

«دانش مدیریت»

سال یازدهم - شماره ۴۱ و ۴۲ - تابستان و پائیز ۱۳۷۷

ص ص ۱۴۶ - ۱۲۷

متدولوژی یادگیری در تدوین استراتژی

علی محمد احمدوند^۱

چکیده مقاله

سازمان‌ها به منظور دستیابی به موقعیتی خوشایندتر اقدام به تدوین استراتژی می‌نمایند. طی سالیان متمادی مفاهیم و فنون زیادی در مورد چگونگی دستیابی سازمان‌ها به یک استراتژی مناسب پیشنهاد شده‌است. برخی از این مفاهیم و فنون بر تطبیق منابع یک سازمان و مهارت‌های آن با فرصت‌ها و مخاطراتی که به وسیله محیط خارجی آنها به وجود می‌آید تمرکز دارند (پورتر، بازل و برادلی). برخی از این مفاهیم و فنون دیگر بر منابع و قابلیت‌های سازمان به عنوان سائقه‌های مزیت رقابتی تأکید می‌کنند. (گران، ۱۹۹۱)

تمام این مفاهیم و فنون بر امکان تعیین جهتی استراتژیک بر پایه‌ای نظام‌مند دلالت می‌کنند. در هر حال امروزه کاملاً آشکار شده است که این مهم هنگامی ممکن می‌شود که مفروضات مربوط به سرعت تلاطم محیطی دگرگون نشده و اهداف سازمان به خوبی تعریف شده باشند. (میتزبرگ، ۱۹۹۰)

مواجهه با انواع رقابت ممکن است رویکردهای نوینی به استراتژی را طلب کند. ایجاد و

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

توسعه استراتژی به طور سنتی بر فرایندی از تصور مبتنی است که یک محیط تجاری بر اساس روابط علت و معلولی بین شرایط خارجی و داخلی تحلیل می‌شود و استراتژی ناشی از آن با استفاده از رویکردی تک‌جهته ایجاد می‌شود. اغلب فرایندهای توسعه استراتژی بر کارهای انجام شده توسط «اندروز و کریستین سن» در دهه ۱۹۶۰ در مدرسه تجاری هاروارد مبتنا دارند. با استفاده از رویکرد تک‌جهته این فرایندها مستوجب تعدادی گام تعریف شده شامل:

۱ - جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه تحلیل آنها

۲ - ایجاد استراتژی‌ها

۳ - ارزشیابی استراتژی‌ها

۴ - انتخاب و اجرای استراتژی

است که البته این گام‌ها به طور متوالی و پشت سر هم انجام می‌شوند. (راینر فیورر و کاظم چهار باغی، ۱۹۹۵). به هر حال به دلیل سرعت بالای دگرگونی‌های محیطی که موجب تغییر سیستم ارزشی درون یک محیط تجاری می‌شود، استفاده از این رویکرد را نامناسب کرده و موجب می‌شود که قبل از آن که استراتژی بتواند استقرار یافته یا اجرا شود مفروضات اولیه شکل‌گیری آن دگرگون گردد.

این ملاحظات لزوم توجه به رویکردی پویا را مطرح می‌سازد. نیازمندی‌های لازم برای نیل به رویکردی پویا جهت توسعه استراتژی شامل موارد زیر است:

۱ - ارزیابی دائم و همزمان و به موقع ویژگی‌ها و فوریت‌های سازمان و گزینه‌های محیط رقابتی آن

۲ - توانایی تعیین شقوق استراتژیک لازم متناسب با شرایط

۳ - توانایی سنجش سرعت اجرای شقوق استراتژیک تدوین شده

۴ - توانایی انتقال و جابجایی از یک جهت استراتژیک به گزینه‌ای دیگر با روتین سازی مجدد فرایند اجرا از یک جهت استراتژیک به جهتی دیگر.

نیازمندی‌های فوق‌الذکر ایجاب می‌کند که توسعه و ایجاد پویای استراتژی فرایندهای سه‌گانه زیر را که البته به طور موازی انجام می‌شوند طی نماید.

۱ - تدوین شقوق استراتژیک

۲ - ارزیابی موقعیت رقابتی کنونی سازمان

۳ - تعیین فرایند تغییر استراتژیک

تحقیقات نشان می‌دهد که تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری، جریانی فوق‌العاده پیچیده است و عوامل ظریف و نامحسوس و گاهی ناخودآگاه اندیشه بشری در آن نقش و تأثیری مهم دارند. موضوع یادگیری نقش قابل ملاحظه‌ای در پیدایش استراتژی‌های جدید ایفا می‌کند. (مینتزرگ)

منطق تعقلی در تبیین پیچیدگی‌های بی‌شمار رفتار استراتژیک، عصای چوبین است،

پای استدلالیون چوبین بود

پای چوبین سخت بی‌تمکین بود

ورود بینش‌های رفتاری و سیاسی در دیدگاه‌ها لازم است و چارچوب بحث باید منطقی،

رفتاری و سیاسی باشد. (آنسف، ۱۹۹۰)

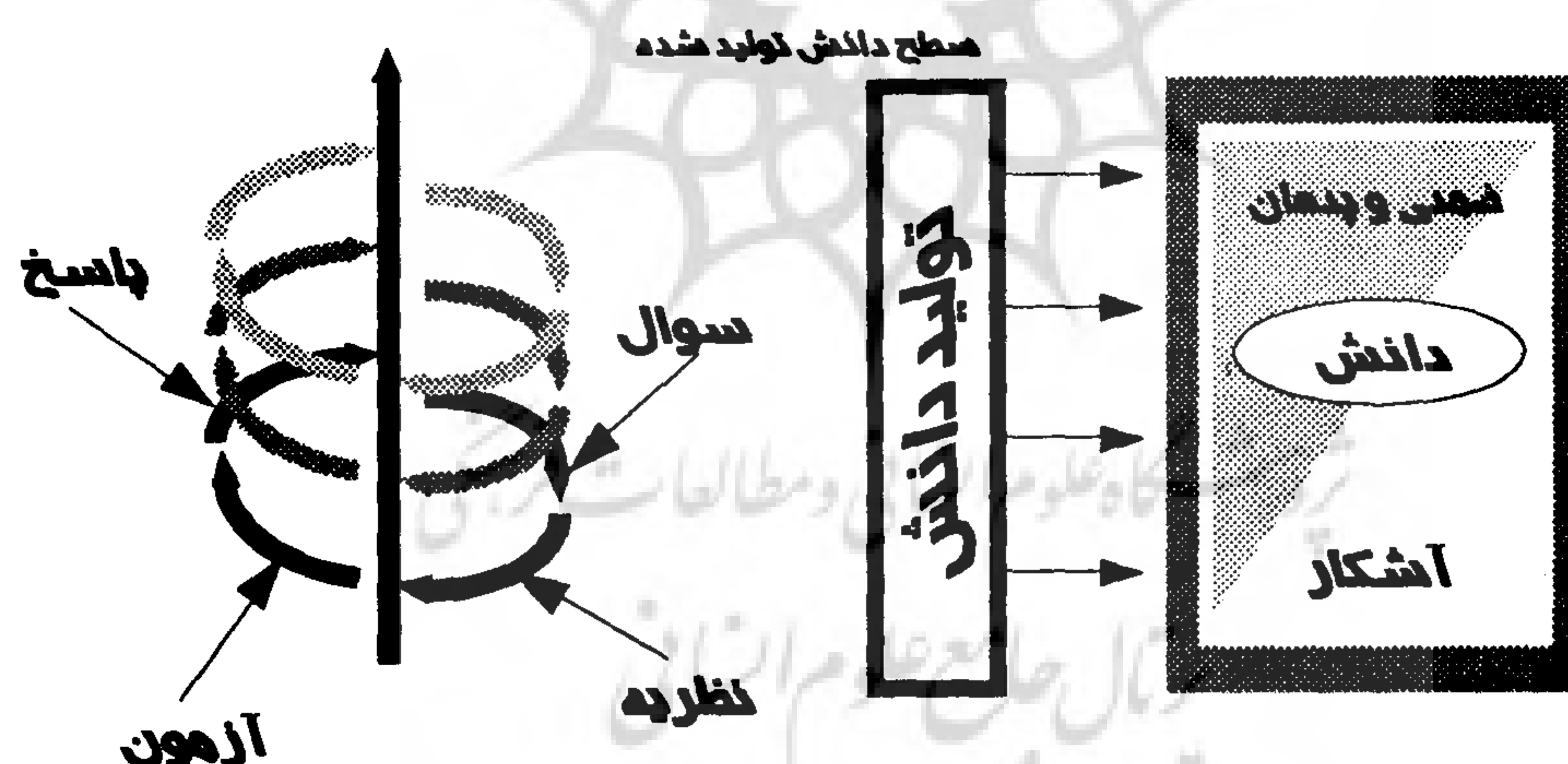
یادگیری و دانش

سازمان‌های یادگیرنده نیز به کسب و کار مبتنی بر دانش اشاره دارند که جایگزین دیدگاه‌های سنتی نیل سازمان به مزیت‌های رقابتی شده‌اند. در حال حاضر پایگاه‌های دانش تجدیدپذیر با دیدگاهی سوداگرانه، کانون توجه اولیه رقابت گشته‌اند. در پرتو این نظر تعداد فزاینده‌ای از پژوهش‌ها به سمت ایجاد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌های یادگیری واقعی شوند جهت داده شده‌اند. (پیترسنج)

ایجاد دانش از طریق تبدیل تجربه که توسط مکانیزم بازخور حاصل می‌شود را یادگیری گویند. (کولب، ۱۹۸۴). برای انجام این مهم سیستم ساختار یافته‌ای از بازخور لازم است. برای این منظور سنجش عملکرد جزء اساسی توانایی سازمان برای یادگرفتن است.

برای نشان دادن فرایند یادگیری چندین مدل توسط «هندی» «آرجریس و شان» و «کیم» و چند نفر دیگر ارائه شده است. تمامی این مدل‌ها از یک جهت مشترکند و آن اینکه «یادگیری» با آزمون نظریه‌ای که ناشی از توالی به خصوص است حاصل می‌شود. دانش با انعکاس دادن

به پیامدهای فاز آزمون حاصل می‌شود. دانش تولید شده به نوبه خود سؤالاتی جدید مطرح می‌کند و چرخه یادگیری در فاز بهره‌برداری جدیدی وارد می‌شود. شکل شماره ۱ به طور ترسیمی فرایند یادگیری حلقوی توأم با ماهیت مارپیج و تکاملی تولید دانش را نشان می‌دهد. این شکل هم چنین نشان می‌دهد که دانش تولید شده در این فرایند حلقوی می‌تواند اشکال گوناگون به خود گیرد. در یک انتهای پیوستار دانش ممکن است عینی و مبتنی بر واقعیت^۱ که گاه آن را داده‌های رسمی و مستند^۲ نیز می‌نامند باشد که کاملاً ساختار یافته است و بنابراین برای برقراری ارتباط آسان است در حالی که در انتهای دیگر پیوستار دانش ساختار نیافته و ضمنی می‌باشد. این نوع دانش اخیر افراد یا گروه‌ها را برای ادراک بهتر از محیط قادر می‌سازد و معمولاً برای ارتباط برقرار کردن و تولید مجدد دانش مشکل می‌باشند. این دو شکل متفاوت دانش آشکار^۳ و پنهان^۴ در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱ - فرایند یادگیری و ماهیت مارپیچی و تکاملی آن

در زمینه تدوین استراتژی این تمایز بسیار مهم است. دانش آشکار که مبتنی بر تعقل ابزاری و تحلیلی و فنی است. فهم سازمان در خصوص محیط رقابتی و موقعیت کنونی آن توأم با ماهیت و سرعت تغییرات در اشکال کیفی ساخت یافته یا اشکال کمی که به سادگی

1- Factual

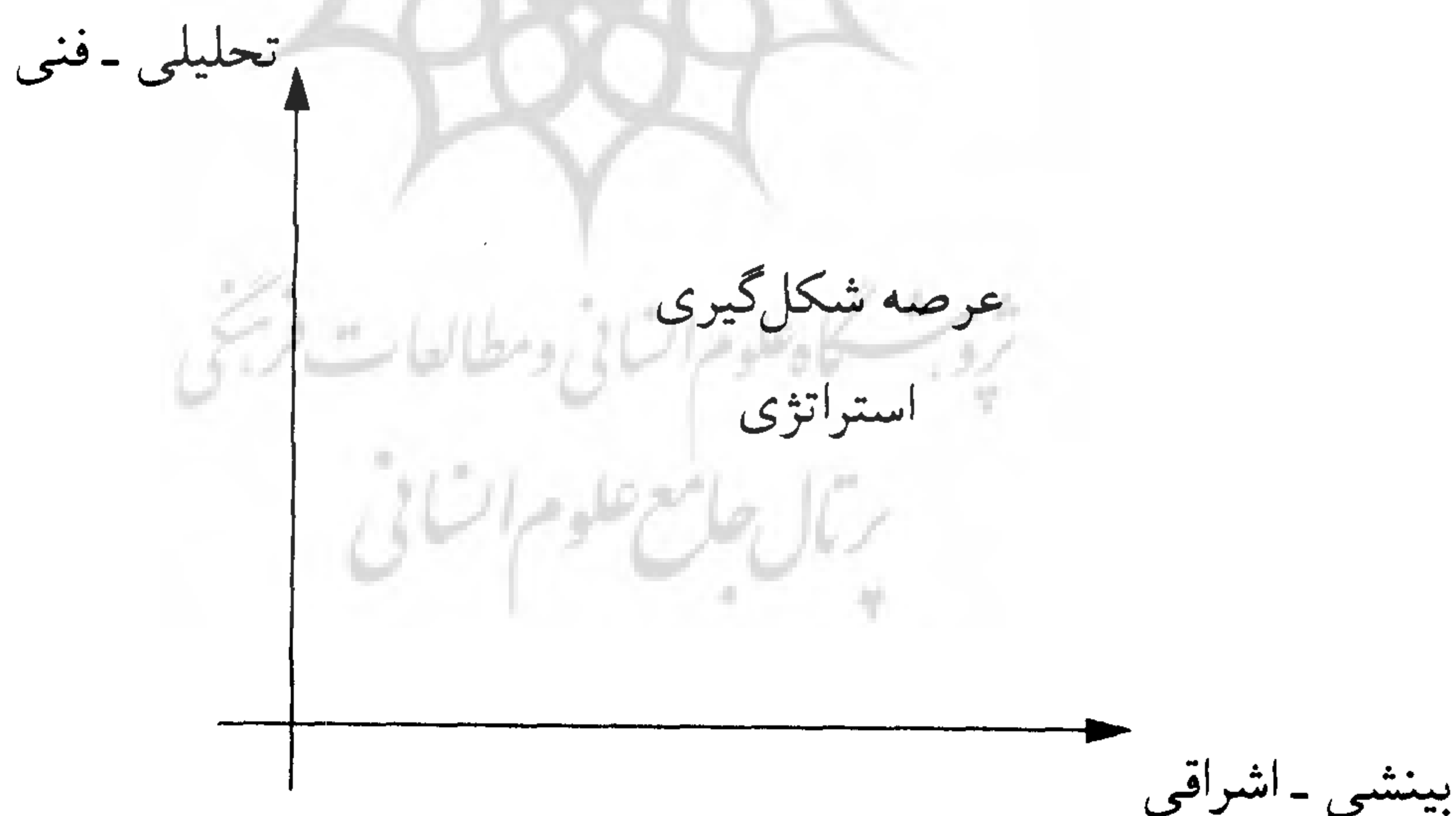
2- Hard data

3- Expilicit

4- Tacit

قابل تصدیق هستند را افزایش خواهد داد. به هر حال تدوین استراتژی فرایندی است که می‌باید ورای کسب دانش آشکار سیر کند. تدوین استراتژی می‌باید موجب خلاقیت در تعیین اینکه چه چیز نیاز است مشارکت داشته باشد و این دانش پنهانی است که سازمان‌های موفق را از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌سازد و حکمت^۱ یا خبرگی^۲ سازمان‌ها را آشکار می‌سازد.

به دیگر سخن، عرصه شکل‌گیری استراتژی بین دو بعد تحلیلی فنی و بینشی - اشراقی قرار دارد (شکل شماره ۲). استراتژی خود هدف نیست بلکه حرکتی هدف‌دار است. طراحی استراتژی در زمینه آینده‌نگری، تعیین حدود و ثغور قلمرو نفوذ و انتخاب گزینه‌ها در قبال ظرافت‌ها و پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت محیطی بینشی و اشراقی است. لکن طراحی استراتژی در طراحی گزینه‌ها، برنامه‌ها، تحلیل شرایط محیط و تجربیات گذشته تحلیلی و فنی است. (دکتر عبدا.. زندیه)

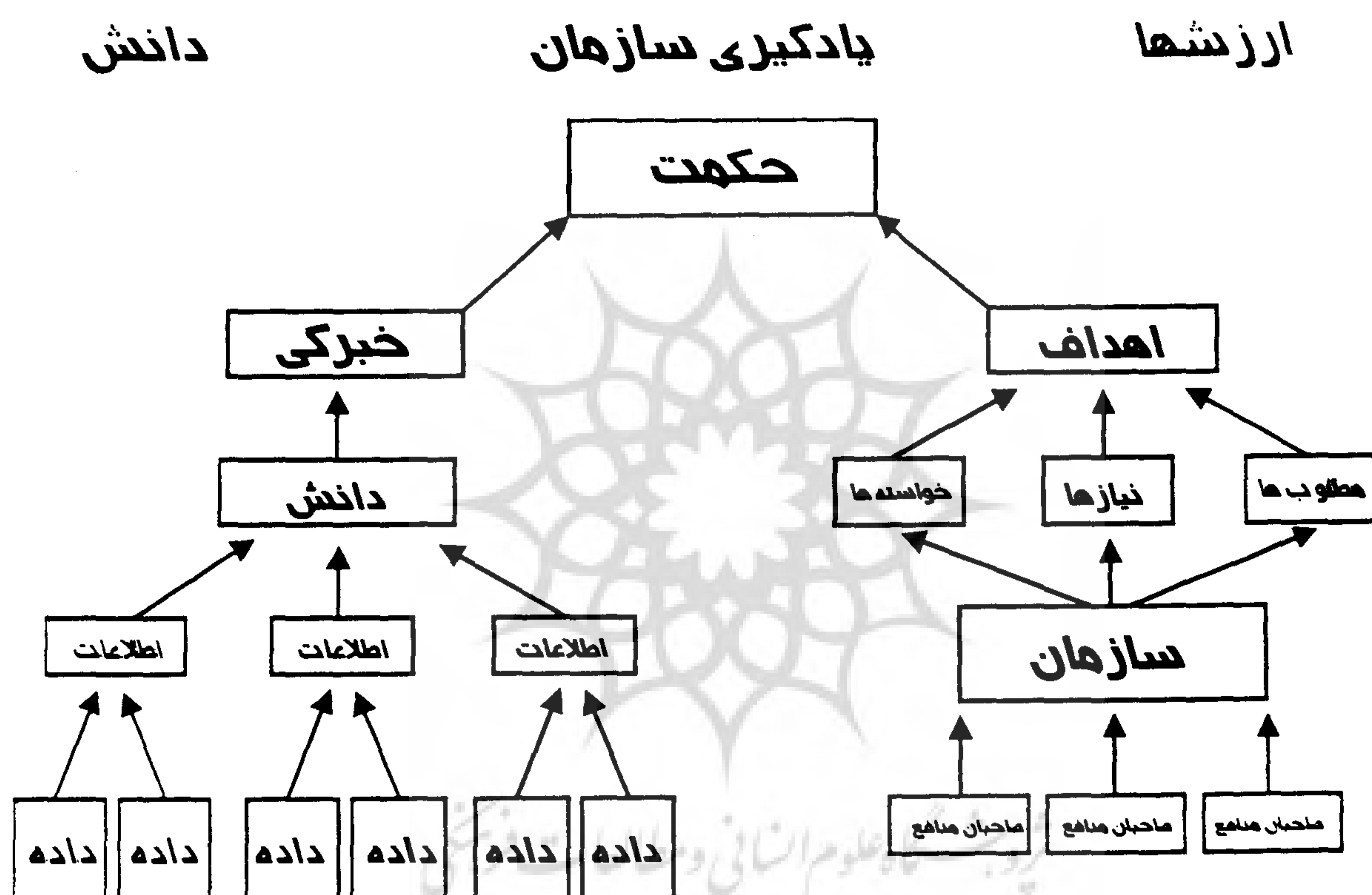


شکل شماره ۲

ممکن است برخی تصور کنند که ایجاد انگیزه برای ایجاد دانش ضمنی غیرممکن است.

برعکس، یکی از کانون‌های اصلی توجه سازمان‌ها در آینده، افزایش سطح بصیرت و دانش ضمنی و توسعه کیفی آن در سراسر سازمان است.

در شکل شماره ۳ مدلی ارائه شده است تا درک بهتری از سطوح گوناگون دانش و نقش آن در فرایند تدوین استراتژی را نشان دهد.



دانش - ارزش - یادگیری سازمانی

شکل شماره ۳ - دانش - ارزش - یادگیری سازمانی

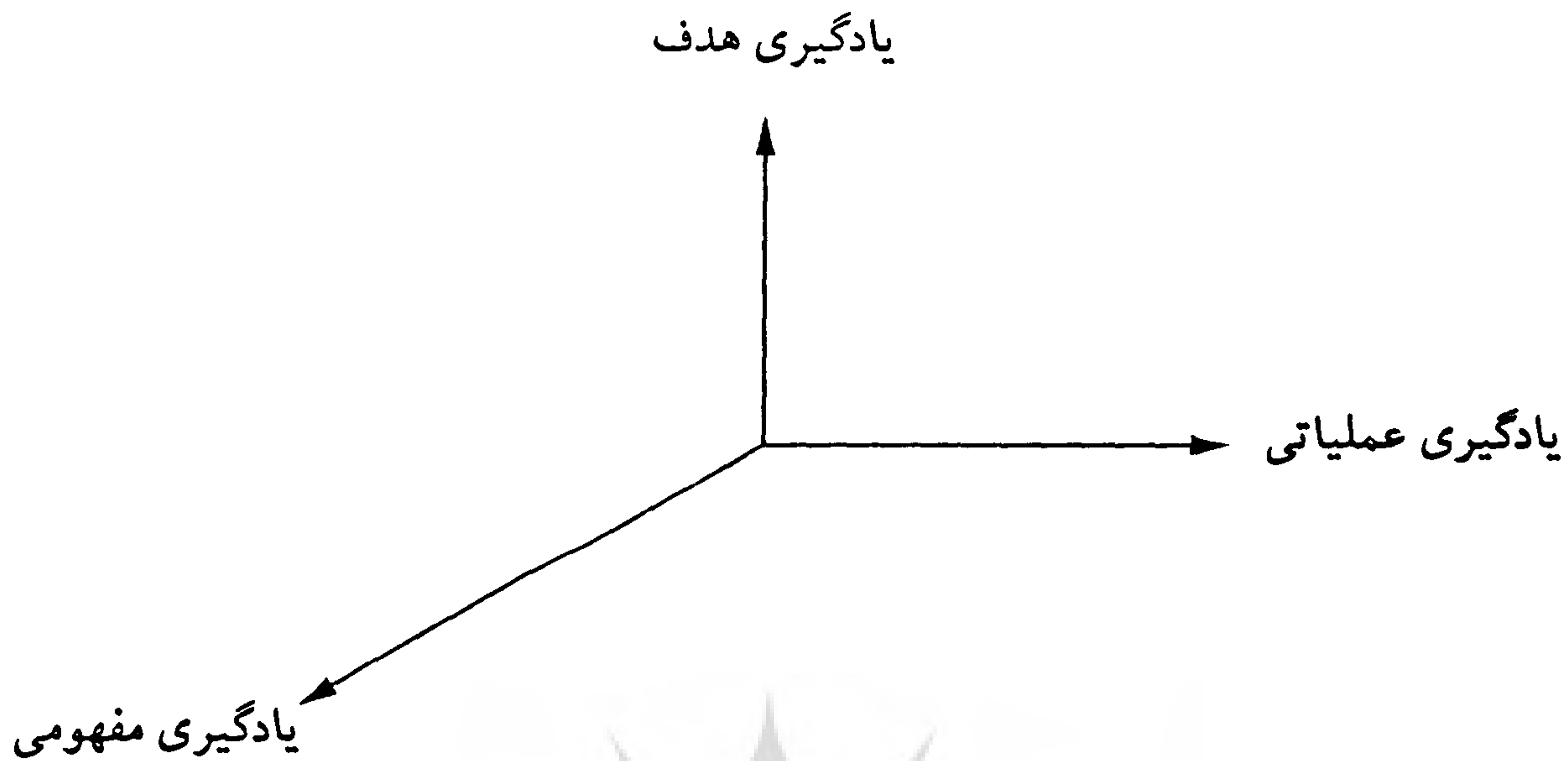
با استفاده از مدل نشان داده شده ملاحظه می‌شود که پایین‌ترین سطح سلسله مراتب سازمانی با داده نشان داده شده است. داده به تنهایی دارای معنایی نیست و بنابراین استفاده کمی از آن در تدوین استراتژی به عمل می‌آید. اطلاعات با انتساب معنا به اجزا منفرد داده‌ها در شکلی ساختار یافته‌تر ایجاد می‌شود. به هر حال اطلاعات به تنهایی شامل اجزا داده‌های مجزا و ساده است. دانش شکل منسجم و معنی‌دارتر اجزای منفرد اطلاعات است. این شکل معنادار جدید دارای مونتاژ بسیار ساختار یافته‌تری از داده‌ها و اطلاعات می‌باشد. با چیرگی

دانش در شکل آشکار خالص خود افزایش و تولید خبرگی میسر می‌گردد. همانگونه که در شکل شماره ۳ ملاحظه می‌شود بعد ضمنی دانش در خبرگی به اوج خود نزدیک می‌شود و استفاده از درون مایه برای معنادارتر کردن داده‌ها افزون می‌شود بنابراین خبرگی به عنوان اوج دانش ضمنی در یک پهنه و زمینه به خصوص مطرح می‌گردد. در هر حال یادگیری سازمانی که در بالا ذکر آن به میان آمد می‌بایست فراتر از کسب و تجمع و گردآوری دانش تلقی شود. یادگیری تعیین اهداف که شکل عملیاتی و قابل حصول خواسته‌ها، نیازها و تمایلات صاحبان منافع در سازمان یا جامعه است و از آن مشتق می‌شود را نیز شامل می‌شود. این نکته اخیر به بعد ارزشی سازمان که به تبع متأثر از ارزش‌های کلان جامعه یا صاحبان منافع می‌باشد اشاره دارد. این بعد به جنبه فرهنگی سازمان نیز دلالت تام دارد.

ترکیب پایگاه دانش سازمان با ارزش حاکم بر سازمان به قلمرو حکمت منتهی می‌گردد. خواجه نصیرالدین طوسی در کتاب اخلاق ناصری خود حکمت را چنین تعریف کرده است: «حکمت یعنی دانستن چیزها آنچنان که هست و انجام کارها آنچنان که باید»

ملاحظه می‌گردد که این بیان عمیق، با شکل شماره ۳ ارائه شده چقدر همخوانی دارد یعنی اینکه حکمت یک بعد «باید» و «نبایدی» دارد که با نام بعد ارزش نامگذاری شده است که حکایت از فهم و درک کارهایی که باید انجام گیرد دارد و بعد دیگر بعد دانشی که مبتنی بر «هست‌ها» است، که البته فهم «هست‌ها» تنها از طریق بررسی تحلیلی و فنی میسر نیست بلکه هویتی بینشی، اشراقی و پنهان و توجه به درون مایه لازم است.

ناگفته نماند که حکمت سازمان شامل عالی‌ترین دانش ضمنی است که از خبرگی و فهم عمیق ارزش‌ها و اهداف سازمان و صاحبان منافع آن ترکیب شده است. این حکمت خود پیش نیازی برای تدوین استراتژی مبتنی بر دید کلان و گسترده‌نگر^۱ و تعیین امکانات لازم برای تحقق آنها و غلبه بر محدودیت‌های موجود می‌باشد. (شکل شماره ۴)



شکل شماره ۴

بدین ترتیب ارزش‌های سازمان و اهداف آن به طور تجمعی قابلیت کاربردی و کیفیت پایگاه دانش یک سازمان را تعریف می‌کنند. باید توجه داشت که یادگیری نه فقط پایگاه دانش سازمان را توسعه می‌دهد و افزون می‌سازد بلکه موجب تغییر در سیستم ارزشی سازمان نیز می‌شود. چرا که ارزش‌ها از نتایج حاصل از پاسخی که در حلقه یادگیری نسبت به سؤال ایجاد شده به دست آمده، تأثیر می‌پذیرد.

برای توسعه متدولوژی یادگیری جهت فرایند تدوین استراتژی لازم و ضروری است که از مفهوم سیستم ارزشی برداشت مناسبی داشته باشیم. ضمناً، در این راستا تمایز بین مفاهیم یادگیری عملیاتی^۱، یادگیری مفهومی^۲ و یادگیری هدف^۳ لازم است.

یادگیری عملیاتی یعنی یادگیری چگونگی انجام دادن و یادگیری مفهومی یعنی یادگیری چرا انجام دادن از طریق سومین بعدی که به یادگیری هدف مربوط می‌شود (یعنی یادگیری اینکه چه تمایلاتی، خواسته‌هایی و نیازهایی باید برآورده شود) جهت توسعه متدولوژی

1- Operational Learning

2- Conceptual Learning

3- Goal Learning

فوق‌الذکر لازم است. (کیم، ۱۹۹۳).

این بعد چرخه بین اقدامات و سیستم ارزشی را پیوند می‌دهد. یادگیری هدف با یادگیری عملیاتی و مفهومی متفاوت است چرا که این یادگیری فهم بهتری از اینکه کدام خواسته‌ها، نیاز یا تمایل صاحبان منافع مختلف بر انتخاب اهداف و اجرای اقدامات مؤثر است را فراهم می‌آورد.

بر اساس ملاحظات فوق‌الذکر تدوین استراتژی می‌تواند فرایند یادگیری دائمی و مستمر باشد که شامل:

- ۱ - چرخه یادگیری که فهم خواسته‌ها، نیازها و تمایلات صاحبان منافع را میسر می‌سازد.
- ۲ - چرخه یادگیری که چگونگی ارضای این خواسته‌ها و نیازها را ایجاد می‌کند. این مهم به وسیله ارزیابی:

الف - موقعیت کنونی سازمان و محیط رقابتی آن

ب - رشته راه‌کارهای ممکن

ج - سرعتی که این اقدامات می‌توانند توأم با نرخ دگرگونی محیط انجام شود، صورت می‌گیرد.

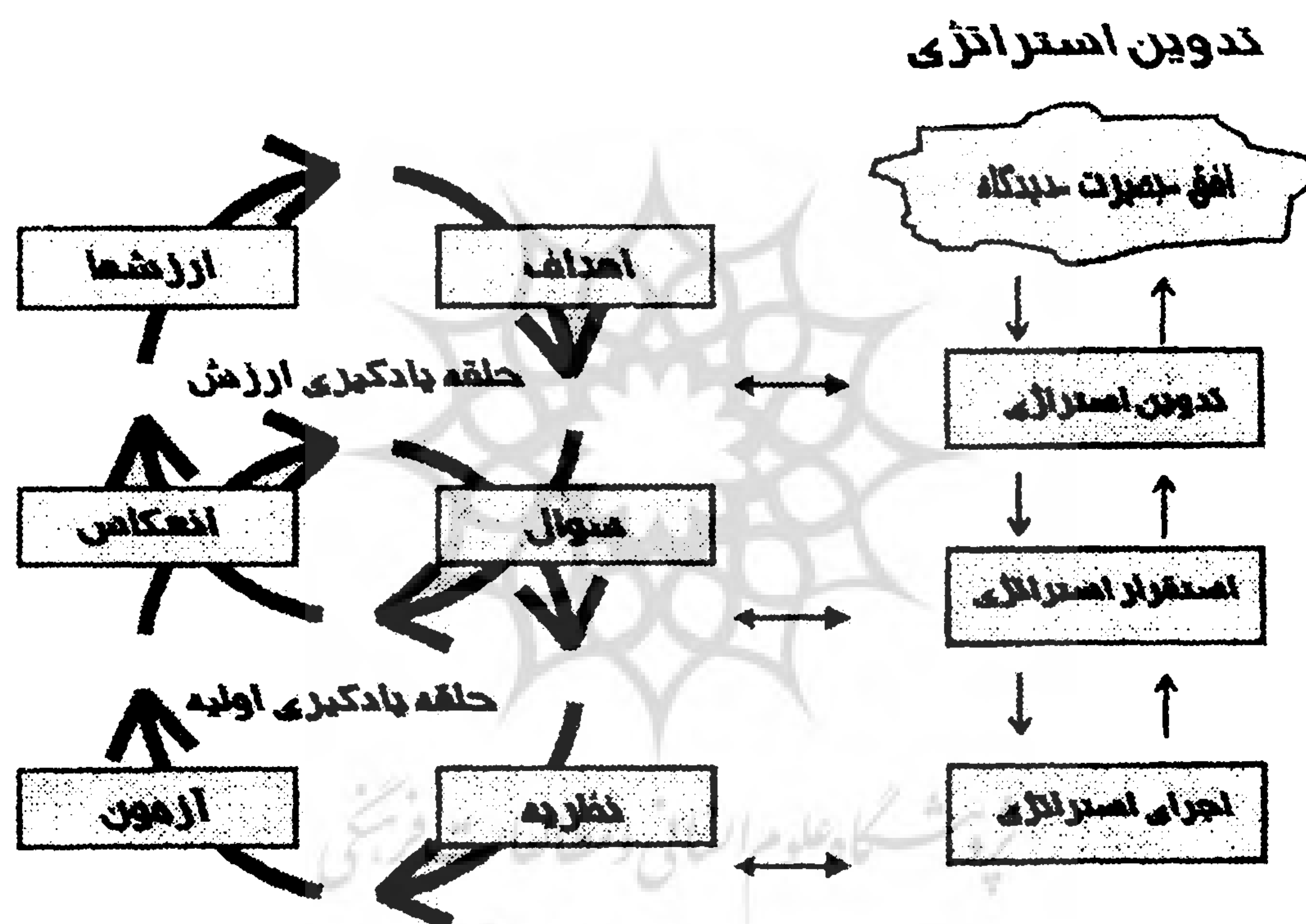
چنین رویکردی فرایند تدوین و اجرای استراتژی را در سراسر سازمان گسترش می‌دهد که در تقابل با فرایند برنامه‌ریزی متمرکز که در آن یک طرح استراتژیک کلی تعریف شده و به سراسر سلسله مراتب ساختار سازمانی ابلاغ می‌گردد قرار دارد.

یادگیری و سیستم ارزش

همانگونه که اشاره شد، یادگیری نه تنها پایگاه دانش یک سازمان را افزایش می‌دهد بلکه سیستم ارزشی آن را دگرگون می‌سازد. این عمل به این دلیل است که ارزش‌های فردی تعقیب انعکاس پیامدهای فرایند یادگیری را تغییر می‌دهد. هنگامی که ارزش‌های فردی دگرگون می‌شوند اهداف سازمان می‌باید مجدداً تنظیم شود و در نتیجه سؤالات جدید بروز می‌کند. بنابراین لازم است که چرخه یادگیری اولیه به وسیله چرخه دومی از یادگیری گسترش یابد. این چرخه دوم فرایندی را که افراد و سازمان‌ها در باره چرایی انجام دادن در روشی به

خصوص و حتی مهم تر از آن چه نیازی، خواسته‌ای و تمایلاتی می‌باید برآورده شود را نشان می‌دهد.

هر دوی این چرخه‌ها اساساً برای تدوین استراتژی می‌باشند. این دو چرخه به طور پویایی به هم وابسته و مرتبط می‌باشند، بر همدیگر مؤثر بوده و همدیگر را تقویت می‌کنند. شکل شماره ۵ فرایند یادگیری دو حلقه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۵ - فرایند یادگیری دو حلقه‌ای و تدوین استراتژی

شکل شماره ۵ چگونگی ارتباط فرایند دو حلقه‌ای یادگیری را با تدوین و اجرای استراتژی نشان می‌دهد. از روی شکل پیداست که یادگیری می‌باید در تمام سطوح جای گیرد و اینکه تدوین استراتژی نمی‌تواند جدای از اجرای آن باشد (آنچه که در مکتب برنامه‌ریزی در تدوین استراتژی بر آن اصرار وجود دارد یعنی جدایی فکر از عمل، طرح از اقدام، تدوین از اجرا).

درست همانگونه که جدایی یک حلقه یادگیری از حلقه دیگر میسر نخواهد بود جدایی طرح از اقدام یا تدوین از اجرا نیز میسر نخواهد بود. به منظور تمایز بین دو حلقه فرایند

یادگیری، چرخه دوم که مسوول دگرگونی سیستم ارزش است، به عنوان چرخه یادگیری ارزش نامگذاری شده است.

فرایند یادگیری دو حلقه‌ای یاد شده، یادگیری کلی سازمان را نشان می‌دهد. باید توجه داشت که فرایند یادگیری سازمان با فرایند یادگیری از سازمان برابر نیست. یادگیری سازمان می‌تواند به عنوان تبدیل دانش و ارزش درون سازمان به شکل یک مدل ذهنی و دیدگاه مشترک اشاره داشته باشد.

همه این دانش‌ها و ارزش‌های ایجاد شده متناسب با اهداف سازمان نخواهند بود بلکه برخی از آنها ممکن است تناسب لازم را نداشته باشند لذا تعارض بین اهداف افراد و اهداف سازمان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و بدین دلیل است که توسعه حکمت سازمان که تعیین کننده وجود چنین تعارضاتی در اهداف است از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. به عبارت دیگر ضروری است که سطحی از واگرایی (دیورژانس) هدف را به منظور حفظ بقا و جاودانگی فرایند یادگیری بپذیریم.

برخی مطالعات اشاره دارند به اینکه همراستایی و اتحاد قوی اهداف اعضای یک سازمان با یادگیری پویا ناسازگار است. (راینر فیورر و چهارباغی، ۱۹۹۵)

قبلاً بیان شد که جدایی دو حلقه یادگیری ممکن نیست یعنی چرخه اول عمل نخواهد کرد هرگاه چرخه ارزش عملیاتی نباشد به طور مشابه چرخه ارزش به دانش که توسط چرخه اولیه^۱ تولید می‌شود بستگی دارد. در نتیجه استراتژی‌های نو نیازمند دانش‌های نو خواهد بود. اگر دانش نو با سرعت کافی توسعه نیابد آنگاه کیفیت پایگاه دانش کاهش خواهد یافت و این به دلیل تغییر زمینه کاربرد دانش سازمان‌هاست. تغییر استراتژیک معمولاً یک شکاف دانشی ایجاد می‌کند چراکه پایگاه دانش موجود سطح پایین‌تری از قابلیت کاربرد را برای استراتژی جدید نشان می‌دهد.

از طریق فرایند عدم یادگیری^۲ سازمان به منظور تطبیق خود با تقاضاها و رفتارهای

جدید، سیستم‌های تکراری و عادی^۱ و سیستم‌هایی که زیاد مناسب نیستند را رها می‌سازد. دانستن تمایز بین دانش عمودی^۲ و دانش افقی^۳ در تدوین استراتژی سازمان مهم است. چنانچه سازمانی در زمان طولانی استراتژی‌اش تغییر نکند در نتیجه پایگاه دانش در طول زمان بسیار تخصصی می‌شود. اغلب چنین سازمانی با مسأله فقدان دانش لازم در خصوص تعیین حدود و ثغور استراتژی سازمان و تعیین گزینه‌های استراتژی مواجه می‌شود و بنابراین به سادگی قادر به دگرگونی نمی‌باشد. دلیل عمده این مسأله تمرکز زیاد بر استراتژی موجود و ایجاد شکاف دانش برای هرگونه تغییر استراتژیک است. در مقابل می‌توان سازمانی را تصور کرد که پایگاه دانش به وجود آمده توسط آن قابلیت استفاده از استراتژی‌های مختلف را داراست که در این خصوص دانش افقی بر دانش عمودی غلبه دارد.

سازمان پویا به دو دسته دانش افقی و عمودی نیاز دارد. دانش عمودی مبین دانش تخصصی است (که معمولاً در سازمان‌های سلسله‌مراتبی یافت می‌شود) و دانش افقی دارای دامنه‌ای وسیع‌تر و قابلیت کاربرد بیشتری دارد که متناسب محیط‌های پویاست و دانش عمودی با محیط‌های ایستا تناسب دارد. در محیط‌های پویا کسب دانش سطح بالای عمودی این مخاطره را در پی دارد که این دانش‌ها بدون استفاده رها شوند و انجام تغییر استراتژیک ناممکن گردد.

سازمان‌هایی که دارای سطح بالایی از دانش افقی هستند قابلیت نوآوری‌های اساسی (رادیکال) و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن را دارا می‌باشند. وجود دانش عمودی سازمان را قادر خواهد کرد تا به طور موفقیت‌آمیزی رقابت کند لذا حد بهینه این دو دسته دانش لازم است. می‌توان از طریق مکانیزم بازخور و مرور مستمر پایگاه دانش استراتژیک، موجب پر کردن شکاف ایجاد شده احتمالی از طریق مکانیزم یادگیری شد.

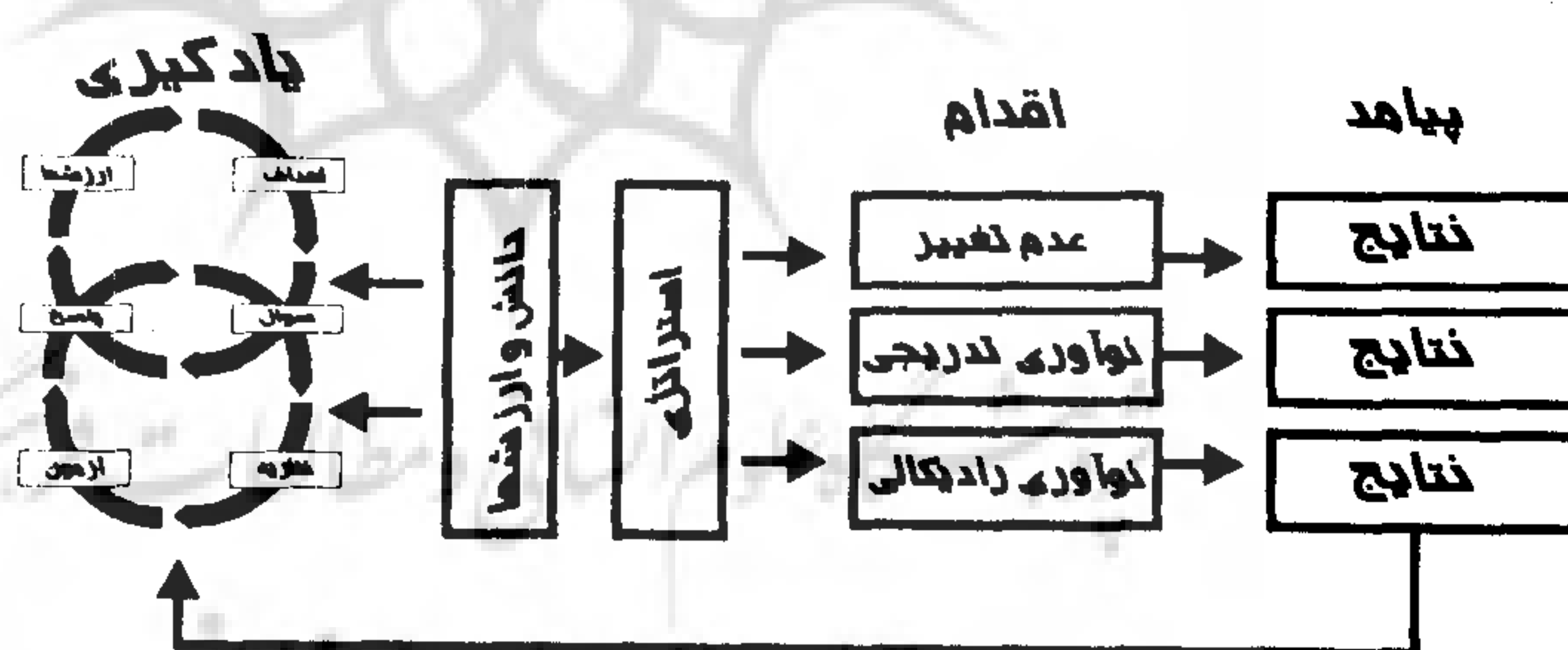
1- Routine

2- Vertical Knowledge

3- Horizontal Knowledge

سنجش‌های عملکرد و یادگیری استراتژیک

همانگونه که ذکر شد تدوین استراتژی نیازمند دسترسی به دانش به منظور تعریف اهداف و تعیین روابط علی که بین اهداف و اقدامات است می‌باشد. زمینه‌ای که اهداف در آن تعریف می‌شوند دائماً دگرگون می‌شود مکانیزم‌های بازخور برای توسعه پایگاه دانش استراتژیک لازم است. در این میان سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان بازتاب و بازخور نقش مهمی ایفا می‌کنند. در ایجاد سیستم سنجش عملکرد باید سنجش‌هایی انتخاب شوند که ارزش دانش و اثربخشی اقدامات را ارزشیابی نمایند نه اینکه فقط پیامدها و نتایج را اندازه‌گیری کنند. این مهم موقعی نمایان می‌شود که رابطه بین استراتژی، اقدامات، پیامدها، دانش و یادگیری آن گونه که در شکل شماره ۶ نشان داده شده است مورد آزمون قرار گیرد.



شکل شماره ۶ - یادگیری قبل از اقدام

قبلاً در تعریف یادگیری به نقل از «کولب» بیان شد که یادگیری، ایجاد دانش از طریق تجربه با استفاده از مکانیزم بازخور می‌باشد در این جا سیستم‌های سنجش عملکرد نقش بازخورهای لازم برای ایجاد یادگیری را ایفا می‌کنند.

این شکل نشان می‌دهد که برای یادگیری کامل لازم است پایگاه داده بخصوصی تولید شود. این دانش‌ها اساس فرموله کردن استراتژی و اقداماتی که باید انجام شود را تعیین می‌کند. کیفیت این دانش اثربخشی چنین اقداماتی را تعیین کرده در حالی که اقدامات به نوبه خود کیفیت پیامدها را معین می‌سازد. این توضیح برای تمام وضعیت‌ها خواه عدم اقدام یا

نوآوری‌های اساسی (رادیکالی) ضروری است.

در این میان تمایز بین یادگیری شناختی^۱ و یادگیری رفتاری^۲ لازم است.

- یادگیری شناختی اساساً در فرایند تنظیم و تدوین استراتژی به کار می‌آید و بر تولید دانش در باره سیستم ارزشی سازمان تمرکز دارد.

- یادگیری رفتاری اساس پیاده‌سازی و اجرای این استراتژی‌ها را شکل می‌دهد.

سنجش مبتنی بر هدف، اثر بخشی اهداف را در برآورده کردن ارزش‌های حاکم و تمایلات و خواسته‌ها و نیازهای صاحبان منافع را منعکس می‌کند.

سیستم سنجش عملکرد سنتی اساساً بر سنجش نتایج نهایی که معمولاً به زبان مالی بیان می‌شود تمرکز دارد و سنجش رضایت مشتری و کارکنان که ناشی از سیستم ارزشی است توجهی ندارد.

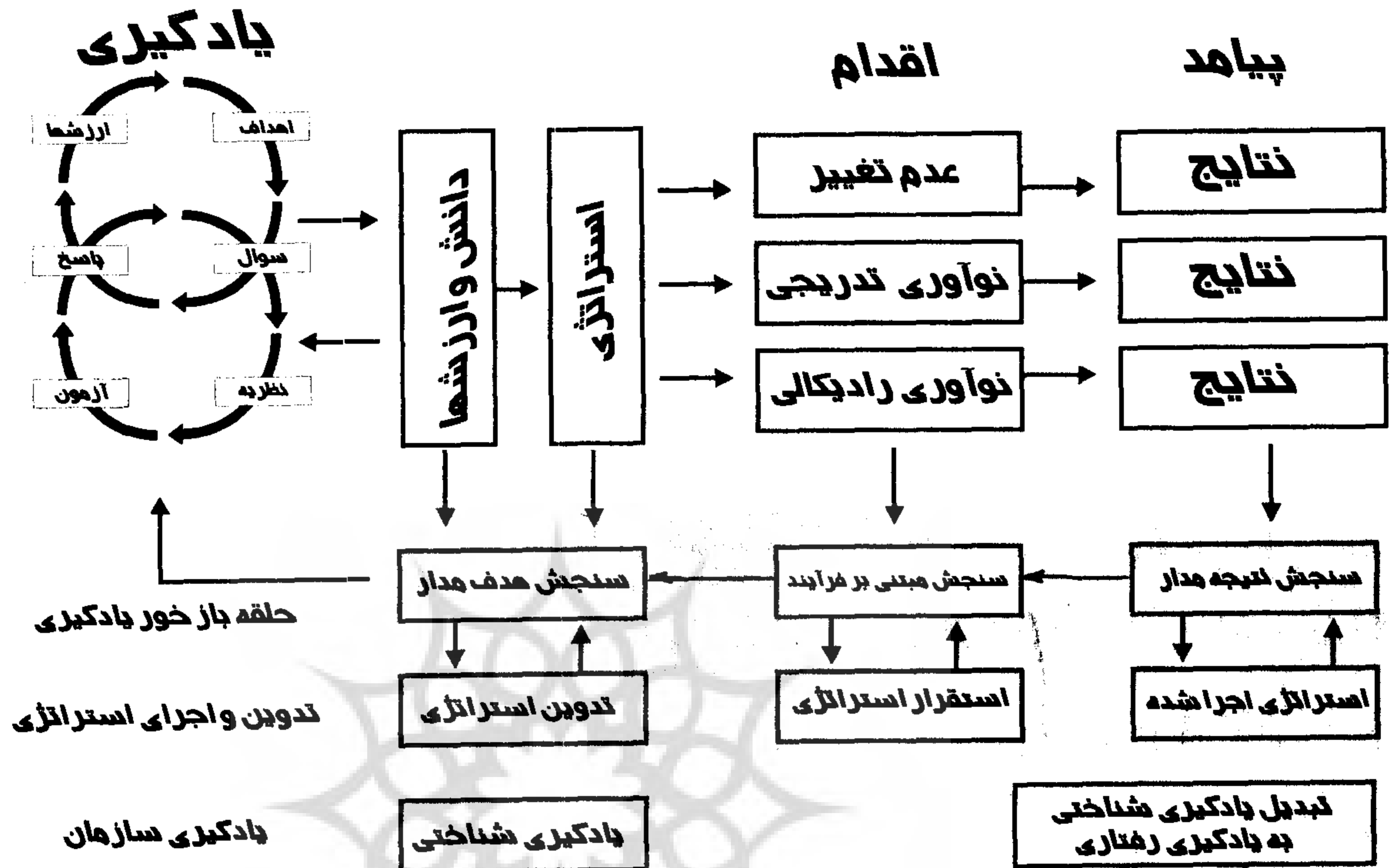
این نکته که «هر چه قابل اندازه‌گیری است قابل انجام دادن است» اهمیت هر دو دانش رفتاری و شناختی را بیان می‌کند که خود نمایانگر نیاز به سنجش مبتنی بر فرایند و سنجش مبتنی بر نتیجه است.

شکل شماره ۷ نقش سنجش عملکرد را در تدوین استراتژی و اجرای آن نشان می‌دهد. در این شکل توسعه سیستم سنجش عملکرد مناسب شامل تعیین نیازمندی‌های یادگیری بر حسب حلقه‌های یادگیری اولیه و ارزشی است. این استلزامات به مجموعه‌ای از عملکردهای متعادل نشده تعبیر و تفسیر می‌شوند (مثلاً شامل سنجش رضایت سهامداران، مشتریان، کارکنان). توسعه سیستم سنجش هم چنین نیاز به تعیین سنجش‌هایی را که کارایی و اثربخشی فرایندهای بازرگانی در برآورده ساختن اهداف سازمان ارزیابی می‌کند را نمایان ساخته و این نیازمند تعریف سنجش مبتنی بر فرایند که با سنجش مبتنی بر هدف^۳ مرتبط است می‌باشد.

1- Cognitive

2- Behavioral

3- Goal - Oriented



شکل شماره ۷ - نقش سنجش عملکرد در تدوین استراتژی

گام بعدی، تبدیل فرایند یادگیری شناختی به یادگیری رفتاری را شامل می‌شود. هدف از این کار تضمین همراستایی رفتار سازمانی با اهداف سازمان است. فرایند تبدیل منجر به تعدادی سنجش مبتنی بر نتیجه^۱ می‌گردد که بازخوری دائمی و فوری را در مشارکت افراد و گروه‌ها در کسب اهداف سازمانی فراهم می‌آورد.

از ملاحظات فوق‌الذکر چنین برمی‌آید که سنجش عملکرد بخش اساسی فرایند یادگیری سازمانی در تدوین و اجرای استراتژی را شکل می‌دهد لذا هرگونه دگرگونی در استراتژی می‌باید به وسیله دگرگونی در سیستم سنجش عملکرد که خود به دلیل دگرگونی در نیازمندی‌های یادگیری رفتاری و یادگیری شناختی است دنبال شود.

تدوین و استقرار پویای استراتژی موجب می‌شود که هر واحدی مالک استراتژی خود باشد. چنین رویکردی تضمین می‌کند که استراتژی‌های تدوین شده محیط و فرصت‌های نهفته در آن را مدنظر قرار داده و ضمن حفظ کانون توجه خود از سرعت لازم برخوردار باشد. متدولوژی یادگیری به عنوان رویکردی پویا توسط چارچوبه‌ای ساخت یافته که مشتمل بر انتخاب ابزارهایی است پشتیبانی می‌شود. چنین رویکردی بستری مناسب برای توسعه یک استراتژی جامع به هم پیوسته و منسجم را فراهم می‌آورد.

تدوین استراتژی می‌باید به عنوان فرایندی که دائماً در حال یادگیری است و به وسیله ساختار و فرهنگی که تغییر و یادگیری مستمر را ارتقاء می‌دهد پشتیبانی شود. برای این منظور می‌توان از تیم‌های فرایند مدار^۱ که از تخصص‌های مختلف برخوردارند^۲ استفاده کرد تا قادر شد که تدوین و استقرار استراتژی را با توسعه کیفیت و توسعه حیطة و دامنه پایگاه دانش مربوطه تسریع بخشند.

یافته‌های چنین رویکردی هم برای پژوهشگران و هم برای مشارکین دارای اشارات و تلمیحاتی است. در محیط‌های پرتلاطم و پویا پژوهشگران می‌باید دائماً فرضیات را آزمون کنند و با انجام تغییرات لازم در کانون توجه استراتژیک سازمان‌ها بر اساس ملاحظات محیطی موجب رشد و توسعه سازمان شوند.

اشارات این رویکرد به مشارکین را می‌توان چنین برشمرد:

۱ - تدوین استراتژی نمی‌باید از اجرا جدا باشد و در این مقوله فرایند مدیریت نقشی اساسی ایفا می‌کند.

۲ - استراتژی می‌باید در نقطه‌ای که دارای بالاترین کیفیت دانش است توسعه یابد.

۳ - هرگاه افراد آزاد و مختار باشند که از چنین دانشی استفاده کنند ساختاری فرهنگی و حمایتی لازم است.

۴ - فرایند تولید دانش با تکیه بر چارچوب‌های مناسب و امکان دستیابی به ابزار مناسب صورت می‌گیرد.

تلاطم محیط	تکراری	تکراری	گسترشی	متغیر	گسسته	غافلگیری
سطح تلاطم	۱	۲	۳	۴	۵	
خصلت تهاجمی	ثابت	واکنشی	انتظاری	سوداگرانه	خلاق	
استراتژیک	مبتنی بر گذشته	مبتنی بر تجربه	مبتنی بر تعمیم	مبتنی بر آینده قابل پیش بینی	مبتنی بر نوآوری و خلاقیت	
پاسخگویی توانمندی	حمایتی ضد تغییر	تولید موافق تغییر	بازاریابی در جستجوی تغییر آشنا	استراتژیک در جستجوی تغییر جدید	انعطافی در جستجوی تغییر بی سابقه	
رویکرد حل مسئله	کنترل تغییر	تشخیص	بهبود سازی	پیدا کردن فرصت	در جستجوی فرصت	
سرعت یادگیری	کم			زیاد		
ساختار دانش	عمودی			افقی		
چرخه یادگیری مسلط	چرخه یادگیری اولیه			چرخه یادگیری ارزش		
کانون توجه تولید دانش	دانش آشکار			دانش ضمنی و پنهان		

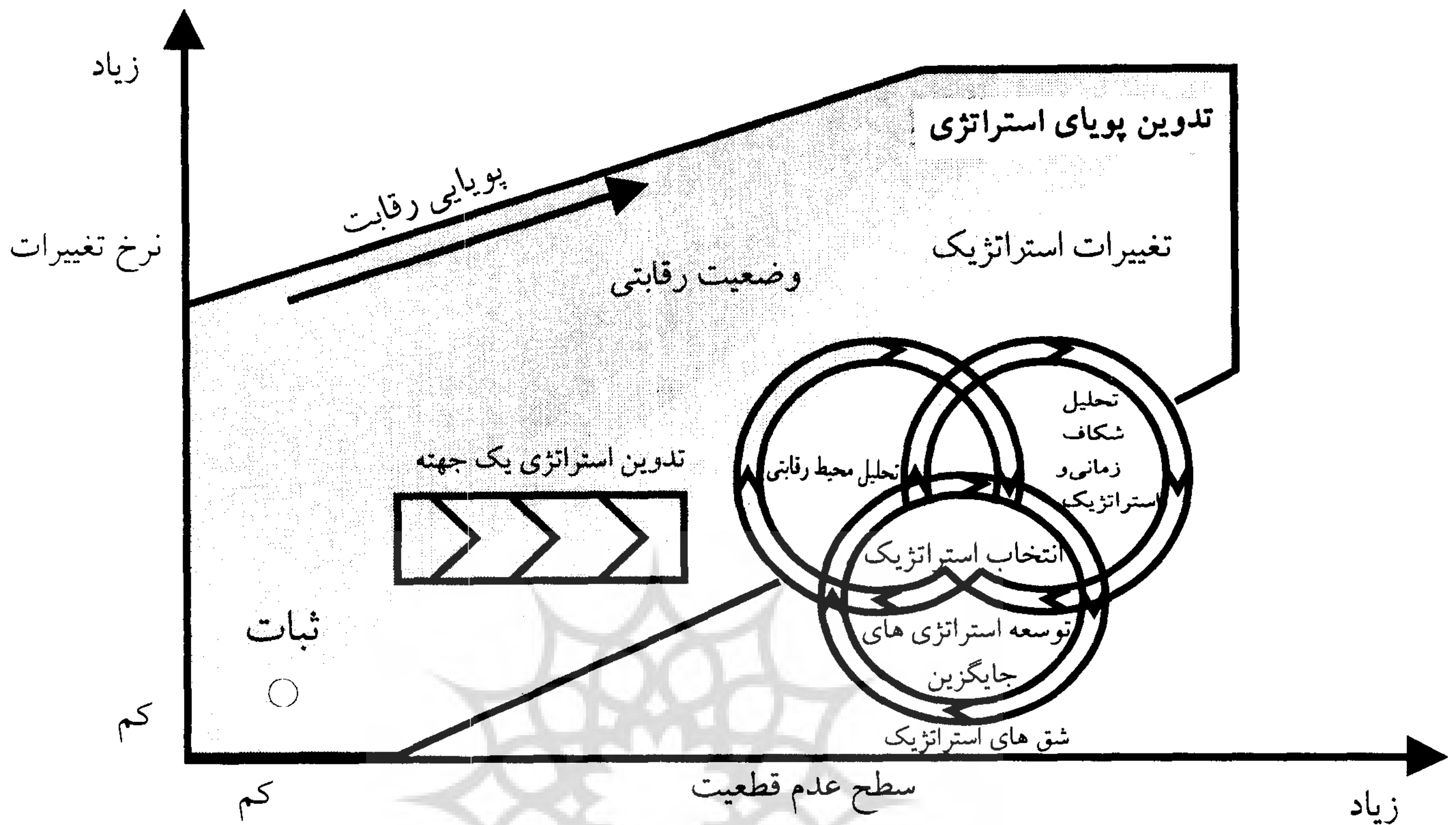
جدول شماره ۱ - یادگیری سازمانی و تدوین پویای استراتژی

این اشارات پژوهشگران و مشارکین را در تدوین و اجرای استراتژی در محیط‌های پویا به رابطه‌ای تنگاتنگ فرا می‌خواند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در دنیای پرتلاطم کنونی تدوین استراتژی با استفاده از فرایند ادراکی که از رویکردی مکانیستی ناشی می‌شود مشکل است چرا که مفروضات تدوین استراتژی قبل از تدوین یا اجرا دگرگون می‌شوند. بنابراین تدوین استراتژی می‌بایست به عنوان فرایند یادگیری مستمر که شامل یادگیری هدف، یادگیری مفهومی و یادگیری عملیاتی است مدنظر قرار گیرد. کیفیت استراتژی تدوین شده و سرعت اجرای آن مستقیماً به کیفیت فرایند یادگیری رفتاری و یادگیری شناختی سازمانی بستگی دارد.

سنجش عملکرد جزء اساسی فرایند یادگیری است و طرح سیستم‌های سنجش عملکرد می‌بایست سیستم ارزش سازمان را دربرگیرد. سنجش عملکرد می‌بایست دائماً به منظور انعکاس دادن دگرگونی‌های استراتژی سازمان مرور شوند. سازمان می‌بایست به ناچار رویکردهای یادگیری متفاوتی را بسته به سرعت و ماهیت تغییرات محیط‌های رقابتی‌شان به کار گیرند. یادگیری استراتژیک در محیط‌های پویا نیازمند این است که هر فردی درون سازمان در فرایند تدوین استراتژی درگیر شود و اینکه سازمان می‌بایست به طور فعال توسعه و تبدیل دانش در سراسر سازمان را ترغیب نماید و این مهم ممکن است تغییری در ساختار را ایجاد نماید پس نیازمند مرور مستمر و دائمی پایگاه‌های دانش استراتژیک قابل دسترس سازمان است. شکل شماره ۸ رویکردهای تدوین استراتژی را از منظر زمینه تدوین نشان می‌دهد.



شکل شمار ۸ - رویکردهای تدوین استراتژی

منابع و مأخذ

- 1- Porter, M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY, 1985.
- 2- Buzzell, R. D. and Bradley, TG., *The PIMS Principle Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY, 1987.
- 3- Grant, R. M., "The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 1991.
- 4- Mintzberg, H., "The design school: reconsidering the basic premise of strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.
- 5- Nonaka, I., "The Knowledge - creating company", *Harvard Business Review*, November - December 1991.

- 6- Revans, R. W, **Action Learning**, Studentlitteratur, Lund, 1982.
- 7- Kim, D. H., "The link between individual and organizational learning", **Sloan Management Review**, Fall 1993.
- 8- Feurer, R. and Chaharbaghi, K., **Dynamic Strategy Formulation and Alignment**, Cranfield University, 1993.
- 9- Kolb, D. A., **Experiential Learning**, Prentice - Hall, Englewood Cliffs , Nj, 1984.
- 10- Senge, P. M., **The Fifth Discipline**, Bantam Doubleday Dell, London , 1990.
- 11- Handy, C., **The Age of Unreason**, Arrow. London, 1990.
- 12- Argyris, C. and Schon, D., **Organizational Learning: A Theory of Action Prerspective**, Addison - Wesley, Reading, MA, 1978.
- 13- Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J, and Van de Ven, A., **Implementing Strategic Processes - Change, Learnign and Co - operation**, Blackwell, Oxford, 1993.
- 14- Ansoff, H. I. and Sullivan, P. A., "Optimizing Profitability in Turbulent Environments: a Formula for Strategic Success", **Long Range Planning**, Vol. 5, No. 5, October 1993.
- 15- Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi, **Strategy Formulation a Learning Methodology**, BQMT, 1995.
- 16- Rainer Feurer and Chaharbaghi, K, **Analysis of Strategy Formulation and Implementation at IIP.**, **Management Decision**, No. 33 - 10, 1995.
- 17- Feurer. R., and Chaharbaghi, K., **Dynamic Strategy Formulation and ell, gnmrnt**, **Journal of General management**, Vol. 20 , No. 3, 1995.
- ۱۸ - ایگور آنسف، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدا.. زندیه، نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۷۵.