

نقش فناوری در پویا سازی مدیریت راهبردی

www.ketab.ir

دانشگاه عالی دفاع ملی
تهران، ۸۹-۱۳۸۸

سرشناسه: جعفر نژاد، احمد

عنوان و نام پدیدآورنده: نقش فناوری در پویاسازی مدیریت راهبردی / احمد جعفر نژاد / تهران، دانشگاه عالی
دفاع ملی، انتشارات دأعا، ۱۳۸۸-۸۹؛

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۳۰-۵

مشخصات ظاهری: ۲۳۶ صفحه، تک رنگ، جلد رنگی

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا- پویایی- راهبرد- فناوری پویا- مدیریت پویایی- سازمان پویا

پشت جلد به انگلیسی: The role of Technology in Dynamism of Strategy



انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نقش فناوری در پویاسازی مدیریت راهبردی

مؤلف: احمد جعفر نژاد

براستا، علمی: لطفعلی عنایتی

و راستا، بی: فرشته مقدسی

صفحه آرا و طراح: ملد، سیدمجتبی عادل

نمونه خلی: چهاردهلی

حروف نگار: کبر عش

ناشر: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۳۰-۵

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

بها: ۶۵۰۰۰ ریال

انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی (دأعا)

نشانی انتشارات: تهران، ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام،

دانشگاه عالی دفاع ملی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، تلفن ۲۲۹۷۰۳۴۳

نشانی اینترنتی: www.sndu.ac.ir

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

فهرست

صفحه	عنوان
۷	سخن ناشر
۹	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
۲۱	فصل اول: مدیریت راهبردی، ماهیت و معنا
۲۳	مردی در سیر تکامل مدیریت راهبردی
۳۲	تبیین تمایز میان سیاست، راهبرد و منابع
۳۸	رویکردهای مدیریت راهبردی
۴۱	مکاتب راهبردی
۵۸	تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۶۱	سطوح مدیریت راهبردی
۷۲	پویایی‌های مدیریت راهبردی
۸۵	فصل دوم: فناوری
۸۷	تعریف مفاهیم مرتبط با حوزه فناوری
۱۰۴	فناوری به عنوان یکی از نیروهای پیش‌برنده
۱۴۶	نفوذ فناوری در مدیریت راهبردی
۱۵۷	سطوح راهبردی فناوری
۱۶۹	کاهش فاصله‌ی میان فناوری‌ها و راهبرد شناس‌ها

عنوان

صفحه

مدیریت

مقدمه

مدل پارادایمی، پدیده فناوری، مدیریتی کلیدی

فصل چهارم: نتیجه گیری

مدل پیشنهادی برای درک نقش فناوری در پویاسازی مدیریت راهبردی سازمان

تشریح اجزای مدل پیشنهادی: عوامل ایجاد کننده تغییر

تشریح اجزای مدل پیشنهادی: پدیده تغییر فناوری

تشریح اجزای مدل پیشنهادی: پیامدهای حاصله در مدیریت راهبردی

نتیجه گیری

فهرست منابع

سخن ناشر

دانشگاه عالی دفاع ملی به عنوان سازکاری علمی و سازمانی در توسعه ادبیات راهبردی و آموزش مدیران عالی کشور در حوزه مسایل دفاعی- امنیتی، بآبهره گیری از بنیانها و تنوریهای بومی و علمی راهبرد پایه درصدد تدوین راهبردهای ممکن به منظور تحقق اهداف منبعث از رسالت و مأموریت خویش است.

این دانشگاه از مراکز علمی کلیدی و حساس در عرصه مسایل راهبردی است که از بدو تشکیل و راه اندازی آن پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در صحنه ی آموزش مسائل دفاعی- امنیتی به منظور کادر سازی متناسب با اهداف مقدس جمهوری اسلامی در سطح مدیران عالی کشوری و لشکری پیش قدم بوده و وظیفه خطیر خود در جهت آموزش فرماندهان و مدیران عالی رتبه کشور را سرلوحه تمامی برنامه ها قرار داده است. این امر هنگامی مهم تر می نماید که نگاهی عمیق به پیرامون کشور، منطقه و جهان داشته باشیم؛ چرا که با ظهور و بروز تحولات جدید در عرصه ی بین الملل، لزوم داشتن چنین کانونی برای به هنگام نگاه داشتن، ایران عالی نظامی و غیر نظامی کاملاً ملموس خواهد بود. از سوی دیگر ایده ی ایجاد تمدنی را که موجب می شود تا این تلاش و تعهد موجب توسعه همکاری ها و ترغیب سازمان های گفرد که برای پیروی از این هدف متعالی و ایجاد تحول در برنامه ها و فعالیت ها تولید و ترویج ادبیات راهبردی را یاری نمایند.

با نگرش به این ضرورت و حساسیت موضوع، لزوم انتشار محصولات علمی دانشگاه که نتیجه تلاش اساتید و فرهیختگان متخصص در علوم راهبردی و دانش آموختگانی که با نهایت تلاش و کوشش مدت زمان مفیدی از دوران زندگی خود را جهت فراگیری مفاهیم و اصول علوم راهبردی در دانشگاه طی نموده اند نمایان می گردد. در این راستا انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی در سه حوزه رویکردی مدیریت

راهبردی ، دفاع ملی و امنیت ملی با اهتمام به برنامه ها و اصول خطیر دانشگاه و در چارچوب اهداف و مفاهیم عالیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران سعی در انتقال مفاهیم و ارزش های خود به سطوح مختلف مدیران و ارکان جامعه داشته و در این بستر دست های پرتوانی که نیل به این اهداف را تسهیل می نمایند به گرمی می فشارد.

و ما توفیقی الا بالله

دانشگاه عالی دفاع ملی

www.ketab.ir

پیش‌گفتار

فناوری به نحوی پیچیده و بغرنج با زندگی انسان درآمیخته است. به‌طوری که ما اغلب حضور آن را در همه جا احساس می‌کنیم. اگر ما به دقت به اطراف خود نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که در طول سالیان متمادی فناوری راه خود را به سوی اکثر جنبه‌های زندگی انسان، پیدا کرده است. درحالی که حتی بسیاری از ما نمی‌دانیم که چگونه باید فناوری را مدیریت کنیم.

تا قبل از انقلاب صنعتی نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین مزیت رقابتی مطرح بوده است. در آن دوران کشورهای اروپایی برای انتقال برده‌های بیشتر از کشورهای آفریقایی، با یکدیگر رقابت می‌کردند. پس از این دوران و ظهور انقلاب صنعتی و نیروی بخار، ارزش مزیت رقابتی برده‌ها کم‌کم از میان رفت. در این دوره‌ی زمانی، مزیت رقابتی مطرح، دست می‌بازارهای بزرگتر بود. در اوایل قرن بیستم و با توسعه‌ی روابط تجاری بین کشورها و توسعه‌ی ارتباطات، این مزیت رقابتی نیز به تدریج اهمیت خود را از دست داد.

پس از جنگ جهانی دوم نظام جابجایی در جهان به وجود آمد. در این دوران دسترسی به منابع مالی و بازارهای سرمایه و بورس با عنوان مزیت رقابتی مطرح گردید. این سال‌ها، سال‌های ثبات فناوری محسوب می‌گردد. فرضی اصلی این بود که آینده از شرایط موجود تبعیت می‌کند. اما در همین سال‌ها با توسعه‌ی بازارهای مالی بین‌المللی، این مزیت نیز رفته رفته ارزش خود را از دست داد.

مهم‌ترین تفاوت دنیای امروز و روزهای بعد از جنگ جهانی دوم، سرعت تغییرات فناوری است. شورای ملی علوم و فناوری آمریکا عنوان می‌کند که «فناوری با سرعتی غیرقابل تصور (در مقایسه با چند دهه‌ی اخیر) در حال تغییر جهان است». در حقیقت از هر دیدگاهی که به جهان بنگریم (اقتصادی، اجتماعی و...) در می‌یابیم که سرعت و شتاب رشد فناوری نسبت به گذشته بسیار افزایش یافته است و در عین حال این روند با تنوع کاربرد فناوری نیز همراه بوده است. در حقیقت امروزه نیروهای فناورانه به عنوان

یکی از نیروهای ایجاد کننده ی تغییر در تصمیم گیری های مدیریتی مطرح بوده، در حال تجدید ساختار صنایع هستند و راه های جدیدی را برای رقابت مطرح می کنند (Hax & Majluf, ۱۹۹۶). بر این اساس با توجه به نیروهای پیشبرنده ی حاصل از این تغییرات، کشورهای مختلف دنیا برای افزایش توان رقابتی خود در حال عقد موافقتنامه هایی جهت تشکیل گروه ها و اتحادیه های تجاری و بازرگانی هستند. این گروه ها یا اتحادیه ها (همچون WTO, GATT, NAFTA و...)، قوانین تجارت و بازی در صحنه ی جهانی را تغییر می دهند و الگوهای جدیدی را برای رقابت کشورها و صنایع مطرح می کنند.

شماره ی ۱۰ تغییرات در کنار جهانی شدن ارتباطات را می توان مهم ترین ویژگی عصر حاضر به شمار آورد. فضای سازمان ها و به تبع آن ها جوامع مختلف و همچنین توسعه و تکامل آنها از زماند شناسایی به موقع فرصت های محیطی و بهره گیری از آنها در کنار شناسایی تهدیدها و اجتناب از آنها و درک تغییرات در قواعد بازی در صحنه های جهانی است. سازندگان جوامعی که این تغییرات را سریعتر کشف کنند و خود را با قواعد جدید بازی وفق بدهند، با اطمینان می توان گفت از شانس بیشتری جهت در دست گرفتن ابتکار امور برخوردار خواهند بود.

تغییرات پدید آمده در اقتصاد جهانی همانند حرکت به سوی تجارت آزاد و اقتصاد جهانی به سرعت در حال ایجاد تحول در معادلات جهانی است و این مسائل اندک اندک سبب تغییر یافتن جغرافیای اقتصادی جهان خواهند شد. تجارت جهانی هم اینک رشدی سریعتر از تجارت داخلی دارد. مسیرهای تجاری جدید، بازار می شوند و راه های سنتی از دور خارج می شوند. همان طور که مراکز ساخت و خرید در جهان از نقطه ای به نقطه دیگر نقل مکان می کنند، بازار مصرف جهانی نیز شکل و گستردگی متفاوتی را اختیار می کند. پس در جهان امروزی که تشدید پیش از پیش رقابت، مسأله اصلی آن است شناسایی و تبیین اهداف آینده ی کشور توسط سازمان ها و نهادهای ذینفع، نقشی برجسته خواهد داشت. بنابراین آن هایی در محیط پرتلاطم قرن بیست و یکم موفق خواهند بود که قادر به تعبیر و تفسیر آثار بلند مدت این تغییرات بر فعالیت

خود باشند. چنین جوامع و سازمان‌هایی از اهداف راهبردی واضح و برنامه‌ای حمایت‌کننده برخوردارند.

در شرایط جدید تنها آن‌هایی می‌توانند به بقای خود دوام ببخشند که در عین تشخیص به موقع ضرورت و جهت چرخش در راهبرد خود، توانایی به انجام رساندن چنین تغییراتی را داشته باشند. انجام چنین مهمی، فرآیندی بسیار دشوار است و نیازمند توسعه‌ی ظرفیت تفکر راهبردی و درک درست از مفهوم راهبرد و چگونگی ایجاد و اجرای آن می‌باشد.

راهبرد، اصل برنامه کلی و جامعی است، شامل اقدامات عمده‌ای که یک مجموعه (اعم از کشور، یا سازمان) قصد دارد با تکیه بر آن‌ها، در یک محیط پویا و متحول، به اهداف بلندمدت خود دست پیدا کند. راهبرد چگونگی دست یافتن به اهداف و سرانجام فعالیت‌آری نشان می‌دهد. اما نکته‌ی اساسی این جا است که قدر مسلم هیچ راهبرد نمی‌تواند مدامی که قرار است به صورت بلندمدت انجام شود را با جزئیات کافی تشریح کند. بلکه این راهبرد، یکبردهای اصولی را مطرح می‌کند که در حقیقت چراغی برای تصمیم‌گیری‌های مدامی است. در عین حال چنانچه فرصت‌ها و چالش‌های فراوان در محیط بازارهای جهانی را در نظر بگیریم، به این مطلب خواهیم رسید که مدیریت امروزی به چیزی بیش از تدوین راهبردهای بلندمدت، نیاز دارد. چرا که با وجود تغییرات بنیادین و ناگهانی در محیط، دل‌شوشی که به تغییرات کوچک و جزئی برای بهبود کارآیی عملیات، آینده‌ی چندان روشنی را برای ما به دنبال نخواهد داشت. بنابراین در چنین وضعیتی نیاز به مفهوم «مدیریت راهبردی» بیش از پیش به خود می‌گیرد. مدیریت راهبردی وظیفه دارد تا به طور مدام تغییرات آینده را پیش‌بینی کند و ضمن انطباق آن‌ها با راهبردهای سازمانی، در صورت نیاز نسبت به اعمال تغییرات در راهبردها نیز اقدام ورزد.

در سالیان اخیر تعاریف بسیاری از مدیریت راهبردی ارائه شده است. مانند: «راهبرد رویکردی سامانه‌ای است، برای تعیین کردن و ایجاد تغییرات مورد لزوم و اندازه‌گیری

عملکرد سازمان حین حرکت به سوی چشم اندازش. به عبارت دیگر مدیریت راهبردی، سامانه‌ی و مدیریتی است، که برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری را با مدیریت عملیاتی روزمره‌ی یک کسب و کار مرتبط می‌سازد، مدیریت راهبردی عبارت است از «برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، سازماندهی و کنترل تصمیمات و اقدامات وابسته به راهبرد واحد کاری»، «هنر - علم تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌های چندگانه، که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد»، «مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند» و یا «تحلیل‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اعمال یک سازمان به منظور ایجاد و نگهداری مزیت‌های رقابتی». پس با توجه به تعاریف عنوان شده می‌توان چهار عنصر کلیدی مدیریت راهبردی را شرح زیر بر شمرد:

۱. سازمان را به سوی اهداف و رسالت‌های کلان خود رهنمون می‌سازد.
 ۲. ذینفعان متعددی را در فرایند تصمیم‌گیری دخیل می‌سازد.
 ۳. نیاز به متحد ساختن رویکردها، کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد.
 ۴. فرآیند داده - ستانده را میان اثربخشی و کارآیی مشخص می‌کند.
- به دنبال تکوین و تکامل رشته‌ی مدیریت راهبردی، به تدریج مدل‌های متفاوتی ارائه گردید. اما تمامی این مدل‌ها را می‌توان ناشی از رویکرد متفاوت دانست:

۱. رویکرد تجویزی^۱

۲. رویکرد توصیفی^۲

در دهه‌ی ۱۹۸۰ مایکل پورتر^۳ مدل معروف نیروهای پنج‌گانه‌ی رقابتی خود را مطرح نمود. این نظریه که اوج تکامل چنین نظریاتی بود، رویکرد اول یعنی رویکرد تجویزی به مدیریت راهبردی را شکل داد.

۱- Prescriptive approach

۲- Descriptive approach

۳- Michael Porter

در این رویکرد که به مکتب طراحی راهبرد معروف است، اعتقاد بر این است که شکل‌گیری راهبرد حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند است. در این رویکرد، راهبرد از تعامل چهار عامل یعنی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار استفاده می‌کند تا بهترین تصمیم را برای استفاده از شایستگی‌های تمایز بخش یک سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های راهبردی محیطی مشخص نماید.

صاحب نظر دیگری به نام اندروز^۱ فرموله کردن راهبرد را حاصل یک ذهن منفرد نمی‌داند بلکه معتقد است این امر یک فعالیت دائمی سازمانی است که باید کلیه‌ی مدیران، رؤسا و همچنین سایر مدیران و سرپرستان سازمان، در آن مشارکت داشته باشند. در این رویکرد، تدوین راهبرد فرآیندی گام‌به‌گام است و برای هر گام دستورالعمل‌های خاصی تجویز شده است. تعدادی نظیر تحلیل *SWOT*^۲، ماتریس *BCG*، ماتریس ارزیابی جایگاه راهبرد^۳، ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۴ و ماتریس راهبرد کلان از ابزارهای این رویکرد به شمار می‌روند (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۰).

میتزبرگ پس از انجام تحقیقات فراوان به این نتیجه رسید که فرموله کردن راهبرد مشخصاً یک فرآیند گام‌به‌گام نیست. وی اعتقاد داشت که برنامه‌ریزی راهبردی با یک جرقه آغاز می‌شود. در این رویکرد، یک مقوله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی» وجود خارجی ندارد. در این رویکرد اسناد بر این است که با طی کردن مراحل مختلف فرآیند تدوین راهبرد ما یک برنامه تهیه می‌کنیم و نه یک راهبرد. میتزبرگ معتقد است که راهبرد پدیده‌ای خودجوش است. همان‌طور که خود یکی از مشاوران برجسته‌ی راهبرد در دنیا است، کار خود را «راهبردی کردن» شرکت می‌نامد.

۱- Kenneth Andrews

۲- Strength, Weakness, Opportunities, Threats

۳- Strategic Position and Action Evaluation

۴- Internal and External Matrix

۵- Strategize

میتزبرگ خلق راهبرد نو را حاصل یک سنتز ذهنی ذکر می کند که بهترین حالت آن هنگامی است که یک ذهن منفرد و مطلع، بستر زایش راهبرد باشد (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۰)، بنابراین به عنوان یک نتیجه ی کلی می توان چنین استنباط نمود که رویکرد توصیفی، چشم به پیمودن و قدم گذاشتن در راهی دارد که تا قبل از آن کسی آن را طی نکرده است. به نظر می رسد که گفته های پیشین تا حد زیادی اهمیت پرداختن به مدیریت راهبردی را بیان می سازند. اما علاوه بر موارد یاد شده اهمیت ورود به بحث حاضر از دو منظر دیگر نیز قابل بررسی است. از زاویه ی دید نخست به این مطلب پرداخته می شود که چرا موضوع اصلی بحث، یعنی مقوله ی مدیریت راهبردی به عنوان مبنای این نوشتار انتخاب شده است. پاسخ این سؤال چنین خواهد بود که دانشگاه عالی دفاع ملی به عنوان عالی ترین نهاد آموزشی مباحث مدیریت راهبردی به دنبال احساس نیاز به تحقیق و پژوهش در زمینه ی مدیریت راهبردی، طرح حاضر را تعریف نموده است تا ضمن استخراج مقالاتی چند در این ارتباط، امکان پایه گذاری واحد درسی تحت همین عنوان نیز فراهم آید.

نویسنده امید دارد که مطالعه این کتاب بتواند فراز مطلوبی را بر ارتقاء و اعتلاء سازمان های راهبردی را در کشور فراهم آورد.

جا دارد در این جایگاه از ریاست محترم دانشگاه عالی دفاع ملی و ترغیب معاونت محترم پژوهش و تولید علم دانشگاه و دیگر همکارانشان در بخش تولید و نشر علم که موجب تبدیل این تلاش علمی به کتاب گردید کمال قدردانی را ابراز نموده و از خداوند منان، توفیقات روزافزون این عزیزان را خواستار شوم.

احمد جعفر نژاد

استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران