

نقش رهبری و ساختار در اجرای راهبرد

(مقاله)

حیدرملکی^۱

□ **چکیده:** بهترین راهبرد زمانی با ارزش است که بتوان آن را اجرا نمود و به اهداف مورد نظر نایل شد. عوامل متعددی در توفیق یا شکست راهبرد ها مؤثر می باشند و مهمترین فاکتور در راستای اجرای بهینه راهبرد که عامل مدیریت و رهبری سازمان را در برمی گیرد، ساختار است. توجه به ماهیت، کیفیت و ویژگی های رهبری و همچنین فرهنگ سازمانی که به عنوان مهمترین عنصر نرم افزاری ساختار عامل پیوستگی و همبستگی سازمانی محسوب می شود، تحقق اهداف راهبرد را روان تر می سازد. عنصر رهبری به عنوان هدایت گر، در صورت احراز ویژگی های مورد قبول از جمله مهارت، تجربه و توانائی های مدیریتی با بهره گیری از عامل انگیزش و سیستم های کنترل و اطلاعات در این جهت نقش کلیدی دارد. نکته دیگری که حائز اهمیت است، سازگاری راهبرد با ساختار می باشد و تناسب بین این دو متغیر همواره باید رعایت شود. در این مقاله ضمن بررسی متغیرها و عوامل مرتبط با موضوع مورد مطالعه، چارچوبی که نظام مند، هدف نگر، جامع بوده و از قابلیت انعطاف برخوردار است، ارائه می شود.

□ **واژگان کلیدی:** ساختار، رهبری، سیستم، اجرای راهبرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. دانش آموخته دکتری علوم دفاعی استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی

□ مقدمه :

هدف نهائی سازمان های عمده، دستیابی به نتایج مورد انتظار، کسب موفقیت و ارتقاء بهره وری می باشد. تحقق اهداف راهبرد، تدوین عقلانی یک راهبرد مبتنی بر تفکر راهبردی را ایجاب می نماید و انتظار این است که با حداقل هزینه و زمان، بیشترین موفقیت و کارآئی حاصل شود. در فرآیند اجرای راهبرد از عمده ترین چالش های فراروی مدیریت عالی در سازمان ها، به نظر می رسد در حوزه رهبری سازمان، کیفیت ساختار و همچنین سازگاری و تناسب این دو متغیر با راهبرد قابل طرح باشد.

راهبرد ها، مدیریت و ساختار سازمان ها را با چالش مواجه می نمایند. اجرای هر راهبرد مستلزم هدایت مستمر و صحیح مدیران در جهت اهداف سازمانی و طراحی ساختار متناسب با مأموریت های پیش بینی شده می باشد.

عدم تناسب ابزار راهبرد و روش های رهبری با اهداف مورد نظر، سازمان ها را در آستانه شکست یا انحلال قرار می دهد. مأموریت هر سازمان از مهمترین عوامل ساختاری به شمار می رود زیرا، علت وجودی آن را بیان نموده و سایر عوامل ساختاری را تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی نیز بر مبنای مأموریت شکل می گیرد تا به نحو مطلوب به انجام برسد و همچنین تدوین راهبرد به محوریت و در چارچوب مأموریت صورت می پذیرد.

□ بیان مسأله:

یکی از عمده ترین ابزار راهبرد، ساختار و عوامل مربوط به آن می باشد که در تحقق اجرای موفقیت آمیز راهبرد مؤثر شد. با این حال عوامل نرم افزاری ساختار از قبیل فرهنگ سازمانی، روابط غیر رسمی، تعامل مبتنی بر اعتماد، ارزش ها و هنجارهای ارزشی سازمان، نقش مهمی در اجرای راهبرد دارند. رهبری سازمان مهمترین عنصری است که با اعمال مدیریت اصولی و اتخاذ سبک ها و روش های منطقی، تمام عوامل ساختاری و نظام های مؤثر در اجرای راهمانگ نموده و در جهت تحقق اهداف به کار می گیرد.

رفتار و مهارت های رهبری و تجارب مدیریتی کلیدی ترین نقش را در اجرای

راهبرد ایفا می کنند و در این راستا نگرش سیستمی، توجه به کارکنان و انگیزش کار سازتر می باشد.

اجرای راهبرد به اندازه تدوین و طرح ریزی آن اهمیت دارد و مراقبت از تمام ابزارهای اجرای راهبرد یک گام عقلانی محسوب گردیده و درک چگونگی و زمان بهره برداری از آن ها از طریق آموزش و کسب تجربه میسر می شود. اهمیت رهبری راهبرد در قبول ریسک اجرای یک راهبرد دقیق مبتنی بر اندیشه و تفکر صحیح در یک سازمان می باشد که از افراد و کارکنان با سلیقه های متفاوت تشکیل یافته است.

□ ضرورت و اهمیت تحقیق:

نگرش و آنچه باعث بهبود عملکرد راهبردی می گردد به این امر بستگی دارد که ساختار سازمانی تا چه اندازه ای می تواند ابهامات را از بین ببرد و برای عضو سازمان مطالب زیر را روشن کند:

«از من انتظار می رود که چه کاری انجام دهم؟»، «از من انتظار می رود کار را چگونه انجام دهم؟»، «گزارش کار خود را به چه کسی بدهم؟»، «اگر مسأله یا مشکلی داشتم به چه کسی مراجعه نمایم؟»

بدیهی است که ساختار، محدودیت هائی را برای کارکنان اعمال می کند و کارهائی را که انجام می دهند تحت کنترل قرار می دهد.

برای مثال اگر ساختار سازمان به گونه ای باشد که کارها بسیار رسمی و تخصصی باشند، رعایت دقیق زنجیره فرماندهی، تفویض نکردن اختیارات و محدود بودن حوزه یا قلمرو کنترل موجب می شود که کارکنان از آزادی عمل بسیار اندکی برخوردار باشند. در چنین سازمان هائی کارها به شدت کنترل می شود. فرد باید در یک محدوده مشخص کار کند و دارای رفتارهای محدود باشد.

براساس مکتب طراحی، طراحی راهبرد همیشه قبل از اجرای آن است. مسئولیت راهبرد به عهده مدیران ارشد است که در جایگاه کنترل و هدایت کننده قرار دارند.

ساختار سازمان باید به گونه ای طراحی شود که از راهبرد مورد نظر حمایت و پشتیبانی کند. بر اساس یک فرضیه، عملکرد سازمان هنگامی ارتقاء می یابد که راهبرد با ساختار هماهنگ باشد:

- (۱) ساختار یک غایت نیست، بلکه وسیله ای برای رسیدن به هدف می باشد.
- (۲) ساختار بهتر، هیچگاه وجود ندارند، تغییر در راهبرد سازمانی نیازمند تغییر در ساختار می باشد که از ناکارایی اداری جلوگیری شود. اندازه سازمان، راهبرد ها، محیط بیرونی، روابط افراد ذینفع و سبک مدیریتی تماماً تناسب یک ساختار را تحت تأثیر قرار می دهند.
- (۳) ناکارایی های عملیاتی، ارائه خدمات نامناسب به مشتریان مشکلات ارتباطی و ناکامی های کارمندان نشان دهنده عدم تطابق راهبرد و ساختار می باشد. [۱۴:۱۷۸]

در این مقاله سعی شده است ضمن تعریف صحیح و علمی متغیرهای مؤثر در اجرای راهبرد، روابط بین آنها به طور تئوریک مطرح شود و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شود و به منظور تلاش در ایجاد نگرش واقع گرایانه در راستای اجرای موفقیت آمیز راهبرد، یک چارچوب نظری جامع مبتنی بر متغیرهای مورد مطالعه ارائه شود.

طرح ریزی برای اجرای راهبرد و تلاش در بیان اجزاء و ابعاد این طرح با عنایت به عوامل بودجه، زمان و تغییرات محیطی از ضروریات حل مسأله می باشد و نحوه طرح ریزی برای اجرا از حوصله این مقاله خارج است مع الوصف به رئوس کلی طرح ریزی اشاره شده است.

□ اهداف:

می توان استدلال نمود که در صورت ایده آل بودن عامل رهبری و ساختار به عنوان متغیرهای اصلی و مؤثر در اجرای راهبرد، وبه فرض تدوین راهبرد بهینه، انتظار می رود در مرحله اجرای و راهبرد مشکلی پیش نیاید. حال این سؤال پیش می آید اگر چنین است چگونه می توان راهبرد را اجرا نمود. پاسخ به این سؤال و تعیین چارچوب اصلی هدف نهائی این مقاله می باشد.

به طور کلی راهبرد دارای سه عنصر است، اهداف، روش ها یا راه های کار، وسایل یا ابزار، بنابراین طراحی اجرائی یک راهبرد باید حول سه محور یاد شده صورت گیرد.

از شاخصه های مهم یک طرح، فرضیات آن می باشد به عبارت دیگر تحقق یک راهبرد تابع تأمین شرایط ممکن و یا مورد نیاز و حوادث احتمالی پیش بینی شده

می باشد که در زمان مورد نظر می بایست محقق شود. هم چنین در تبیین فرآیند اجرای راهبرد با دقت در جزئیات آن و بر حسب تعریف می توان گفت: یک راهبرد کامل در پاسخ به سئوالات اساسی ذیل قابل اجرا است:

الف- منظور از اجرای راهبرد چیست؟ یا این که راهبرد چه هدفی را تعقیب می نماید؟

ب- روش اجرای راهبرد چگونه است؟

پ- راهبرد با چه ابزاری قابل اجرا است؟

ت- فرض های قابل پیش بینی برای اجرای راهبرد کدامند؟

□ سؤال تحقیق:

با توجه به ساختار سازمان می توان نوع رفتار کارکنان را توجیه کرد یا پیش بینی نمود. یعنی علاوه بر عوامل فردی و گروهی، روابط ساختاری که در سازمان بین افراد به وجود می آید بر نوع نگرش و رفتار آن ها اثر می گذارد. سؤال مبنایی این مقاله آن است که ساختار چگونه بر نگرش و رفتار فرد اثر می گذارد؟

□ فرضیه تحقیق:

اگر ساختار سازمانی به گونه ای باشد که حول محور تخصص تنظیم نشده باشد، امور ضابطه مند و رسمی نشده و حوزه یا قلمرو کنترل نامحدود شده و راهبردها از آزادی عمل بیشتر برخوردار خواهند بود و می توانند رفتارهای گوناگون و متفاوتی را دنبال نمایند.

□ تعریف مفهومی و عملیاتی کلید واژه ها «متغیرهای اصلی»

الف- ساختار:

ساختار در لغت به معنی چگونگی ساختمان چیزی، ترتیب اجزا و بخش های یک جسم و به معنی نظام و سازمان دادن نیز اطلاق شده است. ساختار، کالبد همه فرآیندها و تصمیم های سازمانی را شکل می دهد. ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است ساختار ترکیبی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت های سازمانی را تشکیل می دهد. مأموریت سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شکل روابط بین عناصر سازمانی (روابط رسمی، روابط غیررسمی)، ارزش ها و قواعد و هنجارهای سازمانی، ابعاد ساختاری محسوب می شوند [۱۰:۷۴]

ب- راهبرد و مدیریت راهبرد:

لغت راهبرد از کلمه یونانی باستان «استراتژیکا» که به علم و هنر هدایت نیروهای نظامی اطلاق می گردد، سرچشمه یافته است و در علم مدیریت به تجزیه و تحلیل ارزیابی مسیرهای متفاوت و انتخاب راه کار قابل قبول که منجر به اهداف تعیین شده گردد تعریف شده است و به عبارت دیگر راهبرد چگونگی وصول طرح های مدیریت به اهداف را ترسیم می کند.

مدیریت راهبرد فرآیندی است که جهت تجزیه و تحلیل و کنترل و عملکرد نهائی سازمان با حصول اطمینان از تنظیم و اجرای دقیق و ارزیابی مداوم راهبرد توسط مدیریت عالی سازمان تعیین می گردد.

ب- سیستم:

سیستم در لغت به معنای منظومه، دستگاه، نظام و سامانه اطلاق شده است و در تعریف عبارت است از مجموعه به هم پیوسته که دارای ارتباط و تعامل با هم بوده و در جهت دستیابی به اهداف مشترکی گام بر میدارند. بنابراین هر سیستم می بایستی شامل چند سیستم جزء بوده و با سیستم های تابعه ارتباط تنگاتنگ داشته و دارای اهداف مشترک باشند. سیستم رهبری، اطلاعات، سیستم پاداش در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. یک سیستم از سه بخش درونداد، میانداد (فرآیند) و برون داد^۱ تشکیل یافته است. سیستم های نرم افزاری خطی نیستند و فاقد روش نظم آهنگ می باشند. هرگز نمی توان رفتار آدمی را پیش بینی کرد و مستلزم آگاهی و دانش علوم رفتاری است، نظم آهنگ شدن انسان، روان شناسی فردی، اجتماعی و فرهنگی را طلب می کند. [۵:۱۲۰] اهداف و جهت گیری های سیستم ها در سیستم نرم افزاری متحد نیستند. پس عکس العمل های رفتاری انسان را نمی توان انتظار داشت که یک شکل و یکنواخت باشد.

ت- رهبری^۲

نفوذ و تأثیر رفتار و فعالیت های مدیریت عالی سازمان را در کارکنان از طریق حمایت راهبرد، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی با الگو سازی و تصمیم گیری

1 - Input, Process & Output

2 - Leadership

براساس مهارت، شخصیت و تجربه در جهت اجرای بهینه راهبرد سازمان می توان رهبری راهبرد اطلاق نمود.

رهبری به هر دو نقش تصمیم گیرانه (اصول گرایانه)^۱ و نمادین (سمبولیک)^۲ اشاره دارد. [۱۹:۱۹۶]

ث- اجرای راهبرد^۳

به مجموعه فعالیت های کارکنان یک سازمان که در سیستم های مختلف از جمله سیستم کنترل، اطلاعات، سیستم پاداش و ساختار سازمانی با هماهنگی و نظارت و اعمال مدیریت و رهبری سازمان در جهت دستیابی به اهداف راهبرد انجام می پذیرد، اطلاق می شود.

بنابراین بر حسب تعریف می توان گفت ابزار اجرای راهبرد عبارتند از:

(۱) رهبری در هر دو نقش سمبولیک و اصول گرایانه (تصمیم گیرنده) در سطوح عالی مدیریت.

(۲) سیستم کنترل که هدایت فعالیت های سازمانی را به عهده دارند.

(۳) سیستم اطلاعات، وظیفه جمع آوری و ترکیب اطلاعات و پشتیبانی تصمیم گیری را به عهده دارد.

(۴) سیستم پاداش، جهت تعیین شرایط سود و زیان، هم چنین انتقال سیاست های مزایا، حقوق، منزلت و قدردانی ها.

(۵) ساختار سازمانی که انتقال و انعکاس تصمیمات متخذه در خصوص وظایف کلیدی گروه ها و روشن کردن خطوط مسئولیت و اختیار در سازمان را به عهده دارد.

□ ادبیات و مبانی نظری تحقیق:

به منظور رسیدن به یک چارچوب تئوریک و هم چنین تعیین روابط مفهومی بین متغیر های مؤثر در مسأله، در این بخش از مقاله آن دسته از مفاهیم که به نوعی با اجرای راهبرد ارتباط دارند تشریح و ابعاد و عناصر آنها مورد بررسی و مد نظر قرار گرفته اند و جهت ایجاد تمرکز تلاش و جهت دهی به موضوع، طی یک فرآیند

1 - Substantial/decisional

2 - Symbolic

3 - Strategy Implementation

منسجم و منظم، چارچوبی تنظیم و در خاتمه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا روشی مناسب برای اجرای راهبرد اتخاذ شود.

به طور کلی سه عنصر سازمانی وجود دارد که مقاصد بلند مدت و اساسی را برای نهادینه کردن راهبرد فراهم می‌نمایند که عبارتند از: ساختار، رهبری و فرهنگ. اجرای موفقیت آمیز راهبرد و حصول اطمینان از ایفای نقش راهبرد در تداوم حیات سازمان نیاز به مدیریت اثربخش در ترکیب عناصر فوق دارد [۱۸:۵۷]

ساختار، ابعاد و عوامل ساختاری با تأکید به فرهنگ سازمانی و روابط آن با راهبرد

ساختار، کالبد همه فرآیندها و تصمیم‌های سازمانی را شکل می‌دهد. در یک تعریف از مینتز برگ: «به مجموعه‌ای از روش‌هایی که سازمان را به وظایف مشخص تقسیم و سپس هماهنگی بین آنها را برقرار می‌سازد اطلاق می‌گردد.» پر واضح است که اجرای راهبرد نیاز به تقسیم وظایف دارد تا این که نقش‌های راهبرد کاملاً برجسته و مورد توجه قرار گیرند [۲:۱۶]

ساختار سازمان وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند با استفاده از آن به هدف‌های خود دست یابد. از آنجایی که راهبرد کلی سازمان تعیین‌کننده هدف‌ها است، مقبول این است که بین راهبرد و ساختار رابطه نزدیک وجود داشته باشد به صورتی دقیق‌تر باید بگوئیم که ساختار با توجه به راهبرد به وجود می‌آید. اگر مدیریت بخواهد در راهبرد سازمان تغییر عمده بدهد باید ساختار را اصلاح کند تا تغییر انجام شده مورد تأیید قرار گیرد [۲:۸۸۵]. بنابراین می‌توان گفت که اجرای راهبرد به کیفیت ساختار بستگی دارد و ساختار نیز زائیده مأموریت و اهدافی است که در راهبرد منظور شده است و تناسب بین اهداف راهبرد و ساختار به عنوان ابزار راهبرد می‌بایستی رعایت شود. در این که کدام ساختار بهتر است تحقیق قابل ملاحظه‌ای در جهت دستیابی به پاسخ این سؤال انجام پذیرفته است و پاسخ جامع این است که بستگی به راهبرد سازمان دارد. طرح ساختاری با فعالیت‌های کلیدی و منابع سازمانی گره خورده است.

بنابراین لازم است ساختار سازمانی با نیازهای راهبرد هماهنگی تنگاتنگ داشته باشد. آلفرد چندلر، یک مطالعه میدانی در استنباط و انتخاب ساختار به مثابه عملکرد

راهبرد به انجام رسانیده است که طی بررسی ۷۰ سازمان بزرگ در پریود زمانی وسیع به فصل مشترک راهبرد و ساختار دست یافته است که دو مورد از آن عبارتند از:

الف- ظهور مشکلات اداری در سازمان که سبب افول انجام موفقیت آمیز امور می گردد.

ب- دگرگونی در یک ساختار سازمانی که در راستای نیازهای راهبرد می باشد. یافته های این تحقیق بیانگر این واقعیت است که:

تمام اشکال ساختار سازمانی، سازگار با اجرای مؤثر راهبرد نیست در ثانی به نظر می رسد ساختارها به ویژه در سازمان های بزرگ مجبورند حیات خود را حفظ نمایند در نتیجه نیاز برای تغییر ریشه ای به فوریت درک نمی شود.

اهمیت سازگاری بین راهبرد و ساختار طی مطالعات تحقیقاتی بیشماری به اثبات رسیده است و دستیابی به این انطباق، فرآیند پیچیده ای را در خصوص چگونگی گروه بندی و هماهنگی بین آنها طلب می نماید.

راهبرد می بایست در تمام ابعاد و سطوح سازمانی گزینش های لازم را جهت دستیابی به سازگاری بین ساختار و راهبرد مد نظر قرار دهند. موفقیت در اجرای راهبرد مستلزم درک تصویر روشن از آن و علاوه بر آن بر داشتن گام های مداوم در جهت هدایت آن می باشد.

ساختار یک سازمان شامل مأموریت و عناصری است که توان انجام مأموریت را داشته باشند و اولین عنصر ساختار مأموریت است. وقتی از ساختار یک سازمان مثلاً دولت سخن گفته می شود فقط تعداد وزارت خانه ها، ساختار سازمانی آنها، یا نحوه ارتباط آنها با یکدیگر مطرح نیست بلکه مأموریت دولت، این موضوع که دولت چکاره است و یا قرار است چه کاری انجام دهد، جزء مهمی از ساختار است که خود تعیین کننده بقیه اجزاء نیز هست. از دیگر عناصر ساختاری عنصر نامحسوس فرهنگ سازمانی می باشد که بخش مهمی از ساختار را تشکیل می دهد و بر کارآئی و بهره وری آن اثر می گذارد. فرهنگ سازمانی تعیین کننده ارزش های حرفه ای و رفتارهای حاکم در سازمان است. فرهنگ سازمانی عواملی نظیر میزان اهمیت و تقید به بهره وری و کارآئی، میزان توجه به کرامت و ارزش انسانی، درستی و شایستگی را

به عنوان معیار برخورد با کارکنان تعیین می کند. فرهنگ سازمانی فضائی را ایجاد می کند که امکان پیاده سازی فرآیندها یا انجام کارهای خاص را ممکن یا غیر ممکن می سازد. [۹:۱۲]

فرهنگ سازمانی به عنوان خواسته و عزم جمعی یا شعور و آگاهی تمام اعضاء سازمان تعریف شده است که متشکل است از باورهای مورد قبول همه اعضاء سازمان. [۳:۱۷۸] این دیدگاه، این ایده و تفکر را پروراند است که فرهنگ را می توان خلق یا دستکاری نمود و این که، تنها مدیریت سازمان می تواند فرهنگ سازمانی را تغییر داده و یا دستکاری نماید. فرهنگ سازمان وسیله ای است که برخورد ما را با مسائل سازمانی تسهیل می کند و نحوه تعبیر و تفسیر ما از رویدادهای اطراف خود را شکل می دهد.

بنابراین، برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است و برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان ضروری است. زیرا با اهرم فرهنگ می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیریهای جدید را در سازمان پیاده نمود. فرهنگ سازمانی، سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می نماید فرهنگ سازمانی اغلب ارزش ها و روش های مدیریت اجرائی سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می کند. یک فرهنگ سازمانی می تواند بزرگترین نقطه ضعف یا قوت هر سازمان محسوب شود.

افراد با درگیر شدن در کار احساس مالکیت می کنند و مسئولیت خود را به عنوان پیکره ای از سازمان نشان می دهند و می کوشند تا با توسعه توانائیهای خود در گروه های سازمان نقش بیشتری داشته باشند.

نظام مشترک باورها، ارزش ها و نمادهائی که به صورت گسترده مورد درک و پذیرش اعضاء سازمان است تأثیر مثبتی در دستیابی آنها به تفاهم و توافق و هماهنگی اقدامات دارد.

درک صحیح رسالت سازمان مسیر اقدام صحیح و جهت گیری برای تحقق اهداف را برای اعضاء ممکن می سازد [۴۶: ۱۳]

□ تجزیه و تحلیل داده ها:

به منظور تحقق و دستیابی به اهداف بلند مدت در خصوص فرهنگ سازمانی دو نوع راهبرد وجود دارد، راهبرد های تغییر فرهنگ برای تغییر وضعیت فرهنگی موجود سازمان و تبدیل آن به وضعیت فرهنگی مطلوب و راهبرد های تقویت فرهنگی به منظور تقویت و حفظ ویژگی های مطلوب فرهنگی سازمان که رویکرد اول بر مبنای تاکید به رفتار و تجلی ارزش ها و رویکرد دوم تمرکز بر اعتماد کارکنان دارد و گسترش ارزش های مشترک و جلب تعهد کارکنان را در دستور کار خود دارد. می توان ادعا کرد که یک فرهنگ متناسب و خوب بر رفتار سازمانی تأثیر می گذارد و می تواند به تولید و خلق یک فرهنگ «عملکرد بالا» کمک نماید. فرنیس و گونتر (۱۹۹۳) فرهنگ سازمانی را چنین تعریف کرده اند:

"باورها، دیدگاه ها و ارزش های مشترک که در یک سازمان وجود

دارند." [۶۷ و ۶۳: ۴]

در واقع فرهنگ سازمانی به جنبه ذهنی آنچه که در سازمان روی می دهد مربوط می شود. آنها به طور مشترک تعریف فرهنگ را به شرح زیر بیان می کنند:

"تعریف آن دشوار است، چند بعدی است با اجزاء مختلف در سطوح

مختلف، لزوماً پویا نیست، در کوتاه مدت نسبتاً با ثبات است، نهادینه

کردن آن و تغییر آن نیازمند زمان است."

دینسون در تحلیلی اظهار می دارد که فرهنگ به ساختار ریشه ای سازمان بر می گردد.

ساختاری که ریشه در ارزش ها، باورها و فرضیات مورد قبول اعضاء سازمان دارد. فرهنگ نماینده پیوستگی اجتماعی است و یک احساس ما بودن ایجاد می کند. فرهنگ سازمانی یک نظام مشترک معانی را ایجاد می کند که پایه ارتباطات و درک متقابل است. اگر این وظایف به شیوه ای رضایت بخش عمل نکنند، فرهنگ موجود ممکن است باعث کاهش کارایی یک سازمان گردد.

یکی از متغیرهای اثر گذار بر عملکرد سازمان، فرهنگ سازمانی است که عبارتست از: نظامی از ارزش های مشترک، اعتقادات و عادات در یک سازمان در تعامل با ساختار رسمی سازمان جهت ارائه هنجارهای رفتاری. [۱۵: ۱۰]

اگر در سازمان ها رفتارها بسته باشد، در کارکنان احساس مسئولیت، اعتماد و اطمینان به کارها وجود ندارد، لذا مخفی کاری تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار داده و موجب عدم خلاقیت می شود.

در رفتار باز، تصمیمات مشارکتی گرفته شده و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می آید و ارتباطات، خلاقیت، احساس تعلق و وفاداری آنها افزایش یافته و ترک خدمت نیز کاسته می شود.

از این رو فرهنگ سازمانی مانند سبک رهبری، ارتباطات، چگونگی ایجاد انگیزش تأثیر عمده ای بر وجود دوستی و همکاری در سازمان و تبدیل فرهنگ سازمان به یک فرهنگ کارآمد، خواهد گذاشت. [۹:۱۳۳]

رفتار سازمانی باید با نظم و ترتیبی که از درون ساختار سازمان سرچشمه می گیرد، تناسب و هماهنگی داشته باشد. چنانچه میان رفتار و ساختار و به عبارتی فرهنگ و ساختار ناهماهنگی وجود داشته باشد، سازمان ها نمی توانند به حیات پویای خود ادامه دهند. از سوی دیگر چنانچه توقعات جامعه به کلی با فلسفه وجودی سازمان مبیانت داشته باشد و نظام ارزشی جامعه با ساختارهای سازمانی سنخیت نداشته باشند این تضادها در جهت تحقق اهداف سازمانی مانع ایجاد می نمایند. فرهنگ در یک سازمان نقش های متفاوتی ایفا می کند یا وظایف گوناگون به عهده دارد.

نخست: فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است: یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می کند.

دوم: نوعی احساس هویت به پیکر اعضای سازمان تزریق می کند.

سوم: فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن بیش از منافع شخصی است. (ترجیح منافع سازمانی به منافع فردی)

چهارم: فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می گردد.

فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب «در رابطه با آنچه باید اعضا سازمان بگویند یا انجام دهند اجزاء سازمان را به هم متصل می کند».

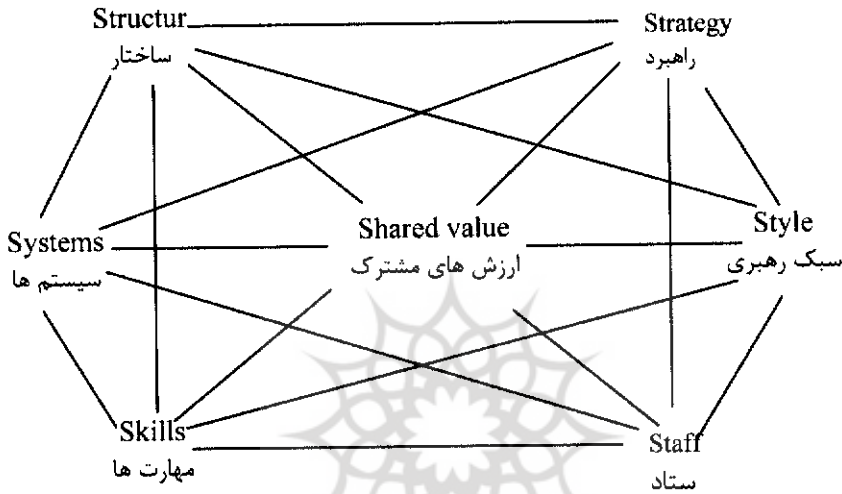
پنجم: سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتارهای کارکنان می شود. فرهنگ عبارتست از پدیده ای نامحسوس، غیر ملموس، تلویحی و یک امر مسلم. هر سازمانی مجموعه ای از مفروضات، قوانین و مقررات خاص و قابل درک دارد که بر رفتار و محیط کار حاکم هستند و تا زمانی که افراد تازه وارد تاب مقررات را نیاورده اند به عنوان اعضاء تمام عیار سازمان به حساب نخواهند آمد. سازمان ها باید بکوشند تا افراد خود را با فرهنگ حاکم سازمان وفق بدهند. این کار یعنی خوگرگرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان نامیده اند.

اقدامات مدیریت عالی سازمان بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی دارد. مدیران ارشد اجرائی از طریق گفتار، کردار، هنجارها و معیارهایی که ارائه می کنند، فرهنگ سازمان را تغییر می دهند که این تغییرات فرهنگی پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان رسوخ می کند و نشان می دهند که آیا سازمان مذکور خطر پذیر است یا خیر؟ مدیران چقدر آزادی عمل دارند، آنان چقدر باید به زیر دستان استقلال بدهند؟ نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد؟ چه اقداماتی موجب ارتقاء مقام و افزایش حقوق می شود؟ [۱:۱۰۷۶]

برای تبیین روابط بین ارزش های مشترک یا به عبارتی فرهنگ سازمانی، ساختار و راهبرد و هم چنین اجرای موفقیت آمیز راهبرد از چارچوب مکنزی می توان سود جست.

چارچوب مکنزی^۱ (SY) بر اساس مفهومی می باشد که هر راهبرد به منظور اجرای موفقیت آمیز می بایستی با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. این الگو متغیرهایی چون، ساختار، سیستم ها، سبک مدیریت، ستاد، مهارت ها و ارزش های مشترک را در بر می گیرد. (نمودار شماره ۱). این چارچوب، فرهنگ (ارزش های مشترک) را به عنوان تابع شش متغیر دیگر مورد توجه قرار می دهد. بر اساس این چارچوب اجرای یک راهبرد زمانی موفقیت آمیز است که تمام این متغیرها در آن سازگار و متناسب بوده و راهبرد را پشتیبانی نمایند.

مشکلات در حین اجرای یک راهبرد، به دلیل فقدان هماهنگی در ارتباط بین راهبرد و یک یا چند متغیر از جمله ارزش های مشترک و فرهنگ سازمانی خواهد بود. هفت عامل فوق به عنوان عوامل سینرژیک، تحرک بخش سازمان و انسان محسوب شده و خمیر مایه آن اشتراک ارزش ها، هدف و عقیده می باشد.



نمودار شماره (۱) چارچوب مکنزی

همان طور که ملاحظه می شود این چارچوب روابط و تناسب بین راهبرد، ساختار فرهنگ و سبک رهبری را تبیین می نماید.

تجزیه و تحلیل روابط مفهومی میان عوامل مؤثر در اجرای راهبرد

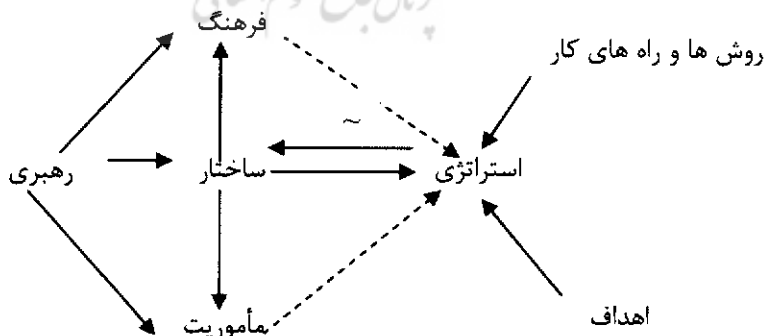
به منظور تعیین چارچوب اصلی و تمرکز تلاش در جهت دستیابی به اهداف مورد مطالعه، تئوریه‌ها و نظریات مفهومی مختلفی در خصوص اجرای راهبرد و عوامل مؤثر بر آن با تاکید بیشتر بر عامل رهبری و مدیریت راهبرد (ویژگی ها و سبک ها) و ساختار (عوامل و ابعاد ساختاری به ویژه فرهنگ سازمانی) مورد بررسی قرار گرفت. هدف اصلی این مقاله این است که ضمن تبیین روابط بین متغیرها، تعیین کند که رهبری و ساختار در اجرای راهبرد چه تأثیر دارد.

در روند مطالعه تئوریه‌ها به این نتیجه رسیدیم که اولاً متغیرهای اصلی ضمن این که دارای عناصر، ابعاد و ویژگی هایی می باشند، عوامل بی شماری در انتخاب و شکل گیری آنها دخیل هستند.

در ثانی مطالعات نشان می دهد روابط بین عوامل ساختاری، مدیریت و رهبری و اجرای راهبرد متقابل و تنگاتنگ بوده و انکار ناپذیر است. توافق صاحب نظران در بیان این روابط نشانگر صحت این گفتار می باشد که می بایست در روند اجرای راهبرد به تناسب های میان آنها دقت شود.

الف- رابطه ساختار با راهبرد

دلایل وجود رابطه بین ساختار و راهبرد را می توان به شرح زیر تبیین نمود:
 (۱) ساختار به تقسیم وظایف و نقش ها اشاره می کند و اجرای راهبرد مستلزم تعیین وظایف واحدهای سازمانی می باشد. رهبری به عنوان جزئی از ساختار در اجرای راهبرد نقش تعیین کننده ای دارد
 (۲) ساختار با توجه به راهبرد به وجود آمده و تغییر در راهبرد سبب تغییر در ساختار خواهد بود. ساختار زائیده مأموریت است و مأموریت نیز در راهبرد لحاظ می شود.
 (۳) ساختار ابزار مهم و کلیدی برای اجرای راهبرد است. واحدهای سازمانی گروه ها، افراد، رهبری و منافع به عنوان بعد سخت افزاری و فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعامل، اعتماد و فرهنگ کار، تلاش در جهت بهره وری از ابعاد نرم افزاری ساختار محسوب می شوند. بدون ساختار راهبرد اجرا نمی شود ساختار سازمانی با تاکید بر فرهنگ و منابع راهبرد را پشتیبانی می نماید.
 با توجه به ابعاد و عناصر ساختار و راهبرد رابطه زیر را می توان تعریف و تبیین کرد:

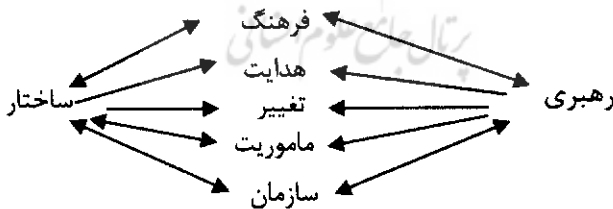


نمودار (۲) رابطه راهبرد و ساختار

فرهنگ سازمانی بر حسب ارزش های مشترک به لحاظ ایجاد تعامل و تعهد و تاکید به بهره وری بالا و ایجاد همبستگی سازمانی، اجرای راهبرد را روان تر می سازد راهبرد باید متناسب با ساختار باشد، یعنی منابع، سازمان و رهبری توانائی هدایت و اجرای یک راهبرد موفقیت آمیز در رسیدن به اهداف را می بایست داشته باشند.

ب- رابطه رهبری و ساختار در بیان رابطه و نقش عنصر رهبری سازمان در ساختار به موارد زیر میتوان اشاره نمود :

- (۱) رهبری در بعد فردی، عنصری از ساختار سازمانی محسوب می شود.
- (۲) رهبر با اتخاذ سبک و روش های مدیریتی یکتا، ساخت آفرینی می کند.
- (۳) رهبری سازمان با توجه به ویژگی ها و ایفای نقش و الگو بودن و هنجار فرستی و هم چنین تعریف ارزش ها با توجه به رفتار و منش شخصی در فرهنگ سازمان که عنصری از ساختار است تأثیر می گذارد.
- (۴) رهبری با ارائه راهبرد ساختار سازمانی را تغییر می دهد و بالاخره سازماندهی از وظایف مهم مدیریت و رهبری محسوب می شود.



نمودار (۳) رابطه راهبرد با ساختار

ب- راهبرد رهبری و مدیریت راهبردی

مسئولیت اجرای راهبرد به عهده مدیریت و رهبری راهبرد سازمان است. هدایت، کنترل، پشتیبانی و هماهنگ کنندگی از نقش های مهم مدیریتی رهبر محسوب می شود که در اجرای راهبرد موفقیت آمیز مؤثرند. حضور سیستم رهبری در تمام گام

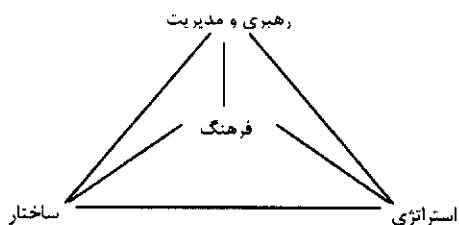
های فرآیند طراحی و تدوین و اجرای راهبرد امری ضروری است. رهبری مؤثر، سیستم های پاداش، اطلاعات و کنترل را در جهت بهبود عملکرد در فرآیند اجرای راهبرد هماهنگ می نماید. بنابراین عنصر رهبری با توجه به جایگاه کلیدی که در ساختار سازمانی دارد نقش مهمی در راهبرد ایفا می کند و بدین ترتیب می توان گفت یکی از عناصر راهبرد محسوب می شود.

توانائی های مدیریتی رهبر راهبرد در تحقق اهداف تبیین شده مؤثر بوده و هم چنین رفتار ناصواب می تواند سازمان را در رسیدن به اهداف دچار چالش بنماید. پیشرفت امور بستگی به نقش رهبری سازمان و مهارت ها و ویژگی های مدیریت راهبرد دارد، بنابراین نقش محوری رهبر و مدیر راهبرد را در اجرای راهبرد نمی توان نادیده گرفت.

بدین ترتیب می توان گفت رهبری، ساختار و راهبرد از عناصر یک مجموعه هستند که اهداف سازمانی را تعقیب می نمایند و این عناصر لازم و ملزوم یکدیگر بوده و باید متناسب هم باشند.

از تحلیل و بررسی روابط و نقش هر یک از متغیرها اعم از رهبری و ساختار در اجرای راهبرد چنین استنباط می گردد که هر نوع اختلال و ضعف در میزان ارتباط و هم چنین در محتوا یا کیفیت ویژگی ها و ماهیت عناصر و ابعاد آنها تحقق اهداف راهبرد را با وقفه و یا شکست مواجه می سازد.

لذا ارتقاء سطوح کیفیت، عملکرد و ویژگی ها ضرورت داشته و در این راستا شایستگی مدیریت و رهبری سازمان و تناسب ساختار با راهبرد می بایست قبل از تدوین و ابلاغ راهبرد مورد ملاحظه قرار گیرد. به منظور تبیین روابط مفهومی بین متغیرهای اصلی مورد مطالعه نمودار زیر را می توان ارائه داد:



نمودار شماره (۴) تناسب و روابط مفهومی بین راهبرد، ساختار و رهبری

چنانچه در نمودار فوق ملاحظه می شود فرهنگ به عنوان مهمترین عامل نرم افزاری ساختار پشتوانه ای برای اجرای راهبرد بوده و مدیریت و رهبری سازمان از طریق الگو بودن و رفتار و اعمال قدرت انگیزش در فرهنگ سازمان تأثیر می گذارد. فرهنگ طیف وسیعی از باورها، علایق، آموزه ها و ارزش ها را در بر می گیرد. تلاش در جهت تقویت این عامل ساختاری مهم، ضمن ایجاد پیوستگی و همبستگی بین کارکنان، رابطه عاطفی با مدیران سازمان را برقرار و سبب اعتماد مدیران به کارکنان گردیده و در نتیجه دستیابی اهداف سازمانی را تسهیل می نماید. در تبیین روابط و تناسب بین عوامل ساختاری و مدیریت و رهبری و اجرای راهبرد و هم چنین تشریح ویژگی ها و سبک رهبری و با توجه به مسئولیت مدیریت راهبرد در سازمان و جایگاه آن می توان ادعا کرد که مهمترین عامل کلیدی که نقش حیاتی را در راستای تحقق اهداف عالی ایفا می کند رهبری و مدیریت می باشد.

توجه به اصول گرایی و برخی ویژگی های رهبری از قبیل قابلیت، توانائی ها و اعتماد به نفس، نفوذ در زیردستان را میسر ساخته و در بعد مدیریتی رهبر با توجه به سبک رهبری و مهارت ها، تحرک آفرینی را ایجاد و در سطح سازمان با انتخاب راهبرد متناسب با ساختار و بهره گیری از سیستم های انگیزش، اطلاعات و کنترل عملکرد، یکپارچگی را توسعه و بدین ترتیب اجرای راهبرد را روان می سازد و این در صورتی میسر است که دیدگاه ها و اصول مشترک و ارزش های متعالی در سازمان به عنوان فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

□ نتیجه گیری:

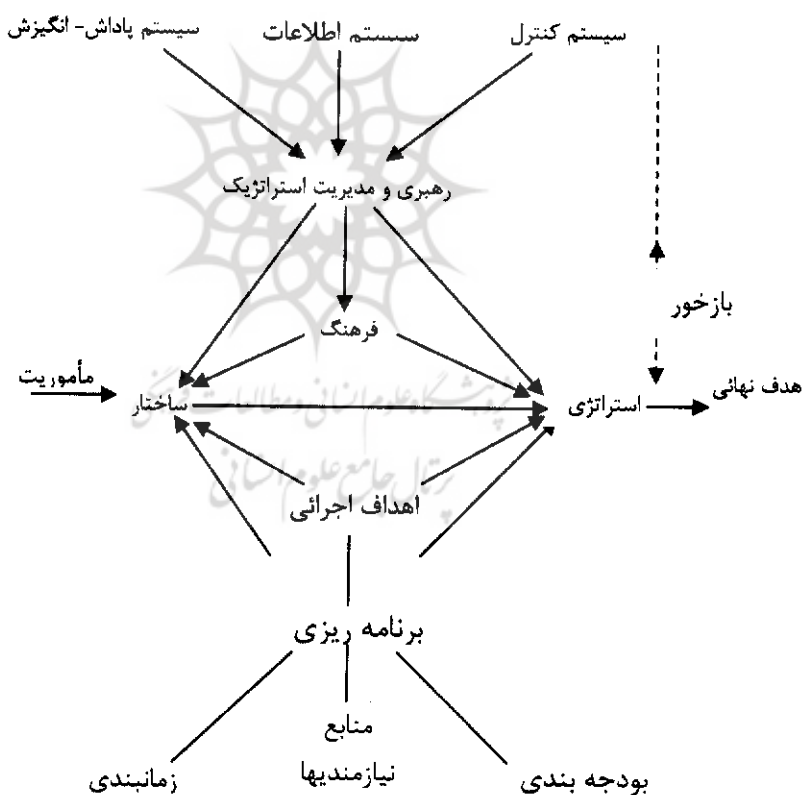
در طراحی و اجرای راهبرد می بایست تکلیف و وظایف سازمان و افراد در صورت تحقق یا عدم تحقق هر کدام از فرضیات روشن شود. قابلیت انعطاف در تدوین راهبرد، در صورت عدم تحقق فرضیات، سازمان را از سردرگمی نجات داده و تأثیر ناشی از تغییرات محیطی احتمالی را خنثی می کند.

تهیه طرح اجرای راهبرد عبارتست از فرآیند چندگامه ای که چشم انداز، مأموریت، اهداف، ارزش ها، راهبرد ها و اهداف اجرایی و برنامه ها را در بر می گیرد.

آخرین عناصر یک راهبرد برنامه ها می باشند که در آنها طرح های اجرا پیش بینی می شوند که می بایست منابع، اهداف، زمانبندی ها، ضرب العجل ها و هدف گذاری ها را پوشش دهد. [۴۰۶: ۲۲]

حال با توجه به لزوم برنامه ریزی و طرح ریزی برای اجرای راهبرد و هم چنین ضرورت کنترل سیستماتیک عملکرد راهبرد، چارچوب تئوریک زیر را برای اجرای راهبرد می توان ارائه داد. چارچوب زیر را می توان یک سیستم نامید؛ زیرا:

- (۱) تمامی اجزاء متشکله به هم مربوط می باشند؛
- (۲) تلاش های به هم پیوسته معطوف به هدف می باشد؛
- (۳) هر کدام از سیستم ها دارای سیستم های جزء می باشند.



نمودار (۵) چارچوب تئوریک برای اجرای استراتژی

سیستم اجرای راهبرد، هدف نگر، جامع نگر، منعطف می باشد که ورودی آن منابع، اطلاعات، نیروی انسانی و تسهیلات، ساختار، اندیشه و افکار و فرآیند آن، رفتار سازمانی، هدایت و برنامه ریزی تدوین راهبرد، ساخت دهی و فرهنگ سازی و خروجی آن تامین اهداف راهبرد می باشد.

عملکرد و نحوه اجرای راهبرد توسط سیستم کنترل، بازنگری و در صورت نیاز در ساختار، طرح، منابع و یا روش ها و یا در سیستم رهبری تجدید نظر می شود. به منظور ارائه خطوط کلی طرح اجرای یک راهبرد، کلیات زیر را می توان ارائه داد:

۱- تشریح وضعیت و تهیه برآوردها که می بایست در تهیه و تدوین راهبرد به آن توجه نمود:

- الف- برآورد محیط بیرونی برای تعیین فرصت ها، تهدیدات، توانائی ها و نقاط ضعف و قوت، امکانات و راه های کار کنونی و احتمالی (آتی)
- ب- برآورد وضعیت سازمان اجرا کننده راهبرد شامل بیان مأموریت، وضعیت ساختار، نیازمندیها، مشکلات، نقاط ضعف و قوت، قابلیت ها و آسیب پذیری ها.
- پ- بیان مأموریت، امکانات و ظرفیت ها، توانائیهای سازمان مافوق، پشتیبانی کننده ها، تشریح روابط ساختاری با سازمان مجری راهبرد.
- ت- تعیین فرضیات با توجه به مشکلات، وضعیت، نیازمندی ها، وضعیت و تهدیدات بیرونی و تغییرات احتمالی از قبیل:
 - (۱) تغییر در ساختار و در مأموریت
 - (۲) جابگویی، توانائی و کفایت نیروی انسانی در دستیابی به اهداف راهبرد، به ویژه در حوزه رهبری و مدیریت سازمان و کارکنان (آموزش، روحیه، انگیزه، تجارب و توانائیها، فرهنگ و جو سازمان)
 - (۳) تامین بودجه و امکانات مورد نیاز.

۲- راهبرد:

تشریح کامل راهبرد، ضمن ارائه تصویری روشن از چشم انداز سازمان

۳- تدابیر اجرایی:

تشریح سیاست‌ها و روش‌ها، اهداف و برنامه‌های اجرایی، عوامل اجرایی و تشریح وظایف آنها، مرحله بندی عملیات اجرایی در صورت لزوم.

۴- پشتیبانی و حمایت‌های مالی، انسانی و تأمین نیازمندی‌های سازمان برابر برنامه اجرایی که مستلزم طرح‌ریزی و بر مبنای برآورد جداگانه می‌باشد.

۵- شرح هماهنگی‌ها، نحوه هدایت راهبرد و شیوه انگیزش کارکنان، برقراری ارتباط با سازمان‌های بیرون و داخل.

کنترل راهبرد (عملکردهای بودجه و فرآیندها، تأمین نیازمندی‌های اطلاعاتی سازمان و روش جمع‌آوری اطلاعات، دریافت گزارشات عملکرد با تعیین استانداردهای مناسب و معیارهای قابل قبول)

۶- ابلاغ راهبرد جهت اجرا به کارگزاران و مسئولین اجرایی و اعلام آن به سازمان‌های پشتیبانی کننده استراتژی و سایر سازمان‌های آگاه شونده ذیربط.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

□ منابع و ماخذ:

- ۱- استیفن پی، رابینز؛ رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ نهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۸۵.
- ۲- استیفن پی، رابینز، رفتار سازمانی، جلد سوم، همان منبع.
- ۳- استیو کلاک، مدیریت راهبرد سیستم‌های اطلاعاتی، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ تهران ۱۳۸۲.
- ۴- اعرابی، سید محمد، راهبردهای مدیریت فرهنگ، متون آموزش مدیریت، مدیریت راهبرد منابع انسانی (راهنمای عمل)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران ۱۳۸۵، چاپ اول.
- ۵- بیان حسام‌الدین، الگوهای مدیریت رفتار سازمانی، از دروس دانشگاه عالی دفاع ملی تهران ۱۳۸۲.
- ۶- رهنورد، فرج‌الله، نیاز مدیران ارشد به سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۶۰، ۶۱، تابستان و پاییز، تهران ۱۳۸۲.
- ۷- حقیقی محمد، برنامه‌ریزی راهبرد و جایگاه آن در سازمان‌های صنعتی و تجاری ایران، فصلنامه دانش و مدیریت، شماره ۲۹، ۳۰؛ دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.
- ۸- علاقه بند، علی، مدیریت عمومی، نشر روان، تهران ۱۳۸۲، چاپ دهم.
- ۹- فقیهی فرهمند، نامه، مدیریت ساختار راهبرد، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز ۱۳۸۲، چاپ چهارم.
- ۱۰- کاترین ال، وانگ، ابعاد ساختاری در سازمان دانش محور؛ مهشید فروهی؛ فصلنامه آموزش و پژوهش؛ مدیریت فردا؛ پاییز و زمستان ۱۳۸۳؛ سال دوم.
- ۱۱- گری یوکل، مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران ۱۳۸۲، دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ اول.
- ۱۲- مشایخی علینقی، تحول ساختار دولت از نگاه سیستمی، فصلنامه مدیریت و توسعه شماره ۹۲؛ تهران ۱۳۸۴.

- ۱۳- منوریان عباس، رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، فرآیند مدیریت و توسعه شماره ۵۹، تهران ۱۳۸۲.
- ۱۴- هریسون، جفری و کارون جان، مدیریت راهبرد، بهروز قاسمی، تهران ۱۳۷۸
نشر آبتین.
- 15-Arthu sharplin .strategic management .newyork-MC Grawhill
.1985.
- 16- H.mintzberg .the strategy of organization ,prenticehall Engle
wood chiff ,N.J 1979
- 17- Developing Management Leadership ,2003 chris parker Brian
stone. Pearson Education
- 18- John A.pearcez & Richard B.Robinson ,gv college of Business
Administration .university south Carolina ,3d ed ,1988
- 19- leslie w.rue .Phyllis G.holland Strategic management ,1989 ,
International ED ,2d ed. Singapore copyright
- 20-Http://executive education .Implementation strategy .wharton ,
Philadelphia ,Mav.20/2007/p.1
- 21-Http://oracle-www.dartmouth .edu/dart/groucho/tuck-mba-
program.syllabus.P-Id=sess professouviyaiy Gorindarajan P.1
- 22-http://www.Planware.org/strategy.htm P-P.4.6.2004/07/15



شروہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی