

نقدی بر واژه مدیریت استراتژیک

نویسنده: حسن قاسمی شاد

مقدمه: در شماره پیشین قسمت اول مقاله حاضر که مشتمل بر کلیاتی در مدیریت استراتژیک، تعریف استراتژی، هدف مدیریت استراتژیک و انواع استراتژی بود از نظر خوانندگان گرامی گذشت و در مبحث مربوط به انواع استراتژی در مورد ۵ نوع استراتژی زیر مطالبی ذکر گردید:

۱- استراتژی مستقیم، ۲- استراتژی غیرمستقیم، ۳- استراتژی گام به گام، ۴- استراتژی مستمر، ۵- استراتژی عملیاتی
در ادامه مطلب، در این شماره انواع استراتژی صنعتی و مسایل جنبی آن و همچنین فرآیند مدیریت استراتژیک مورد کنکاش قرار گرفته است.

۱) بُعدی که بر حرکت کلی صنعت با تمام

ویژگیهایش مبتنی می باشد.

۲) بُعدی که بر تحول بافت صنعتی مبتنی است.
حرکت کلی صنعت در برگیرنده روشی است که موجب تحول در ترکیب عوامل تولید و منابع تأمین آن عوامل و تغییر نوع تولیدات می گردد و بدین ترتیب کشور را به سوی گسترش فعالیتهای تولیدی سوق می دهد. ولی تحول بافت صنعتی مبین آن قسمتی از روش است که سعی دارد از طریق تحول در ساختار تولیدی به سوی گسترش فعالیتهای تولیدی حرکت

انواع استراتژی صنعتی (۱)

شکاف روز افزون توان تولید بین کشورهای مختلف جهان، کشورهای در حال توسعه را بر آن داشت تا با توسل به اتخاذ تدابیری (که در اینجا استراتژی صنعتی نامیده می شود) از طریق دستیابی به یک توان فزاینده، شکاف مزبور را بهبود بخشند. بدین منظور استراتژیهای مختلف صنعتی مطرح و مورد استفاده قرار گرفت که ذیلاً به بررسی آنها می پردازیم:
به طور کلی استراتژیهای صنعتی دو بُعد متفاوت دارند:

کند.

کالاهای مصرفی، بازار لازم برای صنایع واسطه را فراهم آورد و آنها نیز به نوبه خویش باید آنقدر گسترش یابند تا بازار لازم را برای صنایع سرمایه‌ای که نیاز به بازارهای وسیع دارند تدارک ببینند. این روند تحول بافت صنعتی بیشتر از طرف اقتصاددانان کلاسیک مطرح شده است و افرادی چون هیرشمن سرسختانه از این روند دفاع کرده‌اند. منطق هیرشمن بر این اساس است که گسترش واردات در ابتداء موجب شناخت مردم نسبت به مصرف آن کالا خواهد شد و شناخت این واردات، باید آنقدر گسترش یابد تا بازار لازم را برای آنکه تولید آن مقرون به صرفه شود فراهم آورد و از این طریق کشورهای در حال توسعه بتوانند آنچه را کشورهای صنعتی در طول دهها سال بدان رسیده‌اند از طریق واردات و خرید امتیاز تولید در کوتاه مدت بدون صرف هزینه‌های زیاد تحقیقات و زمانبندی بدست آورند. در جریان مراحل تولید با تکنولوژی ساخت مواد واسطه و سرمایه‌ای برای تولید، تماس می‌یابند و شناخت حاصل می‌کنند و سپس به اضافه نمودن واحدهای تولیدی نظیر آن، اقدام می‌نمایند، تا بازار لازم را به ترتیب برای صنایع واسطه‌ای و سرمایه‌ای ایجاد نمایند و بدین منوال زمینه گسترش صنایع واسطه و سرمایه‌ای فراهم شود. ایشان معتقداند که تنها بدین ترتیب است که کشورهای در حال توسعه می‌توانند عقب ماندگی خویش را با استفاده از تجربه کشورهای صنعتی جبران نمایند. ولی اشکال اساسی این روش تحول آن است که با حرکت از واردات به سوی تولید کالاهای مصرفی، نیاز ارزی برای واردات

۱- استراتژی جایگزینی واردات از طریق

تولید داخلی

از نظر حرکت کلی صنعت در این استراتژی سعی بر این است که تولیدات داخلی، جایگزین واردات گردد. لذا سیاستهایی که در این استراتژی بکار گرفته می‌شود اصولاً در جهت تشویق تولید داخلی و محدود کردن واردات تدوین می‌شود. در نتیجه تولیدات داخلی تشویق می‌شود و گسترش می‌یابد و تبلور هر واحد زمینه ایجاد و گسترش زنجیروار سایر واحدهای تولیدی را فراهم می‌آورد و تحدید واردات در واقع باید مانع شود که گسترش تولیدات داخلی به واردات فزاینده متکی شود. اصولاً زمانی این استراتژی انتخاب می‌شود که اتکاء بر واردات کشورهای در حال توسعه برای پاسخگویی به تقاضاهای جامعه به علل مختلف از قبیل کاهش منابع تأمین ارز و یا شتاب فزاینده واردات بیش از توان منابع ارزی، غیرممکن می‌گردد و در نهایت این استراتژی انتخاب می‌شود تا واردات محدود گردد. کشورهای چون کره جنوبی، برزیل، مکزیک، یوگسلاوی، فیلیپین و... (اکثر کشورهای در حال توسعه) ابتداء این مسیر را در پیش گرفتند ولی از نظر تحول در بافت صنعتی اصولاً این بافت را می‌توان از سه طریق به شرح زیر متحول نمود:

۱- روال متداول بر توسعه تولیدات مصرفی، مبتنی

است به اندازه‌ای که تعداد واحدهای تولید

استراتژیهای صنعتی، هریک از راههای زیر را برای تحول در بافت صنعتی مورد استفاده قرار داد. در نهایت ترکیب حرکت کل استراتژی و نوع تحول بافت صنعتی، مشخص کننده استراتژی است که بکار گرفته می شود. کره جنوبی و هند از جمله کشورهایی هستند که در زمان اتخاذ استراتژی جایگزین واردات، تحول بافت صنعتی خویش را با نوع بلوک یا رشته صنعتی منطبق نمودند و شاید یکی از عوامل موفقیت نسبی آنها نیز در همین مطلب باشد.

۲- استراتژی واردات برای صادرات

در این استراتژی تلاش برای جایگزینی واردات می باشد و همچون استراتژی گذشته همان جهتی را در پیش خواهد گرفت که قبلاً در استراتژی جایگزینی واردات مطرح بود. ولی فرق عمده این استراتژی آن است که با واردات برخورد معقولانه تری می کند. بدین ترتیب که واردات را برای صنایعی که موجب تقویت توان صادراتی آنها می شود می پذیرد تا از این طریق بتوان صادرات را برای جبران نیازهای فزاینده ارزی تقویت نمود.

غیر از این فرق اساسی، بقیه مشخصه های این استراتژی از استراتژی جایگزین واردات پیروی می کند. لازم به یادآوری است که برای دستیابی به یک هدف غایی می توان استراتژیهای مختلفی داشت مشروط بر اینکه دارای وجه تمایز در سیاستها و ابزارهای خود باشند و گرنه برهم منطبق و در واقع

مواد اولیه و واسطه و ماشین آلات و ... به سرعت افزایش خواهد یافت.

۲- روند دیگر تحول بافت صنعتی، عکس آنچه در حالت قبلی مشخص کردیم، می باشد. در این روند توصیه می شود که ابتداء کشورهای در حال توسعه به توسعه صنایع سرمایه ای بپردازند تا در این فرآیند از یک طرف وابستگی خود را به کشورهای صنعتی کم کنند و از طرف دیگر توانی بدست آورند که بتوانند سایر صنایع لازم را از منابع داخل تأمین کنند.

۳- به علت وجود مشکلات گوناگون و اساسی که به روشهای فوق وارد است، عملاً کشورهای در حال توسعه نتوانستند از این دوروش نتایج مطلوبی دریافت کنند. لذا به مرور روش سوم هم برای تحول بافت صنعتی مطرح شد که آن را **میسوآنالیز**^(۲) یا تحول به صورت یک بلوک یا یک رشته تولیدی می نامند.

در این روند برای پرهیز از برخورد با مشکلات سایر روشها و اصلاح آنها به تریبی که تحول بافت صنعتی با امکانات و نیازهای کشورهای در حال توسعه منطبق باشد، پیشنهاد می شود که این کشورها به جای اهتمام به تولید تمام کالاهای مصرفی و سپس واسطه ای و سرمایه ای و یا تولید کالاهای سرمایه ای، واسطه ای و مصرفی، بهتر است به گسترش واحدهای تولیدی یک شاخه یا رشته صنعتی از تولید کالاهای سرمایه ای آن رشته اقدام کنند تا کالاهای واسطه ای و مصرفی.

با توجه به مطالبی که گذشت می توان در اتخاذ استراتژیهای جایگزینی واردات، همچون سایر

صادرات می‌باشد به ناچار بافت صنعتی رو به گسترش می‌نهد و واحدهای صنعتی جدید با توجه به نوع استراتژی یکی پس از دیگری سر برمی‌آورند، اما به‌طور کلی کشورهای درحال توسعه آنقدر توان صادراتی نخواهند داشت که بتوانند ارز لازم برای صنعتی شدن را بدست آورند. به عبارت دیگر، صنعت، تواناییها و محدودیتهای فنی، مالی، فرهنگی و... قدرت صادرات را محدود می‌کند. ولی خاصیت عمده آن این است که این استراتژی اجازه می‌دهد تا بتوان از ظرفیتهای ایجاد شده حداکثر استفاده را بعمل آورد (مانند مالزی و تایوان).

۴- استراتژی تنوع صادرات برای واردات

منطق این استراتژی بر این اساس استوار است که چنانچه برای تداوم صنعتی شدن نیازهای ارزی به شدت بالا رود و توان تأمین آن نباشد، باید کالاهای صادراتی را متنوع کنیم. تنوع صادرات یعنی متعدد کردن کالاهای صادراتی برای در امان ماندن از اعمال فشارها و یا حوادث ناخواسته‌ای که ممکن است در صورت داشتن صادرات تک محصولی شدیداً نسبت به آنها آسیبپذیر باشیم. فرضاً زمانی که کسره جنوبی صرفاً به صادرات کالاهای مصرفی مبادرت می‌نمود در سال ۱۹۶۵ با بحرانی شدن بازارهای جهانی برای تنوع صادرات، به سوی تولید اسباب بازی رفت. بدین ترتیب استراتژی تنوع از طریق متعدد کردن کالاهای صادراتی سعی در جذب ارز بیشتر برای تسریع در تحقق اهداف و سیاستهای

یکی خواهند بود. در اینجا وجه تمایز در استراتژی قبلی در مجاز شمردن واردات (بعنوان سیاست) برای کسب ارز (بعنوان وسیله) می‌باشد.

۳- استراتژی صادرات

در این نوع استراتژی این نکته مستتر است که اگر بتوان تولید قابل صدور داشت در واقع از یکسو می‌توان برای پاسخگویی به نیاز ارزی هر نوع ساختار صنعتی که در نظر باشد کسب ارز نمود و از سوی دیگر به سوی صادرات یعنی بدست آوردن تواناییهای صنعتی و تولیدی به گونه‌ای که بتوان در مقابل تکنولوژی و تولید رقیبان به رقابت پرداخت، رفت اصولاً این مسئله میسر نمی‌شود مگر آنکه کشور در مسیر صنعتی شدن به تواناییهایی رسیده باشد. به همین دلیل کشورهای درحال توسعه ابتداء دست به انتخاب یک چنین استراتژی نمی‌زنند. معمولاً از این استراتژی زمانی استفاده می‌کنند که به ویژه دچار مشکل ارزی شدید شده باشند. در واقع ساختار صنعتی به ایجاد واحدهایی که توان صادراتی بوجود می‌آورند، می‌پردازد. لذا روندی که در این استراتژی استفاده می‌شود روند بلوکی یا شاخه تولیدی می‌باشد و سیاستها اصولاً بر تشویق صادرات و تحدید واردات متمرکز می‌شوند (به جز در زمینه‌هایی که استراتژی برای دستیابی به اهداف خویش مجاز می‌نماید).

گرچه در این استراتژی زمانی که سعی در گسترش

که جامعه برای پیشرفت بیشتر باید به تکنولوژیهای پیشرفته متوسل شود تا توان رقابت با رقبای صنعتی را داشته باشد. لذا این استراتژی اصولاً به هنگامی اتخاذ می‌شود که کشور، مراحل نهایی صنعتی شدن خویش را برای ورود به جرگه کشورهای صنعتی پشت سر می‌گذارد. در این مرحله، برای توسعه صادرات و رقابت نمی‌توان جلوی واردات را گرفت و گرنه کشورهای وارد کننده آن کالاها نیز دست به عمل متقابل خواهند زد از جمله کشورهایی که این استراتژی را در پیش گرفته‌اند می‌توان به کشور کره جنوبی اشاره کرد. با توجه به مطالب مطرح شده مشاهده می‌گردد که استراتژی دارای دو بعد است:

۱ - حرکت کل

۲ - روند حرکت بافت صنعتی

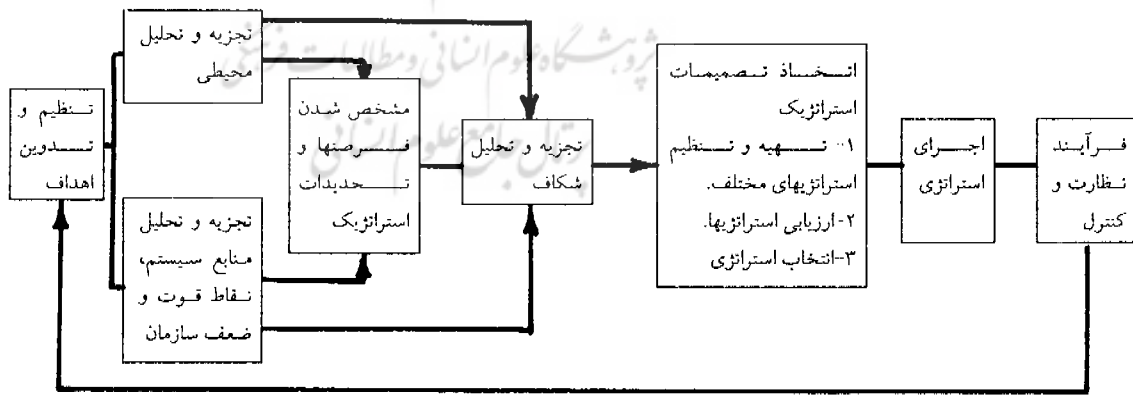
استراتژی دارد. البته افرادی چون پی‌یر سالاما^(۳) «در کتاب صنعتی کردن در عقب ماندگی» خود، تنوع صادرات را با تعبیر جایگزینی صادرات مطرح کرده‌اند.

۵- استراتژی توسعه صادرات

در این استراتژی مبنای صنعتی شدن، ورود به بازارهای جهانی رقابت با رقبای صنعتی در سراسر این بازارها است. در واقع کشورهایی این نوع استراتژی را اتخاذ می‌نمایند که تا آن حدی صنعتی شده باشند که توان رقابت آزاد را در خویش ببینند. در این استراتژی تلاش بر این است که به صورت دائمی، میزان صادرات افزایش یابد. در واقع این استراتژی مبین این نکته است

فرآیند مدیریت استراتژیک^(۴)

مراحل مهم فرآیند مدیریت استراتژیک را با توجه به نمودار مورد بررسی قرار می‌دهیم:



Feed Back (بازخور)

3- Pierr Salama

4- Strategic Management Process

۱- تدوین و تنظیم اهداف

مورد ارزیابی قرار داده، سعی می‌کنند تواناییها و امکانات خود را در مقایسه با رقبای برای استفاده مطلوبتر از فرصتها و اداره بهتر تحدیدات مورد شناسایی قرار دهند، چرا که هیچ مؤسسه‌ای در همه ابعاد از قدرت یکسانی برخوردار نیست، بلکه مؤسسه‌ای در بعضی بخشها و زمینه‌ها نسبت به رقبای موقعیت و امتیازات برتری برخوردار و می‌تواند با توجه به آنها از فرصتها بهتر استفاده کند. این ارزیابی باید به موازات و همراه با تجزیه و تحلیل و تشخیص محیطی باشد.

انتخاب اهداف سازمان مهمترین گام در فرآیند طرحریزی استراتژیک است که بر مبنای تجزیه و تحلیل عوامل درون سازمانی، منابع سیستم، استراتژی سازمان، ارزشها، انتظارات نیروهای مؤثر بر سازمان انجام می‌گیرد و شامل اهداف بنیادی (Mission) اهداف مرحله‌ای (Objective) و اهداف کمی و مشخص (Goal) می‌باشد.

۲- تجزیه و تحلیل محیطی (عوامل برون سازمانی)

به عبارت دیگر شناخت محیط ما را از فرصتها و تحدیدات آتی آگاه می‌سازد، اما در محیط هزاران فرصت و تحدید وجود دارد که استفاده از فرصتها و برخورد صحیح با تحدیدات بستگی مستقیم به امکانات و تواناییها و نقاط قوت و ضعف مؤسسه دارد. (Schendel & Hofer) چهارگام را برای تجزیه و تحلیل منابع پیشنهاد می‌کند:

در انتخاب استراتژی، شناخت عوامل و نهادهایی که بر روی توانایی مؤسسه برای رسیدن به اهدافش تأثیر می‌گذارند بسیار اهمیت دارند. این عوامل عبارتند از نهادها و نیروهای؛ اقتصادی، سیاسی، تکنولوژی، فرهنگی، بازارها، رقبای و...

الف - تنظیم فهرستی (جدول Profile) از مهارتها و

منابع اصلی و مهم سازمان در زمینه‌های مالی، فیزیکی، تکنولوژی، نیروی انسانی و سازمانی.

ب - تعیین عوامل مورد نیاز برای موفقیت در بازار محصولی که سازمان می‌خواهد در زمینه آن رقابت کند.

ج - مقایسه منابع سازمان با عوامل موفقیت در بازار محصول برای شناخت نقاط برتری و ضعف مؤسسه

جهت تنظیم یک استراتژی اثر بخش.

د - مقایسه نقاط ضعف و قوت سازمان نسبت به رقبای برای درک و شناخت مزیت‌های استراتژیک مؤسسه.

هدف از بررسی و ارزیابی محیط، شناخت تأثیر این عوامل غیر قابل کنترل بر روی فعالیتهای سازمان می‌باشد از آن گذشته بررسی نهادها و ساختارهای اجتماعی این امکان را بوجود می‌آورد که فرصتها و تحدیدات محیطی را مورد شناسایی قرار دهیم و دریابیم که تمرکز منابع در کجا باید باشد.

۳- تجزیه و تحلیل منابع سیستم

شرکتها عوامل استراتژیک و مزیت‌های خاص خود را

۴- مشخص شدن فرصتها و

تحدیدات استراتژیک

استراتژی جدیدی را انتخاب کرد که در اینصورت هرچه شکاف عملکرد بیشتر باشد احتمال تغییرات در استراتژی فعلی بیشتر می شود.

پس از بررسی و شناسایی نهادهای و نیروهای غیرقابل کنترل محیطی مؤثر بر عملکرد سازمان چشم انداز آینده صنعت و تجزیه و تحلیل منابع سیستم فرصتها و محدودیتهایی که مؤسسه با آن روبروست روشن می گردد.

۶- تصمیمات استراتژیک

(ارزیابی و انتخاب استراتژیک)

اگر شکاف میان اهداف مطلوب و عملکرد مؤسسه، لزوم استراتژی جدید را ایجاب کند، گام بعدی فرآیند طرحریزی استراتژیک تنظیم و ارائه راه حل های استراتژیک، ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب است. سازمان در انتخاب یک استراتژی، امکان انتخابهای متعددی را دارد که باید آنها را مورد ارزیابی دقیق قرار دهد که مهمترین آنها عبارتند از:

۵- تجزیه و تحلیل شکاف

بعد از شناسایی فرصتها و تحدیدات آتی امکان پیش بینی نتایج استراتژی فعلی سازمان فراهم می آید که با مقایسه این نتایج با اهداف سازمان تصمیمگیری در مورد تغییر یا اصلاح استراتژی فعلی امکانپذیر می شود.

۱- استراتژیهای ثبات،

۲- استراتژیهای رشد،

۲/۱- تمرکز روی یک محصول خاص،

۲/۲- تنوع متحدالمركز،

۲/۳- ائتلاف عمودی،

۲/۴- تنوع افقی،

۲/۵- تنوع مختلط،

۳- ادغام،

۴- سرمایه گذاریهای مشترک،

۵- استراتژیهای درو کردن و برداشتن

(Harvesting. S)،

۶- استراتژیهای ترمیم و بازسازی،

۶/۱- استراتژیهای بازنگری عملیات،

شکاف میان وضعیت مطلوب و عملکرد استراتژی فعلی، می تواند به علت انتخاب اهداف ایده آل و غیرواقعی بوده یا ناشی از عملکرد ضعیف و استراتژی نامناسب مؤسسه باشد که در صورت اول به تعدیل اهداف و بررسی و ارزشیابی مجدد آن نیاز است، در حالی که در وضعیت دوم، یعنی هنگامی که استراتژی مورد نظر خوب انتخاب و تنظیم نشده باشد و یا اینکه به خاطر تغییرات و دگرگونیهای انجام شده در محیط، تسایع فعالیت های رقبا و... یا غیرقابل پیش بینی برای استمرار فعالیت های شرکت مناسب نباشد، باید به ارزیابی بعد استراتژیها پرداخت و

معیارهای زیر برای ارزیابی یک استراتژی به کار می‌رود:

- ۱ - بازده سرمایه‌گذاری ۲ - ریسک سرمایه‌گذارها
- بر روی منابع کمیاب ۳ - رشد شرکت ۴ - مشارکت در رفاه
- جامعه ۵ - ثبات و امنیت کارمندان ۶ - اعتبار شرکت و
- نمایندگیهایش ۷ - کنترل تصمیمات شرکت.

۶/۲ - استراتژیهای کاهش (Divestment, S).

۶/۳ - استراتژیهای حذف و منحل کردن

(Liquidation, S)

۷ - استراتژیهای ترکیبی.

۶ - الف) ارزیابی استراتژیک

۶ - ب) انتخاب استراتژی

ریچارد پی رومل (Richard P. Rumel) برای

ارزشیابی راه‌حلهای استراتژیک چهار معیار پیشنهاد می‌کند:

۱ - استراتژی و اجزای آن باید با اهداف بنیادی، مرحله‌ای و خط مشیهای سازمان سازگاری داشته باشند.

۲ - استراتژی انتخاب شده باید منابع و کوششهای مؤسسه را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده و مسایل مهم را از غیر مهم جدا کند.

۳ - استراتژی باید به مسایل فرعی متناسب با راه‌حلهای ارائه شده، منابع و مهارتهای سازمانی بپردازد.

۴ - و بالاخره استراتژی می‌بایست قابل اجراء بوده و نتایج مطلوب را بیار آورد.

همچنین در ارزیابی راه‌حلهای باید به محصول مورد نظر و رقبای موجود توجه خاصی مبذول شود و علاوه بر آن در صورتی که یک استراتژی از برتریهای مؤسسه استفاده نمی‌کند کنار گذاشته شود.

انتخاب استراتژی؛ تصمیمگیری درباره انتخاب یک استراتژی از میان استراتژیهای مختلف است که ما را بهتر به اهدافمان می‌رساند، در این انتخاب مدیر باید به انتخاب راه‌حلی توجه کند که با ظرفیت سازمان و تواناییهایش هماهنگی بیشتری داشته باشد و از نقاط قوت و برتری سازمان به نحو مطلوبتری استفاده کند چرا که ایجاد ظرفیت جدید فقط از طریق سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و وسایل و تجهیزات امکانپذیر است و این امر نیز در کوتاه مدت مقدور نمی‌باشد و لذا تأکید بر منابع موجود سیستم از اهمیت خاصی برخوردار است، اگرچه معیارهای ذکر شده در فوق و تکنیکهای انتخاب استراتژی مانند کمپانی BCG و جنرال الکتریک (GEC) می‌تواند مبنای ارزشیابی ما باشد. روشن است که انتخاب استراتژیک یک تصمیم است و همه عوامل مؤثر بر فرآیند تصمیمگیری مانند نقطه نظر مدیریت نسبت به ریسک پذیرها و ارزشها، درک مدیریت از وابستگیهای خارجی، مناسبات قدرت و... در این امر نیز دخالت دارند.

۷- اجرای استراتژی

با هم را شامل می‌شود:

- ۱- ایجاد و تنظیم اهداف عملکرد، استانداردها و طیف قابل قبول برای اهداف، استراتژی و طرحهای اجرایی،
- ۲- ارزیابی عملکرد واقعی با توجه به استانداردها،
- ۳- تجزیه و تحلیل انحراف (از طیف قابل قبول)،
- ۴- تغییرات اجرایی و تصحیح فعالیتها در صورت امکان و ضرورت.

سئوالات اساسی که در این مرحله وجود دارند عبارتند از:

- ۱- آیا تصمیمات اتخاذ شده با خط مشیها سازگاری دارند؟
 - ۲- آیا منابع کافی برای اجراء وجود داشته و استفاده صحیح از آنها می‌شود؟
 - ۳- آیا حوادث طبق پیش بینیا اتفاق افتاده است؟
 - ۴- آیا پیشرفت ما، هماهنگ با طرحریزی انجام شده است؟
 - ۵- آیا اهداف کوتاه مدت و بلند مدت با یکدیگر هماهنگی داشته‌اند؟
- مرحله کنترل، وجود سیستمهای مؤثر کنترل، تنبیه، پاداش و سیستم اطلاعاتی مدیریت از ضروریات اساسی است. در پایان ذکر این نکته ضرورت دارد که اگرچه این مراحل به طور جداگانه و مجزا نشان داده شده‌اند، اما این امر به خاطر توضیحات بیشتر پیرامون موضوع و باز نمودن مطالب بوده و کاملاً بهم وابسته‌اند.

بعضیها ممکن است فکر کنند که فرآیند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا مؤسسه در چنین وضعیتی می‌داند، به کجا می‌خواهد برود و چگونه این مسیر را طی کند. اما این تفکر صحیح نیست و انتخاب استراتژی لزوماً به معنای اجرای آن نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اجرای اثربخش، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت روبرو خواهد گردید. لذا مکانیزمهای اداری و ساختاری ویژه‌ای که با استراتژی سازگار بوده و عملی نیز باشند، برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. به عبارت دیگر استراتژی در صورتی که قابل اجراء نباشد، برای سازمان سودی در بر ندارد و باید بتوان آن را به طرحهای تاکتیکی مناسب، برنامه‌ها و بودجه‌ها تبدیل کرد.

طبعاً در پیاده شدن استراتژی، مسایلی مانند ساختار سازمانی و تخصیص منابع، استراتژیهای بخشی، خط مشیهای رهبری و ... بایستی مورد بررسی همه جانبه و دقیق قرار گیرند.

۸- فرآیند کنترل و ارزشیابی

فرآیند کنترل و ارزیابی ارتباط نزدیکی با کنترل مستمر فعالیتهای سازمان دارد و چهار فعالیت مرتبط

منابع و مآخذ

فارسی

- ۱ - دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی، «مقدمه‌ای بر استراتژی»، نوشته آندره بوفر، ترجمه مسعود کشاورز، ۱۳۶۶.
- ۲ - دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی، «استراتژی اقدام»، نوشته آندره بوفر، ترجمه مسعود کشاورز ۱۳۶۶.
- ۳ - مجله علمی کاربرد «مدیریت دولتی» شماره‌های ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۱، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴ - فصلنامه علمی، پژوهشی «دانش مدیریت» شماره های ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- ۵ - الوانی سیدمهدی. تصمیمگیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها «سمت»، پاییز ۱۳۶۹.

خارجی

- 1- Appleby, P.H. Policy and Administration, ALA: University of Alabama Press, 1967.
- 2- Brock, B.L. & et. al. Public Policy Decision Making, N.Y.: Harper & Row Publishers, 1973.
- 3- Cooke, S. & slack, N. Making Management Decisions, N.J. Prentice - Hall, 1984.
- 4- William F. Glueck/Lawrence R. Jauch, Bussiness Ploicy and Strategic Management, Mc Graw-Hill, 9891