



مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها

معصومه عربشاهی

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه امام رضا (ع)

چکیده:

داشتن توان آینده نگری، شناسایی محیط و برنامه‌ریزی اثر بخشی جهت موفقیت در آینده در گروهی دارا بودن تفکر استراتژیک است. اینکه چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و اینکه چرا برخی شرکت‌های کوچک و گمنام یکباره به جایگاه ممتازی در صحنه رقابت بین‌الملل رسیده‌اند، بدین علت است که متخصصان علم مدیریت، آن را در مفهومی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو می‌کنند.

دارا بودن تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیران کمک می‌کند برای سازمان خود نوعی مزیت رقابتی در محیط ایجاد کرده و به راحتی نوسانات سیاسی و اقتصادی و اجتماعی را تحمل کرده و حتی بر آنها غلبه کنند. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا به مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها داشته باشیم.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت استراتژیک- استراتژی- برنامه‌ریزی استراتژی

مقدمه:

توجه شرکتها و سازمانها در سالهای اخیر نسبت به برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک بسیار افزایش یافته است. بطوریکه تنها راه اثر بخشی و کار آمدی مدیران، در بهره‌گیری از این برنامه‌ریزی جستجو میشود. برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است. که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افقهای دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. (الوانی ص ۶۱- ۱۳۶۸)

تفکر استراتژیک و توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثر بخش سازمان یا واحد مورد نظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد. (شرمهورن ص ۱۶۰- ۱۹۹۶ Strategic/ Long-range Comprehensive)

۱-۲- استراتژی:

- اولین بار یونانی‌ها از این کلمه استفاده کردند به معنای تدوین برنامه جنگی توسط ژنرالها، صحیح عمل کردن در زمان و مکان مناسب و دست یافتن به نتایج مطلوب و مورد نظر استراتژی در حقیقت نقشه‌ای است برای حرکت به عمل یا رسیدن به هدف.

« اگر ندانیم به کجا می‌رویم دیگر فرقی نمی‌کند که چه راهی را پیش بگیریم»

- استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیریهای عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی را برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلند مدت ارائه می‌دهد. (رضائیان ۱۳۸۴)

- استراتژی الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیتها و نتایج را شکل می‌دهد راهبردهای خوب ابزار رقابتی محسوب می‌شوند و راهبردهای نامناسب ضعف‌های عمده سازمان محسوب می‌شوند. (همل و پراهلاد^۲ ۱۹۹۳ ص ۶۵-۸۴، شرمهورن ۱۹۹۶ ص ۱۶۰، هکس^۳ ۱۹۹۰ ص ۳۵)

- الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است.

در این تعریف از استراتژی مشخص می‌شود که یک استراتژی باید مشخص کند، چه اهدافی باید تحقق یابد، روی چه بازارها و صنایع و محصولات باید تمرکز کرد. و چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی باید انجام گیرد.

مدیریت استراتژیک:

مدیریت، هدایت و کنترل سازمان به نحوی که بتواند واکنش مناسب و سریع در مقابل تغییرات محیط درونی و برونی سازمان نشان داده و در شرایط ایده‌آل تغییر دهنده محیط درونی یا بیرونی باشد.

۱ Strategic

۲ Gary Hamel and C.K Prahalad

۳ Arnold C.Hax



۲-۲- مدیریت استراتژیک ۴ :

- مدیریت استراتژیک به فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلند مدت دلالت دارد. (رفائیان ۱۳۸۴ ص ۲۴۲)

- مدیریت استراتژیک راهبردی است که مشتمل بر هدفهای کلان سازمان و انتخاب گزینه‌ها و روشهای مناسب برای تحقق آنها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف مذکور است. داشتن این شیوه تفکر مدیران را وادار می‌کند تا به جای تمرکز روی موضوعات کوتاه، به بررسی مباحث سازمان گسترده بپردازند و هدف نهایی داشتن این شیوه تفکر و مدیریت ایجاد یا کسب مزیتی رقابتی برای سازمان است.

آینده مطلوب خود به خود شکل نمی‌گیرد، بنابراین هم اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، تخصیص منابع کرد، منابع انسانی کیفی را به کار گرفت تا آینده شکل گیرد.

(پیتز دراکر ۱۰۷۳ ص ۱۲۲)

۳- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک:

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده، پیچیدگی‌های تصمیمات سازمانی، جهانی شدن، سرعت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، همگی لزوم بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک را برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته نشان می‌دهد.

مدیران با هوش دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط واکنش مناسب تری نشان می‌دهد، به کمک این برنامه‌ریزی مدیران جهت‌گیری‌های خود را در آینده مشخص کرده و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز می‌کنند. داشتن این شیوه تفکر و برنامه‌ریزی به مدیران کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدفهای آن بدست آورند و فعالیت‌های سازمان را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند.

داشتن تفکر استراتژیک به معنای آمادگی ذهنی و اجرایی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی است. تغییرات شدید و سریع عوامل محیط بیرونی ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک و داشتن تفکرات استراتژیک را الزامی می‌سازد.

محیط‌های بیرونی و اهمیت آن که ضرورت داشتن این برنامه‌ریزی را روشن می‌سازد بشرح زیر است:

محیط اقتصادی:

- رویکرد تجارت جهانی
- تجارت الکترونیکی و تهدیدها و فرصتها.
- تعامل اقتصادی بین کشورها.
- بی‌ثباتی اقتصاد جهانی.
- تعامل شدید بین مؤلفه‌های اقتصاد جهانی.
- محیط فرهنگی و اجتماعی:
- سرعت فن‌آوری اطلاعات و دسترسی مردم به آن.
- افزایش خواسته‌های مشتری.
- بهبود ارتباطات فرهنگی.

محیط تکنولوژیکی:

- تغییرات شدید تکنولوژیکی.
- بهبود ارتباطات تکنولوژیکی جهانی.
- تکنولوژی سخت‌افزاری در صورت توزیع شدیداً افزایش یافته.
- هر روز شاهد ابداعات و اختراعات جدید هستیم.
- محیط رقابتی:
- شکل‌گیری رقابت دائماً در حال تغییر است.
- رقبای ناشناس و جدید به سرعت وارده عرصه‌های جهانی شده و تهدید جدی محسوب می‌شود.
- رفتار رقبا غیر قابل پیش بینی است.
- سرمایه‌گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه‌گذاری در شرکتها با تأمل برخورد می‌کنند.
- محیط مشتریان:
- مشتری بصورت گزینشی عمل می‌کند.
- توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته است.
- رویکرد به مشتری در شرکتها، رویکرد مشارکتی است.
- رضایت‌مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل ضروری است.
- محیط منابع انسانی:
- دانایی محوری سازمانها بر منابع انسانی متمرکز است.
- رویکرد نوین بر خلاف مدیریت پرسنلی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است.
- معیشت، تضمین شغلی و آینده‌نگری منابع انسانی همه یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- خلاقیت و نوآوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است.

۴- مزایای مدیریت استراتژیک:

- مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای باشد که فقط واکنشی عمل نکند، بلکه اعمال نفوذ نماید. بدین ترتیب سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل در آورد.
- برنامه‌ریزی استراتژیک همچنین دارای مزایای زیر است:
۱. راهنمای سازمان است، یعنی مسیر و جهت فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص می‌کند.
 ۲. مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.
 ۳. دارای نگرش بلند مدت بوده و توفیق اقدامات را مبتنی بر استراتژیهای مصوب تضمین می‌کند.
 ۴. به پیش بینی آینده می‌پردازد و دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات بلند مدت مدیران بسیار مفید است.
 ۵. نقش هماهنگ کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد.
 ۶. درگیر شدن کارکنان و مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک تعهد و حمایت از سازمان را افزایش می‌یابد.
 ۷. موجب تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود.
 ۸. ایجاد فرصتی است برای تفویض اختیار به کارکنان و خود موجب تشویق و ترغیب کارکنان می‌شود.



تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان فهرستی از منابع مهم موجود از نظر انسانی، مالی و تجهیزاتی و . . . در اختیار مدیران می‌گذارد. در این مرحله هدف این است که منابع کلیدی و استراتژیک سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و تصویری از امکانات سازمان جهت تحقق اهداف و همچنین ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی را مشخص نماییم.

باید بدانیم هر سازمان طبق اصل هم پایانی ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف‌های معین خود برسد، بنابراین شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های درونی موجب می‌شود مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون مناسب‌ترین راه را برای رسیدن به اهداف پیدا کنند. (رضاییان ۱۳۸۴)

۲- تدوین استراتژی:

در این مرحله باید مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است، و با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب کنیم.

در این مرحله مشارکت مدیران میانی و حتی مدیران رده پایین جهت افزایش انگیزش اهمیت زیادی دارد. در این مرحله برنامه‌ریزی با به کار گرفتن یک یا چند معیار مانند میزان عملی بودن، مفید بودن، قدرت حل مشکلات، هم راستایی با خط مشی‌ها، تطبیق امکانات سازمان و . . . می‌تواند به ارزیابی استراتژی‌ها پرداخته و استراتژی جدید را بر این اساس انتخاب کند. (الوانی ۱۳۶۸)

در حقیقت تدوین استراتژی مربوط به یک نقطه زمانی معین نیست، بلکه به تدریج شکل می‌گیرند و تغییر می‌یابند و در طی زمان بطور نسبی تعدیل شده و توسعه می‌یابند و گام به گام اجرا می‌شوند.

یکی از صاحب‌نظران (James Brain Quinn) آن را فرآیند تکمیل تدریجی منطقی (Logical incremental adjustment) می‌نامد. (کوئین ۱۹۷۸ ص ۷-۲۱)

برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب فراگرد تدریجی، این فرصت را برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که به دلیل مواجه تدریجی با مسائل موجود در مسیر اجرای راهبردها، به مهارت کافی برای اجرای آنها دست یابند. (میتزبرگ ۱۹۷۶ ص ۴۶-۵۵ و ۱۹۸۷ ص ۶۶-۷۵)

۳- اجرای استراتژی:

با انتخاب استراتژی کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد. بلکه باید استراتژی اجرا شده و عملاً به محک آزمون گذاشته شود. تحقیقات و بخش پژوهش سازمان در انجام این مهم نقش مؤثری خواهد داشت. برای اجرای استراتژی‌ها می‌توان از ابزارهای زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی مناسب با استراتژی.
 - هماهنگ سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی.
 - ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان.
- باید در نظر داشت که بهترین راهبردهای تدوین شده در صورتی که بطور صحیح اجرا نشوند، فاقد ارزش عملی خواهند بود. و اجرای اثر بخش هر استراتژی مستلزم تعهد کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است.
- بنابراین اجرای راهبرد با کلیه فراگردهای مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت بسیج امکانات و کنترل عملکردها و برنامه‌ها سرو کار دارد.

۹. تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آنها در فرآیندهای تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری و خیال‌پردازی را افزایش و پرورش داده و بدین گونه اثر بخشی سازمان افزایش می‌یابد.

فرآیند مدیریت استراتژیک:

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تمرکز بر انجام فعالیتهای ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب دارد. (تری ۱۹۷۷ ص ۱۷۹، گالووی ۱۹۶۷ ص ۲۹۶) و به مدیران کمک می‌کند بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی پیروز شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند آن را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

۱. تحلیل وضعیت.
۲. تدوین استراتژی.
۳. اجرای استراتژی.
۴. ارزیابی استراتژی.

۱- تحلیل وضعیت:

در این مرحله ابتدا بایستی اهداف آینده سازمان مشخص شود و این کار مستلزم درک و تشخیص صحیح مأموریت‌ها و مقاصد سازمان و بیان آنهاست. در تعیین اهداف سازمان، ارزش‌ها و انتظارات نقش مهمی دارند بطوری که اگر ارزش‌های حاکم بر جامعه در اهداف سازمانی منعکس نگردد، تحقق اهداف با مشکلات مواجه خواهد شد.

در حقیقت تدوین رسالت نامه^۵ موجب حفظ و تقویت وحدت میان همه اعضای سازمان می‌شود. (ناش^۶ ۱۹۸۸ ص ۱۵۵-۱۵۶)

از نظر پژوهشگران بهتر است علت اصلی وجود سازمان که هدایت‌کننده کارکنان در عملیات روزمره است در رسالت نامه قید شود. (شرمرهورن ۱۹۹۶ ص ۱۶۶)

سپس به تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان می‌پردازیم. در این مرحله نسبت به محیط اقتصادی، سیاسی فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن آگاهی پیدا می‌کنیم.

البته در این مرحله باید به جستجوی عوامل حساس و مهم که اثر قابل ملاحظه‌ای روی سازمان دارند بپردازیم. هدف از این مرحله شناسایی مخاطره‌ها و تهدیدات محیطی است در مقایسه با فرصت‌های موجود آن. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب، استفاده از فن «تحلیل قوت-ضعف، فرصت-تهدید»^۷ است.

هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمان، وجود یک مسأله^۸ را هشدار می‌دهد. و در بسیاری از موارد تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های سازمان آن را در محدودیت^۹ قرار می‌دهد.

تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان نیز نشان از آسیب‌پذیری^{۱۰} سازمان دارد. (بونه و کونز ۱۹۹۲ ص ۱۶۱-۱۶۲)

Mission Statement	۵
Laura nash	۶
Swot analysis technique	۷
Problem	۸
Constraint	۹
Vulnerability	۱۰



۴- ارزیابی استراتژیک:

- جهت تعیین حدود دستیابی به هدفها، استراتژیهای اجرا شده باید مورد کنترل قرار گیرند. ارزیابی استراتژیک شامل سه فعالیت اصلی می‌شود:
- بررسی مبانی اصلی استراتژیهای شرکت.
- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتایج واقعی.
- انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارد.
- موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک:
- هفت مانع تحت عنوان هفت خطای مرگبار استراتژیک به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد.
- استراتژی ارزش اجرا ندارد.
- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند.
- مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند.
- مسؤلیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است.
- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا از صحنه خارج می‌شوند.
- عدم تشخیص موانع.
- فراموش کردن کسب و کار.

نتیجه گیری:

با توجه به تحولات معاصر، پیش بینی می‌شود که در آینده سازمانهایی موفق خواهند بود که دید روشنی از آنچه باید انجام دهند داشته باشند و بتوانند از مدیریت قوی و سیستمهای سازمانی مورد نیاز برخوردار گردند. مسیرهای پیشرفت بسیاری برحسب کیفیت تفکر استراتژیک ظاهر می‌شود یا از بین می‌رود. داشتن تفکر استراتژیک بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثر بخش سازمان یا واحد مورد نظر برای استفاده از کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد. با برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر راهبردی سازمانها و مدیران آگاهی بیشتری نسبت به فرصتها و تهدیدات آتی پیدا نموده و می‌تواند شیوه مواجهه با آنها را پیش بینی کنند. (جانسون و دیگران ۱۹۷۳ ص ۶۲)

منابع و مأخذ:

- مبانی سازمان و مدیریت / علی رضائیان ۱۳۸۰
- مدیریت عمومی / سید مهدی الوانی ۱۳۶۸
- احمد پورداریانی (محمود) ۱۳۷۷ طراحی و تعیین الگوی پرورش مدیران کار آفریده در صنعت

- ۱- David , Fred R. Strategic Management
- ۲- Hill , Charles W.L. and Gareth R. Jones. Strategic Management
- ۳- Hunger , J. David , and Thomas L. Wheelen. Essentials of Strategic Management.
- ۴- Hitt , Michael A.R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and globalization
- ۵- Barney jayb., and William S. Hesterly Strategic Management and Competitive
- ۶- Dess Gregory G., G.T. Lumpkin and marilyn l. Taylor. Strategic Management: Creating Competitive advantages.

