



دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه هرمزگان

نقاط مرجع استراتژیک برای مدل های یکپارچه

استاد:

دکتر بانشی



سوره: ص / ۲۹



سوره: ص / ۲۹



**كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَ لِيَتَذَكَّرَ
أُولُو الْأَلْبَابِ**

قرآن کتابی است مبارک که به سوی تونازل کردیم تا مردم در آیاتش تدبیر کنند و خردمندان از آن پند گیرند.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

از جدیدترین تئوری‌های مدیریت

می‌باشد که توسط فیگن باوم و

همکارانش در سال ۱۹۹۶ ارائه شد.

نقاط مرجع

نقطه مرجع ، محل یا نقطه ای است که تمام

اندازه گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن

سنجیده می‌شود (اسکافی ، ۱۳۸۴)

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. (بامبرگر و فیگن باوم ، ۱۹۹۶)

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم ها استفاده می کنند (بامبرگر و فیگن باوم ،

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

صاحب نظران «نظریه نقاط مرجع استراتژیک» معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

تعادل

میان رویکرد

عقلانی و طبیعی

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

به عبارت دیگر ، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی

برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم

های سازمان ، خود را با آن هماهنگ نمایند یک

هماهنگی همه جانبه به وجود می آید (اعرابی ،

ویژگی های نقاط مرجع استراتژیک

دستیابی به هماهنگی استراتژیک و همه جانبه عناصر و سیستم‌های سازمان

انجام اقدامات و عملیات مناسب

ایجاد اشتراك استراتژیک در جهت بهبود عملکرد

دست یابی به مزیت رقابتی پایدار

بهترین و کارآمدترین الگوی تدوین استراتژی

توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک دو گانه (محور xها و yها) و در بعضی موارد چهارگانه و سه بعدی که عمدتاً در یک طیف که نقاط مختلف را نشان می دهد ترسیم و از پیوند طیف های دو گانه مرجع استراتژیک تعیین میگردد ، نقطه مورد نظر و در مجموع گونه های مختلف به دست می آید . و با استفاده از نامگذاری در این گونه های چهارگانه می توان به جایگاه و موقعیت استراتژیک در وضع موجود و وضع مطلوب بنگاه یا سازمان دست یافت و به شناخت مجموعه از این طریق کمک می کند تا تصمیمات چندگانه استراتژیک

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

در این مجموعه تلاش بر آن بوده تا با بررسی و مطالعه تئوری نقاط مرجع استراتژیک و جمع آوری و ارائه مدل های موجود در موضوعات ؛ استراتژی ، مدیریت ، مدیریت منابع انسانی ، مدیریت رفتار سازمانی ، رهبری ، نهاد و نهادگرایی ، ساختار و سازمان ، تولید ، تصمیم گیری و ... که از طریق تألیف یا ترجمه دریافت شده است را در اختیار اساتید ، مدیران ، دانشجویان و کارشناسان قرار

نقاط مرجع استراتژیک

در مدل های

مدیریت و مدیریت استراتژیک و...

سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی

ORGANIZATION AS A SOCIAL PHENOMENON



سازگاری مدل ترکیبی با مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت (دکتر اعرابی)

				SRP2	بنیادی	باز	انعطاف پذیر	بی‌ثبات
					تغییرات	سیستم	کنترل	محیط
					تدریجی	بسته	شدید	باثبات
SRP1				مورگان				
ذهنی	پیش‌فرض‌های فلسفی		عینی					
دیدگاه		طبیعی	اسکات		هال			
عقلایی	میزان توجه به عوامل		بیرون (خارجی)	درون (داخلی)				
محیط		خارجی		دفت		داخلی		

الگوی جامع اثربخش (کوبین و رورباخ) هدف - وسیله - ساختار

SRP _s	میزان توجه	
	داخل ←	→ خارج
کم ↑ میزان کنترل ↓ زیاد	<p>سیستم مبتنی بر روابط انسانی</p> <p>هدف: رشد نیروی انسانی</p> <p>وسیله: ایجاد وحدت و انسجام</p> <p>ساختار: ارگانیک</p>	<p>سیستم باز</p> <p>هدف: جذب منابع بیرونی</p> <p>وسیله: انعطاف پذیری و در حال آماده باش بودن</p> <p>ساختار: بسیار ارگانیک</p>
	<p>سیستم مبتنی بر فرایندهای داخلی</p> <p>هدف: ثبات و کنترل</p> <p>وسیله: مدیریت ارتباط و اطلاعات (ضد اطلاعات)</p> <p>ساختار: بسیار مکانیک</p>	<p>سیستم مبتنی بر عقلایی بودن</p> <p>هدف: کارایی</p> <p>وسیله: تعیین هدف و برنامه ریزی</p> <p>ساختار: مکانیکی</p>

مراحل چرخه حیات و اندازه سازمان (کوبین و کامرن) مرحله – اندازه

SRP _s	عوامل داخلی	
	ضعف ←	→ قوت
فرصت ↑ عوامل خارجی ↓ تهدید	<p>بلوغ</p> <p>مرحله: (رسمی شدن)</p> <p>اندازه: بزرگ</p>	<p>رشد</p> <p>مرحله: (همکاری گروهی)</p> <p>اندازه: متوسط</p>
	<p>زوال</p> <p>مرحله: (تدبیر اندیشی)</p> <p>اندازه: خیلی بزرگ</p>	<p>تولد</p> <p>مرحله: (کارآفرینی)</p> <p>اندازه: کوچک</p>

رویکرد طراحی استراتژیک (مینتزبرگ)



گونه‌های استراتژیک تجاری (دیوید)



ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE (رماسون ودیکل)



ساخت یک ماتریس SWOT (هانگر)



گروه مشاوران BCG



مدیریت توسعه (احمد وند)



الگوی عمومی مدیریت و برنامه ریزی (احمد وند)



درجه انسجام (احمد وند)



پیوستگی سازمانی (احمد وند)



الگوی کنترلی (احمد وند)



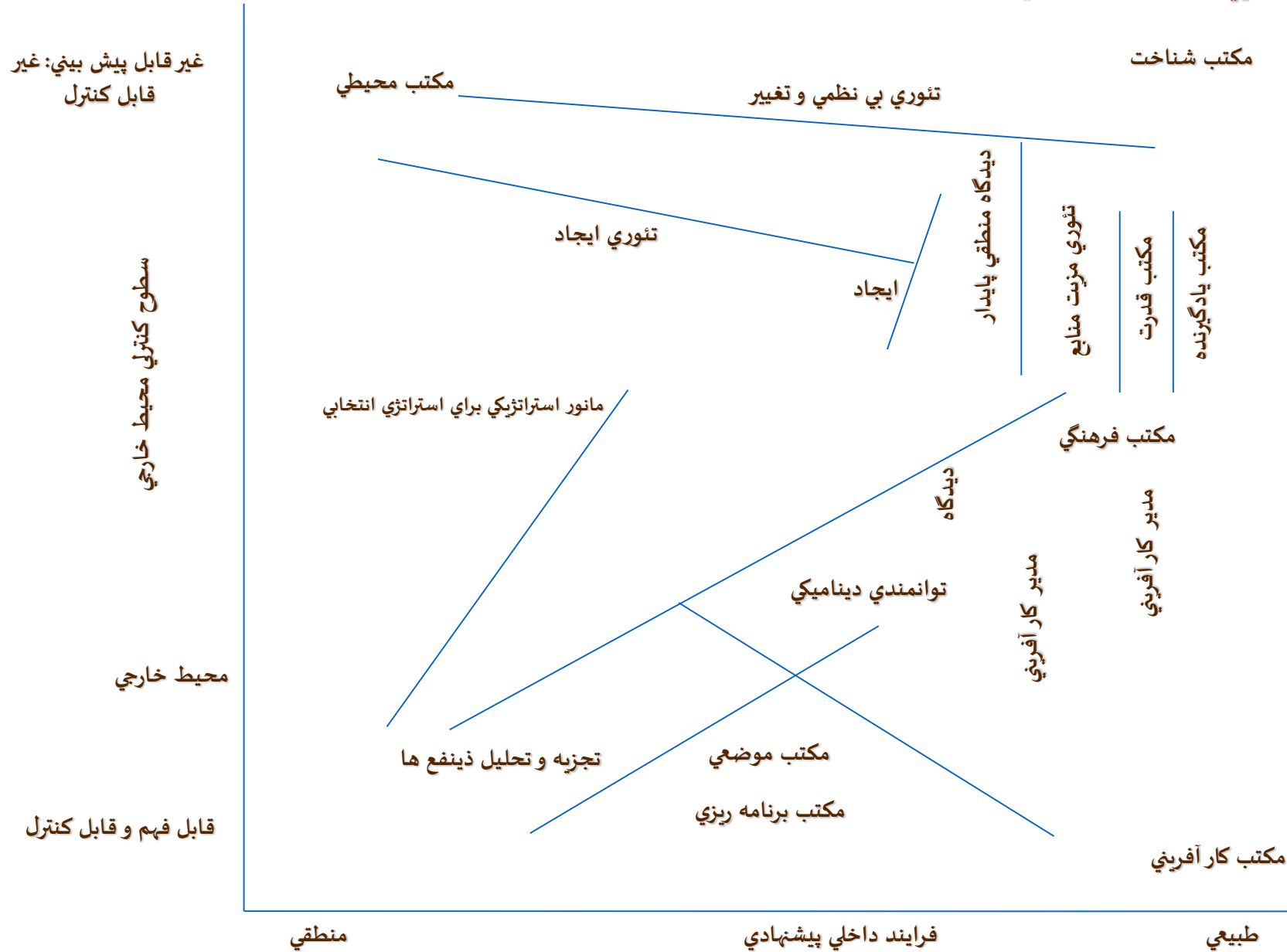
فرهنگ رفتاری (احمد وند)



اهداف فردی سازمان (احمد وند)



دیاگرام جانمایی تشکیل استراتژی ها



جایگاه مکاتب استراتژی



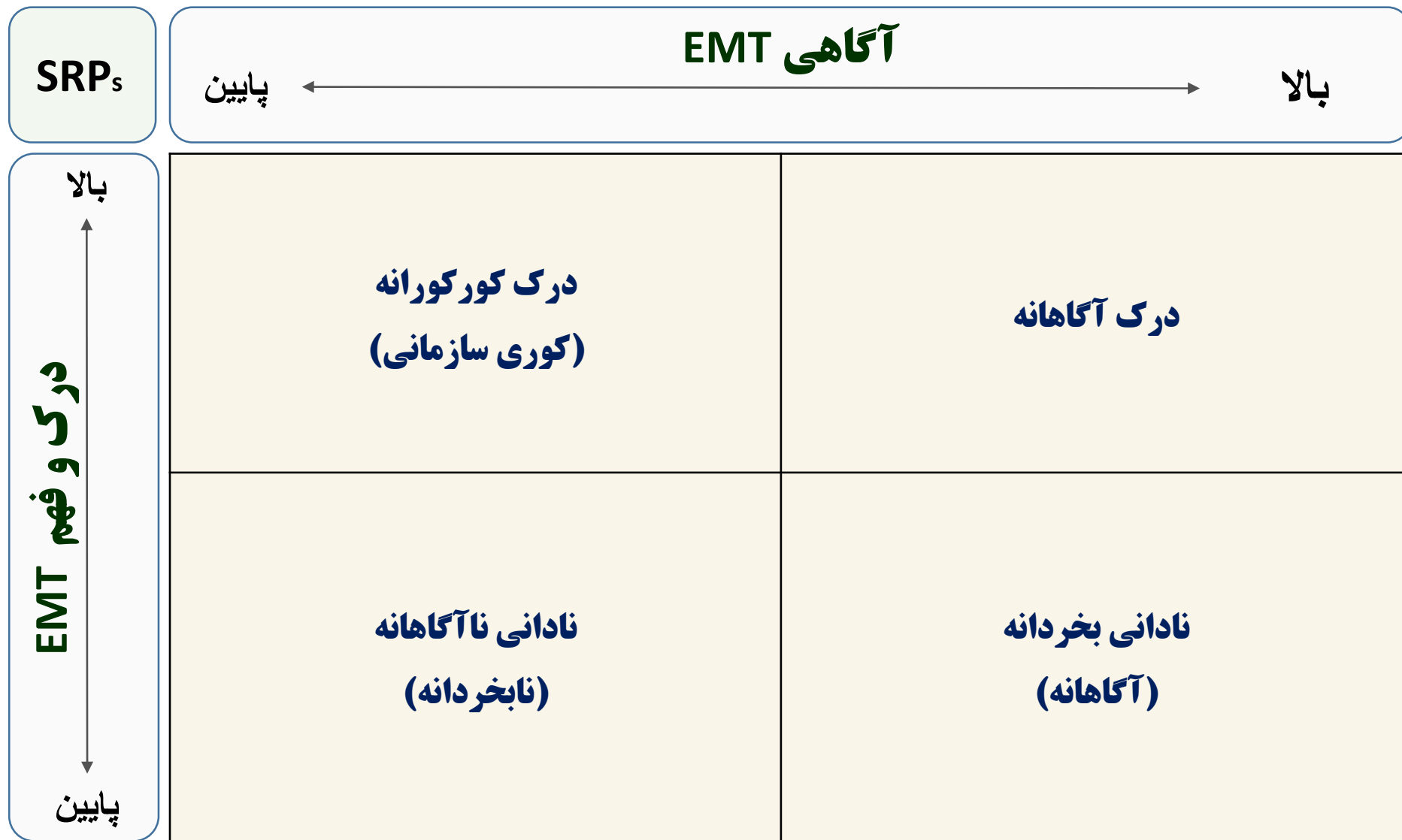
جایگاه مکاتب محیطی ، فرهنگی ، قدرت ، کار آفرینی ، موقعیت یابی ، برنامه ریزی ، طراحی



جایگاه مکتب یادگیری



مدل هفت اس مک کینزی



ماتریس نقاط مرجع راهبردی انسجام

SRP _s	مشارکت کم ← → زیاد	
فعالیت زیاد ↑ ↓ کم	اختلال	انسجام
	اضمحلال / پراکندگی	اجتماع

ماتریس نقاط مرجع راهبردی یکپارچگی؟

SRP _s	مشارکت کم ← → زیاد	
فعالیت زیاد ↑ ↓ کم	تقابل	یکپارچگی
	تشت	تعامل

ماتریس نقاط مرجع راهبردی هم افزایی

SRP _s	مشارکت کم ← → زیاد	
فعالیت زیاد ↑ کم ↓	تعارض	هم افزایی
	زوال / بحران	بی انگیزگی

ماتريس نقاط راهبردی انسجام، یکپارچگی و هم‌افزایی (آیه)

SRP _s	مشارکت کم ← → زیاد	
فعالیت ↑ زیاد ↓ کم	<p>اختلال تقابل تعارض</p>	<p>انسجام یکپارچگی هم‌افزایی</p>
	<p>اضمحلال/پراکندگی تشتت زوال / بحران</p>	<p>اجتماع تعامل بی‌انگیزگی</p>

مدیریت محیط (احمد وند)



فاز بندی اقدام (احمد وند)



ساختار (احمد وند)



الگوی سازمانی (احمد وند)



الگوی نقش (احمد وند)



زمان و شرایط (احمد وند)



IT (احمد وند)



تکنولوژی



جایگاه نظریه (احمد وند)



گونه های استراتژی تجاری (پورتر) (سید جوادین ۳۲۶-هانگر ۱۳۷)



سیستمهای طراحی ساختار سازمانی (دفت)



سیستم های طراحی ساختار سازمانی (دفت - میتزبرگ - رایینز - الوانی ۲۳۶ - اعرابی طراحی ساختار)



سبکهای رهبری (هرسی و بلانچارد)



گونه های تکنولوژی خدمات (دفت و مگینتاش)

SRP _s	تنوع پذیری	
	کم	زیاد
تجربه پذیری	طراحی وهنری	پیچیده (سید جوادین ۱۴۲) دفت
	یکنواخت (عادی)	مهندسی دیدگاه پرو (رایبنا الوانی ۱۵۹)

گونه های استراتژی تولید (مردیت)



استراتژیهای طراحی سیستم اطلاعاتی (بارل و مورگن)



ماتریس اولویت بندی مسائل استراتژیک (هانگر)

SRP _s	اثر احتمالی بر شرکت کم ← → زیاد	
احتمال وقوع زیاد ↑ ↓ کم	اولویت متوسط	اولویت بالا
	اولویت پایین	اولویت متوسط

GE (هانگر ۱۷۵ - علی احمدی ۳۰۱)



استراتژی رشد از طریق خریداری یک شرکت دیگر و مدیریت فرهنگهای مختلف (هانگر ۲۵۱)



الگوی تحقیق عملی (کلینیکی) (دکتر فرهی)



الگوی جامع اثربخش (کوپن و رورباخ) هدف - وسیله - ساختار

SRP _s	میزان توجه	
	داخل	خارج
میزان کنترل زیاد ↑ ↓ کم	سیستم مبتنی بر روابط انسانی هدف: رشد نیروی انسانی وسیله: ایجاد وحدت و انسجام ساختار: ارگانیک	سیستم باز هدف: جذب منابع بیرونی وسیله: انعطاف‌پذیری و در حال آماده‌باش بودن ساختار: بسیار ارگانیک
	سیستم مبتنی بر فرایندهای داخلی هدف: ثبات و کنترل وسیله: مدیریت ارتباط و اطلاعات (ضد اطلاعات) ساختار: بسیار مکانیک	سیستم مبتنی بر عقلایی بودن هدف: کارایی وسیله: تعیین هدف و برنامه‌ریزی ساختار: مکانیکی

نقاط مرجع استراتژیک

در

تئوری های سازمان

محاسبه بهره وری

مثال ها

نسبت	شاخص های کارائی		شاخص های بهره وری	
	ستاده	داده	برنامه	عملکرد
$\frac{1}{0,5} = 1$	۱۰ / ۲۴ / ۱۲	۱۰ / ۳۲ / ۱۲	شاخص های اثربخشی	عملکرد
$\frac{1,25}{0,75} = 1,66$	۱۰ / ۱۲ / ۱۰	۱۲ / ۱۶ / ۸		
$\frac{1,25}{0,83} = 1,5$	۰,۸۳ ۰,۵ ۱	۰,۶۶ ۰,۵ ۱,۲	نسبت	

نوع مثال	بهره وری منفی	بهره وری صفر	بهره وری مثبت
برنامه	۱	۲	۲
داده	۱	۲	۲
عملکرد	۲	۱	۸
ستاده	۱	۲	۱

موقعیت و جایگاه سازمان ها از نظر بهره وری

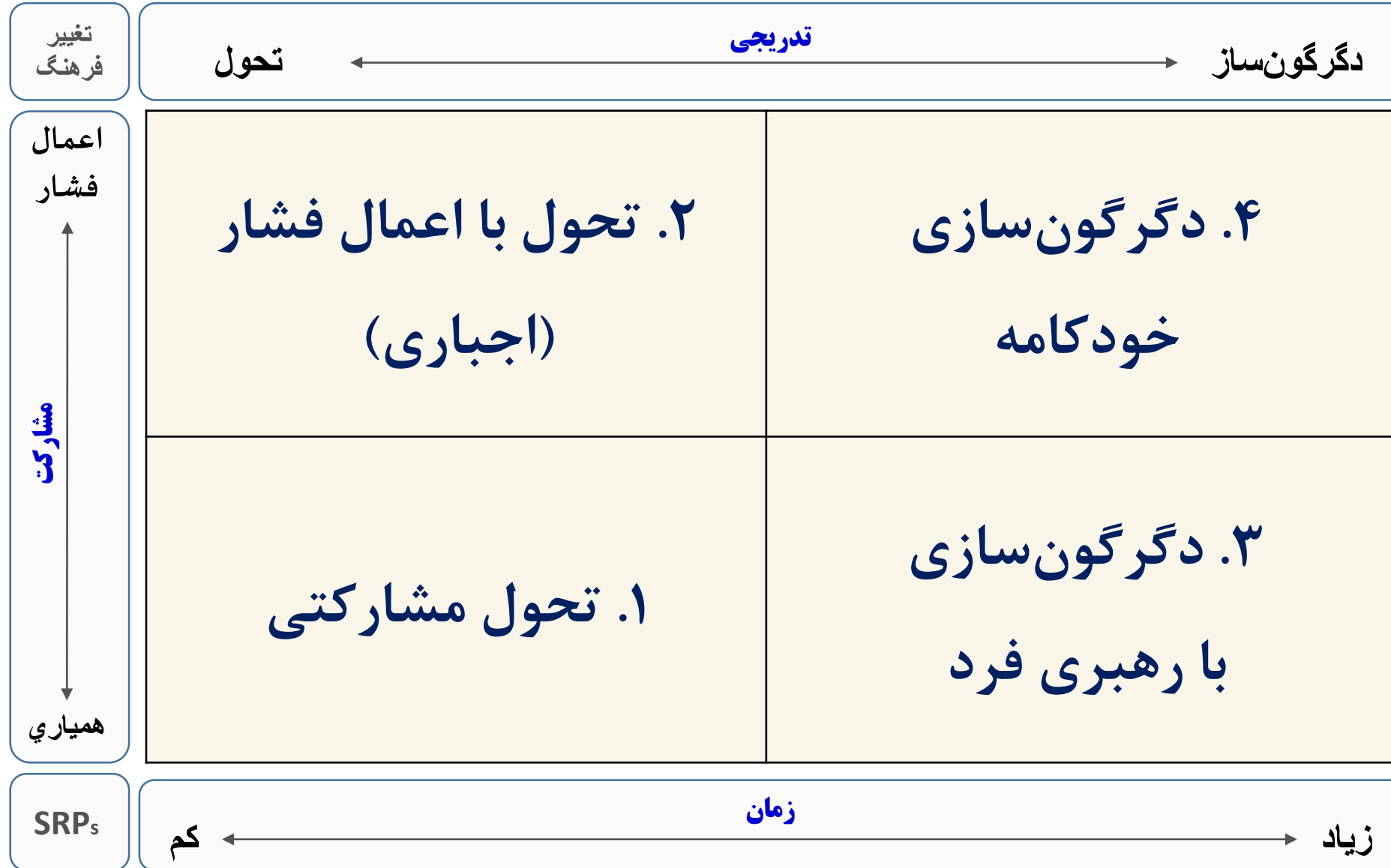
SRP _s	کارایی سازمانی	
	کم ←	→ زیاد
اثر بخشی سازمانی ↑ زیاد ↓ کم	تحقق اهداف با هزینه سنگین	سازمان بهره ور
	سازمان بدون بهره وری	سازمان تلاشگر بی ثمر

- کارائی عبارت است از بهره گیری از منابع
- اثربخشی عبارت است از تحقق اهداف
- بهره وری عبارت است از میزان تحقق اهداف براساس مقدار استفاده از منابع

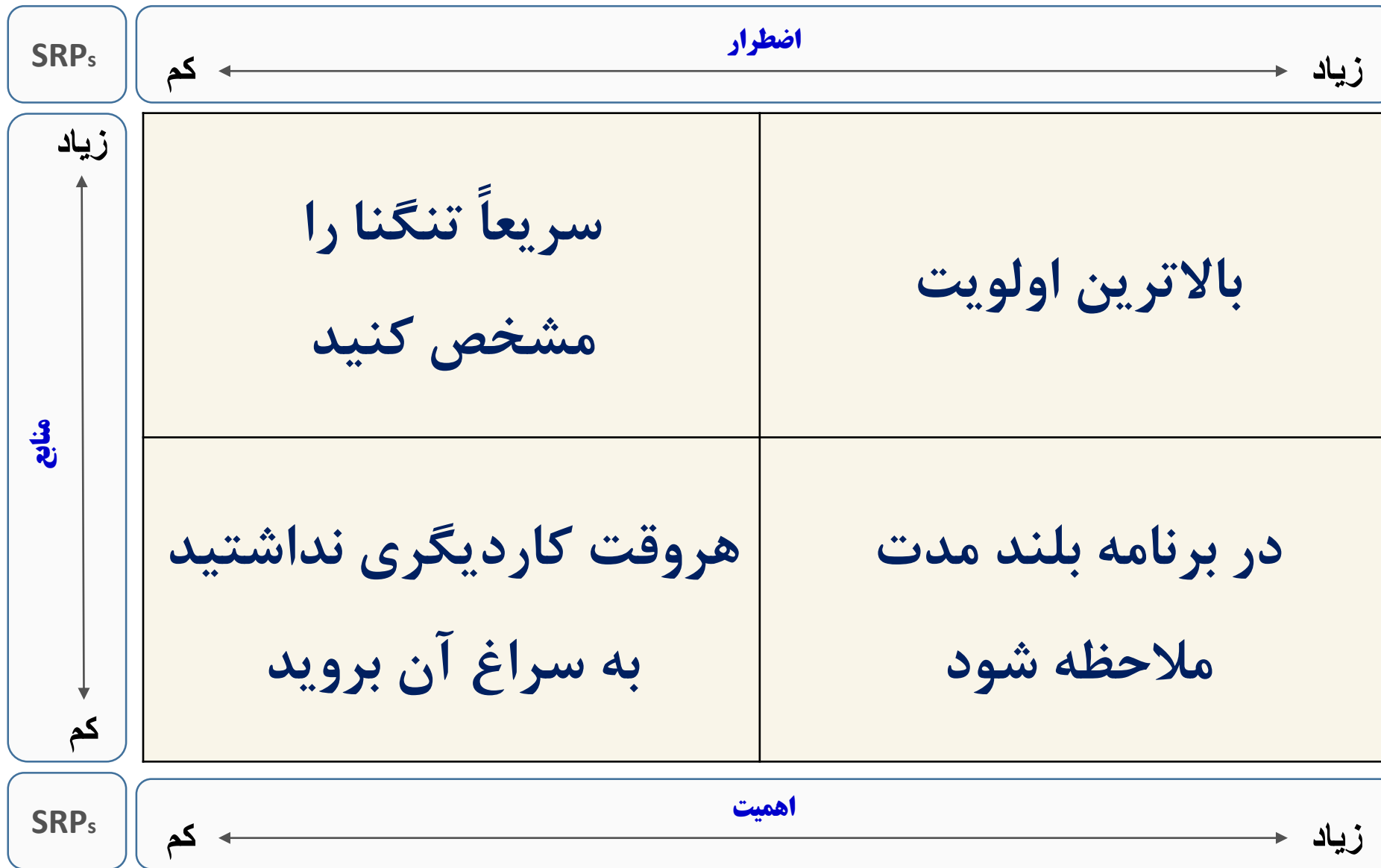
گونه‌های مختلف مقاومت در برابر تحول

تغییر فرهنگ	درجه تغییر	
	کم	زیاد
بر خورد با فرهنگها	مقاوم تا حدودي شانس موفقیت متوسط	مقاومت زياد شانس موفقیت کم
	مقاومت کم شانس موفقیت زياد	مقاومت زياد شانس موفقیت زياد

استراتژی‌های تحول مبتنی بر برنامه و تحول



گونه‌های مختلف اولویت‌بندی مدیریت تحول



ساز و کارهای نهادی شدن

SRP _s	عینیت ← → ذهنیت	
سیستمی ↑ ↓ مقطعی	سلطه شتاب کم ثبات زیاد	انضباط شتاب کم ثبات زیاد
	خسونت شتاب زیاد ثبات کم	نفوذ شتاب کم ثبات کم

عوامل موفقیت مهندسی مجدد



روشن کردن اهداف و روش ها

SRP _s	روش ها	
	← نامشخص	→ مشخص
اهداف واضح ↑ ↓ مبهم	گونه ۳ تعیین دگرگونی های مناسب در روش ها و پردازش ها	گونه ۱ دستیابی به کارایی از طریق کنترل نوآوری
	گونه ۴ مدیریت دگرگونی پالایش و تصویب	گونه ۲ از روش های دگرگونی برای بهبود و نوآوری استفاده می شود

نقاط مرجع استراتیژیک

در

مدل های رفتار سازمانی

وضعیت های چهارگانه زندگی

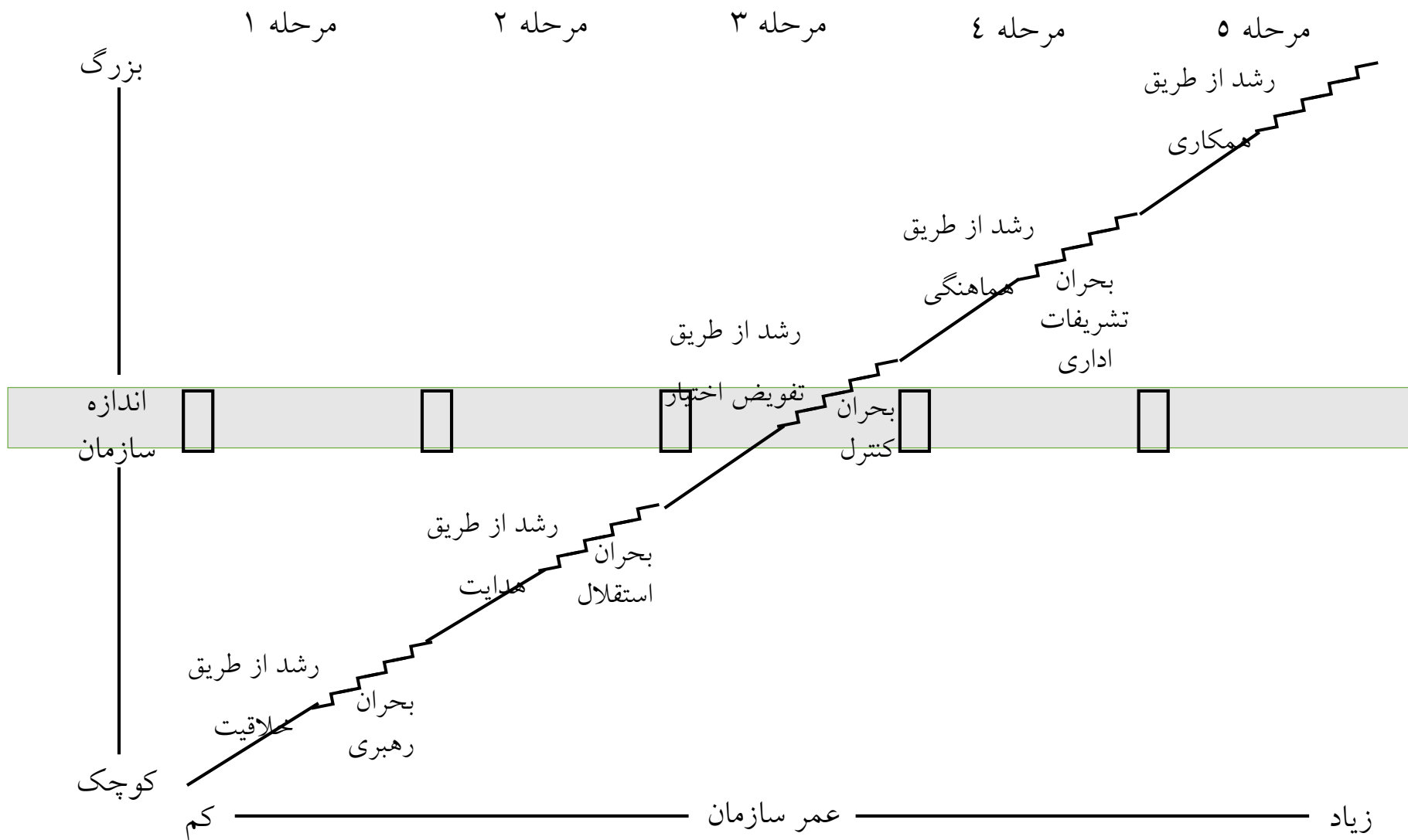
SRP _s	<p style="text-align: center;">دیگران (Others)</p> <p style="text-align: center;">بد ←————→ خوب Bad Good</p>	
<p style="text-align: center;">خوب Good</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">خود (I'm)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">بد Bad</p>	<p style="text-align: center;">خود بزرگ بینی</p> <p style="text-align: center;">i'm OK , you're not OK</p> <p style="text-align: center;">من خوبم ، شما خوب نیستی؛ پذیرش خود و رد دیگران ؛ مدیر معتقد: دیگران غیر قابل اعتماد و ناتوانند.</p>	<p style="text-align: center;">شخصیت سالم</p> <p style="text-align: center;">I'm OK , you're OK</p> <p style="text-align: center;">من خوبم ، شما هم خوبی ؛ پذیرش خود و دیگران ؛ اکثر مشکلات بین مدیر و کاکنان حل می شود</p>
	<p style="text-align: center;">درماندگی</p> <p style="text-align: center;">i'm not OK , you're not OK</p> <p style="text-align: center;">من خوبم نیستم ، شما هم خوب نیستی؛ رد خود و دیگران ؛ مدیر :بازده پایینی دارد ، به بهره وری بی تفاوت است.</p>	<p style="text-align: center;">خود کم بینی</p> <p style="text-align: center;">i'm not OK , you're OK</p> <p style="text-align: center;">من خوبم نیستم ، شما خوبی؛ رد خود و پذیرش دیگران ؛ مدیر : ریسک نمی کند و کارها را سیستماتیک و قانونی انجام میدهد.</p>

پنج دسته از پیروان (کلی ۱۹۸۸)

		مستقل		تفکر بحرانی	
منفعل	پیروان مؤثر	<p>خود انگیزی می کنند .</p> <p>با رهبران سازمان برای خلق ایده های سازمانی و کسب اهداف و استراتژی ها شریک اند.</p>	پیروان بیگانه	<p>مستقل ، منتقد ، بی هویت .</p> <p>خودشان را از رهبران دور کرده و از سازمان جدا می شوند .</p>	فعال
	بله قربان گو	<p>افرادی فعال ، وابسته ، تفکر غیربحرانی.</p> <p>به تقویت دیدگاه رهبران می پردازند .</p> <p>انتقادهارا طوری مطرح می کنند که برایشان درد سرزا نباشد .</p> <p>برای سازمان و رهبران خطرناکند.</p>	گوسفند	<p>وابسته و غیر منتقد.</p> <p>هرچه گفته می شود انجام می دهند و همانند بردگان رفتار می کنند .</p>	
		وابسته		تفکر غیر بحرانی	

راضی به وضع موجود
محتاط، مخاطره نا پذیر.
آدم های موفق را الگو قرار
می دهند.

نقش رهبری در مراحل رشد سازمانهای نوپا



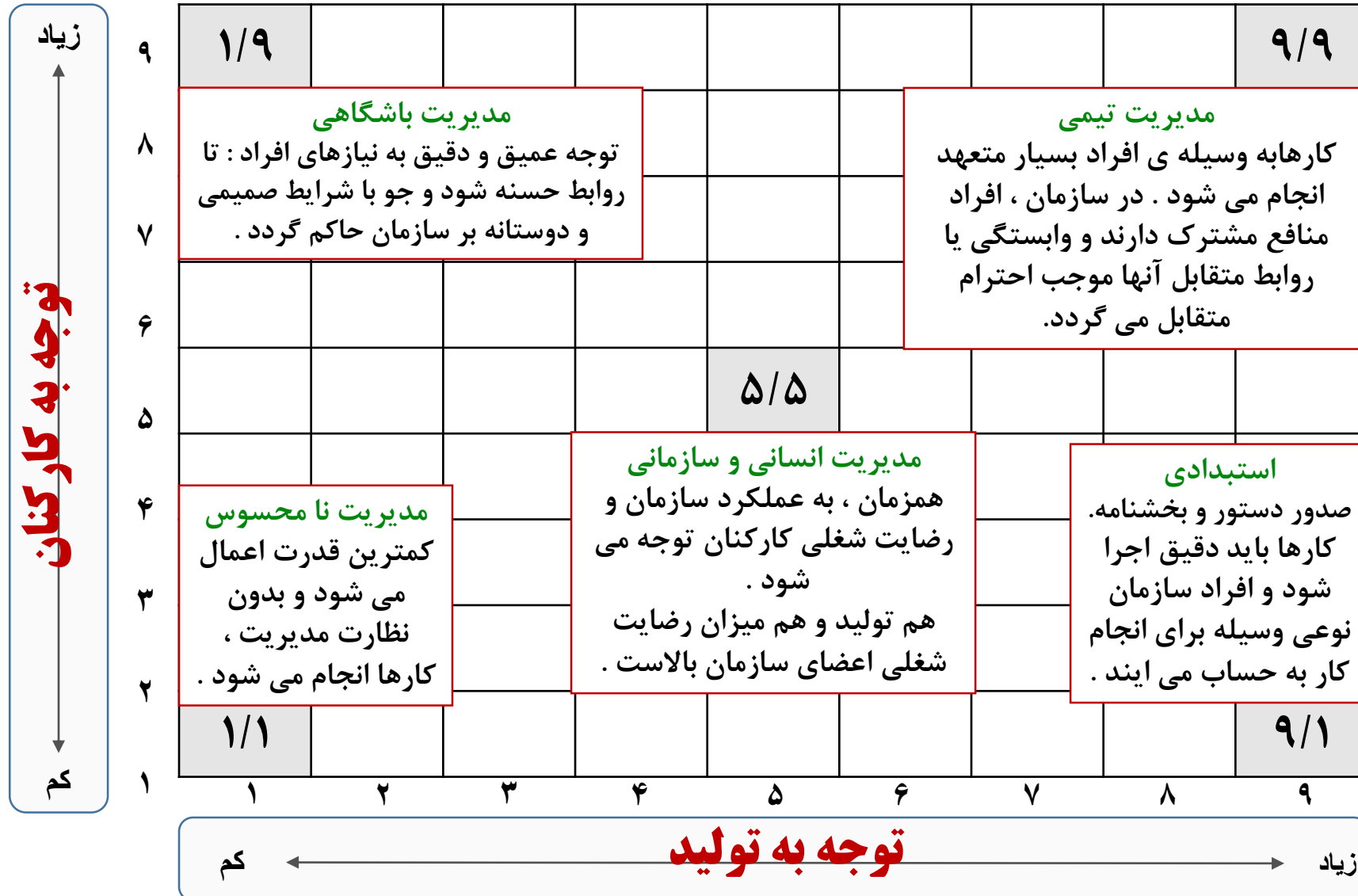
سیستم های مدیریت لیکرت

SRP _s	اعتماد و اطمینان	
	کم ←	→ زیاد
تصمیم گیری ↑ زیاد ↓ کم	سیستم سوم (سبک مشاوره ای)	سیستم چهار (سبک مشارکتی)
	سیستم یک (سبک آمرانه)	سیستم دو (سبک دلسوزانه)

تئوری رهبری اوهایو (۱۹۴۵)



شبکه مدیریت (Management Grid) : رابرت بلیک و جین موتان



این شبکه نمی تواند نتایج حاصل را نشان دهد و فقط نشان دهنده ی شیوه ی اندیشه ی رهبر می باشد.

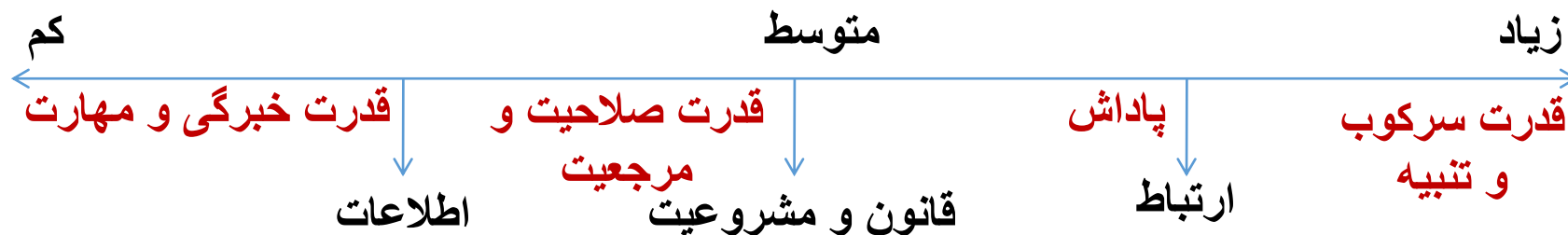
ترکیب تئوری رهبری شبکه مدیریت و اوهایو



نظریه رهبری وضعیتی و هرسی و بلانچارد

SRP _s	رفتار کاری ← کم → زیاد			
	زیاد ↑ رفتار رابطه ای ↓ کم	<p>۳. رهبر موضوع را با کارکنان مطرح و اخذ تصمیم و حل مسئله را تسهیل می کند.</p>	<p>مشارکتی - حمایتی سبک رهبری سه</p>	<p>تشویقی سبک رهبری دو</p>
	<p>تفویضی سبک رهبری چهار</p>	<p>۴. رهبر اختیار اجرا و اخذ تصمیم را به کارکنان تفویض می کند.</p>	<p>۱. رهبر ضمن ارائه دستورالعمل های مشخصی بر عملکرد افراد به طور دقیق نظارت می کند.</p>	<p>دستوری سبک رهبری یک</p>

کم	متوسط	متوسط	زیاد
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم
توانا، علاقمند و مطمئن	توانا ، ولی بی علاقه و نامطمئن	ناتوان ، ولی علاقه مند و مطمئن	ناتوان ، بی علاقه و نامطمئن



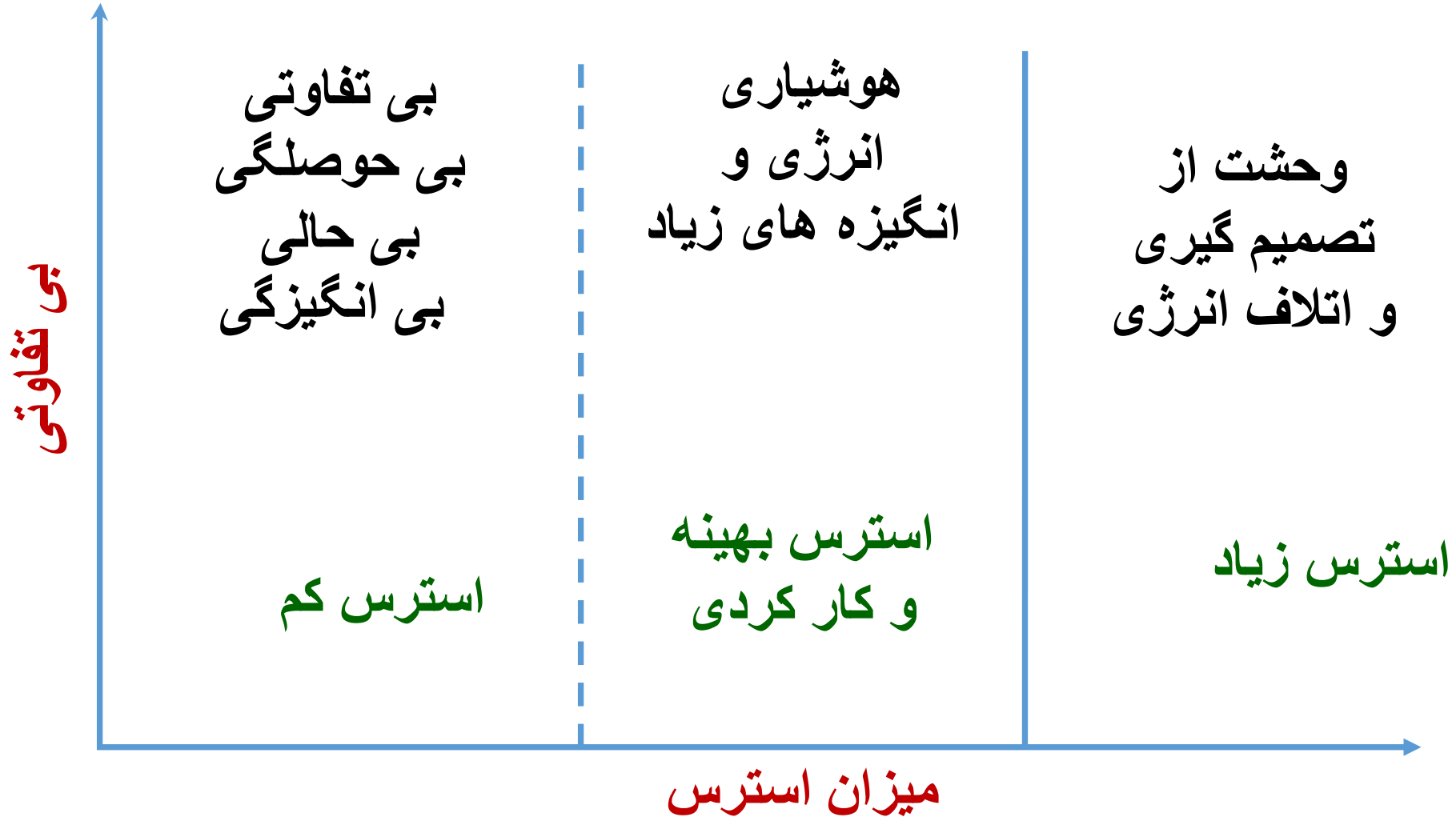
سبکهای رهبری در تئوری موقعیتی (هرسی و بلانچارد)

SRP _s	اعتماد و اطمینان کم ← → زیاد	
تصمیم گیری / اختیار زیاد ↑ ↓ کم	<p>عرضه کردن (Selling)</p> <p>به شدت طرفدار کار و به شدت طرفدار کارمند</p>	<p>واگذاری اختیار (delegating)</p> <p>بی توجه به کار و بی توجه به کارمند</p>
	<p>دستور دادن (telling)</p> <p>به شدت طرفدار کار و بی توجه به کارمند</p>	<p>مشارکت دادن (participating)</p> <p>به شدت طرفدار کارمند و بی توجه به کار</p>

بررسی مدل رهبری با نقاط مرجع استراتژیک

SRP _s	میزان توجه به سازمان کم ← → زیاد	
میزان توجه به زیر دست زیاد ↑ ↓ کم	رهبری حمایتی-بی وفایی	رهبری سازنده
	رهبری منحرف	رهبری ظالمانه

رابطه میزان استرس و عملکرد (قانون یرسون)



مدل آسیب شغلی



مفاهیم اصلی گروه : انسجام

SRP _s	کم ←	تطبيق هنجار گروه و اهداف سازمانی	→ زیاد
زیاد ↑ انسجام	کاهش در بهره وری	افزایش زیاد در بهره وری	
↓ کم	تأثیری در بهره وری ندارد	افزایش متوسط در بهره وری	

سبک های پنج گانه مدیریت تعارض



علاقه به دیگران

<p>زیاد ↑</p> <p>علاقه به خود</p> <p>↓ کم</p>	<p>تلفیقی</p> <p>همکاری مبتنی بر اعتماد و حل مسئله</p> <p>✓ جستجوی تحقق واقعی خواسته های طرفین از طریق حل اختلاف ✓ مسأله یابی و حل مسأله به گونه ای که به سود طرفین منجر شود.</p> <p>شرایط مناسب:</p> <p>۱. خواسته های طرفین تعارض مهمتر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند. ۲. هنگامیکه هدف یادگیری باشد . ۳. برای تلفیق بینش های افراد دارای دیدگاه های متفاوت (حکومت لبنان) ۴. برای جلب تعهد . ۵. برای از بین بردن عواطف و احساس های تندى که مانع برقراری ارتباط هستند. ۶. هنگامیکه حمایت سازمانی برای حل تعارض وجود دارد . ۷. همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد .</p>	<p>سلطه</p> <p>رقابت یا فرمان مقتدرانه</p> <p>✓ برخلاف خواسته های رقیب عمل کردن ✓ مبارزه برای برنده شدن و رقابت برد و باخت ✓ پیش بردن کارها در جهت نتیجه ای مطلوب با استفاده از اختیارات</p> <p>شرایط مناسب:</p> <p>۱. هنگامیکه اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد . ۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدام های غیر معمول (خلاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می کنند. ۳. در زمینه موضوعاتی که حیاتی است و حق با اوست ۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیر رقابتی سود می برند .</p>
	<p>مصلحه</p> <p>✓ تلاش برای تحقق خواسته های طرفین ✓ هر یک از طرفین باید امتیازی بدهند تا اختلاف حل شود .</p> <p>شرایط مناسب :</p> <p>۱. هنگامیکه هدف ها مهمند. ۲. طرفین دارای قدرت برابرند . ۳. دستیابی به توفیق موقت در زمینه مسائل پیچیده ۴. برای دستیابی به راه حل های سریع (فشار زمان) ۵. اعتماد یا رقابت ناموفق وجود دارد</p>	<p>ملزم / مقید</p> <p>نرمش یا سازش</p> <p>✓ به خواسته های دیگران اولویت دادن ✓ برای حفظ هماهنگی نرمش نشان دادن</p> <p>شرایط مناسب:</p> <p>۱. به اشتباه خود پی ببرید . ۲. موضوع برای دیگران اهمیت بیشتری دارد . ۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوع های مورد اختلاف بعدی ۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده است. ۵. هماهنگی و ثبات ، اهمیت ویژه ای دارد . ۶. می خواهید به دیگران (کارکنان) این امکان را بدهید که تجربه و رشد نمایند .</p>
<p>اجتناب</p> <p>دوری کردن</p> <p>✓ به عدم توافق بها ندادن ✓ عدم مشارکت در تعارض ✓ حفظ بی طرفی به هر قیمت</p> <p>شرایط مناسب :</p> <p>۱. موضوع جزئی است یا لازم است به موضوع های مهمتر رسیدگی شود. ۲. تحقق خواسته های محتمل منیت و قدرت خود را کمتر می داند . ۳. هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط از مزایای حل اختلاف بیشتر است . ۴. برای آرام سازی افراد ، دید صحیح پیدا کند . ۵. جمع آوری اطلاعات بر تصمیم گیری فوری برتری داشته باشد. ۶. دیگران تعارض را پیش از آنکه به شما برسد ، فضا را می کنند</p>		

گرایش های استراتژیکی رفتار در گونه های مختلف استراتژیک

<p>۲. فعال/احتیاطی/حال نگر/محافظة کارانه/محدود/متعهدانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تکنیک و تاکتیک ۲. کارا ۳. درست کار کردن ۴. مأمور و مسئول ۵. فرآیند گرا ۶. الگوی مدیریت: مبتنی بر روابط انسانی ۷. هدف: توسعه نیروی انسانی ۸. ابزار: حفظ وحدت / انسجام ۹. ساختار: ارگانیک 	<p>۴. تعاملی/تهاجمی/آینده پژوه/آینده ساز/اهرم نفوذ/پیمانکارانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. هماهنگی سطوح تکنیکی-تاکتیکی عملیاتی-استراتژیکی ۲. بهره ور ۳. کار درست را درست انجام دادن ۴. مأمور صالح مصلح ۵. نتیجه گرا ۶. الگوی مدیریت: مبتنی بر سیستم باز ۷. هدف: جذب منابع ۸. ابزار: انعطاف پذیری ۹. ساختار: بسیار ارگانیک
<p>۱. غیر فعال/تدافعی/گذشته نگر/انفعالی/مشکل دار/پدرانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تکنیک ۲. نمادین ۳. مشغول بودن (سرگرمی) ۴. مأمور و معذور ۵. کارمند گرا ۶. الگوی مدیریت: مبتنی بر فرآیندهای داخلی ۷. هدف: ثبات ۸. ابزار: مدیریت اطلاعات ۹. ساختار: بسیار مکانیک 	<p>۳. پیش فعال/رقابتی/آینده نگر/آسیب پذیر/ثانویه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. هماهنگی تکنیک و تاکتیک عملیات ۲. اثر بخش ۳. کار درست را انجام دادن ۴. مأمور مقتدر مسئول ۵. هدف گرا ۶. الگوی مدیریت: مبتنی بر عقلایی بودن ۷. هدف: کارایی و اثر بخشی ۸. ابزار: برنامه ریزی ۹. ساختار: مکانیکی

نگرش های کاری عام

- ارزیابی کلی فرد از شغل خود است ، و مجموعه ای از جنبه های کار همچون نفس کار ، پرداخت ، ارتقا ، سرپرستیو همکاران را در بر می گیرد . (نگرش فردنسبت به شغلش)

رضایت
شغلی

- عامل اساسی در موفقیت یا شکست سازمان است .

فعال

<p>خروج</p> <p>به ترک محل کار اشاره دارد .</p>	<p>اعتراض</p> <p>فرد به صورت فعال و سازنده می کوشد تا وضعیت موجود را تغییر دهد .</p>
<p>بی تفاوتی</p> <p>در این حالت تلاش فرد کم می شود .</p>	<p>وفاداری</p> <p>فرد در پاسخ به نارضایتی شغلی ، با شکیبایی در سازمان می ماند و سکوت پیشه می کند .</p>

سازنده

نارضایتی
شغلی

منفعل

بی تفاوتی

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (هریسون و هندی)

SRP _s	کانون توجه	
	داخل	خارج
انعطاف پذیری	شخصی	وظیفه
نیازهای محیط	نقش	قدرت
ثبات و پایداری		

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (دنسون و میسرا)

کانون توجه

داخل

خارج

SRP_s

انعطاف پذیری

نیازهای محیط

ثبات و پایداری

فرهنگ انعطاف پذیری

از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. هنجارها و باورهای تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داده، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. در برابر طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده، توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید. به هر حال، در راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند. به نوآوری، خلاقیت و خطرپذیری ارجح بگذارد. (نمونه شرکت 3M)

فرهنگ مشارکتی

از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند. توجه کردن به کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان با این کار می‌تواند خود را با بازارهای رقابتی و در حال تغییر وفق دهد. به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری می‌دهند تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.

فرهنگ مأموریتی

می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند. (نمونه شرکت پپسی)

فرهنگ بروکراتیک

به امور داخلی سازمان توجه می‌کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می‌شود. شعارها، قهرمانان و جشن‌ها در جهت همکاری، سنت و رعایت رویه‌ها و سیاست‌های پابرجاست و سازمان بدین گونه درصدد تامین هدف‌های خود بر می‌آید. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت‌ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا انجام می‌شود. موقعیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست.

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (جفری سونی فیلد)

SRP _s	کانون توجه	
	داخل	خارج
انعطاف پذیری	علمی (مکتبی)	تیمی
نیازهای محیط	باشگاهی	سنگری (نظامی)
ثبات و پایداری		

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ‌های صنعتی (دیل و کندی)

SRP _s	کانون توجه	
	داخل	خارج
انعطاف پذیری	احتیاط عقلی	دانه پاشیدن
نیازهای محیط	صبر ایوب داشتن	دل به دریا زدن
ثبات و پایداری		

نقاط مرجع استراتیژیک

در

مدل های منابع انسانی

❖ استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (آسترمن)



منطق دسته بندی فلسفی توانمند سازی منابع انسانی (SRP) (دکتر اعرابی)

۲. توانمند سازی ساختارگرا	۴. توانمندسازی انسان گرا	SPRS	بنیادی	باز	ضعیف
			تغییرات	سیستم	کنترل
			تدریجی	بسته	شدید
۱. توانمندسازی کارکردگرا	۳. توانمند سازی تفسیر گرا	SPRs			
عینی	پیش فرض فلسفی	ذهنی	۲. خودمدیریتی و کار گروهی؛ واگذاری مسئولیت و سرپرستی و نظارت به تیم ها.		۴. تکیه بر ارزش های والای اساسی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان؛ توانمندسازی به معنای انرژی بخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی
عقلایی	دیدگاه	طبیعی	۱. افزایش مهارت های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه توانمندسازی به عنوان فریب کاری.		۳. جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می کند؛ ابزار انگیزش بیرونی می تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارائه ایده برای افزایش کارایی استفاده شود.
درونی	توجه به	بیرونی			

استراتژی‌های تأمین منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

SRP_s

بازار کار

داخل

خارج

محصول

شرکت

فرایند

<p>Commitment استراتژی متعهدانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی ۲- کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم مورد نیاز شرکت می‌باشند. ۳- این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند. لذا جایگزینی آنها به‌راحتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. ۴- لزوم توسعه و آموزش کارشناسان شرکت ۵- لزوم تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان 	<p>Free. agent استراتژی پیمانکارانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی ۲- استخدام دائمی و رسمی چنین کارشناسانی، هزینه بالایی را بر شرکت تحمیل می‌نماید ۳- شرکت به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به‌صورت موقت نیاز دارد. ۴- این کارشناسان، معمولاً با مبالغ هنگفتی، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه، دعوت به همکاری می‌شوند.
<p>Parentalistic استراتژی پدرانه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر ۲- مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. ۳- در صورت وجود پست‌های خالی با ارتقاء کارکنان موجود، به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌شود. 	<p>Secondary استراتژی ثانویه</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر ۲- نیروی کار مورد نیاز برای آنها، به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود است. ۳- ضرورتی در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

استراتژی‌های تأمین منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

SRP _s	بازار کار ← داخل → خارج	
محصول ↑ کنترل ↓ فرایند	<p>❖ ۲. متعهدانه Commitment</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر روابط انسانی ❖ هدف: توسعه نیروی انسانی ❖ ابزار: حفظ وحدت / انسجام ❖ ساختار: ارگانیک 	<p>❖ ۴. پیمانکارانه Free agent</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر سیستم باز ❖ هدف: جذب منابع ❖ ابزار: انعطاف پذیری ❖ ساختار: بسیار ارگانیک
	<p>❖ ۱. پدرانه Parentalistic</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر فرآیندهای داخلی ❖ هدف: ثبات ❖ ابزار: مدیریت اطلاعات ❖ ساختار: بسیار مکانیک 	<p>❖ ۳. ثانویه Secondary</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر عقلایی بودن ❖ هدف: کارایی و اثر بخشی ❖ ابزار: برنامه ریزی ❖ ساختار: مکانیکی

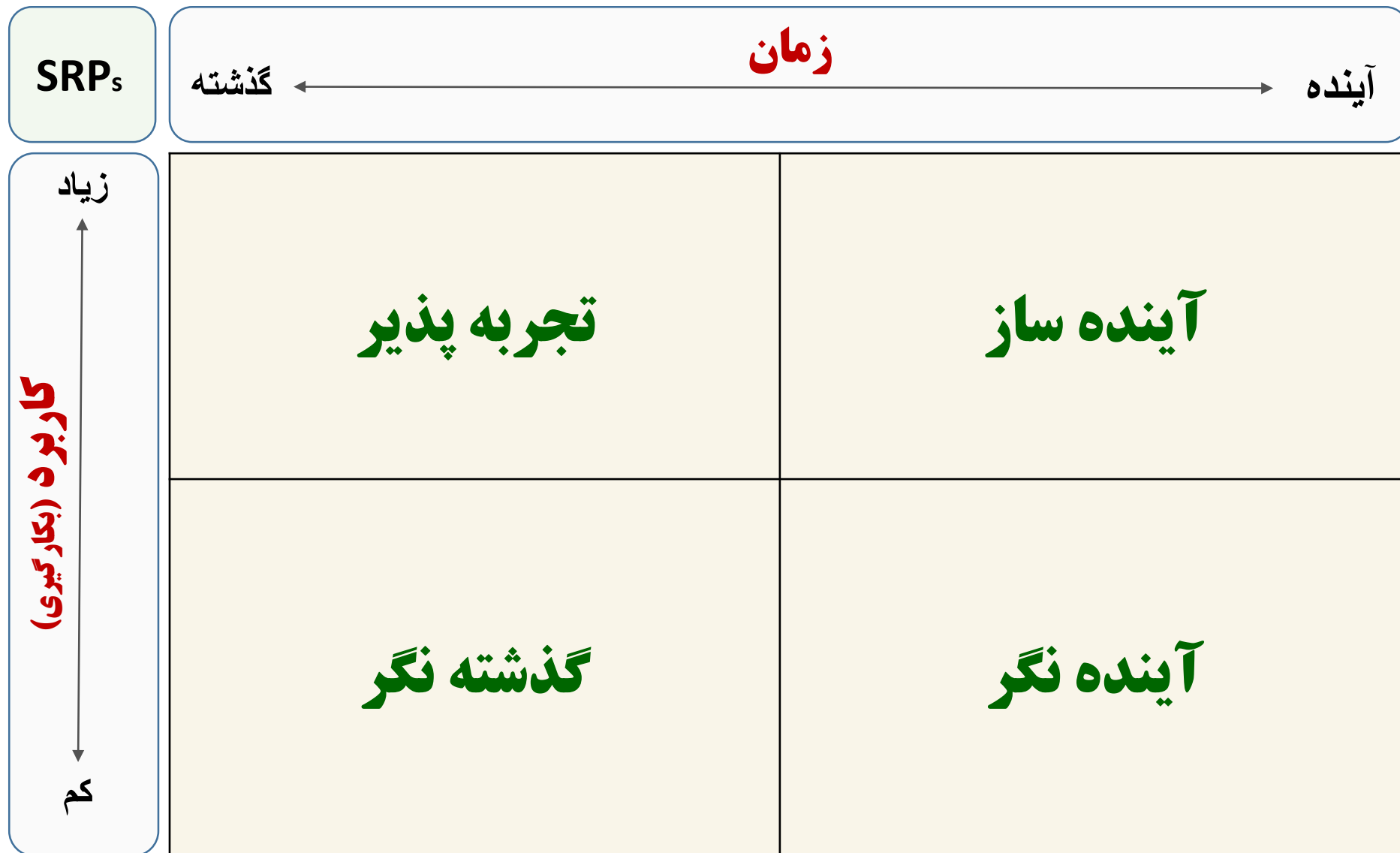
❖ چهارگروه افراد سازمان از دید کاربردی (مان فریدوریس)



❖ بروز احساسات توسط کارکنان ناراضی



❖ آینده نگری



❖ نوع فرهنگ براساس رابطه کارکنان با ارزشهای سازمانی

SRP _s	تعداد کارکنانیکه دارای ارزشهای مشترک هستند کم ← → زیاد	
تعداد کارکنان به ارزشهای سازمانی کم ↑ ↓ زیاد	فرهنگ میانه	فرهنگ قوی
	فرهنگ ضعیف	فرهنگ میانه

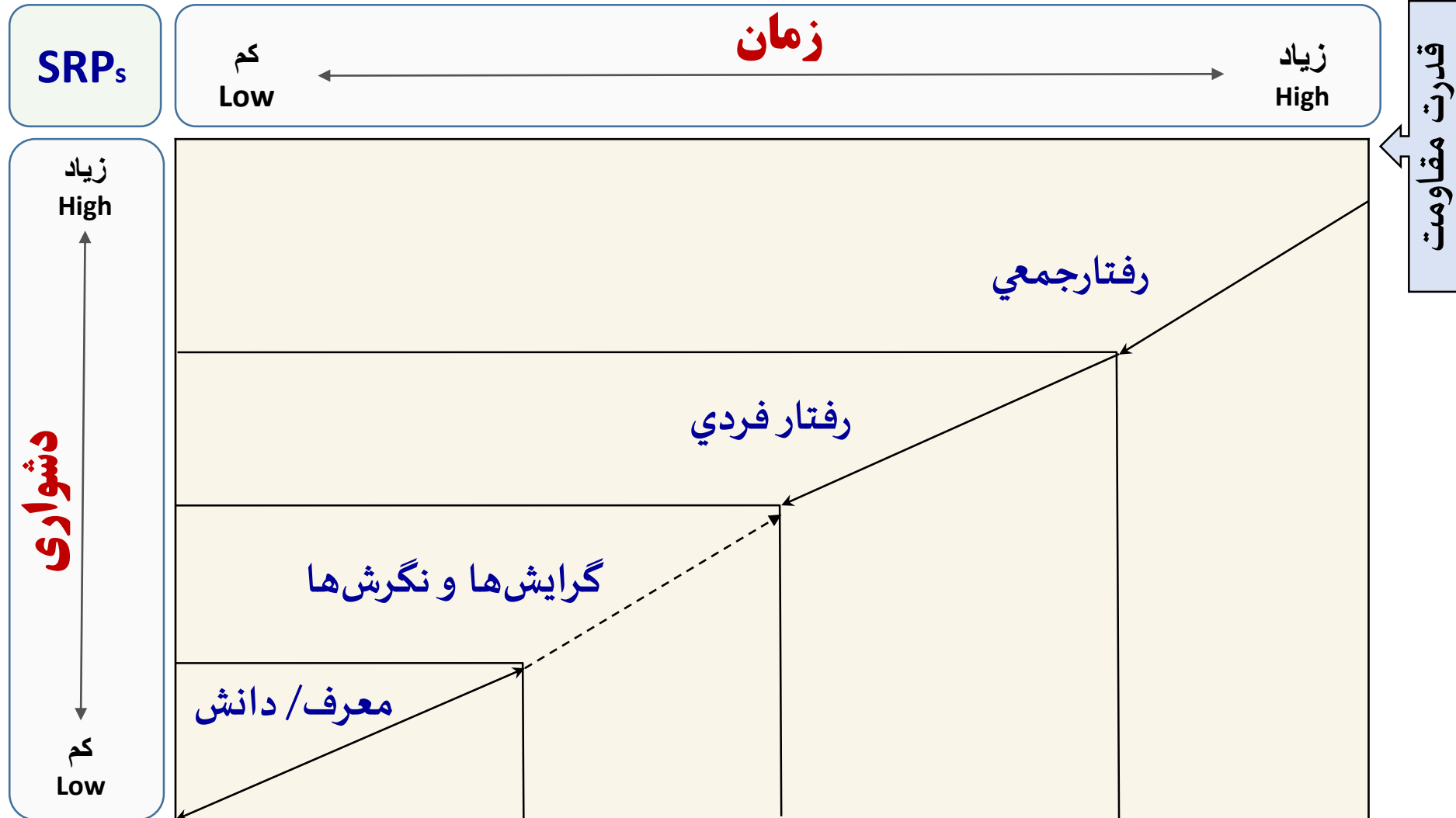
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی / نظری (لیک و اسنل)



راهبرد تحول مشارکتی



راهبرد تحول اجباری



سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده (دفت)



مدل Takeuchi و Nonaka



استراتژاتژاتي هاي رشد (هاگل و سينگر)		طراحي استراتژي (مينتز برگ)		چرخه عمر سازمان (کوين و کامرون)		الگوي جامع اثريخشي (کوين و رورباخ)		مدل هاي يکپارچه عمومي
برجسته سازي با سهم بازار کم	برجسته سازي با سهم بازار زياد	تطابقي	مدون	بلوغ (رسمي شدن)	رشد (همکاري گروهي)	مبتي بر منابع انساني	سيستم باز	
يکپارچه سازي با سهم بازار کم	يکپارچه سازي با سهم بازار زياد	انفعالي (الله بختي)	ريسک جويانه (کارآفرينانه)	زوال (تدبير انديشي)	تولد (کارآفريني)	مبتي بر فرآيند داخلي	مبتي بر هدف منطقي	

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی ، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۱	الگوی جامع اثربخش (کوین و رودباخ) هدف وسيله ساختار	میزان توجه (داخل – خارج) “ “ “	میزان کنترل	سیستم مبتنی بر فرایندهای داخلی هدف: ثبات و کنترل وسيله: مدیریت ارتباط و اطلاعات (ضد اطلاعات) ساختار: بسیار مکانیک	سیستم مبتنی بر روابط انسانی هدف: رشد نیروی انسانی وسيله: ایجاد وحدت و انسجام ساختار: ارگانیک	سیستم مبتنی بر عقلایی بودن هدف: کارایی وسيله: تعیین هدف و برنامه‌ریزی ساختار: مکانیکی	سیستم باز: هدف: جذب منابع بیرونی وسيله: انعطاف‌پذیری و در حال آماده‌باش بودن ساختار: بسیار ارگانیک
۲	مراحل چرخه حیات و اندازه سازمان (کوین و کامورن) مرحله اندازه	عوامل داخلی ضعف – قوت	عوامل خارجی تهدید – فرصت	زوال (تدبیر اندیش) اندازه خیلی بزرگ	بلوغ (رسمی شدن) اندازه: برگ	تولد (کارآفرینی) اندازه: کوچک	رشد (همکاری گروهی) اندازه: متوسط
۳	رویکرد طراحی استراتژیک (مینتزبرگ) طراحی استراتژی (رحمان سرشت)	چگونگی برقراری ارتباط حس – شهودی/ الهامی	چگونگی پردازش اطلاعات احساسی – متفکر / منطقی	انفعالی / الله بختکی ناپیدا	تطابقی آشکار	ریسک جویانه (کارآفرینانه) ناپیدا	مدون آشکار

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S1	S2	S3	S4
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۴	گونه‌های استراتژیک تجاری (دیوید)	عوامل داخلی ضعف - قوت	عوامل خارجی تهدید - فرصت	WT تدافعی	محافظة کارانه WO	ST تنوع / رقابتی	تهاجمی / توسعه (دیوید) SO
۵	ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE (رو، ماسون و دمکل)	(FS) توان مالی (ES) ثبات محیط	توان صنعت (IS) مزیت رقابتی (CA)	تدافعی	محافظة کارانه	رقابتی	تهاجمی
۶	BCG	رشد فروش کم - زیاد	سهم بازار کم - زیاد	سگ‌های (خطر، فرار را بر قرار ترجیح دهید)	گاوهای شیرده (خوب احتیاط کنید)	علامت سؤال (ابهام احتیاط کنیم)	(روشن شتاب کنید) ستاره

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۷	مدیریت توسعه (احمدوند)	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	اقتضائات محیط	توسعه	مدیریت توسعه	توسعه مدیریت
۸	الگوی عمومی مدیریت و برنامه‌ریزی	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	بودجه بندی	برنامه‌ریزی استراتژیک	فرهنگ و تفکر استراتژیک	مدیریت استراتژیک
۹	درجه انسجام	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	نامنسجم (غیر یکپارچه)	انسجام مکانیکی	انسجام ارگانیکی	انسجام سیستماتیک
۱۰	پیوستگی سازمانی	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	همکار	همسو	هماهنگ	هم هدف
۱۱	الگوی کنترل	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	پس کنترل	کنترل فرایندها	کنترل داده‌ها	کنترل همه جانبه
۱۲	فرهنگ و رفتار	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	متعارض	متفاوت	منضبط	درونی شده

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۷	مدیریت توسعه (احمدوند)	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	اقتضائات محیط	توسعه	مدیریت توسعه	توسعه مدیریت
۸	الگوی عمومی مدیریت و برنامه‌ریزی	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	بودجه بندی	برنامه‌ریزی استراتژیک	فرهنگ و تفکر استراتژیک	مدیریت استراتژیک
۹	درجه انسجام	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	نامنسجم (غیر یکپارچه)	انسجام مکانیکی	انسجام ارگانیکی	انسجام سیستماتیک
۱۰	پیوستگی سازمانی	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	همکار	همسو	هماهنگ	هم هدف
۱۱	الگوی کنترل	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	پس کنترل	کنترل فرایندها	کنترل داده‌ها	کنترل همه جانبه
۱۲	فرهنگ و رفتار	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	متعارض	متفاوت	منضبط	درونی شده

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۱۳	اهداف فردی و سازمانی	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	فردی	هم راستایی اعضا و سازمان	هم راستایی اعضا، سازمان و اجتماع	هم راستایی اعضای سازمان و اجتماع با سنن الهی
۱۴	مدیریت محیط	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	در سیطره عوامل محیط	مدیریت محیط داخلی	مدیریت محیط تعاملی	مدیریت محیط زمینه‌ای
۱۵	فازبندی اقدام	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	مقابله	کنترل	پیشگیری	پیش بینی
۱۶	ساختار	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	شغل گرا	وظیفه گرا	نقش گرا	سیستم گرا
۱۷	الگوی نقش	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	استوانه‌ای شکل	هرمی شکل	لوزی شکل	هرم معکوس
۱۸	ساز و کار قدرت	عوامل داخلی قوت- ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	ضابط	ناظم	حامی	مربی

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۱۹	زمان و شرایط	عوامل داخلی قوت-ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	قدرت تنبیهی	تنبیه و تشویق	تنبیهی - تشویقی و اقناعی	تنبیهی - تشویقی، اقناعی و گفت‌وگو سازی
۲۰	IT	عوامل داخلی قوت-ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	گذشته گرا	حال گرا	موقعیت گرا	آینده گرا
۲۱	جایگاه نظریه	عوامل داخلی قوت-ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	اخبار	اطلاعات	خبرگی و دانش	حکمت
۲۲		عوامل داخلی قوت-ضعف	عوامل خارجی تهدید - فرصت	عمل بدون نظریه	مصرف نظریه	بدیل سازی نظری	نظریه‌سازی اصیل
۲۳	گونه‌های استراتژی تجاری (پورتر)	قلمرو رقابت حدود - وسیع	مزیت رقابتی کاهش هزینه - تمایز	هزینه محور	رهبری هزینه	تمایز محور	تمایز
۲۴	استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (هریسون و هندي)	کانون توجه داخل - خارج	نیازهای محیط ثبات - انعطاف	نقش / وظیفه مدار	وظیفه مدار/ حمایت مدار	قدرت/ هقدر مدار	شخصی/ توفیق مدار

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۲۵	استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (دنيسون و شيرا)	کانون توجه داخل - خارج	نیازهای محیط ثبات - انعطاف	بوروکراتیک (تداوم رویه)	مشارکتی (قبیله‌ای)	ماموریتی (بازار)	انعطاف پذیر (کارآفرینی)
۲۶	استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (جفري سوني فيلد)	کانون توجه داخل - خارج	نیازهای محیط ثبات - انعطاف	باشگاهی	علمی (مکتبی)	سنگری (نظامی)	تیمی
۲۷	استراتژی فرهنگ‌های صنعتی (دیل و کندی)	کانون توجه داخل - خارج	نیازهای محیط ثبات - انعطاف	صبر ایوب داشتن	احتیاط عقلی	دل به دریا زدن	دانه پاشیدن
۲۸	سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی (دفت)	توجه مدیران به داخل - خارج	میزان تمرکز زیاد - کم	بسیار مکانیکی	مکانیک	ارگانیک	بسیار ارگانیک
۲۹	از نظر رسمی بود از نظر متمرکز بودن شرایط دامنه کنترل ارتباطات	توجه مدیران به داخل - خارج	میزان تمرکز زیاد - کم	در سطح بالا تجربه و آموزش کم وسیع مکتوب و عمودی	در سطح متوسط تجربه متوسط تا زیاد افقی و کلامی	متوسط آموزش رسمی متوسط مکتوب و کلامی	در سطح پایین آموزش + تجربه کم تا متوسط افقی، گردهمایی

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۳۰	سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی مینتزبرگ، دفت، رابینز، الوانی ۲۳۶، اعرابی طراحی ساختار	تغییر محیطی کم (ثبات) - زیاد (پویا)	پیچیدگی محیطی کم - زیاد	بوروکراسی ماشینی (مکانیکی)	بوروکراسی حرفه‌ای	ساختار ساده (مبتنی بر خلاقیت)	متخصص سالاری (ادهوکراسی)
۳۱	سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده (دفت)	مسئولیت جریان امور کنترل مرکزی - تفویض اختیار	مسئولیت رهبری استراتژیک استراتژی هدایت شده - استراتژی خودجوش	سلسله مراتب اختیارات سنتی	ماتریسی	افقی	یادگیرنده
۳۲	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)	بازار کار (داخلی - خارجی)	کنترل فرایند - محصول	پدرانه	متعهدانه	ثانویه	پیمانکارانه
۳۳	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (تحد بر مستقیم) (استرمن)	بازار کار داخلی - خارجی	کنترل فرایند - محصول	مبتنی بر استخدام صنعتی	مبتنی بر حقوق	ثانویه	مبتنی بر مهارت

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۳۴	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (نظری) لیک و انسل	بازار کار داخلی - خارجی	کنترل فرایند - محصول	سنتی	تعهدی	مقرراتی	مشورتی
۳۵	سبک‌های رهبری (هری و بلانچارد)	توجه رهبر به رابطه‌گرایی - کارگرایی	سطح پیرو بالغ - نابالغ	تشویقی	حمایتی	دستوری	تفویض اختیار
۳۶	گونه‌های تکنولوژی خدمات (دفت و مکینتاش)	تنوع پذیری کم - زیاد	تجربه‌پذیری زیاد - کم	یکنواخت (عادی)	طراحی و هنری	مهندسی دیدگاه پرو (رابینز الوانی)	پیچیده (سیدجوادین) دفت
۳۷	گونه‌های استراتژی ترکیه (مردیت)	اندازه هر دسته از محصول کوچک - بسیار بزرگ	انعطاف‌پذیری محصول زیاد بر اساس استاندارد - کم بر اساس سفارش	انبوه	تک محصولی	مستمر	
۳۸	استراتژی‌های طراحی سیستم اطلاعاتی (بارل و مورگن)	جامعه‌شناسی تغییر تدریجی - بنیادی	تمایل به عینی‌گرایی - ذهنی‌گرایی	عمل‌گرا	تفسیر‌گرا	ساختارگرا	انسان‌گرا

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۳۹	ماتریس اولویت‌بندی مسائل استراتژیک (هانگر)	اثر احتمالی بر شرکت زیاد - کم	احتمال وقوع زیاد کم	اولویت پایین	اولویت متوسط	اولویت متوسط	اولویت بالا
۴۰	ساخت یک ماتریس SWOT (هانگر) علیاحمدی	قوت - ضعف	فرصت تهدید	استراتژی‌های WT تدافعی (دفاعی)	استراتژی‌های WO محافظه کارانه	استراتژی‌های ST تنوع یا رقابتی	استراتژی‌های SO تهاجمی
۴۱	GE	موقعیت رقابتی قوی - ضعیف	جذابیت (ضعیف) زیاد کم	بازندگان ضعیف	علامت‌های سؤال	سود سازان	برندگان (هانگر ۱۷۵) (علی احمدی ۳۰۱)
۴۲	استراتژی ریشه از طریق خریداری یک شرکت دیگر و مدیریت فرهنگ‌های مختلف	میزان وفاداری به فرهنگ خیلی زیاد - خیلی کم	جذابیت فرهنگ سازمانی شرکت خریدار برای کارکنان خیلی جذاب است اصلاً جذابیت ندارد	فرهنگ زدایی	جداسازی	همگون سازی	انسجام (هانگر ۲۵۱)

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی ، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۴۳	الگوی تحقیق عملی (کلینکی)	سطح درگیری (خیلی) زیاد - کم (کمی)	سطح مشارکت در موضوع حداکثر حداقل	دموگرانی اندازه‌گیری متغیرها	آزمون ابزار کیفیت جامع	آزمون‌های تجمعی (مردم‌شناسی)	تحقیق کلینی (دکتر فرهی ۵۷)
۴۴	ماتریس استراتژی‌های مقابله	میزان قدرت زیاد - کم	میزان اهمیت موضوع زیاد کم	همراهی	اتحاد	پرهیز	تغییر (علی احمدی) (سید جوادین ۳۲۳)
۴۵	تغییر تکنولوژی و یا خرید (علی احمدی : ۲۸۱)	هزینه زیاد - کم	دانش فنی زیاد کم	خرید دستگاه	ارتقای دانش فنی	تأمین منابع مالی	عدم خرید
۴۶	راهبرد استراتژیک جهت گذراندن تعطیلات (علی احمدی: ۲۸)	زمان زیاد - کم	پول زیاد کم	رفتن به پارک	بازدید آبشار نیاگارا	رفتن به پیک نیک	سفر به دور دنیا

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۴۷	ماتریس قدمت – قدرت یا روش ADL Arthor D.Little (علی احمدی : ۷ و ۲۰۶)	میزان بلوغ پیری – بلوغ – ریشه – معرفی	موقعیت رقابتی مسلط قوی مساعد ضعیف بدون دوام	خطر، تمرکز در بازار	کناره گیری یا انحلال	اختیار توسعه انتخابی	وجود دامنه وسیعی از گزینه های استراتژیک
۴۸	ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاری‌ها (علی احمدی ۳۱۰)	دورنمای حوزه امتحان SBU جذاب – متوسط – غیرجذاب	قابلیت‌های رقابتی شرکت قوی متوسط ضعیف	رهبر تلاش بیشتر انحلال یا تضاعف	رهبر / رشد مراقبت‌های خاص عقب نشینی	تولید نقدینگی عقب نشینی آزاد کردن سرمایه	---
۴۹	ماتریس رشد آنسوف علی احمدی ۵/۴	محصول جدید – موجود	بازار جدید موجود	نفوذ کردن به بازار	توسعه بازار (بالندگی)	توسعه محصول (بالندگی)	تنوع بخشیدن
۵۰	ماتریس گزینه‌های استراتژیک مالی (علی احمدی ۴۱۷)	ارزش مثبت – منفی	نقدینگی غنی ضعیف	کاهش سرمایه گذاری	تجدید ساختار	افزایش مالی	تجدید سرمایه‌گذاری

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۵۱	رویکردهای اجرایی برایسون، منویان: ۳۳۳	اهمیت حداکثر - حداقل	وضعیت مسئله حمایت - مخالفت	مشکل آفرین	با اولویت کم	مخالفت	حمایت کنندگان
۵۲	استراتژی اثربخشی و کارایی عملکرد (سید جوادین ۳۹)	کارایی خوب - ضعیف	اثربخشی زیاد کم	غیر مؤثر و ناکارآمد	اثربخش و ناکارآمد	غیر مؤثر و کارآمد	اثربخش و کارآمد
۵۳	چهارچوبی برای ارزیابی محیط نامطمئن	پیچیدگی محیط پیچیده - ساده	تغییرات محیطی ناپایدار پایدار	عدم اطمینان اندک، زیاد، متوسط	ساده و پایدار عدم اطمینان اندک	ساده ناپایدار عدم اطمینان اندک، زیاد، متوسط	پیچیده و ناپایدار عدم اطمینان اندک تا متوسط
۵۴	رابطه بین تغییر و خلاقیت	خلاقیت زیاد - کم	تغییر و توسعه زاد کم	تقلید کنندنده: محافظه کار و سنتی	تقلید کننده: و نوآور	خلاق: به شکل نظری	لسیار خلاق: دارای خلاقیت و نوآوری

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۵۵	رابطه بین خلاقیت و عامل سازمانی	خلاقیت زیاد - کم	مهارت انجام کار زیاد کم	مؤسس مروج و مبلغ	مدیر	خلاق و نوآور	کارآفرین
۵۶	بلیک و موتون	توجه به تولید زیاد-کم	توجه به آزاد زیاد کم	منفعل	رابطه گرا	تولید گرا	فعال
۵۷	استراتژی‌های اصلاح رفتار	روش تقویت مناسب - نامناسب	اقدام ایجاد حذف	تقویت منفی	تنبیه	خاموشی	تقویت مثبت
۵۸	گونه‌های استراتژیک در صنعت	نیازهای سرمایه‌ای زیاد - کم	میزان نوآوری در محصولات زیاد کم	خرده فروشان مواد اولیه شرکت‌های تولید دوچرخه	شرکت‌های تولیدی نرم‌افزار کامپیوتر ناشرین مجلات	نمونه‌ها: شرکت‌های معادن و فلزات تولیدکنندگان اسباب و اثاثیه منزل	نمونه: شرکت‌های فضایی/نظامی شرکت‌های تولیدی کامپیوترهای بزرگ

الگوهای شناخت تعیین موقعیت در مدیریت یکپارچه برنامه‌ریزی، تحول و مدیریت استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	نقاط مرجع استراتژیک		S۱	S۲	S۳	S۴
		محور افقی X	محور عمودی Y				
۵۹	سازمان یادگیرنده (کثیری نژاد: ۳۲)	یادگیری سازمانی زیاد - کم	تأکید بر عمل زیاد کم	سازمان زوال یابنده	سازمان عملگرا	سازمان تشریفاتی	سازمان یادگیرنده
۶۰	وضعیت فرهنگ سازمانی (کثیری نژاد - ۴)	تعداد کارکنان دارای ارزش‌های مشترک زیاد - کم	توافق کارکنان در مورد ارزش‌های سازمانی قوی ضعیف	فرهنگ ضعف	فرهنگ میانه	فرهنگ میانه	فرهنگ قوی
۶۱	سبک‌های مدیریت	وظیفه‌مداری زیاد - کم	رابطه‌مداری زیاد - کم	بی تفاوتی	رابطه‌مداری	وظیفه‌مداری	تیمی
۶۲	استراتژی‌های مدیریت اطلاعات (مدل کلاک)	جامعه‌شناسی (تغییر) رادیکال - قانون گرا (تنظیم)	تمایل (بازده) ذهنی عینی	عمل‌گرا	تفسیر‌گرا	ساختار‌گرا	انسان‌گرا

منابع و مآخذ

- ✓ فرد آر . دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران : دفتر پژوهش های فرهنگی ، ۱۳۷۹
- ✓ آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ✓ اعرابی ، سیدمحمد ؛ نظامی‌وند چگینی ، هوشنگ (۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، معاونت برنامه ریزی و فناوری اطلاعات . تهران : دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ✓ جی دیوید هانگرو و ال . ویلن، توماس (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک ، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی ، تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ✓ علی احمدی ، مدیریت استراتژیک .
- ✓ مینتزیبرگ ، هنری ، آلستراند ، بروس و لمپل ، ژوزف (۱۳۸۴) جنگل استراتژی ، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
- ✓ ورزشکار ، احمد (۱۳۸۴) جزوه آموزشی مدیریت استراتژیک ، تهران : مرکز مطالعات و پژوهش‌های مدیریت.

منابع و مآخذ

- ✓ بامبرگر، پیتر و مشولم، آلن (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ✓ پیرس و رابینسون، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک» ، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب، چاپ اول، (تهران: انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۷)
- ✓ منابع مدیریت استراتژیک دکتر حسین علوی راد .
- ✓ منابع مدیریت استراتژیک دکتر احمد وند .
- ✓ منابع مدیریت استراتژیک دکتر دکتر سید محمد اعرابی .
- ✓ اصول و مبانی مدیریت سیدجوادین .
- ✓ صمدی ، ابراهیم(۱۳۸۸) مدل های مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک ، تهران : مرکز مطالعات و پژوهشهای مدیریت.

و صلى الله على محمد

و آل محمد

اللهم صلى على محمد و آل محمد

اللهم صلى على محمد و آل محمد