



نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد تغییر در سازمان‌های هزاره جدید

منوچهر مکی *

چکیده:

در این مقاله نقش مدیریت استراتژیک در سازمان‌های مدرن امروزی مورد بحث قرار می‌گیرد. وظایف کلیدی، پارادوکس‌ها و تناقضات در اجرای مدیریت استراتژیک مورد بررسی واقع می‌شود و چهارچوب یک الگوی ساده استراتژیک به عنوان نمونه مطرح می‌گردد. در نهایت به ماهیت مدیریت استراتژیک که همان سازگاری با تغییرات در هزاره جدید است اشاره می‌شود. بکارگیری فن آوری اطلاعات برای بهبود فرآیندهای تجاری و نیز داشتن نگرش استراتژیک از دیگر مباحث مطرح شده می‌باشد.

کلمات کلیدی:

مدیریت استراتژیک، پارادوکس، انقلاب الکترونیکی، استراتژی، تغییر

مقدمه:

اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. [۱]
تعریفی دیگر از مدیریت استراتژیک می‌گوید: "مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ موسسه می‌گردد." [۳]
در واقع مسیر کلی حرکت یک سازمان و بقای آن در سایه دگرگونی‌های قابل محاسبه و غیر قابل محاسبه و نامعین که ممکن است سازمان را به مخاطره اندازد فقط با تصمیمات استراتژیک و در قالب مدیریت استراتژیک قابل بحث می‌باشد.

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به موجب آن تصمیمات مهم که منجر به موفقیت یا عدم موفقیت سازمان می‌شود، اخذ می‌گردد. در واقع تئوریسین‌های استراتژیک استفاده بهینه از منابع داخلی و خارجی را در محیط‌های پویا مطرح می‌کنند.
یک تعریف مدیریت استراتژیک بیان می‌دارد: "هنر و علم تدوین،

لحاظ کرده و این نظرات را یکپارچه کنند. این گروهها شامل، کارفرمایان، کارمندان، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه و کل جامعه می‌باشند. اگر مدیران فقط نظرات یکدسته را در نظر بگیرند قطعاً محکوم به شکست خواهند بود.

ج- مدیریت استراتژیک نیازمند یکپارچگی ابعاد کوتاه مدت و بلند مدت هدفهای سازمانی است

مدیران علاوه بر داشتن دیدگاه برای رویارویی با آینده باید روی نیازهای عملیاتی کوتاه مدت سازمان نیز متمرکز شوند. هر چه در سلسله مراتب سازمانی پایین تر برویم توجه به جنبه‌های کوتاه مدت یک موضوع افزایش می‌یابد.

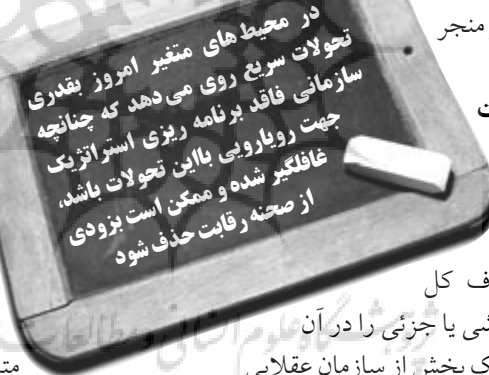
تمام مدیران در سازمان باید بعد مدیریت استراتژیک را در نظر بگیرند و بدانند که چگونه عملکرد بخشهای مختلف روی اهداف کلی سازمان تاثیر می‌گذارد.

د- چهارمین ویژگی تشخیص تفاوت میان کارآمدی و اثر بخشی است.

باید آگاه باشیم که سازمان بایستی کارآمدی و اثر بخشی را توأمان ایجاد کند.

انجام دادن کارهای صحیح را کارآمدی و انجام دادن درست کارها را اثر بخشی می‌نامند. هنگامی که مدیران تخصیص منابع را به طور صحیح و عاقلانه انجام می‌دهند، در واقع آنها تلاشها را در جهت اهداف کلی سازمان هدایت می‌کنند.

مدیرانی که روی اهداف کوتاه مدت متمرکز می‌شوند ممکن است اهداف مهمتری



را از دست بدهند. [۵]

برخی نکات مهم در مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک سوالاتی را در مورد وضعیت آتی می‌پرسد. سوالاتی مانند اینکه نیروهای تغییر دهنده بازارها کدامند؟ چه مهارت‌هایی برای رویارویی با این تغییرات نیاز داریم؟ چگونه خودمان را تغییر دهیم تا بتوانیم مهارت‌های مورد لزوم را کسب کنیم در حال حاضر مدیران بازرگانی و حتی سیاستمداران بدنال کارایی بیشتر هستند. آنها کیفیت بالاتر را با هزینه‌های کمتر طلب می‌کنند. منابع کمیاب و چالشهای پیچیده بازرگانی و سیاسی نیاز به مدیریت استراتژیک را افزایش داده است. بکار گیری مدیریت استراتژیک امری ناممکن نیست ولی دشوار است. [۸]

در زیر به برخی نکات مهم که در اجرای برنامه‌های مدیریت استراتژیک وجود دارد اشاره می‌شود.

۱- مدیریت استراتژیک متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژیک است

در محیط‌های متغیر امروز بقدری تحولات سریع روی می‌دهد که چنانچه سازمانی فاقد برنامه ریزی استراتژیک جهت رویارویی با این تحولات باشد، غافلگیر شده و ممکن است بزودی از صحنه رقابت حذف شود.

مدیریت استراتژیک فقط در قالب مسائل تجاری خلاصه نمی‌شود. امروزه دولت‌ها تلاش می‌کنند که برنامه‌های استراتژیک خود را به نحوی تنظیم کنند که افق‌های گسترده تری را در بر گیرد. در کشور ما نیز سند چشم انداز ۲۰ ساله توسعه که از رهنمودهای مقام معظم رهبری سرچشمه گرفته یک برنامه استراتژیک محسوب می‌شود.

"پیتر دراگر" معتقد است که طرح این سوال که "وظیفه اصلی ما چیست؟" سبب می‌شود که اهدافی مشخص شود و استراتژی‌ها تدوین شوند و تصمیماتی اتخاذ شود که نتایج آن بعدها مشخص می‌گردد. شکی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان صورت پذیرد که بتواند با نگرشی وسیع به کل موسسه بنگرد، قادر باشد که بین اهداف و نیازهای امروز و فردا توازن برقرار کند و نیز بتواند منابع مادی و معنوی را به گونه‌ای ترکیب کند که به نتایج مورد نظر منجر شود. [۶]

ویژگی‌های اصلی مدیریت استراتژیک

الف- مدیریت استراتژیک در جهت هدف‌های کلی سازمان عمل می‌کند

یعنی تلاش‌ها باید در جهت اهداف کل سازمان شکل گیرد و فقط یک زمینه بخشی یا جزئی را در آن لحاظ نکند. ممکن است امری که برای یک بخش از سازمان عقلایی به نظر برسد برای منافع کل سازمان سودمند نباشد.

مثلاً واحد تولید تصمیم بگیرد که محصولات مشابه را در دوره‌های بلند مدت زمانی تولید کند تا از این راه هزینه‌های تولید را کاهش دهد. محصولات تولید شده با اهداف بخش بازاریابی در تضاد خواهد بود. زیرا در این بخش بازاریابان به دنبال تغییر و تنوع در محصولات هستند تا پاسخگوی نیاز مشتریان باشند.

از سوی دیگر بخش تحقیق و توسعه ممکن است تولید محصولات خاصی را پیشنهاد دهد و در این حالت قسمت طراحی محصولی گرانتیتم را طراحی کند بطوری که مشتریان قادر به خرید آن نباشند. بنابراین باید با نگاه استراتژیک و از بعد سازمانی به این موضوع توجه کنیم.

ب - مدیریت استراتژیک شامل نظرات متعددی در تصمیم‌گیری است.

مدیران استراتژیک باید نظرات افراد مختلف در تصمیم‌گیری را

هدف مدیریت استراتژیک هدایت، برانگیختن و کمک به رشد پرسنل سازمان و نیروهای مرتبط با عملکرد سازمان است. مدیریت استراتژیک با ماهیت و جوهره سازمان مرتبط است و ارزش‌های سازمان در محیط‌های مختلف را در نظر دارد و همزمان که رشد بلند مدت سازمان را می‌نگرد توجه به انجام وظایف جاری را از یاد نمی‌برد. در حقیقت مدیریت استراتژیک متضمن برنامه ریزی استراتژیک مناسب است. به این معنی که برای دسترسی به هر کدام از اهداف اصلی نیازمند ابزارهای متفاوتی است.

خط مشی‌ها ممکن است در اصطلاحات کلی بیان شوند به طوری که گاهی اوقات فقط به صورت سمبولیک و نمادین وجود دارند. اما خط مشی‌ها باید برای پرسنل مفهوم داشته باشند زیرا هنجارهای رفتاری را شرح می‌دهند و در هنگام تعارض بین افراد و گروه‌ها در سازمان مانند یک مرجع حل اختلاف عمل می‌کنند. گاهی اوقات بیان می‌شود که امکان توضیح همه خط مشی‌ها وجود ندارد و برخی از آنها باید محرمانه باشد به خصوص وقتی که توسط افراد محدودی بکار می‌رود. ولی محرمانه بودن خط مشی مشکلات زیادی را به دنبال دارد.

محرمانه بودن خط مشی‌ها جلوی خلاقیت را می‌گیرد و سبب می‌شود که تعداد محدودی راضی شده ولی در عوض تعداد زیادی احساس کنند که سازمان به آنها بی‌اعتماد است.

۲- در سازمانهای یادگیرنده، مدیریت استراتژیک یک فرآیند آموزشی برای ایجاد تغییر تلقی می‌شود

عامل تغییر می‌تواند هر شخص یا نهادی در سازمان و یا محیط مربوط به آن باشد که رفتار او می‌تواند بطور خاص روی تغییر در سازمان اثر گذار باشد. بعنوان مثال در یک دانشگاه عوامل اصلی تغییر می‌توانند، دانشجویان، کارمندان دانشگاه، دانشگاه‌های مشابه و همسطح، قانونگذاران و هیئت امناء باشند در یک سازمان یادگیرنده آموزش افراد نیازمند اطلاعات، ارتباطات و انگیزش‌های متقابل و وجود یک پایگاه اطلاعاتی قابل دسترسی برای همگان است.

۵- استراتژیهای انواع تغییرات و شیوه‌های آنها توضیح می‌دهند.

استراتژی‌ها به ما می‌گویند که چه کاری انجام دهیم تا خط مشی‌ها بطور عقلایی و موثر اجرا شود. یعنی اینکه باید خط مشی‌ها را با اصطلاحات عملیاتی شرح دهیم. در واقع فعالیت‌هایی را که باید جهت دسترسی به آن اهداف انجام دهیم اعلام می‌کنند. نوع تغییراتی که بوسیله این فعالیت‌ها انجام می‌شود و ابزارهایی را که باید بکار ببریم در استراتژی‌ها بیان می‌شود.

۳- آموزش افراد بعنوان عاملان تغییر نیازمند یک سیستم اطلاعاتی ساختارمند می‌باشد

اطلاعات جمع آوری شده در سازمان باید موارد لازم را در زمان مناسب برای مدیریت فراهم کند. این اطلاعات باید علائم و نشانه‌های تغییرات را به خوبی مشخص کند و این امر یک وظیفه مدیریت اطلاعات است.

بعبارت بهتر درک تعامل میان عوامل و استراتژی‌ها در هسته مرکزی هر فرآیند مدیریتی و رهبری است.

اطلاعات خام یا مفروضات می‌تواند تغییرات در محیط را نشان دهد و یا اینکه تغییرات در استراتژیهای سازمانهای دیگر را منعکس نماید ولی نکته مهم این است که این اطلاعات خام باید عملکرد افراد را در سازمان نشان دهد زیرا بسیاری از اطلاعات ذقیمت می‌تواند از تجربیات پرسنل قدیمی در سازمان استخراج شود.

۶- ارزیابی

ارزیابی کلید هر خط مشی و استراتژی است زیرا در مورد اهداف سازمان، تخصیص منابع، رهبری و توانایی عملیاتی سولاتی را مطرح می‌کند. در سطح کلان سازمان آن را ارزیابی سازمانی می‌نامند و با جهت اصلی و هنجارهای سازمان مربوط است.

با این وجود برای مدیریت مشکل است که پرسنل سازمان را قانع سازد که نه فقط اطلاعات و تجربیات خود را عرضه کند بلکه آنها را تحلیل نموده و در یک پایگاه اطلاعاتی در دسترس کل پرسنل قرار دهند. این اطلاعات باید منظم شده تا بسادگی قابل مبادله باشد. این امر به معنی استقرار یک سیستم اطلاعاتی منسجم و فراگیر است که علیرغم مشکل بودن برای سازمان حیاتی است چنین وظیفه‌ای یک چالش مدیریتی را نشان می‌دهد زیرا در هنگام رقابت افراد برای پستهای سازمانی بالاتر، گرایش افراد به نگهداری اطلاعات است زیرا به مشارکت گذاشتن اطلاعات ممکن است موقعیت آنها را به خطر اندازد. (۷)

ارزیابی وظیفه‌ای واحدها یک مکمل ضروری برای ارزیابی سازمانی است و چون آسانتر از ارزیابی کل است ممکن است جایگزین آن شود.

مدیریت استراتژیک باید ارزیابی سازمانی را هدف اصلی قرار داده و چارچوبی را برای ارزیابی وظیفه‌ای واحدها فراهم کند تا بتواند روش‌های ارزیابی خط مشی‌ها را کاملتر انجام دهد.

مدیریت ارزیابی به منظور آموزش و ایجاد انگیزه برای تغییرات یکی از توانائی‌های مهم مدیریت استراتژیک است.

مشاوران و افرادی که با سازمان همکاری می‌کنند می‌توانند در این زمینه به سازمان یاری برسانند.

۴- خط مشی‌ها و استراتژی‌ها :

خط مشی‌ها با ماهیت فعالیتها و رسالت سازمان مربوط است.

۷- توازن میان عقلانیت، نوآوری و حفظ وضع موجود

اغلب مدیران تلاش می‌کنند که اولیاتی را برای عقلانیت در سازمان قائل شوند و این امر بر اساس معیار کارایی است و معمولاً به شکل کاهش هزینه‌ها خود را نشان می‌دهد.

در واقع با کمک تعامل و ارتباطات شخصی چالش اینترنت در قلب پویایی اجتماعی متمرکز می‌شود.

انقلاب الکترونیکی تغییرات اساسی در شیوه زندگی مردم ایجاد کرده است و روابط افراد را شکل داده و هنجارهای رفتاری آنان را جهت دهی می‌کند.

این انقلاب بطور واضح در انگیزه‌ها و مدل‌های اصلی رفتاری نفوذ می‌کند و در شکل دهی سازمان سیاسی و اقتصادی و فرهنگی افراد تاثیر بسزایی دارد.

در زمینه سیاسی این امر روی وظیفه سازماندهی اجتماع تاثیر می‌گذارد و مواردی از قبیل اقتدار، رهبری، قانون و کنترل را در بر می‌گیرد.

بدلیل اینکه انقلاب الکترونیک خودش را با تغییرات فرهنگی مهم در جامعه هماهنگ می‌کند نیازهای اجتماعی و شخصی شهروندان اهمیت می‌یابد. هنجارهای جدید رفتاری روی خودمختاری شخصی، علاقه به برقراری ارتباط، نیاز به در نظر گرفته شدن توسط دیگران و بطور خلاصه حق آگاهی و احترام تاکید دارد.

در واقع افراد انتظار دارند که جامعه و دولت با توجه بیشتری به آنان بنگرد و به مسائل و تلاش‌های شخصی آنان توجه کند.

معیارهای استراتژی اثربخش

برای ایجاد یک استراتژی باید معیارهای خاصی را در نظر گرفت. باید بدانیم که غیر از تعیین استراتژی عوامل دیگری نیز به جز استراتژی در رسیدن به اهداف تاثیر می‌گذارند. برخی از این عوامل عبارتند از شانس (عوامل پیش بینی نشده) اجرای موفق یا غیر موفق و خطاهای رقبا زمانی که یک استراتژی را تنظیم می‌کنیم نمی‌دانیم که آیا با موفقیت به مرحله اجرا در می‌آید یا خیر؟ دلیل این امر نامشخص بودن نتایج آن است. اما در هر صورت سازمان به معیارهایی نیاز دارد تا بتواند یک چهارچوب استراتژیک موثر را تعریف و مشخص کند. برخی از این معیارها عبارتند از:

هدف‌های آشکار:

آیا تمامی تلاش‌ها در جهت اهداف کلی قابل وصول و قابل فهم و آشکار قرار دارند؟ اهداف فرعی ممکن است تغییر کنند ولی اهداف استراتژیک باید برای همه واحدها به قدری روشن باشد که همگان آن را درک کنند ولی اهداف نباید حتماً مکتوب و یا دقیق باشند. اما باید با مفهوم باشند یعنی اگر به دست آمدند باید کامیابی و بقاء مستمر سازمان را در مقابل رقبا تضمین کنند.

حفظ ابتکار عمل:

آیا استراتژی مورد نظر آزادی عمل را حفظ می‌کند و بر تعهد می‌افزاید؟ آیا مسیر و سرعت حرکت رویدادها را تعیین می‌کند یا آنکه نسبت به آنها عکس العمل نشان می‌دهد؟ موضع انفعالی موفقیت را به رقبا واگذار می‌کند. در نهایت

در زمانی که تغییر حلال مشکلات است، نوآوری بدون منطق نمی‌تواند در سازمان صورت پذیرد. بنابراین عقلانیت منجر به تجدید ساختارهای سازمانی می‌شود و وظایف جدید را ایجاد می‌کند اما اساس سیستم موجود را نیز حفظ می‌نماید.

یک شیوه سنتی ایجاد نوآوری، طراحی ساختار تجربی جدید جدای از فعالیتهای اصلی سازمان است که با هنجارها و معیارهای ارزیابی مشخص خود تعیین می‌شود.

گاهی اوقات نیاز است که فعالیت جدید به فعالیتهای جاری سازمان اضافه شود و این امر دشواری موازنه میان عقلانیت (حفظ وضع موجود) و نوآوری (تغییر وضع موجود) را خاطر نشان می‌سازد.

عدم توجه به حفظ وضع موجود ممکن است بقای سازمان را به خطر افکند.

عقلانیت، نوآوری و حفظ وضع موجود یک سیستم کاملاً وابسته به هم را ایجاد می‌کند. موازنه مناسب این سیستم در هسته اصلی مدیریت استراتژیک قرار دارد. [۴]

پارادوکس‌ها و تناقضات در مدیریت استراتژیک:

در جهان به سرعت متغیر سازمان میان اهداف متفاوت در حال نوسان است. سازمان روی پروژه‌های مختلف کار می‌کند که هر کدام ویژگی، کارایی و معیارهای کیفی خود را دارد. تنوع کارکنان و منابع مدیریت را به سمت آزادی عمل دادن به پرسنل سوق می‌دهد تا آنها نیز بتوانند خود را با تغییرات پیش بینی نشده تطبیق دهند. آزادی عمل کارکنان می‌تواند تضادهای سازمان میان اهداف کارکنان، نگرش‌ها، پتانسیل تغییر، محدودیت‌ها و یا عملیات فعلی سازمان را آشکار سازد.

این تناقضات می‌تواند نتایج بد یا خوب غیر قابل انتظاری را ایجاد کند و رهبران سازمانی باید برای اداره این تغییرات بعنوان مولفه‌هایی از تغییرات استراتژیک آماده باشند. در هنگام ایجاد این تضادها و تعارضات مدیریت سنتی سعی در یافتن یک راه حل مصالحه جویانه می‌نماید که در کوتاه مدت راه حلی قابل قبول می‌باشد اما مدیریت استراتژیک مصالحه را یک راه حل موقتی و تاکتیکی می‌داند که جزئی از یک برنامه بلندمدت می‌باشد. این مدیران می‌توانند با تغییرات آینده روبرو شوند و روی اهداف مشترک، معیارهای عملکرد و تخصیص منابع با موفقیت تصمیم‌گیری نمایند.

نوآوری فنی و فرهنگ و ارتباط آن با مدیریت استراتژیک

تاکید بر رشد فردی در بهبود سازمانی بک جنبه از مدیریت است. این امر می‌تواند بوسیله استفاده از ارتباطات الکترونیک تسهیل شود و ارتباطات میان افراد را گسترش دهد بنابراین انقلاب اینترنتی و فن آوری اطلاعات به تغییرات عمده‌ای در فعالیت‌ها و روابط میان افراد منجر شده است.

هزینه‌ها افزایش یافته و گزینه‌های موفق را کاهش می‌دهد.

تمرکز

آیا استراتژی دقیقاً تعیین کرده است که چه چیزی سازمان را در ارتباط با رقبایش به قدرت برتر می‌رساند. ویژگی‌های برتر سازمان امکان موفقیت بیشتر را همراه با صرف منابع کمتر میسر می‌سازد و برای کسب دست آوردهای بیشتر نسبت به رقبای رکن اساسی است.

انعطاف پذیری

آیا استراتژی مورد نظر دارای انعطاف پذیری و قدرت تحرک است یا خیر؟ اگر استراتژی ما انعطاف پذیر باشد به ما اجازه می‌دهد که خود را با تغییرات پیش آمده بسرعت تطبیق دهیم. در عین حال رقبای کم انعطاف و ادا می‌شوند تا برای حفظ خود منابع بیشتری را صرف کنند و در عین حال کمتر ما را تهدید می‌کنند.

رهبری هماهنگ و متعهد

آیا استراتژی‌های مورد نظر رهبری مسئول و متعهد برای هدفهای بنیادی فراهم می‌آورد؟ رهبران باید به گونه‌ای انتخاب شوند که ارزش‌هایشان با نیازهای موجود در وظایف آنها مطابقت داشته باشد. استراتژی‌های موفق علاوه بر بارور به تعهد و یقین نیز نیاز دارند.

غافلگیری برای رقبا

آیا استراتژی مورد نظر از جنبه سرعت، و اطلاعات سری برای حمله به رقبا مناسب است؟ با استفاده از اصل غافلگیری و زمانبندی صحیح می‌توان موفقیت را در تمام ابعاد استراتژیک به دست آورد و رقبای خود را مغلوب سرعت عمل خویش کنیم.

امنیت

آیا استراتژی مورد نظر منابع و مراکز عملیاتی سازمان را محفوظ می‌دارد؟ آیا نظام اطلاعاتی موثری را ایجاد می‌کند که ما غافلگیر ترندهای رقبا نشویم؟ آیا سازمان حرکت‌های خود را بگونه‌ای تدارک می‌بیند که از طرف رقبا دچار آسیب نشود. [۲]

یک طرح استراتژیک نمونه

مدیریت استراتژیک سؤالاتی را در مورد وضعیت آتی می‌پرسد. نیروهای تغییر دهنده بازارها کدامند؟ چه مهارت‌هایی را برای رویارویی با این تغییرات نیاز داریم؟ چگونه خودمان را تغییر دهیم تا بتوانیم مهارت‌های مورد لزوم را کسب کنیم. امروزه مدیران بازرگانی و حتی سیاستمداران بدنبال کارآیی بیشتر هستند.

آنها کیفیت بالاتر را با هزینه‌های کمتر می‌خواهند. منابع کمیاب و چالش‌های پیچیده بازرگانی و سیاسی نیاز به مدیریت استراتژیک را افزایش داده است.

بحث مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های خدماتی و اداری مشکلتر می‌باشد در زیر تلاش می‌کنیم که یک طرح استراتژیک نمونه‌ای را برای سازمان‌های دولتی و اداری کشورمان ایران ارائه کنیم.

به همین منظور روی برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد، مدیریت مالی و دقیق فن آوری اطلاعات بصورت بهینه متمرکز می‌شویم. برای این منظور بایستی شیوه‌های جدید انجام کارها را برای ایجاد سیستم‌های مدیریت نهادینه کنیم.

مدیریت:

اهداف:

۱- انتخاب افرادی برای مدیریت بر طبق معیارهای مشخص تجربی، تخصصی، تحصیلاتی.

۲- برنامه‌های بهبود مدیران که در جهت ارتقاء عملکردهای آنان است.

۳- ارتباط و کاربرد استانداردهای کاری بالا بعنوان مولفه‌های ضروری صلاحیت‌های اجرایی

مهمترین ویژگی‌های اهداف بالا این است که مدیران موفق باید از دیگران الهام گرفته و خودشان مشتاق تغییر باشند و بر اساس الگوهای مشخص مدیریت کنند. آنها، باید تعادلی را میان خواسته‌های مردم، خدمات و تولیدات و سازمانهای خصوصی و دولتی ایجاد کنند. موفقیت آنان تا حد زیادی به نگرش مثبت مدیران و تلاش‌های اجرایی آنان بستگی دارد.

اجرای یک روش یکپارچه در مدیریت

استراتژیک

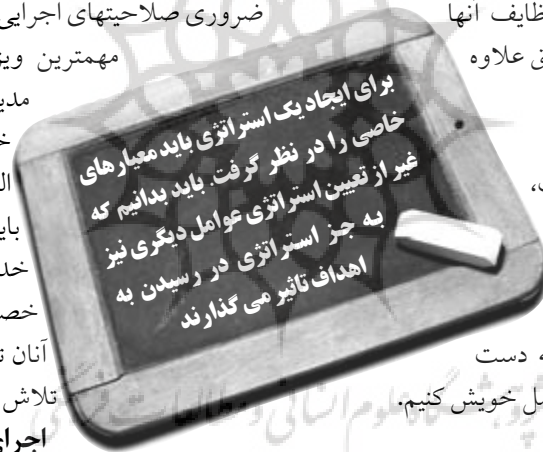
۱- نهادینه‌سازی فرآیندهای جاری که برای تشخیص، آشکارسازی و تجزیه و تحلیل روندهای محلی، کشوری و جهانی بکار می‌رود و یکی از وظایف برنامه ریزی استراتژیک است.

۲- تطبیق برنامه استراتژیک، بودجه و سیستم مدیریت عملکرد شایسته سالار.

۳- اجرای یک برنامه اندازه‌گیری و بازخور که بعنوان معیاری جهت نتایج عملکرد کل سازمان بکار رود.

۴- اصلاح سیستم‌های جاری و فرآیندهای فعلی در جهت پیشرفت آنان به سمت اهداف استراتژیک و ایجاد تطبیق‌هایی که مورد نیاز است.

۵- تهیه گزارش عملکردها و پاسخگویی کارها که در ارتباط با منابع مصرف شده و نتایج بدست آمده در اهداف استراتژیک می‌باشد.



خلاق و پویا عمل کند و تلاش نماید تا سازمان سرنوشت خود را خود رقم زند و آینده را تحت کنترل در آورد مدیریت استراتژیک در اجرا باید موجب مشارکت و تعهد بیشتر مدیران و پرسنل سازمان شود اگر مدیران و پرسنل به مأموریت، اهداف و استراتژی های شرکت پی ببرند و آنها را درک کنند خلاقیت و نوآوری در آنها ایجاد می شود. هر سازمان باید تلاش کند تا در عمل پیشرو سازمان های مشابه شده و به صورتی نوآور عمل کند و به جای اینکه از رویدادها تاثیر پذیرد روی آنها اثر بگذارد. یک مدیر استراتژیک خوب همواره تلاش می کند تا با تجزیه و تحلیل از وضعیت موجود کشف کند که سازمان در چه وضعیتی قرار دارد و آنگاه بکوشد تا آینده سازمان را ترسیم نماید و در نهایت برای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب آینده تلاش نماید. این مسئله امری بدیهی است که افراد و سازمانهای برنامه ریز نسبت به افراد و سازمانهایی که فاقد برنامه ریزی هستند دارای احتمال موفقیت بیشتری می باشند یک مدیر استراتژیک خوب همواره برنامه ریزی می کند و برنامه های خود را تحت کنترل و نظارت در می آورد ولی مدیری که فاقد نگرش استراتژیک است بدون اینکه برنامه ریزی را انجام داده باشد فقط خواهان نظارت و کنترل افراد است.

در واقع روح مدیریت استراتژیک سازگاری با تغییرات است. جهانی شدن فن آوری اطلاعات، مهندسی مجدد و مدیریت فرآیندها تغییراتی هستند که جامعه و سازمان ها را متحول ساخته اند مرزهای ملی در تجارت بسرعت در حال فرو ریختن است و مفاهیم جدید در ارتباطات و تجارت در حال شکل گیری است.

"در دنیای تجاری امروز، بیش از هر زمان تنها چیزی که ثابت مانده است همان پدیده تغییر است. سازمانهای موفق می توانند بطور موثری خود را با تغییرات هماهنگ و سازگار کنند تا بتوانند در دنیای رقابتی امروز دوام آورند" [۹]. ■

فهرست منابع:

- ۱- دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی یارسانیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- ۲- کونین، جیمز براین و دیگران، مدیریت استراتژیک "فرآیند استراتژی"، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۳.
- ۳- گلوک، ویلیام اف و لورنس آرجاج، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ هفتم، ۱۳۸۲.
- 4 - Davies, John, Cultural change in universities in the context of strategic and quality initiatives, university of Bath, 2005.
- 5- Dess, Gregory, G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, Strategic Management, 2. ed. New York: MC Graw Hill Irwin, 2005.
- 6- Drucker, peter, Management: tasks, Responsibilities and practices, New York, Harper & Row, 1974.
- 7- GAO Strategic Supplement, Enhance Leadership and Promote Management, 2002-2007.
- 8 - Lewis, Joseph F, Strategic Management, Committee. on strategic Management, University of Minnesota, 2005.
- 9- Waterman, Robert, The renewal factor: How the best Get and keep the competitive edge, New York, Bantam, 1987.

* عضو هیات علمی موسسه آموزش عالی طبرستان-چالوس

تداوم مدیریت سرمایه انسانی، برنامه ریزی مدیریت و اجرا بصورت استراتژیک

- ۱- بهبود و اجرای برنامه استراتژیک سرمایه انسانی بر اساس حمایت از اهداف استراتژیک
- ۲- اصلاح برنامه های استخدام و بر کناری برای پر کردن شکافهای مشخص شده در تلاشهای برنامه ریزی نیروی کار
- ۳- بهبود و اجرای یک مدل برنامه ریزی موفق و جهانشمول

حفظ یکپارچگی در مدیریت مالی

- ۱- مطمئن شوید که صورتهای مالی مطابق با راهنماییهای مدیریت مالی انجام می شود.
- ۲- مطمئن شوید که گزارشات مالی، سیستم ها و کنترل های داخلی بوسیله یک شرکت حسابرسی عمومی مستقل تأیید شده است.

بکارگیری فن آوری اطلاعات برای بهبود فرآیندهای تجاری

- ۱- میان تکنولوژی سازمان و نیازمندیهای مشتریان نوعی هماهنگی ایجاد کنید.
- ۲- برنامه های فن آوری اطلاعات را دائماً "به روز" کنید. این امر باعث می شود که محیط فن آوری مطمئن در حمایت از اهداف تجاری و استراتژیک ایجاد شود.
- ۳- یک کمیته سرمایه گذاری برای هدایت خط مشی های سرمایه گذاری روی فن آوری اطلاعات در سازمان ایجاد کنید.
- ۴- رابطه سازمان را با کانونهای خارج از آن گسترش دهید (نمایندگان مجلس، دفاتر ائمه جمعه و...)

- ۵- تعیین، اولویت بندی و اجرای تکنولوژی مناسب برای تحویل اتوماتیک خدمات به مشتریان به نحوی که رضایت آنان را جلب نماید. توجه کنید که فن آوری اطلاعات می تواند موجب شود که محصولات و خدمات جدید با سرعت بیشتر و کیفیت بالاتر تولید و ارائه شوند.

فراهم آوردن یک محیط کار ایمن و مطمئن

با توجه به تهدیداتی که ممکن است محیط کاری ما را به خطر اندازد باید فرآیندهای امنیتی را تقویت کرده و دستورالعملهایی برای حفاظت از این تهدیدات فراهم کنیم.

- ۱- ایمنی پرسنل، اطلاعات و دارایی ها باید اولویت اول باشد.
- ۲- باید میزان امنیت فعلی سازمانها و دارایی های فیزیکی و اطلاعاتی مشخص و رخنه های امنیتی (فیزیکی و اطلاعاتی) شناسایی و مسدود شود.

- ۳- مدیران و پرسنل را برای حالتهای اضطراری آماده کنیم (از طریق انجام مانورهای امنیتی ستاد حوادث غیر مترقبه و...)[۷]

نتیجه گیری

مدیریت استراتژیک به سازمان امکان می دهد که به شیوه ای