

## نوآوری مدیریت استراتژیک: ظرفیت سازی در عصر جهانی

مسعود نجاران<sup>۱</sup>

محمدرضا ذبیحی<sup>۲</sup>

### چکیده

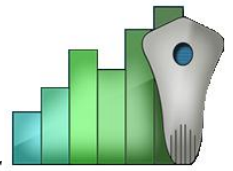
در صورت توسعه هزاره گسترش علم و فناوری و یکپارچه سازی جهانی در قالب حذف مرزها و جهانی سازی در تمامی ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و محیطی زندگی روز به روز روند فزاینده تری را در بر می گیرد و اداره این امور را با چالش های ویژه ای درگیر می سازد، که نیازمند پاسخگویی سریع و مطابق با شرایط محیطی می باشند، لذا مدیریت استراتژیک به عنوان تفکری بنیادی و سراسری که در تحقق اهداف ناشی از ظرفیت سازی جلوه گری می کند، با نوآوری های راهبردی پاسخی به چالش های مدیریتی و جهانی سازی است. در پژوهش حاضر با شناخت کامل پتانسیل ها و نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، به تدوین چشم انداز و اهداف استراتژیک کلان و خرد و نیز تدوین استراتژی های نوآوری و ظرفیت سازی پاسخگوی چالش های مذکور پرداخته شده است، به دلیل شرایط خاص فرهنگی کشور ایران به مدیریت مشارکتی مشتق از هویت ملی و فرهنگ این مرز و بوم در تدوین استراتژی ها توجه شده است.

### کلمات کلیدی:

مدیریت استراتژیک، نوآوری، ظرفیت سازی، جهانی شدن، رهیافت فرهنگی

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی شهرستان نیشابور masoud.najaran@gmail.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران zabihi.phd@gmail.com



## ۱- مقدمه

با گسترش علم و فناوری، اداره کردن امور با پیچیدگی های خاصی مواجه است از طرفی با آزاد سازی مرزها و یکپارچگی ابعاد مختلف زندگی، در راستای جهانی سازی، حفظ ارزش ها و باورهای ملی و منافع ملی و توجه به نگرش جهانی نیز غیرقابل انکار است. تمامی این امور نیازمند برنامه ای آگاهانه و منطقی هستند که در قالب مدیریت به چالش های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی پاسخ مناسب داده و برای تغییرات سریع، استراتژی های مناسب به کار برده شوند، لذا تفکر استراتژیک به عنوان اندیشه ای سراسری و بنیادی پاسخ مناسبی به رفع مشکلات و چالش های جهانی سازی و مدیریتی حاکی از گسترش روزافزون علم و فناوری است که بایستی با توجه به ظرفیت های هر منطقه و پتانسیل های موجود در آن و توجه به اصل هویت و مسائل فرهنگی منطقه و با استفاده از مشارکت مردم و به کارگیری نوآوری های مناسب به کاهش و رفع مشکلات بپردازد. در پژوهش حاضر با تدوین چشم انداز و ارائه استراتژی های نوآورانه و متناسب با شناخت حاصل شده از وضعیت و پتانسیل های موجود و نیز شناخت نقاط مثبت و منفی و فرصت و تهدید و متناسب با ظرفیت منطقه به چالش های مدیریتی و جهانی پاسخی اثربخش و مناسب داده شده است تا حداکثر رفاه و رضایت با حداقل تساعی و استفاده از پتانسیل ها و امکانات موجود صورت پذیرد.

## ۲- روش تحقیق

پژوهش کنونی بر این فرض استوار است که چشم انداز سازی و تدوین استراتژی های کلان و خرد ناشی از شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید و با تاکید بر مسائل فرهنگی، هویتی کشور و بهره گیری از مشارکت مردمی پاسخی مناسب و اثربخش بر چالش های مدیریتی عصر جهانی شدن می باشد از این رو به منظور ارزیابی فرض مذکور از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شده است و نهایتاً راهبردهای کلان و خرد با توجه به شناخت منطقه و ظرفیت های آن داده شده است از سوی دیگر با بررسی چالش های جهانی شدن و چالش های مدیریتی هزاره سوم به تدوین استراتژی های نوآورانه و ظرفیت سازی پرداخته شده است که رهیافت فرهنگی در تمامی این پژوهش نقش فراگیری داشته است به منظور گردآوری اطلاعات نیز از کتب، اسناد، مقالات و مشارکت مردم و صاحب نظران استفاده شده است.

## ۳- بنیاد های نظری پژوهش

### ۳-۱- نوآوری

امروزه نوآوری از مهم ترین عوامل رشد اقتصادی به شمار می رود. نوآوری به فضای اجتماعی به عنوان پشتیبان کار آفرینی نیاز دارد. نوآوری به معنای به کار گیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت است. در واقع به پیاده ساختن ایده ی ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شده است. به عبارتی دیگر نوآوری همان خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، یعنی اندیشه ی خلاق تحقق

یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. (محمدی، ۱۳۸۴: ۳) در واقع نوآوری پدیده ای چند وجهی است. به همین دلیل موضوع مطالعه ی، شاخه های مختلف علوم انسانی قرار گرفته است. از دید علوم رفتاری این پرسش مطرح می شود که هنگام بروز یک عمل نوآورانه چه رفتارهایی از انسان سر می زند و زمینه های بروز چنین رفتاری چیست. از دید یک اقتصاددان این پرسش مهم است که چه انگیزه ها و شرایط اقتصادی باعث تسهیل نوآوری می شود و اثرات آن در عملکرد بنگاه ها و صنایع مختلف چیست. از دید مدیران نحوه مدیریت بنگاه برای بهره برداری بهتر از ظرفیت های خلاق و نوآور کارکنان بسیار اهمیت دارد. (حیدری، ۱۳۸۶: ۱۳۰)

### ۳-۱-۱- طبقه بندی عمومی نوآوری

اوفه نوآوری را به سه دسته تکنولوژیکی، بازار و سازمانی طبقه بندی کرده است:

۱- نوآوری تکنولوژیکی

۲- نوآوری بازار

۳- نوآوری سازمانی

جدول شماره ۱: انواع نوآوری (ترسیم از نگارنده)

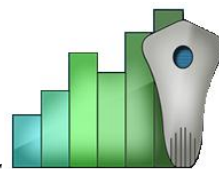
نوآوری سازمانی	نوآوری بازار	نوآوری تکنولوژیکی
استراتژی	محصول	محصول
ساختار	قیمت	فرآیند
سیستم ها	توزیع	خدمت
افراد	ترفیغ	

### ۳-۱-۲ نوآوری منطقه ای برای جهانی

در بیان کلی؛ هدف غایی از انتقال نوآوری های منطقه ای این است که دانش و نوآوری تنها در منطقه ای که تولید شده است مورد استفاده قرار نگیرد بلکه به طور آرمانی به سراسر دنیا منتقل گردد این فرآیند ممکن است یا از طریق خود منطقه مستقیماً به دیگر مراکز تابعه یک شرکت چندملیتی صورت پذیرد و یا از طریق واسطه گری ستادهای شرکت های چند ملیتی انجام شود. به هر حال نقش منطقه به عنوان انتقال دهنده یک نوآوری جهانی، مشهود و مبرهن است. (دهکردی و خلیلی سامانی، ۱۳۸۷: ۲۱)

### ۳-۱-۳- خلاقیت

یکی از جنبه های تفکر یا اندیشیدن خلاقیت است، که به معنای ارائه طرح و فکر نوین برای بهبود و ارتقا کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان، مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید تر و...، روبرت استرنبرگ و لیندای اوهارا در بررسی های خود شش عامل، دانش، توانایی عقلانی، سبک فکری، انگیزش، شخصیت و محیط را در خلاقیت



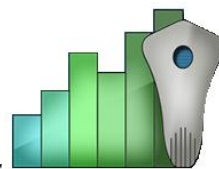
افراد موثر دانسته اند، از این دید افراد خلاق ابتدا با مسئله با یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع آوری اطلاعات ب مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می شوند در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه ها، تجارب و زمینه های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه یا ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مساله) منجر به خلق و ظهور ایده ای جدید و بدیع می شود. در نهایت فرد خلاق درصدد بر می آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. (محمدی، ۱۳۸۴: ۲)

### ۲-۳- مدیریت

مدیریت را به گونه های متفاوت تعریف کرده اند. از سال های آخر سده ی نوزدهم، متداول بوده است که مدیریت را در چهار چوب چهار وظیفه ی خاص مدیران به شرح زیر تعریف کنند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. اگر چه این چهارچوب مورد انتقادهای زیادی قرار گرفته است، ولی هنوز هم قابل قبول است. بنابراین ما می توانیم بگوییم که مدیریت عبارت از فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و اعمال کنترل بر تلاش ها و کارهای اعضای سازمان و نیز مورد استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دست یابی به هدف های اعلان شده ی سازمان است. (ذیحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰) از دیدگاه برخی از صاحب نظران مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب است که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرآیند ی کارساز امکان پذیر می گردد و همچنین طی آن، استفاده بهینه از منابع برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان آن ها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب تحقق می یابد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۴) کرینتر مدیریت را فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تامین هدفهای سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر تعریف می کند. (تعریف مدیریت پاور) مگینسون، موسلی و پیتری نیز مدیریت را کار کردن ب منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی، جهت دست یابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات معرفی نموده اند. (میرابی، ۱۳۸۲: ۱۱-۱۰)

### ۳-۳- چالش های مدیریتی

هزاره سوم میلادی فرارسیده است، مهم ترین ویژگی سال های آغازین این عصر، سرعت غیرقابل کنترل تحولات و تغییرات، انتقال هرچه سریعتر اطلاعات و مفاهیم، گسترش ارتباطات، به ویژه شبکه ای شدن تولید و در نهایت حرکت سریع اقتصاد جهانی به سوی سراسری شدن و یکپارچگی است. با شروع قرن جدید بی شک سازمان ها یی موفق هستند که قادر باشند با بهره گیری از آخرین یافته های دانش مدیریت به استقبال تغییر رفته و با توجه به شرایط موجود کشور به تدریج خود را با روندهای بین المللی همراه و همگام کنند. به بیانی دیگر سازمان هایی که نتوانند با چالش های آینده به طور آگاهانه دست و پنجه نرم کنند محکوم به



شکست و نابودی هستند. در شرایط پرتحول جهانی، همه ی سازمان ها تحت تاثیر اقتصاد جهانی قرار گرفته و با چالش های عمده ای مواجهند. در چنین شرایطی برای آسیب پذیری کمتر، بدون شک انتخاب آگاهانه و منطقی و سازگار با تحولات، یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. از مهم ترین چالش ها می توان از جهانی شدن یا جهانی سازی، چگونگی همگام شدن با اقتصاد جهانی، تجارت الکترونیک، چگونگی برخورد با تحولات بازارهای مالی جهان، نحوه به دست آوردن فرصت ها در بازارهای جهانی، خصوصی سازی و... نام برد که در ذیل به آن ها اشاره کرده ایم (بهکیش و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۵-۱)

### ۳-۴- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک با استفاده از جدیدترین تحقیقات، تجربیات و تجزیه و تحلیل های موردی، زمینه را برای تقویت بینش، دانش و مهارت های مناسب برای رویارویی با دنیای امروز که با شتابی متفاوت از گذشته در حال تغییر است، فراهم می آورد و به منظور به روز نمودن و واقعی کردن فرآیند مدیریت استراتژیک ملاحظات زیر مورد توجه قرار می گیرند.

۱- پویایی سیاست، پیچیدگی اقتصاد و تجارت و همچنین تفاوت های فرهنگی بیش از گذشته مستقیماً بر تصمیمات استراتژیک اثر دارند. لذا آثار مستقیم عوامل جهانی بر تصمیم های استراتژیک، تحت عنوان دیدگاه جهانس مورد توجه واقع می شود.

۲- فناوری اطلاعات با مدیریت استراتژیک به صورتی گسترده و عمیق پیوند خورده است. امروزه امکان جمع آوری، انتقال، ترکیب و ذخیره حجم زیادی از اطلاعات با هزینه بسیار پایینی عملی شده است. لذا سهولت و سرعت در جمع آوری و تحلیل داده ها به وسیله ی فناوری جدید باید مورد توجه طرح ریزان استراتژیک قرار گیرد.

۳- افزایش مستندات، تصاویر، اصوات، جداول و... پیرامون داده ها، ما را به سمت استخراج اطلاعات و دانش از داده ها، رهنمون می سازد و با یک نگاه دقیق به داده ها در می یابیم که آن ها، به تنهایی (اگر چه زیاد هم باشند) کافی نیستند و حجیم بودن داده ها در عمل به جای حل مشکلات، باعث سردرگمی متولیان خواهد بود.

طراحان استراتژی باید اقدامات مورد نیاز در هر واحد فرعی سازمان را شناسایی و هماهنگ نمایند و با پشتیبانی از استراتژی اصلی، احتمال تحقق اهداف سالیانه را افزایش دهد. (رسولیان و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۵-۷۸)

از این رو مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد. در مدیریت راهبردی برای کسب موفقیت سازمانی به چندین عامل تکیه می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه سیستم های اطلاعات رایانه ای. از سوی دیگر بایستی به این امر توجه کرد ماهیت مدیریت راهبردی (استراتژیک) با دیگر جنبه های مدیریت متفاوت است. برای مثال با کمی بررسی معلوم می شود که

معمولاً از اکثر مدیران انتظار می رود با عملیات دست و پنجه نرم کنند که در جدول ذیل به تفاوت میان مدیریت راهبردی و مدیریت عملیاتی اشاره می شود. (ذبیحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۲-۸۱)

جدول شماره ۲: تفاوت میان مدیریت راهبردی و مدیریت عملیاتی (ترسیم نگارنده)

مدیریت راهبردی	مدیریت عملیاتی	جهانی شدن
مبهم پیچیده غیرعادی	عادی	بمب اطلاعات و ابهام پیچیدگی دسترسی به خواسته ها سرعت زیاد در پیشرفت به عنوان امری غیرعادی
سراسر سازمانی بنیادی	معطوف به بخشی از امور سازمان	هدف یکپارچه سازی و هویت مشترک و حل کردن تفاوت های فرهنگی ضمن توجه به شرایط محلی
تغییر زیربنایی	تغییر کوچک و روبنایی	پروژه و پروژه ای طرح ریزی شده
تحت تاثیر شرایط محیطی و توقعات و انتظارات	تحت تاثیر منابع و امکانات	متناسب با انتظارات و توقعات آحاد مردم و تحت تاثیر شرایط محیطی

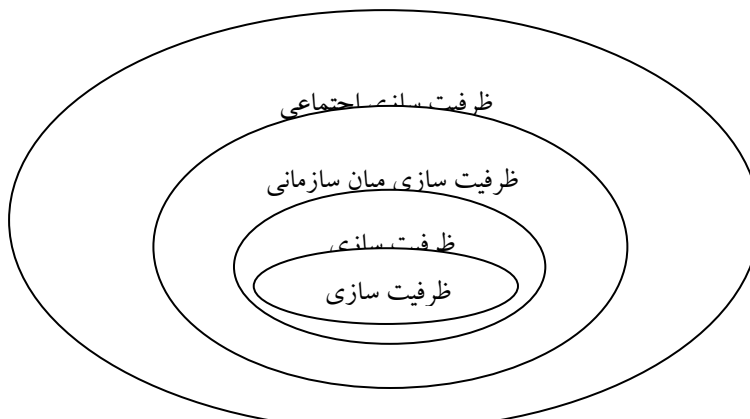
بنابر آنچه در جدول بالا ذکر شد متوجه نیاز مبرم مدیریت استراتژیک در هزاره سوم می شویم، لذا ظرفیت سازی نیز از اموری است که غیرقابل چشم پوشی است، که در ذیل به آن اشاره می کنیم.

### ۳-۵- ظرفیت سازی

بی شک توصیف معینی از واژه ظرفیت سازی بسیار مشکل است، برخی تعاریف به شرح ذیل می باشد: ظرفیت سازی پروژه ای است دائمی که برای کمک به مردم، سازمان ها برای ارتقا و تطبیق با تغییرات محیط اطراف، نتایج و ارتقا از طریق ماموریت، اهداف اختصاصی، متن، منابع و پایداری فراهم می آید. ظرفیت سازی، سازمانی دخالت آگاهانه برای ارتقای اثربخشی و پایداری سازمان در ارتباط با ماموریت و محیط است. (نمازی و امیر کبیریان، ۱۳۹۰: ۲۶)

### ۳-۵-۱- سطوح ظرفیت سازی

ظرفیت سازی در سطوح مختلف انجام می گیرد و بسیار مهم است که برای اجتناب از هرگونه اختلال معنی، به طور مشخص معلوم شود کدام سطح ظرفیت سازی مورد نظر است. (راه های مختلفی برای استفاده از این مدل وجود دارد و متداول است که گروه های کوچک و جوامع محلی نیز به آن افزوده شود). (نمازی و امیر کبیریان، ۱۳۹۰: ۲۷)



نگاره شماره ۱: سطوح ظرفیت سازی (نمازی و امیر کبیریان، ۱۳۹۰: ۲۷)

### ۳-۵-۲-هدف ظرفیت سازی

هدف از ظرفیت سازی را می توان در دو موضوع بیان کرد: ابتدا پاسخگویی به ضعف های درونی شکل ها و تقویت پتانسیل موجود ایشان، دوم کمک به ایشان تا با تغییرات سریع محیط بیرونی هماهنگ شوند و هدف نهایی این کار این است که برنامه ها-بازخورد در سطح ذی نفعان-بهبتر انجام شود. بنا به نظر آلن فاولر در برنامه های توسعه ظرفیت سازی سه گرایش اصلی وجود دارد که بر طبیعت ظرفیت سازی اثر گذاشته و موجب تفاوت آن شده است، که شامل موارد ذیل است:

۱- جهانی شدن که با تغییرات شتاب آوری به پیش می رود و گشایش بازارهای جدید که دولت کنترل کمی بر آن دارند را در پی دارد.

۲- حمایت از ظهور جامعه مدنی به عنوان نیروی خنثی کننده در کشور

۳- تمرکززدایی از دولت ملی به دولت محلی. (نمازی و امیر کبیریان، ۱۳۹۰: ۲۹)

### ۳-۵-۳-ظرفیت سازی در عصر جهانی شدن

در عصر تغییرات سریع، نقش دولت، شهروندان و گروه های سازمانی سریعا در حال تغییر است و به ویژه سازمان های عمومی و خصوصی و سیستم های مدیریت یا به اختیار یا به دلیل فشار در حال تغییرند. همپای تحولات دولتی، شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالش جو و مشارکتی، نقش فعال تری را در مدیریت بازی می کنند. چالش هایی که مدیریت و دولت ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند بسیار خطرتر از چالش های ملل صنعتی هستند. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه ای در این ملل است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالش های جهانی سازی مدیران باید مدیران اثربخش و با کیفیتی بالا باشند. (حبیبی، ۱۳۸۹: ۷)

### ۳-۶-جهانی شدن

بیش از یک دهه قبل مفهوم جهانی شدن و یا جهانی سازی وارد گفتمان سیاسی بین المللی عصر ماست، همواره دو زاویه دید کلی در این خصوص به چشم می خورده است: "جهانی شدن" به عنوان یک

فرآیند (پروسه) که وجه توصیفی تحولات معاصر را شامل می شود و "جهانی سازی" به عنوان یک طرح (پروژه) که متضمن وجه تجویزی تحولات می باشد. با پایان یافتن جنگ سرد به خصوص از فردای فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی یعنی یکی از دوبنیان نظام دوقطبی، انگاره های سیاسی و دیدگاه های تئوریک متعددی در تلاش برای ترسیم نقشه جهانی تازه ای برای پایدار نمودن صلح و کاهش منازعات و تهدیدات به پایین ترین سطح ممکن بودند. پارادایم جهانی شدن عمدتاً از فرآیندهای مرتبط و فراگیر اقتصادی و ارتباطی است. جهانی شدن موجب پیدایی نهاد حکومتی و هویت مشترک ویژه ای می شود، در طول دوره صنعتی، استقلال سیاسی و اقتصادی توده مردم به دموکراسی جمهوری خواهانه انجامید. نتیجه منطقی این امر ظهور ملی گرایی بود که موجب ایجاد هویت مشترک و انسجام اجتماعی شد. فروپاشی نظام دوقطبی که خطوط جریمه ایدئولوژیک را از میان برداشت، فضای بین المللی دولت دموکراتیک را فراخ تر و جهانی ساخت. پارادایم جهانی شدن می کوشد با تبیین مرتبط و سازمند سه اصل فوق در سطح پدیده و با تکیه بر زیر ساخت های سرمایه داری جهانی دیجیتالی (شبکه جهانی ارتباطات و فعالیت های اقتصادی)، نهاد حکومتی و هویت مشترک سازگار با آن را در فرآیندی توصیفی-تجویزی تشریح کند و الگویی جدید از نقشه جهانی مبتنی بر صلح، منافع و هویت همسو عرضه نماید. برای فهم این توصیف کلان، خلاصه ای از ادوار تطور تاریخی را مرور می کنیم:

جدول شماره ۳: مقایسه ادوار تاریخی تا شکل گیری جهانی شدن. (موحدیان، ۱۳۸۴: ۴)

دوره	کوج نشینی ۸۰۰۰ سال قبل از میلاد	اوایل دوره کشاورزی ۸۰۰۰-۳۰۰۰ سال قبل از میلاد	کشاورزی ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد ۱۷۰۰ سال پس از میلاد	صنعتی ۲۰۰۰- ۱۷۰۰ میلادی	دیجیتالی ۲۰۰۰-؟
شیوه تولید	شکار و جمع آوری محصول	شکار و باغبانی	زراعت	سرمایه داری صنعتی	سرمایه داری دیجیتالی
نهاد حکومتی	گروه	قبیله و ایل	پادشاهی و حکومت استبدادی	جمهوری دموکراتیک	؟
هویت مشترک	خرافه پرستی	طبیعت پرستی	مذهب مدون	ملی گرایی	؟

فن آوری های جدید افراد، شرکت ها و دولت های ملی را قادر می سازد تا دسترسی بیشتر، سریعتر، عمیق تر و ارزان تری نسبت به گذشته به تمام نقاط جهان داشته باشند. از این رو مدیریت به علت تشدید ورود و خروج اطلاعات با تنگنای مدیریتی به نام تنگنای طلایی مواجه شده است که دولت ها را به پذیرش فعالیت های اقتصادی ارتباطی و ادار می کند و نیاز جامعه را به استراتژی های مدیریتی تشدید می کند. (موحدیان، ۱۳۸۴: ۴-۲)

### ۷-۳- چالش های جهانی شدن

علی رغم خوش باوری و یا ترس مفرط در مورد "جهانی شدن" هنوز انگاره های کم نقص و افق های روشن که بر تمامی وجوه ماهیت و آثار این پدیده چنگ اندازد وجود ندارد. انقلاب دیجیتالی و سرعت، وسعت وحدت نشات گرفته از آن بر دشواری بار مدیریتی می افزاید. ایران نیز در نگاه به جهان از وضعیت



عام و خاص برخوردار می باشد. همه آثار و پیامدهایی که جهانی شدن برای کشورهای در حال توسعه در بر دارد به حیطه عمل ملی و بین المللی ایران نیز تعمیم می یابد. این آثار و پیامدها در ابعاد داخلی و خارجی قابل تبیین و مدیریت اند. در جهانی که واحدهای ملی، منطقه ای و بین المللی با رویکردی جهانی و از منظر تفکر استراتژیک چشم اندازهایی را برای خود ترسیم نموده و ماموریت هایی میان مدت و بلند مدت برای خود قائل اند، آثار و تبعات مثبت و منفی جهانی شدن از طریق رویکرد "مدیریت استراتژیک" قابل هدایت و کنترل است، لذا برای مدیریت کارآ و اثربخش، نیازمند شناخت وضعیت و چالشهایی که در این عصر با آن ها مواجه هستیم که در ذیل به چالش های مدیریتی و جهانی شدن به طور خاص و عام اشاره کرده ایم. (سرفرازی و معمارزاده، ۱۳۸۹: ۱۲۶)

جدول شماره ۴: چالش های مدیریتی و جهانی شدن (ترسیم از نگارنده)

چالش های جهانی شدن	چالش های مدیریتی هزاره سوم
چالش های سازمانی	چالش های ناهماهنگی های سازمانی
چالش های ناشی از تغییر پارادایم	چالش های مسائل عوارض و مالیاتی
چالش های ناشی از گسترش بازار	چالش گذار از تمرکز گرایی
چالش های تغییر فناوری	چالش های تطبیق سازمان ها با سرعت رو به تزاید ناشی از انفجار اطلاعات و فناوری نو
فشارهای محیطی	چالش های رقابت جویی و پیشرفت سریع
چالش های عصر دانش	چالش های حرکت از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی
چالش های تغییر محیط کار	چالش های حرکت از اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی
چالش های شکوفایی نیروی کار	چالش های ناشی از بین المللی شدن اقتصاد جهان، آزادی واردات و صادرات
چالش های تغییر انتظار مشتریان	چالش های ناشی از گذار از تکنولوژی نیرو افزا (ماشین و کارگر ساده) به دانش افزا (افراد متخصص)
چالش های تغییر انتظار کارکنان	چالش های آزاد سازی تجاری
چالش نقش های جدیدتر، انتظارهای جدیدتر	چالش نبود ثبات بلند مدت اقتصادی و مقرراتی
چالش های منابع انسانی	چالش های بی توجهی به تخصص و شایستگی و استخدام بر مبنای آشنایی
چالش های دگرگونی در حرفه ها	چالش های ناشی از ضعف فرهنگ مدیریتی و سرمایه گذاری
چالش های رقابت بازار	چالش های ناشی از عدم امنیت و ثبات بلند مدت کاری
چالش های کمبود نیروی کار ماهر	چالش های عدم انعطاف و پویایی
چالش های رشد نیروی پاره وقت	چالش های کنترل و بازنگری صلاحیت افراد
چالش های تفاوت های نژادی	چالش های خصوصی سازی
چالش های تفاوت های سنی (ناشی از امید به زندگی بالا و افزایش سن بازنشستگی)	چالش های بی توجهی به فرصت ها و ضعف ها، قوت و تهدیدها
چالش های توازن بین کار و خانواده	چالش های ناشی از ناهماهنگی پیشرفت صنعت و دانش با اخلاق، فرهنگ و اجتماع
چالش های سازماندهی مجدد سازمان	

#### ۴- یافته ها و نتایج پژوهش

بر اساس نقاط ضعف و قوت و چالش های مدیریتی و جهانی شدن تفکر مدیریت، استراتژی ها و راهبردهای ذیل حاصل شده است.

استراتژی های نوآوری	استراتژی های ظرفیت سازی
انگیزش	تکنولوژی اطلاعات
رشد و بالندگی	حکومت داری الکترونیک
سازگاری	مدیریت الکترونیک منابع انسانی
انعطاف پذیری	اولویت پرسنل و پست های استراتژیک
شفاف سازی	انگیزش استراتژیک
سناریوسازی و انتخاب سناریوی برتر	مدیریت و توسعه دانش استراتژیک
ارائه ایده های متعدد و غیرعادی	تحول و نوآوری فرهنگی
توجه به جزئیات	مدیریت کیفیت فراگیر
انتقاد پذیری	پرداخت در ازای عملکرد شایسته
نوآفرینی	مدیران اجرایی جهانی
تجربه گرا و آزمایش گرا	شفاف سازی
آینده نگری	تعهد و مسئولیت پذیری
اعتماد به نفس	نگهداشت استعداد ها
آسودگی خیال	مشارکت
تکنولوژیک	اصلاح و بازنگري
جرات	کنترل و نظارت مداوم
توان مواجهه با رویارویی مسائل	سازماندهی مجدد
کنترل و نظارت	الگوبرداری مطابق استانداردها
جلب اعتماد	مدیریت استراتژیک
مسئولیت پذیری	خصوصی سازی
بردباری	احترام
ابتکار	محلی بودن برنامه ها با نگرش جهانی
پویایی	آموزش های مداوم
توجه به پیچیدگی	برنامه ارتقا روزانه سطح عملکردی
استقلال	رهبری با ضابطه مداری ضعیف و رابطه مداری قوی
نظام باز	رهبری حمایتی و مشارکتی
فرهنگ (برپایه فرهنگ مردم و رضایت)	
دسترسی به مدیران	
احترام به افراد	
ارائه خدمات مردمی	
تخصص	
کار گروهی	
رابطه کارکنان با سازمان	
استقبال مدیران از عامل تغییر	
حس رقابت	

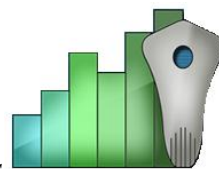
جدول شماره ۶: جدول سوات، شناخت نقاط ضعف، قدرت، فرصت و تهدید مدیریت در هزاره سوم (ترسیم نگارنده)

نقاط قوت	نقاط ضعف
<p>وجود نیروهای متخصص</p> <p>وجود فضای قابل توسعه</p> <p>وجود امکانات کافی</p> <p>هویت مشترک</p> <p>وجود حس تعلق و مسئولیت پذیری</p> <p>وجود نیروی کار در حرفه های مختلف</p> <p>پایه های قوی اجتماعی</p> <p>قابلیت های بالای ارتباطی</p> <p>استراتژیک بودن منطقه</p> <p>آموزش های مناسب</p> <p>ظرفیت های محیطی</p> <p>وجود سابقه ی درخشان علم و فناوری در ایران</p> <p>وجود استعداد رشد و بالندگی</p>	<p>عدم بهره گیری مناسب از امکانات</p> <p>بی ثباتی اقتصادی</p> <p>عدم رعایت حقوق سرمایه گذار</p> <p>ظرفیت های پایین</p> <p>نبود بازنگری و سازماندهی مجدد</p> <p>ناهماهنگی سازمانی</p> <p>رقابت های ناسالم</p> <p>نبود فرهنگ سرمایه گذاری</p> <p>ناهماهنگی با سرعت بالای تکنولوژی</p> <p>عدم هماهنگی فرهنگی با صنعت</p> <p>نظام رشوه خواری</p> <p>نظام گرینش فامیلی</p> <p>گذار از دانش و تخصص افراد</p> <p>عدم توازن ظرفیت کار و تخصص</p>
نقاط فرصت	نقاط تهدید
<p>مشارکت پذیری بالا</p> <p>امکان ارتقا سطح ظرفیت</p> <p>امکان ایجاد فرصت های نوین</p> <p>امکان ایجاد بازارهای رقابتی</p>	<p>بی توجهی به دانش افراد</p> <p>بی توجهی به شان اجتماعی و فرهنگی</p> <p>بی توجهی به خصوصی سازی</p> <p>فقدان قابلیت برنامه ریزی بلند مدت</p> <p>بی ثباتی اقتصادی ومقرراتی</p> <p>بی توجهی به تولیدات و سرمایه گذار</p>

نتیجه ی پژوهش در قالب تدوین چشم انداز و راهبردهای استراتژیک با تاکید بر ظرفیت سازی فرهنگ جهادی با توجه به فرهنگ و هویت خاص کشور ایران مطرح شده است، که به شرح ذیل می باشد:

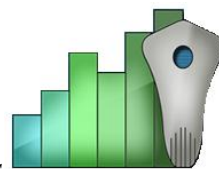
جدول شماره ۷: تدوین چشم انداز و استراتژی های کلان و خرد (ترسیم نگارنده)

چشم انداز اتحاد و مدیریت استراتژیک (راهبردی) نوآورانه چند وجهی ظرفیت سازی در عصر جهانی				
ظرفیت سازی نوآورانه اقتصادی	ظرفیت سازی نوآورانه سیاسی	ظرفیت سازی نوآورانه اجتماعی	ظرفیت سازی نوآورانه فرهنگی	ظرفیت سازی نوآورانه انسانی
-گسترش خصوصی سازی -ارتقا کیفیت -ارتقا خدمات و تولیدات -تطبيق با توقعات و انتظارات -آزاد سازی تجاری -جلب رضایت حداکثری -ایجاد رفاه حداکثری -هماهنگی با بازارهای جهانی -تلاش در ثبات شرایط اقتصادی -تضمین و تامین امنیت اهداف -اقتصادی بلند مدت -تدوین قوانین مناسب عوارض و مالیات -توجه به حقوق سرمایه گذار -هماهنگی سازمانی -افزایش حس رقابت -توجه به انتظار مشتریان -اقتصاد جهانی -ایجاد ثبات اقتصادی و مقرراتی -تلاش در کاهش بیکاری	-حفظ منافع ملی -حفظ امنیت ملی -هضم حذف مرزها و یکپارچگی جهانی -حفظ هویت ملی -ارتقا مشارکت سیاسی مردم در حکومت -احترام به حقوق شهروندان -توجه به مساله تمرکز زدایی -محلی گرایی در عین نگرش جهانی -توجه به استانداردهای محلی در جهانی سازی	-ارتقا مشارکت -حفظ استعدادهای جامعه -احترام به متخصصین -توجه به مهاجرت ها و جذب نیروهای متخصص -توجه به شان اجتماعی افراد -ایجاد تعهد و تعلق -محرك های انگیزه	-هماهنگی فرهنگی -هضم تفاوت های فرهنگی -اهمیت به فرهنگ محلی، ملی و جهانی -احترام به تفاوت های فرهنگی -اختلاط فرهنگ های متفاوت و توافق در تفاوت ها -احترام به ارزش های فرهنگی -ارتقا سطح ارتباطات -ارتقا فرهنگ مدیریتی و سرمایه گذاری -تحول و نوآوری فرهنگی -ارتقا فرهنگ و اخلاق در راستای توسعه فناوری و صنعت	-بررسی شایستگی های مدیریتی -ارتقا سطح تخصص -آموزش و به روز بودن -آموزش زبان برخورد و زبان بین المللی -تشریفات بین المللی -ارزیابی و بازنگری -آموزش و توسعه -ایجاد تعهد و حس مسئولیت پذیری -محرك انگیزش -مدیریت دستمزدها -توجه به انتظارات کارکنان -شکوفایی نیروی کار -توجه به نقش های جدید -توجه به دگرگونی حرفه ها -دانش محور -توازن و تعادل نیروی کار و نیاز



## منابع

- ۱- اعرابی، محمد (۱۳۸۵)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۲- اعرابی، محمد، رشنوادی، یعقوب (۱۳۸۷)، روش و مطالعات کیفی در حوزه راهبردی، فصلنامه علمی پژوهشی علوم سیاسی، شماره ۹۳-۹۴، تهران: ۱۱-۳۴
- ۳- بهکیش، محمد مهدی، شریف النسبی، سید مرتضی، فروتوک زاده، حمیدرضا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۷)، مهم ترین چالش های مدیران در قرن ۲۱، فصلنامه تدبیر، شماره ۱۰۰، تهران: ۱-۱۵
- ۴- ترکمن نژاد، شریف (۱۳۹۱)، تعریف و مبانی مدیریت سازمان، چاپ اول، تهران: دانشگاه شهید بهشتی
- ۵- تورانی، حیدر (۱۳۸۵)، بررسی دلالت های نظریه ها و سبک های مدیریت در بروز نوآوری، فصلنامه علمی پژوهشی نوآوری های آموزشی، شماره ۱۵، تهران: ۸۵-۱۱۴
- ۶- حیدری، حسن (۱۳۸۶)، نظام ملی نوآوری به عنوان چهارچوبی برای تحلیل نوآوری: رویکردی نظری، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصادی ایران، شماره ۳۳، تهران: ۱۶۴-۱۱۹
- ۷- حبیبی، روزبه (۱۳۸۹)، معرفی ده سایت برتر بین المللی مدیریت در عصر جهانی شدن، مجله صنعت و کارآفرینی، شماره ۲، ۴۹-۱
- ۸- حبیبی، غلامرضا (۱۳۸۹)، چهارچوب ظرفیت سازی در عصر جهانی، مجله علوم مدیریتی، شماره ۴۵، تهران: ۱-۱۵
- ۹- خلیلی سامانی، نیلوفر، دهکردی، علی (۱۳۸۷)، مدیریت نوآوری و انتقال دانش در سطوح ملی، منطقه ای و جهانی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت، شماره ۳، تهران: ۳۱-۴
- ۱۰- دشتی، محمد (۱۳۸۵)، مدیریت بحران حکومتی، فصلنامه علمی پژوهشی علوم اجتماعی، شماره ۲۸، تهران: ۵۳-۳۸
- ۱۱- ذبیحی، محمد رضا، عرفانیان خان زاده، حمید، ناصری، علی (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک، چاپ اول، مشهد: انتشارات پژوهش توس
- ۱۲- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، چاپ اول، تهران: معاونت پژوهشی تهران
- ۱۳- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، راهبردهای مدیریت، چاپ اول، تهران: بوستان
- ۱۴- رسولیان، محسن، شرایی، ابوالقاسم، فتحی گوهردانی، محمدباقر (۱۳۸۷)، نقش داده کاوی مبتنی بر قواعد انجمنی مدیریت استراتژیک، شماره ۳۹، تهران: ۷۴-۱۰۰
- ۱۵- سرفرازی، مهرزاد، معمارزاده، غلامرضا، معمارزاده (۱۳۸۹)، جهانی سازی مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۸، تهران: ۱۴۲-۸۷
- ۱۶- کالتر، فیلیپ (۱۳۸۵)، دایره المعارف از **A** تا **Z**، مترجم: عبدالحمید ابراهیمی، مهرانی، هرمز، چاپ اول، تهران: انتشارات همای دانش



- ۱۷- محمدی، ناهید (۱۳۸۴)، خلاقیت و نوآوری: تعریف مفاهیم و مدیریت آن در راهکار مدیریت، فصلنامه مدیریت راهبردی، شماره ۴۲: ۱-۱۱
- ۱۸- موحیدیان، رسول (۱۳۸۴)، نقدی بر پارادایم و رویکرد جهانی سازی، معاونت پژوهشی سیاست های خارجی و مطالعات بین الملل، ۱-۱۵
- ۱۹- میرابی، وحیدرضا (۱۳۸۲)، مدیریت (مبانی استراتژی)، چاپ دوم، تهران: نشر شهر آشوب
- ۲۰- نمازی، باقر (۱۳۹۰)، ظرفیت سازی سازمانی، بالا بردن کارآیی سازمان های غیردولتی، مترجم: الهام امیر کبیریان، چاپ اول، تهران: موسسه همیاران غذا