

دیدگاه تفسیری در کنترل استراتژیک

دکتر سیدمحمد اعرابی* و سیدکاظم چاوشی**

هدف اصلی کنترل استراتژیک، حفظ پویایی و بقای پایدار سازمان است و این مهم از طریق ارزیابی مستمر برای، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک سازمان تحقق می‌یابد. با توجه به اینکه کنترل استراتژیک، کنترل در سطح مفهومی و ذهنی است، اجزاء فرایند آن نیز متعلق به سطح مفهومی و ذهنی هستند؛ بنابراین تفسیر و ادراک در آن، جایگاه ویژه‌ای می‌یابد که لازم است به صورت جداگانه و مبسوط به آن پرداخته شود. مقاله حاضر با مروری بر ادبیات موجود، الگوی کنترل استراتژیک را با دیدگاه تفسیری ارائه می‌دهد. فرایند کنترل استراتژیک، شامل چهار مرحله تعیین موضوع کنترل، پویش و پایش محیط، تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده و ارائه پاسخ و عکس‌العمل مناسب است. همه این چهار مرحله تحت تأثیر ادراک سازمان از محیط داخلی و خارجی خود است. در این مقاله دو ویژگی عدم اطمینان (ترکیبی از پویایی و پیچیدگی) و سخاوتمندی محیطی درک شده را بررسی و در مورد زمینه‌های داخلی نیز به چهار مؤلفه استراتژی، ساختار، منابع و سطح عملکرد اشاره کرده‌ایم. از این چهار مؤلفه تأثیر دو مؤلفه سطح عملکرد و نوع استراتژی را بر فرایند تفسیر موضوعات کنترل تشریح نموده‌ایم. نوآوری این مقاله آن است که دیدگاه تفسیری را به فرایند کنترل استراتژیک وارد و ملاحظاتی کلی را برای عاملان و پژوهشگران عرصه مدیریت استراتژیک به ویژه علاقه‌مندان به مباحث کنترل و تغییر استراتژیک ارائه می‌کند. هر یک از این ملاحظات می‌توانند در تحقیقات بعدی مورد بررسی دقیق‌تر قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: کنترل استراتژیک؛ نظارت و بازرسی؛ پویش و پایش؛ دیدگاه تفسیری

* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

** عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی؛

مقدمه

تحقیقات نشان داده‌اند، عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از سایر سازمان‌هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱: ۱۸). تدوین، اجرا و کنترل استراتژی سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک هستند که هر کدام بدون دیگری مؤثر نبوده بلکه ترکیب این سه بخش موجب اثربخشی خواهد شد (همان: ۲۲). هدف اصلی کنترل استراتژیک، حفظ پویایی و بقای پایدار سازمان است و این مهم از طریق ارزیابی مستمر برای، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک سازمان تحقق می‌یابد. مقصود از ارزیابی مستمر برای استراتژیک، اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز سازمان و اهداف استراتژیک در مرحله تدوین (اگر استراتژی‌ها تدوینی^۱ باشند) و پس از آن در طول زمان است. ارزیابی اثربخشی استراتژیک با هدف اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان، صورت می‌گیرد. هدف از ارزیابی میزان هماهنگی استراتژیک، اطمینان از وجود یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) در فرایند تدوین، اجرا و کنترل و نیز هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سازمان، مانند هماهنگی بین سطح استراتژیک و عملیات است.

فرایند کنترل شامل تعیین موضوع ارزیابی و نظارت، تعریف معیارهای ارزیابی، ارزیابی موضوع کنترل بر مبنای معیارهای تعریف شده و اعمال اصلاحات و تعدیلات در صورت لزوم است. با توجه به اینکه کنترل استراتژیک، کنترل در سطح مفهومی و ذهنی است، اجزای فرایند آن نیز به سطح مفهومی و ذهنی تعلق دارد؛ لذا تفسیر و ادراک در آن جایگاه ویژه‌ای می‌یابد که لازم است به صورت جداگانه و مبسوط به آن پرداخته شود. مقاله حاضر با مروری بر ادبیات موجود، سعی در بررسی جایگاه و نقش دیدگاه تفسیری در کنترل استراتژیک دارد.

۱ فرایند کنترل استراتژیک

برای انجام دادن یک ارزیابی استراتژیک، لازم است تصمیم گیران به جمع آوری داده‌ها بپردازند، آنها را درک کنند و با معیارهای از پیش تعیین شده و یا اهداف آرمانی، آنها را تطبیق داده و سپس به نحوی به آن پاسخ دهند. این فرایند، ذاتاً تفسیری است و این تفسیر چیزی فراتر از تحلیل ساده داده‌هاست. این یک فعالیت حساس است و به مهارت بالایی نیاز دارد که فعالان سازمانی سعی در معنا دادن به داده‌های فاقد نظم می‌کنند. تحلیل رسمی، قضاوت مدیریتی، درک شهودی و پردازش اجتماعی اطلاعات به اعضای سازمان‌ها کمک می‌کند تا جهان پیرامون خود را درک کنند (Julian and Scifres, 2002).

دفت (۱۳۸۷) و جولیان و سیفریس (۲۰۰۲)، کنترل استراتژیک را یک فرایند تفسیری با سه مرحله در نظر می‌گیرند؛ این سه مرحله عبارت‌اند از: پویش^۱ و پایش^۲ [محیط]، تحلیل و تفسیر آن و ارائه پاسخ و عکس‌العمل مناسب به آن (Ibid.). پویش و پایش عوامل متنوع در محیط‌های داخلی و خارجی، اولین مرحله از مراحل کنترل استراتژیک را تشکیل می‌دهد. در مرحله بعد، یعنی تحلیل و تفسیر داده‌ها، اعضای سازمان به داده‌ها معنا می‌بخشند. بسته به نتایج مرحله دوم، سازمان به اقدامی دست می‌زند و یا پاسخی می‌دهد. این پاسخ می‌تواند، به تناسب میزان انحراف ادراک شده، برای تثبیت و یا تغییر جهت استراتژیک سازمان باشد (Ibid.). به نظر می‌رسد این نویسندگان مرحله تعیین موضوع کنترل استراتژیک را به عنوان مرحله‌ای مستقل، از قلم انداخته‌اند. زیرا یکی از مهم‌ترین موضوعات در کنترل استراتژیک، تشخیص دقیق موضوع مورد کنترل و نظارت است. البته سایر محققان به بسط این مرحله پرداخته و رویکردهای متفاوتی را ارائه نموده‌اند که بعضاً این رویکردها باهم همپوشانی نیز دارد. برای مثال، لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)، به دو دسته رویکرد کنترل استراتژیک تدریجی (کنترل مراکز مسئولیت، کنترل براساس ارزیابی

-
1. Scanning
 2. Monitoring

عوامل حیاتی موفقیت، رویکرد مدیریت ظهور جنبه‌های استراتژیک) و کنترل استراتژیک بنیادی (تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک، مدل‌سازی سیستم‌ها، مدیریت مسائل استراتژیک و سناریوسازی) اشاره کرده‌اند (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵). فرد آر. دیوید (۱۳۸۲)، به ماتریس تجدیدنظر شده عوامل داخلی و خارجی، پرداخته است (دیوید، ۱۳۸۲). مورالید و هاران نیز کنترل استراتژیک را حاوی سه فعالیت جداگانه می‌دانند: مراقبت استراتژیک؛ کنترل مفروضات و کنترل اجرای استراتژی. برخی نیز علاوه بر سه رویکرد اخیر به کنترل اخطار (آلارم) ویژه نیز اشاره دارند (پیرز و رابینسون، ۲۰۰۵). با توجه به وجود برخی همپوشانی‌ها، در رویکردهای مختلف ارائه شده، سه رویکرد مراقبت استراتژیک؛ کنترل مفروضات و کنترل اجرای استراتژی را مورد بررسی قرار داده و به‌عنوان موضوعات و محتوای کنترل استراتژیک در الگوی پیشنهادی وارد می‌کنیم.

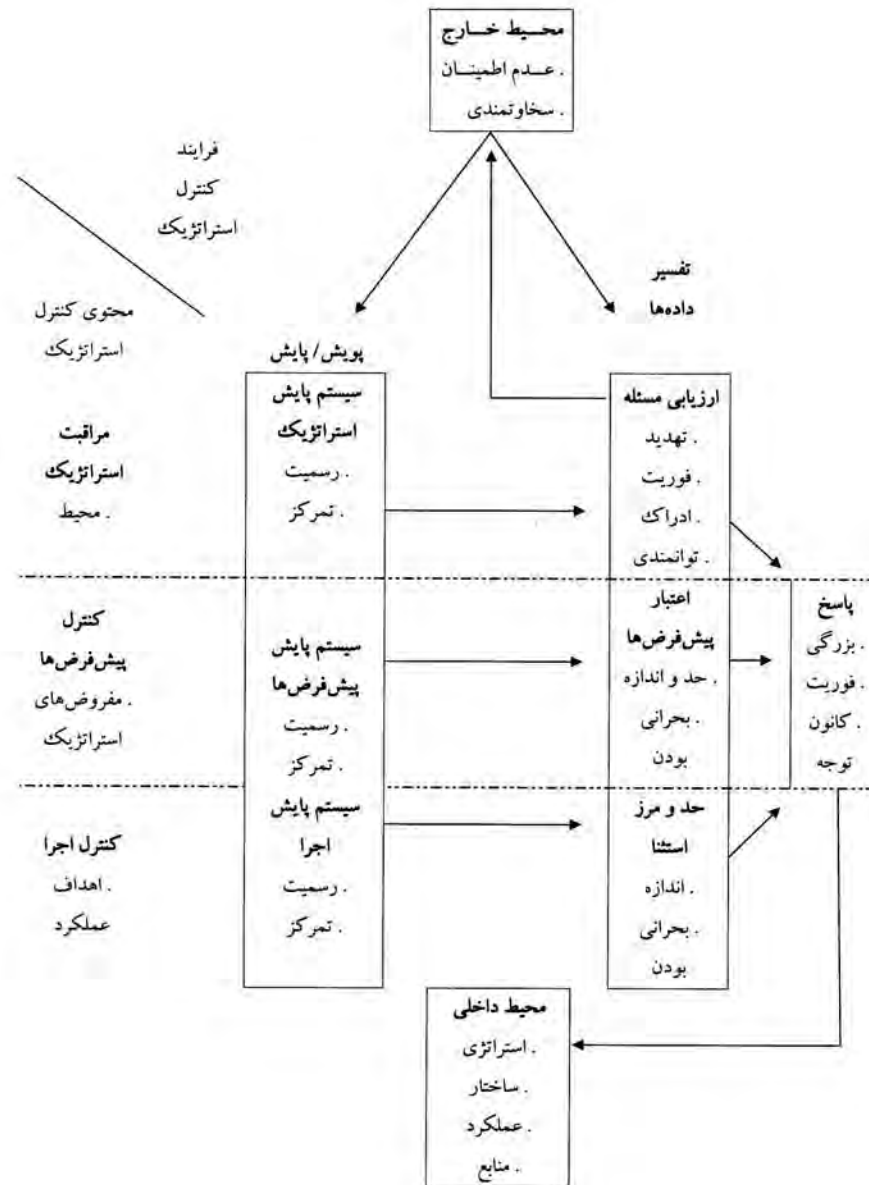
مراقبت استراتژیک، پویا و پایش گسترده محیط است که در آن، سازمان مسائل استراتژیک را تحلیل و تفسیر می‌کند و به آن مسائل پاسخ می‌دهد. چون فرایند طراحی استراتژیک و اجرا، معمولاً آگاهی را نسبت به پاره‌ای از عوامل کاهش می‌دهد (Dess and Miller, 1993)، سازمان‌ها باید توجه خود را افزایش دهند. مراقبت استراتژیک به شناسایی روندها و پیشرفت‌های نوظهور که قبلاً شناسایی نشده بودند، کمک می‌کند و تصمیم‌گیران، داده‌های فاقد نظم و نیز محرک‌های محیطی را در مجموعه‌هایی مرتبط به نام «مسائل» تنظیم و دسته‌بندی می‌کنند، به نحوی که بتوانند به‌عنوان یک اثر بالقوه مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار دهند. مراقبت استراتژیک در مقایسه با کنترل پیش‌فرض‌ها، بدین منظور طراحی شده است که فعالیتی نسبتاً غیرمتمرکز و باز باشد، هدف آن کشف به‌موقع رویدادها یا معضلاتی است که پیشرفت طرح‌های استراتژیک را تهدید می‌کنند (پیرز و رابینسون، ۲۰۰۵).

کنترل مفروضات (یا پیش‌فرض‌ها) دومین مؤلفه کنترل استراتژیک به مفروضات

استراتژیک زیربنایی در مورد عوامل محیطی داخلی و خارجی که در مرحله تدوین در نظر گرفته نشده بودند، می‌پردازد. در مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک، مجریان مفروضات اساسی استراتژی‌شان را شناسایی می‌کنند و سیستم‌های بررسی و نظارت را برای اطمینان از استمرار اعتبار مفروضات به اجرا درمی‌آورند. میزان قوت کنترل مفروضات، بستگی به توان پیش‌بینی آن دارد. زیرا قادر به شناخت مسائل بالقوه که هنوز بروز نکرده و بر عملکرد سازمان تأثیری نگذاشته‌اند، است.

کنترل اجرای استراتژی سومین جزء از کنترل استراتژیک است که بر اجرای استراتژی از طریق نقاط عطف^۱ و عوامل حیاتی موفقیت، بودجه‌ها و حدودمرزها نظارت دارد و به شکل کنترل بازخورد کلاسیک است و هدف آن، کمک به مدیران در تعیین مسیر اجرای استراتژی و یا تغییر جهت استراتژیک است. از طریق این نوع کنترل، مدیران علائم یا شاخص‌های کلیدی و حدودمرزهای استراتژیک را برای تعیین چگونگی تغییر در استراتژی شناسایی می‌کنند.

طبق مطالب بیان شده، کنترل استراتژیک، چهار مرحله دارد، که با توجه به ذهنی و مفهومی بودن این فرایند، در هر مرحله، عوامل متعددی بر تفسیر سازمان تأثیر دارد. برای نشان دادن تأثیر این عوامل بر تفسیر سازمان شکل ۱ عوامل و جهت تأثیر هر کدام را نشان داده است. در ادامه تلاش می‌کنیم تا مؤلفه‌های الگوی ارائه شده را به تفصیل شرح دهیم. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از ویژگی‌های سیستم پویا و پایش (رسمیت و تمرکز)، مرحله تفسیر داده‌ها و مرحله پاسخ یا عکس‌العمل. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده است شرایط محیط بیرونی، یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر تفسیر داده‌ها و اعمال تغییرات استراتژیک (پاسخ) است. به همین دلیل، پس از بررسی مرحله تفسیر داده‌ها و مرحله پاسخ، اولین مؤلفه‌ای که در تشریح الگوی ارائه شده به آن می‌پردازیم، شرایط محیطی است. سپس به سایر مؤلفه‌ها از جمله زمینه‌های داخلی خواهیم پرداخت.



Source: Julian and Scifres, 2002: 144.

شکل ۱ فرایند کنترل استراتژیک

۲ تأثیر ویژگی‌های سیستم پویا و پایش

ساختار فرایند پویا و پایش و سیستم‌های اجرا می‌توانند روی تفسیر داده‌ها، تأثیر بگذارند. بنابر پژوهش‌های انجام شده، رسمی‌سازی و تمرکز فرایند، دو جنبه مهم سیستم پویا و پایش هستند. رسمی‌سازی، فرایند عقلایی‌سازی کنترل استراتژیک از طریق استانداردسازی رویه‌ها و منابع داده، نظیر مطالعات بازار، آمارها، بودجه‌ها و ممیزی‌ها، و تمرکز، به درجه‌ای که افراد در سطوح بالاتر در سلسله‌مراتب سازمانی فعالیت‌های پویا و پایش را انجام می‌دهند، برمی‌گردد. در اینجا تلاش ما شناسایی آثار احتمالی رسمی‌سازی و تمرکز بر تفسیر داده‌ها و حساسیت تحریک است.

۲-۱ رسمیت و مراقبت استراتژیک

رسمی‌سازی در پویا محیطی، می‌تواند بر ارزیابی‌های مسائل استراتژیک تأثیر بگذارد. عموماً پیش‌بینی روندهای آتی بخش یا محیط و منابع حیاتی بالقوه دشوار بوده و یا ممکن نیست. تشخیص‌های رسمی استراتژیک، ویژگی‌هایی را برای بررسی مسائل استراتژیک، ایجاد می‌کند؛ که این ویژگی‌ها به نوبه خود، می‌توانند جست‌وجو برای دستیابی به اطلاعات را محدود کنند. علاوه بر این، پردازش رسمی و به روش‌های از قبل تعیین شده چنین اطلاعاتی، اغلب به استفاده از دسته‌بندی‌های نامناسب منجر می‌شود. سرعت عمل کم در تفسیر در اثر پرداختن به تشریفات، هوشیاری و پاسخ‌گویی به مسائل جدید را کاهش می‌دهد و به صرف وقت بیشتر برای نظارت بر مجموعه‌های کمتری از عوامل محیطی منجر می‌شود (Miller, 1993). اگرچه منافع بر رسمی‌سازی مترتب است، اما می‌تواند برگ سیستم‌های رسمی و داده‌های پیچیده‌ای را که اغلب ایجاد می‌کنند، مورد انتقاد قرار داده است. وی معتقد است، داده‌های ناشی از سیستم‌های رسمی، پیچیده و فاقد غنای لازم هستند و اغلب فشرده و غیرقابل اطمینان‌اند. افرادی که به چنین سیستم‌هایی وابسته هستند، ممکن است داده‌های مناسب را دریافت نکنند. بنابراین ممکن است سیستم پایش رسمی،

به سمت نادرست متمرکز شود و منجر به جمع‌آوری انواع نامناسبی از داده‌ها، با برداشت نادرستی از میزان اهمیت مسئله گردد.

۲-۲ رسمیت کنترل اجرا و مفروضات

رسمی‌سازی باید روی حساسیت تحرک مربوط به کنترل مفروضات و اجرا تأثیر بگذارد. رسمی‌سازی باعث جمع‌آوری و گزارش داده‌ها می‌شود، از این رو دسترسی به موقع را میسر می‌سازد و در متمرکز کردن توجه، ایجاد مشارکت و تنظیم داده‌ها مؤثر و در کنترل اجرا و مفروضات نیز مفید است. شریوگ و اشتین من معتقدند که توجه به رسمی‌سازی در نظارت بر مفروضات و اجرا، بدین علت که پاره‌ای از پیش‌بینی‌ها در کانون توجه مدیران نقش دارند، بر کنترل استراتژیک اثر دارند.

در حالی که فرایند کنترل اجرا و نظارت و فرضیه‌سازی‌ها برای هدفی به‌خصوص و غیررسمی صورت می‌گیرند، تصمیم‌گیران ممکن است به میزان کافی و به‌موقع داده‌ها را دریافت نکنند. فیگنر دریافت که با افزایش رسمی‌سازی سیستم ادراک نسبت به اثربخشی کنترل استراتژیک افزایش پیدا می‌کند. در اینجا مسئله، متضمن این است که رسمی‌سازی، سطح حساسیت ایجاد تحرک را با افزایش داده‌های در دسترس افزایش می‌دهد.

۲-۳ تمرکز در مراقبت استراتژیک و کنترل مفروضات

اثر تمرکز روی حساسیت تحریک مراقبت استراتژیک و نظارت بر مفروضات، تحت تأثیر نیاز به داشتن درک بیشتر در زمینه استراتژیک شرکت برای افراد درگیر است. هنگامی که بررسی‌ها و نظارت‌ها غیرمتمرکز می‌شود، اغلب کارکنان سطوح پایین، ارتباط یا تناسب اطلاعات در دسترس را درک نمی‌کنند یا اینکه به‌درستی به سطوح بالاتر منتقل نمی‌کنند. افراد در سطوح بالای سلسله‌مراتب شرکت، بهتر می‌توانند اطلاعات مرتبط را با وضع و مفروضات استراتژیک و فروض اصلی آنها ربط دهند و برای کنترل مفروضات و نظارت

استراتژیک مناسب‌تر هستند. با افزایش درک اهمیت اطلاعات جمع‌آوری شده، فعالیت‌های کنترل مفروضات و نظارت استراتژیک، باید تمرکز بر این فعالیت‌ها به پویایی بیشتر سازمان منجر شود.

۲-۴ تمرکز در نظارت بر اجرا

به عقیده شریوگ و اشتین من باید تمرکز در نظارت بر اجرا پایین باشد. مدیران سطح پایین دسترسی فوری به داده‌هایی دارند که اجرای استراتژیک را نشان می‌دهند و نسبت به اهمیت حدود مرزها و شاخص‌های مربوط آگاه یا هوشیارند. معمولاً تأخیر و یا تغییر در ارتباطات داده‌های کنترل اجرا از نظر سلسله‌مراتب و انعکاس به مدیران سطوح بالاتر برای پاسخ به داده‌ها «اثر انتقال پیاپی» نامیده می‌شود. تمرکز همچنین می‌تواند منجر به رضایت اجرایی شود، چون این افراد فکر می‌کنند درک بهتری از داده‌ها به‌علت نزدیک بودن به آنها دارند، درحالی‌که عملاً این داده‌ها ممکن است تغییر کنند.

۳ مرحله تفسیر داده‌ها

تفسیر در هر یک از چهار مؤلفه محتوای کنترل استراتژیک رخ می‌دهد. پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در رویکردهای معرفی شده کنترل استراتژیک به جایگاه مهم تفسیر اشاره کرده‌اند. هنگامی که تصمیم‌گیران سازمانی مجموعه‌ای از محرک‌های مرتبط در یک مسئله استراتژیک را جمع‌آوری کرده باشند، دسته‌بندی‌ها و ارزیابی‌های متنوعی انجام می‌دهند. برای نمونه، تصمیم‌گیران ممکن است وضعیت را یک فرصت یا تهدید تلقی کنند که می‌تواند روی پاسخ سازمان مؤثر واقع شود و یا فوریت یک موضوع، درک سازمان از یک موضوع و یا توانایی برای پاسخ را مورد ارزیابی قرار دهند.

در کنترل مفروضات، تفسیر داده‌ها، اعتبار فرضیه‌های موجود در استراتژی جاری را مورد توجه قرار می‌دهد. داده‌های مربوط به این ارزیابی، رفتار ذی‌نفعان را هدایت کرده و

ماهیت کیفی بسیاری از این مفروضات را توجیه می‌کند. تصمیم‌گیران باید با توجه به میزان بحرانی بودن و تغییرات این پیش‌فرض‌های خاص، دست به ارزیابی و قضاوت بزنند. گرچه همه مفروضات بنا به تعریف مهم و اساسی هستند، ولی پاره‌ای از این مفروضات ممکن است بنا به شرایط، از دید تصمیم‌گیر براساس تغییر عوامل در زمینه‌های خارجی و داخلی و تبعات استراتژیک احتمالی‌شان اهمیت بیشتری داشته باشند.

در کنترل اجرای استراتژی، تفسیر داده‌ها، به بررسی میزان دستیابی سازمان به نقاط عطف استراتژیک و انحراف بیش از حد مجاز می‌پردازد. مدیران اجرایی سازمان، در مرحله تدوین استراتژی، خود به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و تعیین اهداف عملکرد اقدام نموده‌اند. شاید انحراف منفی از این اهداف و یا عدم دستیابی کامل به این اهداف، کار نسبتاً ساده‌ای باشد، اما درک و شناخت معنا و مفهوم این انحرافات و یا عدم تحقق‌ها ممکن است کار ساده‌ای نباشد. تصمیم‌گیران باید مقدار و شدت استثناها را ارزیابی کنند. فرایند تفسیری در این کنترل، عمیقاً به آنچه که ممکن است شرایط ایجاد انحراف تلقی شود، وابسته است.

۴ مرحله پاسخ‌های سازمانی

عواملی که روی تفسیر داده‌ها مؤثرند بدین‌علت مهم‌اند که نوع تفسیر بر پاسخ‌های سازمانی اثر می‌گذارد. در اینجا به‌طور مختصر آثار تفسیر را بر پاسخ و زمینه داخلی، بررسی می‌کنیم. تفسیر داده‌ها می‌تواند انواع پاسخ‌های سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در شکل ۱ با سه فلش، رسیدن تفسیر به پاسخ نشان داده شده که هر فلش تفسیرهای مرتبط کنترل استراتژیک متفاوت را نشان می‌دهد. براساس پژوهش‌ها سه بعد ویژه در بررسی پاسخ به رویدادها وجود دارد: شدت یا اندازه پاسخ، فوریت یا سرعت پاسخ و کانون توجه (داخل - خارج)، که پاسخ در جهت آن نشان داده می‌شود.

پاسخ‌های مراقبت استراتژیک، بستگی به ارزیابی‌های مدیریتی از فوریت، تهدید،

درک و ظرفیت موضوع دارند. برای مثال، هرچه فوریت یک مسئله بیشتر باشد، شدت پاسخ هم بیشتر می شود. پاسخ های مربوط به کنترل مفروضات بستگی به ارزیابی اعتبار آنها دارد. اگر تصمیم گیران مفروضات استراتژیک را معتبر تلقی کنند، نیازی به پاسخ نیست. اگر تصمیم گیران ارزیابی های استراتژیک را نامعتبر ارزیابی کنند، پاسخ، بستگی به بحرانی بودن و میزان نامعتبر ارزیابی شدن مفروضات خواهد داشت. پاسخ های مربوط به کنترل اجرا نیز مشابه با کنترل مفروضات متناظر هستند.

هنگامی که یک سازمان پاسخ می دهد، زمینه داخلی شرکت تغییر می کند. زیرا پاسخ ها دربرگیرنده تغییر در استراتژی، ساختار و منابع هستند. این عوامل، اغلب تحت کنترل تصمیم گیران تلقی می شوند. این پاسخ ها می توانند به طور غیرمستقیم روی رفتار سازمانی که کنترل استراتژیک را اعمال می کند، تأثیر بگذارند. نوع تفسیر داده های ساخته شده یا حتی درک محیط خارجی، بستگی به ماهیت پاسخ ها دارد. این تغییرات می توانند روی انواع پاسخ هایی که در آینده به عنوان جزئی از فرایند کنترل استراتژیک نشان داده می شوند، تأثیر بگذارند.

در قسمت های پیشین به معرفی اجزا و مؤلفه های اصلی الگوی ارائه شده پرداختیم، حال سعی داریم در بخش های بعدی به سایر مؤلفه های اثرگذار بر چارچوب تفسیری فرایند کنترل استراتژیک اشاره کنیم.

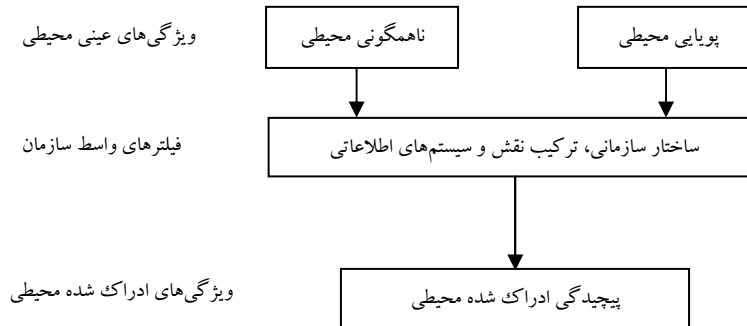
۵ محیط خارجی سازمان

معنای واژه «محیط» نامحدود است و شامل همه چیزهایی می شود که در خارج از سازمان قرار دارند. ولی منظور ما در اینجا، تنها جنبه هایی از محیط است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها از خود واکنش نشان دهد. از این رو محیط سازمان^۱ را به عنوان «تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و

بر تمام یا بخشی از سازمان تأثیرات بالقوه می‌گذراند»، تعریف می‌کنیم (دفت، ۱۳۸۷: ۸۵). هر سازمان با یک محیط عینی واقعی و یا با محیط‌های عینی واقعی گوناگون روبه‌رو است و در جامعه‌ای که در آن قرار دارد با ویژگی داده‌هایش، ظرفیت‌ها، فرایندها و ستاده‌هایش، ماهیت مشتریان و ساختار رقابتی‌اش، در دسترس بودن مواد اولیه‌اش و مواردی همچون تقاضاهای دولت و انتظارات مردم مشخص می‌گردد.

از آنجایی که محیط‌ها به‌وسیله سازمان‌ها و یا به عبارت دقیق‌تر توسط افراد درون‌سازمانی ادراک می‌شوند، بنابراین برداشت آنها نسبت به محیط، تا حدود زیادی متأثر از این است که آن افراد چه کسانی هستند و چه چیزی را ارائه می‌دهند؛ در واقع ادراک ما از محیط بستگی به جایگاهی دارد که در آن قرار گرفته‌ایم. در سطح شخصی، برداشت‌ها متأثر از اهداف، برنامه، کار و نقش افراد است. در سطح سازمانی، این برداشت تحت تأثیر ساختار کلی نقش‌ها و شیوه‌های انسجام و تفاوت‌های سازمانی و نیز میزان آزادی عمل فردی است. دیل^۱ (۱۹۵۸) بر جنبه‌های محیط ذهنی تأکید می‌کند، ذهنی به خاطر آنکه فرایند درک و برداشت هر دو تحت تأثیر تئوری‌ها و عقاید پیشین قرار دارند. این مسئله را می‌توان هم به‌مثابه یک حکم نظیر فرایند قانونگذاری و هم در شکل تجدید ساختار به‌مثابه به‌صحنه درآوردن یک نمایش، فرایند قانونمند کردن نامید.

ویژگی‌های محیطی که توسط عاملان، درک یا قانونمند می‌شوند، تحت تأثیر تفاوت‌های فردی و یا عوامل سازمانی قرار دارند. این عوامل هم در تعیین جنبه‌های محیطی و هم در نحوه ادراک اجزای انتخاب شده مورد توجه قرار می‌گیرند. در نحوه تعیین، آنها همانند فیلترهایی عمل می‌کنند که از سوی اعضای سازمان محیط عینی درک می‌شود. درک پیچیدگی محیط نه تنها به ویژگی‌های ناهمسان ذهنی و ثبات آن بستگی دارد بلکه به ساختار سازمانی، موقعیت نقش‌ها و سیستم‌های اطلاعات داخلی نیز بستگی دارد (شکل ۲).



منبع: لورنز و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۷۱.

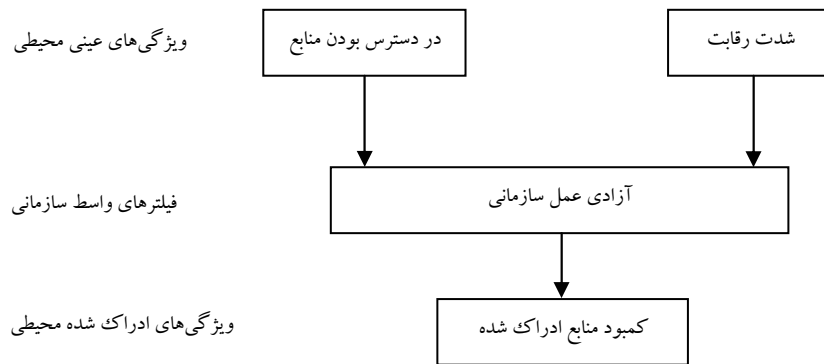
شکل ۲ پیچیدگی محیطی: فیلترهای واسطه ساختار سازمانی، ترکیب نقش و سیستم‌های اطلاعات

اگر سازمانی واحد مجزایی برای رسیدگی به شکایات مشتری داشته باشد و گزارش‌ها را مستقیماً به مدیریت مافوق اعلام کند، نیازها و مسائل مشتریان در درون سازمان در مقایسه با وضعیتی که واحد رسیدگی به شکایات بخشی از وظیفه واحد بازاریابی یا تولید باشد، متفاوت درک می‌شود. چنانچه پیچیدگی محیط رقابتی جایگاه مستقلی در تحلیل‌های رقابتی داشته باشد، به گونه دیگری دیده می‌شود مگر اینکه تمایز ویژه‌ای میان وظیفه فائل نشده باشند. حتی اگر این وظیفه متمایز شده باشد، درک آن بستگی به این دارد که آیا توسط گروهی به طور دائم تحت نظر واحد برنامه‌ریزی یا یک تیم پاره‌وقت متشکل از نمایندگان از فروش، تولید، برنامه‌ریزی و تحقیق و توسعه انجام می‌شود یا خیر؟ چنانچه سیستم‌های گزارش داخلی صرفاً نیازمند اطلاعات جاری تولید و عملکرد باشند؛ کانون اصلی توجه به محیط خواهد بود. درحالی‌که اگر سیستم‌های اطلاعات داخلی به طور آشکار نیازمند داده‌های وسیع‌تری در مورد مسائل اجتماعی و اقتصادی باشند، در آن صورت، به دقت نظر متنوع‌تر و وسیع‌تری نیاز است که در این صورت باز هم به تفاوت برداشت‌ها در مورد پیچیدگی محیط منجر می‌شود.

به همین شکل درک گسترده‌گی محیطی نیز تحت تأثیر میزان آزادی عمل محیطی

قرار دارد (شکل ۳). واژه آزادی عمل نیازمند شرح و بسط بیشتری است. آزادی عمل سازمانی^۱ اشاره به نگهداری منابع واقعی یا بالقوه قابل دسترس برای سازمان دارد که از حداقل منابع مورد نیاز برای انجام تعهدات جاری اش فراتر است. این واژه مشخص کننده محدوده منابع بلااستفاده‌ای است که یک سازمان در اختیار دارد.

همان طوری که سایمون^۲ (۱۹۵۷)، مارچ و سایمون (۱۹۵۸) مطرح کرده‌اند آزادی عمل سازمانی می‌تواند از میزان توجه به محیط بکاهد. یعنی آزادی عمل می‌تواند باعث وخیم شدن رفتار «رضایت‌بخش» و محدودیت تحقیق شده، و علائم هشداردهنده مخاطرات محیطی را از بین ببرد. پیشینه موفقیت‌های گذشته، سودهای فراوان و مازاد و یا افزایش ناگهانی عواید در یک صندوق رو به اضمحلال، همگی می‌توانند احساس رقابت فشرده و منابع رو به زوال را کاهش دهند، و باعث خشکیدن منابع مازاد بر احتیاج پرسنل و اضمحلال نظام رسمی و تشریفاتی، که از دوران گذشته تاکنون ادامه دارند، شوند.

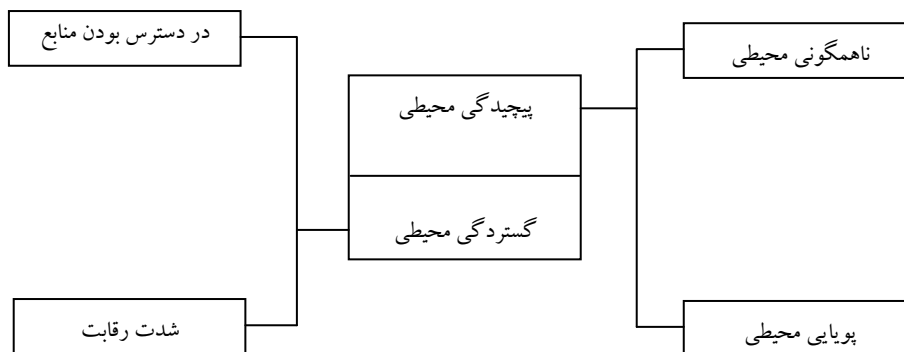


منبع: همان: ۷۲.

شکل ۳ گسترده‌گی محیطی: فیلتر واسطه آزادی عمل سازمانی

1. Organizational Slack
2. Simon

آزادی عمل موجب خلاقیت و مطلوبیت رفتار استراتژیک می‌شود، از این رو در مجموع به نظر می‌رسد، این عامل همچون حائلی میان سازمان و محیط قرار دارد و می‌تواند حساسیت سازمان را نسبت به مغایرت‌ها و ناپوستگی‌های محیطی بکاهد. محیط از طریق عوامل مرتبط همانند مجموعه متنوعی از علائم مجزا از هم درک می‌شود. در برخورد های تحلیلی، همانند مدیرانی که باید راهی را برای مجسم کردن علائم محیطی در قالب تصاویر معنادار پیدا کنند، باید طراحی را ساخت و یا آن را طبقه‌بندی کرد. در این بحث ما طرح ساده‌ای را ارائه می‌دهیم که هدف ما را پوشش می‌دهد. همچنین فرض می‌کنیم که محیط دو بعد وسیع دارد: یکی پیچیدگی و دیگری گستردگی (شکل ۴).



منبع: همان: ۷۰.

شکل ۴ ویژگی‌های محیط

پیچیدگی محیط با دو عامل مشخص می‌شود: عامل اول، ناهمگونی یا تعداد عناصر محیطی و میزان شباهت‌ها یا تفاوت‌های میان آنهاست و عامل دوم، پویایی است که روی هم‌رفته نرخ تغییر و ثبات آن را مشخص می‌سازد. از ترکیب این دو عامل میزان متفاوتی از عدم اطمینان ادراک شده محیطی به دست می‌آید (رابینز، ۱۳۸۸). گستردگی محیط منعکس‌کننده میزان آزادی عمل قابل دستیابی در محیط سازمان است که به دو

عامل بستگی دارد: اول کل منابع در دسترس برای بقای سازمان و دیگری وسعت تقاضاهایی که در این منابع ازسوی سازمان‌های رقیب واقع می‌شوند.

۱-۵ عدم اطمینان محیطی

ادراک قبلی نسبت به محیط در زمان گذشته، یک فیلتر شناختی یا ادراکی را شکل می‌دهد و بر درک تصمیم‌گیری در مورد داده‌های جمع‌آوری شده در زمان پویا و پایش محیط تأثیر می‌گذارد. تصمیم‌گیرانی که در یک محیط نسبتاً آرام و ساده فعالیت کرده‌اند و تعداد عوامل آن قابل پیش‌بینی و تغییر به‌کندی صورت می‌گرفته است، تصور می‌کنند زمان بسیاری برای مواجهه و رویارویی با مسائل استراتژیک نوظهور (و یا مفروضات بی‌اعتبار و مغایرت‌های اجرا) وجود دارد. این دیدگاه اشتباه است، زیرا همیشه زمان کافی برای پاسخ‌گویی در گذشته به خاطر سادگی نسبی خود محیط بیرونی به‌دلیل تجزیه و تحلیل سریع و راحت آن وجود داشته است. ازاین‌رو تجربه قبلی در یک محیط مشخص، حساسیت تحریک، را کاهش می‌دهد، به‌ویژه اینکه، پویایی و پیچیدگی محیط، افزایش یافته باشد؛ البته عکس این حالت نیز درست است.

۲-۵ سخاوتمندی محیط

سخاوتمندی محیطی می‌تواند روی تفسیرهای حاصل از کنترل اجرا و مراقبت استراتژیک تأثیر بگذارد. محیط‌های سخاوتمند دارای ظرفیت و فرصت بیشتری برای رشد هستند و بقا و رسیدن به سود در آنها آسان‌تر است. تصمیم‌گیرانی که قبلاً در محیط سخاوتمند کار کرده‌اند، کمتر به عدم اعتبار یک فرضیه یا انحراف از اجرا به‌عنوان یک هشدار توجه کرده‌اند. حال اگر این محیط‌ها سر‌ناسازگاری پیدا کنند، نسبت به تفسیر درست درباره لزوم تغییر با مشکل مواجه می‌شوند. عکس این موضوع نیز صحیح است.

۶ عوامل و زمینه‌های داخلی

عوامل داخلی سازمان که شامل استراتژی، ساختار، عملکرد و منابع می‌شوند، می‌توانند بر

ارزیابی، نظارت و تفسیر فعالیت‌ها تأثیر بگذارند. البته کانون توجه ما، بر تأثیر زمینه داخلی تفسیر است، گرچه تأثیر غیرمستقیم به واسطه پویا و پایش نیز می‌تواند وجود داشته باشد. بحث زیر در مورد تأثیر استراتژی و عملکرد بر فرایند تفسیر داده‌ها و پاسخ و عکس‌العمل مناسب است.

۱-۶ نوع استراتژی

برای نشان دادن تأثیر استراتژی، از استراتژی‌های تدافعی / تهاجمی به‌عنوان مثالی روشن از تأثیر زمینه درونی نام می‌بریم. سازمان‌های دارای استراتژی تهاجمی، از نظر تفسیر مسائل و موضوعات استراتژیک با سازمان‌های دارای استراتژی تدافعی متفاوت‌اند. برای مثال، تهاجمی‌ها ممکن است ظرفیت سازمانی خود را در ارتباط با رویدادهای محیطی خیلی بالاتر از میزان واقعی آن در نظر بگیرند. از آنجاکه تهاجمی‌ها اغلب خود، موجد تغییر و نوآور هستند، تصمیم‌گیران در این سازمان‌ها در برخورد با تغییر، حتی اگر نتوانند آن را کنترل کنند، خیلی احساس راحتی می‌کنند. تدافعی‌ها از تغییر پرهیز می‌کنند، از این‌رو این فقدان استقبال از تغییر، منجر به ارزیابی پایینی از ظرفیت برای رویارویی با مسائل استراتژیک می‌شود. تصمیم‌گیران در سازمان‌های تدافعی بیشتر روی بازارهای کوچک متمرکزند، تا ثبات خود را حفظ کنند. چنین سازمان‌هایی برای تغییر ساخته نشده‌اند و نیازی به پیش‌بینی تغییر ندارند و مسائل استراتژیک نوظهور را مرتبط با سازمان‌هایشان، نمی‌بینند. در نتیجه، پایین بودن در سطح حساسیت نسبت به محرک‌های محیطی، باعث عدم پاسخ به‌موقع و مناسب، در شرکت‌های تدافعی می‌شود.

۲-۶ سطح عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی، جنبه دیگری از بعد داخلی است که می‌تواند روی تفسیر داده‌ها، مؤثر واقع شود. با توجه به تناقض ریسک - بازده، شرکت‌های دارای عملکرد ضعیف

ریسک‌پذیر هستند، در حالی که شرکت‌های دارای عملکرد قوی ریسک‌گریزند. طبق الگوی ارائه شده واسطه این اتصال تفسیر است. در سطوح عملکرد بالا که به زمینه‌ای تفسیری منجر می‌شود، مدیران بیشتر به ارزیابی استثنای عملکرد می‌پردازند تا کمتر با مشکل و بحران مواجه شوند. عملکرد قوی، به افزایش احساس رضایت مدیران منجر شده و باعث می‌شود تا آنها نسبت به بروز خطا، کمتر حساسیت داشته باشند.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی کنترل استراتژیک، حفظ پویایی و بقای پایدار سازمان است و این مهم از طریق ارزیابی مستمر برای، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک سازمان تحقق می‌یابد. فرایند کنترل استراتژیک، شامل چهار مرحله تعیین موضوع کنترل، پویا و پایش محیط، تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده و ارائه پاسخ و عکس‌العمل مناسب است. از بین رویکردها و موضوع‌های کنترل؛ سه رویکرد کنترل مفروضات، مراقبت استراتژیک و کنترل اجرا را برای تحلیل انتخاب کردیم. رسمیت و تمرکز در مرحله پویا و پایش که دو ویژگی نظام کنترل استراتژیک‌اند و بر تفسیر سازمان تأثیر می‌گذارند. در مرحله سوم، داده‌های جمع‌آوری شده تفسیر می‌شوند. در این مرحله، حد و اندازه و میزان بحرانی بودن عوامل در کنترل مفروضات و کنترل اجرا و توانمندی سازمان در مراقبت استراتژیک موضوع ادراک و تفسیر علائم و داده‌هاست. در مرحله پاسخ ادراک از میزان بزرگی و فوریت است که سازمان را به پاسخ مقتضی وامی‌دارد.

همه این چهار مرحله تحت تأثیر ادراک سازمان از محیط داخلی و خارجی خود است. در اینجا دو ویژگی عدم اطمینان (ترکیبی از پویایی و پیچیدگی) و سخاوتمندی محیطی درک شده را بررسی و در مورد زمینه‌های داخلی نیز به چهار مؤلفه استراتژی، ساختار، منابع و سطح عملکرد اشاره کردیم. از این چهار مؤلفه تأثیر دو مؤلفه سطح عملکرد و نوع استراتژی را بر فرایند تفسیر موضوعات کنترل تشریح نمودیم. لازم به ذکر

است، این رابطه در مورد متغیرهای زمینه یا محیط داخلی دوطرفه است، زیرا متغیری مانند نوع استراتژی هم بر نوع ادراک افراد تأثیر می‌گذارد و هم در مرحله پاسخ از فرایند کنترل استراتژیک تأثیر می‌پذیرد.

نوآوری این مقاله در آن است که دیدگاه تفسیری را به فرایند کنترل استراتژیک وارد و ملاحظاتی کلی را برای عواملان و پژوهشگران عرصه مدیریت استراتژیک به‌ویژه علاقه‌مندان به مباحث کنترل و تغییر استراتژیک ارائه می‌کند. هر یک از این ملاحظات می‌تواند در تحقیقات بعدی مورد بررسی دقیق‌تر قرار گیرند.

منابع و مأخذ

- اعرابی، سیدمحمد ۱۳۸۵. «جزوه درسی تئوری سازمان و مدیریت»، دوره دکترای مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- دفت، ریچارد ۱۳۸۷. *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد ۱۳۸۲. *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- رابینز، استیفن ۱۳۸۸. *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
- لورنز، پیتر و همکاران ۱۳۸۵. *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی با همکاری محمد حکاک، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- مینتزبرگ، هنری و دیگران ۱۳۸۴. *جنگل استراتژی (سیری در استراتژی)*، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران.
- هانگر، جی. دیوید و ال توماس ویلن ۱۳۸۱. *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- Band, David C. and Gerald Scanlan 1995. "Strategic Control Through Core Competencies, Long Rang Planning", Vol. 28, No. 2.
- Dess, G. G. and A. Miller 1993. *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, Irwin Companies, Inc, New York. N.Y.
- Goold, M and J. J. Quinn 1993. *Strategic Control: Establishing Milestones for Long-term Performance*, Addison Wesley.
- Julian, D. Scott and Elton Scifres 2002. "An Interpretative Perspective on the role of Strategic Control in Triggering Strategic Changes", *Journal of business Strategies*.
- Pearce, John and Robinson B. Richard 2005. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 10th Ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin,.
- Preble, J. F. 1992. "Towards a Comprehensive system of strategic Control", *Journal of Management Studies*.
- Venkatraman, N. and J. C. Henderson 1999. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM System Journal*, Vol. 32, No. 1.