

چکیده

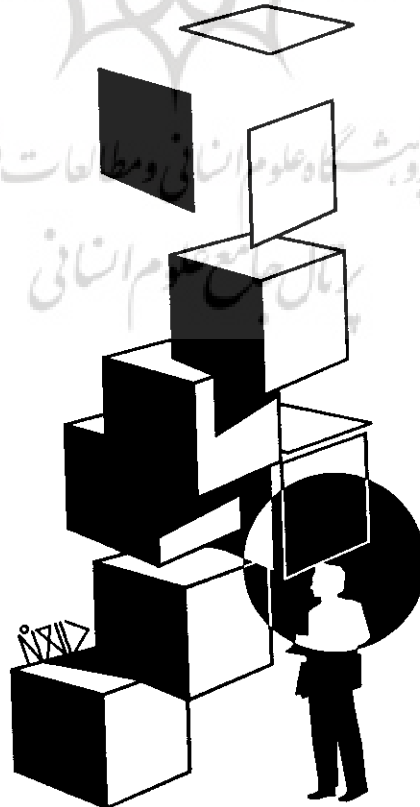
چه عواملی باعث می‌شوند که یک شرکت را موفق و شرکت دیگری را ناموفق ارزیابی کنیم؟ پاسخ به این سوال ۳ عامل عمده را دربر می‌گیرد: نخستین عامل نوع و شاخص مورد نظر ما در ارزیابی عملکرد است. به عبارت دیگر یک شرکت یا سازمان ممکن است در زمینه‌ای خاص موفق باشد در حالی که در زمینه دیگری نتواند کارنامه روشنی ارائه دهد. چند نمونه از زمینه‌ها و محورهایی که می‌توان در این راستا برشمرد عبارتند از: سودآوری، بهره‌وری و کیفیت، سهم بازار و...

دومین عامل، محیطی است که شرکت مزبور در آن فعالیت می‌کند. این محیط که خود از عوامل متعددی تشکیل شده است می‌تواند متلاطم، پیچیده، پویا و یا باثبات و... باشد و یا فائد هریک از این صفات باشد. طبعاً در این میان نقش قابلیت‌ها و تواناییهای داخل هر سازمان نیز قابل توجه است و مدیریت بادر نظر گرفتن این پتانسیل‌هاست که تصمیم می‌گیرد، لذا برآیند دو عامل مقتضیات برون سازمانی و قابلیت‌های درون سازمانی، محیط فعالیت و شرایط تصمیم‌گیری را برای هر سازمان ایجاد می‌کند. و بالاخره آخرین عاملی که هنگام سنجش میزان موفقیت یک سازمان اهمیت دارد، نوع استراتژی اتخاذ شده از سوی مدیریت آن سازمان با توجه به دو عامل قبلی است. چنانچه ملاحظه می‌شود در اینجا سه بعد متفاوت و مهم وجود دارد و در این مقاله تلاش می‌شود که چارچوب‌هایی بر روابط بین دو عامل استراتژی و محیط را مشخص کرده و سپس تاثیر آنرا بر عامل سوم یعنی عملکرد سازمانها نشان دهیم. یا به عبارت دیگر به این سوالات پاسخ دهیم که برای ارتقای عملکرد سازمانها، چه استراتژی، مناسب چه نوع محیطی است و اینکه آیا استراتژی اتخاذ شده با شرایط محیطی سازمان سازگاری دارد؟

متدولوژی انتخاب استراتژیهای سازمانی

از: دکتر علیرضا علی احمدی

مهندس سید سپهر قاضی نوری



همگرایی کند. اما وقتی دنیا به جهانی شدن اعتقاد پیدا کند، سیاستمداران ممکن است تحت فشار شدید ایدئولوژیک به جهت تغییر این نهادهای اصلی قرار بگیرند.

مسئله اکنون این است که چگونه بایستی به فرصت و قوه به وجود آمده برای همگرایی نهادها واکنش نشان داد. قطعاً مدیران از درجه‌ای از همگرایی به عنوان سطح حداقل سیاست مناسب استقبال خواهند کرد. از پیش محتمل است که ژاپن و دیگر کشورهای آسیایی به هنگام خروج از رکود اقتصادی به میزانی سیاست نظارت بر بانکها به سبک امریکا را پیش بگیرند. ولی اگر آلمان برای تقلید از امریکای پررونق بازارهای نیروی کار خود را مقررات زدایی کند، ممکن است مهارتهایی که از آن چنین مکان جذابی برای سرمایه گذاری ساخته است را به خطر بیندازد. کشورها چگونه می‌توانند نهادهای خود را برای افزایش قابلیت رقابت جهانی بدون از دست دادن مزیت‌هایی که از پیش صاحب آند، تغییر دهند؟ پاسخ ابدأ روشن نیست.

مباحثات ملی راجع به موضوع جهانی شدن که هم‌اکنون از خیابانهای فرانسه گرفته تا دهکده‌های اندونزی در جریان است را نباید نادیده گرفت. این مباحثات نه تنها نگرانیهای شدیدی را در مورد بقاء فرهنگهای ملی و غیرعادلانه بودن تحولات سریع سبب می‌شود، بلکه همچنین سوالهای پیچیده‌ای را در مورد منشأ مزیت‌های یک کشور پیش می‌آورد. جهانی شدن تنها نیرویی قدرتمند منافع گروه‌های ذی‌نفع سیاسی و اقتصادی که از نهادهای ملی به تنگ آمده است، نیست. جهانی شدن نیرومند است چرا که به قدرت تخیل افراد بلندپرواز در چهارگوشه جهان رسوخ کرده است، اگرچه بسیاری مفهوم جهانی شدن را نگران‌کننده می‌دانند. کوشش برای ایجاد توازن صحیح بین سیاستهای ملی که به قابلیت رقابت استحکام ببخشد و خواسته‌ها و آرزوهای شهروندان آگاه به جهان را برآورده سازد، چالشی است بزرگ برای مدیران و شرکتهایشان. □

● این مقاله بررسی کتاب زیر است که توسط استاد مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا صورت گرفته است:

"THE MYTH OF GLOBAL CORPORATION".
PAUL N. DOREMUS, WILLIAM W. KELLER,
LOUIS W. PAULY, AND SIMAN REICH.
PRINCETON UNIVERSITY PRESS, 1998.

۱ - مقدمه

برکسی پوشیده نیست که سرعت تحولات و تغییرات در جهان پیرامون ما، امروزه چنان روند شتاب آلودی به خود گرفته است که به قول گروهی «همه چیز در حال تغییر است به جز خود تغییر»! این تحولات که در زمینه‌های بسیار متنوع فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... شاهد آنها هستیم طبعاً وضعیتی را به وجود می‌آورند که هیچ‌یک از شرکتها و سازمانها نتوانند در درازمدت به‌طور کامل احساس امنیت کنند.

این موضوع محدود به سازمانهایی که با هدف سودآوری تشکیل می‌شوند نیست بلکه هر سازمانی که قصد بهبود واقعی عملکرد خود در هر زمینه‌ای را داشته باشد طبیعتاً درگیر با این شرایط پیچیده و متحول خواهد بود و به همین دلیل است که صاحبان نظران، زمان را عمده‌ترین منبع و در عین حال بزرگترین خطر برای سازمانها تلقی می‌کنند.

در این میان طبعاً سازمانهای با برنامه نیز منفعل نبوده و با اتخاذ راهکارهایی که آنها را مناسب تشخیص می‌دهند سعی می‌کنند که به اهداف مشخص خود دست یابند و در همین جا است که انواع استراتژیهای مطرح می‌گردد که سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارند. اما واقماً چه وقت می‌توان گفت عملکرد سازمان بهبود یافته و اصولاً چه معیارهایی برای سنجش این عملکرد وجود دارد؟

هدف از این مقاله آن است که ضمن بحث پیرامون مطلب فوق و تشریح انواع شرایط محیطی و استراتژیهای سازمانی، به این سوال پاسخ دهد که در راستای ارتقاء عملکرد سازمانها و شرکتها چه نوع استراتژی مناسب با چه نوع محیطی است؟ و چگونه می‌توان به این تشخیص دست یافت که آیا استراتژی اتخاذ شده با شرایط محیطی پیرامون سازمان سازگاری دارد یا خیر؟

برای دستیابی به این هدف، مقاله می‌کوشد با ارائه چارچوبهایی روابط دو عامل استراتژی و محیط را مشخص کرده و سپس تاثیر آن بر عامل سوم یعنی عملکرد را نشان دهد. البته باید توجه داشت که این مقاله به دلیل ماهیت و نگرش کلی و عام خود نمی‌تواند به‌عنوان راهنمای انتخاب استراتژی برای همه سازمانها عمل کند، بلکه تلاش می‌کند تا با ارائه یک تصویر روشن از جایگاههای مختلفی که یک سازمان می‌تواند در آنها قرار داشته باشد باعث شود که مدیر یک سازمان بتواند موضع و جایگاه سازمان خود را مشخص کرده و استراتژی مناسب را برگزیند.

بی‌نهایت عامل داخلی و خارجی در این تحلیل مطرح خواهند بود.

اما صورت دیگر این تعریف آن است که به‌صورت رسمی و مشخص محیط را به عوامل اصلی تفکیک کرده و روی هرکدام بررسی انجام دهیم. یک تقسیم‌بندی رایج برای این اجزاء به شرح ذیل است:

- ۱ - رقبا؛ ۲ - مشتریان؛ ۳ - عرضه‌کنندگان؛
- ۴ - عوامل تکنولوژیکی؛ ۵ - عوامل اقتصادی؛
- ۶ - فرهنگ اجتماعی؛ ۷ - مسائل بین‌المللی؛
- ۸ - مقررات و قوانین.

به این ترتیب اجزاء محیط مشخص و روشن می‌گردند و وضعیت هر جزء را می‌توان بررسی کرد. اما در زمینه شناخت محیط مشکل به همین جا ختم نمی‌شود و مسائل دیگری نیز وجود دارد. عمده‌ترین عوامل در شناخت محیط که باید برای هر یک از اجزاء موفق به‌طور جداگانه بررسی شوند به این شرح هستند:

الف - پیچیدگی (COMPLEXITY): این عامل به تضاد و ناهمگونی اجزاء مختلف محیط مربوط می‌شود. بدین معنی که هر یک از اجزاء مزبور بایستی از بعد ارتباطی که با سازمان دارند و نیز ارتباطی که با دیگر اجزاء محیط دارند مورد بررسی قرار گیرند تا میزان و درجه پیچیدگی محیط مشخص گردد.

ب - پویایی (DYNAMISM): این عامل از آنجائش می‌شود که اجزاء محیط به‌طور مداوم در حال تغییر هستند و نمی‌توان آنها را در بررسی‌ها ثابت و بدون تغییر در نظر گرفت. به‌علاوه قسمت عمده‌ای از این تغییرات غیرقابل پیش‌بینی بوده و بنابراین تعیین دقیق آنچه در آینده برای آنها و در نتیجه برای محیط پیرامون سازمان پیش خواهد آمد آسان نیست. لذا هر یک از اجزاء محیط بایستی در این زمینه‌ها نیز مورد بررسی و طبقه‌بندی قرار گیرند تا میزان پویایی محیط مشخص شود.

ج - سرسختی (HOSTILITY): هر یک از اجزای محیط به‌تنهایی و یا با مشارکت اجزای دیگر قسمتی از منابع مورد نیاز سازمان را در اختیار دارند. لذا دسترسی سازمان به این منابع (نظیر: مواد، اطلاعات، بازار و...) بستگی به نحوه عمل این اجزاء دارد و منابع مزبور می‌توانند از نظر میزان اهمیت برای سازمان و سهولت دسترسی سازمان به آنها متفاوت باشند، بنابراین میزان تاثیر این منابع بر سازمان و میزان مطلوبیتی که نحوه بدست‌آوردنشان برای سازمان دارد مجموعاً سرسختی محیط را نشان می‌دهند و چنانچه



هر سازمانی بسته به محیط خارجی و تواناییهای داخلی خود باید استراتژی خاصی را در پیش بگیرد.



اجزاء محیط مدام در حال تغییرند لذا نمی‌توان آنها را در بررسیها، ثابت فرض کرد.



امروزه محیط فعالیت اقتصادی به‌داخل مرزهای سیاسی کشورها، محدود نمی‌شود.

۲ - طبقه‌بندی عوامل

هنگامی که راجع به موضوعاتی مانند محیط، استراتژی و عملکرد صحبت می‌کنیم که بیشتر جنبه ذهنی و کیفی دارند، نکته مهم آن است که بتوانیم با ارائه تعاریف عملیاتی این مقادیر را قابل سنجش و اندازه‌گیری کنیم. لذا در این قسمت سعی بر آن است تا هر یک از این سه موضوع را تشریح کرده و انواع مختلف آنها را طوری مشخص کنیم که بتوان هر شرایط محیطی و استراتژیک و... را در یکی از طبقات جای داد.

۱-۲ بررسی شرایط محیطی

محیط پیرامون هر سازمان را می‌توان به دو صورت تعریف کرد: نخست به‌صورت عمومی و غیررسمی و به‌مفهوم کل جامعه پیرامون سازمان که ورودیهای سازمان از قبیل اطلاعات، داده‌های فیزیکی، کارکنان و... را تأمین می‌کند و در مقابل خروجیهای سازمان را جذب می‌کند. به‌این ترتیب هر بخشی از اجتماع را می‌توان به‌عنوان جزئی از محیط سازمان تلقی کرد که به‌نوعی با سازمان تعامل دارد. طبعاً در چنین وضعیتی کار تحلیل محیط بسیار دشوار است زیرا امروزه محیط فعالیت اقتصادی حتی در داخل مرزهای سیاسی کشورها نیز محدود نمی‌شود و لذا

می آورد.

د - استراتژی ثبات:

هنگامی که سازمانی از وضعیت موجود خود راضی باشد و یا توان بهبود شرایط فعلی را نداشته باشد، می تواند به استراتژی ثبات متوسل شود. در این شرایط سازمان می کوشد تا با تثبیت موقعیت خود و احتمالاً کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری به اهداف مورد نظر دست یابد. لکن طبیعی است که این شرایط نمی تواند مدت زیادی دوام یابد، زیرا از سوی محیط با تغییرات خود شرایط را عوض می کند و از سوی دیگر رقبا پس از مدتی به این همزیستی خاتمه داده و سهم بازار شرکت مزبور را مورد تهاجم قرار می دهند.

ه - استراتژی کاهش:

و بالاخره گاهی سازمانها به دلایلی تصمیم به کاهش نقش خود در یک زمینه مشخص و یا کل حوزه فعالیت می گیرند. این وضعیت هنگامی پیش می آید که سازمان قدرت رقابت خود را از دست داده و یا تصمیم به فعالیت در یک زمینه مطلوب تر داشته باشد.

همچنین ممکن است هدف از این استراتژی حذف گروهی از محصولات، زیربخشهای سازمانی و بازارها باشد که به منظور کاهش هزینه ها و سبک کردن سربار سازمان انجام می شود.

و - استراتژی مرکب:

سازمانهایی که دارای قسمتها، محصولات، اهداف، بازارها و سیستمهای مختلف هستند، معمولاً مجبور هستند که برای هر یک از آنها استراتژی خاصی را در پیش گیرند، یعنی مثلاً برای یک محصول استراتژی کاهش، و برای محصول دیگر استراتژی توسعه داشته باشند. یک چنین راهبردی را استراتژی مرکب می نامند و طبعاً فرموله کردن و به کارگیری آن کار پیچیده و دشواری خواهد بود.

۲-۳ شاخصهای گوناگون سنجش

انتخاب معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین تصمیماتی است که بایستی توسط مدیران استراتژیک هر سازمان اتخاذ شود، زیرا این معیارها هستند که مشخص کننده برنامه های آتی سازمان خواهند بود.

اندازه گیری این شاخصها می تواند به عنوان یک سیستم کنترلی برای برنامه ریزان و مدیران مجموعه مطرح باشد، زیرا آنها هستند که با در پیش گرفتن یکی از استراتژیهای عمومی که قبلاً نام بردیم و با در نظر گرفتن وضعیت محیط از



مدیران و استراتژیستها قادر هستند سازمانی را به سوی رشد هدایت کنند یا به زوال سوق دهند.



سازمانی که توان بهبود شرایط فعلی را نداشته باشد، می تواند به استراتژی ثبات متوسل شود.



آیا استراتژی اتخاذ شده با شرایط محیطی سازگار است؟

محیط استفاده می گردد و به معنای ایجاد تفاوت و تخصص در نگرشها، ارزشها و هدفهای بین مدیران دوایر مختلف سازمان و ساختار آنهاست. بدین صورت که وقتی محیط خارجی پیچیده و پویاست، دوایر سازمانی در واکنش نسبت به این پدیده به گونه ای بسیار تخصصی عمل می کنند. زیرا موفقیت در هر زمینه را در گرو داشتن رفتار و تخصص ویژه می بینند. موضوعی که در استراتژی تفکیک باعث بروز دشواریهایی می گردد، ایجاد انسجام و هماهنگی بین بخشهای تفکیک شده است و طبیعی است که این استراتژی در صورتی موفق خواهد بود که این امر به گونه ای مطلوب انجام گیرد.

ج - استراتژی توسعه (INCREMENTAL)
استراتژی فوق که از آن به عنوان استراتژی تهاجم نیز یاد می شود به معنای افزایش در تعداد و نوع محصولات، بازارها و مشتریان، حجم سازمان و... است و به منظور کنارزدن رقبا صورت می گیرد. این استراتژی می تواند به طور تدریجی و یا به طور ناگهانی و غافلگیرکننده پیاده شود. همچنین لازم به ذکر است که هرچند این راهبرد ریسک بالایی دارد، اما تنها گزینه ای است که فرصت رشد واقعی را برای موسسه فراهم

هرچیزی از محیط در این راستا طبقه بندی شود، طبعاً میزان سرسختی و یا انعطاف پذیری محیط مشخص می گردد.

نکته مهمی که در اینجا بایستی ذکر شود آن است که هر قدر محیط پیرامون یک سازمان پویاتر و سرسخت تر باشد طبیعی است که مقتضیاتی که به سازمان تحمیل می کند بیشتر و در نتیجه محدودیتها و اجبارهای آن سازمان بیشتر است. ما یک چنین محیطی را محیط همراه با اجبار و مقتضیات قوی می نامیم و با تعیین نسبی شرایط محیطی هر سازمان می توان به میزان بالا بودن مقتضیات برای آن سازمان پی برد.

از جمله مشخصات مهم دیگری که می توان برای تشخیص محیط پیرامون یک شرکت برشمرد (و البته خود این مشخصات را می توان در قالب سه عامل عمده بالا دسته بندی کرد) باید به اندازه بازار و قدرت جذب کالا در آن و نیز مکانیزمهای موجود در بازار و امکان چانه زنی در آن اشاره کرد.

۲-۲ مسروری بر انواع استراتژیهای عمومی سازمانی

از آنجا که در قسمتهای بعدی از استراتژیهای گوناگون یاد می کنیم که توسط سازمانها اتخاذ می گردند لازم است در این مرحله توضیح مختصری پیرامون این استراتژیها داشته و مروری بر زمینه ها و راهکارهای مرتبط با هر یک داشته باشیم. ذکر این نکته ضروری است که معرفی این راهبردها به گونه ای دسته بندی شده صورت نمی گیرد و هدف از این کار فقط آشنایی با اصطلاحات و اسامی خاص آنهاست.

الف - استراتژی تمرکز (FOCUS)

این استراتژی سیاستی است که در آن سازمان بر روی گروه خاصی از محصولات، تکنولوژیها، مشتریان، بازارها و سیستمها و... متمرکز می شود تا با به دست آوردن تخصص و کاهش هزینه ها در این زمینه خاص بر رقبای خود غلبه کند. طبعاً در این حالت کار برای کارکنان موسسه آسانتر و تکراری تر بوده و اداره مجموعه نیز راحت تر خواهد بود.

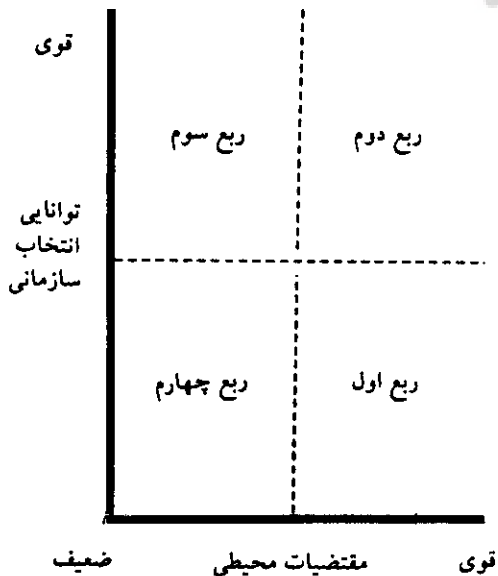
لیکن در صورت بروز هر نوع وضعیتی که باعث از بین رفتن آن نقطه تمرکز گردد (مثلاً محصول مربوطه بازار خود را از دست بدهد، قوانین تغییر کند و...) به طور ساده ای سازمان شکست خورده تلقی خواهد شد.

ب - استراتژی تفکیک (DIFFERENTIATION)

این راهبرد که با استراتژی قبلی شباهت زیادی دارد در مواجهه با پدیده عدم اطمینان در

قبلی برای محیط ارایه شد، حال در نظر بگیرید که محیط پیرامون یک سازمان با توجه به معیارهای طرح شده در نهایت پیچیدگی، پویایی و سرسختی باشد. یک چنین محیطی را دارای بالاترین درجه فشار و مقتضیات می‌دانیم. به همین ترتیب، حالات دیگری نیز امکان دارد که در آن محیط در حداقل عوامل مزبور است، لذا چنین محیطی را دارای کمترین میزان مقتضیات و اجبارها در نظر می‌گیریم. طبعاً حالت‌های پیوسته‌ای میان این دو وضعیت وجود دارد که می‌توان کلیه آنها را روی یک محور نشان داد.

اما به‌طور بدیهی سازمانها نیز حالات متفاوتی دارند، زیرا ابتکارات مدیران و درک آنها از محیط با یکدیگر متفاوت است. ضمن اینکه به هر حال میزان وابستگی سازمان به منابع محیطی نیز در این راستا مطرح و تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، سازمانها نیز بسته به منابع مالی، انسانی، تکنولوژیکی و سیاسی در دسترس خود می‌توانند دارای قدرت انتخاب پایین یا بالا باشند که حالات میان آن دو نیز روی یک محور نشان داده می‌شود. به این ترتیب یک صفحه دوبعدی بر مبنای قدرت مقتضیات محیطی و انتخاب سازمانی تشکیل می‌گردد که آن را در ذیل ملاحظه می‌کنید، ضمن اینکه برای کمک به تعریف دامنه‌ها و حوزه‌های تقارن دو متغیر این صفحه به چهار ربع تقسیم شده است:



هر سازمانی ناگزیر است با توجه به تهدیدات محیطی از طریق انتخاب استراتژی مناسب خود را با محیط سازگار سازد.

سازمانها با یکدیگر فرق دارند چرا که ابتکارات مدیران و درک آنها از محیط متفاوت است.

صاحب نظران، زمان را عمده‌ترین منبع و در عین حال بزرگترین خطر برای سازمانها تلقی می‌کنند.

و تهدیدات محیطی پیرامون خود و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و از طریق انتخاب استراتژی مناسب، خود را با محیط سازگار ساخته و به این ترتیب عملکرد بهتری بروز دهد. نکته قابل توجه آن است که آیا می‌توان مقتضات محیطی را به‌عنوان یک متغیر مستقل و انتخابهای سازمانی را به‌عنوان متغیر تابع آن در نظر گرفت و یا اینکه این دو متغیر (بنا به ادعای تعدادی از محققین) مستقل از هم هستند، به عبارت دیگر برخی سازگاری را یک فرایند انعکاسی بر مبنای نیروهای محیطی دانسته‌اند و برخی نیز آن را به‌گونه‌ای ارادی و ناشی از فرایند انتخابهای استراتژیک تعبیر کرده‌اند. لیکن ما در این قسمت تلاش داریم نشان دهیم که اصولاً این نوع طبقه‌بندی گمراه‌کننده است و سازگاری ناشی از ماهیت ارتباط بین سازمان و محیط در طی یک فرایند است.^(۱)

بنابراین دیدگاههای در حالت مزبور کاملاً قسطی تسلی نشده و هر دوی آنها مطالعه می‌گردند و تاثیراتشان بر سازگاری سازمانی (ADAPTATION) مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱-۲ حالات گوناگون سازگاری

با توجه به طبقه‌بندی مشخص که در بحث

نظر ابعاد مطرح شده سعی در بالا بردن عملکرد مجموعه دارند.

سیستمهای کنترلی را می‌توان در دسته‌های مختلف طبقه‌بندی کرد و شاخصهای متنوعی نیز برای سنجش آنها و بررسی عملکرد سازمانی در نظر گرفت، اما بر روی چند شاخص ذیل (که منجر به فرد هم نیستند)، توافق نظر وجود دارد:

- سودآوری که خود بر اساس نرخ برگشت سرمایه و یا نسبت درآمدها به هزینه‌ها و یا... محاسبه می‌گردد.

- بهره‌وری که هر چند به‌عنوان نسبت ستانده‌ها به داده‌ها تعریف می‌شود لیکن خود، قابل اندازه‌گیری برای هر یک از عوامل تولید نظیر سرمایه، نیروی انسانی، مواد و انرژی و... است. هم‌چنین آن را برآیند دو شاخص کارایی و اثربخشی می‌دانند که خود به‌صورت ذیل تعریف شده‌اند:

- کارایی، که این شاخص نیز به‌عنوان راندمان سیستم مطرح شده و نشانگر درست انجام‌شدن فعالیتهاست.

- اثربخشی، که به معنای انجام کارها به‌طور صحیح است، یعنی فعالیتهای انجام‌شده به چه میزانی در دستیابی به اهداف موثر هستند.

- کیفیت، شاخصی که امروزه معنای بسیار فراتر از قبل (درصد محصولات غیر معیوب) یافته است، یعنی آن را درجه گرایش محصولات به توقعات مورد نظر (نوع خدمت، زمان، دوام،...) و رضایت مشتری تعریف می‌کنند. عمدتاً عامل کیفیت به دلیل همبستگی نزدیکی که با بهره‌وری دارد، همراه با آن می‌آید.

- درصد سهم بازار که نشانگر سهم شرکت از تامین نیازهای کل بازار است.

- عوامل پراکنده دیگری مانند نرخ رشد و...

با توجه به پراکندگی مشخصی که در این شاخصها ملاحظه می‌شود، طبیعی است که یک سازمان ممکن است در تعدادی از آنها موفق و در مابقی ناموفق عمل کند و لذا معمولاً عملکرد را به‌صورت تابعی از معیارهای گوناگون در نظر می‌گیرند. ما نیز در قسمتهای بعدی این مقاله هر جا که از عملکرد و ارتقاء آن یاد می‌کنیم منظور معیار جامعی است که دربرگیرنده کلیه ابعاد این مسئله باشد.

۳ - سازگاری یا رابطه میان محیط و استراتژی سازمان

هر سازمانی ناگزیر است تا با توجه به فرصتها

در ربع اول شرایطی وجود دارد که سازمان نمی‌تواند بر عوامل محیطی غلبه کند. بنابراین محیط فقط سازمانهایی را حفظ می‌کند که بتوانند سازگاری لازم با چنین شرایطی را در خود بوجود آورند. مثال خوبی از این وضعیت بازار رقابتی کامل است که در درازمدت شرکتهای ضعیف از میان می‌روند. مثال دیگر شرکتهای کوچکی هستند که باید با محصولات، سیستمها و تکنولوژیهای ساده به رقابت با شرکتهای بزرگ و دارای امکانات زیاد بپردازند. طبیعتاً در طول زمان این شرکتهای یا مضمحل شده و یا به سایر رقبای نمودار حرکت می‌کنند.

در ربع اول گرچه امکان مانور برای مدیریت سازمان محدود است اما هنوز هم فعالیتهای هدفمند سازمانی نظیر نوآوریهای مدیریتی و فنی می‌تواند سازمان را قادر به رقابت سازد.

نقطه مقابل حالت فوق شرایط سازمانهایی است که در یک محیط منعطف دارای قدرت انتخاب بالا هستند. تاجایی که می‌توان وجود محدودیتها را استثناء تلقی کرد. در این حالت که ما آنرا ربع سوم می‌نامیم، منابع کمیاب نبوده و محدودیتهای سیاسی ضعیف هستند و سازمان می‌تواند به گونه‌ای طراحی شده و از طریق استراتژیهای تهاجمی تاثیر بگذارد. هرچند که بیشتر مطالبات در مورد سازگاری و تطابق سازمان در دو حالت فوق یعنی ربعهای اول و سوم انجام شده‌اند لیکن لازم است روی دو ربع دیگر نیز مروری صورت گیرد. زیرا تحلیل شرایط در آنها دشوارتر است.

در ربع دوم، یک حالت ابهام به وجود می‌آید، زیرا محدودیتهای و شرایط محیطی قوی و تاثیرگذار هستند. اما سازمان در شرایط خوبی است، زیرا وابستگی به منابع اندک است. در این حالت سازمانها بایستی سیاست تفکیک یا تمرکز را دنبال کنند و از آنجا که محدودیتهای محیط قادر به خنثی کردن استراتژیهای اتخاذ شده هستند شاید نیاز به استراتژیهای اثربخش دیگری باشد. مشخص‌ترین مثال از ربع دوم، شرکتهای بزرگی هستند که تحت مقررات پیچیده‌ای قرار دارند. این شرکتهای هرچند تحت نظارت شدید هستند، لیکن به دلیل اندازه شرکت و ساختار بازار قدرت مانور زیادی دارند. این ربع، هم چنین شامل سازمانهایی است که در چند جایگاه مختلف قرار دارند و هر جایگاه شامل مجموعه متفاوتی از محدودیتهای و فرصتهای رقبا است. مثلاً یک سازمان چندبخش یا چندمحصولی با انواع

گوناگونی از تمرکز، رقابت تقاضا و قیمت روبرو است. ربع چهارم یک وضعیت مبهم است زیرا سازمانها با وجود ضعیف بودن محدودیتهای محیطی استراتژی نیرومندی برای استفاده از این مزیت ندارند و لذا سازگاری به گونه‌ای تصادفی صورت می‌گیرد. در این ربع، سازمانها ضعیف عمل کرده و قادر به اثرگذاری بر محیط نیستند، لذا رفتار آشفته‌ای در پیش می‌گیرند؛ اشتباه بزرگی که مدیریت در این حال مرتکب می‌شود، آن است که به جای توجه به مزایای محیط خارج بیشتر بر روی قابلیتهای داخلی تکیه دارد و از آنجا که این قابلیتها محدود هستند و استراتژی ثابتی نیز برای فعالیت وجود ندارد؛ امکان دارد که سازمان از فعالیت باز بماند.

اصولاً شرایط ربع چهارم ناپایدار است و سازمانها یا با اتخاذ یک استراتژی مناسب خود را به ربع سوم رسانده و موقعیت مناسبی پیدا می‌کنند و یا به تدریج مزایای محیطی را نیز از دست داده و به ربع اول رانده می‌شوند. این مطلب از آنجا ناشی می‌شود که فرایند سازگاری ذاتاً پویا است و موقعیت سازمان در طول زمان به دلیل انتخاب استراتژیک یا تغییر در محیط بیرونی ممکن است دچار تحول شود.

با توجه به مطالب فوق به طور خلاصه می‌توان گفت: در ربع اول انتخاب سازمانی ممکن است محدود است، زیرا سازمانها با مقتضیات محیطی قوی و کمیاب منابع مواجه هستند. در ربع دوم قدرت انتخاب زیاد است اما به دلیل شدت محدودیتهای بایستی استراتژی تمرکز یا تفکیک را در پیش گرفت. در ربع سوم وابستگی سازمان به منابع خیلی کم و تعداد راهکارها خیلی زیاد است و بالاخره در ربع چهارم با وجودی که محیط منعطف است اما مشکل کمیاب منابع وجود دارد و بهتر است استراتژی توسعه در پیش گرفته شود.

به این ترتیب، دریافتیم که بین سازمان و محیط بر سر تصاحب منابع و وجود محدودیتهای مبارزه‌ای در جریان است و هرچند که ماهیت و میزان تاثیر استراتژیها در ربعهای مختلف متفاوت است، لیکن انتخاب استراتژی در هر وضعیتی امکان پذیر است. نکته مهم که باید مورد توجه قرار گیرد، وضعیت زیرسیستمها در هر سازمان است. تحلیل روی سازگاری سازمانی می‌تواند در دو سطح، یعنی کل سازمان و قسمتهایی از آن انجام گیرد. به عبارت دیگر هر سیستم اصلی برای زیرمجموعه‌های خود

محدودیتهایی ایجاد می‌کند و در مقابل بخشی از محدودیتهای محیط خارج را حذف می‌کند. به این ترتیب زیرسیستمهای مختلف هر سازمان ممکن است در ربعهای متفاوت قرار داشته باشند و استراتژی متناسب و عوامل محیطی برای هر یک از آنها متفاوت باشد که در این صورت هماهنگ کردن این استراتژیها توسط مدیریت سیستم اصلی خود نیازمند یک استراتژی جامع است.

۲-۳ خصوصیات هر حالت سازگاری

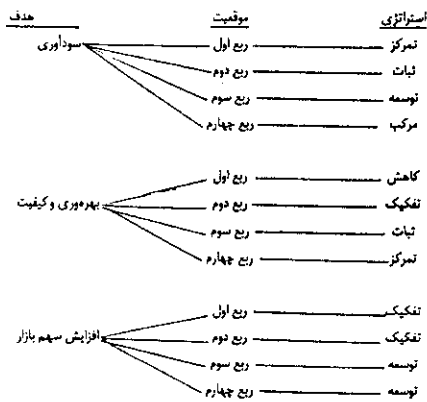
با توجه به مطالب ارایه شده فوق دریافتیم که در ربعهای اول و چهارم، راهکارهای استراتژیک محدودی وجود دارند. اما در ربع اول این محدودیت از محیط ناشی می‌شود، در حالی که در ربع چهارم بر اثر عوامل داخلی است. بیشترین تعداد راهکارها در ربع سوم وجود دارند. در ربع دوم قدرت مانور و عوامل محیطی به طور توأم زیاد هستند.

یکی دیگر از نکاتی که در تقسیم‌بندی مورد نظر وجود دارد آن است که تاکید در ربع اول بیشتر روی فرایندها و در ربع سوم بیشتر روی نتایج است. به عبارت دیگر، در ربع اول بیشتر روی کارایی تاکید می‌شود. و در ربع سوم روی اثربخشی.

به طور خلاصه چنین نتیجه می‌گیریم که می‌توان جایگاه تقریبی هر استراتژی را روی نمودار پیدا کرد. استراتژیهای تدافعی در ربع اول اتخاذ می‌شوند. تفکیک و تمرکز معمولاً مربوط به ربعهای دوم و سوم هستند با این تفاوت که در ربع دوم تاکید روی جایگاه محیطی است و در ربع سوم روی ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری‌پذیری، ضمن اینکه در ربع چهارم می‌توان عدم تمرکز روی یک استراتژی مشخص را احساس کرد.

۴ - عملکرد و سازگاری

سازمانها به طور طبیعی از دو طریق می‌توانند آسیب‌پذیری خود را در برابر محیط کاهش دهند و عملکرد خود را بهبود بخشند. نخست به وسیله فعالیتهای رقابتی مانند تمرکز روی خدمات و محصولات، رفع موانع موجود و جلوگیری از ایجاد موانع جدید و نیز کاهش وابستگی‌هایی که باعث مشکل در رابطه سازمان با مشتریان و فروشندگان می‌شوند. دوم فعالیتهای سیاسی نظیر توافق مخفیانه، تشکیل اتحادیه یا مشارکت، بیمه گروهی و سایر



بدیهی است که تعداد شاخه‌های اهداف می‌تواند بیشتر شود، شاخه‌های نشانگر موقعیت، به صورت جزئی‌تر مشخص شود و در صورت وجود اهداف ترکیبی از ترکیب استراتژیهای مربوطه استفاده گردد. □

منابع و مأخذ:

1-HREBINIAK AND JOYCE, ORGANIZATIONAL ADAPTATION STRATEGIC CHOICE AND ENVIRONMENTAL DETERMINISM, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, NO. 30, 1985, PP. 336-349.

2-MARLIN, LAMONT AND HOFFMAN, CHOICE SITUATION STRATEGY AND PERFORMANCE, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, NO. 15, 1994, PP. 229-239.

3-TAN AND LITSCHERT, ENVIRONMENT - STRATEGY RELATION AND ITS PERFORMANCE IMPLICATIONS, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, NO. 15, 1994, PP. 1-20

4-KOTHA AND NAIN, STRATEGY AND ENVIRONMENT DETERMINANTS OF PERFORMANCE, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, NO. 16, 1995, PP. 497-518.

۵ - دکتر علیرضا علی احمدی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۷۵، تهران

۶ - هوشنگ کیانی، سیاستهای تولیدی، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۶۸، تهران

۱ - یک تشبیه جالب برای درک این مطلب، بحث جبر و اختیار است که در مورد فرد مطرح می‌گردد. در اینجا نیز این سوال مطرح است که آیا سازمانها در انتخاب استراتژی خود و نوع سازگاری با محیط مجبورند یا مختار؟ ما تلاش می‌کنیم که یک حالت بینابین برای این وضعیت تشریح نماییم.

● دکتر علیرضا علی احمدی: عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

● مهندس سید سپهر قاضی نوری: دانشجوی دکتری تخصصی مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

شرایط می‌کند تا بتواند کیفیت و بهره‌وری را بالاتر ببرد و این به معنای استراتژی ثابت است.

در ربع چهارم نیز استراتژی تمرکز در پیش گرفته شده و سازمان به تدریج در زمینه مورد نظر صاحب تخصص شده و شاید حتی بتواند به ربع سوم حرکت کند.

۳-۴ عملکرد با هدف افزایش سهم بازار

سازمانی که هدفش تصرف سهم بیشتری از بازار محصولات است چنانچه در ربع اول قرار گیرد باید با تفکیک وظایف بخشهای مختلف خود و تخصصی کردن وظایف آنها به تدریج بتواند بر اوضاع مسلط شده و وضعیت خود را در زمینه‌های مورد نظر بهبود بخشد. همین استراتژی در ربع دوم نیز کارآمدتر به نظر می‌آید و بخصوص در این حالت به دلیل وجود تواناییهای بالاتر در سازمان قطعاً نتایج حاصله بهتر خواهند بود.

در ربع سوم به دلیل شرایط مساعد، استراتژی رشد و توسعه موفقیت‌آمیز بوده و به راحتی سازمان را به هدف افزایش سهم خود در بازار می‌رساند و بالاخره در ربع چهارم بار دیگر وضعیت مبهمی پیش می‌آید و تواناییهای مدیران مجموعه است که تعیین‌کننده است. لیکن احتمالاً با اتخاذ استراتژی توسعه دستیابی به هدف مزبور آسان خواهد شد.

۴-۴ نتیجه‌گیری و ارائه مدل ترکیبی انتخاب استراتژی

چنانچه دیدیم هر سازمانی بسته به محیط خارجی و تواناییهای داخلی خود و برای دستیابی به هدف مشخصی که دارد، بایستی استراتژی خاصی را در پیش بگیرد. هرچند لیستی که ما در این قسمت ارائه کردیم کلیه اهداف را در بر نمی‌گرفت و بیشتر حالت پیشنهادی داشت و نیاز به مطالعه دقیقتر این امر برای شرکتهای داخلی و درگروههای مختلف صنعتی و... وجود دارد. لیکن حتی نتایج چنان تحقیقی نیز نمی‌کننده ابتکارات و قابلیتهای استراتژیستها و مدیران یک مجموعه نبوده و در نهایت آنها هستند که باتوجه به تجربیات و معلومات خود (والیته کمک گرفتن از چنین دستوراالعملهایی) قادر هستند سازمانی را به سوی رشد و ترقی هدایت کنند یا به نابودی و زوال سوق دهند.

باتوجه به مطالب ارائه شده می‌توان خلاصه‌ای از مدل پیشنهادی در این مقاله را به صورت یک درخت تصمیم نمایش داد:

فعالتهای مشارکتی که جهت جذب و توزیع عناصر محیطی انجام می‌شوند.

بیشتر استراتژیهایی که ما تا به حال بحث کردیم در چارچوب روش نخست گنجانیده می‌شوند، هرچند که راهکارهای مربوط به روش دوم نیز نهایتاً به همان نوع استراتژیها نظیر کاهش، توسعه، تمرکز و... منتهی می‌شوند.

به هر حال در این بخش ما خواهیم کوشید الگویی ارایه دهیم براین مبنا که هر سازمانی بر مبنای نوع سنجش و هدف عملکرد خود بتواند در ربعهای مختلف نوع استراتژی مطلوبتر را بیابد.

۱-۴ عملکرد با هدف سودآوری

سازمانی که هدف خود را کسب سود بیشتر می‌داند چنانچه در ربع اول قرار گیرد بایستی دست به استراتژی تمرکز زده و به این ترتیب ضمن کاهش هزینه‌های ناشی از تنوع محصولات خود، قسمتهای خاصی از بازار را نشانه بگیرد تا با کسب برتری نسبی در زمینه‌های مربوط قادر به کسب سود گردد، زیرا چنین سازمانی در شرایط بسیار دشواری قرار دارد و احتمالاً در بازار رقابتی کامل فعالیت دارد.

همین سازمان چنانچه در ربع دوم قرار گیرد بایستی با درپیش گرفتن استراتژی ثابت و حفظ سهم موجود خود بر قابلیتهای داخلی مجموعه تکیه کرده و با افزایش کارایی بر سود خود بیافزاید.

از آنجا که وضعیت در ربع سوم مطلوبتر است بایستی حتی المقدور سازمان مزبور اقدام به توسعه کند تا بتواند سود خود را بیشتر افزایش دهد.

در ربع چهارم وضعیت آشفته و نامشخص است و شاید یک استراتژی مرکب و حتی کاهشی بتواند هدف سازمان را برآورد سازد.

۲-۴ عملکرد با هدف بهره‌وری و کیفیت

چنانچه سازمانی قصد استفاده از بهره‌مندی خود و کیفیت محصولاتش را داشته باشد، در ربع اول باید به جای درگیر شدن در وضعیت دشوار بازار و شرایط محیطی، اقدام به اتخاذ استراتژی کاهش کرده و در عوض به تدریج محصولات با کیفیت بهتر و بهره‌وری بالاتر عرضه کند.

در ربع سوم استراتژی تفکیک می‌تواند راهگشا بوده و باعث گردد که هدف مزبور تامین شود و هریک از بخشهای سازمان در زمینه‌های خود بهبود یابند و در ربع سوم سازمان با توقف رشد و توسعه خود، اقدام به مطالعه و بهبود