

هماهنگی سازمانی و ضرورت آن

همچون یک ارکستر

یکی از ویژگی‌های دنیای معاصر که به‌نحو متمایزی آن را از دوران پیشین متمایز می‌کند، رقابتی بودن و تغییرات مستمر و روزمره‌ای است که در تمامی وجوه کسب و کار و زندگی روزانه خود را نشان می‌دهد. تراکم دانش بشر و انباشت آن، به‌همراه محصولاتی که دانش‌بنیان هستند، منجر به سرعت بخشیدن به تحولات و تغییراتی شده است که نماد دنیای متمدن امروزی است. اگر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری از جمله ویژگی‌های برجسته دوران گذشته به‌شمار می‌رود، تغییر و نااطمینانی و عدم قطعیت، وجه بارز و ویژگی نمایان زندگی امروز است.

در دنیای متغیر، پرتحول و سرشار از رقابت امروز، بقا و ماندگاری، اولین هدف شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و به همین دلیل، مدیران سازمان‌ها در پی یافتن راه‌ها و تدابیری هستند که احتمال بقای سازمان‌شان را در بلندمدت افزایش دهد. از این‌روست که بسیاری از علوم و فنون به‌کاربرد مدیران درآمده و یا توسط آنان به عاریت گرفته می‌شوند تا راه‌های ماندگاری و دیرپایی را به آنان نشان دهند و یا سازمان‌شان را در شرایطی برتر و پیشرو و در وضعیتی قرار دهد که رقیبی برایش متصور نباشد. حرکت در اقیانوسی آرام و آبی که

دکتر میرسعید نیکزاد لاریجانی
عضو هیات‌مدیره بانک توسعه صادرات ایران

امروزه، داشتن تفکر استراتژیک و استراتژی مدون، از عوامل موفقیت و ماندگاری سازمان‌ها در فضای رقابتی کسب و کار در حوزه‌های مختلف محسوب می‌شود و به همین دلیل تدوین استراتژی در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین و مبرم‌ترین وظایف مدیران به‌شمار می‌رود. نکته اساسی در این است که استراتژی‌های تدوین‌شده باید به اجرا درآیند. وجود هماهنگی میان استراتژی و سایر عوامل و عناصر سازمانی، یکی از مسائل مهم و قابل توجه در سازمان‌هاست و بی‌توجهی به این مهم، می‌تواند موجب شکست و عدم توفیق مدیران و به تبع آنها سازمان‌ها شود. مطالعات مختلف این نکته را به اثبات رسانده‌اند که هرچند عوامل و عناصری مانند منابع غنی اعم از انسانی و مالی و... و نیز مدیریت کارآمد می‌توانند در موفقیت سازمان‌ها نقش و سهم داشته باشند، وجود عنصر هماهنگی، نقشی مهم‌تر و محوری‌تر ایفا می‌کند. این مقاله تلاش دارد در دو شماره پی‌درپی نشریه، ضمن برشمردن انواع هماهنگی و توضیح هماهنگی استراتژیک، گونه‌هایی از هماهنگی استراتژیک را میان عناصر سازمانی تشریح کند.

نمادی از خلاقیت و ساختن بازارهای جدید و نشانی از پیشتازی فارغ از نگرانی رقابت است. یکی از آرمان‌های مدیران پیشتاز و خلاق است که در پی یافتن راه‌های جاودانگی در دنیای سازمان‌ها هستند.

توجه به علامت‌های محیطی و تفکر در مورد چرایی آنها که به تفکر استراتژیک مرسوم است، یافتن راه‌های مقابله با خطرات احتمالی که در آینده بروز خواهد کرد، پیش‌بینی فردا و اندیشیدن راه‌هایی برای بالابردن توان مقابله با شرایط پیش‌بینی نشده، از وظایف اولیه و مهم مدیران ارشد سازمان‌هاست. با روشن شدن اهمیت سرمایه انسانی در افزایش قدرت رقابت سازمان‌ها، بسیاری از اندیشمندان به این نتیجه عمومی و مشترک رسیده‌اند که ترقی و تعالی کشورها نه در ابزار و سخت‌افزار، بلکه در سرمایه انسانی آنهاست.

این موضوع امروزه بسیار بدیهی می‌نماید که با افزایش سهم منابع انسانی ماهر و متخصص، می‌توان انتظار داشت که سازمان‌ها (همانند کشورها) قدرت رقابت بالاتری بیابند و به همین نسبت، احتمال ماندگاری آنها در عرصه‌های مختلف کسب و کار نیز افزایش یابد. اما باز شواهد زیادی وجود دارد که بسیاری از سازمان‌ها که دارای سرمایه‌های انسانی ارزشمند و متخصص بوده‌اند در گرداب رقابت، غرق شده و سازمانشان قدرت مقاومت در برابر موج‌های قدرتمند رقابتی تازه‌وارد و یا رقیبان سرسخت و مهاجم را نداشته است و مواضع خود را از دست داده و به سهم‌های پایین‌تر قناعت کرده‌اند.

سوال مشخص این است که آیا صرف حضور منابع انسانی کارآمد و توانمند کردن آنها حد می‌تواند در افزایش کارایی و عملکرد سازمان‌ها موثر باشد؟ بررسی‌ها به این نکته اشاره دارند که مدیریت نیز نقش مهم و برجسته‌ای در کارایی سازمان‌ها و نیز موفقیت کشورها دارد، یعنی در کنار حضور نیروی انسانی متخصص، مجرب و ماهر، حضور قدرت تدبیر و مدیریت نیز یکی دیگر از ارکان موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود.

ویژگی و ساختار رقابت در بازارهای رقابتی موجب شده است تلاش سازمان‌ها برای پیش‌بینی آینده و توجه دقیق‌تر به علامت‌های محیطی، به‌منظور تخمین وضعیت‌های آتی بازار رقابتی فزونی یافته و مدیریت استراتژیک (تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و نظارت بر اجرای آن) به‌عنوان یکی از راهبردهای رایج مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد.

بنیان اصلی این رویکرد، این تفکر است که داشتن استراتژی یکی از محوری‌ترین فعالیت‌های مدیریت است. بسیاری بر این باور هستند که با داشتن استراتژی و تدوین برنامه‌های استراتژیک، سازمان‌ها به‌نحو بارزی می‌توانند آمادگی خود را عکس‌العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی بالا برده و از این طریق احتمال بقا و موفقیت را در محیط‌های رقابتی افزایش دهند. از این‌رو

توجه به علامت‌های محیطی و تفکر در مورد چرایی آنها، یافتن راه‌های مقابله با خطرات احتمالی، پیش‌بینی فردا و اندیشیدن راه‌هایی برای بالابردن توان مقابله با شرایط پیش‌بینی نشده، از وظایف اولیه مدیران ارشد سازمان‌هاست

داشتن استراتژی، یکی از محوری‌ترین فعالیت‌های مدیریت قلمداد شده است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌هایی که در فضای کسب و کار رقابتی دارای دیدگاه استراتژیک و برنامه استراتژیک بوده‌اند، مهم‌ترین عامل در ترویج این دیدگاه بوده است. اگرچه منابع انسانی در موفقیت یا عدم توفیق سازمان‌ها، اعم از دولتی یا خصوصی نقش مهمی دارند، ولی به نظر می‌رسد در این راستا عوامل و عناصر دیگری مانند مدیریت، موقعیت، محیط کسب و کار و... نیز واجد اهمیت خاصی هستند. در این میان به‌نظر می‌رسد بود و یا نبود هماهنگی در هر سازمان نیز واجد اهمیت ویژه‌ای است.

ضرورت هماهنگی سازمانی

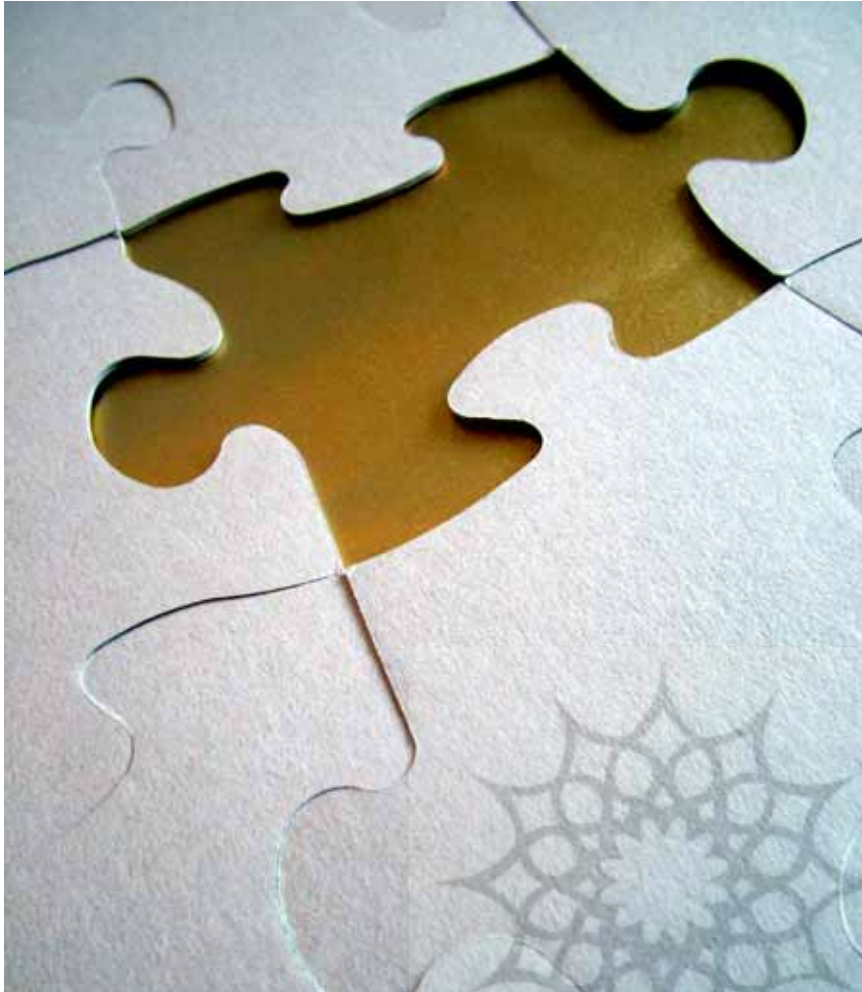
این نکته برای همگان روشن است که بدن انسان به‌عنوان یک سیستم باید خود را با محیط پیرامون سازگار کرده و تطبیق دهد. بخش مهمی از فرآیندهای هماهنگی در بدن و میان خرده‌سیستم‌های داخلی، به‌طور خودکار و بدون آگاهی انسان صورت می‌گیرد و در اغلب موارد، از میان رفتن یا تضعیف این هماهنگی‌ها موجب بروز عدم تعادل‌هایی می‌شود که بخش مهمی از آنها در قالب بیماری هویدا می‌شود و تمامی تلاش‌های بعدی معطوف به بازگرداندن این هماهنگی و ایجاد تعادل مجدد در بدن است. درواقع بدن برای ماندگاری و ادامه زیست، نیاز به ایجاد و حفظ هماهنگی دارد و این امر از جمله مهم‌ترین وظایف بدن و ارگان‌های اصلی هدایت خرده‌سیستم‌ها و سیستم‌های حیاتی است. همین مثال برای هر پدیده دیگر نیز قابل تعمیم

است، نبود هماهنگی سیستمی در اجزای خودرو موجب می‌شود که مالک و یا راننده آن نتواند از این وسیله برای رسیدن به نقطه دیگر استفاده کند و یا حداقل، در زمان بهینه و مورد نظر، رسیدن به هدف غیرممکن خواهد بود. این امری است که بر تمامی سیستم‌ها و خرده‌سیستم‌ها جاری است و سازمان‌ها نیز همانند هر سیستم دیگر باید به تعادل و هماهنگی پویا و پایا دست یافته، در حفظ و بهبود آن بکوشند.

در خصوص چگونگی واکنش به دنیای در حال تغییر، رویکردهای زیادی مطرح شده است. تمامی این رویکردها تنها در صورتی که متضمن اصل هماهنگی در سازمان به‌عنوان یک اصل زیربنایی و بسیار مهم باشند، بامعنا هستند. بررسی‌ها و مطالعاتی که درخصوص سازمان‌های موفق انجام شده است، نشان می‌دهد که هماهنگی به‌عنوان یک اصل و محور تعیین‌کننده در سازمان مورد توجه قرار داشته است. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که اگر مزیت منابع انسانی، مدیریت کارآمد و خلاق و سایر متغیرهای موثر در موفقیت به‌عنوان شرط کافی تلقی شوند، هماهنگی به‌عنوان شرط لازم برای موفقیت سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

توجه داشته باشیم که آنچه مدیران همه سازمان‌ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان، درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون‌سازمانی)، به‌طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری انتظارات و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود. برای ایجاد هماهنگی و انسجام میان استراتژی و سایر عناصر سازمانی و فردی لازم است، الگویی، محور هماهنگی قرار گیرد. بررسی‌هایی نیز که درخصوص رشد سازمان‌ها صورت گرفته است، نشان می‌دهد رشد سازمان‌ها نیز در وهله اول از هدف‌گذاری در هماهنگی آغاز شده است.

هماهنگی، سازگاری، یکپارچگی، هم‌راستایی، هم‌ترازی میان اجزای مختلف متغیرهای سازمانی اعم از ساختاری و محتوایی مانند استراتژی، فرهنگ و ساختار سازمانی و نیز تکنولوژی و سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای مانند استراتژی‌های منابع انسانی، فناوری اطلاعات، تولید، بازاریابی، روابط عمومی و... امری مهم و قابل‌توجه به‌شمار می‌آید. در این خصوص بررسی‌ها و مطالعات زیادی در سطوح دانشگاهی و حوزه‌های کسب و کار در کشورهای مختلف صورت گرفته است. اهمیت این امر



به اندازه‌ای است که آن را به‌عنوان یکی از چالش‌های قرن بیست و یکم در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی کرده‌اند.

نویسندگان و صاحب‌نظران زیادی اعتقاد دارند مسأله اصلی مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی با محیط سازمان و هماهنگی میان اجزای مختلف سازمان است. در یک مطالعه، اهمیت استراتژی بین‌المللی طراحی سازمانی و اثر آن بر فرآیند اجرای استراتژی به‌طور تجربی مورد بررسی قرار گرفت. در این مطالعه یک استراتژی تحقیقی کمی مورد استفاده قرار گرفته و اطلاعات آن از ۲۸ واحد کسب و کار رقابتی در صنایع جهانی جمع‌آوری شد. این نویسندگان شش عامل را تعیین کردند که هر یک از آنها باید به‌طور مشخص برای اجرای استراتژی‌های جهانی یا استراتژی‌ها چندگانه داخلی طراحی شود. این عوامل عبارت بودند از هماهنگی، فلسفه مدیریتی، ترکیب‌بندی، رسمیت، تمرکز و سازوکارهای یکپارچه.

نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی‌های چندگانه داخلی و جهانی، نیاز به لوازم اجرای متفاوت دارند. آنها دریافتند وقتی هماهنگی مناسب میان استراتژی، سازوکارهای اجرایی و قابلیت‌های سازمانی وجود دارد، اجرای استراتژی و دستیابی به هدف‌های مطلوب، بسیار ساده‌تر خواهد بود. از این رو، این نویسندگان معتقدند در صورتی که استراتژی مورد نظر بخواهد به هدف‌های خود دست یابد، سازوکارهای اجرایی و قابلیت‌های سازمان، باید دوباره به‌نحوی تنظیم شوند که هماهنگی لازم میان استراتژی و سایر عناصر، اجزا و عوامل سازمانی به‌وجود آید.

اصطلاح هماهنگی کلی و جامع، به‌دلیل رویکرد جدیدی است که از میان رویکردهای ارائه‌شده توسط محققین مختلف، استنتاج شده است و تکامل این رویکرد، ناشی از بررسی مجموعه‌ای از تحقیقات است که با رویکردهای زیر در مقوله هماهنگی انجام شده است:

هماهنگی میان یک عامل تغییر؛
هماهنگی میان دو یا حداکثر سه عامل تغییر؛
هماهنگی با رویکرد وظیفه‌ای (بخش‌های یک سازمان)؛
هماهنگی با توجه به چرخه حیات سازمان؛
هماهنگی استاتیک بین تمامی عوامل تغییر؛
هماهنگی پویا بین تمامی عوامل تغییر با اتکا به نقاط مرجع استراتژیک؛

مفهوم هماهنگی استراتژیک

مفهوم هماهنگی استراتژیک به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت‌های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است. اشاره شد که

بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت اطلاق می‌شود، می‌توان آن را یکپارچگی عمودی نامید. به‌عنوان مثال درخصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سطح شرکت و نیز استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید، بازاریابی، سیستم‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی).

از طرف دیگر باید استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (تامین نیروی انسانی، ارزیابی، عملکرد، پاداش و توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز با استراتژی‌های واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد (هماهنگی درونی)

هریک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به‌صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهارنوع هماهنگی نتیجه می‌شود، هماهنگی‌های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی،

ایده هماهنگی با یکپارچگی که گاهی از آن با نام مدل سازگارکننده یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت اعتقاد دارند که وظیفه اصلی مدیر در سازمان ایجاد هماهنگی است به‌گونه‌ای که واحدهای مختلف سازمان بتواند به حداکثر کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) دست یابند.

بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی میان عوامل زمینه‌ای ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالایی قرار دارد. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان، هم باید با زیرسیستم‌های خود هماهنگ باشد (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود هماهنگ شود (هماهنگی بیرونی) تا موضوع مدیریت تجلی یابد و موجب ایجاد هم‌افزایی در جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود.

از دید آرمسترانگ، هماهنگی بیرونی به این معناست که استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت همخوانی دارند، با مرحله توسعه شرکت همراهند، به پویایی سازمان توجه دارند و با ویژگی‌های سازمان منطبق هستند. اینها را می‌توان به‌عنوان مدل‌های اقتضایی دسته‌بندی کرد. آنجا که هماهنگی، به پیوند

حتی در سازمان‌هایی که فاقد مدیریت استراتژیک هستند، وجود هماهنگی میان عناصر مختلف ساختاری و محتوایی سازمان و یا حداقل، درک درست مدیران از ضرورت ایجاد این هماهنگی، گامی بلند برای موفقیت سازمان به حساب می‌آید

باتوجه به رویکرد این تحقیق، هماهنگی میان اجزای ساختاری و محتوایی مورد تاکید بیشتر قرار می‌گیرد. به‌عنوان نتیجه‌گیری از این بحث، باید اشاره کرد که هماهنگی به‌عنوان یک موضوع استراتژیک، مورد توجه روزافزون سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گرفته است و به همین دلیل مقاله‌های تحقیقی بسیاری نیز درخصوص هماهنگی، ابعاد، رویکردها، حوزه‌های هماهنگی و... به رشته تحریر درآمده است. یکی از مسائل مهم و قابل توجه در این حوزه، چگونگی اندازه‌گیری هماهنگی است. موضوعی که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در یکی از مقالات آمده است هماهنگی به آسانی قابل ایجاد نیست و از آن سخت‌تر حفظ هماهنگی است. اندازه‌گیری هماهنگی و بزرگداشت نیل به اهداف تعیین شده در هماهنگی، می‌تواند به بنیان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی که ارزش هماهنگی را در دنیای آینده درک کرده و برای آن نقش متمایزی قائل هستند، کمک کند.

نکته پایانی

سازگاری اجزای سیستم‌ها و ایجاد یکپارچگی در سیستم به‌گونه‌ای که هر سیستم بتواند در برابر تهدیدهای محیطی عکس‌العمل مناسب را داشته باشد، امری حیاتی تلقی می‌شود. این نکته حتی برای بدن انسان نیز درخصوص وجود و یا نبود هماهنگی می‌تواند تعیین‌کننده بقا و ماندگاری باشد. در سازمان‌ها، تنها انجام وظایف محوله در واحدها و ادارات، کافی نیست و نکته مهم این است که انجام وظایف سازمانی در واحدهای سازمان، باید به‌گونه‌ای پویا در هماهنگی با سایر واحدهای سازمان باشد و این امر اتفاقی و یا ساده نیست. ایجاد و حفظ هماهنگی نیاز به مشارکت تمامی مدیران و واحدها داشته و در عین حال نیازمند دیدگاه منسجم مدیریتی، تدبیر، برنامه‌ریزی و اخذ بازخورد داشته و روندی است که نیل به آن نیازمند بردباری ویژه است. از این رو است که اصل هماهنگی به‌عنوان یکی از اصول مبنایی مدیریت، همواره مورد تاکید نظریه‌پردازان علم مدیریت قرار داشته است. مدیران امروز در پی یافتن ابزارها و شیوه‌های نوینی هستند که با کمک آنها بتوانند قدرت ماندگاری سازمان را در دنیای سرشار از رقابت افزایش دهند و به همین دلیل، اندیشمندان و مدیران در این میان، به متغیرهای زیادی توجه کرده‌اند.

به‌نظر می‌رسد متغیری با نقش بسیار مهم‌اش در موفقیت، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، باوجود معرفی زود هنگام در نظریه‌های مدیریتی، دیرتر از سایر متغیرها مورد توجه واقعی قرار گرفته است، هماهنگی سازمانی است. نقش این متغیر به اندازه‌ای دارای اهمیت است که به‌عنوان بزرگ‌ترین چالش برنامه‌ریزی در قرن ۲۱

استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است، زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است.

گست پنج نوع هماهنگی را شناسایی کرده است:

- ۱- هماهنگی به‌عنوان عامل تعاملی استراتژیک (پیوند روش‌های منابع انسانی با بافت و محیط بیرونی)؛
- ۲- هماهنگی به‌عنوان یک اقتضا (نگرش‌هایی که تضمین می‌کند که روش‌های داخلی می‌تواند به عوامل خاص خارجی مثل ماهیت بازار پاسخ دهد)؛
- ۳- هماهنگی به‌عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از روش‌ها (این نظر که بهترین روش‌هایی که شرکت می‌تواند آنها را بیابد)؛
- ۴- هماهنگی به‌عنوان یک گشتالت (نگرشی که بر اهمیت یافتن ترکیبی مناسب از روش‌ها تاکید می‌کند)؛
- ۵- هماهنگی به‌عنوان مجموعه‌ها، جست‌وجوی مجموعه‌ها یا شکل‌های متمایزی از روش‌ها برای بیشترین کارایی.

عده‌ای هماهنگی استراتژیک را هماهنگی میان عناصر سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، استراتژی و...) با شرایط محیطی می‌دانند و گروهی هماهنگی استراتژیک را هماهنگی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان می‌کنند، اما اظهارنظر درمورد انواع هماهنگی استراتژیک نیاز به دسته‌بندی جامع‌تری دارد که در چارچوبی می‌شود. این چارچوب مفهومی از دو بعد برای دسته‌بندی مکتب‌های اصلی هماهنگی استراتژیک استفاده می‌کند.

بعد یکم: مفهوم‌سازی هماهنگی در مدیریت استراتژیک

بر اساس این بعد، محققان استراتژی به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول، بر فرآیندهای سازگاری سازمان با محیط تاکید دارند. بنابراین، استراتژی، از الگوی تعامل‌ها حاصل می‌شود که تاکید آن بر فرآیند رسیدن به یک ترکیب‌بندی مطلوب است. دسته دوم، محققانی هستند که به هماهنگ‌کردن یکی از اجرای سیستم با سایر اجزا پرداخته‌اند. بنابراین، تاکید این دسته از نویسندگان بر محتوای هماهنگی است. این جزو می‌تواند یکی از اجزای ترکیب‌بندی مطلوب نیز باشد.

بعد دوم، حوزه هماهنگی

بر اساس این بعد، سازمان در کنار محیط خود قرار داده می‌شود و سه طبقه‌بندی به‌دست می‌آید: داخلی، خارجی و یکپارچگی یا تلفیقی.

معرفی شده است.

حتی در سازمان‌هایی که فاقد مدیریت استراتژیک هستند و تنها بر اساس کشف و شهود و ذهنیت‌های مدیران اداره می‌شوند، وجود هماهنگی میان عناصر مختلف ساختاری و محتوایی سازمان و یا حداقل، درک درست مدیران از ضرورت ایجاد این هماهنگی و تمهید زمینه‌های مناسب برای بروز آن، گامی بلند برای موفقیت سازمان به حساب می‌آید.

نکته مهم اینجاست که تدوین استراتژی و تهیه فهرست‌های بلند و کوتاه از استراتژی‌های متصور برای سازمان - که معمولاً با مطالعات مفصل و گاه طی فرآیندهای پیچیده و وقت‌گیر به انجام می‌رسد و گهگاه نیز عملی ساده و پیش پا افتاده به‌نظر که برخی مدیران با اتکا به دیدگاه‌های شخصی و تجربه‌های فردی این فهرست را به تنهایی تهیه می‌کنند - گام اولیه برای کسب مزیت رقابتی است و جدا از تهیه استراتژی‌های وظیفه‌ای و برنامه‌های عملیاتی، نکته بسیار حیاتی و مهم در اجرای استراتژی، ایجاد هماهنگی میان عناصر، عوامل و اجزای سازمان است.

همچنین موفقیت سازمان‌ها و مدیران مرهون موفقیت در این امر به ظاهر کم‌اهمیت و غیرملموس است. با یاری خداوند متعال، این نکته در شماره آتی به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

منابع در دفتر نشریه موجود است