



رویکردها و مدل های

تعیین وضع مطلوب

نقاط مرجع استراتژیک

تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست مطالب

۳	مبحث چهارم: نقاط مرجع استراتژیک.....
۳	۱- پیشگفتار
۳	۲- مقدمه و ضرورت
۳	۳- مفهوم و جایگاه "نما"
۸	۴- محتوای نما
۹	۵- نما و تئوری چشم انداز (انتظار)
۱۱	۷- ترکیب بندی و یکپارچگی "نما"
۱۲	۸- ماتریس نقطه مرجع استراتژیک
۱۳	۹- جمع بندی

فهرست اشکال

۳	شکل شماره ۱۹ : ماتریس نقاط مرجع استراتژیک.....
۱۰	شکل شماره ۲۰: سه مدل رفتار انتخابی استراتژیک.....
۱۲	شکل شماره ۲۱: ماتریس نقطه مرجع راهبردی.....

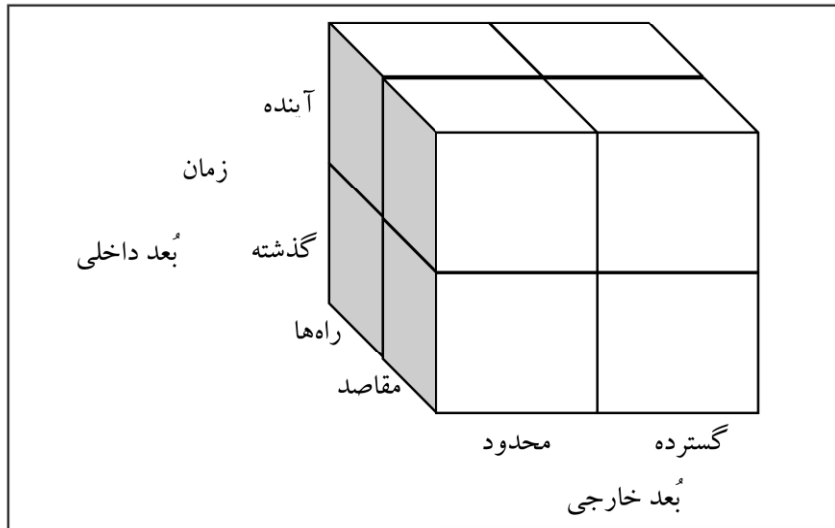
مبحث چهارم: نقاط مرجع استراتژیک

۱- پیشگفتار

۲- مقدمه و ضرورت

تئوری مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می شود که بر فرایند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند. پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک را بدین گونه تعریف می کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راهها یا گزینه های خود به کار می برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت های کل سیستم را به آگاهی گروه های ذی نفع اصلی برسانند.

برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک می توان از نموداری استفاده کرد که یک ماتریس سه بعدی است: توانایی های داخلی، شرایط خارجی و زمان ابعاد مدل را تشکیل می دهند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۵۱-۵۰).



شکل شماره ۱۹ : ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

Source: Bamberger and Fiegenbaum ۱۹۹۶, p.۹۳۰

۳- مفهوم و جایگاه "نما"

نقطه مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود (اسکافی، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع راهبردی به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در

ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات راهبردی و در مخا‌بره کردن اولویت‌های سازمانی به افرادی کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن‌بام، ۱۹۹۶).

سازمان نقاط مرجع راهبردی (نما) را در جهت دستیابی به هماهنگی راهبردی و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (فیگن‌بام و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع راهبردی، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

بر خلاف هدف‌ها و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع راهبردی شبیه الگوها و معیارهای راهبردی هستند، زیرا آنها برای ایجاد شایستگی‌های اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند (واتسون^۱، ۱۹۹۳: ۴۳). نقاط مرجع راهبردی به سازمان‌ها نشان می‌دهند که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه راهبردها و سیاست‌هایی انتخاب شود تا با راهبردها و سیاست‌های سایر عناصر سازمانی هماهنگی داشته باشند. انتخاب نقاط مرجع راهبردی باعث ایجاد اشتراک راهبردی در جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (فیگن‌بام و همکاران، ۱۹۹۶).

صاحب‌نظران «نظریه نقاط مرجع راهبردی» معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت راهبردی این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود. چندلر^۲ (۱۹۶۲) با برقراری ارتباط بین ساختار و راهبرد این مسأله را به زبان دیگری مطرح می‌کند. اندروز^۳ هم با مطرح کردن هماهنگی راهبردی همین موضوع را عنوان نموده است. او معتقد است «کسانی که سیاست فرصت‌طلبانه را بدون داشتن شایستگی‌های لازم در پیش می‌گیرند، در سرزمین افسانه‌ها سیر می‌کنند» (اندروز، ۱۹۷۱). همچنین هافروشندل^۴ این هماهنگی راهبردی را حول محور راهبرد معناداردانسته و راهبرد را «هماهنگی‌ای که سازمان بین منابع داخلی خود و مهارت‌هایش (یعنی همان شایستگی‌های سازمان) از یک سو و فرصت و مخاطره‌های محیط خارجی از سوی دیگر برقرار می‌کند» تعریف می‌نماید (هافر و شندل، ۱۹۷۸: ۲۲).

^۱ - Watson

^۲ - Chandler

^۳ - Andrews

^۴ - Hofer and Schendel

از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری این هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی های داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان می باشد (گالبرایت و کازانجیان^۵، ۱۹۸۶: ۳۴؛ پراهالاد و همل، ۱۹۹۰؛ بارنی، ۱۹۹۱).

ایتامی نیز در سال ۱۹۸۷ این موضوع را به خوبی تحت عنوان «هماهنگی پویا» مورد بررسی قرار داده و نقش مدیریت را در دنیای امروز، هم ایجاد و هم رفع این هماهنگی دانسته است. مدیریت باید به سختی تلاش کند تا بین راهبردها، سیستم ها و فرایندها ارتباط برقرار کند تا موجب بهبود عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر سازمان باید مستمراً تغییر کند تا به قابلیت های جدیدتری دست یابد و بتواند به سمت آینده جهت گیری نماید (هارت^۶، ۱۹۹۲). بنابراین هماهنگی راهبردی مستلزم ایجاد قابلیت های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت های بیرونی است (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶).

اما شایسته ترین نقشی که مدیران برای رسیدن به این هماهنگی راهبردی بر عهده می گیرند چیست؟ چگونه مدیران اجرایی به هماهنگی پویایی که منشاء بهبود عملکرد یا کسب مزیت رقابتی پایدار می باشد دست می یابند؟ مدیران اجرایی چگونه باید بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ در واقع مدیران چگونه به گزینه هایی در مورد عناصر و سیستم های سازمان برای هماهنگی راهبردی می رسند؟

پاسخ این سؤال به نگرش شما درباره نحوه گزینه سازی مدیران و افراد برمی گردد. به عنوان مثال نظریه اقتصاد نئو کلاسیک اطلاعات کامل و گزینه یابی عقلایی را برای رسیدن به خروجی های متمایز بهینه پیشنهاد می کند. از سوی دیگر اگر شما قائل به عقلانیت محدود و تصمیمات نه لزوماً بهینه هستید (نظریه سایمون با عنوان عقلانیت محدود)، بنابراین هیچ حساب و کتاب عددی و ریاضی را برای تصمیم سازی نمی پذیرید. با این حال روش های تصمیم گیری اگر به نتایج مستدلی منتهی شود ارزشمند تلقی می گردند. این موضوع برای هماهنگی راهبردی هم صادق است.

فیگن بام و همکاران (۱۹۹۶) یک مدل ریاضی با توجه به نظریه دورنما (امید به موفقیت) معرفی می کنند که تصمیم گیری فردی را تشریح می کند و سپس در مورد تصمیم گیری سازمانی و از جمله تصمیم گیری برای ایجاد هماهنگی راهبردی به بحث می نشینند. البته روش های دیگری نیز برای تشریح هماهنگی

^۵ - Galbraith and Kazanjian

^۶ - Hart

راهبردی (مثل پاداش های متغیر و سیستم های انگیزشی) وجود دارند ولی آنها فرض می کنند که هیچ کدام از سایر روش ها نسبت به روش پیشنهادی آنها برتری خاصی ندارد.

نظریه دورنما (امید به موفقیت) ثابت می کند که افراد مختلف برای ارزیابی گزینه ها، اهداف و نقاط مرجعی را مدنظر قرار می دهند و رفتارشان ناشی از آن است که خود را در سطحی بالاتر یا پایین تر از هدف یا نقطه مرجع (مطلوب) فرض کنند. فیگن بام و تامس^۷ در سال ۱۹۸۸ از نظریه دورنما برای تبیین رفتار در سطح سازمان استفاده کردند. آنها دریافتند سازمان ها زمانی که خود را پایین تر از نقاط مرجع می بینند «ریسک پذیرند» و زمانی که بالاتر از نقاط مرجع می بینند «ریسک گریز» می شوند.

بنابراین به نظر می رسد انتخاب نقاط مرجعی برای سازمان (یا برای تصمیم گیری سازمانی) اثر مستقیمی بر رفتار انتخاب راهبردی دارد. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت ها و جهت گیری های کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت هدف ها و مقصدهای خاصی معطوف می کنند و به این نمایش است که مدیران نقاط مرجع راهبردی سازمان را تعریف می نمایند. فیگن بام و همکاران (۱۹۹۶) عنوان می کنند که تدوین و تعیین نقاط مرجع راهبردی روشی است که می تواند هماهنگی راهبردی را تضمین کند و از قابلیت اجراء نیز برخوردار باشد.

همچنین مشخص می شود مدیران ارشد با داشتن نقاط مرجع راهبردی از حالت انفعال خارج شده و از آگاهی مناسبی نسبت به سازمان برخوردار می شوند. از آن گذشته این نظریه نشان می دهد رفتار راهبردی سازمان ها و در نتیجه عملکرد آنها مستقیماً از انتخاب گزینه هایی برای نقاط مرجع راهبردی اثر می پذیرد. این موضوع قابلیت های بالقوه این تئوری را نشان می دهد و می تواند در طراحی شیوه ای برای کاربردهای عملی آن مؤثر باشد (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶).

اما یک نقطه مرجع مناسب در سطح سازمانی نمایش از چه چیزی است؟ نگرش های نظری متفاوت، ساز و کارهای انتخابی متفاوتی را برای مقایسه ارائه می کنند. برای مثال نگرش مبتنی بر هدف و نگرش مبتنی بر منبع اهمیت هدف ها و قابلیت های داخلی سازمان را به عنوان نقاط مرجع کلیدی و حساس پیشنهاد می کنند. نظریه های اقتصاد سازمانی / صنعتی، نظریه وابستگی ها به منابع و نهادینگی نوین، ذی نفعان خارجی نظیر رقبا، تأمین کنندگان، مشتریان و دیگر ذی نفعان غیراقتصادی را به عنوان نقاط مرجع کلیدی پیشنهاد می کنند. در نهایت مطالعات و متون مربوط به هویت مشترک مقاصد و نیت های

^۷- Thomas

راهبردی و تغییر و تعدیل سازمانی اهمیت زمان و به ویژه جهت گیری های گذشته و آینده را به منزله نقاط مرجع اصلی پیشنهاد می کند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶).

انتخاب یک الگو یا نقطه مرجع راهبردی در راستایی که انتخاب راهبردی از بین گزینه های راهبردی انجام شود یا رفتار سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶).

فیگن بام و همکاران نشان دادند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله انتخاب های صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به عنوان عناصر مجموعه ای چندبعدی مد نظر قرار گیرند. هر متغیری که یک هدف خاص را مشخص می کند، قابلیت به وجود آوردن یک نقطه مرجع و در نتیجه یک چارچوب تصمیم گیری را دارا می باشد.

از این رو، آنها کاربرد یک ماتریس سه بُعدی (با ابعاد داخلی، خارجی و زمان) پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان سازمانی می توانند به طور هم زمان نقاط مرجع چندگانه را در نظر بگیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان، موقعیت های خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (یعنی بُعد داخلی) بر مبنای گذشته، حال و آینده (بُعد زمانی) رقبای، مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر ذی نفعان (بُعد خارجی) ارزیابی کنند و به این ترتیب، الگوبرداری های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی نمایش می گیرند. فضای خلق شده از طریق این سه بُعد، ماتریس نقطه مرجع راهبردی است. نمایش الگوهای مرجع یا نقاط مرجع انتخابی، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب، راهبردی و عملکرد شرکت خواهند داشت.

برای مثال، سازمان هایی که خودشان را در بالای نقاط مرجع راهبردی می بینند، پدیده های جدید را به منزله تهدیدهای درگیر در فرایندهای تصمیم گیری متمرکز، محدود و انعطاف ناپذیر تلقی کرده و با شیوه ای تدافعی، محافظه کارانه و مخالف خطر رفتار می کنند. ولی سازمان هایی که خودشان را در پایین نقاط مرجع شان می بینند، پدیده های جدید را به عنوان فرصت تلقی و به شیوه ای جسورانه برخورد می کنند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶).

فیگن بام و همکاران به این نتیجه رسیدند که ماتریس نقاط مرجع راهبردی تقریباً در همه شیوه های سازمانی قابل استفاده است. علاوه بر استفاده از آن به عنوان یک ابزار تشخیصی یا توصیفی، خاصیت پیش بینی کننده (و نهایتاً نرمال کننده) نیز دارد. تئوری "نما" و پیشنهادهای وابسته به آن، حول دو محور اصلی توسعه می یابند:

ارتباط بین "نما" و رفتار انتخاب راهبردی

ارتباط بین "نما" و عملکرد شرکت

انتظار می رود که وضعیت یک شرکت در مقایسه با نقطه مرجع راهبردی آن (که در واقع یک سطح مرجع راهبردی است) به تعدادی ویژگی های رفتاری، فرایندهای سازمانی و اهمیت شناخت مسایل (پدیده ها) وابسته باشد. نمایش شماره ۱۵-۲ این روابط مورد انتظار را نشان می دهد.

نگاره ۱۵-۲: روابط مورد انتظار بین وضعیت فعلی سازمان و نقاط مرجع راهبردی

پائین تر از نقطه مرجع	بالا تر از نقطه مرجع	انتظارات نقطه مرجع
ناراضی کننده «در قعر به سر می بریم»	راضی کننده «در اوج هستیم»	وضع فعلی
فرصت، سود بالقوه، حالت مثبت	تهدید، ضرر بالقوه، حالت منفی	ادراک از مسائل جدید
باز، انعطاف پذیر، غیر متمرکز	محدود شده، غیر منعطف، متمرکز	فرایندهای سازمانی
ریسک پذیر، متهور، تهاجمی	ریسک گریز، محافظه کار، تدافعی	ماهیت پاسخ یا رفتار

نمایش شماره ۱۵-۲ نشان می دهد، شرکت های قرار گرفته در بالای "نما"، مسایل جدید را به عنوان تهدید تلقی می کنند، در محدودیت ها گیر می کنند، تصمیم گیری متمرکز و انعطاف ناپذیر را بر می گزینند و رفتاری ریسک گریز، محافظه کارانه و تدافعی از خود نشان می دهند. در مقابل، شرکت های قرار گرفته در پایین "نما" مورد نظرشان، مسایل جدید را به عنوان فرصت تلقی می کنند، تصمیم گیری باز، انعطاف پذیر و غیر متمرکز دارند و رفتاری تهاجمی، متهورانه و ریسک پذیر از خود نشان می دهند.

همچنین آنها عنوان می کنند که چهار مشخصه "نما"، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند: ۱- محتوا^۸ ۲- ترکیب بندی^۹ ۳- تغییر^۴ - اجماع^{۱۰}.

۴- محتوای نما

مدیران ارشد با انتخاب دقیق ابعاد مورد تأکید "نما"، می توانند بر چارچوب ذهنی موضوعات مبتلا به سازمان به گونه ای اثر بگذارند که باعث انگیزش اعضای سازمان و تمرکز آنها بر فعالیت هایشان شود. کارایی شرکت باید به طور مستقیم از انتخاب نقاط مرجع "نما" تأثیر گیرد. استدلال های فیکن بام و همکاران چهار اصل زیر را پیشنهاد می دهد:

- شرکت‌هایی که نقاط مرجع داخلی و خارجی را با هم استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی که به طور غالب بر روی یکی از نقاط داخل و یا خارج متمرکز هستند، دارند.
- شرکت‌هایی که از هر دو جهت‌گیری به سمت آینده و گذشته استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی که فقط روی گذشته یا آینده تمرکز دارند، خواهند داشت.
- شرکت‌هایی که از "نما" های چند بُعدی (تأکید هم زمان بر روی ابعاد داخلی، خارجی و زمان) استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی که تنها از یک یا دو نقطه مرجع استفاده می‌کنند، خواهند داشت.
- شرکت‌هایی که از "نما" های چند بُعدی استفاده می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که نقاط مرجع کمتری دارند، روی ابعاد بیشتری بهبود عملکرد را تجربه می‌کنند (مانند: سودآوری، رشد، کیفیت، نوآوری و مسئولیت اجتماعی).

۵- نما و تئوری چشم انداز (انتظار)^{۱۱}

بر اساس پژوهش‌های انجام شده، سه مدل مختلف رفتار انتخابی استراتژیک آزمون شده‌اند: حالت یکم - تصمیم‌گیرندگان و به تبع آن سازمان‌ها ریسک‌گریز هستند: بر اساس این فرض سازمان‌ها فقط زمانی ریسک می‌پذیرند که انتظار نتایج هنگفتی داشته باشند. به این معنی که مدیران و سازمان‌ها، گزینه‌های با مطلوبیت بیشتر را می‌پذیرند (شیب مثبت خط در شکل شماره ۲-۶).

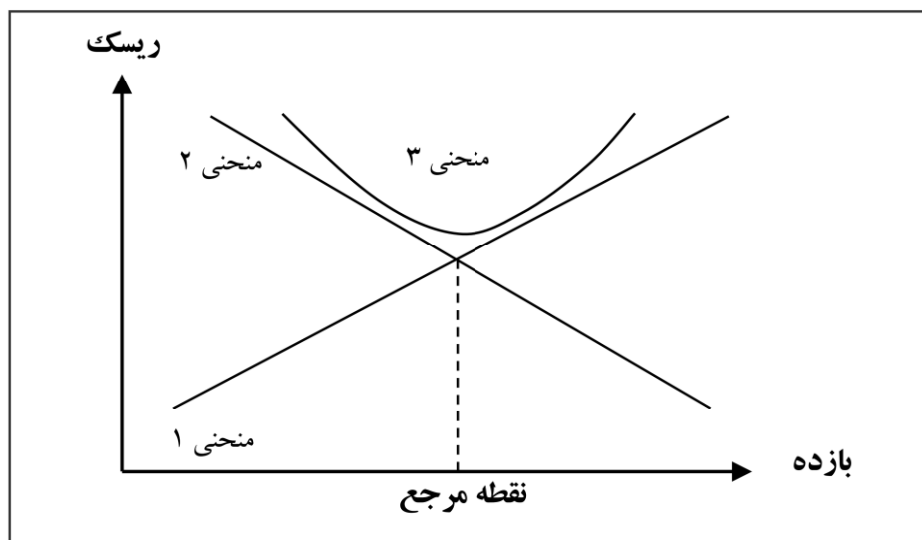
حالت دوم - افراد و سازمان‌ها در شرایط واقعی ممکن است ریسک‌پذیر باشند: افراد و سازمان‌ها در شرایط واقعی ممکن است ریسک‌پذیر باشند و از آن گذشته برخی از شرکت‌های موفق با مدیریت رابطه ریسک - بازگشت می‌توانند به صورت هم زمان ریسک را کاهش داده و بازگشت سرمایه را افزایش دهند. (شیب منفی خط دو در شکل شماره ۲-۶)

حالت سوم - تئوری چشم انداز - در صورتی که تصمیم‌گیرندگان پایین تر از نقاط مرجع باشند گزینه‌های رفتاری متفاوتی نسبت به زمانی که بالاتر از آن هستند ارائه می‌کنند:

عمده پیش‌بینی‌ای که این رویکرد ارائه می‌کند این است که سازمان‌ها با توجه به میزان سود و زیان که برای تصمیم‌گیرندگان متصور است، می‌توانند ریسک‌پذیر یا ریسک‌گریز باشند. بنابراین، تئوری

۱- برگرفته از مقاله: تئوری نقاط مرجع استراتژیک: نوشته اوی فیگنباوم، استیوارت هارت و دن شندل، ترجمه: امیررضا اسکافی ثابت.

چشم انداز (انتظار) می گوید تصمیم گیرندگان از اهداف یا نقاط مرجعی برای ارزیابی ریسک گزینه‌ها استفاده می کنند. افراد هم به طور مطلق ریسک گریز نیستند؛ آنها هم چنانچه نتایج مورد انتظارشان از کاری، پایین تر از نقاط مرجع باشد رفتار ریسک پذیر و چنانچه نتایج مورد انتظار بالاتر از نقاط مرجع باشد، رفتاری ریسک گریز از خود نشان می دهند.



شکل شماره ۲۰: سه مدل رفتار انتخابی استراتژیک

تئوری چشم انداز بیان می کند که افراد مختلف برای ارزیابی گزینه‌ها، اهداف و نقاط مرجعی را مدنظر قرار می دهند و رفتارشان ناشی از آن است که خود را در سطحی بالاتر از نقطه مرجع (مطلوب) و یا پایین تر از آن فرض کنند (کان من و تورسکی، ۱۹۷۹). فیگنباوم و تامس در سال ۱۹۸۸ از تئوری چشم انداز برای تبیین رفتار در سطح سازمان استفاده کردند؛ آنها فهمیدند سازمان ها زمانی که خود را پایین تر از نقاط مرجع می بینند؛ ریسک پذیر و زمانی که بالاتر از نقاط مرجع می بینند؛ ریسک گریز می شوند. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت‌ها و جهت گیرهای کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد خاصی معطوف می کنند و بدین شکل است که مدیران نقاط مرجع استراتژیک سازمان را تعریف می کنند.

ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از سه مولفه به شرح زیر تشکیل شده است:

- شرایط داخلی سازمان
- شرایط خارجی سازمان
- زمان (مثلا جهت گیری نسبت به گذشته یا آینده)

به نظر می‌رسد سازمان‌ها بسته به تأکیدی که روی هر کدام از این سه جنبه دارند با هم متفاوتند. این تئوری می‌گوید سازمان‌هایی که خود را بالاتر از نقاط مرجع استراتژیک می‌بینند رفتاری ریسک‌گریز دارند و سازمان‌هایی که احساس می‌کنند پایین‌تر از آن هستند رفتاری ریسک‌پذیر دارند. همچنین، پیش‌بینی می‌شود عملکرد سازمان از سه عامل زیر متاثر می‌شود:

➤ شکل و محتوای نقاط مرجع استراتژیک،

➤ میزان تغییرات آنها،

➤ میزان اجماع و توافق بین مدیران ارشد و کارکنان درباره نقاط مرجع استراتژیک.

۷- ترکیب‌بندی و یکپارچگی "نما"

نظریه پردازان اقتضایی و مدیریت تأکید زیادی بر روی هماهنگی بین عناصر مختلف داخلی شرکت (راهبرد، ساختار، تکنولوژی، سیستم‌ها و فرایندها) و محیط آن داشته‌اند.

اثربخش‌ترین شرکت‌ها، با به کارگیری منطق «هماهنگی» در مورد مفهوم "نما"، ثبات داخلی را از طریق ابعاد و متغیرهای حاوی "نما" کسب می‌نمایند. جایی که اعضای سازمان محرک‌های پیچیده یا هدف‌های گیج‌کننده دریافت می‌کنند، اثربخشی "نما" کم‌رنگ‌تر خواهد شد. این موضوع اصل زیر را مطرح می‌کند:

اثربخش‌ترین شرکت‌ها دارای "نما"های چند بُعدی هستند که متغیرهای ترکیبی آنها با هم یکپارچه و تقویت‌کننده‌اند. آنها عبارتند از تقاضاهای سازمان به منظور بهبود، تغییر یا عملکرد که به وسیله نقاط مرجع برای طراحی چشم‌انداز و مأموریت همسو می‌شوند.

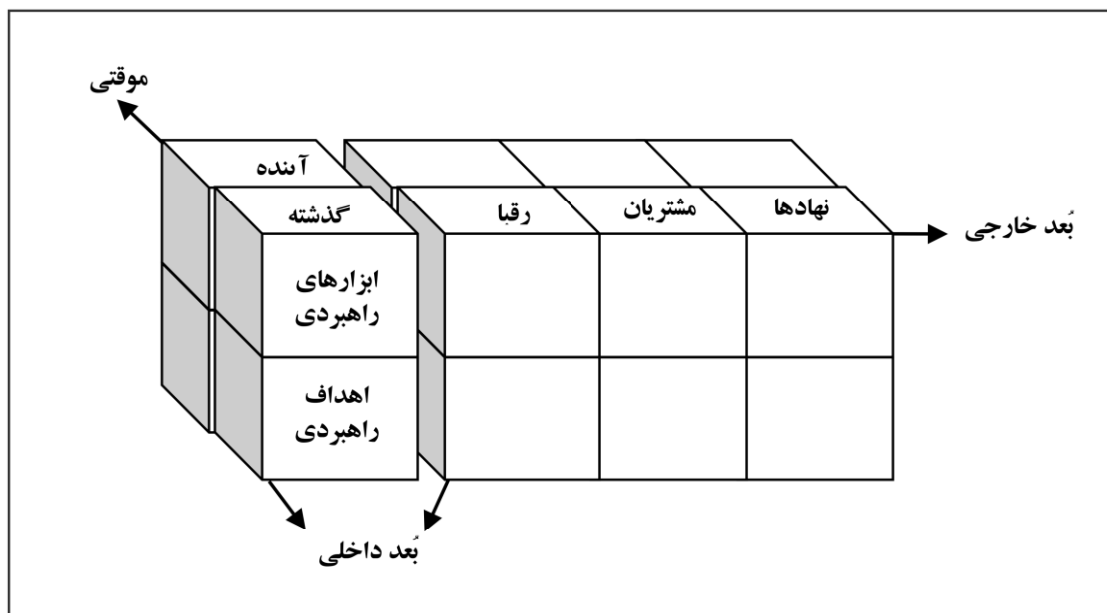
بر مبنای "نما" که دارای یک ساختار شناختی است شکاف موجود در متون تخصصی و ادبیات موضوع را از بین می‌برد. قابل یادآوری است، "نما" برای هدف‌های دیگری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال، "نما" برای جهت‌دهی مجدد یک شرکت به طرف غایت‌های جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد که می‌تواند قصدهای راهبردی جدیدی ارائه نماید. بنابراین، نه تنها کلیه خروجی‌های "نما" از طریق ریسک عمل می‌کنند بلکه به عنوان یک متعادل‌کننده یا میانجی نیز ایفای نقش می‌کنند.

تحقیقات قبلی (مانند اسکافی، ۱۳۸۴؛ باستان، ۱۳۸۴؛ پیرمرد، ۱۳۸۴؛ آرمان پور، ۱۳۸۳؛ مورعی، ۱۳۸۲) نشان داده است، اگر چه فیگن بام و همکاران وی برای اولین بار مفهوم نقاط مرجع راهبردی را مطرح کردند ولی ابعاد که آنها ارائه نمودند توانایی برقراری هماهنگی و جمع‌بندی راهبردهای عناصر و

سیستم های سازمانی را ندارد، بلکه برای تعیین "نما" های مناسب باید از مبانی فلسفی و منطقی تئوری های مدیریت استفاده نمود و سپس در مراتب بعدی به الگوها و کاربرد آنها رسید.

۸- ماتریس نقطه مرجع استراتژیک^{۱۲}

برخی اندیشمندان معتقدند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله انتخاب های صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به سان عناصر مجموعه ای چند بعدی در نظر گرفته شوند. از این رو آنها کاربرد یک ماتریس سه بعدی نقطه مرجع شامل گستره وسیعی از متغیرها را به سان یک ابزار پیشنهاد کردند که به وسیله آن مشخص می شود چگونه تصمیم گیرندگان سازمانی نقاط مرجع چند گانه را به طور همزمان در نظر می گیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان، موقعیت های خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (یعنی بعد داخلی)، بر مبنای منابع گذشته، حال و آینده (یعنی بعد زمانی) و رقبا، مشتریان و ذینفعان (یعنی بعد خارجی) ارزیابی کنند. از این رو الگوبرداری های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می گیرند. فضای خلق شده از طریق این سه بُعد، ماتریس نقطه مرجع راهبردی است که فیگنباوم و همکارانش^{۱۳}، پیشنهاد کردند و در شکل شماره زیر دیده می شود.



شکل شماره ۲۱: ماتریس نقطه مرجع راهبردی

۱- برگرفته از مقاله: نقش نقاط مرجع استراتژیک در تبیین ماهیت و پیامدهای استراتژیک منابع انسانی، نوشته: دکتر سید

محمد اعرابی و سعید موسوی.

۹- جمع بندی

آنچه در این مبحث ارائه شد، مبنایی منطقی برای جمع بندی و بهره گیری همزمان از الگوهای منطقی و طبیعی در طراحی استراتژی های سازمان بدست می دهد. با تسلط بر تئوری های نقاط مرجع استراتژیک می توان مبانی قدرت و وابستگی به منابع را در هر سازمان بازشناسی کرده، استراتژی های به ظاهر متفاوت حوزه ها و سطوح مختلف سازمان را در ارتباطی هماهنگ و هم راستا با یکدیگر تدوین کرد. الگوی نقاط مرجع استراتژیک یکی از کارآمدترین الگوهای تدوین استراتژی مطرح می شود که به خوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود را دارد. هدف اصلی این مبحث نشان دادن راهکاری برای تعیین وضع موجود و مطلوب متغیرهای کلیدی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است.

