

پیشگامان مدیریت استراتژیک

اقتباس از: یدالله مکرمی

منبع: BUSINESS POLICY IN ACTION

JOHN PETERS-MANAGEMENT DECISION VOLUME 31, NO.3, 1993.

طور اساسی تغییر کرده، اما تقریباً چیز زیادی به تحلیل و بینش آنسوف افزوده نشده است.

سیاست کسب و کار با تصمیمات سروکار دارد اما بیشترین توجه به تصمیمات عملیاتی معطوف می‌شود. تصمیمات عملیاتی در هر سازمان نیاز به توجه دائمی دارد، زیرا اشتباه همیشه رخ می‌دهد و لازم است اصلاح شود و همیشه موضوعی وجود دارد که باید سامان داده شود. توجه به تصمیمات عملیاتی آنقدر جنبه دائمی پیدا می‌کند که می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت آینده‌نگری شود. فوریت به سادگی می‌تواند اهمیت را از صحنه بیرون براند.

اما همانطور که آنسوف در آن سالها اشاره کرده است، تکرار حل مشکلات عملیاتی می‌تواند نشان‌دهنده ضرورت اتخاذ تصمیمات استراتژیک باشد. شکایات دوره‌ای و تکراری مشتریان ممکن است بیانگر ضرورت بذل توجه به روش خدمات بعد از فروش باشد.

آرای آنسوف

آنسوف کسی بود که اندیشه «افق برنامه‌ریزی» (PLANNING HORIZON) را معرفی کرد: یعنی دیدن مسائل تا آنجائی که بتوان

بسیاری از مولفین رشته مدیریت سهم پرارزشی در زمینه سیاست کسب و کار (BUSINESS POLICY) به عهده داشته‌اند. آنچه در پی می‌آید مرور فشرده‌ای از نظرات شش تن از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک است که به معرفی برخی از عقاید مطرح از جنبه نظری یا عملی، می‌پردازد.

ایگور آنسوف (IGOR ANSOFF)

پروفیسور ایگور آنسوف مولف کتاب کلاسیک استراتژیک جامع (CORPORATE STRATEGY) در دهه ۱۹۶۰، پدر مطالعات مدیریت استراتژیک و اولین مدرس استراتژی به حساب می‌آید. آنسوف تصمیمات مربوط به یک واحد تجاری یا سیاست کسب و کار را به سه بخش تفکیک کرد (جدول یک):

- ۱) تصمیمات عملیاتی: چگونه کارها را بهتر انجام دهیم
- ۲) تصمیمات اداری: چگونه کارها را پشتیبانی و سازماندهی کنیم
- ۳) تصمیمات استراتژیک: چه کاری را به انجام برسانیم

گرچه جهان از سالهای دهه ۱۹۶۰ تاکنون به

مرحله اول: بررسی رفتار گذشته و تعیین نقاط ضعف و قوت آن، به منظور تقویت رفتار اخلاقی و تضعیف رفتار غیراخلاقی که خود شامل سه فعالیت فرعی زیر است:

- ۱ - تعیین ضابطه و معیار اخلاقی
- ۲ - جمع‌آوری اطلاعات پیرامون رفتار گذشته
- ۳ - مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده با ضوابط مدون اخلاقی

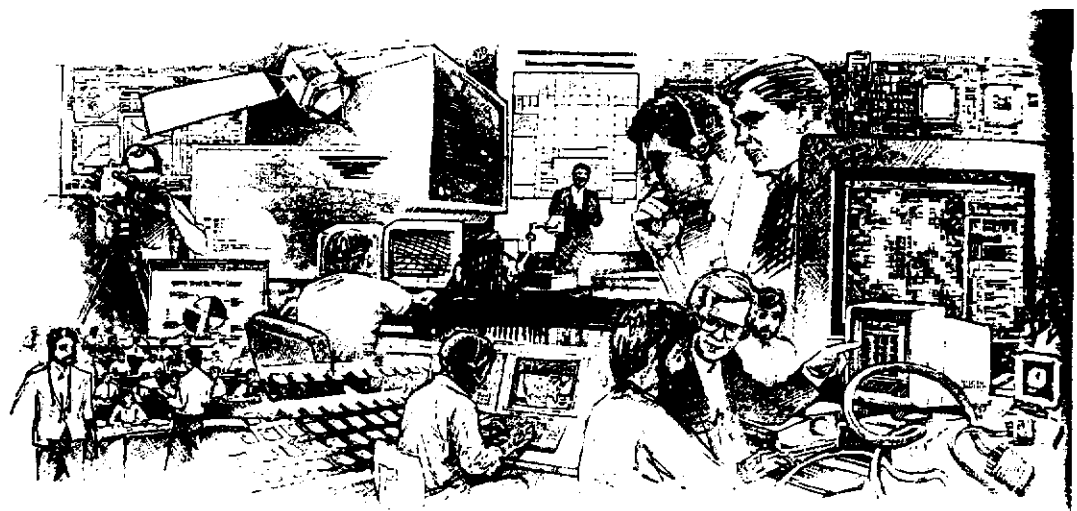
مرحله دوم: تدوین برنامه جامع اخلاقی و اعمال تغییرات (اصلاحات) لازم در رفتار فردی، گروهی و سازمانی به منظور نهادی کردن اخلاقیات و انطباق رفتار مدیران و کارکنان با فرهنگ سازمان مرحله سوم: تثبیت اصول و موازین اخلاقی و ضابطه‌مند نمودن رفتار جدید برای حال و آینده

منابع و مأخذ:

- ۱ - واتقی، فاسم و اخلاق مدیریت - ناشر سازمان تبلیغات اسلامی - چاپ اول پائیز ۱۳۷۰
- 1 - STEPHEN P. ROBBINS "MANAGEMENT" - 3TH EDITION - 1991 - PP.117 - 143
- 2 - KAST AND ROSENZWEIG "ORGANIZATION & MANAGEMENT" - 4TH EDITION 1985 - PP.152 - 177
- 3 - VICTOR AND CULLEN "THE ORGANIZATIONAL BASES OF ETHICAL WORK CLIMATES" - ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY - 1988 - PP. 101 - 125
- 4 - ALAN LOTTEN "ETHICS ON THE JOB" - WALL STREET JOURNAL - JULY 14 - 1986-P.19
- 5 - AMANDA BENNETT "ETHICS CODES SPREAD DESPITE SKEPTICISM" - WALL STREET JOURNAL - JULY 15 - 1988 - P.13

یدالله مکرمی دارای فوق‌لیسانس مالی است و در حال حاضر دوره دکترای مدیریت را می‌گذراند.

وی که مدرس رشته حسابداری در موسسات آموزش عالی و محقق در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی است، صاحب تجارب حرفه‌ای در مشاوره مدیریت نیز می‌باشد. از نامبرده تاکنون مقالاتی در نشریات کشور منتشر شده است.



بهرتر می‌تواند استراتژی موردنظر را به استراتژی ادراک شده تبدیل کند، مراقبت دقیق‌تری به عمل آورد.

تام پیترز (TOM PETERS)

تام پیترز با کتاب پر فروش در جستجوی کامیابی (IN SEARCH OF EXCELLENCE) که با کمک رابرت واترمن (ROBERT

WATERMAN) تألیف کرده بود در اوائل دهه ۱۹۸۰ به عنوان یکی از مدرسین رشته بازرگانی شناخته شد. در جستجوی کامیابی کتابی طولانی با نگارشی خوب در رشته بازرگانی بود که کمتر از حد متعارف جنبه تحقیقی داشت و در زمان خود چنان مورد استقبال قرار گرفت که هیچ کتاب دیگری در این رشته تا آن زمان و یا تا کنون قرار نگرفته است.

این کتاب سبک نگارش کتب بازرگانی را تغییر داد (عموماً درجهت بهتر) و باعث پیدایش گروهی از مقلدان و مولفین بدون ریشه شد که تا به امروز ادامه دارد. نظر پیترز بر این بود که بر مبنای معیار بازده سرمایه، شرکت‌های موفق آمریکائی را بیابد و کارهای آنها را حکایت وار بررسی و ثبت کند و نتیجه را به صورت مجموعه‌ای از هشت اصل کامیابی خلاصه کند.

کامیابی تبدیل به یک پیشه شد. هر سازمانی در گوشه و کنار در تلاش بود (و بعضی هنوز هستند) تا راه کامیابی پیترز را بیابد. و این پیشه باعث پیدایش گروهی از منتقدین علمی شد که بسیاری از آنان کاستی‌های دامنه‌داری را در مباحث و تحقیق پیترز افشا کردند. جدی‌ترین انتقاد مطرح شده این بود که پیترز و واترمن به

● سیاست کسب وکار با تصمیمات سروکار دارد، اما بیشترین توجه به تصمیمات عملیاتی معطوف می‌شود.
● پروفیسور آنسوف پذیر مطالعات مدیریت استراتژیک می‌گوید: تکرار حل مشکلات عملیاتی می‌تواند نشان‌دهنده ضرورت اخذ تصمیمات استراتژیک باشد.

سوءارتباط، ناشی می‌شود (جدول دو).

میتزبرگ می‌گوید آنچه به عنوان استراتژی موردنظر به صورت ۱۰۰ درصد آغاز می‌شود، اغلب اوقات - اگر نه همیشه - در تمام طول راه، مانند صافی، چیزهایی از آن گرفته می‌شود. به صورت متعارف، فقط یک سوم آن یا چیزی در این حدود اصولاً در معرض اجرا قرار داده می‌شود. دو سوم دیگر از آنچه که به عنوان استراتژی ادراک شده است، از آنچه به صورت خودجوش و به عنوان شقوق جایگزین در فرایند صاف کردن پدید آمده، شکل می‌گیرد.

مدیر عامل یک شرکت را درنظر بگیرید که استراتژی معینی - مثلاً معرفی یک محصول جدید - را مورد توجه قرار داده است. کارکنان شرکت بدون آنکه با نظر وی مخالفت کنند، معتقدند که بهتر از وی می‌دانند که چه محصولی به فروش می‌رود و چه محصولی به فروش نمی‌رود و در نتیجه باعث می‌شوند استراتژی جدیدی به صورت خودجوش پدید آید و قسمت عمده آنچه موردنظر بود در میان راه گم شود. مدیر شرکت بایستی در آینده در این مورد که چگونه

آینده را با دقت به علاوه یا منهای ۲۰ درصد پیش‌بینی کرد. به نظر می‌رسد این مفهوم بسیار مفیدتر از سایر مفاهیمی است که برنامه‌ریزی را برای یک دوره پنج‌ساله، یکساله، و یا یک دوره ثابت آتی درنظر می‌گیرند. برنامه‌ها بایستی تا آن اندازه آینده را ببینند که امتداد افق اجازه می‌دهد. اگر جو غبارآلود باشد، افق کوتاهتر از افق یک روز روشن خواهد بود.

کسی که اندیشه چهار حالت جهت‌گیری استراتژیک را معرفی کرد نیز آنسوف بود. این جهات عبارتند از:

- ۱- از محصولات موجود به بازارهای موجود
 - ۲- از محصولات موجود به بازارهای جدید
 - ۳- از محصولات جدید به بازارهای موجود
 - ۴- از محصولات جدید به بازارهای جدید
- کتاب استراتژی جامع کتابی ساده و کوتاه است، اما به نظر می‌رسد این تصویر ساده در طول زمان بیش از حد پیچیده شده است.

هنری میتزبرگ (HENRY MINZBERG)

هنری میتزبرگ استاد دانشگاه مک گیل در مونترال، علاوه بر سهم برجسته‌ای که در علم و هنر تئوری کسب وکار دارد، ابداع‌کننده عبارت «استراتژی خودجوش» (EMERGENT STRATEGY) نیز می‌باشد. براساس نقطه‌نظر میتزبرگ بیشتر چیزهایی که خواست ما بر انجام آنهاست، انجام نمی‌پذیرد و در میان راه گم می‌شود و به جای آنها استراتژی خودجوش مطرح می‌شود. این امر از یک کارکرد فرهنگی، از یک تلاش کاملاً معنی‌دار برای اصلاح آنچه که در بدو امر یک راهنمایی غلط قلمداد شده، و از یک

سادگی به مشاهده علائم شانس ظهور کامیابی مشغول بوده‌اند تا دلائل آن و اینکه آنان دامنه گسترده‌ای از سایر متغیرها را که با فرضیه‌شان انطباق نداشت، از قلم انداخته‌اند (و یا بسته به میل، ندیده گرفته‌اند).

بررسی‌های بعدی مویب این انتقادات به نظر می‌رسید. نمونه‌های کامل موردنظر پیترز در مسیر ورزشکستگی قرار گرفت (PEOPLE EXPRESS) و یا به طرز آشکاری از کامیابی فاصله گرفت (IBM).

تام پیترز سپس شاهکار خود را بیرون داد. اثر پر قدرت بسعدی، کامیابی از راه بسی نظمی (THRIVING ON CHAOS) نوشته شده در سال ۱۹۸۸، آغاز جسورانه داشت. در مقدمه آن آمده است «شرکتهای کامیاب وجود ندارند». و این بدان معنی بود که بایستی همه چیز را راجع به موضوع کامیابی فراموش کنیم و به دنبال چیز دیگری برویم.

پدیده فوق بدین ترتیب با شبهه روبرو شد ولی خود را بازیافت و تام پیترز در سالهای دهه ۱۹۸۰ و اوائل دهه ۱۹۹۰ با موفقیت در زمره مدرسین مدیریت قرار گرفت. بسی نظمی به ما می‌آموزد که سازمانها را درحدی که با قوازه انسانها بخواند، تقسیم کنیم، طرز تفکر سنتی را وارونه کنیم و به اشتباهات پاداش دهیم، کارکنان خط مقدم فروش و خدمات را تبدیل به قهرمانان شرکت کنیم، و الگوهای استقرار یافته را با احتیاط بر هم زنیم.

این کتاب، برای آنان که علاقمند به این فیلسوف روشن بین اما پرسرور و صدا هستند، نسبت به کتابی که وی را در مکان اول معروفیت قرار داد، عملی‌تر و مدعی‌تر و بی‌نهایت بهتر تنظیم شده است.

مایکل پورتر (MICHAEL PORTER)

پورتر، پروفیسور هاروارد در سال‌های اولیه سی‌سالگی، چنان نرخ دستمزد روزانه‌ای داشت (معادل ۶۰۰۰۰ دلار آمریکا در روز، نقل شده) که تنها تام پیترز می‌توانست با او رقابت کند. پورتر نیز با کتاب بسیار پرارزش و وزین از نظر علمی به نام استراتژی رقابتی (COMPETITIVE STRATEGY) و به دنبال آن کتاب برتری رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE)، به روش مشابهی با پیترز به شهرت رسید.

فرضیه محوری کتاب استراتژی رقابتی این است که یک سازمان تنها می‌تواند سه وضعیت

رقابتی به خود بگیرد. اول اینکه ارزانتر از رقیب تولید نماید که رهبری هزینه (COST LEADERSHIP) نامیده می‌شود. اگر سازمان چنین کاری را با مداومت دنبال کند می‌تواند با قیمت‌های مشابه سود بیشتری کسب کرده و یا اگر بخواهد و یا لازم باشد، می‌تواند با قیمتی کمتر از قیمت رقابتی کالا را عرضه کند. در کارها هرچه مداومت بیشتر باشد، نتیجه بهتری به دست می‌آید. نتیجه هرچه بهتر باشد و تسلط بر بازار هرچه افزونتر شود، هزینه‌ها پائین‌تر می‌آید. دوم اینکه سازمان می‌تواند استراتژی تمرکز (FOCUS STRATEGY) را دنبال کند. تمرکز به معنای متمرکز شدن بر بخشی از بازار و افزودن مهارت‌های تخصصی و ایجاد شهرت در چنین امری است. سوم اینکه سازمان می‌تواند استراتژی تمایز (DIFFERENTIATION STRATEGY) را دنبال کند. تمایز بدین معنی است که محصولات یا خدماتی متفاوت از آنچه در بازار موجود است، عرضه شود.

مایکل پورتر نیز پیروان و منتقدان متعددی داشته است که برخی از آنان استراتژی تمرکز و تمایز را با هم اشتباه گرفته‌اند. خلاصه اینکه:

● **میتز بزرگ:** بیشتر چیزهایی که خواست ما بر انجام آنهاست انجام نمی‌پذیرد و در میان راه گم می‌شود و به جای آنها استراتژی خودجوش مطرح می‌شود.

استراتژی تمرکز از بازار ناشی می‌شود و استراتژی تمایز از محصول ناشی می‌گردد. یک مشاور که دارای تخصص در صنعت تکنولوژی اطلاعاتی است و طیفی از خدمات مختلف را ارائه می‌کند، دنبال‌کننده استراتژی تمرکز است. او امیدوار است که در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی شهرتش پراکنده و دانش فنی وی افزون شود (و نهایتاً ب. صرفه‌جویی در رهبری هزینه‌ها منجر شود). مشاور دیگری می‌بیند که کمتر کسی به ارائه مشورت در باب مدیریت محیطی به صنایع مشغول است، و در نتیجه تصمیم می‌گیرد که مهارت‌های لازم در این زمینه را توسعه دهد. چنین مشاور استراتژی تمایز را دنبال می‌کند. وی امیدوار است تقاضا در بازار کاملاً به عرضه چنین خدماتی توسط وی پوشش دهد. او نمی‌خواهد یک صنعت بخصوص را هدف قرار دهد بلکه به دنبال اشخاصی است که به توصیه‌های مدیریت محیطی نیاز دارند. در اینجا نیز وی از طریق تجربه حاصل از تمرکز، می‌تواند هزینه‌ها را کمتر کند.

حرکت بسیار زیرکانه و تبلیغی بعدی پورتر، نوشتن کتاب برتری رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS) بود که تحلیل مشابهی را - اما با تاکید تحلیلی نسبتاً کمتر - در مورد کشورهای مختلف جهان ارائه می‌داد. این کتاب، به‌رحال آنچه را که احتمالاً هدف موردنظر پورتر بود برآورده ساخت. یعنی پرکردن دفتر سفارشات وی از ماموریت‌های مشاوره‌ای برای سران ملت‌های گرداگرد جهان که در جستجوی «برتری رقابتی ملی» بودند.

پیتز دراکر (PETER DRUCKER)

دراکر، در زمانی که سازمانها تمام فکر خود را بر کارآئی بیشتر معطوف کرده بودند (دهه ۱۹۶۰)، بر تفاوت بین کارآئی و اثربخشی تاکید کرد. به خاطر این کار وی می‌تواند در کنار آنسوف مدعی باشد که پدر جنبش استراتژی است. انجام دادن کارهای درست (اثربخشی) اهمیت بسیار بیشتری از درست انجام دادن کارها (کارآئی) دارد. اگر کسی اثربخش باشد ولی کارآئی نداشته باشد، قابل اصلاح است. حداقل اینست که در مسیر درستی قرار دارد. کسی که کارآئی داشته باشد اما موثر نباشد، بسیار سریع و بسیار آسان از عرصه فعالیت تجاری حذف می‌شود. فرض کنید سازمانی قادر باشد تعداد زیادی دستگاه تلکس به



جدول یک - طبقات اصلی تصمیمات در سازمان

عملیاتی	اداری	استراتژیک	نوع مسئله
- برنامه‌ریزی قابلیت‌های حقوقی سازمان - بازه سرمایه	- شکل‌دهی منابع مرسته برای - حداکثر کردن نتایج عملیات	- انتخاب ترکیب محصول برای - ترکیبی که بتواند توان بازه سرمایه - را حداکثر سازد	نوع مسئله
- برنامه‌ریزی منابع بین مناطق - عملیاتی اصلی - برنامه‌ریزی تخصصی و تبدیل - منابع - نظارت و کنترل	- سازماندهی، تحلیل و توسعه - منابع	- تخصیص منابع منابع بین - فرستایی محصول بازار	نوع مسئله
- اهداف و آزمایش عملیاتی - سطح محصول و قیمتگذاری - سطح عملیاتی برنامه تولید - سطح بودجه‌های، تباداری و خرید - سیاستها و استراتژی بازاریابی - سیاستها و استراتژی تحقیق و - توسعه - کنترل	- سازماندهی، ساختار اطلاعات، - اختیارات و جریان مسئولیتها - ساختار تبدیل منابع گروهی کار - سیستم توزیع استراژ تسهیلات - تحصیل و توسعه منابع تسهیلات - مالی و تسهیلات، کارکنان، مواد - اولیه	- هدفها و آزمایشها - استراتژی توزیع طلب - استراتژی توسعه - استراتژی اداری - استراتژی مالی - روش رشد - زمان رشد	تصمیمات اصلی
- تصمیمات غیرمتمرکز - معاطره و عدم اطمینان - تصمیمات تکراری - حجم زیاد تصمیمات - مثبتی شدن انتظارات به دلیل - پیچیدگی - تصمیمات غیرعادی	- تضاد بین استراتژی و عملیات - تضاد بین اهداف فردی و نهادی - استخراج قسری بین منافعهای - اقتصادی و اجتماعی - تصمیمات تکرار ناشی از مسائل - استراتژیک و یا عملیاتی	- تصمیمات متمرکز - چندپوششی نسبی - تصمیمات غیرتکراری - تصمیمات غیرعادی	خطرات احتمالی

است. اما با این وجود، کیفیت و کمیت اکنون مدت زیادی است که مطرح بوده‌اند بدون آنکه واقعاً تاکنون چیز زیادی را دگرگون کرده باشند.

دمینگ در چارچوب طرح مارشال که بعد از جنگ توسط آمریکا برای سازماندهی صنعت و زیرساخت‌های ژاپن اجرا شد، به عنوان مأمور به ژاپن اعزام شد. در فرهنگ سنتی ژاپن که توجه به جزئیات، تعلق خاطر به زمان حال، و نگرش روزمره به هنر، از خصوصیات آن است، ایده‌های وی زمینه‌ای حاصلخیز برای رشد پیدا کرد. شاید اغراق باشد که دمینگ را طراح «معجزه» اقتصادی سالهای اخیر ژاپن بنامیم، اما وی سهم بزرگی در آن به عهده داشته است.

ایده‌های دمینگ را اگر به صورتی ساده بیان کنیم، عبارتند از اینکه اگر افراد تحت «مدیریت» باشند، کیفیت نمی‌تواند ریشه پیدا کند. وی این بحث را مطرح می‌کند که عواملی نظیر تعیین

● «ادواردز دمینگ» پدر «جنبش کیفیت» بی‌گمان مانند «جنبش کامیابی» تاثیر عمیقی بر جریان فعالیت‌های تجاری غرب داشته است.

● رگ روان: طرح سوالات درست، تنها و مهمترین خصوصیت مدیر است.

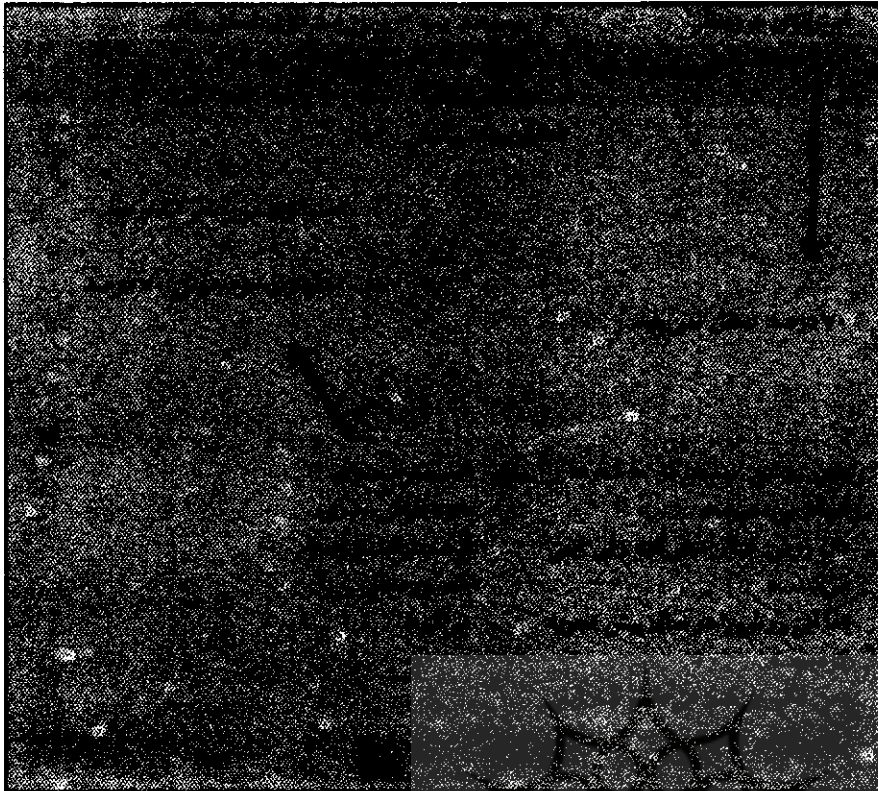
استراتژیست، برنامه‌ریز و یا سیاستگذار را به دوش دارد بایستی درباره آن با جدیت و خوب فکر کند.

ادواردز دمینگ (EDWARDS DEMING)

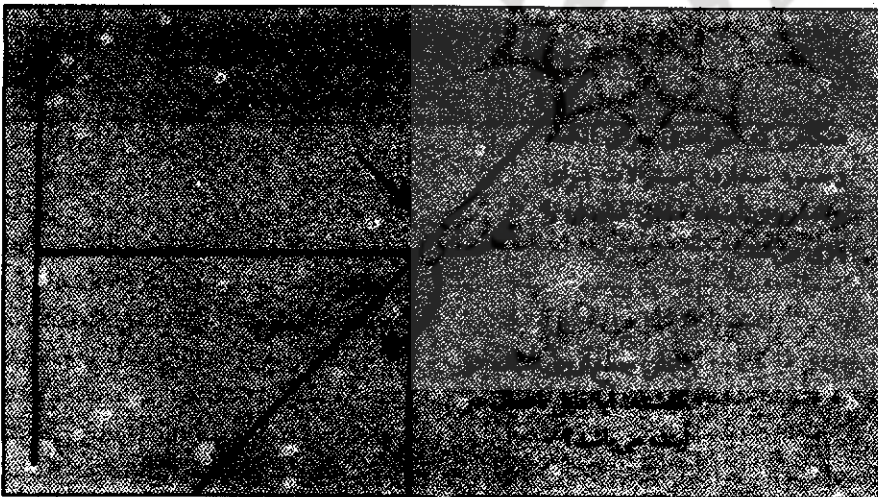
دمینگ به عنوان پدر جنبش کیفیت شناخته می‌شود که بی‌گمان مانند جنبش «کامیابی» تاثیر عمیقی بر جریان فعالیت‌های تجاری غرب داشته

قیمتی ارزان و به سرعت تولید کنند، اما آیا می‌تواند آنها را به کسانی بفروشد که تسهیلات جدیدتری مانند دستگاه فاکس به آنها عرضه شده است؟ سازمان ممکن است کارها را در حد امکان درست انجام دهد، اما ممکن است کارهای درستی انجام نداده باشد. طبق تعریف آنسوف، در چنین شرایطی زمان آن فرا رسیده است که سوالات مربوط به کارآئی عملیاتی متوقف شود و سوالاتی در مورد میزان اثربخشی استراتژی مطرح شود.

دراکر کسی بود که عبارت بسیار مهم و مورد توجه زیر را در فرهنگ واحدهای اقتصادی ابداع کرد: «برنامه‌ریزی بایستی در کار مستحیل شود». این اندیشه که برنامه زیبا و سالم کاملاً بی‌فایده است، مگر آنکه در محیط آلوده و شلوغ دنیای واقعی مستحیل شود، چیزی است که هر مدیر و به خصوص هر کسی که عنوان



جدول سه - طرح سئوالات درست



سهامیه، مدیریت بر مبنای هدف، و پاداش، هرگز نمی‌توانند موجب کیفیت باشند. مشکلات مربوط به کیفیت پیش از همه از خطاهای مربوط به سیستم و یا اشتباهات مدیریت ارشد ناشی می‌شود. تشویق و یا تهدید کارکنان به سخت کارکردن در یک سیستم غیرممکن، چیزی نیست جز دمیدن در باد. تنها راه حل این است که کاری را که می‌خواهیم انجام دهیم دریابیم، آنچه را که در مسیر وجود دارد بفهمیم، و موانع را از پیش پا برداریم.

والری استیوارت، نویسنده خوب متون تجاری، سخنان میکل آنژ را در کتاب خود تحت عنوان راه حل داود نقل می‌کند که از میکل آنژ سؤال شد که وی چگونه از عهده خلق مجسمه داود از قطعه اصلی سنگ مرمر برآمد و وی پاسخ داد: «کار ساده‌ای بود من فقط آن تراشه‌هایی را که اضافی بودند تراشیدم». پاسخ دمینگ به مباحث مربوط به سیاست کسب و کار (و به استیوارت) این است که آن تکه‌هایی از سازمان را که کیفیت نوارند از اندام سازمان بتراییم و آنگاه آنچه که برای ما باقی می‌ماند کیفیت است.

حتی امروز این شعار برای بیشتر افراد بیش از حد تند است، گرچه، پیروان دمینگ پیش قراولان چنین نظراتی را در جنبش تفویض اختیار (EMPOWERMENT) نوید می‌دهند. اگر ادواردز دمینگ پدر استراتژی کسب و کار به عنوان یک نظام و یک رویه نباشد، اما می‌توان گفت که وی پدر جنبش کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY) و جنبش تفویض اختیار و حداقل عضو مهمی در داستان کامیابی ژاپنی بوده است.

رگ روانز (REG REVANS)

آخرین صاحب‌نظر، گرچه کمتر از بقیه شناخته شده، ولی جای خود را در میان بزرگان رشته باز کرده است. معروفیت روانز به این سبب است که وی فلسفه آموزش و پیشرفت را تحت عنوان «یادگیری در عمل» (ACTION LEARNING) مطرح کرد. همه صاحب‌نظران، راه‌های پذیرفته شده انجام کارها را تغییر داده‌اند. روانز طرزفکر ما را جمع به آموزش و پیشرفت را تغییر داد. روانز، قهرمان پرش طول در المپیک و محقق فیزیک در کمبریج در دهه ۱۹۳۰، رشته خود را به آموزش و پرورش تغییر داد و با تفسیر خاصی که از طرح مارشال داشت، خود را در آن درگیر ساخت و به ارائه مشاوره در زمینه بهره‌وری و اثربخشی در

کمیته ملی ذغال سنگ در انگلستان بعد از جنگ پرداخت.
روانز برای انجام این کار راهی غیرعادی را انتخاب کرد به این ترتیب که از معدنچیان و سرپرستان نوبت کار آنان خواست به جای آنکه مشکلاتشان را به وسیله «متخصصین» بیرونی و یا از طریق مدیران ارشدی که در جای دوری

- از دیدگاه «مایکل پورتر» استراتژی «تمرکز» از بازار و استراتژی «تمایز» از محصول ناشی می‌شود.
- «پیتر دراگر» در زمانی که سازمانها تمام فکر خود را بر «کارایی» معطوف کرده بودند، بر تفاوت کارایی و «اثربخشی» تاکید کرد.

نشسته‌اند، حل کنند، دور هم جمع شوند و مشکلاتشان را رو در رو یا هم طرح کنند. روانز، برای اینکه نظریاتش درباره آموزش و تربیت مدیران توسط جنبش آموزش مدیریت، که در برابر نقطه نظرات ضدستنی و سازش ناپذیری به شدت مقاومت به خرج می‌دادند، مورد قبول قرار گیرد چندین سال تلاش کرد. تنها حامی او در طی سالیان دراز، صنعتکار ثروتمند لرد آرنولد وین استاک، بنیان‌گذار شرکت GEC بود.

فرضیه روانز این است که آموزش مدیران به این مفهوم است که انجام اقدام موثر را یاد بگیرند، و همچنین به مفهوم این است که انجام اقدام تنها می‌تواند از طریق اقدامی که واقعاً انجام یافته یاد گرفته شود، گرچه به هر حال چارچوب یادگیری بایستی دارای شکل و ساختار معین باشد. در نتیجه، اعم از اینکه دانش جدیدی فی‌نفسه دست به دست شده باشد یا خیر، یادگیری می‌تواند روی دهد.

چارچوب پیشنهادی روانز برای یادگیری، چارچوبی است که صرفاً برای سازمانها مطرح شده است. یادگیری در عمل، مفهومی است که با نهادی شدن و تخصصی کردن یادگیری مقابله می‌کند. افرادی که کار را انجام می‌دهند بیش از دیگران برای بهتر انجام دادن آن اهمیت قائلند (که اینهم بازتاب نظرات دمی‌نگ است) و به بهترین وجه می‌توانند، بدون آموزگاران یا مشاوران «متخصص» کار را یاد بگیرند. هدف از این کار عبارتست از ساختن یک مدرسه آموزش مدیریت در سازمان و یا توسط آن. با انجام چنین کاری ما به آنچه که اخیراً افراد از آن به عنوان «سازمان یادگیری» (LEARNING ORGANIZATION) یاد می‌کنند، نزدیک می‌شویم بدون آنکه از نظر مفهومی به آن اندازه که روانز سالها قبل به آن بود، به آن نزدیک شده باشیم.

سهم روانز در تفکر استراتژیک از دو جهت مطرح است: اول، اینکه اثربخشی استراتژیک به صورتی غیرقابل تفکیک به آموزش و پیشرفت در ایجاد شرایط تغییر و احساس مسئولیت در برابر ایده‌ها بستگی دارد. سهم روانز در این زمینه منحصر به خود است. دوم، نقطه نظر وی در این باره که توانائی طرح سئوالات درست (جدول سه) تنها و مهمترین خصوصیت مدیر است، نگرش مهم دیگری برای استراتژیست‌هاست تا پیوسته مسیر درستی را دنبال و نظرات صحیحی را ارائه کنند.

مدیریت شهری و اعتماد عمومی

از: محمدعلی طوسی



دیباچه‌ای بر این بحث است و درج آن عملاً به معنی تأیید هرآنچه طرح می‌شود، نیست. هدف ما از ورود به چنین مباحثی - که عملاً به تعمیق اقبال عمومی از اقدامات سازنده در عرصه زندگی شهری می‌انجامد - این است که برای اجرای نوسازی کسب‌وکارهای شهرهای کشورمان، سازوکارهایی مشخص و معین و همچنین تمهیدات مدیریتی همه‌سوی فراهم آید. تدبیر بر این باورست که ورود صاحب‌نظران به عرصه ارزیابی مقولات مدیریت شهری، علاوه بر جنبه‌های کالبدی نوسازی شهرها می‌تواند باب بحث پیرامون «روح» این کالبدها را نیز فراهم سازد و به دیگر زبان، جوانب فرهنگی، اجتماعی و آموزشی مساله را هم مورد مذاقه قرار دهد.

تدبیر

اشاره: «مدیریت شهری ظاهراً بحثی تازه به نظر می‌رسد، اما از همان روزهای نخستین تکوین اندیشه‌های توسعه و از همان روزهایی که ادبیات مدیریت به سوی تدوین رفت، بحث مدیریت شهری نیز به مثابه یک قلمرو قابل ارزیابی هویت یافت. هویتی که حالا می‌رود تا با چکش کارشناسان صیقل بخورد. ناخالصی‌ها را به دور بریزد و محک خویش را عیان سازد. تدبیر پیش از این نیز طی سرمقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت شهری» (شماره ۴۶) و همچنین در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت شهری، هر خدمتی قیمتی دارد» (شماره ۴۸) به بحث در این باره پرداخت و مطلبی که در پی می‌آید سومین نگاه به این قلمرو قلمداد می‌شود.

پی‌تردید این مطلب نیز چونان مقاله پیش،