

نویسنده  
امیر نیک خواه



**مشاور یسم**

شماره ۱

اردیبهشت ۱۴۰۱

در این شماره می خوانید:

**اثر زیگاریک در سازمان**

**آینده ارزی کشور**

**توهم اقتصاددانی!**

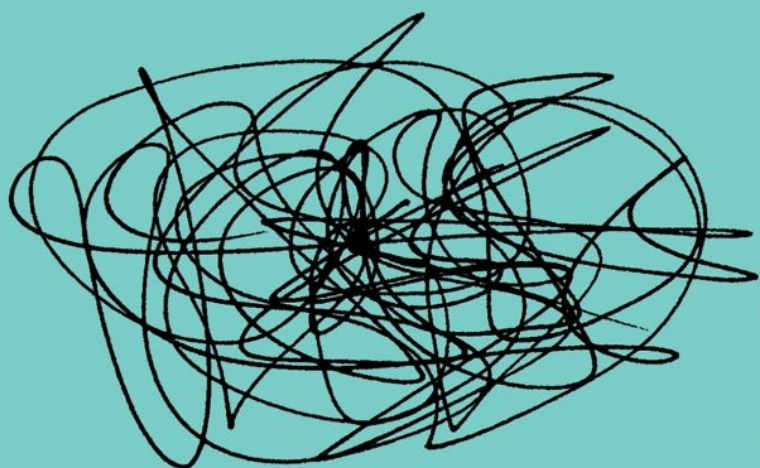


## فهرست مطالب

- |    |  |
|----|--|
| ۱  | اثر زایگار نیک در سازمان                                       |
| ۳  | آینده ارزی کشور  |
| ۵  | توهم اقتصاددانی  |
| ۷  | پاراداوکس بیکاری   |
| ۱۱ | پیشگیری از وقوع بحران در سازمان هنگام خروج منابع انسانی کلیدی  |
| ۱۴ | شاخص ها و فاکتورهای تحقق اهداف                                 |
| ۱۵ | حس عدم امنیت شغلی در کارکنان                                   |
| ۱۸ | شناسایی و مقابله با وقت کش های سازمان                          |
| ۲۲ | آیا باید برای گروه محصولات مختلف، سازمان جداگانه ای ایجاد کرد؟ |
| ۲۴ | عوامل موثر در عدم تحقق اهداف استراتژیک                         |

# اثر زایگارنیک در سازمان

اثر زایگارنیک بیانگر این است که ذهن انسان، کارهای ناتمام را بهتر از کارهای اتمام یافته به یاد می آورد. همین امر باعث می شود که وقتی در حال انجام کاری هستیم، ناخواسته ذهن ما درگیر کارهای ناتمام شود. این اثر هم بعد مثبت دارد و هم منفی. بعد منفی آن در محیط کاری به وفور اتفاق می افتد. فردی که کارهای ناتمام زیادی دارد، هنگام انجام هر فعالیتی، ذهنی مشوش دارد و تمرکز وی به شدت کاهش می یابد.



این اتفاق باعث کاهش بهره وری او می شود. حتی گاهی این اتفاق می افتد که فرد بیشتر از اینکه زمان خود را صرف انجام کارهای جاری کند، مشغول فکر کردن به کارهای ناتمام است.

دو اقدام کلیدی برای مقابله با این اتفاق وجود دارد:

- لیست کارهایی که باید انجام دهید را همواره به صورت مکتوب داشته باشید، تا به ذهنتان این پیام را ارسال کنید که نگران فراموش شدن کارهای ناتمام نباشد.
- تا جای ممکن چند کار را به طور همزمان انجام ندهید مگر اینکه برای آنها برنامه زمان بندی شده داشته باشید. نکته مهم در اثربخشی این کار پایبندی شما به اولویت بندی و زمان بندی صورت گرفته است.



# آینده ارزی کشور

نتیجه مذاکرات اخیر دولت فعلی با غرب چه خواهد بود؟ رئیس جمهور بعدی ایران چه کسی خواهد بود و چه رویکردی در سیاست خارجی خواهد داشت؟ پاسخ این دو سوال، تا حد زیادی آینده ارزی کشور را مشخص خواهد کرد. اگر برآیند این دو واقعه، تشدید تحریم ها شود، اثر آن بر نرخ ارز کاملاً مشخص است. اگر برآیند آنها، توافقی بدون حصول گشایش خاصی باشد و صرفاً تحریم های جدیدی وضع نشود، در کوتاه مدت احتمالاً شاهد کاهش نرخ ارز خواهیم بود، اما با توجه به کمبود ذخایر ارزی و همینطور ادامه دار بودن شرایط دشوار فروش نفت و چالش های بازگشت ارز به کشور، در بلند مدت و حتی شاید در میان مدت مجدداً شاهد افزایش نرخ ارز خواهیم بود.



اما اگر برآیند این دو واقعه، یک توافق جامع همراه با رفع کامل تحریم‌ها خصوصا تحریم‌های بانکی و نفتی باشد، و همچنین پول‌های بلوکه شده ایران در خارج از کشور آزاد شوند، شاهد کاهش چشمگیر نرخ ارز خواهیم بود و این کاهش همراه با ثبات بلند مدت خواهد بود. اما تداوم آن بستگی به اصلاح ساختار و نظام مالی و بانکی کشور دارد. به عبارتی تنها مولفه تاثیرگذار بر نرخ ارز را نمی‌توان تحریم‌ها دانست. سایر مولفه‌ها و شاخص‌های اقتصادی کشور که نشأت گرفته از نظام مالی و بانکی کشور هستند، نیز بر نرخ ارز تاثیرگذار هستند. بنابراین تیم مالی دولت بعدی نقش پررنگی در آینده ارزی کشور خواهد داشت.



# توهم اقتصاددانی

شاید از وقتی یادمان می آید، موضوعات اقتصادی نقل محافل ایرانی بوده است. اما در چند سال اخیر، خصوصا با بی ثباتی هایی که در نرخ ارز وجود آمد، بحث های اقتصادی گسترده تر شد و تمام اقشار جامعه را درگیر کرد. اما در این بین، با افرادی روبرو شده ایم که به طرز عجیبی توهم اقتصاددانی دارند. آنها علی رغم اینکه نه تحصیلات اقتصادی دارند و نه فعالیت اقتصادی خاصی انجام داده اند، به راحتی تحلیل های خود را از آینده اقتصادی کشور ارائه می دهند. جالب اینجاست که با دقت به تحلیل های آنها به راحتی می توان دریافت که صحبت های آنها صرفا بازتابی از خبرها و نوشته های اقتصادی دیگران است؛

اما به حدی در نقش  
تحلیلگر خود فرو رفته اند  
که گاهی دچار توهم  
اقتصاددانی می شوند و پارا  
فرا تر از کپی برداری می  
برند و خود در مقام  
خالق تحلیل قرار می گیرند.



این موضوع در نفس خود بی ضرر است، اما وقتی فعالیت های اقتصادی مخاطبان این افراد، تابع تحلیل ها و پیش بینی های آنها باشد، موضوع کمی خطرناک می شود. نمونه آن را در برخی سرمایه گذاری ها در بورس، دلار، سکه و رمز ارزها دیده ایم. صحبت درباره قانونی که هرکسی را در مقابل تحلیل هایش پاسخگو کند، کمی ایده آل گرایانه است؛ بنابراین بهتر است خود مخاطبان در مورد موضوعات اقتصادی، صحبت های خبرگان این حوزه را دنبال کنند.





# پارادوکس بیکاری

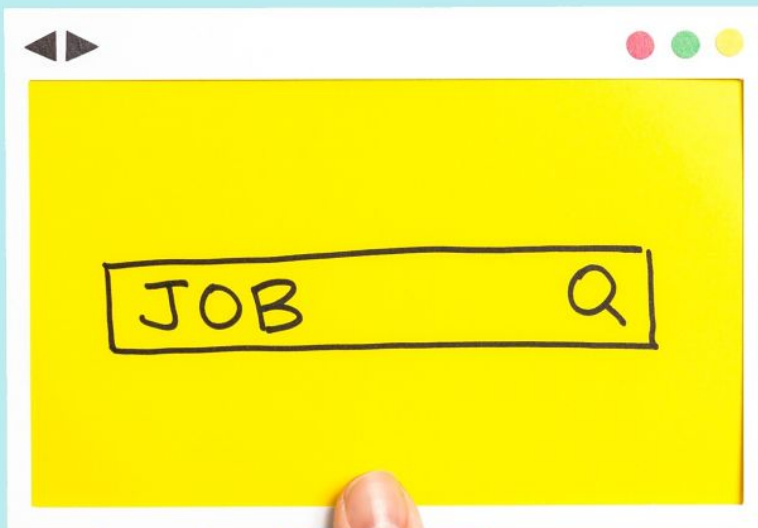
بیکاری به عنوان معضلی اجتماعی، هموار یکی از چالش های دولت ها در ایران بوده است. بالا بودن نرخ بیکاری اصولاً باید تداعی کننده کمبود فضای اشتغال برای افراد آماده به کار باشد. اما در یکی دو سال اخیر، پارادوکسی در این مفهوم ایجاد شده است. در بسیاری از شرکت ها، یک موقعیت شغلی حتی ماه ها خالی می ماند، اما فرد مناسبی در فرآیند جذب، شناسایی و انتخاب نمی شود.

اما نگاه به برخی از دلایل این اتفاق، تامل برانگیز است:

- رزومه زیادی برای آن موقعیت شغلی ارسال نشده است.

- رزومه های ارسال شده با موقعیت شغلی ارتباطی ندارند.

- نفرات دعوت شده، در مکان مصاحبه حاضر نشده اند.



این دلایل در بسیاری از شرکت ها و حتی برای سمت های سازمانی پرتعداد هم تکرار شده اند و با فرضیه کمبود فضای اشتغال تضاد دارد. به عبارتی کار هست، کارجو هم هست، اما این دو به هم نمی رسند. قطعا ریشه یابی این پارادوکس نیازمند یک تحقیقات جامع از سمت سازمان های ذیربط است، اما در اینجا به برخی از ریشه های چنین اتفاقی از نگاه خود به عنوان یک مشاور کسب و کار که در سازمان های مختلف در صنایع مختلف حضور دارم اشاره ای می کنم:

- تبلیغ افراطی کارآفرینی؛ که انگیزه بسیاری از جوانان را از استخدام در یک شرکت و نقش آفرینی موثر در قالب یک سازمان کم کرده است. این پدیده حتی در شاغلین هم اثرگذار بوده و بسیاری از آنها را به خروج از سازمان ها ترغیب کرده که متاسفانه نتیجه جالبی برای بسیاری از آنها نداشته است.

- فرصت های کاذب سرمایه زایی؛ مانند فعالیت در بورس، خرید و فروش ارز و طلا، فعالیت در حوزه رمزارزها و مانند اینها که افراد را به سمت کسب سرمایه ای مخاطره آمیز سوق داده اند.



- نبود مهارت های تخصصی؛ که ناشی از فاصله دانشگاه ها با فضای صنعت و کسب و کار است و باعث شده است فارغ التحصیلان توانمندی لازم را در کاربردی سازی دانش خود در فضای واقعی کسب و کار نداشته باشند و در نتیجه به سمت مشاغل نامرتبط و با دردسر کمتر بروند. مثلا فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، در جایگاه مسول دفتر قرار می گیرد و برای موقعیت شغلی کارشناس صادرات، کارجوی مناسب کمیاب می شود. در این موضوع، تمایل بیشتر سازمان ها به جذب افراد با مهارت های تخصصی نسبت به افراد صرفا با دانش و بدون مهارت، بسیار موثر است. به طور مثال اکثر سازمان ها، فارغ التحصیل رشته زبان انگلیسی که دوره آموزشی بازرگانی خارجی گذرانده است را به فارغ التحصیل رشته مدیریت بازرگانی که مهارت های بازرگانی را کسب نکرده است، ترجیح می دهند.



- وضعیت اقتصادی؛ که افراد را به سمت مشاغل با درآمد بیشتر، ولو بی ربط با رشته تحصیلی یا تجربه و تخصص، سوق می دهد. به عبارتی فرد براساس هزینه های زندگی خود، حقوق مدنظر خود را مشخص می کند و تا زمانی که شغلی با حقوق متناسب با هزینه های خود پیدا نکند، تن به اشتغال نمی دهد. این موضوع ممکن است منجر به ماه ها خانه نشینی کارجو هم شود.

همانطور که ذکر شد، اینها تنها برخی از دلایل قابل تصور برای پدیده پارادوکس بیکاری در جامعه فعلی ایران است و قطعاً ریشه یابی دقیق آن نیازمند تحقیقات و تجزیه و تحلیل اساسی است.



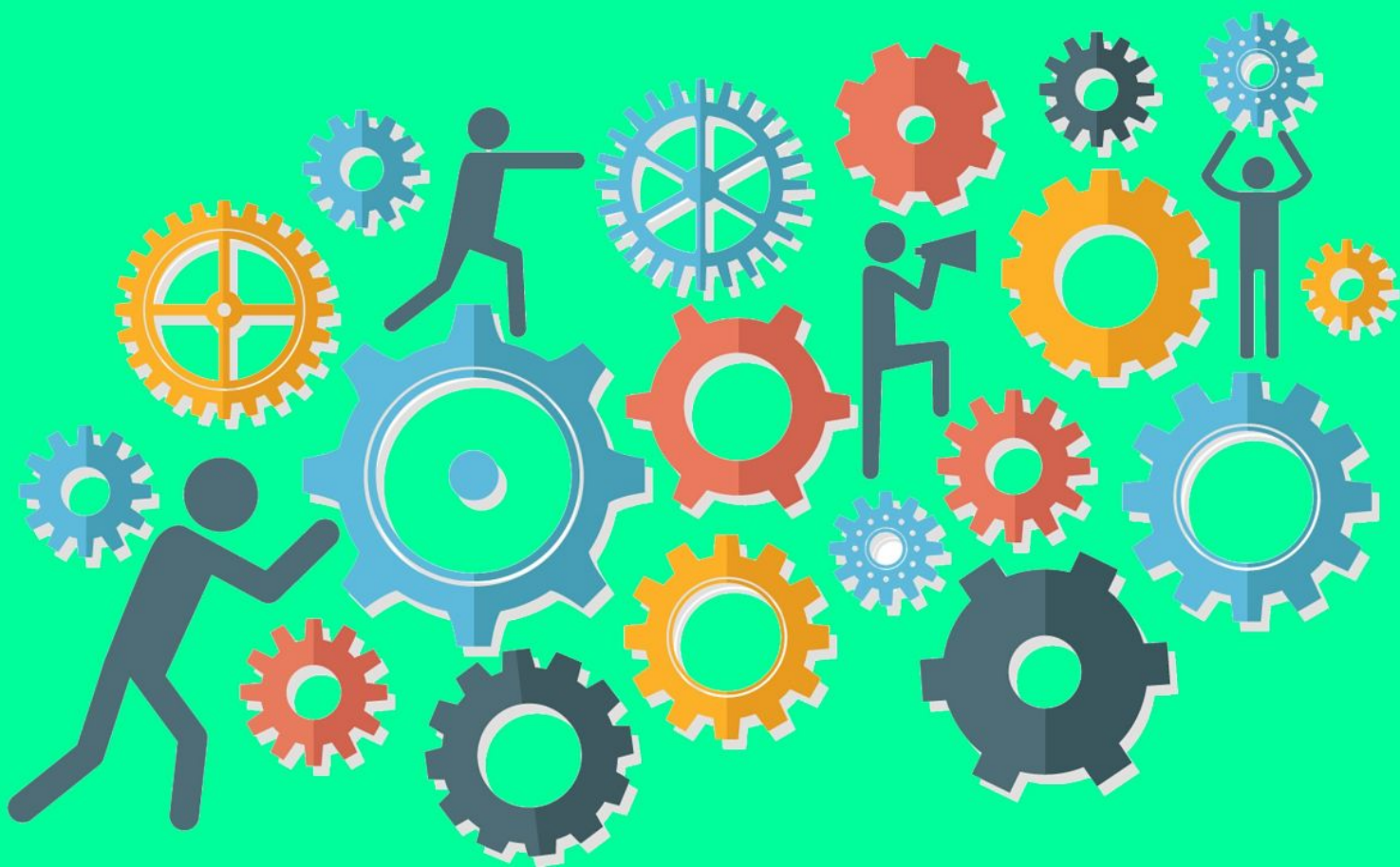
# پیشگیری از وقوع بحران در سازمان هنگام فروغ منابع انسانی کلیدی

سازمان هایی که هنگام خروج نترات خود دچار بحران می شوند، عمدتاً دارای سه حفره عمیق هستند؛ نبود برنامه ریزی جانشین پروری، عدم استقرار فرآیندها و نبود مدیریت دانش در سازمان.

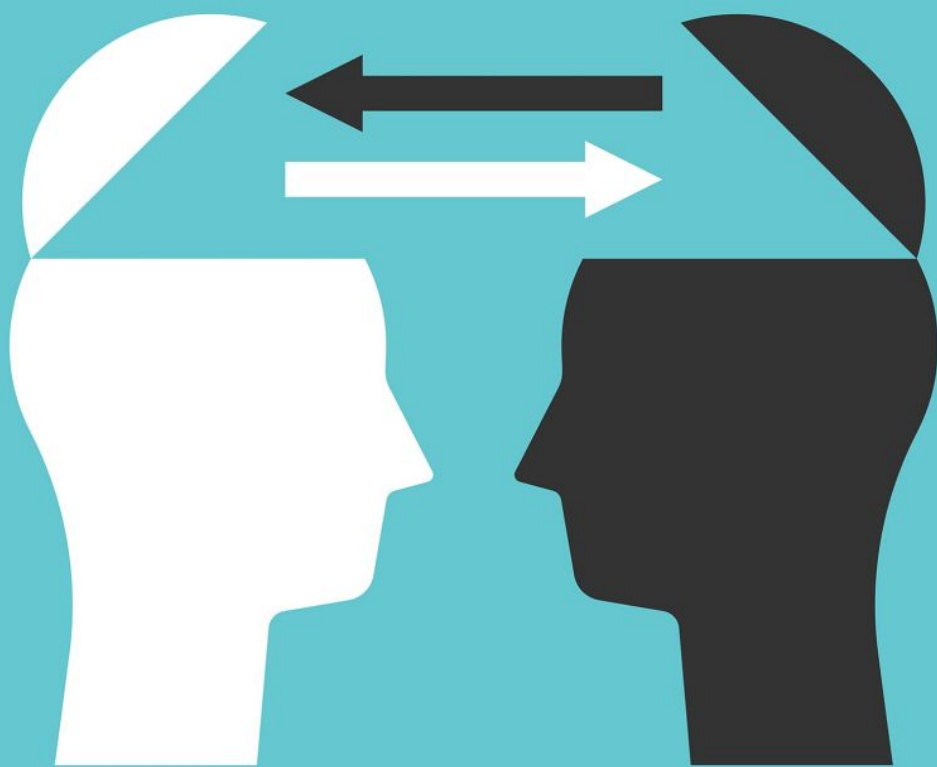
- برنامه ریزی جانشین پروری فرایندی است که به موجب آن سازمان اطمینان حاصل می کند که کارمندان برای جذب نقش های بالادستی تربیت می شوند. در این فرایند، اطمینان حاصل می شود که در هر یک از پست های کلیدی سازمان، نفر ذخیره برای زمان موردنیاز وجود دارد، درست مانند یک تیم فوتبال. بنابراین لازم است که در مدیریت کلان سازمان با همکاری واحد منابع انسانی، طرح ریزی های لازم جهت شناسایی و اولیت بندی پست های مهم، و انتخاب جانشین های مناسب و برنامه ریزی موثر آموزش و تعالی انجام شوند.



- فرآیندها را مانند چراغ راهنمایی بدانید، مدیران و سرپرستان را مانند پلیس و کارشناسان و سایر کارمندان را مانند رانندگان. اگر فرآیندها به درستی در سازمان تعریف نشده باشند، مانند این است که پلیس بدون چراغ‌های راهنمایی به هدایت رانندگان بپردازد. حال فرض کنید، در این شرایط، پلیس هم حضور نداشته باشد، تصور وضعیت رانندگی‌ها هم در این حالت ترسناک است. این حالت عیناً وقتی است که در سازمانی که فرآیندها مستقر نشده‌اند، نفرات کلیدی سازمان نیز خارج شوند. اما اگر در سازمانی فرآیندها به درستی تعریف شده باشند، حتی با عدم حضور نفرات کلیدی، سازمان در کوتاه مدت و تا زمان استقرار جانشین دچار بحران نخواهد شد؛ درست مانند خیابانی که چراغ راهنمایی دارد ولی پلیسی حضور ندارد. بنابراین لازم است که سازمان‌ها در تمام واحدها، فرآیندهای لازم را شناسایی، طرح ریزی، اجرا، کنترل و اصلاح نمایند.



- مدیریت دانش فرآیند مستمر تعریف، ساختاردهی، نگهداری و اشتراک دانش و تجربه در یک سازمان است. مدیریت دانش فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان را ارتقا می بخشد و موجب افزایش هم افزایی، اثربخشی و کارایی می شود. همچنین مدیریت دانش، بر فرآیند جانشین پروری اثر بسیار مثبتی دارد. بدین ترتیب وقتی نفرات از سازمان خارج می شوند، دانش سازمانی همراه آنها خارج نخواهد شد و در پایگاه مدیریت دانش سازمان محفوظ باقی خواهد ماند. بدین ترتیب شخص جانشین به راحتی به دانش و تجربیات گذشته و جاری در سازمان، دسترسی خواهد داشت و این امر موجب کاهش هزینه ها و ریسک های سازمان خواهد شد.



بنابراین سازمان ها با در نظر گرفتن سه اقدام ذکر شده می توانند از بحران های ناشی از خروج نفرات (خصوصا نفرات کلیدی) جلوگیری نمایند. البته باید به این نکته توجه کرد که خروج نفرات از سازمان نیز باید به صورت مجزا عارضه یابی شود که در جای دیگری قابل بحث است.

# شأنص ها و فاكتورهای تحقق اهداف

مشخص کردن شاخص های کلیدی عملکرد یا همان KPIها، به تنهایی تضمین کننده پیشرفت کارها نیست. آنها مکملی دارند به اسم CSFها یا عوامل حیاتی موفقیت. بهترین جمله برای درک آنها و تفاوتشان این است که CSFها عوامل موفقیت شما هستند، در حالی که KPIها اثرات موفقیت شما هستند. نکته مهم این است که در ابتدا باید قله موفقیت و یا به عبارتی هدف را مشخص کنید. به طور مثال هدف شخصی این است که بدون به خطر انداختن سلامتی خود، ۳۰ کیلوگرم وزن در ۶ماه کم کند. در اینجا CSFهای او می تواند ورزش منظم و یا رژیم غذایی همراه با سبزیجات و فیبر باشد. KPIهای او نیز می تواند میزان کاهش وزن در هر هفته یا هر ماه باشد و همینطور نتیجه آزمایش ویتامین های بدن در هر ماه.



هر سازمانی نیازمند چنین مکانیزمی است. اهداف هر واحد را به درستی مشخص و تشریح کنید. عوامل حیاتی موفقیت در تحقق آن اهداف را شناسایی و همچنین شاخص های کلیدی عملکرد را جهت سنجش میزان تحقق اهداف تعیین کنید. این چرخه اگر به درستی اجرا شود، نفرات سازمان، واحدهای سازمان و در نهایت سازمان به درجه مطلوبی از بهره وری خواهند رسید.



# مس عدم امنیت شغلی در کارکنان

هرچند می بایست ذهنیت عدم وجود امنیت شغلی در کارکنان ریشه یابی شود، ۷ راهکار اساسی به شرکت ها پیشنهاد می کنم:

۱- از کارمندان خود با مزایای کافی حمایت کنید. این مزایا شامل حقوق متناسب با موقعیت شغلی او و همینطور تسهیلات مالی و درمانی مطلوب است.

۲- یک محل کار شاد ایجاد کنید. به هر طریقی که می توانید هدیه ارائه دهید. به طور مثال تولد یا سالگرد ورود کارمند خود را در شرکت جشن بگیرید. برای تقویت و حفظ روحیه کلی کارمندان، دوره‌های خارج از سازمان برگزار کنید.

۳- هنگامی که کارمندی در سازمان دچار افت می شود، با او جلساتی با فضای صمیمانه برگزار کنید. واحد منابع انسانی می تواند متولی چنین جلساتی باشد. با برگزاری این جلسات، نه تنها به علت این افت واقف می شوید، بلکه به کارمند خود این اطمینان را می دهید که به او در مسیر پیشرفت کمک خواهید کرد.



۴- مدیران سازمان، هر از گاهی با کارمندان خود به طور انفرادی، به کافه بروند و در مورد مسائل و شرایط کاری و حتی غیرکاری صحبت کنند. نکته مهم در مورد چنین اقدامی این است که وزن رسمی بودن و غیر رسمی بودن گفتگوها باید کاملاً برابر باشد.

۵- مربیان بدنسازی، سعی می کنند بعد از مدتی وزنه های سنگین تری به شاگردان خود بدهند، و خود به آنها در بالا بردن آن وزنه ها کمک می کنند و بدین طریق اعتماد به نفس آنها را افزایش می دهند. شما نیز به عنوان یک مدیر از کارمند خود بخواهید راهبری یک پروژه خاص را به عهده بگیرد. بدین ترتیب به اون نشان می دهید که به مهارت های او اعتماد دارید و او نیز با تمام تلاش سعی می کند پاسخ اعتماد شما را بدهد. سعی کنید حتما در پیشبرد این پروژه مانند یک مربی کنار او باشید بدون اینکه اختیارات لازم را از او بگیرید.



۶- کارمندان خود را از برنامه ریزی های استراتژیک سازمان و نقش آنها در پیشبرد اهداف سازمان مطلع سازید. با این کار به آنها این اطمینان را می دهید که سازمان به آنها به عنوان یکی از مهم ترین حلقه های زنجیره ارزش نگاه می کند و برای آینده آنها در سازمان برنامه مشخصی دارد.

۷- نظام ارزیابی عملکرد را در سازمان خود راه اندازی کنید. بدین ترتیب نفرات سازمان به این باور می رسند که کارهای آنها توسط سازمان پایش می شود و تمامی اعمال آنها در سازمان به خود آنها منعکس خواهد شد. بنابراین کسی که به تعهد خود و همینطور کارایی و اثربخشی اقداماتش در سازمان باور دارد، دچار عدم اطمینان از وجود امنیت شغلی نمی شود، چرا که می داند سازمان نظاره گر عملکرد اوست.



در نهایت ذکر این نکته در باب اهمیت وجود امنیت شغلی در ذهن نفرات سازمان لازم است که با افزایش احساس امنیت شغلی در سازمان، تعهدات کارکنان به سازمان نیز افزایش می یابد و با کاهش این احساس، تعهدات آنها هم به طور چشمگیری کاهش خواهد یافت.

# شناسایی و مقابله با وقت کش های سازمان

عدم مدیریت زمان یکی از معضلات همیشگی سازمان ها در ایران است. خصوصا در سازمان های با رویکرد مدیریت سنتی و همینطور در سازمان هایی که در ابتدای منحنی تجربه سازمانی هستند، بیشتر دیده می شود. برای شناسایی و جلوگیری از بروز چنین مشکلی در سازمان، چهار اقدام کلیدی می توان تعریف کرد:

## ۱- شناسایی و تبیین فرآیندها:

سازمان ها باید در تمامی واحدها، فرآیندهای درون واحدی و بین واحدی را به طور کامل مشخص و ابلاغ و شرح وظایف تمامی نفرات و نقش آنها در فرآیندها را به طور دقیق به آنها ارائه نمایند. در سازمان هایی که فرآیندها و شرح وظایف ها تبیین نشده اند، نظام اجرایی دچار عارضه کنترل پیشبرد عملیات خواهد شد. به عبارتی چون گام های اجرایی به صورت سیستماتیک مشخص، تعریف و تفویض نشده اند، کنترل پیشبرد عملیات و در نتیجه کنترل زمان اجرای آنها نیز غیرممکن خواهد بود. در اینجا وظیفه واحدهای متولی کنترل عملیات، مانند واحد سیستم و استراژی یا واحد تضمین کیفیت، و همینطور مدیران و متولیان واحدها، بسیار پررنگ است.



## ۲- ساختاردهی به اقدامات:

تمامی اقدامات تعریف شده در سازمان ها باید دارای سه بخش اصلی باشند؛ شرح (ورودی، فرآیند و خروجی)، متولی، مجری و زمان. اقدامات باید دارای شرح کاملی باشند و ورودی و الزامات لازم جهت اجرا، فرآیند و نحوه اجرا و همینطور خروجی موردانتظار از انجام اقدام باید مشخص شوند. در اینجا خروجی ها می توانند در قالب شاخص های عملکرد کلیدی (KPI) تعریف شوند. سپس باید متولی اقدام مشخص شود؛ متولی اقدام پاسخگوی اصلی نتایج آن اقدام است. مجری یا مجریان، نفراتی هستند که در اجرای آن اقدام نقش دارند و این نقش آفرینی باید کاملاً شفاف تبیین شود. قابل ذکر است که متولی و مجری می تواند یک شخص باشد. و در نهایت باید زمان شروع و پایان اقدام تعیین شود. نبود زمان و همینطور زمان دهی باز برای اقدامات باعث ایجاد اثر پارکینسون در سازمان خواهد شد که یکی از عوامل اصلی عدم مدیریت زمان در سازمان ها است. در همین راستا باید در خصوص اقدامات اجرائی، در بازه های زمانی مختلف، زمان سنجی اجرا شود. قابل ذکر است که تمامی اقدامات اجرائی باید مکتوب و مستند شوند، و از اتخاذ تصمیمات شفاهی در سازمان پرهیز شود.



### ۳- اولویت بندی اقدامات:

تمامی اقدامات تعریف شده در سطوح سازمانی باید برحسب اهمیت، اولویت اجرایی داشته باشند. در این راستا ابتدا اقدامات باید به دو دسته استراتژیک و غیراستراتژیک تقسیم شوند. سپس مدیران واحدها با همکاری واحد سیستم و استراتژی، به درجه بندی اهمیت و اولویت اقدامات استراتژیک می پردازند و آن را به متولیان و مجریان اقدامات ابلاغ می کنند. در خصوص اقدامات غیراستراتژیک، اولویت بندی توسط متولیان و مجریان اقدامات انجام می شود و مدیران واحدها به صورت اقتضائی نقش تاییدکننده را ایفا می کنند. در نهایت براساس این اولویت ها، زمان بندی اقدامات صورت می پذیرد.



#### ۴- کنترل پیشبرد عملیات:

کنترل حین عملیات و کنترل پس از عملیات، دو گام اصلی در کنترل پیشبرد اقدامات تعریف شده هستند. کنترل پیشبرد عملیات توسط واحد سیستم و استراتژی و یا تضمین کیفیت در وهله اول، مدیران و سرپرستان براساس چارت سازمانی در وهله دوم و متولی هر اقدام (در صورتیکه متولی و مجری یک شخص نباشد) در وهله سوم، اجرا می شود. این کنترل یا به صورت سیستماتیک و براساس نقاط کنترلی مشخص شده در فرآیندها و در زمان ساختاردهی به اقدامات، انجام می شود، یا به صورت غیرسیستماتیک و در بازه های زمانی مقتضی اتفاق می افتد. با کنترل حین عملیات و پس از عملیات، خروج از محدوده های زمانی و همینطور هدررفت های زمانی مشخص می شوند و در نتیجه می توان اقدامات اصلاحی لازم را اعمال نمود.



نهایتاً باید به این نکته اشاره کرد که اثربخشی چهار اقدام مذکور بدون استقرار فرهنگ سازمانی مناسب که زمان را به مثابه سرمایه سازمان تلقی کند، کاهش زیادی خواهد داشت. بنابراین آموزش مدیریت زمان و اولویت بندی کارها را در تقویم آموزشی سازمان خود قرار دهید.

# آیا باید برای گروه محصولات مختلف سازمان جداگانه ای ایجاد کرد؟

پاسخ به این سوال، مستلزم شناسایی گروه های استراتژیک است. گروه استراتژیک شامل تمامی شرکت هایی است که در یک صنعت با مدل کسب و کار و استراتژی مشابه فعالیت می کنند. به عبارتی رقبایی که محصولات مشابه ای تولید می کنند، زنجیره ارزش مشابه ای دارند، کانال های توزیع مشابه ای دارند و در نهایت بازارهای هدف مشابه ای دارند.

شرکت ها زمانی باید تصمیم به ایجاد سازمان یا واحد کسب و کار (SBU یا BU) جداگانه برای گروه محصولات خود بگیرند، که هر کدام از آن گروه محصولات متعلق به یک گروه استراتژیک باشند و یا سازمان تمایل به رقابت در آن گروه استراتژیک داشته باشد. به عبارتی سازمان برای اینکه بتواند یک رقیب موفق در گروه های استراتژیک باشد، ایجاد SBU یا BUهایی که متمرکز بر آن گروه های استراتژیک فعالیت کنند، می تواند استراتژی موثری باشد.





البته در اتخاذ استراتژی موارد دیگری مانند نحوه خلق ارزش های عمودی و افقی در ساختار سازمان و زیرمجموعه ها و یا شرایط اشتراک گذاری منابع در واحدهای کسب و کار باید بررسی شوند. به طور مثال شرکت هایی مانند اپل به جای ایجاد SBU یا BU، واحدهای عملیاتی برای ورود به گروه های استراتژیک ایجاد کرده اند.

بنابراین اگر سازمان، دارای گروه محصولاتی با گروه های استراتژیک متفاوت نباشد، نیازی به ایجاد سازمان ها یا واحدهای کسب و کار مستقل نیست و استراتژی توسعه خطوط تولید گزینه بهتری است؛ چرا که تمامی گروه کالاهای سازمان به گروه استراتژیک واحدی متعلق هستند.



# عوامل موثر در عدم تحقق اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک به عنوان نیروی محرکه عمل کرده و مسیر سازمان را جهت دهی می کنند. اما گاهی سازمان ها در رسیدن به این اهداف ناموفق هستند. دلایل و عوامل زیادی برای عدم تحقق اهداف استراتژیک وجود دارند اما با بررسی هایی که در شرکت های مختلف به عنوان مشاور انجام داده ام و خصوصا با تحلیل جلسات بازنگری مدیریت در سازمان ها، به چند عامل مشترک رسیدم که در ادامه آنها را تشریح می کنم:



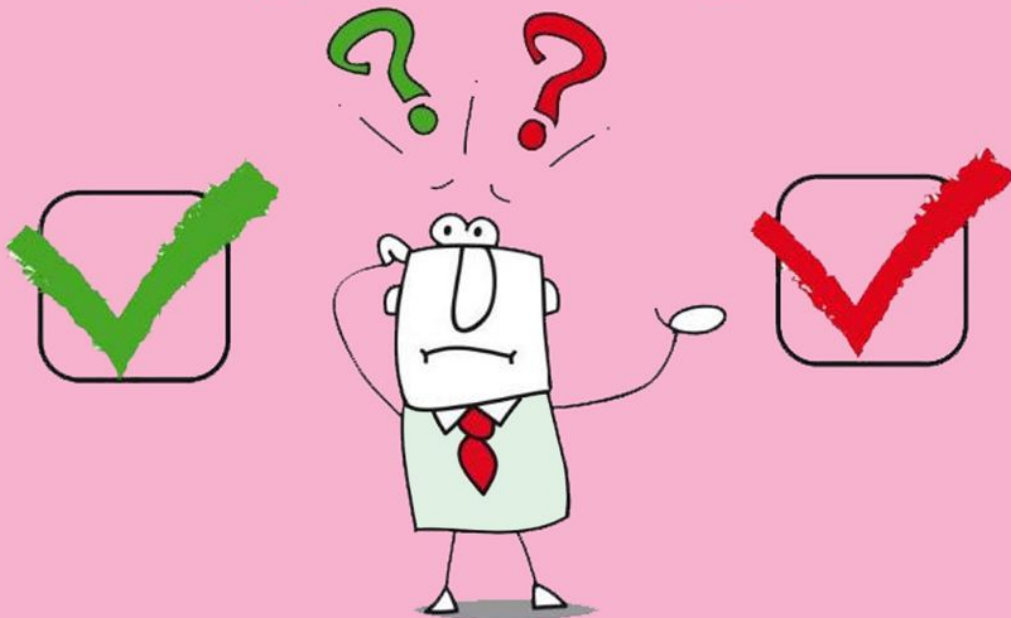
## ۱- وقایع غیرمنتظره:

یکی از عواملی که در شرکت های زیادی با آن به عنوان عامل بازدارنده در تحقق اهداف برخورد کرده ایم، بروز وقایع غیرمنتظره بوده است. این وقایع ممکن است در سطوح جهانی روی دهند، و یا در سطوح ملی، در سطوح سیاسی و یا در سطوح اقتصادی و همینطور سایر دسته بندی ها. ممکن است این وقایع قابل پیش بینی باشند و یا غیر قابل پیش بینی مانند پدیده قوی سیاه. در نهایت این عوامل غیرمنتظره اگر به درستی پیش بینی و یا مدیریت نشوند مانع از تحقق اهداف استراتژیک سازمان خواهند شد. مدیریت ریسک و مدیریت بحران، کلیدی ترین فرآیندها در کنترل این وقایع هستند.



## ۲- ورودی های غلط:

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، نیازمند ورودی های مختلف و جریان اطلاعاتی کافی، چه برون سازمانی و چه درون سازمانی است. در نهایت روی این ورودی ها تجزیه و تحلیل انجام می شود که منجر به تصمیم گیری مدیران می شود. حال اگر این جریان ورودی، صحت و دقت کافی نداشته باشد، خروجی فرآیند، تصمیمات مطلوب و کاربردی نخواهد بود. در جریان برنامه ریزی استراتژیک نیز اگر ورودی های درستی به تصمیم گیران ارائه نشود، اهداف، استراتژی ها و یا اقدامات به طور غیر موثر تعیین و طرح ریزی خواهند شد. بسیاری از شرکت ها به دلیل نبود فرآیند مشخص جهت جمع آوری اطلاعات، به داده های سطحی و بدون صحت گذاری اعتماد می کنند و در نهایت به اهداف واقعی سازمان دست نمی یابند.



### ۳- نبود برنامه ریزی عمودی:

در بسیاری از سازمان ها شاهد این بوده ام که برنامه ریزی استراتژیک صرفاً در سطح عالی سازمان اتفاق می افتد و به سطوح پایینتر به درستی منتقل نمی شود. نتیجه آن می شود که واحدهای سازمانی در مسیر اهداف کلان سازمان قرار نمی گیرند و در نهایت جزیره های سازمانی ایجاد می شوند.

سازمان به مثابه یک قطار است و واحدهای سازمان مانند واگن های آن؛ تصور کنید هدف سازمان مسیر رو به جلو است اما هر کدام از واگن ها مسیرهای دیگری را دنبال می کنند. این موضوع می تواند منجر به چهار اتفاق شود؛ کاهش سرعت قطار، توقف قطار، انحراف قطار و حتی از هم پاشیدن قطار.



#### ۴- وابستگی شدید اهداف:

یکی از موضوعاتی که تقریباً در هیچ کدام از سازمان ایرانی ندیده ام و مشکلات زیادی را هم برای آنها در مسیر تحقق اهداف ایجاد کرده این است که میزان وابستگی و همبستگی اهداف به هم بررسی نشده است. به عبارتی تحلیل اینکه به چه میزان، اهداف سازمان در هر سطح به هم وابسته اند. نتیجه این تحلیل، شناسایی حلقه های همبستگی اهداف و طرح ریزی مناسب جهت جلوگیری از تبدیل شدن آنها به گره های وابستگی است. با بروز گره های وابستگی، عدم تحقق و یا تحقق ناقص هر هدف، روی اهداف وابسته به آن، تاثیر منفی خواهد گذاشت و ممکن است این اثر در کل اهداف سازمان منتشر شود. نکته مهم این است که وجود وابستگی زیاد بین اهداف سازمان، ریسک بسیار بزرگی برای برنامه ریزی استراتژیک ایجاد خواهد کرد.



## ۵- نبود مجریان شایسته:

اهداف نیاز به استراتژی دارند و استراتژی ها نیاز به اقدامات عملیاتی و در نهایت، اقدامات نیاز به مجری. بنابراین اگر تمام فرآیند طرح ریزی به درستی انجام شود، اما مجریان درستی در سازمان جهت اجرای اقدامات استراتژیک و عملیاتی وجود نداشته باشد، قطعاً تحقق اهداف با تهدید جدی روبرو خواهد شد. در بسیاری از سازمان هایی که بررسی کرده ام، نبود مجری مناسب در سازمان و همینطور دشواری یافتن فرد مناسب برای تصدی گری شغل موردنظر در بازار کار، به چالشی جدی برای سازمان ها در رسیدن به اهداف تبدیل شده است.

حتی در بسیاری از سازمان ها به دلیل عدم دسترسی به نیروی جایگزین مناسب، مجریان ناکارآمد همچنان به کار خود در همان موقعیت اجرائی ادامه می دهند که این امر ضربه جدی به سازمان وارد می کند. نبود مکانیزم جانشین پروری خصوصاً در مشاغل کلیدی نیز می تواند تبدیل به تهدیدی در مسیر تحقق اهداف شود، چرا که حتی اگر مجریان شایسته ای در سازمان حضور داشته باشند، ممکن است بنا به هر دلیلی، به طور موقت یا دائم از سازمان خارج شوند و در نهایت اگر جانشینی برای آنها حضور نداشته باشد، اقدامات متوقف خواهند شد.



## ۶- کنترل ناکارآمد:

بهترین فرآیندها و بهترین مجریان هم نیاز به کنترل مستمر دارند. در سازمان هایی که بر مسیر استراتژیک سازمان کنترلی وجود ندارد، ممکن است تحقق اهداف دچار ریسک شود. عدم کنترل باعث می شود که عدم انطباق ها و خطاهای فرآیندی شناسایی نشوند و در نتیجه تغییرات اقتضایی نیز تصمیم گیری و اعمال نشوند. در نتیجه، از اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک و تحقق اهداف به طرز چشمگیری کاسته می شود. یکی از اصلی ترین متولیان کنترل مسیر تحقق اهداف، واحد سیستم و استراتژی است که نبود آن در سازمان ها می تواند باعث خلاقیت استراتژیک شود.

در نهایت باید به این نکته توجه داشت که برنامه ریزی استراتژیک جهت تحقق اهداف، نیازمند وجود اطلاعات کافی از محیط داخلی و خارجی، فرآیند تجزیه و تحلیل مناسب، طرح ریزی درست، مجریان شایسته، کنترل کارآمد و توانایی کافی سازمان در مدیریت ریسک ها و بحران ها است.





جهت عضویت در مشاوره به شماره واتساپ  
۰۹۳۷۲۰۶۳۵۴۳ پیام ارسال فرمائید.



مشاوره را در شبکه های اجتماعی دنبال کنید:

moshaver.ism



moshaverism



دکتر امیر نیک خواه



بنیانگذار و مدیرعامل گروه نیک خواه



**NikKhah**  
Consulting

**NikKhah**  
Trading

**NikKhah**  
Branding



Iran Medium

**BL**  
Busiland



مشاوره



[www.amirnikkhah.com](http://www.amirnikkhah.com)  
[www.iranmedium.com](http://www.iranmedium.com)  
[www.nikkhahtrading.ir](http://www.nikkhahtrading.ir)  
[www.busiland.com](http://www.busiland.com)

[me@amirnikkhah.com](mailto:me@amirnikkhah.com)  
[info@iranmedium.com](mailto:info@iranmedium.com)  
[info@nikkhahtrading.ir](mailto:info@nikkhahtrading.ir)  
[info@busiland.com](mailto:info@busiland.com)

