

فرایند رهبری استراتژیک

سهراب پور ابراهیم

محمد مرادی

spourebrahim@gmail.com

moradi.mm@gmail.com

چکیده

مقاله حاضر شامل سه بخش کلی است که در بخش اول به فرایند تغییر نقش استراتژیست‌های سازمانی به سمت رفتارهای رهبری و نقش رهبران در جریان تحولات سازمانی توجه شده که برای درک بهتر موضوع به تفاوت موجود میان مدیریت و رهبری نیز پرداخته شده است. در بخش دوم مقاله به مبنای نظری رهبری استراتژیک و نقش این رهبران در درون سازمان توجه شده است. این سبک رهبری بر مبنای رهبری تحول آفرین بنا نهاده شده است که با تدوین چشم انداز سازمان نیز رابطه ننگاتنگی دارد. در بخش سوم مقاله با ترکیب مطالب مطرح شده، عملکرد رهبران استراتژیک به صورت فرایندی نمایش داده شده است.



های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش‌بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. معمولاً مدیران سعی می‌کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نمای آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

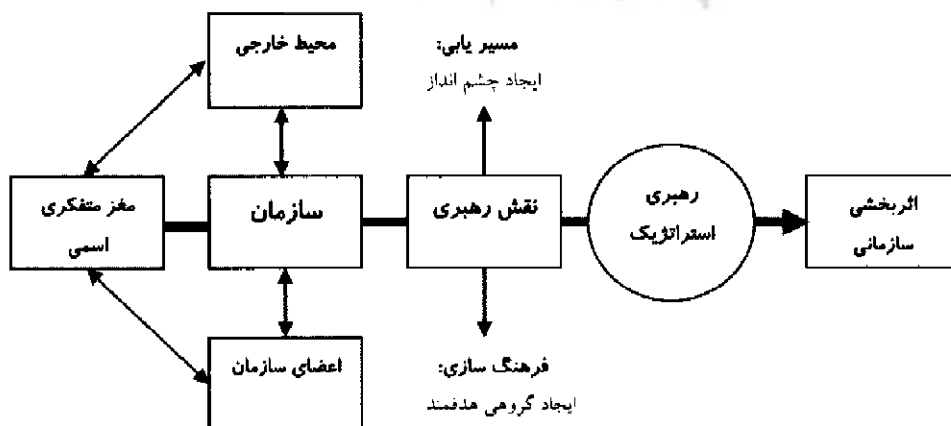
۱. رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست. به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر می‌شوند، ولی مدیران موجب ثبات می‌شوند.
۲. مدیران کارها را درست انجام می‌دهند، رهبران کارهای درست انجام می‌دهند.
۳. مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است، ولی رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزشی است.
۴. رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می‌کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می‌زنند.
۵. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی، اگر نگوئیم انفعالی نسبت به هدفها دارند.
۶. رهبران می‌توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدفهای سازمانی است.
۷. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند، اما مدیران با

انتظار می‌رود در هزاره سوم رفتار استراتژیست‌ها به شیوه های مختلف تغییر کند. نتایج پژوهشی که در مجله فورچون به چاپ رسیده حاکی از این است که در خلال سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۰ ویژگیها و استعدادهایی که مدیران عامل باید داشته باشند به صورت قابل توجهی تغییر کرده‌اند، برای مثال، در نخستین دهه سال ۲۰۰۰ استراتژیست‌ها، دارای بینش و بصیرت رهبری بیشتری خواهند بود، رابطه بهتری بین عملکرد و جبران خدمات برقرار خواهند کرد، ارتباطات بیشتری با کارکنان برقرار می‌کنند و به میزان وفاداری افراد ارجح می‌نهند، به اصول اخلاقی شرکت تأکید بیشتری می‌کنند، همه تصمیمات عمده را می‌گیرند و در تدوین استراتژی‌ها نقش عمده‌ای بر عهده خواهند داشت. به طور کلی استراتژیست‌ها به سمت پذیرش رفتارهای رهبری در حرکتند. از این رو در مقاله حاضر به نقش رهبران استراتژیک در سازمان توجه شده است.

تمایز مدیریت و رهبری

تفاوت میان مدیریت و رهبری در چیست؟ از آنجا که در سازمانها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیلند، پس تمایز فائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقشهای مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می‌گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامه

در شرایط امروزی که سازمانها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمانهای امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روشها و رویه های کاری ثابت خود، روشهای کاری جدیدی را در پیش گیرند، به گونه‌ای که دیگر سازمانها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمانها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در این میان مطلبی که باید مورد توجه قرار گیرد، توجه دائم سازمانها بر رویدادهای داخلی و خارجی و نظارت بر روندها می‌باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره های بلند مدت به شیوه ای موفقیت آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را بر عهده بگیرند. آنها افرادی مانند: مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا هر فرد دیگری هستند که در درون سازمان سه مسئولیت اصلی دارند: ۱- ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر، ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ۳- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.



شکل ۱ - فرایند رهبری استراتژیک



افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فرایند تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند مرتبط می‌شوند.

۸ در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هر کس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می‌شود، ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله‌مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می‌شود.

۹ در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می‌تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است.

هم اکنون اغلب کارشناسان بر این باورند که بیشتر سازمانها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می‌شوند و پیشنهاد می‌کنند که باید تمرکز بیشتری بر ایجاد رهبری در سازمانها بشود، زیرا مسئولان امروزی سازمانها، بیش از اندازه بر حفظ جداول زمان بندی و عدم عدول از بودجه تأکید دارند و تلاش می‌کنند کاری را که روز قبل صورت پذیرفته اندکی بهبود بخشند.

رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فزاینده با فرصتها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم‌گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگهای مختلف، تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی‌نفعان سازمان و نمایندگان آنها و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرند.

از آنجایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روشها و امکانات است، هدف از

رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارتهایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارتهایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند:

۱- **مهارتهای مفهومی:** ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویرسازی آینده؛

۲- **مهارتهای تکنیکی:** درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چندملیتی و فراملیتی در عرصه جهانی، شایستگیهای اجتماعی و سیاسی؛

۳- **مهارتهای بین‌فردی:** توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب.

به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرحها و تصمیم‌گیریهای نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم،

نامطمئن و متغیر است.

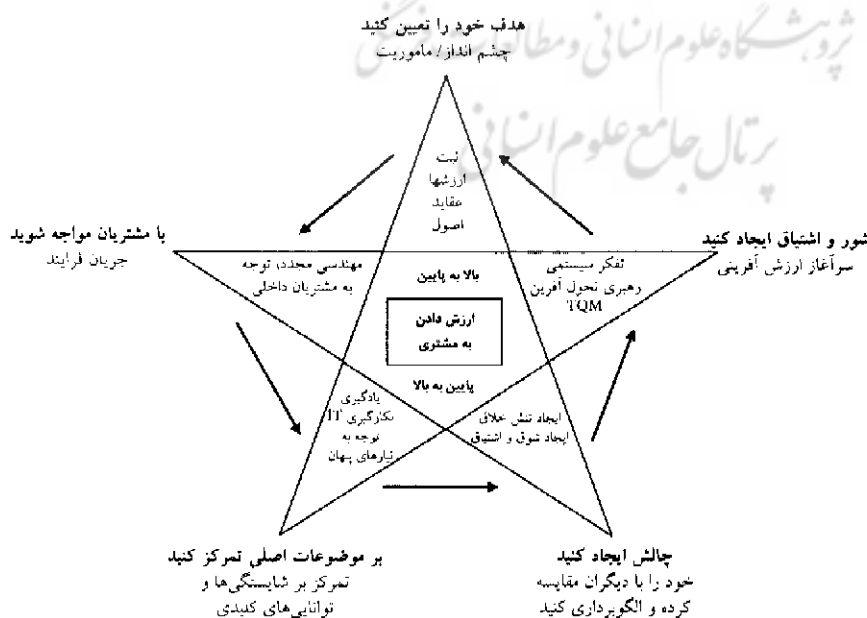
محیط استراتژیک رهبری

یکی از ویژگیهای اصلی رهبری استراتژیک تصمیم‌گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آنها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. اما محیط استراتژیک چیست؟ محیطی است متشکل از چهار بخش مجزا و مرتبط به هم شامل: محیط‌های محلی، ملی، نظامی و بین‌المللی. رهبران استراتژیک در چنین محیطی باید به عوامل و بازیگران زیادی توجه داشته باشند.

با وجودی که اجزای تشکیل دهنده محیط استراتژیک هم مکمل و هم متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می‌گیرند نمی‌توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند.

نقش رهبران استراتژیک در سازمان

ماهیت رهبری استراتژیک بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر می‌رسند. یکی از این روشها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام



شکل ۲ - مدل ستاره ای فرایند رهبری استراتژیک

مرحله پایانی در رابطه با اجرای استراتژی یا فرهنگ سازی است. بنابراین مدل ستاره‌ای علاوه بر اینکه راهنمایی برای رهبران استراتژیک فراهم می‌کند، در عین حال شکاف بین تدوین استراتژی و اجرای آن را نیز پر می‌کند.

نتیجه‌گیری

تاکنون در خصوص رهبری استراتژیک پژوهش‌های چندینی صورت گرفته و با توجه به اینکه این سبک رهبری قابل آموزش است، محققان برای رهبران استراتژیک ویژگی‌هایی از جمله: حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیر یابی و فرهنگ سازی، را عنوان و از خود-تنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده‌اند. از آنجایی که رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم‌اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند، وظایف اصلی آنان به این شرح بیان شده است: ۱- ایجاد چشم‌انداز ۲- فرهنگ سازی ۳- برقراری روابط سازمانی مناسب ۴- برقراری روابط فرا سازمانی و چند ملیتی مناسب ۵- نمایندگی سازمان ۶- مدیریت و رهبری تغییر.

به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان

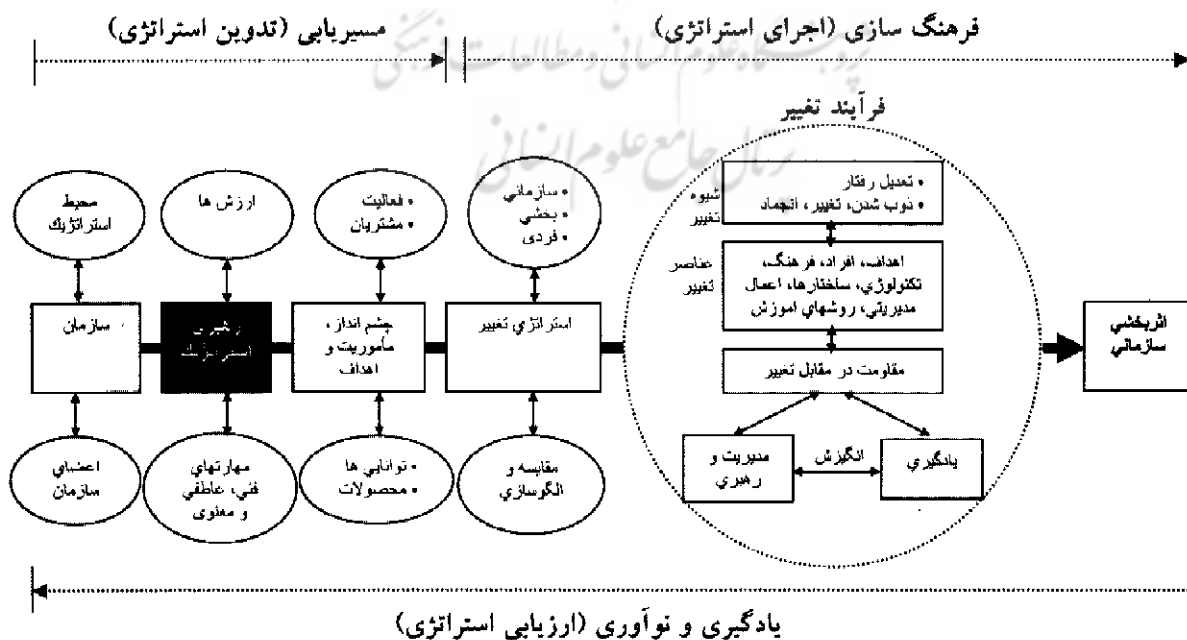
سازمانی که باشند، باز هم اجزای اصلی این نقش رهبری، مسیر یابی و فرهنگ سازی است. بدون توجه به این که واحد سازمانی آنان چقدر کوچک است، همه مدیران باید به فراتر از عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیر یابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ‌سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند.

مدل ستاره‌ای رهبری استراتژیک که در شکل (۲) قابل مشاهده است، توسط نیکولز به عنوان یک راهنمای قدرتمند مفهومی و بصری برای رفتارهای استراتژیک معرفی شده است. این مدل، با ارزش قائل شدن به مشتری، فعالیتهای اصلی را که به صورت مستمر باید هدایت شوند، مشخص و از دیدگاه رهبری به استراتژی نگاه می‌کند که این امر مستلزم توجه برابر به مسیریابی و فرهنگ سازی است. یعنی در ایفای نقش رهبری، تدوین استراتژی و اجرای آن دو فرایند مجزا و یا متوالی نیستند، بلکه هر دو مکمل همدیگر هستند.

منطق مدل ستاره‌ای به این صورت است: مرحله اول اساسی‌ترین مرحله است و نیت استراتژی را مشخص می‌کند، دو مرحله بعدی در ارتباط با تدوین استراتژی یا مسیر یابی هستند و بالاخره دو

کارها را به کارکنان نشان می‌دهد، ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم‌اندازهای آتی سازمان مغایرت داشته باشند به عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده‌ای از محققان رهبر استراتژیک را در حکم مغز متفکری اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده‌اند که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری مسیر یابی و فرهنگ سازی است. رهبر از طریق مسیر یابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ سازی، افراد مناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد. این فرایند در شکل (۱) قابل مشاهده است.

نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر سازمان فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست، یعنی همه مدیران سازمان می‌توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبر کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح



شکل ۳ - الگوی جامع فرایند رهبری استراتژیک

6 - Appelbaum, S. H.; St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998), Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, Management Decision, Vol. 36, No. 5, pp. 289-301.

7 - Cacioppe, R. (1997), Leadership moment by moment! Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 335-345.

8 - Daft, R. L. (2006), The New Era Of Management. International Edition, South-Western.

9 - Dehler, G. E. and M. Ann Welsh, M. A. (1994), Spirituality and Organizational Transformation, Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, No. 6, pp. 17-26.

10 - Eisenbach, R., Watson, k. and pillai, R. (1999), Transformational Leadership in the Context of Organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 2, pp. 80-88.

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.
 ● سهراب پور ابراهیم و محمد مرادی: کارشناسان ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران

دستیابی به اثربخشی سازمانی محقق شده است. مرحله پایانی در فرایند رهبری استراتژیک به ارزیابی استراتژی اجرا شده مربوط است که می توان در این زمینه نیز از مدل های PDCA و یا مدل تعالی سازمانی EFQM بهره جست.

منابع

- ۱ - فرد آر. دیوید (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک. چاپ دوم، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی.
- ۲ - رضائیان، علی (۱۳۸۳). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
- ۳ - عابدی جعفری، حسن و محمد مرادی (۱۳۸۵). رهبری معنوی، اولین همایش ملی مدیریت و رهبری سازمانی ۶-۵ تیر ماه ۱۳۸۵، تهران.
- ۴ - موغلی، علی رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲: ۷۷-۱۰۰.
- ۵ - یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمانها. چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

به عمل می آورد آغاز می شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزشهای فردی و سازمانی و با بهره گیری از مهارتهای فنی، عاطفی و معنوی، چشم انداز سازمان را تدوین می کند. در مرحله بعد بر اساس اینکه سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد، مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندیهای اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژی ها هستند که این استراتژی ها می توانند در سطوح سازمانی، بخشهای کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روشهای مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبای و الگوسازی از فعالیتهای آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری استراتژیک، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می توان امیدوار بود که

شرکت مشاورین کیفیت ساز (کراترین)

ارایه کننده خدمات مشاوره ای منحصر به فرد در ایران در زمینه:

- برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت کیفیت
- EFQM
- کارتهای متوازن امتیازی
- ISO 9000 , ISO 14000 , OHSAS 18000
- آینده پژوهی
- اندازه گیری عملکرد

و تنها مرکز ایرانی تهیه و توزیع اقلام آموزشی و کمک آموزشی مرتبط

آگهی پذیرش نمایندگی

شرکت مشاورین کیفیت ساز (کراترین)

شرکت مشاورین کیفیت ساز (کراترین) به مدیریت

آقای دکتر حیدر امیران، از سراسر کشور (مراکز استانها)

نمایندگی فعال میپذیرد.

جهت اطلاع از شرایط و چگونگی امضای نمایندگی به سایت زیر مراجعه نمایید

WWW.DRAMIRAN.COM

اولین وب سایت ایرانی مدیریت و اندازه گیری عملکرد

WWW.IRANPERFORMANCE.ORG

تلفن های تماس : ۰۲۱.۱۷۱۳۰۴ - ۰۲۱.۱۷۱۱۴۱ - ۰۲۱.۵۹۸۱۱۴

مدیر علمی سایت : آقای دکتر حیدر امیران

تذکره

شماره ۱۸۵ - مهر ۸۶

مقاله