



مدیریت استراتژیک در سازمانهای تحقیقاتی بخش دولتی*

نویسنده: Ian D. Galloway

برگردان از: عباس منوریان

چکیده

مقاله‌ای را که می‌خوانید چگونگی استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمانهای پژوهشی بخش دولتی را مورد بحث قرار داده است. نویسنده ابتدا مشخصات سازمانهای دولتی را توصیف نموده سپس در مورد مدیریت استراتژیک و نگرشها و مدل‌های آن مختصراً توضیحاتی ارائه کرده، سپس با توجه به اهمیت محیط، توضیحی در این زمینه بیان شده است. نویسنده به دلیل ویژگیهای خاص نهادهای پژوهشی، ضمن بیان مسائلی چند در این مورد، شرایطی را که می‌توانند به موفقیت مدیریت استراتژیک در این نهادها کمک کنند، برشمرده و در نهایت فایده‌ها و محدودیتهای مدیریت استراتژیک را مورد بحث قرار داده است.

چالش^۱

سازمانهای تحقیقاتی نیز که در چتر دولت فعالیت می‌کنند به دلیل کاهش قابل توجه منابع مالی و در نتیجه کاهش کارکنان، در

سازمانهای دولتی با آینده‌ای دشوار، کاهش منابع، افزایش پاسخگویی و فرصتهای چالشی مواجه می‌باشند. بسیاری از

The International Journal of public sector Management (Volume 3 Number 1 1990)

* منبع:

1- Challenge

دارویی عام برای همه بیماریهایی که در سازمانهای بخش دولتی وجود دارند، مطرح شده‌اند. ولی، این پیشنهادها، اغلب تفاوت‌های ذاتی موجود بین بخشهای دولتی و خصوصی و انتخابهای مدیریت در دسترس سازمان دولتی را که محدود هستند، نادیده می‌گیرند.

برنامه‌ریزی، به عنوان اساس کارکرد مدیریت، در توانایی بخش عمومی برای سازگاری با شرایط متغیر نقشی حیاتی ایفا خواهد کرد. مفهوم مدیریت استراتژیک، در ارائه مناسب‌ترین چارچوبی که در آن می‌توان این فراگرد برنامه‌ریزی را مدیریت کرد، تجلی می‌یابد.

تعریف مدیریت استراتژیک

واژه «استراتژی»، از کلمه یونانی استراتگوس^۳ گرفته شده، که دقیقاً به معنی ژنرالی است که در مقام فرماندهی ارتش قرار دارد (۴). از نظر سازمانی، استراتژی، الگوی متغیر کسب و کار و اهداف اجتماعی شرکت، فلسفه وجودی و اهداف و مقاصد و خط مشی‌های اجرایی لازم برای دستیابی به اهداف منتخب آن، می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک از دید ناگل^۴ (۶)، روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید

معرض مراقبت دقیق‌تر قرار گرفته‌اند. اگر مؤسسات تحقیقاتی دولتی بخواهند در این محیط بد نهاد و پویا اثربخش گردند باید از مدیریت ابداعی برخوردار باشند. با وجود این، سازمانهای دولتی معدودی گزارش کرده‌اند که در کوتاه مدت یا بلندمدت به شکلی مناسب مدیریت شده‌اند (۱، ۲). ورتمن^۲ (۳) معتقد است که سازمانهای دولتی مشخصاتی به این شرح دارند:

- تمایل به از دست دادن مسیر اهداف و مقاصد اولیه سازمان؛

- نارسایی در زمینه توافق نسبت به اهداف و مقاصدی که موجب می‌شوند بخشهایی از سازمان براساس اهداف مخالف فعالیت کنند؛

- مدیرانی که از نظر فنی بخوبی در زمینه تخصصی مشخصی آموزش دیده‌اند، ولی آموزش مدیریتی آنها اندک یا هیچ است؛

- تلاشهای ناظر بر تصمیم‌گیری که می‌باید در معرض رسیدگی عامه مردم قرار داشته باشند؛

- شکاف ارتباطی بین مدیران ارشد و موکلان متعددی که سازمان می‌کوشد به آنان خدمت کند. در گذشته، این مشکلات، بر مبنای عملیاتی یا کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گرفته‌اند.

غالباً مدل‌های بخش خصوصی به عنوان

2- Wortman. 3- Strategos.

4- Nagel

روش و تأکید با آنچه در سطح قسمت یا شعبه / بخش شرکت وجود دارد، متفاوت است.

گینتر و همکارانش (۱۰) معتقدند که اقدامات سطح شرکتی عمدتاً در جهت استقرار هدف و جهت برای کل سازمان قرار دارند. استراتژی شرکت اهداف سازمان را مشخص کرده، دامنه فعالیت‌هایی را که باید تعقیب کند و نوع سازمان اقتصادی و انسانی را که در نظر است، تعریف می‌کند (۱۱). قسمت‌ها به عنوان واحدهای نسبتاً مستقل با اختیار تدوین استراتژیهای خود در چارچوب اهداف و استراتژیهای شرکت، سازماندهی می‌شوند. استراتژیهای قسمت فعالیت‌های کارکردی را برای رسیدن به اهداف قسمتی، یکپارچه می‌سازند (۸). استراتژی کارکردی در سطح بخش / شعبه توسعه می‌یابد و عمدتاً با استفاده از منابع و هماهنگی فعالیتها برای بهبود عملکرد سروکار دارند. اگر بخواهیم کل سازمان به شکل استراتژیک مدیریت شود، تعامل و تلفیق این سه سطح استراتژی ضروری خواهد بود. تنظیم و اجرای استراتژی در سطح شرکت، مسائل استراتژیک مورد بحث در سطح قسمت را مشخص می‌کند که این موارد به نوبه خود، برای تنظیم استراتژی در سطح شعبه / بخش شاخصهایی را مشخص می‌سازند.

می‌کند. برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر می‌شود به تعریف اهداف و به تعیین استراتژیهای مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان (۷).

توجه فزاینده نسبت به تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر مدیریت کل سازمان، به توسعه مدیریت استراتژیک منجر شده است. «ورتمن»، مدیریت استراتژیک را بعنوان یک برنامه تغییر سازمانی که هدف آن تغییر دیدگاهها و رفتار مدیریت در سراسر سازمان است، تلقی می‌کند. ویلن و هانگر^۵ (۸) در تعریف مدیریت استراتژیک بر مجموعه تصمیمها و اقدامهایی که عملکرد بلندمدت شرکت را مشخص می‌سازند، تأکید می‌کنند. براکر^۶ (۹) خاطر نشان می‌سازد که اهمیت عمده مدیریت استراتژیک آن است که چهارچوبی برای توسعه توانایی جهت پیش بینی و تطبیق با تغییر به سازمان می‌دهد. همچنین، مدیریت استراتژیک مهارتهای لازم برای توجه به عملکرد یک شرکت و مهارتهای لازم برای مورد خطاب قرار دادن آینده مطمئن را از طریق تعریف رویه‌ای برای تحقق اهداف، توسعه می‌بخشد.

سلسله مراتب استراتژی

نگرشهای موجود در زمینه مدیریت استراتژیک در یک سازمان دولتی از نظر

5- Wheelen and Hunger. 6- Bracker.

نگرشهای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک را می‌توان به طرق مختلف بررسی کرد. برودین و بورگئوس^۷ (۱۲)، برای تدوین و اجرای استراتژی، پنج نگرش را که متضمن درجات متعددی از شرکت کارکنان است، ارائه می‌دهند. مناسب‌ترین انتخاب بستگی دارد به اندازه سازمان، درجه پیچیدگی، پراکندگی جغرافیایی، ثبات محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و سرانجام سبک مدیریتی موجود در فرهنگ سازمان.

هوسی^۸ (۱۳) فراگرد کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک را به ترکیبی متشکل از تفکر می‌داند که از بالا به پایین و از پایین به بالا است و در تئوری، سبب می‌گردد طرح‌هایی، آمیخته‌ای عقلایی از تمام دیدگاهها باشد. برنامه‌ریزی از پایین به بالا بوسیله کینگزلی^۹، که این رویکرد را با دستیابی به «برتری» در سازمان مرتبط می‌کند مورد تأکید قرار گرفته است.

مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک، فایده‌های بسیاری دارد (۱۵). با وجود این، آرنون^{۱۰} (۱۶) هشدار می‌دهد که استفاده از نگرش مشارکتی در مدیریت سازمانهای تحقیقاتی با محدودیتهایی مواجه

است. به عنوان مثال:

- پژوهشگران، غالباً یا با تنگی وقت رو به رو هستند یا تمایلی ندارند که وقت خود را به سنجش و بررسی مسائل مدیریتی اختصاص دهند؛

- مسائلی که فعالیتهای یک محقق را تحت الشعاع قرار می‌دهند، به ندرت بوسیله محققان درک می‌شود؛

- پژوهشگران مایلند در مقابل پیشنهاداتی مقاومت کنند که ممکن است امتیاز ویژه موجود آنها را به خطر اندازد، علیرغم منافع بالقوه‌ای که برای سازمان به دنبال دارند.

- پژوهشگران معمولاً بیشتر به موضوعات پژوهشی فردی توجه دارند تا به نیازها یا خط‌مشی‌های سازمان.

این محدودیتهای، برای مداخله کارکنان محقق در فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک، مشکلاتی را بوجود می‌آورند. اما، اینکه کارکنان واحدهای پژوهشی خود را در مرکز ثقل برنامه‌ریزی، به جای قربانیان سیستمی بوروکراتیک مشاهده می‌کنند، بسیار مطلوب است. متخصصان در یک سازمان تحقیقاتی، از عناصر مهم ذی‌مدخل به شمار می‌آیند، و نخبه‌انان دانش فنی متخصصانی که سازمان برای عملکرد مؤثر به آنها نیاز دارد، می‌باشند. بعید به نظر می‌رسد که این افراد

7 - Brodwin and Bourgeois. 8 - Hussey.

9 - Kingsley. 10 - Arnon.

ترمینولوژی مورد استفاده در فراگرد برنامه ریزی استراتژیک با سازمان پژوهشی، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. انتقال کلی عبارت مبهم مدیریت استراتژیک، صرفاً بدگمانی نسبت به امور اداری را که در حال حاضر در کارکنان متخصص و علمی وجود دارد، تقویت می کند. مطمئن ترین راه برای درک و پذیرش کامل، تنظیم و استفاده از واژه هایی است که کارکنان متخصص بتوانند خود را با آنها مرتبط سازند.

راما نوجام و همکارانش^{۱۱} (۱۹) به این نتیجه رسیدند که برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمان مشخصاتی به شرح زیر دارد:

- جذب منابع کافی برای تلاش برنامه ریزی؛

- سطح بالای مداخله در کلیه سطوح مدیریت؛

- همسویی کارکردی و دیدگاه کلی مدیریت؛

- درجه بالای توجه هم به خلاقیت و هم به کنترل.

نظریه ترکیب خلاقیت و کنترل مشابه آن چیزی است که بوسیله پیترز و واترمن^{۱۲} (۲۰) در بحث مربوط به «خصوصیات منعطف و غیر منعطف همزمان» سازمانهای «عالی» مطرح شده است.

موانع علمی اهداف سازمانی را بپذیرند، مگر آنکه خود در تدوین آنها مداخله داشته باشند. قبلاً خاطرنشان شد (۱۷) که پژوهشگران علمی مجرب، بسیاری از مهارت‌های مورد نیاز برای برنامه ریزی استراتژیک، یعنی: تمایل قوی به کشف آینده های محتمل؛ و توان یکپارچه ساختن و درک مجموعه های پیچیده اطلاعات، را دارا می باشند.

یکی از موانع اصلی موجود بر سر راه مشارکت متخصصان در نگرش مدیریت استراتژیک آن است که آنها این تلاش را یکی از ابزار مدیران می دانند. «مدیریت» و «امور اداری»، از سوی بخش قابل توجهی از جامعه تخصصی، از احترام کمی برخوردار هستند (۱۸، ۱۹).

با وجود این، اگر فراگرد استراتژیک بتواند به عنوان:

- برنامه ریزی پژوهشی در مقیاس وسیع؛

- توسعه استراتژی علمی؛

- تکامل فلسفه منطقی و سازگار تحقیق؛

باشد، در این صورت می توان متخصصان را متقاعد کرد که مدیریت استراتژیک، سرمایه گذاری ارزشمندی از نظر وقت و زمان است و با اهداف علمی کاملاً مرتبط است.

در این مورد، مرتبط و معنادار بودن

11 - Ramanujam.

12 - Peters and Waterman.

مدلهای مدیریت استراتژیک

کنترل استراتژی، است.

تنظیم استراتژی

تنظیم استراتژی را می‌توان به سه جزء کوچک‌تر تقسیم کرد: تجزیه و تحلیل موقعیت موجود، تجزیه و تحلیل محیطی، و ارزیابی و گزینش انتخابهای استراتژیک.

تجزیه و تحلیل وضع موجود

فلوری و پالمر^{۲۰} (۲۶) پیشنهاد می‌کنند که پیش‌نویس اولیه طرح استراتژیک باید بعنوان یک سند توصیفی معرف فلسفه وجودی، اهداف، استراتژیها و خط‌مشی‌هایی که براساس آنها سازمان در وضع موجود اقدام به فعالیت می‌کند، تنظیم شود. شرح فلسفه وجودی یک سازمان، تعریفی کلی و در عین حال مختصر است که دلیل وجودی یک سازمان را توصیف می‌کند. در مورد یک واحد دولتی، شرح فلسفه وجودی از مبنای قانونی آن ناشی می‌شود (۲۷).

منظور از اهداف سازمانی، ترجمان شرح کلی فلسفه وجودی به اصطلاحات کاربردی است. دراکر^{۲۱} (۲۸) معتقد است که اهداف باید:

- از اینکه سازمان چیست، چه خواهد

ادبیات مدیریت آکنده از مدلهای مختلف هنجاری فراگرد مدیریت استراتژیک است. از جمله افرادی که در این رابطه مدلهایی را مطرح کرده‌اند می‌توان از «کوتلر و بلوم»^{۱۳} (۲۱)، «مانکین»^{۱۴} (۲۲)، نات^{۱۵} (۲)، ویلن و هانگر^{۱۶} (۸)، و میسون^{۱۷} (۲۳) نام برد. مدلهای تجویزی چندی که برای سازمانهای دولتی مناسب‌تر هستند، نیز از سوی افرادی نظیر «مونتاناری و براکر»^{۱۸} (۲۴)، و دپارتمان هیأت خدمات عمومی کوئیزلند (۲۵) پیشنهاد شده است. با آنکه مدلهای برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب به عنوان مجموعه‌ای از مراحل ارائه شده‌اند، ارتباط زنجیره‌ای بین مراحل، نامعین است. گینتر و همکارانش^{۱۹} (۱۰) معتقدند که منظور مدل هنجاری القای این نکته نیست که یک مرحله باید حتماً قبل از آغاز مرحله بعد تکمیل شود. زنجیره مراحل، صرفاً برای ساده کردن مجموعه پیچیده رخدادها و جریان اطلاعات ابزاری را فراهم می‌سازد. «ویلن و هانگر»، معتقدند که فراگرد مدیریت استراتژیک شامل سه عنصر اساسی، یعنی: تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و

13 - Kotler and Bloom. 14 - Mankin. 15 - Nutt.

16 - Wheelen and Hunger. 17 - Mason. 18 - Montanari and Bracker.

19 - Ginter. 20 - Flory and Palmer. 21 - Drucker.

مورد تجدید نظر و اصلاح قرار داد. این نگرش، در مراحل اولیه تنظیم استراتژی این مزایا را در بر دارد:

- به پیش نویس طرحی منجر می شود که توصیف می کند یک سازمان به جای اینکه چگونه باید عمل کند، واقعاً چگونه عمل می کند.

- زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان در تهیه طرح مقدماتی را فراهم می سازد؛

- مؤلفان طرح مشخص می سازند که یک سازمان چگونه اقدام می کند، و تحریک نمی شوند که دیدگاه خود را در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید فعالیت نماید، دیکته کنند.

- این نگرش اطمینان می دهد که اهداف و مقاصد آینده مبتنی بر واقعیت اقدامات موجود می باشند (۲۶).

تجزیه و تحلیل محیطی

هیچ نهاد دولتی در خلاء زندگی نمی کند. محیطی که امروز یک سازمان باید در آن فعالیت کند، هرگز تا این حد گسترده، پیچیده، سریعاً در حال تغییر یا الزام آور نبوده است (۲۹). ما در عصر «عدم استمرار»^{۲۲} زندگی می کنیم (۳۰) بنابراین، آگاهی از عوامل داخلی و خارجی که می توانند آینده سازمان را شکل دهند، برای

بود، و چه باید باشد، احصاء شوند؛

- عملیاتی باشند؛

- با توجه به تمرکز منابع، انتخابی باشند؛

- به جای هدف واحد، باید اهداف چند گانه تعیین شود؛

- برای تمام زمینه هایی که بقای سازمان به آنها بستگی دارد، تعیین شوند.

در عین حال که اهداف براساس اندازه سازمان می توانند صریح و دقیق یا تلویحی و غیر دقیق باشند، ولی باید همواره واقع گرایانه باشند (۶). در یک سازمان پژوهشی، اهداف برنامه تحقیق، اجزای مهم اهداف سازمان محسوب می شوند.

ویلن و هانگر (۸) استراتژی را بعنوان یک برنامه جامع و فراگیر تعریف می کنند که مشخص می سازد یک سازمان چگونه به فلسفه وجودی و اهداف خود دست خواهد یافت. در یک سازمان پژوهشی، استراتژی می تواند تا حدی براساس پروژه های تحقیقاتی که وسیله ای برای دستیابی به اهداف برنامه هستند، بیان شوند. از سوی دیگر، خط مشی ها از استراتژی ناشی می شوند و خطوط راهنمای کلی برای تصمیم گیری را فراهم می سازند.

در صورت مشخص شدن فلسفه وجودی، اهداف، استراتژیها و خط مشی های سازمان، می توان آنها را ارزیابی و در صورت ضرورت

سازمان نقشی حیاتی دارند.

متغیرهای محیطی را می‌توان در سه محیط اساسی گروه‌بندی کرد: محیط اجتماعی، محیط کاری که مجموعاً محیط خارجی را تشکیل می‌دهند، محیط داخلی (۸). این متغیرها را می‌توان در قالب محیط کلان، محیط عملیاتی و محیط داخلی نیز تقسیم‌بندی کرد (۲۱).

محیط کلان

یک محیط کلان شامل عوامل بنیادی عظیمی است که فرصتها را شکل می‌دهند و تهدیدهای مبتلا به سازمان، نظیر فشارهای جمعیتی، اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی را مطرح می‌کنند (۲۱).

از میان این عوامل، فشارهای سیاسی و تکنولوژیکی، بویژه، در رابطه با سازمان تحقیقاتی که در بخش دولتی فعالیت می‌کند نیز مصداق دارد. بعنوان مثال، تغییر دولت یا پیشرفت تکنولوژیکی عمده چه تأثیری در آینده سازمان دارند؟ مونتاناری و براکر (۲۴) معتقدند که بخش اولیه دوران تصدی دولت بسیار اساسی است، زیرا در این مدت است که جهت‌گیری آینده مشخص شده، مسائل قابل دفاع تعیین گشته و اولویتهای بودجه معین می‌شوند.

محیط عملیاتی

در چارچوب محیط عملیاتی، تعیین افراد و

سازمانهای دیگری که تأثیر واقعی یا بالقوه‌ای بر سازمان مورد نظر دارند، از اهمیت خاصی برخوردار است. مونتاناری و براکر پیشنهاد می‌کنند که فهرست حاصل باید براساس اهمیت، نرخ تغییر و مرکزیت، مجدداً اولویت‌بندی شوند. این فهرست باید شامل افراد و سازمانهایی باشد که برای جلب توجه و وفاداری بازارهای مختلف و مردم با یکدیگر رقابت می‌کنند (۲۱). مراجعان یک سازمان پژوهشی دولتی معمولاً بعنوان بخشهایی از جامعه‌ای تلقی می‌گردند که از تلاشهای پژوهشی سازمان بهره‌مند می‌شوند. مراجعان بندرت به عنوان ذی‌علاقگان مهم نهاد پژوهشی، مورد توجه قرار می‌گیرند. زیرا ارباب رجوع معمولاً هیچگونه کمک مستقیمی در جبران خدمات به سازمان نمی‌کند. ویلن و هانگر (۸) چنین استدلال می‌کنند که در این موقعیت، سازمان دولتی اثربخشی خود را براساس رضایت مسؤل سازمان اندازه‌گیری می‌کند. واژه «تحمیل کنندگان منابع»، برای واحدهای دولتی دیگری که از توان بالقوه برای منحرف کردن (برگرداندن) منابع از سازمان دولتی مورد نظر برخوردارند، پیشنهاد می‌شود (۲۴).

جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات از محیط خارجی و توزیع آن بین کارکنان کلیدی درون یک سازمان، کنکاش محیطی خوانده می‌شود (۸). در اکثر سازمانهای پژوهشی دولتی، کنکاش محیطی یک فراگرد رسمی

در آن اطلاعات منتشر شده و دیگر منابع اطلاعاتی به شکل منظم و در جهت طرح ریزی روندهای بلندمدت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند (۳۵).

طرحهای اقتضایی: این طرحها معمولاً طرحهای محرمانه و هشدار دهنده هستند که برخی خطرات عمده بالقوه، مثلاً، تغییر در دولت را مورد خطاب قرار می‌دهند.

ترسیم سناریو: کان و ونیر (۳۶) این نگرش را بعنوان توالی فرضی رخدادهایی تعریف می‌کنند که با هدف تمرکز توجه بر فراگردهای علی و نقاط تصمیم ساخته می‌شوند. سناریوها معمولاً شکل توصیفهای کیفی موقعیت یک سازمان در زمان مشخصی در آینده را به خود می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل تصمیم: بر این اساس نقشه مسیرهای تصمیمات مرتبط با مسأله پروژه‌ای خاص ترسیم می‌شود. در هر مرحله، بدلیل‌های مختلف طراحی شده، و منافع یا هزینه هر مجموعه اقدام و احتمال موفقیت یا شکست آنها تخمین زده می‌شود (۳۵).

تکنیک‌های دلفی: روش سیستماتیک اداره یک مخزن در بین متخصصان محسوب می‌شود. از متخصصان مجموعه پرسشهایی که معمولاً به احتمال وقوع رخدادهای مشخصی مربوط است، پرسیده می‌شود. بازتاب نتایج به گروه (پانل) که بعداً در معرض مجموعه

نبوده، و اطلاعات محیطی عمدتاً توسط افرادی که از روشهای غیر رسمی استفاده می‌کنند، جمع‌آوری می‌شود. فارغ از چگونگی کسب این اطلاعات، تسری آن به زمینه‌هایی که می‌توانند بر تصمیمات استراتژیک تاثیر گذارند، از بیشترین اهمیت برخوردار است (۳۲). تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدهایی که یک سازمان پژوهشی دولتی با آن مواجه است، می‌تواند چارچوبی فراهم سازد که براساس آن بتوان عوامل محیطی کلیدی را مشخص کرد.

تعیین یک علامت محیطی، تنها بخشی از فراگرد کنکاش محسوب می‌شود. ارزیابی کاربردهای استراتژیک آن، در بسیاری از مواقع مستلزم پیش‌بینی نرخ محتمل تغییر یا پیش‌بینی تأثیر تغییر است. موارد زیر می‌توانند برای یک نهاد تحقیقاتی دولتی سودمند باشند:

۱- استقراء: یعنی بسط داده‌های تاریخی به آینده. با آنکه استقراء غالباً یک نقطه شروع خوب است، و می‌تواند پیش‌بینی مطلوبی را فراهم کند، برای عدم پیوستگی‌های اتساقی، که الگوی موجود را در هم می‌شکند آسیب‌پذیر است (۲۳). کانتر^{۲۳} (۳۴) هشدار می‌دهد که «گذشته نباید بعنوان مانعی برای آینده محسوب شود». تحلیل روند، شکل دیگری از استقراء است که

می شوند، بین نقاط قوت داخلی سازمان و فرصتهای خارجی تناسبی استراتژیک حاصل می شود، از اهمیت بسیاری برخوردار است. بنابراین برای هر انتخاب استراتژیک، متغیرهایی اعم از حمایت کننده یا بازدارنده وجود دارند که از درون سازمان عمل می کنند. این متغیرها در زمینه ساختار، فرهنگ و منابع شرکت عمل می کنند.

ساختار

درک ساختار سازمان در تدوین طرحهای استراتژیک آن تأثیر بسزایی دارد. اگر ساختاری با یک استراتژی سازگاری نداشته باشد، مانع تنظیم و اجرای استراتژی خواهد شد. برای مواردی که ساختار با استراتژی تناسب ندارد، تن دام^{۲۴} (۴۱) راهکار تغییر تدریجی برای افزایش تناسب مطلوب بین استراتژی و ساختار را پیشنهاد می کند. با آنکه همگان توافق دارند که ساختار سازمانی باید براساس استراتژی فائق تغییر یابد، ولی در مورد یک طرح سازمانی بهینه، توافقی وجود ندارد (۸).

فرهنگ

فرهنگ یک سازمان در دیدگاهها و ارزشها، در سبک مدیریت و در رفتار حل مشکل افراد انعکاس دارد (۴۲). در اکثر

سؤالهایی قرار خواهند گرفت، منتقل می شود (۳۵). این راهکار برای پیش بینی از طریق کاهش فشارهای اجتماعی در بحثهای گروهی، فردگرایی را تشویق می کند. این تکنیک، بویژه برای پیش بینی پیشرفتهای تکنولوژیکی در زمینه ای خاص، می تواند سودمند باشد.

تحقیق آینده: این راهکار، با تعریف آینده ای کلی و دور در ابتدا، و سپس با برگشت و تعریف مجموعه اهداف موجود مشخص تر در طی مراحل چند، حال و آینده را بهم مرتبط می سازد. تعابیر چندی از این راهکار برای سازگاری با گروههایی با اندازه های مختلف، تدوین شده است (۳۷، ۳۸). یک مزیت برای افرادی که در انجام پیش بینی شرکت دارند، بدست آوردن «حساسیت نسبت به آینده» است، یعنی شایستگی که احتمالاً در دامنه وسیع فعالیتهای مدیریتی یک ارزش محسوب می شود (۳۹). فنون بسیار پیچیده پیش بینی و روشهای قویاً مبتنی بر ریاضیات، آمار یا کامپیوتر، احتمالاً در سازمانهای پژوهشی دولتی مقبولیت نخواهند داشت. این روشها، براساس نظریه های عینی، غیر ضروری و بازدارنده قلمداد می شوند (۳۳، ۴۰). این امر مشخص می کند که فنون نسبتاً ساده، هنوز کلید پیش بینی آینده را در دست دارند.

محیط داخلی

این نکته که وقتی استراتژیها انتخاب

وون گلینو، چهار نوع فرهنگ سازمانی متفاوت را شناسایی کرده که هر یک نظام پاداش خاصی دارند و براساس انتظارات و ملاحظات مردم، تعریف می‌شوند. این نوع شناسایی، کاربردهای زیر را برای مدیریت استراتژیک قائل است:

- اگر تغییری در فرهنگ، با تغییری در استراتژی، سازگار باشد، باید برای ایجاد تغییری مناسب در نظام پاداش سازمانی نیز تفکر شود؛

- ایجاد تغییر در نظام پاداش، باید از نقشهای منحصر به فرد کارکنان حرفه‌ای قلمداد شود؛

- طراحی و ارزیابی نظام پاداش باید متناسب با سازمانها، و فرهنگ آنها، و هرگونه تغییر مورد نظر در جهت‌گیری استراتژیک، تدوین شود.

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی در بررسی خلاق مشکلات پژوهشی، نقش هدایت‌کننده‌ای دارد، این پرسش مطرح می‌شود که چه عواملی در ایجاد فرهنگ سازمانی دخیل هستند؟ پلز^{۲۷} (۴۵) پس از انجام بررسیهای متعدد در یک سازمان پژوهشی بزرگ دولتی، نتیجه می‌گیرد که شرایط زیرین، محیطی را بوجود می‌آورد که می‌تواند به عملکرد قویاً علمی منجر شود:

- آزادی برای تعقیب ایده‌های اصیل و

نهادهای پژوهشی دولتی، هنجارها و دیدگاههای قویاً حرفه‌ای حاکم است.

از نقطه نظر استراتژیک، فرهنگ شرکت تأثیر عظیمی بر توانایی سازمان در اجرای طرحها و مقاصد، بویژه هنگام طرح پیشنهادی در زمینه تغییر در جهت‌گیری استراتژیک خواهد داشت. هر چیزی که اجرای طرحی را با فرهنگ سازگارتر سازد، یا اهمیت استراتژیک رفتار را کاهش دهد، درصدد کاهش خطرپذیری فرهنگی می‌باشد. برای این امر، انتخابهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- نادیده گرفتن فرهنگ؛
- مدیریت حول فرهنگ از طریق تغییر طرح اجرایی؛

- تلاش برای تغییر فرهنگ جهت تطبیق با استراتژی؛

- تغییر استراتژی برای سازگاری با فرهنگ، احتمالاً از طریق کاهش انتظارات عملکرد (۴۲).

اشتونیک^{۲۵} (۴۳) و وون گلینو^{۲۶} (۴۴) هر دو بر ارتباط قوی بین فرهنگ و پاداش اشاره دارند. در بلندمدت، فرهنگ سازمان می‌تواند براساس استفاده مؤثر از سنجش عملکرد و پاداش دهی، شکل گیرد. در آن سوی این معادله، فرهنگ می‌تواند بر انواع پاداشهای سازمان، شرایط تخصیص و روش اداره سیستم پاداش، تأثیر گذارد.

سازگاری بین آن و هر استراتژی پیشنهادی، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است.

منابع

منابع یک سازمان نوعاً براساس منابع مالی، فیزیکی و انسانی و همچنین سیستم‌های سازمانی و توانایی‌های تکنولوژیکی مورد توجه قرار می‌گیرد (۸). با وجود این، سازمان در ارزیابی منابع و قابلیت‌های خود، باید توجه خاصی به توانایی‌های متمایز خود یعنی منابع و توانایی‌هایی که نقاط قوت سازمان هستند داشته باشد؛ همچنین باید به هر امتیاز متفاوتی که ممکن است در اختیار داشته باشد توجه کند (۲۱)، یعنی، توانایی آن در مقابله با رقبا در بعدی خاص.

بحث زیر در مورد «منابع»، بر منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های بودجه و قابلیت استراتژیک تأکید خواهد داشت.

منابع انسانی

مهمترین منبعی که یک سازمان پژوهشی در اختیار دارد، خزانه علمی آن است. هیچ سازمانی بدون استعدادها، ذهنیت‌ها و تصورات کنجکاوانه افراد آن، نمی‌تواند دانش نوین مهمی تولید کند؛ و در این رابطه میزان توانایی در اداره امور، و درجه معقول بودن روش‌های مدیریت در مسأله تأثیر چندانی ندارد (۴۷). عنصر انسانی، در سازمان

کمک به آگاهی علمی بنیادین؛

- تماس دائمی با همکاران متخصص، هم‌انتهایی که در زمینه‌های متفاوت کار می‌کنند، و هم‌انتهایی که از سوابق حرفه‌ای مشابهی برخوردارند؛

- مدیری که نه استقلال کامل به فرد دهد و نه بیش از حد برای وی دستورالعمل مشخص کند و با زیردستان خود پیوسته تعامل داشته باشد و به آنها فرصت دهد تا شخصاً تصمیم بگیرند.

آرنون (۱۶) معتقد است که باید بین مقاصد سازمان و تمایلات شخصی متخصصانی که پژوهش می‌کنند تعادلی وجود داشته باشد. مدیریت باید سعی خود را به جای دستور دادن، بر هماهنگی معطوف سازد، و نیز مادامی که اهداف سازمانهای پژوهشی ایجاب نماید، باید جو آکادمیکی در سازمان فراهم کند. پلزواندروس (۴۶) به این نتیجه رسیدند که اگر چه متخصصان در حالتی که از سوی محیط و از طریق اطمینان از ثبات و پیوستگی حمایت شوند، مؤثر خواهند بود، ولی موفقیت بیشتر زمانی بدست می‌آید که چالش محیطی و حال و هوای «هیجان خلاق» حاکم باشد.

ناگل (۶) اهمیت نقشی را که حال و هوای سازمان در تعیین اثربخشی مدیریت استراتژیک ایفا می‌کند خاطر نشان می‌سازد. زیرا حال و هوای سازمان پژوهشی در عملکرد آن تأثیر بسزایی دارد، نیاز به

پاداش، تنبیه و اختیار قانونی است تجهیز نماید، ولی دو عنصر مهم رهبری قابل اعطاء نیستند. این دو عنصر شامل قدرت منتسبی^{۲۹} است که به ارتباط بین بالادست و زیردستان بستگی دارد، همچنین شامل قدرت تخصصی است که به دانش و توانایی رهبر بستگی دارد (۵۰). هر دو قدرت (منتسب و تخصص) از اهمیت خاصی در مدیریت یک نهاد پژوهشی برخوردارند.

رهبر یک نهاد پژوهشی تعیین کننده اصلی حال و هوای درون سازمان است. سبک رهبری مدیر، ویژگیهای فردی، توانایی فنی، سطح انگیزش و شایستگی مدیریت، به شکل حیاتی، محیط پژوهشی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند. آرنون (۱۶) معتقد است که رهبر یک واحد پژوهشی، سه کارکرد اساسی دارد:

- ایجاد حس وابستگی و هدف داشتن در گروه؛
 - حصول اطمینان از اینکه گروه به اهداف خود دست می یابد؛ و
 - کسب اطمینان از حداکثر کارایی گروه در دستیابی به هدف خود از طریق ارتقای همکاری، برقراری تعامل بین اعضای واحد و ارتقای ارتباط مؤثر.
- سازمان پژوهشی که در بخش دولتی فعالیت می کند، در معرض قوانین و مقررات

پژوهشی، نسبت به سازمانهای دیگر نقش مهمتری دارد (۱۶).

هر بررسی در مورد منابع انسانی یک سازمان پژوهشی باید متضمن آگاهی و درک نظام اجتماعی موجود در آن باشد. این نظام اجتماعی از تعدادی خرده فرهنگ که با یکدیگر و با سازمان رسمی تعامل دارند، ساخته شده است. در اکثر نهادهای پژوهشی این گروهها شامل رهبری، متخصصان، تکنسین ها و کارکنان اداری اند. روابط موجود میان این گروههاست که منابع بسیاری از دردها و فشارهای موجود در سازمانهای پژوهشی است (۱۶). شفرد و بران^{۲۸} (۴۸) معتقدند که این گروههای شغلی متفاوت براساس درآمد، اختیار و اهمیت آنها برای سازمان و نوع کارشان، طبقات مختلفی را تشکیل می دهند. این امر از موقعیت اجتماعی پیچیده‌ای ناشی می شود.

گرل و فون گلینو (۴۹) و شفرد و بران (۴۸) با تأمل عمیق در پژوهشگران حرفه‌ای، بر ضرورت مشارکت این گروه در تدوین فراگرد مدیریت استراتژیک تأکید می کنند.

مدیر پژوهش

رهبر نهاد پژوهشی نقش حیاتی در فراگرد مدیریت استراتژیک سازمان ایفا می کند. گرچه ممکن است سازمانی رهبر خود را به مبنای اختیار که شامل قدرت

خدمات عمومی قرار دارد. تحت این اوضاع و احوال، آرنون (۱۶) معتقد است سه مدل وجود دارد که مدیر می‌تواند هر یک از آنها را تعقیب کند:

- مجری قوانین - تصویری کلیشه‌ای که نسبت به یک بوروکرات در عامه مردم موجود است؛

- تسلیم شونده در مقابل قوانین - که امور محوله را انجام می‌دهد و در مقابل موانع حاصل از قوانین و مقررات مقاومت نمی‌کند.

- نادیده گیرنده قوانین - که سیاست اجتناب از قوانین و مقررات را ترجیح می‌دهد. آرنون (۱۶) معتقد است مدیر موفق کسی است که بر اساس اوضاع و احوال یکی از مدل‌های فوق را رعایت کند.

انگیزش و حس پیشرفت به سوی اهداف علمی، در قلمرو مدیریت افرادی که کاملاً شایسته و با انگیزه هستند، و رهبری مشارکتی را به جای رهبری دستوری یا بی‌قید و بند به کار می‌گیرند، بسیار قوی‌تر است (۴۵). مینتزبرگ^{۳۰} (۵۱) مدیریت را در ۹ مدل نقش اینگونه طبقه‌بندی می‌کند: رئیس پوشالی، رابط، مبصر، تفرقه‌انداز، حراف، کارآفرین، رافع اضطراب، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده. پاوت ولو^{۳۱} (۵۲) پس از بررسی مدیران در زمینه‌های مختلف دریافتند که مدیران پژوهش‌نقشی دیگر،

یعنی کارشناس فنی را به فهرست مینتزبرگ اضافه کرده‌اند. پاوت و لوهمچنین نشان دادند که مدیران پژوهشی شاغل در بخش دولتی برای نقشهای زیر، بیش از مدیران پژوهشی بخش خصوصی اهمیت قائل می‌شوند: تخصیص دهنده منابع، رهبر، مبصر، حراف و رئیس پوشالی. همچنین مدیران پژوهش بخش دولتی بیشتر در بحرانها و مسائل تنش‌زا درگیر هستند.

نقشهایی که مدیر تحقیقاتی ایفا می‌کند، تأثیر بسزایی بر برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان دارد. حمایت مدیر پژوهش، در موفقیت مدیریت استراتژیک در مؤسسه، به شکل مستقیم‌تر تعیین‌کننده است. مدیر سازمان پژوهشی، همچنین نفوذ پر قدرتی در جو تحقیقاتی دارد که این امر نیز به نوبه خود تأثیر عمده‌ای بر اجرای استراتژی خواهد داشت.

انگیزش

هیچ ارزیابی از منابع انسانی یک نهاد تحقیقاتی، بدون آگاهی از نیروهای انگیزشی مختلف موجود در محیط کار سازمان، کامل نخواهد بود. این نیروها نظامهای عملکرد و پاداش را شکل می‌دهند و تأثیر قابل توجهی بر فرهنگ برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی، سبک مدیریت و

امنیت شغلی، فرصتهایی برای آموزش و بهبود، ادامه تحصیلات، برنامه‌هایی برای ارتقای مهارت و سطح کارشناسی افراد، و طرح‌های قوی بازنشستگی اشاره کرد. نوک ۳۲ (۵۴) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که در بین متخصصانی که دارای «روح کارآفرینی» هستند، علاقه کمی نسبت به طرح‌های بازنشستگی وجود دارد. بطور کلی، پاداش‌های سیستمی، خروج از خدمت را کاهش خواهد داد، ولی کارکنان را برای کار با کیفیت یا کمیت بیشتر، تحریک نخواهد کرد (۵۰).

مطالعات به وضوح نشان می‌دهند که سازمانها باید سیستمهای پاداش انفرادی مناسبی برای کارکنان فنی خود ایجاد کنند. اینکه مؤسسات برای محققان خود پاداشها و محرکهایی ارائه نمایند که از سوی آنان مطلوب تشخیص داده شوند، بسیار اساسی است (۴۴). با وجود این، مدیران پژوهشی بخش دولتی بندرت بر ارائه بموقع پاداشهای رسمی کنترل دارند؛ بنابراین باید جریان مستمری از پاداشهای رسمی را برای تحریک کارکنان خود به کار گیرند (۵۳).

اکثر پاداشهای رسمی و غیر رسمی را می‌توان بر اساس محرکهایی پرداخت، ارتقا یا شناسایی و یا پاداشهای غیر رسمی که در طبقه‌نهایی قرار می‌گیرند در نظر گرفت.

خلاقیت فردی دارند. بنابراین، آگاهی از الگوهای انگیزشی مختلف و پیامدهای آنها در یک سازمان تحقیقاتی، زمانی که یک نگرش مدیریت استراتژیک برای چنین نهادی طراحی می‌شود، از اهمیت خاصی برخوردار است.

تحمیل قوانین و اطاعت. مبنای انگیزشی احترام نسبت به رفتار آمرانه، ترس یا نگرانی از نتایج عدم اطاعت و پذیرش است. در محیط محصور در قوانین و مقررات حداقل استانداردها قابل قبول برای کیفیت و کمیت عملکرد به حداکثر استاندارد تبدیل می‌شود، و کسی که به حد بالاتری از کمیت و کیفیت دست می‌یابد می‌تواند به اندازه فردی که به حد کمتری دست می‌یازد، مشکل آفرین باشد (۵۰). چنین محیطی برای سازمان پژوهشی موفقی که در آن پاداشها، قویاً بر تنبیهات، بعنوان یک سائقه انگیزشی تفوق دارند، مانند یک نفرین الهی است. تنبیه حداقل اطاعت را پدید آورده و سبب افزایش تمایل به فرار از محیط کار می‌شود (۵۳).

پاداشهای بیرونی. این پاداشها می‌توانند پاداشهای سیستمی یا فردی باشند.

پاداشهای سیستمی به دلیل عضویت کارکنان در سیستم برای آنها فراهم می‌شود. از مثالهای پاداشهای سیستمی برای کارکنان پژوهشی شاغل در بخش دولتی می‌توان به

دولتی، در سازمان دولتی که حرکت سلسله مراتبی در بین مدیریت، تعریف فرهنگی موفقیت محسوب می‌شود، ویژگی و هویت خاص خود را از دست می‌دهند. درگیری مستمر با جزئیات مشکلات تحقیق غالباً با مسیر شغلی «موفق» تعریف شده، سازگاری ندارد (۵۷).

در صورتی پژوهشگران بوسیله ارتقا تحریک خواهند شد که مدل‌های مختلفی در مورد مدارج شغلی موفق وجود داشته باشد. بدیل‌های متنوع، منعطف و تصویری برای نردبان‌های مدارج شغلی استاندارد، برای آنهایی که تمایل به استمرار در پژوهش دارند و آنهایی که در جستجوی مدارج شغلی مدیریتی هستند، با رعایت برابری بین پله‌های نردبان، پیشنهاد شده است (۴۴). راه حل دیگر برای معضل ارتقا و چیزی که در اختیار مدیر پژوهش قرار دارد، دادن پست‌های موقت مدیریتی است. پست‌های سرپرستی در نهادهای پژوهشی را می‌توان بعنوان واگذاری وظیفه در یک پروژه مشخص یا در طول زمانی مشخص، به جای پاداشی برای عملکرد خوب، قلمداد کرد (۴۴). به این ترتیب ممکن است بتوان ارتقا را کاملاً از قلمرو انگیزش حذف کرد.

باداوی (۵۵) معتقد است که بازشناسی^{۳۴}، عکس‌العمل مناسبی در قبال خلاقیت

شاپیرا و گلوبرسون^{۳۳} (۵۴) پول را بعنوان ابزار مهمی برای تحریک کارکنان پژوهشی جهت بهبود عملکرد آنها می‌دانند. با وجود این، در بخش دولتی، مدیران پژوهشی کنترل کمی بر درآمدهای کارکنان دارند و نمی‌توانند از محرک‌های مالی نظیر تقسیم سود، دادن سهام و پرداخت انعام که در آزمایشگاه‌های پژوهش و توسعه بخش خصوصی متداول است، استفاده کنند. باداوی (۵۵) معتقد است که متخصصان پول را به عنوان چیزی که تا حدی مهم است، قلمداد می‌کنند و به‌رحال نسبت به آن بی‌اعتنا نیستند.

ارتقاء معمولاً متضمن افزایش مسئولیت، پیچیدگی بیشتر کار، و پرداخت بیشتر است. ارتقا نشان دهنده ترکیبی از پاداشهایی است که سازمان می‌تواند ارائه دهد (۵۰). مطالعات حاکی از آن است که در سازمان‌های پژوهشی، افراد موفق و پرکار آنهایی هستند که مراحل رشد فنی شامل شاگردی، تخصص، رایزنی خردمندانانه و نفوذ را یکی پس از دیگری طی می‌کنند. برای آنکه متخصص حرفه‌ای تحریک شود، باید به شکل منطقی اطمینان داشته باشد که فرصت‌های تسهیل‌کننده حرکت صعودی در این مراحل وجود دارند (۵۶).

متأسفانه اکثر مدارج شغلی نهاد پژوهشی

انگیزشی باید این اطمینان را در پژوهشگران فراهم سازد که اگر آنها دست به کارهای مخاطره آمیزی بزنند، در صورت عدم موفقیت نیز مورد حمایت قرار خواهند گرفت (۵۳). برای خلاقیت هیچ چیز بازدارنده تر از فلسفه مدیریتی که بر عملکرد بدون اشتباه تأکید می‌ورزد، وجود ندارد (۵۶).

انگیزش درونی. درک اهمیت انگیزش درونی برای پژوهشگر پرکار و موفق، جهت تنظیم و اجرای استراتژیهای منابع انسانی و نیروی انسانی اساسی و تعیین کننده است. انگیزش درونی می‌تواند شامل رضایت شغلی درونی، تعبیر ارزشی^{۳۵} و وابستگی گروهی باشد (۵۰).

- رضایت درونی از شغل. کسب فرصت برای انجام کارهای علمی معنادار، یکی از اجزای اساسی سبک انگیزشی متخصصان است (۵۵). پلنز و آندرو (۴۶) معتقدند که جهت گیری علمی دارای سه جزء است: تمایل فرد به استفاده از مهارتهایش؛ علاقه نسبت به شرکت در مسائل علمی؛ و نیاز فرد به آزادی برای تعقیب ایده‌های خود.

کاتز و کان (۳۶) گزارش می‌کنند که کارکنانی که رضایت شغلی بیشتری بدست آورده‌اند مایلند مشاغل خود را مشاغلی با تنوع بیشتر توصیف کنند. در واقع این تنوع است که محیط پژوهشی خلاق را از سایر

محسوب می‌شود، و برای ایجاد انگیزه جهت تمایل به درگیر شدن در فعالیتهای پژوهشی از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین، بازشناسی به عنوان عامل کاملاً مؤثری در سبک انگیزشی متخصصان مطرح است و از سوی برخی افراد به عنوان حرکت دهنده اصلی در مشاغل حرفه‌ای به شمار می‌آید (۵۸). اساساً ماهیت پژوهش، مشکلات فراوانی به همراه دارد. خطرات نهفته در آن می‌تواند نارسایی نهایی را به احتمال موفقیت تبدیل سازد. انگیزش و احساسات فردی و اجتماعی متخصصان احتمالاً به تجربه اشکالی از بازشناسی بستگی دارد (۵۸).

بازشناسی و تأیید موفقیت باید کاملاً نمایان باشد و از درون یا خارج سازمان صورت پذیرد. بازشناسی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد مانند جایزه، انعام، رفاقت و دوستی، بورسیه، انتشارات، عضویت افتخاری، مورد تأیید قرار گرفتن در کار دیگران و ارزیابی‌های همکاران (۵۸). روی دیگر سکه بازشناسی و تأیید موفقیت، حمایت از نارسایی و ناتوانی است. متخصصان حرفه‌ای که زندگی خود را صرف ساختن خود احترامی بر مبنای شایستگی فنی کرده‌اند، تا آنجا که ممکن باشد برای اجتناب از، از دست دادن این مبنای لطیف و آسیب پذیر تلاش خواهند کرد. هر برنامه

اهمیت گروه اصلی و عظمت و حد تلاشهای قابل حصول از طریق وابستگی به گروه تأکید می کنند. نیاز به وابسته بودن به گروه، با افزایش استفاده از تیمهای چند رشته‌ای در نهادهای پژوهشی، شدیدتر شده است. پیوستگی گروهی، جاذبه‌ای انگیزشی است که اعضای تیم پرکار را به طرف یکدیگر می کشاند. یکی از مزایای عمده گروه منسجم آن است که اعضای آن می‌توانند در مسؤولیت و موفقیت گروهی، با اظهار وجود و اثبات خود، رضایت کامل بدست آورند و نیازهای فردی خویشان را نیز برآورده سازند.

ادبیات انگیزش بر این امر تأکید دارد که کیفیت تحقیقات انجام شده به این موارد بستگی دارد: توانایی پژوهشگران برای انجام وظایف به شکل مطلوب؛ و تمایل آنها به اجرای وظایف مورد نیاز (۵۹). بنابراین، موفقیت سازمان پژوهشی براساس نحوه همسویی رضایت فردی با نیازها و اهداف سازمان تعیین می‌شود. چمبرز و همکارانش^{۳۶} (۹۵) معتقدند که یک نظام برنامه‌ریزی یکپارچه می‌تواند به محیط قویاً انگیزاننده‌ای تبدیل شده و ابداع بیشتری را موجب گردد.

آزادی پژوهش. یکی از معضلات محوری مدیریت استراتژیک تطبیق آزادی تحقیق با انتخاب و هدایت تلاش تحقیق در کارکرد سازمانهای با وظایف مشخص یا منابع

محیطها متمایز می‌کند؛ تنوع در تخصصهای فنی، در نگرشهایی که برای حل مشکل وجود دارد، و در ابتکار عمل‌های فردی، و رویه‌ها و اقدامهای سازمانی باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا از گسترش تدریجی سازش با محیط جلوگیری کنند (۵۶). مانزر و همکارانش (۵۲) گزارش می‌کنند که اثربخش‌ترین پژوهشگران، چندین رشته اختصاصی با کارکرد فنی را بر عهده دارند. تغییرات دوره‌ای پروژه نیز می‌تواند موجبات عملکرد قابل قبول را فراهم سازد.

- تعبیر ارزشی؛ افراد ممکن است به این

دلیل به سمت اهداف جمعی تمایل یابند و به انجام دادن آن اقدام نمایند که آنها بیانگر ارزشهای شخصی آنان باشند. افرادی که به این شکل تحریک می‌شوند، معمولاً به عنوان افراد دارای حس فلسفه وجودی، جهت‌گیری یا تعهد، توصیف می‌شوند (۵۰). یک حس تعهد شدید در بین افراد پرکار شاغل در محمل‌های متعدد تحقیقاتی مشاهده می‌شود (۴۶). معتقدند که اگر متخصصان سهم قابل توجهی در فراگرد تصمیم‌گیری داشته باشند در اهداف پژوهشی که نسبت به آنها تصمیم‌گیری می‌شود، بیشتر درگیر شده و احساس تعهد بیشتری نیز نسبت به آنها خواهند داشت.

- وابستگی گروهی. کاتزوکان (۵۰) بر

محدود است (۱۸).

می گردد.

سیستمهای اطلاعاتی

کلید گرد هم آوردن طیف کامل فعالیتهای برنامه ریزی، منبع بی نهایت ارزشمند مدیریت، یعنی اطلاعات است (۶۱). شریواستاوا^{۳۸} (۶۲) معتقد است که سه نوع سیستم اطلاعاتی نیازهای مدیریت استراتژیک را برآورده می سازند. این سه سیستم عبارتند از:

- سیستمهای اطلاعات مدیریت؛
 - سیستمهای پشتیبان تصمیمات؛
 - سیستمهای دانش استراتژیک^{۳۹}.
- دو سیستم اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیمات معمولاً مبتنی بر کامپیوترند و اطلاعات لازم برای اتخاذ و کنترل دامنه گسترده ای از تصمیمات را فراهم می سازند. با وجود این، سیستمهای دانش استراتژیک کمتر با وظایف کنترل سروکار دارند، و بیشتر دانش و آگاهی مورد نیاز برای به مفهوم در آوردن مشکلات استراتژیک را تأمین می کنند. این سیستمها اساساً شامل شبکه های غیر رسمی تصمیم گیرندگان کلیدی و انجمنهای خارجی هستند.

فلوید و پالمیر (۲۶) با طرح اینکه اطلاعات مدیریت در سه طبقه اصلی زیر قرار

بیلین^{۳۷} (۶۰) پیشنهاد می کند که یکی از قوی ترین هنجارهای علوم دانشگاهی و نیروی انگیزشی برای متخصصان، آزادی برای انتخاب مشکلاتی است که بر روی آنها کار می کنند و تعقیب آنها فارغ از هرگونه دستورالعمل، بجز الزامات یک نظم مشخص، و انتشار آزادانه نتایج تحقیق، می باشد. با وجود این، این نگرش، با نیازهای بسیاری از سازمانهای پژوهشی موجود در بخش دولتی که در آنها تحقیقات مشکل مدار فائق است، سازگاری ندارد. بیلین (۶۰) به تمایز موجود میان استقلال استراتژیک (یا آزادی پژوهشگر برای اعمال برنامه مورد نظر خود) و استقلال عملیاتی (یا آزادی این که با مشخص شدن مشکل بتوان بوسیله ابزار تعیین شده از سوی پژوهشگر در چارچوب محدودیت منابع مفروض به حل آن پرداخت) تأکید دارد. یکی از کمبودهای مشترک در سازمانهای پژوهشی این فرضیه است که یک محیط کاری مستقل که نتیجه آن عدم واگذاری وظیفه به شکل مشخص است، می تواند انگیزنده ای قوی باشد. این فرض با تمایل به اعمال کنترل در سطح اجرایی تناقض دارد. بدین ترتیب، استقلال استراتژی تأمین می شود، ولی از دادن استقلال عملیاتی، عمده تاً خودداری

37 - Bailyn. 38 - Shrivastava.

39 - Strategic Knowledge Systems.

منابع مالی است. بنابراین درک سیستم بودجه بندی نهاد پژوهشی از اجزای اصلی کنکاش داخلی به شمار می آید.

توانایی استراتژیک

یکی از داده‌هایی که غالباً در فراگرد تنظیم استراتژی نادیده گرفته می‌شود، توانایی سازمان در تقبل اقدام استراتژیک است. لنز^{۴۱} (۶۲)، فراگردی برای ارزیابی این ویژگی تقریباً غیر ملموس تدوین کرده است.

ارزیابی و انتخاب استراتژی

بدیلهای استراتژیک اغلب بر مبنای عکس‌العمل پیش‌بینی شده‌ی علائق‌گان در محیط سازمان، و توان استراتژی در ارضای اهداف مورد توافق با حداقل هزینه ممکن و کمترین تأثیرات سوء‌جانبی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در سازمان پژوهشی دولتی، پروژه‌ها غالباً ناقل استراتژی اصلی برای تحقق اهداف واحد را فراهم می‌سازند. بنابراین فراگرد ارزیابی و انتخاب پروژه‌های تحقیقاتی برای آینده بلندمدت یک سازمان پژوهشی دولتی از اهمیت حیاتی برخوردار است. گریک^{۴۲} (۶۳) معتقد است که یکی از مهمترین عوامل هادی عملکرد در نهاد پژوهشی، تعداد پیشنهادهای پژوهشی است که پروژه‌ها از

می‌گیرند، دیدگاه متفاوتی را ارائه می‌دهند:

- اطلاعات استراتژیک؛

- اطلاعات تاکتیکی؛

- اطلاعات عملیاتی.

این سیستم زمانی سودمند خواهد بود که اطلاعات مورد اشاره انتخابی، قابل مقایسه، جاری، قابل دسترس و با قدرت بازیابی سریع باشند.

ترنر^{۴۳} (۶۱) نیز انواع اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی مؤثر را مورد توجه قرار می‌دهد. ولی خاطر نشان می‌سازد که مدیران باید بدانند منابع آنها در کجاست، مقاصد سازمانی مربوط کدام است، و چگونه این منابع مورد استفاده قرار می‌گیرند. این اطلاعات بعنوان مراجع اصلی ناظر بر پیشرفت، عملکرد و توان بالقوه سازمانی محسوب می‌شوند و برای برنامه‌ریزی نقطه‌آغازی مطمئن را فراهم می‌کنند.

سیستمهای بودجه

بودجه بندی، بعنوان «تنظیم طرحهایی برای یک دوره مشخص در آینده، در قالب اصطلاحات عددی»، تعریف شده است (۱۶). بودجه، محور سیستمهای مدیریتی درگیر در عملیات سازمان پژوهشی دولتی محسوب می‌شود. اجرای همه برنامه‌های پژوهشی، به شکل مستقیم یا غیر مستقیم نیازمند پیش‌بینی

40 - Turner.

41 - Lenz.

42 - Greig.

(۶۹). با وجود این، علیرغم توجه فزاینده به پاسخگویی در سازمانهای دولتی، فنون تخصیص منابع کمی معدودی از سوی نهادهای پژوهشی تدوین شده است. فنون اعمال شده از نظر نگرش، کمتر کیفی هستند (۴۷). این امر مبین آن است که مدل‌های ساده امتیازبندی بیشترین استفاده را داشته‌اند، زیرا غالباً پاسخهایی متناسب با فنون پیچیده فراهم می‌سازند (۶۳، ۶۷).

اجرای استراتژی

هدف مرحله اجرا، ترجمان استراتژی به یک طرح عملی است. هرینیاک و جویسه^{۴۸} (۷۰) معتقدند که این طرح باید سندی رسمی باشد، تا مقصد، محتوا، زمان بندی و مسؤولیتها در ارتباطات، منحرف نشوند. محتوای طرح کار معمولاً براساس برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها بیان می‌شود (۸). پیش از انجام هر اقدامی بر روی طرح، لازم است ساختار و سیستمهای مدیریت اطلاعات سازمان جهت حصول اطمینان از سازگاری این دو با الزامات طرح، مورد بررسی قرار گیرد (۲۴).

در یک سازمان پژوهشی دولتی، هر سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک باید مرحله به

میان آنها انتخاب می‌شوند. تحریک ایده‌های خوب می‌تواند از تکنیک یا مدل مورد استفاده برای انتخاب پروژه‌ها نیز مهمتر باشد (۶۴).

ظرفیت نامطمئن دانش جدید و شکاف زمانی قابل توجه بین تعهدات مالی و تولید دانش جدید مبین آن است که انتخاب پروژه یا ارزیابی پروژه تحقیقاتی فراگردی بسیار دشوار، کاملاً پیچیده و متغیر است (۴۷). با وجود این، کوپر^{۴۳} (۶۵) معتقد است که ترکیب منابع مالی محدود، هزینه‌های فزاینده پژوهش و معرفی فنون بودجه‌بندی نظیر بودجه بندی بر مبنای صفر علائق نوینی نسبت به روشهای انتخاب پروژه ایجاد کرده است.

پروژه‌های پژوهشی را به طرق مختلف می‌توان ارزیابی کرد که دامنه آن از توصیف ساده، تعمیم اقدام سودمند^{۴۴} و امتیازبندی تا تحلیل اقتصادی مفصل به شکل رسمی و مبتنی بر یک یا چند معیار، گسترش دارد (۶۳). انتخاب ابزار ارزیابی معمولاً به سطحی بستگی دارد که مسأله انتخاب در آن، مورد توجه قرار می‌گیرد (۶۶). تعداد زیادی از مدل‌های موجود ارزیابی بوسیله مورو و بیکر^{۴۵} (۶۷)، بیکر و فریلند^{۴۶} (۶۸) و آندرسون و پارتون^{۴۷} مورد بررسی قرار گرفته است

43 - Cooper. 44 - Rule of Thumb.

45 - Mooro and Backer. 46 - Baker and Freeland.

47 - Anderson and Parton. 48 - Herbiniak and Joyce.

برای سازمان پژوهشی دولتی دارد. این فراگرد موارد زیر را تأمین می کند:

- مدیریت براساس پیش بینی از قبل، به جای مدیریت واکنشی؛
- اهداف مشخص و حس داشتن فلسفه وجودی؛

- ایجاد اطمینان بلندمدت مبنی بر اینکه مبنای تکنولوژیکی، متناسب با جهت گیری آینده سازمان توسعه خواهد یافت؛
- کمک به ارتباطات از طریق تأکید بر انواع اطلاعات مورد نیاز و همچنین منابع اطلاعاتی؛
- مکانیزمی برای ارتقای سطح بحثها، و رای فشارهای بودجه ای و موانع سازمانی، به نحوی که اثربخشی بلندمدت سازمان را می توان محور تأکید قرار داد؛
- چارچوب منطقی برای تخصیص منابع و سیستمی منظم برای تخصیص مجدد منابع از برنامه های جاری به برنامه های جدید؛
- مبنایی قویاً معتبر برای اتخاذ تصمیمهای بلندمدت و ارزیابی عملکرد پژوهشی؛
- فرصتی برای مداخله کارکنان متخصص در تعیین جهت گیری علمی بلندمدت؛
- چارچوب کلان سازمانی برای تصمیم گیری که باعث می شود از تصمیمات ویژه نسبت به موضوعات با نتایج بلندمدت، اجتناب شود؛
- هماهنگی و برنامه ریزی ضروری برای برنامه های پژوهشی چند رشته ای؛

مرحله اعلام شود تا از مهارتهای علمی و تخصصی کارکنان استفاده شده و بر این مبنا استوار گردد. تا حد امکان، طرحها باید بوسیله مدیران پژوهشی ای اجرا شود که در قبال بهبود خود مسؤولیت داشته اند (۱۷).

کنترل و ارزیابی استراتژی

رویه های کنترل در سازمان پژوهشی باید با سبک رهبری و حال و هوای تحقیق تیمهای پژوهشی پرکار سازگاری داشته باشد. رویه های خشک و اتوکراتیک نظارت بر این سازمانها مناسب نیستند. فنون برنامه ریزی شبکه ای نظیر روش مسیر بحرانی بعنوان ابزار مؤثر نظارت بر عملکرد پژوهشی، مورد قبول همگان هستند (۵۹)، زیرا این فنون هم برای مدیر پژوهشی و هم برای متخصصان مزایایی به دنبال دارند. نظم حاکم بر این تکنیک، متخصص را وادار می کند تا توجه بیشتری نسبت به برنامه ریزی و اجرا و وضع مقاصد مشترک مبذول دارد، و در عین حال شمای شبکه ارتباط بین متخصصان و بین فرد متخصص و مدیر پژوهشی را تسهیل می کند (۶۴).

یک روش مشترک و در عین حال مؤثر نظارت بر برنامه های پژوهشی، بررسی همردیفان هم شأن است. این تکنیک زمینه ای فراهم می سازد تا از تداوم پروژه های غیر رضایت بخش به شکلی دمکراتیک جلوگیری شود (۷۱).

فایده های مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فایده های متعددی

استفاده قرار گیرد؛
- معرفی نگرش مدیریت استراتژیک،
می تواند بیانگر یک برنامه تغییر عمده
سازمانی باشد؛ تمایل به حرکت گسترده با
سرعت زیاد می تواند یک دام وسیع باشد؛
- اگر رسمی گرایی^{۴۹} بیش از حد به سیستم
تزیق شود، ممکن است خلاقیت را محدود
کند و انعطاف پذیری را کاهش دهد (۱۳،
۷۴، ۷۵، ۷۶).

نتیجه

فراگرد مدیریت استراتژیک سازمان
پژوهشی دولتی را تشویق می کند تا حتی
علیرغم محدودیتهای بودجه ای و انسانی، کار
خود را به پیش برده و از طریق تدوین برنامه
پویا و فعال، درصدد کسب فرصتهای جدید
برآید. گرچه این مفهوم احتمال زیادی برای
موفقیت سازمان پژوهشی دولتی را نوید
می دهد، ولی تعقیب نسخه بدون ابتکار
مدیریت استراتژیک به موفقیت منتهی نخواهد
شد. خصوصیات منحصر به فرد و تعیین کننده
یک چنین سازمانی باید مشخص شده و
فراگردی از مدیریت استراتژیک در آن به
کار گرفته شود که متناسب با آن باشد.

- چارچوبی که در آن محققان می توانند
مسائل اساسی مبتنی بر تکنولوژی و مرتبط با
عملیات جاری و آینده سازمان را تعیین
نمایند (۷، ۲۹، ۵۹، ۷۲، ۷۳).

محدودیتهای مدیریت استراتژیک

فایده های بالقوه مدیریت استراتژیک بسیار
قابل توجه است، گرچه در بسیاری از موارد
سازمانها به دلیل عدم تشخیص محدودیتهای
فراگرد یا دامهای ناشی از بی اطلاعی، قادر
نیستند این منافع را به حداکثر برسانند.
محدودیتها و دامهای زیر امکان خطا در
فراگرد مدیریت استراتژیک را مورد تأکید
قرار می دهند:

- تمام طرحهای استراتژیک نیازمند بررسی
مستمر برای حفظ سازگاری با محیط در حال
تغییرند؛

- غالباً، برنامه ریزی استراتژیک با
سیستمهای مدیریت همسویی ندارند.
بنابراین مدیر از طریق این طرحها که چیزی
بیش از یک نوشته غیرقابل اجرا نیستند، قادر
به مدیریت نخواهد بود؛

- برنامه ریزی استراتژیک قادر به حل بحران
ناگهانی نیست، گرچه برای به حداقل رساندن
تأثیرات مشکلات آینده می تواند مورد