

مدیریت استراتژیک و مدیریت بر مبنای هدف

محمدهادی بناکار

خلاصه

فهم روشنی از مدیریت بر مبنای هدف در ارتباط با مدیریت استراتژیک در ادبیات تحقیق یافت نشده است. این مقاله سعی دارد که پیچیدگی های که مدیریت بر مبنای هدف را احاطه نموده و همچنین تکامل مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند گروهی که جایگزین مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک سیستم برنامه ریزی، اجرا، بازخورد، ارزیابی و کنترل وظایف برای تمام انواع کسب و کار شده است را نشان دهد.

هدف

این مقاله در جهت نشان دادن مشکلات برنامه ریزی کسب و کار که تجارت امریکا را در ۳۰ سال گذشته سردرگم کرده، نوشته شده است. سیستم MBO در دهه ۶۰، ۷۰ و ۸۰ رواج یافت اما اقتصاد امریکا در دهه ۷۰ با تردید مواجه شد. کسب و کارهای زیادی برای تغییرات ژرف که در صنایعشان و در محیط کسب و کار رخ داد، علی رغم تلاشهایشان که در راستای فرموله کردن اهداف انجام گرفته بود، آماده نبودند. بسیاری از کسب و کارها در جهت برنامه ریزی و تطبیق برنامه MBO تلاش کردند.

مقدمه

تا سال ۱۹۹۵ مدیریت بر مبنای هدف به یک وسیله در جهت انگیزش، ارزیابی و کنترل برای بسیاری از کسب و کارها اعم از بزرگ و کوچک تبدیل شده بود. ویژگیهای برنامه در واقع رویکردی سیستماتیک به تغییر بود که بر بهبود نتایج به وسیله تلاشهای مشخص فردی در جهت اهداف قابل دسترس، تاکید می کرد. این تلاشها شامل مطابقت اهداف بین رئیس و مرئوس می شد. به عنوان مثال یکی از اهداف مطابقت داده شده این است که، مرئوس مجری فعاليتها برای بهبود نتایج خواسته شده است در حالی که رئیس در فواصل معین ارزیابی می کند و راه را برای مرئوس روشن می سازد. این تعامل بر روی روابط بین دو شخص تاکید می کند که رشد فردی را ارتقا دهد اما ممکن است نتایج معکوسی را ارائه دهد که فرهنگ سازمانی آن را ارائه می کند و اخیرا سیستم های مدیریت استراتژیک را توسعه داده اند. امروزه بسیاری از شرکتها یک شکل از MBO را پذیرفته اند و در همین زمان این شرکتها همسان مدیریت استراتژیک را به عنوان یک فرآیند انگیزش و کنترل اقتباس نموده اند. آنها درک نکردند که رویکرد MBO در جهت تغییرات سازمانی بر

روی افراد و در دوره های کوتاه مدت تاکید می کند در حالی که فرآیند مدیریت استراتژیک (Business Planning) علاوه بر نگاه بلند مدت فرآیند گروهی را نیز پذیرفته است. با بررسی ادبیات موجود MBO و سپس بررسی ساختار و مطالعاتی که مدیریت استراتژیک را مورد توجه قرار داده است، ما می توانیم وضعیت سیستم MBO درون یک سازمان که برنامه ریزی استراتژیک را اجرا می کند را روشن سازیم.

بررسی ادبیات

پیتر دراگر در کتاب "تمرین مدیریت" توجه را به مدیریت بر مبنای هدف جلب می کند. در حالی که کتاب مدیریت بر مبنای هدف را معرفی کرده است، بسیاری از شرکتها مثل جنرال موتور، جنرال الکتریک کواتر و... آن را پذیرفته و به کار برده اند.

طبیعتاً شرکتها به سمت خرید MBO حرکت نمودند. زیرا MBO مدیریت را در جهت برنامه ریزی به گونه ای عقلایی و سیستماتیک به جای اعتماد به حدسیات و مدیریت بحران توانمند می ساخت. نتایج برنامه MBO یک ادبیات پرباری را رقم زد اما قوتها و ضعفهای MBO بیشمار است. یکی از بهترین بررسی ها بر روی برنامه MBO به وسیله Henry J. Tosi و Stephen J. Carroll ارائه شده است.

(۱) MBO بر تشریح مساعی تلاشها بین مدیران و زیردستانی که در برنامه ریزی همگاری می نمایند تاکید می کند.
(۲) MBO این اجازه را به زیر دستان می دهد که بدانند چه چیزی از آنها انتظار می رود که این کار به وسیله محدود کردن مدیران و زیر دستان برای استقرار اهداف قابل دسترس در یک دوره زمانی مشخص انجام می گیرد.
(۳) MBO ارتباط بین مدیران و زیر دستان را بهبود می دهد و افراد را از اهداف و آرمانهای سازمانی آگاه می سازد.
(۴) MBO بررسی عملکرد و فرآیند ارزیابی را با تمرکز بر نتایج و ارائه بازخورد سیستماتیک بهبود می بخشد.
برای اطمینان از موفقیت MBO چندین نکته مهم وجود دارد که به وسیله تعدادی از دانشندان بیان شده است. برنامه MBO به مدیران عالی برای ارائه حمایت روشن و ممکن در جهت برنامه ریزی هماهنگ است. بدون حمایت ترکیب و تلفیق بین افراد و آرمانهای سازمانی امکان پذیر نیست.

برخی دیگر از دانشمندان یافتند که هنگامی که آرمانها قابل دسترس و چالش برانگیز هدف گذاری شده باشند، عملکرد و رضایت افزایش می یابد. با وجود وضوح سیستم و حمایت از عملکرد MBO، مدارک و شواهد تجربی اندکی بدست آمده که مشخص نماید که MBO عملکرد را بهبود می بخشد. چرا؟ اولاً در بسیاری از شرکتها، MBO در ادغام اهدافشان با رویکرد تیمی که موجب آن اهداف کارکنان با کلیت آرمانهای شرکت و ارتباط عمودی با دیگر کارکنان گره خورده باشد، با شکست مواجه شد. ارتباط عمودی بین رئیس و مرئوس بر برنامه تسلط داشت. این با یک رویکرد سنتی بالا به پایین در مدیریت سازگار است و در بیشتر نمونه ها MBO فرهنگ سنتی بیشتر سازمانها را تقویت می نماید. در

اینجا کنترل نسبت به خلاقیت تاکید می شود. ثانيا MBO بر روی مشکلاتی که بخشی از فرآیند بروکراتیک هستند تمرکز داشت اما تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد از مسئولیتهای سالانه یا فصلی افراد را پوشش می داد. ثالثا مدیریت به سمت ترکیب MBO با ارزیابی عملکرد حرکت نمود. این ارزیابی های عملکرد در واقع برگه های داد و ستد هستند. این ارزیابی ها سپس برای ترفیع ، افزایش حقوق و مسائل این چنینی استفاده می شد. بهره وری پایین معمول می شود. اهداف چالش برانگیز حذف می شود. و تمامی مشکلاتی که ارزیابی عملکرد را احاطه نموده از قبیل خطای آسان گیری، گرایش به مرکز ، اثر هاله ای ، جانبداری ، ارشدیت ، تاخیر و دیگر مشکلات بخشی از برنامه شدند. در بررسی اثربخشی MBO ادبیات مشخص نمود که بسیاری از شرکتها MBO را براساس عقیده و بدون فهم تعاملات پیچیده سیستم پذیرفته اند. در بررسی ۱۸۵ مقاله Gack N. Kondrasuk یافت که شواهد تجربی اندکی برای اثبات تاثیر MBO بر تمامی جنبه های رفتار سازمانی و فردی شامل عملکرد شغلی وجود دارد. بعلاوه او بیان کرد که گرایشاتی برای MBO در جهت موثرتر بودن در یک دوره زمانی کوتاه مدت (کمتر از ۲ سال) در بخش خصوصی و رد سازمانهای که از قرارداد مستقیم با مشتری امتنا می کنند ، وجود دارد. ظاهرا MBO می تواند موثر باشد اما سئوالی که وجود دارد این است که شرایط و مشخصات محیط چیست؟ تعدادی از دانشمندان از قبیل دراگر معتقدند که یک رویکرد فردی به MBO وجود ندارد بلکه یک رویکرد تیمی لازم است. این عقیده و دیگر عقاید مختصرا به وسیله Wendell L. French و John A. Drexler در یک مقاله که در سال ۱۹۸۴ منتشر شد ، خلاصه گردید. در آن مزایای یک رویکرد MBO تیمی تشریح شده است. بعلاوه ارتباطات عمودی بین رئیس و مرئوس و ارتباطات افقی کارکنان ضروری است. یک جو و فرهنگ مشارکتی و حمایت دو جانبه به وسیله اعضای تیم از احتیاجات ضروری برای MBO تیمی است. در حالی که ادبیات تحقیق پشتیبانی یک رویکرد تیمی در استفاده از MBO را آشکار ساخت ، اطلاعات اندکی برای موفقیت یا شکست یک فرآیند گروهی و MBO در دسترس است و موانع بسیاری وجود دارد. فرهنگ ، ارزشها ، استراتژیها ، سبک مدیریت ، مهارتها ، سیستم ، ساختار ، کارکنان ، ورودیها ، خروجیها و محیط تکنولوژیکی همه در این دو تصویر یعنی بهبود بهره وری و توسعه سازمانی یا تعویق عملکرد درون یک سیستم موثرند. تمامی این متغیرها به بررسی نیاز دارد. اما مدارک و شواهد اندکی در ادبیات MBO درباره چگونگی تطبیق و سازگاری این متغیرها وجود دارد. بنابراین ما یافتیم که یک فرآیند MBO بشدت مشکل می شود و ممکن است با توسعه و اجرای مدیریت استراتژیک بعنوان یک فرآیند در تعارض قرار گیرد. مدیریت استراتژیک چیست؟ چگونه با یک سیستم MBO سازگار می شود؟

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک و MBO دو سیستم متفاوت هستند. مدیریت استراتژیک براساس آرمانهای سازمانی به وسیله تنظیم یک بیانیه رسالت توسعه یافته که تنها بیان آرمانها و اهداف گسترده سازمان نیست اما مسیر و هدفی را برای شرکت به

وسیله بررسی مشتریان ، گروههای هدف ، کیفیت ، نوع محصول و شرایط تکنولوژیکی ارائه می نماید. بعلاوه بیانیه آهنگی را برای رسالت کسب و کار به وسیله برقرار کردن ارتباط بین فلسفه مدیریت و ارزشهای مدیریت تنظیم می کند. هنگامی که مدیریت استراتژیک با MBO مقایسه می شود ، مدیریت استراتژیک یک رویکرد جزئی تر و وسیع تر برای مسیر کسب و کار ، فرهنگ و ارتباط به وسیله هممانگی محیط خارجی با منابع شرکت ارائه می نماید. اینجا استراتژیها و اهداف شرکت فرموله و اجرا می شود. در حالی که فرآیند MBO به طور سنتی بر ارتباط بین رئیس و مرئوس تاکید دارد، و مدیریت استراتژیک بر یک رویکرد تیمی که از سطوح عالی به سطوح عملیاتی دنبال شده ، تاکید می کند. فرآیند بر روی خروجی تمامی سطوح مدیریت (بالا به پایین و پایین به بالا) تکیه می کند و برای کسب و کارهای کوچک ، فرآیند شامل بسیاری دیگر از منابع خارجی مورد نیاز برای برنامه ریزی صحیح کسب و کار مثل حسابداران، حقوقدانان و ... می شود.

به طور واضح MBO و مدیریت استراتژیک در ادبیات تحقیق به عنوان دو سیستم متفاوت ظاهر شده است.

آیا ما می توانیم تمامی مدارک تجربی برای حمایت مدیریت استراتژیک بعنوان یک فرآیند بیابیم؟

تحقیق مدیریت استراتژیک

از تحقیق بر روی ارزشهای مدیریت استراتژیک تعدادی از مطالعات نشان داد که برنامه ریزی مالی استراتژیک، عملکرد را درمقایسه با عملکرد مالی قبل از برنامه بهبود می بخشد. Thume و House ۳۶ شرکت را در ۶ صنعت مختلف مطالعه کردند: پتروشیمی ، چوب ، دارو ، فولاد ، شیمیایی و مکانیکی. آنها یافتند برنامه ریزان به گونه ای غیر برنامه ریزانه عمل می کنند. در سال ۱۹۷۲ هرولد بخشی از مطالعه تام و هوس را تکرار نمود و مطالعات او تحقیق پیشین را تایید نمود. در سال ۱۹۷۴ اس چوف لر ، بازل و هنی اثر مفید مورد استفاده در PIMS (مطالعات تاثیر بازار کالا) را اندازه گیری کردند. و بازگشت سرمایه گذاری که به گونه ای مهم بر سهم بازار موثر بوده را تایید نموده اند. مجددا در سال ۱۹۷۵ کارجر و مالیک دریافتند که برنامه ریزان استراتژیک غیر برنامه ریزانه عمل می کنند. در مطالعه ۱۰۱ شرکت کوچک آر بی رایبسون جر یافت که زمانی که شرکتها بدون فعالیتهای برنامه ریزی سیستماتیک مقایسه می شوند ، فروش ، سود و بهره وری بهبود می یابد. بنابراین مطالعه بر روی برنامه ریزی ، شواهد اندکی را برای حمایت و تایید یک فرآیند گروهی کلی در برنامه ریزی آشکار ساخت. تحقیق کم و بیش مشخص نمود برنامه ریزی مالی با یک فرآیند مدیریت استراتژیک کلی گروهی در تضاد است. در حقیقت بسیاری از شرکتها برنامه ریزی را یک فرآیند ذاتی و شهودی می دانستند. در یک مقاله با عنوان عامل تکرار رابرت واترمن مشخص کرد که بسیاری از تصمیمات برنامه ریزی ، مفعول تمام فرآیندهای برنامه ریزی رسمی نیست. پس ما چه نتیجه می توانیم نسبت به برنامه ریزی و MBO بگیریم؟

MBO و کسب و کارهای کوچک

اطلاعات در دسترس از MBO و کسب و کارهای کوچک منسجم نیست. اما استفاده وسیع از MBO بیان می کند که هم شرکتهای بزرگ و هم شرکتهای کوچک MBO را به کار گرفته اند. در حقیقت بیش از نیمی از شرکتهای امریکا برنامه MBO را اجرا نموده اند. در بسیاری از مواقع این سیستم MBO می تواند یک درجه از آزادی و اختیار را برای کارکنان فراهم کند. و به مالکان شرکتهای کوچک اجازه کار بر روی جنبه هاب بحرانی تر کسب و کارشان را می دهد. اینجا مالکان و رئیسان می توانند بر روی اهداف مشخص که ماهیتا عملیاتی ، کوتاه مدت ، قابل اندازه گیری و دقیق بوده توافق نمایند. در بسیاری از شرکتهای کوچک این اهداف عملیاتی می تواند به وسیله خودشان برای دوره های هفتگی ، سه ماهه ، شش ماه و سالیانه مشخص شود. نظارت و کنترل مالکان شرکتهای کوچک سیستماتیک شده و آزادی عمل ، مسئولیت ، انگیزه و خلاقیت کارکنان را موجب می شود. همزمان این اهداف می بایست به برنامه کسب و کار (BP) متصل شود و یک پایه و اساس را برای توسعه انعطاف پذیری و توانایی های سازمانی و همچنین رویکرد تیمی ارائه نماید.

نتایج

اگر چه MBO و مدیریت استراتژیک برخی شواهد تجربی برای حمایت از برنامه مالی ارائه کردند، نتایج نشان نمی دهد که این شرکتهای یک فرآیند مدیریت استراتژیک کلی که شامل یک فرآیند تیمی باشد را پذیرفته اند. براساس نظر تام و هرولد ، برنامه ریزان نتایج مالی را بهبود می بخشند. به عبارت دیگر MBO هیچ گونه افزایش در عملکرد که به برنامه MBO مربوط باشد را ارائه نکرده است.

به هر حال اخیرا ادبیات MBO یک MBO تیمی را برای تغییرات ممکنه پیشنهاد کرده است. اما تحقیق با اهمیتی در ادبیات MBO تیمی وجود ندارد. به هر حال دیگران نیاز به ادغام MBO با توسعه سازمانی را شناسایی نموده اند. که در آن سبک مدیریت و فرهنگ متغیرها می باشند که نیاز به توجه و تطبیق گسترده با استراتژیها ، اهداف ، سیستم ها ، ساختار و کارکنان برای توسعه و تصحیح برنامه کسب و کار دارند. این نکته پاسخ ۱۰۱ خرده فروشی کوچک رابینسون است که خدمات و تولید شرکتهای می تواند حمایت قابل توجه تری برای برنامه کسب و کار ارائه نماید. برای شرکتهای بزرگتر که به سمت شراکت حرکت می کنند

ف مدیریت احتیاج به استقرار شاخص های اثرگذار برنامه ریزی گروهی دارد که در تضاد با برنامه ریزی مالی یا غیر برنامه ریزی مالی باشد.

بنابراین نیاز به تحقیق بیشتر بر روی مدیریت استراتژیک که تمایل به برنامه ریزی استراتژیک دارد، مهم به نظر می رسد. MBO می بایست به وسیله شرکتهای اجرا شود یا با یک فرآیند مدیریت استراتژیک کلی برنامه ریزی ، اجرا ،

بازخورد ، ارزیابی تغییرات مستمر و تطبیق یکپارچه شود. یک رویکرد تیمی نیاز به بررسی ، نظارت و توسعه دارد. با استفاده از مدل مدیریت استراتژیک ارائه شده در کتابها ، ما می توانیم به سمت MBO حرکت کنیم.

امروزه بدون یک فرآیند گروهی سیستم MBO تاثیرات ضعیف و غیر کافی در جهت تضمین استمرارش ارائه می کند. در حقیقت برخی شرکتها هنوز متوجه نیستند که MBO و برنامه ریزی استراتژیک به جای استفاده به عنوان دو سیستم مجزا می بایست با هم ادغام شوند. با ادغام سیستم ها ، تعارضات و خط قرمزها و دیگر ضعفهای MBO می تواند حذف شود. همزمان شرکتها می توانند منافع فرآیند گروهی برای برنامه ریزی استراتژیک را روشن سازند. که می بایست مدیریت گروهی ، اعتماد ، انضباط ، یک فرهنگ منعطف و باز و سبک مدیریت را ترفیع دهد.

به طور مشابه برای شرکتهای کوچکتر ، فرآیند مدیریت استراتژیک می تواند به طور موثر در برنامه ریزی کسب و کارشان به کار گرفته شود. فرآیند برای کسب و کارهای کوچکتر تنها شامل کارکنان نمی شود بلکه MBO می تواند یک رویکرد تیمی که از اهداف کوتاه محور استفاده می کند را توسعه دهد. که توسعه کسب و کار با نادیده گرفتن عواملی از قبیل مشاوران خارجی ، مشتریان ، حسابداران ، نمایندگی های بیمه و دیگران امکان پذیر نیست.

بله MBO می تواند توسعه یابد اما MBO مدیریت استراتژیک کامل را ارائه نمی کند. MBO می تواند بر پایه و اساس گروه تکمیل شود اما در مقابل استراتژیها ، ساختار ، کارکنان ، محیط خارجی و دیگر متغیرها نیاز به توجه و دقت دارند. ما احتیاج داریم یک تصویر کلی را ببینیم نه اینکه تنوعی از اهداف که بر روی بخشی از فرآیند تمرکز می کنند.