

# مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک

سهراب خلیلی شورینی

این تصمیمات در پرتونگرش سیستمی به مدیریت پدید آمده‌است. نگرش سیستمی به مدیریت، می‌آموزد که رفتار سیستم‌های پیچیده را، عوامل درونی و عوامل محیط بیرونی آن سیستم‌ها تعیین و پیش‌بینی می‌کند.

## ۲ - تصمیمات اداری

تصمیمات اداری بیشتر در جهت سازمان دادن منابع موسسه برای دستیابی به حداکثر عملکرد سازمانی است. به بیان دیگر تصمیمات مربوط به چگونگی دستیابی به منابع سازمانی و بهبود آنها را تصمیمات اداری می‌گوئیم. منابع سازمانی عبارتند از نیروی کار، ماشین آلات مواد اولیه و سرمایه. تصمیمات اداری معمولاً "ساختار سازمان، مسئولیت و اختیار، جریان اطلاعات، کانال‌های توزیع و مشابه آنها را تعیین می‌کند.

## ۳ - تصمیمات عملیاتی

تصمیمات عملیاتی بیشترین مقدار انرژی و توجه موسسه را به خود جلب می‌کند و هدف آن بالابردن کارایی است. به بیان دیگر در صدد است تا حاصل تقسیم خروجی بر ورودی در تبدیل را به حداکثر رساند.

تخصیص منابع بین واحدهای سازمانی و محصولات، برنامه‌ریزی تولید، نظارت و کنترل قیمت‌گذاری، بازاریابی، موجودی کالا و مواد، و تحقیق و توسعه از جمله تصمیمات عملیاتی هستند.

## مدیریت استراتژیک

بدون شك وظیفه استراتژیست‌ها (طرح‌ریزان) بهترین نوع استفاده از منابع موسسه در یک محیط در حال تغییر است، بدین منظور ضروری است دست‌اندرکاران حتی‌المقدور با استفاده و ادغام همه ابزارهای رشته مدیریت مالی، تولید، بازاریابی، حسابداری، روابط کارکنان و غیره، رسیدن به اهداف موسسه را تسهیل کنند. به‌طور کلی مدیریت استراتژیک جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌شود. فرآیند مدیریت استراتژیک راهی است که در آن استراتژیست‌ها اهداف را تعیین کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند.

لذا پیش از پرداختن به فرآیند مدیریت استراتژیک، روشن کردن هدف‌ها، نحوه تعیین اولویت بندی آنها و عوامل موثر در انتخاب اهداف را باید به اختصار از نظر گذرانید.

هدف‌ها:

هدف‌ها مقصودهایی است که سازمان در نظر دارد با استفاده از

بخش بزرگی از وقت روزانه مدیران صرف تصمیم‌های متنوع و متعدد می‌شود. هر مدیر با تجربه می‌داند که برای رسیدگی به این تصمیم‌ها به زمان بیشتری نیاز دارد. به بیان دیگر در دنیای واقعی اکثر تصمیمات سازمانی در مضیقه وقت و با عجله اتخاذ می‌شود. تنوع تصمیم‌ها عموماً با افزایش رده سازمانی افزایش می‌یابد و به ویژه در رده مدیران عالی پیچیدگی بیشتری پیدامی‌کند. در یک روز کاری مدیر ممکن است مجبور باشد درباره کسب و کار آینده موسسه تصمیم بگیرد، اختلاف پیش آمده بین دو مدیر اجرایی را برطرف کرده و آنها را آشتی دهد، و به علاوه تعداد معتنابهی مسایل عملیاتی را حل و فصل کند. برای روشن شدن موضوع، انواع تصمیم‌های سازمانی را ذیلاً طبقه‌بندی می‌کنیم.

## ۱ - تصمیم‌های استراتژیک

قبلاً باید دانست که منظور از استراتژیک در این بحث «ارتباط بین موسسه و محیط آن» است. مردم عادی، استراتژیک را به معنای «پراهمیت» به کار می‌برند، در حالی که ممکن است گاهی تصمیمات غیر استراتژیک (مثلاً عملیاتی یا اداری) برای موسسه‌ها پراهمیت‌تر از تصمیمات استراتژیک باشد.

تصمیمات استراتژیک به انتخاب راه کارهای اصلی موسسه می‌انجامد و بنابراین بیشتر با مسایل بیرونی موسسه سروکار دارد. تصمیمات استراتژیک باید معلوم کند که موسسه کدام کالا را تولید خواهد کرد، در کدام بازار فعالیت خواهد نمود و کدام تکنولوژی را به کار خواهد برد و چرا؟

امکانات خودبدان‌ها دست یابد. معمولاً سازمان‌ها اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند (اصل چند هدفی). یکی از پژوهندگان مدیریت در سال ۱۹۷۹ یکصد و نود و سه موسسه در صنایع مختلف را بررسی کرده و اهداف آنها را به شرح زیر گزارش کرده است:

نوع هدف	تعداد شرکت‌هایی که هدف قید شده را داشته‌اند
سودآوری	۷۳
رشد	۶۷
سهم بازار	۵۴
مسئولیت اجتماعی	۵۳
رفاه کارکنان	۵۱
کیفیت کالا و خدمات	۴۹
تحقیق و توسعه	۴۴
تنوع	۴۲
کارآئی	۴۱
ثبات مالی	۴۰
صرفه جویی در منابع	۳۲
بهبود مدیریت	۲۹
موسسه چندملیتی	۲۴
ادغام	۱۴
سایر هدف‌های متفرقه	۱۵

اما اهداف در سلسله مراتب طرح‌ها چه جایگاهی دارد؟ بسیاری از مدیران وجوه افتراق طرح‌های مختلف، برنامه‌ها، و استراتژی‌ها را تشخیص نمی‌دهند و به همین دلیل از تدوین طرح‌های اثربخش برای سازمان عاجز می‌مانند، به طوری که همراه کار تعیین شده برای آینده را طرح می‌گویند. فرآیند طرح‌ریزی در یک سازمان عبارت است از تعیین رسالت‌ها، هدف‌ها، استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین، و برنامه و بودجه. این بخش‌ها را در شکلی به نام هرم طرح‌ریزی نشان می‌دهند:



#### رسالت‌ها

علت وجودی یا ارتباط اهداف و فعالیت‌های موسسه با اهداف و نیازهای جامعه را رسالت می‌گویند. در حقیقت رسالت، بیانیه‌ای است که مشروعیت ایجاد و ادامه حیات موسسه را تبیین می‌کند. علت وجودی یک موسسه تجارتمندی به طور کلی تولید و توزیع کالا و خدمات است، علت وجودی یک دانشگاه ارتقای سطح دانش است و بر این قیاس.

#### استراتژی

استراتژی نخست مفهوم رقابت را به ذهن متبادر می‌سازد، لیکن به صورت گسترده‌تر به کلیه فعالیت‌های عملیاتی یک موسسه اطلاق می‌شود. بنابراین استراتژی اغلب به معنای یک برنامه اجرایی کلی و چگونگی استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف موسسه است. لیکن معنای وسیع‌تر و واقعی‌تر آن از این قرار است: استراتژی یک برنامه کلی، تلفیقی، بلندمدت و همه‌جانبه است که مزیت‌های موسسه را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط جهت رسیدن به اهداف موسسه هماهنگ می‌کند.

روشن است که اهداف باید بر اساس و بر پایه مفاهیم رسالت‌های موسسه انتخاب و تعیین شود. علاوه بر این تعیین اهداف اولویت‌بندی آنها به چند عامل زیر نیز بستگی تام دارد.

- روابط قدرت داخل سازمان و منابع موسسه
- نیروهای محیط خارجی (صاحبان منافع)
- اهداف گذشته و رشد موسسه
- نظام ارزشی مدیران عالی

#### فرآیند مدیریت استراتژیک

این فرآیند به طور کلی عبارت است از: تجزیه و تحلیل و شناخت، انتخاب، اجرا، و ارزیابی، مراحل تفصیلی آن را نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل و شناخت یعنی پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی موسسه. انتخاب عبارت است از ایجاد راه‌حل‌های متنوع برای حل مسئله، مقایسه، ارزیابی و انتخاب مطلوب‌ترین راه‌حل. اجرایی یعنی پیاده کردن استراتژی انتخاب شده از طریق تخصیص منابع، سازماندهی، تدوین خط‌مشی‌ها و به کارگیری سبک رهبری مناسب.

بدیهی است در ترسیم نمودار و در همه مباحث این مقاله از نگرش سیستمی استفاده می‌شود، بنابراین ضروری‌ترین فرضیات این نگرش را باید برای شناخت و ارتباط مراحل، منظور نظر قرارداد. نخست اثرات متقابل بخش‌ها، پدیده‌ها یا متغیرهای آن است. به بیان دیگر این اجزای نه تنها به صورت زنده و پویا با یکدیگر پیوسته‌اند، بلکه به صورت دائم در تقابل قرار دارند. دوم اینکه سیستم چیزی بیش از مجموع اجزای آن است، قرار گرفتن در شکل مذکور سیستمی، نتیجه‌ای به دست می‌دهد که با هیچ یک از اجزای آن همانند نیست. فی‌المثل فلز و پلاستیک و شیشه و سوخت اگر در تقابل سیستمی خاصی قرار گیرند حرکت به دست می‌آید، در حالی که از تک‌تک آنها به هیچ وجه انتظار حرکت نمی‌توان داشت و اگر همه آنها را هم بدون نظم خاص پیش‌گفته، انباشته‌سازیم، حرکت که به دست نمی‌آید سهل است، جز فساد و پوسیدگی حاصلی نخواهد داشت. سوم ارتباط سیستم است با محیط و عوامل محیطی. یعنی



سیستم به عنوان یک پدیده، دائم بامحیط درحال دادوستد است، لذا استراتژیست باید روندهای عوامل محیط رایگیری، شناسایی و پیش بینی کند. چهارم اینکه ورودی هر سیستم باید خروجی و مواد مصرف شده در فعالیت سیستم را جبران کند.

بنابراین اگرچه نمودار فرآیند مدیریت استراتژیک مراحل آن را کاملاً مجزا کرده، لیکن باعنایت به نگرش سیستمی این تفکیک فقط به منظور شناخت بهتر صورت می گیرد، و در عمل این اجزا آنچنان به هم پیوسته اند که کل نگر و تفکر یکپارچه طلب می کنند. لذا در صورتی که تنها به یک بخش اندیشیده شود، مطلوبیت کل سیستم از دست رفته و بهینه ناقص حاصل می شود.

تجزیه و تحلیل و شناخت محیط

عمده ترین عوامل محیط که شناخت آنها برای تعیین استراتژی ضرورت دارد، عبارتند از:

- ۱) اقتصادی اجتماعی
- ۲) تکنولوژیکی
- ۳) تامین کنندگان
- ۴) رقبا
- ۵) دولت

● تصمیمات استراتژیک به انتخاب راه کارهای اصلی موسسه می انجامد.

● نگرش سیستمی به مدیریت می آموزد که رفتار سیستم های پیچیده را عوامل درونی و عوامل محیط بیرونی آن سیستم ها تعیین می کند.

● تصمیمات اداری معمولاً ساختار سازمان، مسئولیت و اختیار، جریان اطلاعات، کانال های توزیع و مشابه آنها را تعیین می کند.

بخش اقتصادی اجتماعی راسی توان برای سهولت به اجزا یا زیر مجموعه های مشخص تری تقسیم کرد، در این صورت عوامل اقتصادی، دموکراسیک، جغرافیایی و اجتماعی را خواهیم داشت که استراتژیست باید با استفاده از ابزار، امکانات و مفاهیم مربوط به هر یک به شناخت، جمع بندی و پیش بینی حال و آینده آنها متعهد گمارد.

بازرگانی و صنعت در دهه های اخیر به شدت تحت تاثیر تکنولوژی و صنعت قرار گرفته، بدین لحاظ استراتژیست ناگزیر باید برای شناخت فرصت ها و تهدیدات آینده چگونگی ورود و پیشرفت تکنولوژی مربوط را زیر نظر داشته باشد، در غیر این صورت موسسه به احتمال زیاد با مخاطرات فراوانی دست به گریبان خواهد شد و ای بسا تاب مقاومت نیاورده و تداوم کار را از دست بدهد.

در بخش تامین کنندگان، هزینه ها و در دسترس بودن عوامل تولید یا منابع سازمانی مطرح اند. نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد، کالاهای نیمه ساخته، سرمایه یا ورودی های سیستم مدیریت در این بخش به بحث و بررسی گذاشته می شوند.

در بخش رقبا، استراتژیست باید ورود و خروج رقبا، عمده، وجود جایگزین و تغییرات عمده در استراتژی رقبا، خود را پیش بینی کند، این پیش بینی ها تاثیر به سزایی بر تصمیمات استراتژیک موسسه خواهد داشت.

و سرانجام دولت به عنوان یک عامل تعیین کننده محیط از اهمیت ویژه ای برخوردار است. دولت ها خریداران عمده کالاها و خدمات هستند، از بعضی صنایع بیشتر حمایت می کنند و قوانین و سیاست های صنعتی و بازرگانی را تصویب کرده و به اجرامی گذارند، هرگونه تغییر در فعالیت ها یا وظایف یاد شده می تواند تاثیر تعیین کننده ای بر سرنوشت موسسه داشته باشد.

از شرکت ها از نظر کیفیت محصول شهرت دارند و برخی از نظر طراحی، عده ای از نظر خدمات بعد از فروش و بعضی هم از نظر خط مشی های پرسنلی. هیچ موسسه ای از همه لحاظ قدرتمند نیست، فی المثل شرکت های بزرگ، کار آئی بیشتری دارند، ولی شرکت های کوچک در انعطاف پذیری گوی سبقت را ربوده اند.

برای رقابت و پیروزی در کار صنعت و بازرگانی مدیران باید از نقاط قوت موسسه بهره برده و از نقاط ضعف آن اجتناب کنند، لذا شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی ضروری می شود. عوامل عمده برای شناخت و تعیین مزیت های استراتژیک یا نقاط قوت و ضعف داخلی موسسه عبارتند از:

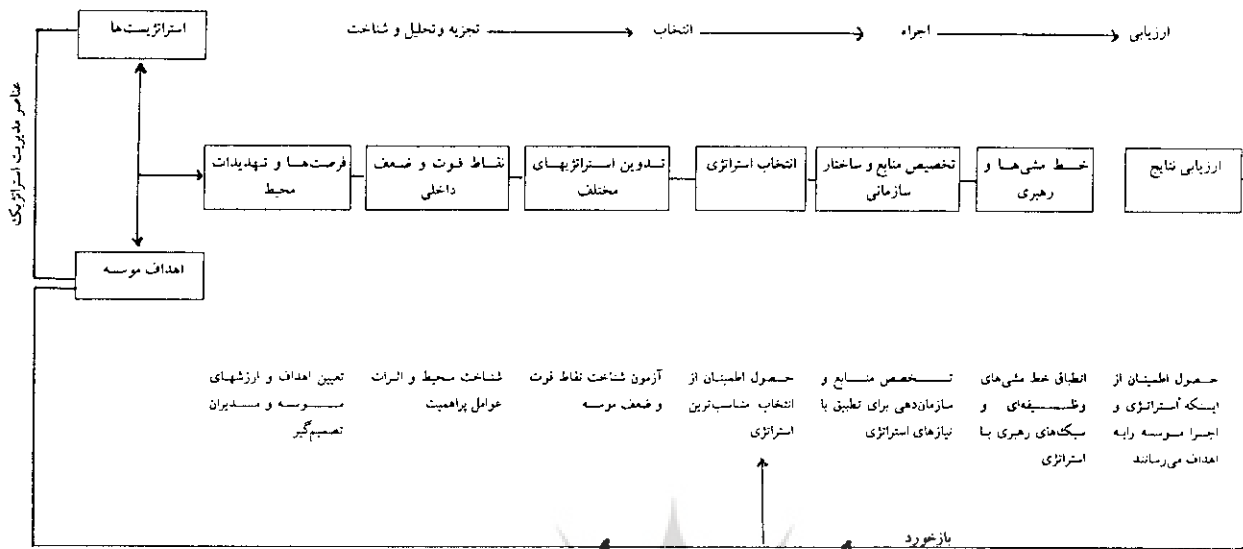
- ۱) عوامل بازاریابی و توزیع
- ۲) عوامل پژوهش و گسترش
- ۳) عوامل مدیریت تولید و عملیات
- ۴) عوامل نیروی انسانی
- ۵) عوامل حسابداری و امور مالی

یاد آور می شود که این عوامل بر اساس اولویت بیان نشده اند و افزون بر آن بریکدیگر تاثیر متقابل نیز دارند.

در ذیل عوامل بازاریابی و توزیع بخش هایی از قبیل سهم بازار، سیستم تحقیق بازار، کمیت و تنوع کالا، تبلیغات و ترویج فروش و غیره بررسی

تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت های استراتژیک:

هیچ شرکتی در همه زمینه ها دارای قدرت مساوی نیست. شماری



وباشرکت‌های رقیب مورد مقایسه قرار می‌گیرد. امکانات پژوهش و نوع پژوهش از جمله موارد مورد بررسی در پژوهش و گسترش موسسه است. هزینه تولید، ظرفیت تجهیزات، برنامه‌ریزی تولید، کنترل کیفیت و اقلام مشابه را باید به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف مدیریت تولید و عملیات مورد مطالعه قرارداد. شهرت موسسه، ساختار و جو سازمانی، اندازه موسسه، مدیران و کارکنان با مهارت، سیستم اطلاعات مدیریت، خط‌مشی‌های پرسنلی از جمله موارد مربوط به تعیین چگونگی عوامل نیروی انسانی‌اند و بالاخره منابع و توان مالی، هزینه سرمایه، مزیت‌های مالیاتی، روش‌های حسابداری و موجودی کالا نمونه‌هایی از عوامل حسابداری و امور مالی موسسه است که باید چگونگی آنها را نسبت به سایر موسسات صنعت سنجید.

نتیجه بررسی‌های فوق باید به‌طور خلاصه به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- موسسه چه چیزی را خوب انجام می‌دهد؟ (تجزیه و تحلیل)

نمودار شماره ۲: وضعیت استراتژیک موسسه

مزیت‌های استراتژیک	تهدیدات و فرصت‌های محیط
بازاریابی و توزیع	اقتصادی - اجتماعی
تحقیق و توسعه	تکنولوژیکی
مدیریت تولید و عملیات	رقبا
منابع و کارکنان	تامین‌کنندگان
امور مالی و حسابداری	دولت

- آیا این مهارت اهمیت دارد؟ (تشخیص)  
 - موسسه چه چیز را ضعیف به انجام می‌رساند؟ (تجزیه و تحلیل)  
 - آیا این ضعف اهمیت دارد؟ (تشخیص)  
 بررسی‌های بالا درباره شناخت و پیش‌بینی محیط و مزیت‌های داخلی موسسه را می‌توان سرانجام و به‌طور خلاصه در نمودار شماره ۲ (جدول وضعیت استراتژیک) موسسه درج کرد.

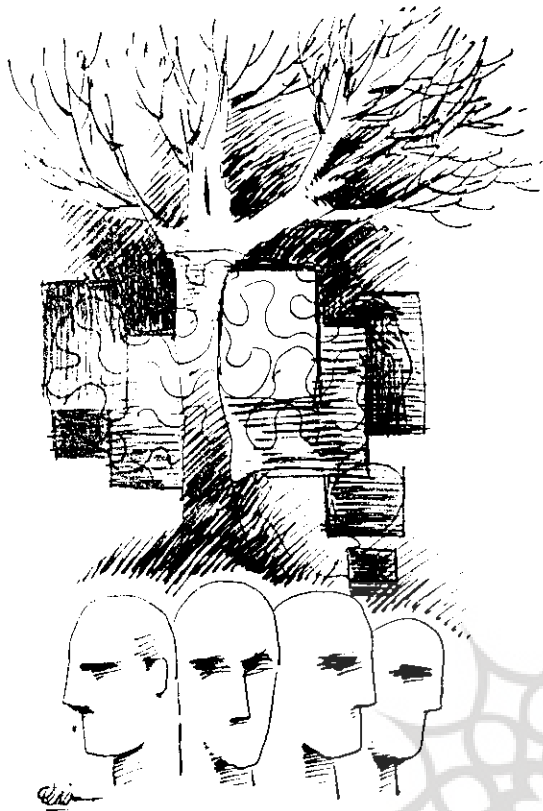
پیکان‌های روبه بالا در سمت راست نشانه قوت، در سمت چپ نشانه فرصت، به همین ترتیب روبه پایین نشانه ضعف و تهدید و افقی نشانه خنثی است. این علائم در نمودار ۲ برای یک شرکت و وضعیت فرضی رسم شده است.

استراتژی مورد لزوم و مطلوب موسسه را باید برپایه وضعیت استراتژیک مزبور تعیین کرد، بدین منظور باید بانواع استراتژی‌های اصلی و فرعی آشنا شد، در این مقاله تنها به ذکر کلیاتی درباره استراتژی‌های اصلی بسنده می‌شود. لیکن باید دانست که استراتژی‌های متنوع فرعی دیگری برای هر کدام از این استراتژی‌های اصلی وجود دارد.

#### استراتژی‌های اصلی

به‌طور کلی چهار استراتژی اصلی وجود دارد: استراتژی ثبات، استراتژی توسعه، استراتژی کاهش، و استراتژی ترکیبی. استراتژی ثبات به معنای عدم تغییر محصول، بازار و تکنولوژی است. این استراتژی زمانی به کار می‌رود که عملکرد شرکت مطلوب باشد، ریسک‌پذیری اندک باشد، محیط نسبتاً ثابت پیش‌بینی شود و کار عملیاتی ساده‌تری مورد نظر باشد.

استراتژی توسعه به معنای ارائه محصولات بیشتر و متنوع‌تر، بازارها و تکنولوژی جدید است. از این استراتژی بیشتر زمانی استفاده می‌شود که تغییرات محیط زیاد باشد، مدیران دارای انگیزه باشند، تقلیل هزینه‌ها و انحصار مورد نظر باشد و سهامداران تمایل به توسعه داشته باشند.



استراتژی کاهش موجبات کاهش محصولات، بازار و تکنولوژی را پدید می آورد، از این استراتژی در وضعیتی بیشتر استفاده می شود که عملکرد شرکت نامطلوب باشد، سایر استراتژی ها کارساز نیفتاده باشند، محیط خارجی تهدید کننده باشد و فرصت های بهتری در جای دیگری برای موسسه وجود داشته باشد. افزون بر این از این استراتژی برای مقابله با بحران ها هم استفاده می شود.

استراتژی ترکیبی، یعنی استفاده از چند استراتژی اصلی (ثبات، توسعه و کاهش) در یک زمان یا طول زمان و یا در بخش های مختلف موسسه. از این استراتژی بیشتر موسساتی استفاده می کنند که تنوع محصول، بازار و تکنولوژی داشته باشند، فی المثل در چند صنعت فعالیت کنند.

ملاحظه می شود که یک بهترین استراتژی برای همه موسسات و همه وضعیت ها وجود ندارد، هر استراتژی ای اگر به موقع و به جا به کار گرفته شود، مفید و اثربخش خواهد بود و این انتخاب البته با استفاده از وضعیت استراتژیک یک موسسه صورت می گیرد. در مثل وضعیت استراتژیک نشان داده شده، در نمودار پیشین به احتمال بسیار استراتژی توسعه را توصیه می کند، چرا که تهدیدی در محیط پیش بینی نمی شود و موسسه با استفاده از نقاط قوت خود (بازاریابی و توزیع، تولید و مالی) خواهد توانست از فرصت های محیط (دولت، اقتصادی، اجتماعی) بهره گیرد.

#### اجرای استراتژی

بدیهی است یک طرح، برنامه یا استراتژی بدون اجرا، نه تنها گرهی از کار سازمان نمی گشاید که صحت و سقم خود آن هم برای همیشه پوشیده خواهد ماند. بهترین استراتژی ها اگر به اجرا در نیاید هیچ تاثیری بر سرنوشت سازمان نمی گذارد. اغلب تصور می شود کار استراتژیست با انتخاب استراتژی به پایان رسیده، در حالی که اهمیت اجرای استراتژی از فرآیند ماقبل آن کمتر نیست. همانطوری که در نمودار شماره یک نشان داده شد، اجرای استراتژی عبارت است از:

۱- تخصیص منابع ۲- سازماندهی ۳- خط مشی ها ۴- سبک رهبری  
نخست باید دانست که چهار مرحله اجرا در هر استراتژی مختلف است، یعنی هر استراتژی ای تخصیص منابع، سازماندهی، خط مشی ها و سبک رهبری مخصوص به خود را طلب می کند. نتیجه اینکه برای اجرای هر استراتژی باید منابع به مسیرها و واحدهای مورد نظر استراتژی سرازیر شود، سازماندهی مناسب برای اجرای فعالیت های

لازم این استراتژی صورت بندی شود و بر این قیاس.

لذا مدیران عالی و استراتژیست ها باید با انواع مختلف مدل ها و تکنیک های چهار عامل یاد شده آشنائی داشته باشند، تا بتوانند بسته به مورد عوامل مناسب را برای استراتژی مربوط پدید آورند. برای آشنائی با جزئیات مربوط به چگونگی این عوامل می توان به متون مربوط به مدیریت و سازمان مراجعه کرد.

#### ارزیابی و کنترل

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآیند مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرایی شود و سرانجام اهداف شرکت را برآورده

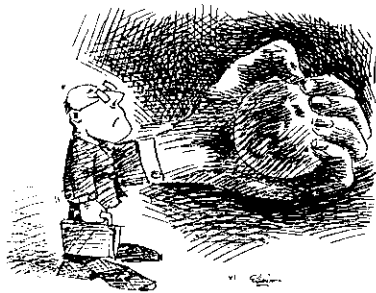
### ● مدیریت استراتژیک جریان تصمیم گیری و انجام اقداماتی است که موجب

ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی

سازمان می شود.

### ● تصمیمات عملیاتی بیشترین مقدار انرژی و توجه

موسسه را به خود جلب می کند.



- فرایند طرح ریزی در یک سازمان عبارت است از تعیین رسالت ها، هدف ها، استراتژی ها، خط مشی ها، دستورالعمل ها، قوانین و برنامه و بودجه .
- رسالت، بیانیه ای است که مشروعیت ایجاد و ادامه حیات موسسه را تبیین می کند.
- فرایند مدیریت استراتژیک عبارت است از: تجزیه و تحلیل و شناخت، انتخاب، اجرا و ارزیابی.

رابر طرف می کند درآمد یاد شده مساوی هزینه آن می شود (نقطه الف) و پس از آن از هزینه پیشی می گیرد. اگر فعالیت های کنترلی همچنان افزایش داده شود (بیش از نقطه الف)، دوباره هزینه و درآمد کنترل مساوی می شود (نقطه ب) و پس از آن هزینه بردرآمد فزونی می گیرد. دلیل پیش آمدن وضعیت مراحل نهایی این است که مشکلات عمده سازمانی به احتمال زیاد پیش از این و بابه کار گرفتن مکانیزم های کنترلی قبلی برطرف شده و کنترل های بیشتر تنها مسائل کوچک و بی اهمیت را تحت تاثیر قرار می دهد.

#### پانویس

\* بیان جزئیات عملیاتی این موضوع و موضوعات مشابه در این مقاله امکان پذیر نبود، خواننده علاقمند می تواند به منابع زیر رجوع کند:

#### فهرست منابع:

- H.IGOR ANSOFF, "CORPORATE STRATEGY, AN ANALYTIC APPROACH TO BUSNESS POLICY FOR GROWTH AND EXPANSION" MC GRAW HILL BOOK CO/1965
- SAMUEL C.CERTO, " PRINCIPLES OF MODERN MANAGEMENT, FUNCTIONS AND SYSTEMS" FORTH EDITIOALLYN AND BACON, 1989.
- WILLIAM F.GLUECK/LAWRENCE R.JAUCH, " BUSNESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT", MC GRAWHILL CO.1984.
- KOONTZ,HAROLD/O,DONNELL,CYRIL/WEIHRECH, HEINZ" MANAGEMENT" MC GRAWHILL, 1986.

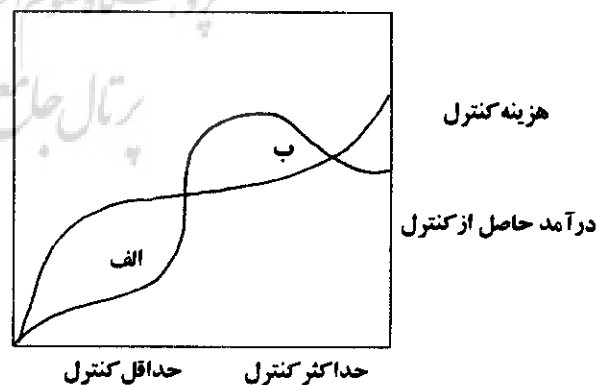
خواهد ساخت. برای پی گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش مناسب و یک سیستم اطلاعاتی موثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد ضروری است.

فرآیند کنترل و ارزیابی به طور کلی به صورت چهار فعالیت مرتبط به یکدیگر مطرح می شود، این فعالیت ها عبارتند از:

- ۱ - تعیین اهداف عملکرد و استانداردها ۲ - اندازه گیری عملکرد
- ۳ - تجزیه و تحلیل انحرافات و ۴ - اجرای اقدامات اصلاحی

پرسشی که در اینجا معمولاً مطرح می شود این است که مقدار بهینه کنترل چقدر است؟ روشن است که همه اجزای نظام اجرایی رانمی توان کنترل کرد، چراکه هزینه و زمان بسیار زیادی را طلب می کند، لیکن کمبود یا قلت کنترل های لازم هم بدون شک ضرر و زیان های جبران ناپذیری را برای موسسه ایجاد می کند. حد کنترل چیست؟ برای پاسخ این پرسش مدیران معمولاً از تجزیه و تحلیل هزینه و درآمد استفاده می کنند. بدین معنی که مدیران تا آنجایی کنترل را افزایش می دهند که درآمد حاصل از آن بیش از هزینه اش باشد. نمودار شماره ۳ فعالیت کنترل را طی زمان نسبتاً درازی نشان می دهد.

#### نمودار شماره ۳



همان طوری که ملاحظه می شود همچنانکه کنترل افزایش می یابد، هزینه مربوط به آن بالا می رود. افزون بر این چون ایجاد کنترل نیاز به هزینه اولیه بیشتری دارد، در آغاز هزینه کنترل بیش از درآمد ناشی از آن است، لیکن به محض اینکه کنترل های ایجاد شده اشتباهات عمده