

## « کنترل استراتژیک:

# وظیفه جدید مدیریت ارشد سازمان»

نویسنده: J.H. Horovitz

مترجم: ابوالفضل محمدی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

گروه مدیریت



## چکیده

این مقاله مسأله مهم ارتباط بین فرایند طرحریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک را مورد بررسی قرار می‌دهد. مؤلف، روشهای طرحریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک را به شکلی که در سطح مدیران عالی در سه کشور اروپایی به عمل می‌آید، مورد بررسی قرار داده، نشان می‌دهد در حالی که طرحریزی از شکل کوتاه مدت به بلند مدت و از شکل عملیاتی به شکل استراتژیک تکامل پیدا کرده است، کنترل و سیستم کنترلی که در سطح مدیران عالی سازمان به عمل می‌آید، هنوز بر عملکرد اجرایی و کوتاه مدت تاکید و توجه دارد. این مقاله در این مورد تجزیه و تحلیلی به عمل آورده پیشنهادهایی برای مدیران ارشد ارائه می‌دهد تا بدان وسیله بتوان کسب اطمینان نمود که طرحهای بلند مدت و استراتژیک از طریق کنترل مستقیم عملکرد استراتژیک، به گونه موثری کنترل می‌شود.

## مقدمه

در دهه اخیر، تلاش و تأکید صاحب‌بنظران بر طرح‌ریزی بلند مدت و استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان متمرکز شده است. در هر حال، شرکتها و سازمانها در مورد اثر بخشی اینگونه طرح‌ریزی (بلند مدت) دچار شک و تردید هستند. دلایل و علل چنین شک و تردیدی را می‌توان در سرعت تغییرات و آشفتگی محیط، در پنج سال گذشته دانست. شاید تا حدودی، اثر بخش نبودن طرح‌ریزی استراتژیک را بتوان ناشی از عدم کنترل طرح‌ریزی بلند مدت و استراتژیک توسط مدیریت عالی سازمان دانست. در ارتباط با همه طرحها می‌توان گفت که تعیین اهداف بدون کنترل نسبت به اینکه تا چه حد به آنها رسیده‌ایم، موجب عدم اثر بخشی چنین طرح‌ریزی می‌شود.

در واقع، ارزشیابی تجربی و عملی انواع مختلف طرح‌ریزی و اعمال کنترل‌هایی که در سطح مدیران عالی در کشورهای انگلستان، آلمان و فرانسه به عمل آمده، نشان می‌دهد در حالی که طرح‌ریزی به تدریج از شکل کوتاه مدت به بلند مدت تحول یافته است اما سیستم کنترل در سطح مدیران ارشد سازمان هنوز بر کنترل عملیاتی و کوتاه مدت تأکید دارد و در مورد کنترل این امر که تا چه حد به اهداف بلند مدت و استراتژیک دست یافته‌اند بی‌توجهی می‌شود.

این مقاله فعالیت‌های طرح‌ریزی جاری را که در شرکت‌های متوسط و بزرگ و قابل مقایسه در کشورهای فرانسه، انگلیس و آلمان به عمل می‌آید، در ضمن معرفی اقدامات مدیران ارشد در زمینه کنترل نشان می‌دهد. نتیجه این کار، ارائه مجموعه پیشنهادهایی برای مدیران عالی سازمان است. اگر قرار باشد طرح‌های بلند مدت و استراتژیک، اثر بخش باشد، مؤلف معتقد است که مدیران ارشد سازمان باید خود را کمتر درگیر کنترل عملکرد کوتاه مدت نموده، از ابزار جدید به نحوی بهره‌برداری کنند که بتوانند عملکرد استراتژیک خود را بطور مستقیم مورد کنترل و ارزشیابی قرار دهند.

### مفاهیم جاری و جدید در ارتباط با طرح‌ریزی و سیستم‌های کنترل

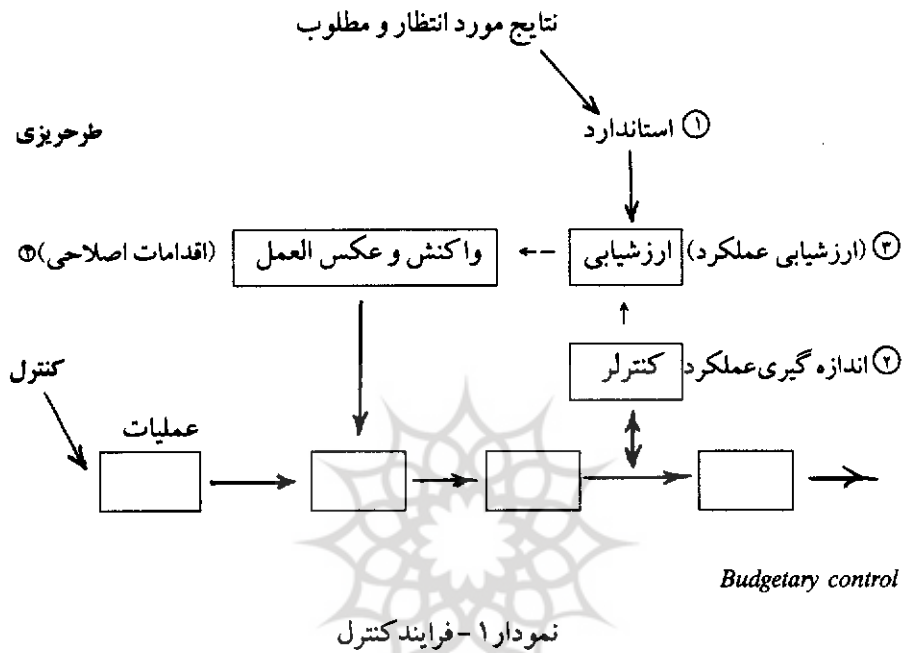
مفهوم طرح‌ریزی به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت، مفهوم جدیدی نیست. تئوری پردازان مدیریت کلاسیک ضرورت این نکته را برای مدیران ذکر کرده بودند که مدیران باید هر

چه بیشتر به مشاغل بالای سازمان نزدیک می‌شوند به آینده بیشتر توجه داشته باشند. در هر حال، ظهور انواع مختلف طرحریزی بیشتر مربوط به دوران اخیر است؛ مثلاً در سالهای ۱۹۵۰ و اوائل ۱۹۶۰ دست‌اندرکاران و محققان توجه خود را معطوف توسعه و ارائه طرحریزی بلند مدت نمودند در حالی که با طرحریزی‌های کوتاه مدت و بودجه بندی مخالف بودند. استینر ضمن تعریف ابعاد طرحریزی، این نکته را ذکر می‌کند که طرحها می‌تواند شامل عناصر مختلفی از جمله موارد زیر باشد:

استراتژی، خط‌مشی‌ها، طرحهای عملیاتی، برنامه‌ها، بودجه‌ها رویه‌ها... که انواع متعدد طرحها را نشان می‌دهد.

در واقع، بسیاری از شرکتها از حالت یک شخص تنها یا یک دپارتمان که با طرحریزی کوتاه مدت سروکار دارد (مثل بودجه بندی) به حالت دیگری که دارای دو دپارتمان مجزا و مستقل و دو مرحله مجزا (طرحریزی استراتژیک و بودجه بندی) منتقل شده‌اند بعضی از شرکتها حداقل از نظر دید و بینش (نه در عمل) فعالیتهای طرحریزی استراتژیک را از فعالیتهای بلند مدت تفکیک نموده‌اند. در حقیقت، نویسندگان توافق دارند که یک طرح بلند مدت الزاماً یک طرح استراتژیک نیست، زیرا طرح بلند مدت بیشتر با پیش بینی پیامدهای تصمیماتی که امروز گرفته می‌شود و آثار آنها بر اقدامات و عملیات جاری سروکار دارد، در حالی که طرح استراتژیک با تصمیماتی سروکار دارد که جهت‌گیری اساسی شرکت را تعیین و تعریف می‌کند، یعنی حرکتها و مناطق کلیدی مورد نظر شرکت را مشخص می‌کند.

علاوه بر این بطور ضمنی و یا آشکار مشخص شده‌است که کنترل جزء لازم و مقابل طرحریزی است. و غالباً در تعریف آن چنین می‌گویند: کنترل فرایند کسب اطمینان از این است که عملکرد سازمان منطبق با طرحها و برنامه‌ها باشد. هدف کنترل، کمک به اتخاذ اقدامات اصلاحی است زمانی که اهداف سازمان در ضمن فرایند طرحریزی تعریف شده باشد و اقدامات اصلاحی می‌تواند با تغییر عملیات یا با تعدیل طرحها به صورت نمودار صفحه بعد انجام شود:



بنابراین سؤال این است که آیا انواع مختلف طرحریزی و طرحهای مختلف نیازمند کنترل‌های گوناگون هستند یا به ابزار کنترلی یکسانی نیاز دارند؛ مثلاً در عمل، کنترل بودجه‌ای (کنترلی که از طریق بودجه اعمال می‌شود) بطور عمده‌ای با تعیین استانداردها یا نرم‌های مالی سروکار دارد که به وسیله آنها می‌توان از طریق حسابداری و تجزیه و تحلیل واریانس‌ها و اختلافات، عملکرد را اندازه‌گیری کرد. برای نوع دیگری از طرحها مثل برنامه‌ریزی اجرایی (*pnogramming*) که فعالیت‌های اصلی و زمان انجام آنها مشخص شده است، و کنترل، بیشتر با اندازه‌گیری زمان و میزان تکمیل فعالیتها سروکار دارد، و ارزشیابی داخلی یکی از ابزار کنترلی کلیدی محسوب می‌شود. تحقیق عمیقی در مورد اقدامات کنترلی مدیران در کشور فرانسه، انگلیس، آلمان در مورد ۵۲ شرکت الکترونیکی، مهندسی و ... به عمل آمده که در ضمن آن با ۱۷۵ نفر از مدیران ارشد، کنترلرها و مدیران تولید، بازاریابی و سرپرستان اجرایی گفتگو و مصاحبه شد. در این تحقیق،

اسناد طرحریزی و کنترل بطور محتوایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، سؤالاتی در مورد فعالیتها طرحریزی شد و همچنین در ارتباط با کنترل مدیریتی سؤالاتی به عمل آمد. نتیجه کار در ذیل ارائه می شود. یکی از مطالب این بود که آیا در عمل برای انواع طرحهای مختلف از کنترلهای مختلف استفاده می شود یا خیر و آیا سازمانهایی که طرحریزی استراتژیک را انجام داده اند از ابزار کنترلی مخصوصی برای این نوع طرحریزی استفاده می کنند؟

### یافته های تجربی

فعالتهای مربوط به طرحریزی بلند مدت و طرحریزی استراتژیک در جدول شماره ۱ نشان می دهد که چه تعدادی از سازمانها دارای یک طرحریزی بلند مدت هستند.

جدول شماره ۱ تعداد سازمانهایی که بطور سالیانه طرحریزی بلند مدت می کنند						
انگلیس		آلمان		فرانسه		
۱۳	(۷۲٪)	۱۴	(۷۸٪)	۵	۳۱٪	تعداد مدیران ارشدی که دارای طرحریزی بلند مدت مکتوب می باشند
۵	(۲۷٪)	۴	(۲۲٪)	۱۱	۶۹	تعداد مدیران ارشدی که دارای طرحریزی بلند مدت مکتوب نیستند
۱۸	۱۰۰٪	۱۸	۱۰۰٪	۱۶	۱۰۰	کل

بیشتر شرکتهای انگلیسی ۶ سال یا بیشتر است که طرحریزی بلند مدت را به عمل می آورند و بسیاری از آنها یک دپارتمان ویژه در سطح مدیران ارشد تشکیل داده اند تا تمام طرحهایی را که از واحدهای فرعی دریافت می شود جمع آوری نمایند. این طرحها نشاندهنده وضع جاری شرکت است. ضروری است که مدیر هر یک از واحدهای سازمانی ۶ ماه زودتر از موقع و از طریق یک فرایند از پایین به بالا طرح پنجساله خود را هر سال به مدیران ارشد سازمان تسلیم کند تا در آنجا بطور خاص در حضور مدیران ارشد و ستاد مرکزی مورد مطالعه و بحث قرار گیرد و سپس توسط واحد سازمانی ارائه دهنده مجدداً مورد تجدید نظر قرار گیرد. یک طرح قبل از

اینکه جلسه مربوط به بودجه شروع شود، مورد پیگیری و تعقیب قرار می‌گیرد و به صورت مکتوب آماده می‌شود؛ این فرایند که در حدود ۵-۴ ماه طول می‌کشد شامل حدود صد نفر از افراد در هر سازمان می‌شود و رویه‌های مربوط به طرح‌ریزی و نیازمندیهای محتوایی توسط واحد طرح‌ریزی بر اساس مقررات طرح‌ریزی استاندارد ارائه می‌شود. طرح ارائه شده با تمام جنبه‌های واحد سازمانی سروکار داشته، آنها را مورد بحث قرار می‌دهد و صرفاً با عملیات سروکار ندارد بلکه در ماهیت خود، حالت استراتژیک دارد.

اغلب شرکتهای آلمانی که مورد بررسی قرار گرفتند با طرح‌ریزی بلند مدت سروکار دارند ولی نه به اندازه‌ای که شرکتهای انگلیسی به آن پرداخته‌اند. شرکتهای آلمانی نیز مانند همان فرایندی که در شرکتهای انگلیسی مطرح است غالباً از یک فرایند از پایین به بالا استفاده می‌کنند. این فرایند معمولاً کمی دیرتر نسبت به آنچه در انگلستان مطرح است (۴ ماه قبل از کاربرد) شروع می‌شود و افراد برای مدت زیادی روی آن کار نمی‌کنند. این طرحها که از نظر افق زمانی، کوتاهترند (سه سال) بیشتر جهت‌گیری عملیاتی دارند تا جهت‌گیری و تفکر استراتژیک. تنها مقررات استانداری که ممکن است وجود داشته باشد بر روی پیش‌بینیهای مالی تاکید دارد. این کار غالباً صورت می‌گیرد ولی دپارتمان مخصوص برای این کار (طرح‌ریزی بلند مدت) وجود ندارد. واحد کنترل در سطوح بالای سازمان مسئول طرح‌ریزی بلند مدت، بودجه‌بندی و اعمال کنترل است. به همین علت که این واحد، مسئول طرح‌ریزی است، گاهی اتفاق می‌افتد طرح‌ریزی بلند مدت همزمان با بودجه‌بندی و یا حتی بعد از طرح سالیانه به عمل می‌آید.

معمولاً افراد کمتری نسبت به تعداد افرادی که در انگلستان در این کار دخالت دارند، در سازمانهای آلمانی درباره‌ی طرحها کار می‌کنند. (۷۰ نفر)

شرکتهای فرانسوی به تعداد کمی، طرح‌ریزی بلند مدت را هر ساله مورد نظر قرار می‌دهند (۵ شرکت از ۱۶ شرکت) و از نظر آن تعدادی که طرح‌ریزی بلند مدت به عمل می‌آورند طرح‌ریزی بلند مدت چیزی شبیه به یک پیش‌بینی مالی سه ساله است که به جای تصمیم‌گیری لازم در امروز برای تغییر راه کارهای معمولی برای آینده و فردای سازمان به آینده نگاه می‌کند که چه پیش خواهد آمد. به نظر می‌رسد بحران ۱۹۷۳ بعضی طراحان را نسبت به طرح‌ریزی بلند مدت متفکر و بیزار نمود و بعضی از طرح‌ریزی بلند مدت دست‌کشیده و یا نسبت به آن دچار

شک و تردید بیشتری شدند. لذا بعضی از شرکتها افق زمانی طرحهای بلند مدت خود را کاهش دادند (از ۵ ساله به ۲ یا ۳ سال) و سایر شرکتها اساساً طرحریزی بلند مدت را کنار گذاشتند و بالاخره دو شرکتی که در زمره پنج شرکتی که در جدول ۱ ذکر شده بودند قرار نداشتند. طرحریزی بلند مدت را آن هم هر پنج سال انجام دادند. تعداد افرادی که بر روی طرحریزی بلند مدت کار می کنند (۵۰ نفر) و مقررات طرحریزی خاصی وجود ندارد تا روشها و نیازمندیهای هر طرح را تعیین و تثبیت نماید. در نتیجه تلاش مربوط خیلی کم طول می کشد (۲ ماه) و نیمی از شرکتهایی که طرحریزی بلند مدت می کنند طرحریزی بلند مدت را پس از تعیین بودجه به عمل می آورند یعنی اینکه زمانی این کار را می کنند که اولین سال کاربرد آن تقریباً شروع شده است. رجوع می کنیم به طرحریزی استراتژیک، جدول شماره ۲ برای آنهایی که طرحهای بلند مدت خود را تدوین کرده اند و تعداد شرکتهایی را که ملاحظات استراتژیک در آنها رعایت شده است نشان می دهد.

## جدول شماره ۲

تعداد شرکتهایی که ابعاد استراتژیک را لحاظ نموده اند.

انگلیس	آلمان	فرانسه			
۸ (٪۶۲)	۶ (٪۴۳)	۳ (٪۴۳)			طرحهای بلند مدتی که بعضی از تجزیه و تحلیلهای بلند مدت در آن لحاظ شده است
۵ (٪۳۸)	۸ (٪۵۷)	۴ (٪۵۷)			طرحهایی که حاوی تجزیه و تحلیلهای فوق نیستند.
۱۳ (٪۱۰۰)	۱۴ (٪۱۰۰)	۷ (٪۱۰۰)			کل

شامل دو شرکتی که هر پنج سال طرحریزی می کنند.

از آنجا که در اغلب موارد، طرحریزی بلند مدت یک فعالیت و فرایند از پایین به بالاست. ملاحظات استراتژیک غالباً به وسیله واحدهای سازمانی اجرایی به عمل می آید. لذا طرح استراتژیک سازمان غالباً ترکیبی از طرحهای ارائه شده از طرف واحدهای سازمان است که بعد از اینکه مورد بررسی قرار گرفته، و در جلساتی که با حضور مدیران واحدهای مربوط (و مدیران

ارشد کنترلر مرکز و مدیر طرحریزی و ... مورد بحث و بررسی قرار گرفت، به دست می‌آید. لذا جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که امروزه بیشتر شرکتها دارای طرحریزی بلند مدت هستند. بعضی هم فراتر از این رفته‌اند و علی‌رغم اینکه فعالیت طرحریزی بلند مدت آنها از پایین به بالا صورت می‌گیرد ولی شامل ابعاد استراتژیک نیز می‌شود.

### اقدامات کنترلی جاری توسط مدیریت عالی سازمان

حالا برمی‌گردیم به فعالیتهای مربوط به کنترل که در سطح مدیران عالی سازمان صورت می‌گیرد، کنترل کلی، کوتاه مدت است، بیشتر جهتگیری عملیاتی دارد، و بعضی اوقات خیلی تفصیلی و جزئی انجام می‌گیرد و به هیچ وجه با فعالیتهای مربوط با طرحریزی بلند مدت که اخیراً توصیف شد مطابقت ندارد.

برای اینکه ارتباط بین کنترل و طرحریزی روشن شود از مدیران ارشد خواسته شد توضیح دهند برای کنترل سازمان خود به چه اطلاعاتی چشم دوخته‌اند، توجه خود را بر چه چیزهایی متمرکز نموده‌اند، و در ضمن از آنها خواسته شد تا آنچه را که به نظر آنها عوامل حساس و اساسی است، توضیح دهند و اینکه این عوامل چگونه در سیستم گزارشگیری آنها کنترل می‌شود. سرانجام گزارشهای عمده<sup>۱</sup> مطرح شده‌ای که آنها دریافت می‌کنند از نظر محتوی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این تجزیه و تحلیل نتایج زیر را نشان می‌دهد:

۱- اطلاعات غالباً جزئی، کوتاه مدت بوده و اغلب با موارد عملیاتی و امور داخلی سازمان سروکار دارد. به نظر می‌رسد مدیران عالی سازمان بیشتر، اطلاعاتی در زمینه عملکرد کوتاه مدت سازمان دریافت نموده و اطلاعات کمتری در مورد امور بلند مدت دریافت می‌کنند. تجزیه و تحلیل گزارشهای روزانه، هفتگی و ماهیانه نشان می‌دهد که گزارشهایی که برای مدیران ارشد سازمان فرستاده می‌شود بطور عمده‌ای حاوی اطلاعاتی در مورد فروش، سود، پرسنل، نقدینگی، حمل و نقل، هزینه‌ها، محصول و ترازنامه سازمان است<sup>۲</sup> یعنی گزارشها حاوی اطلاعاتی در مورد امور داخلی سازمان است<sup>۳</sup> - مترجم (ضمیمه ۱ را ببینید)

مشخص است که بطور دقیق و فراوان می‌توان ملاحظه کرد که شرکتها در فرانسه و آلمان کمتر غیر متمرکز هستند و دپارتمانهای طرحریزی و کنترل از یکدیگر مجزا نیستند؛ مثل شرکتهای آلمان و



فرانسه، و طرحریزی پیشرفت و تکامل کمتری دارد (یعنی کمتر با موارد استراتژیک و بیشتر با امور کوتاه مدت سروکار دارد) مثل شرکتهای آلمانی و فرانسوی و بیشتر اطلاعات به وسیله منابع داخلی از جمله دپارتمانهای کنترل و حسابداری و نه به وسیله منابع خاصی که بتواند با مطالعات طرحریزی تطبیق داد تهیه می شود.

در واقع، جداول ۳ و ۴ و ۵ نشان می دهند که در شرکتهای آلمانی که طرحریزی به شکل استراتژیک در آنها کمتر انجام می شود و در شرکتهای فرانسوی که از طرحریزی بلند مدت زیاد استفاده نمی کنند اطلاعاتی که به مدیران ارشد ارائه می شود تکراری تر بوده، غالباً در ارتباط با کنترل بعد از اجرای برنامه هاست (یعنی عملکرد صرف یا طرح و عملکرد) و کمتر به اطلاعاتی می پردازد که در ارتباط با عملکرد مورد انتظار در پایان سال است. در ضمن نشان می دهد که کنترل در ارتباط با شرکتهای این دو کشور، جزئی و تفصیلی است مثل گزارشهای مربوط به هزینه ها که برای مدیریت عالی سازمان تهیه می شود اطلاعات تحت تاثیر عوامل فرهنگی دچار انحراف شده و از صحت آنها کاسته می شود.

نه تنها مدیران عالی سازمان از اطلاعات مربوط به امور کوتاه مدت و غالباً جزئی برای کنترل عملکرد سازمان استفاده می کنند بلکه تمرکز تجزیه و تحلیل نیز تحت تاثیر فرهنگ هر کشور به سمت خاص منحرف و متمایل می شود لذا در حالی که مدیران ارشد سازمانهای بریتانیایی تاکید عمده خود را بر امور مالی متمرکز می سازند، مدیران شرکتهای فرانسوی بر عامل تولید تاکید زیادی می ورزند تا سابقه تحصیلی و علمی خوب مدیران خود را با وضعیت سازمان تطبیق دهند (حسابداران در مقایسه با مهندسان)

جدول ۳ - میزان تکرار اطلاعات مدیران ارشد

فرانسه	آلمان	بریتانیا	
۸	۱۲	۵	تعداد مدیران ارشدی که اطلاعات روزانه را ملاحظه می کنند
۱۰	۱۳	۱۱	تعداد مدیران ارشدی که اطلاعات هفتگی را ملاحظه می کنند
۱۶	۱۸	۱۸	تعداد مدیران ارشدی که اطلاعات ماهانه را ملاحظه می کنند

جدول ۴- نوع اطلاعات تهیه شده

بریتانیا	آلمان	فرانسه	
۲ (٪۱۱)	۴ (٪۲۲)	۵ (٪۳۱)	اطلاعات مربوط به عملکرد
۷ (٪۳۹)	۱۰ (٪۵۶)	۸ (٪۵۱)	اطلاعات مربوط به طرح و عملکرد
۹ (٪۵۰)	۴ (٪۲۲)	۳ (٪۱۸)	اطلاعات مربوط به طرح و عملکرد مورد انتظار
۱۸ (٪۱۰۰)	۱۸ (٪۱۰۰)	۱۶ (٪۱۰۰)	جمع کل

جدول ۵-

تعداد گزارشهای ماهیانه که به مدیران ارشد ارائه می‌شود و دارای اطلاعات مربوط به هزینه‌های جزئی است.

بریتانیا	آلمان	فرانسه	
۱۳ (٪۷۳)	۰ (٪)	۱ (٪۶)	هزینه‌های غیر جزئی
۵ (٪۲۷)	۱۸ (٪۱۰۰)	۱۴ (٪۹۴)	هزینه‌های جزئی و مفصل
۱۸ (٪۱۰۰)	۱۸ (٪۱۰۰)	۱۵ (٪۱۰۰)	مجموع

آیا هیچ نوع کنترل استراتژیکی ارائه شده بود؟ انسان ممکن است فکر کند که پنج وظیفه اصلی و کلیدی سازمان یعنی، مالیه (امور مالی)، بازاریابی، تولید، پرسنلی و توسعه تحقیق با توجه به اهداف عمده و اصلی سازمان و یا با توجه به وضعیت بازار و تکنولوژی احتمالاً بطور متفاوتی مورد توجه قرار خواهند گرفت، حقیقتی که در طی این بررسی و مطالعه مورد توجه قرار نگرفت. در هر صورت، در همه واحدهای سازمانی، تاکید و توجه تخصصی تحت تأثیر محیط و قلمرو سازمان خواهد گرفت؛ به عنوان مثال انسان ممکن است فکر کند که در محیطهای سریع التغییر (بسیار متغیر) مانند الکترونیک، بازاریابی در درجه اول اهمیت قرار خواهند گرفت در هر

صورت مدرکی دال بر چنین تأکید متفاوتی بر اساس استراتژی یا بر اساس بخش سازمانی موجود نبود.

عوامل کلیدی و مرتبط با موفقیت سازمان اندازه گیری و کنترل نمی شوند.

از همه مدیران ارشد سؤال شد که عوامل کلیدی موفقیت در کار و مؤسسه خود را چه عواملی می دانند. جوابهای مدیران هر کشور با سایر مدیران از کشورهای دیگر متفاوت بود در حالی که بیش از نیمی از مدیران ارشد سازمانهای بریتانیایی توانستند به این سؤال پاسخ دهند، بیشتر مدیران ارشد آلمانی این سؤال را نفهمیدند و پاسخ آنها غالباً مربوط به این مطلب بود که چه می کنند. پاسخهای مدیران ارشد فرانسوی در هر سه بخش یعنی بخش کیفیت، قیمت، و حمل، جزئی و ناچیز بود. اگرچه این مطلب، این عقیده را تقویت می کند که سازمانهای بیشتری در بریتانیا نسبت به دو کشور دیگر (آلمان و فرانسه) از تجزیه و تحلیلی استراتژیک استفاده می کنند ولی سازمانهایی که این عوامل کلیدی را هم توانستند مشخص کنند جواب آنها در مورد چگونگی کنترل این عوامل منفی بود. هیچ نوع سیستم اطلاعاتی خاصی برای این عوامل موجود نبود. مدیریت ارشد سازمانها، بیش از آنکه به طور مستقیم به اجرای خوب و موفق استراتژی سازمان اعمال کنترل نمایند به نتایج عملیاتی (کوتاه مدت) توجه داشتند.

پژوهشگاه ملی پیشنهادها

مجله علمی و پژوهشی

تجزیه و تحلیل تجربیات اخیر نشان داده است که طرحریزی بلند مدت و در بعضی موارد طرحریزی استراتژیک وجود دارد. در هر حال وقتی انسان اعمال کنترل از جانب مدیران ارشد سازمان را مورد توجه قرار می دهد شواهد و مدارک عملی نشان می دهد که هیچ نوع سیستم کنترلی که طرحریزی بلند مدت یا استراتژیک را تطبیق دهد (با وضع موجود سازمان) وجود ندارد.

در نتیجه مدیران ارشد برای کنترل مؤسسات خود غالباً از اطلاعات حسابداری مربوط به امور عملیاتی و کوتاه مدت که در بعضی موارد تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار می گیرند، استفاده می کنند.

عقیده ما این است که ضرورت دارد که یک سیستم کنترل مخصوص برای طرحهای بلند مدت و تطبیق طرحریزی استراتژیک با وضع سازمان طراحی شود و چنین سیستم کنترلی برای موفقیت از دید تفکر استراتژیک نقش حیاتی دارد. این امر بسیار ضروری است زیرا مهم نیست که اطلاعات داخلی و جاری سازمان تا چه حد بطور خودکار و سریع به دست مدیران ارشد می‌رسد بلکه مهم این است که چنین اطلاعاتی یک مبنای منطقی و کافی برای ارزیابی حرکت‌های استراتژیک را که اغلب به وسیله رده‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود فراهم نمی‌سازد. اگر سیستم کنترل بخواهد در هدایت و جهت‌گیری کلی سازمان نقش موثری داشته باشد، در این صورت اگر سیستم کنترل، اطلاعات مربوط به فروش و حمل را بطور روزانه به مدیریت ارشد سازمان ارائه دهد، آیا توانسته است نقش موثری داشته باشد؟ در این صورت آیا سیستم کنترل می‌تواند منشأ اقدامات اصلاحی لازم در ارتباط با امور بلند مدت سازمان باشد؟ در هر صورت کنترل استراتژیک یک امر حیاتی است، مخصوصاً زمانی که سازمان دارای فعالیتهای گوناگون و متنوع بوده و یا در محیطهای بسیار متغیر و پیچیده قرار دارد. در چنین سازمانهایی مدیریت ارشد سازمان نمی‌تواند با چنین ابزار کنترلی که گفته شد در رأس امور باقی بماند. زیرا حوزه صرف فعالیتها و پیچیدگی تکنولوژی ایجاب می‌کند که حرکات استراتژیک توسط رده‌ی صف پیشنهاد شود. در حقیقت عملکرد کوتاه مدت، نقص استراتژیک را مخفی می‌سازد. مدیریت عالی سازمان لازم است عناصر اصلی موفقیت استراتژیک سازمان را بطور مستقیم کنترل نماید.

در یک شرکت الکترونیک در کشور انگلستان که مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت مشاهده شد که مدیریت عالی سازمان تا کید و توجه خود را معطوف یک عنصر کلیدی و اصلی در کنترل نموده بود در حالی که عملکرد معمول سازمان (یعنی نتایج مالی) فقط در هر فصل یکبار گزارش می‌شد ولی مدیریت عالی "رضایت مشتریان" را از نزدیک و بدقت کنترل می‌کرد و در مواقع لازم حتی روزانه هم این امر را کنترل می‌کرد و این امر را - یعنی رضایت مشتری - به عنوان نقطه قوت استراتژیک سازمان تعریف کرده بود.

تجزیه و تحلیل استراتژیک شامل موارد زیر می‌شود:

۱- \* تجزیه و تحلیل محیط جهت تعیین روندهای محیطی، تعیین فرصتها و موقعیتهای مطلوب و تعیین تهدیدات و عوامل اصلی موفقیت در هر بخش از بازار

۲- \* تجزیه و تحلیل وضع سازمان خود برای تعیین منابع اصلی، نقاط قوت و ضعف سازمان در ارتباط با امر رقابت

۳- \* تجزیه، تحلیل و تعریف هدفهای اصلی و آرمانهای سازمان در بلند مدت و در کوتاه مدت از نظر کیفیت و کمیت. لذا طرح استراتژیک موارد زیر را برای آینده انتخاب می‌کند:

۱- پورت فلیو بازار محصول

۲- شایستگیها و نقاط قوت مشخص و ممتاز سازمان

۳- ابزار اساسی برای رسیدن به هدفهای ذکر شده و اولویتهای اصلی انتخاب از میان چند گزینه بستگی به "مفروضات" مربوط به محیط سازمان و منابع آن دارد. بدین وسیله *From Tneseon* طرحهای عملیاتی بلند مدت، خط مشی‌ها، برنامه‌های اجرایی و بودجه تعریف و تعیین می‌شوند.

با توجه به مراحل که قبلاً برای کنترل ذکر شد (تعیین استانداردها، اندازه گیری عملکرد، ارزیابی و اتخاذ اقدامات اصلاحی) کنترل استراتژیک موارد زیر را مورد توجه قرار می‌دهد:

۱- مفروضات اصلی و کلیدی مربوط به تغییرات تدریجی محیط و منابع داخلی سازمان: آیا هنگام انتخاب یک طرح که همانطور که تعریف شد بتدریج در حال تغییر و تکامل تدریجی است رشد روندهای مربوط به محیط و منابع لحاظ شده است.

۲- موارد و زمینه‌های شایستگی: آیا موارد شایستگی مشخص و ممتاز همان‌هایی هستند که فرض شده بود

۳- نتایج کلیدی عملکرد و اولویت‌ها

برای هر یک از سه مورد ذکر شده (مفروضات خارجی و داخلی، شایستگیهای ممتاز و مشخص سازمان، نتایج کلیدی) استانداردهایی تعیین خواهد شد. این استانداردها به استثنای نتایج کلیدی، غالباً شاخصهایی با مجموعه‌ای از "موازن" که توسط مدیریت عالی سازمان تعیین می‌شوند خواهند بود. عمل اندازه گیری معمولاً ناشی از اطلاعات حسابداری معمولی داخلی نخواهد بود؛ مثلاً اگر سازمانی تصمیم بگیرد و بخواهد از طریق به دست گرفتن رهبری در زمینه تکنولوژی به رقابت پردازد، این امر می‌تواند شامل تعیین شاخصهایی از قبیل موارد زیر باشد: تعداد محصولات جدیدی که ارائه شده، حضور در میتینگ‌های تخصصی، دارا بودن، مجوزهای متعدد، حضور در جمع مشتریان که معروف به بکارگیری تکنولوژی پیشرفته‌اند...

اینها مواردی هستند که باید توسط مدیریت عالی سازمان کنترل شوند. این موارد باید پیکره گزارشهایی را که به مدیریت عالی سازمان ارائه می شود تشکیل دهد. جدول شماره ۶ سؤالاتی را که باید در چنین گزارشهای کنترلی پاسخ داده شود بطور خلاصه ذکر می کند.

#### جدول ۶ - نکات کنترل استراتژیک

- سه فرضیه اساسی که استراتژی (های) من بر اساس آنها مبتنی است، چیست؟
- تعداد و دفعات مشخصی را که آنها تغییر می کنند اندازه گیری کنید.
- حدی را مشخص کنید که اگر وضعیت، بالاتر از آن باشد اقدام اصلاحی اتخاذ خواهید کرد.
- سه مورد از چهار عامل حساس و اصلی مربوط به موفقیت سازمان من (یا مربوط به موفقیت بازار هر محصول) چیست؟
- نرم ها و استانداردهای سازمان من تعریف شوند.
- بطور منظم بررسی شود که آیا سازمان من هنوز این عوامل را داراست؟
- اولویتها و نتایج کلیدی عملکرد سازمان من چیست؟
- استانداردها و نرم ها را تعریف کنید.
- میزان تکمیل مراحل و عملکرد کلیدی را اندازه گیری کنید.

#### نتیجه گیری

بررسی عملی کارهای کنترلی مدیریت در انگلستان، فرانسه و آلمان نشان داده است که اگرچه طرح ریزی فقط با کارهای مالی کوتاه مدت سروکار ندارد بلکه پیشرفت و پیچیدگی بیشتری دانسته و با امور بلند مدت و استراتژیک سروکار دارد ولی کنترل هنوز هم اساساً کوتاه مدت بوده و گرایش عملیاتی دارد و در نمودار - ۲ نشان داده می شود.

انواع طرحها مشاهده شده	بودجه سالیانه	برنامه‌های اجرایی	طرح‌های بلند مدت و استراتژیک
بله	بله	بعضی	بعضی
انواع کنترل‌هایی که مشاهده شد	کنترل بودجه‌ای	کنترل برنامه‌ای	کنترل استراتژیک
بله	بله	بعضاً	؟

### نمودار ۲- تکامل تدریجی طرحریزی و اقدامات کنترلی

مخصوصاً در سازمانهایی که در کارهای متعدد و محیط بسیار متغیر و پیچیده‌ای قرار دارند کنترل مدیریت عالی سازمان بر اساس چنین اطلاعات کوتاه موقت و جزئی نمی‌تواند کفایت لازم دارا باشد. بلکه کنترل مدیریت عالی سازمان نیاز به ابزار جدیدی - کنترل استراتژیک دارد که موارد زیر را مورد توجه قرار دهد:

تعیین استانداردها: اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان در موارد زیر:

مفروضات کلیدی در ارتباط با تغییرات تدریجی محیط و منابع مورد نیاز سازمان ثبات و تداوم وجود عوامل اساسی موفقیت سازمان، ارائه موارد شایستگی ممتاز و مشخص، و نتایج کلیدی سازمان. یک چنین سیستم کنترلی کمتر می‌تواند با استفاده از کانالهای کنترلی که متداول است به عمل آید. (یعنی از طریق اطلاعات حسابداری) در هر حال، به نظر می‌رسد برای اینکه طرح ریزی استراتژیک بطور مؤثری اجراء گردد، به کنترل استراتژیک نیاز خواهد بود و هر طرحی بدون کنترل مفید نخواهد بود.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی