

دانشگاه جامع علمی کاربردی

مدیریت راهبردی سازمان

تهیه و تدوین: محمد علی مرادی نیا

مدیریت راهبردی در سازمان:

چنانچه زندگی روزمره خود را مرور کنیم هر یک از ما بطور روزمره با روش های گوناگون به مدیریت رفتار و زندگی اجتماعی خود میپردازیم به عنوان مثال هر یک از ما با مدیریت زمان ، مدیریت در آمد ، مدیریت هزینه و مدیریت رفت و آمد رفتار اجتماعی خویش را کنترل مینماییم. چنانچه مدیریت های ذکر شده حول یک محور و بر اساس یک استراتژی (راهبرد) مدیریت شوند موثر و مفیدند در غیر اینصورت غیر مفید یا حتی میتوانند مضر باشند در مدیریت روزانه زندگی خویش حتی پیشگیری از بروز خسارت و حوادث زیان آور نیز برای ما برد محسوب میشود.

مدیریت راهبرد: ۱- تدوین راهبرد ۲- اجرای راهبرد ۳- ارزیابی راهبرد

تعریف مدیریت راهبردی :

هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیم ها و وظایف چند گانه ای که سازمان ها را قادر میسازد که به هدف های بلند مدت دست یابند.

در مدیریت راهبردی سازمان چند عامل مورد تاکید است :

۱- مدیریت : شناختن مدیران و بکارگیری مدیران لایق ایجاد انگیزه در مدیران

۲- بازاریابی : همه سازمانها بصورت اقتصادی یا انتفاعی دیده شوند مثل شهرداری ها

۳- امور مالی

مراحل مدیریت راهبردی :

۱- تدوین راهبرد ۲- اجرای راهبرد ۳- ارزیابی راهبرد

تدوین راهبرد چیست:

مقصود از تدوین راهبرد آن است که ماموریت سازمان دقیقا تعریف و تعیین شود علاوه بر این عوامل خارج از محیط سازمان که موجب تهدید سازمان میشود مورد شناسایی و در کنار آن فرصت های جدید نیز مورد شناخت قرار گیرند. همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و هدف های بلند مدت مورد توجه قرار گرفته بر این اساس فعالیت های راهبردی در سازمان ادامه یابد.

چه مسائلی در تعیین و تدوین راهبرد مورد توجه میباشند :

الف : نوع فعالیتی که سازمان به آن میپردازد

ب : فعالیت هایی که سازمان باید از آن خارج شود

ج : شیوه تاسیس منابع ، تصمیم گیری درباره گسترش یا متنوع ساختن فعالیت ها

د : تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین المللی

ه : شیوه مصون ماندن از حرکات تند رقبا (تهدیدها را بشناسیم)

اجرای راهبرد ها :

اجرای راهبرد ها ایجاب میکند که سازمان دارای هدف های سالانه یا بیشتر باشد تا از این طریق در نیروها و کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که راهبردهای تدوین شده به اجرا در آیند . اجرای راهبرد ها مستلزم توسعه فرهنگی است که راهبردی را تقویت نماید.

یک ساختار اثر بخش در سازمان پایه ریزی شود. تلاش های بازاریابی هدایت و بودجه بندی شود و سامانه اطلاعات مناسب به وجود آمده و مورد استفاده قرار گیرد و سر انجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان جبران شود در نهایت راهبرد های تدوین شده به مرحله اجرا در آیند.

توسعه فرهنگی :

توسعه مجموعه ای از عوامل قابل رشد است که بصورت هماهنگ و متوازن صورت می گیرد.

ارزیابی راهبرد ها :

در مدیریت راهبردی مدیران سازمانها نیاز شدید دارند که بدانند راهبردهای خاص و تدوین شده در چه مرحله ای کار ساز واقع می شوند .اصولا ارزیابی راهبرد ها بدین معناست که باید کل اطلاعات اجرایی و عملکردی سازمان در خصوص تدوین و اجرا گرد آوری و مورد ارزیابی قرار گیرد.

چگونگی ارزیابی :

۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس راهبردهای کنونی قرار گرفته اند

۲- محاسبه و سنجش عملکردها

۳- اقدامات اصلاحی

بدان جهت راهبرد ها مدام باید مورد ارزیابی قرار گیرند که لزوما موفقیت امروز نمیتواند فردا را تامین کند. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون میشود. سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده کند یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود. طبق این دیدگاه یک راهبرد از سه جهت باید مورد ارزیابی قرار گیرد :

۱- چه اهدافی باید محقق میشد

۲- بررسی تمرکز منابع بازارها و محصول

۳- چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدید های محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت هایی انجام گیرد.

تعریف استراژی :

ابزاری است که سازمان میتواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد به نحوی که با اجرای صحیح آن سازمان از دست یابی به اهداف اطمینان حاصل می کند.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک :

بطور اساسی برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی پوشش سازمان یافته و منظم برای تصمیمات مبنایی و اجرایی اقدامات زیر بنایی میباشد که ماهیت یک سازمان را در موقعیت محیطی و در ارتباط با دیگر سازمان ها در چار چوب قانون نشان میدهد .

مدیریت استراتژیک یا راهبردی :

فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق ، ادامه حیات یا مرگ سازمان میشود .مدیریت استراتژیک علم و هنر تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات کلان سازمان است که میتواند سازمان را به مطلوبیت های بلند مدت برساند یا بر عکس از رسیدن به مطلوبیت باز دارد.

مدیریت استراتژیک عبارت است از : دور اندیشی تحول گرایی اقتضایی با تاکید برشناخت محیط و تاثیر گذاری بر آن برای تحقق رسالت سازمانی. علاوه بر این مدیریت استراتژیک یک روندی پیوسته است و تعاملی است که هدف آن حفظ تناسب و هماهنگی کلیت سازمان با محیط اطراف آن می باشد.

مدیران راهبردی چه کسانی هستند : (مدیران استراتژیک)

افرادی هستند که موفقیت یا شکست سازمان بر عهده آنهاست. راهبردی ها دارای عناوین همچون مدیرعامل ، رئیس ، مالک ، رئیس هیئت مدیره ، مدیر اجرایی و کارآفرینان میباشند. پژوهشگران بر این اعتقادند که راهبردی ها عهده دار سه مسئولیت اصلی هستند که عبارتند از:

۱- ایجاد یک زمینه برای تغییر ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت ۳- ایجاد توازن و نوآور

فرصت ها و تهدید های خارجی :

مقصود رویدادها و روندهای اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی ، محیطی ، سیاسی ، قانونی ، دولتی ، فناوری و رقابتی است که میتواند به میزان زیادی در آینده به سود یا زیان سازمان منتهی شود. فرصت ها و تهدید ها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. از این رو از واژه خارجی استفاده می شود.

اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان باید برای بهره گیری از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین راهبرد ها برآیند. بدین دلیل شناسایی ، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدید های خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.

نقاط قوت و ضعف داخلی در سازمان :

در زمره ی فعالیت های قابل کنترل سازمان باید نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مورد ارزیابی مستمر قرار گیرد و عملکرد سازمان در خصوص ارکان ، پرسنل و برنامه ها بر روی طیفی قرار گیرند. بدین معنا که در پایان هر برنامه ، سازمان در نهایت بدین ارزیابی دست یابد که در چه زمینه هایی دارای نقاط قوت و در چه مواردی از ضعف سازمانی رنج می برد. سازمان می کوشد راهبرد هایی را به اجرا در آورد که نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف داخلی را بهبود یا بر طرف نماید .

هدف های بلند مدت :

مقصود از هدف های بلند مدت دوره ای است که برنامه های سازمان با طبقه بندی خاص خود در آن زمان به اجرا در می آید که معمولاً بیش از یک سال می باشد. بدان جهت این هدف ها برای سازمان ضروری هستند که تعیین کننده مسیر سازمان میباشد آنها به سازمان کمک می کنند که از زیان ها پیشگیری کرده ، هم افزایی نمایند. اولویت ها را تعیین کنند. ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت های سازمانی به شیوه های اثر بخش نیز از جمله محاسن بر خورده ای از هدف های بلند مدت است هدف های بلند مدت می توانند چالش گر قابل سنجش با ثبات معقول و روشن باشند .

راهبرد ها :

ابزاری هستند که سازمان میتواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد
راهبرد های سازمان می توانند بصورت گسترش دادن فعالیت ها در سطح جغرافیایی و
تنوع بخشیدن به فعالیت ها و کاهش دادن هزینه ها بسیاری از اختیارات را تفویض
اختیار نمایند .

هدف های سالانه :

همانا هدف های کوتاه مدت می باشد که سازمان برای رسیدن به هدف های بلند مدت
باید به آنها دست یابد هدف های سالانه مانند هدف های بلند مدت باید قابل سنجش
بصورت کمی ، واقعی و سازگار با سایر هدف ها و اولویت ها باشند.

سیاست ها :

سیاست ابزاری است که بدان وسیله میتوان به هدف های سالانه دست یافت .مقصود از
سیاست رهنمود ها، مقررات و رویه هایی است که سازمان برای دست یابی به هدف های
پیش بینی شده رعایت می کنند. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها بعنوان رهنمود
استفاده می شود و همچنین سیاست ها تعیین کننده ی شرایط روزانه و تکراری سازمان
می باشند .

الگوی مدیریت راهبردی چیست :

میتوان با استفاده از یک الگو؛ فرایند مدیریت راهبردی را به بهترین شکل ممکن مورد توجه قرار داد و آن را بکار برد. حال این سوال پیش می آید که مدیریت راهبردی چیست؟

مدیریت راهبردی :

تصمیمات و فعالیت های یکپارچه ای که در جهت توسعه راهبرد موثر، اجرا و کنترل و به نتیجه میرسد مدیریت راهبردی است.

بنابراین مدیریت فعالیت های مربوط به بررسی ارزیابی و انتخاب راهبرد ها و اتخاذ تدابیر درونی سازمان برای اجرای راهبرد ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در بر می گیرد. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی میتوان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی با شتابی که در جهان صورت گرفته و پیچیده شدن سازمان های جهانی ، منطقه ای و ملی لزوم بکارگیری برنامه هایی جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیش از پیش ملموس است و این نوع نگاه به سازمان و مدیریت و برنامه همانا مدیریت راهبردی است .

مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا ، آینده نگر ، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مشکلات سازمان های امروزی است .

پایه مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های رقیب ، بازار ها ، قیمت ها ، عرضه کنندگان ، مواد اولیه ، توزیع کنندگان ، سهامداران ، مشتریان و

دولت ها که در سراسر دنیا پراکنده اند بستگی دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت جاری در دنیا است . پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای رسیدن به موفقیت در آینده می توانند از آن بهره بگیرند درک شرایط مذکور می باشد.

مزایای به کارگیری مدیریت راهبردی :

به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نو آور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود بصورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث میشود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که اعمال نفوذ کند نه اینکه در برابر کنش ها، واکنش نماید بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را در تحت کنترل در آورند .

از نظر تاریخی مزیت اصلی مدیریت راهبردی این بوده که به سازمان کمک کند تا از مجرای استفاده از روش های منظم تر، معقولتر و منطقی تر راهها یا گزینه های راهبردی را انتخاب نموده و بدین گونه راهبرد های بهتری را انتخاب نماید.

دیگر اینکه مدیریت راهبردی موجب تفاهیم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود یعنی امکان ایجاد شرایط تفویض اختیار فراهم می شود.

تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان و نیروهای جوان تر تشویق و ترغیب میشوند تا در فرایند تصمیم گیری مشارکت نمایند و خلاقیت، نوع آوری و خیال پردازی را تمرین و بدین گونه اثر بخشی آنان و سپس اثر بخشی سازمان افزایش خواهد یافت .

ماهیت تدوین راهبرد:

در پاسخ به سوال «ماهیت تدوین راهبرد» یا سوال «کار یا فعالیت ما چیست؟»

دیدگاه کنونی درباره «ماهیت سازمان» ریشه در رهنمود هایی دارد که «پیتر دراگر» در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. اغلب او را پدر مدیریت نوین میدانند.

دراگر می گوید طرح این پرسش که «فعالیت ما چیست؟» مترادف با این سوال است که «ماموریت ما چیست؟» دراگر می گوید بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه دیگر متمایز می گردد و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است.

با استفاده از ماموریت سازمان میتوان به این پرسش اساسی پاسخ داد که «فعالیت ما چیست»

بیانیه ماموریت سازمان را گاهی گزاره اعتقادات، بیان مقصود، بیان باورها، اصول سازمان و بیان چشم اندازهای سازمان می نامند. که معرف سازمان است؛

بیانیه ماموریت در سازمان بیانگر چشم اندازهای بلند مدت سازمان در قالب آنچه که می خواهد باشد و کسانی که میخواهند به آنها خدماتی ارائه نمایند می باشد.

هر سازمان برای موجودیت خود دلیلی دارد حتی اگر راهبردی ها این دلیل را مکتوب نکرده باشند. تغییر دقیق بیانیه ماموریت سازمان به عنوان اولین قدم در مدیریت راهبردی از نظر صاحب نظران و دانشگاهیان شناخته شده است.

ماموریت سازمان مبنای اولویت ها، راهبرد ها، برنامه ها و وظایف کاری است. برای طرح ریزی مشاغل مدیریت و بالاتر از اینها برای طراحی ساختار های مدیریت به عنوان یک منطقه آغاز باید به ماموریت سازمان نگریست.

تنها راهبردی ها میتوانند اطمینان دهند که به پرسش مزبور تا چه میزان توجه شده است و سازمان تا چه میزان قادر است که حرکت و هدف های بلند مدت خود را تعیین نماید. به عنوان مثال سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور باید طرح توجیهی سازمان ها و طرح توجیهی کلیه طرح های اجرایی هر سازمان را مورد ارزیابی و کنترل دائمی خود قرار دهد.

اهمیت ماموریت سازمان :

اهمیت مدیریت راهبردی مورد تایید و تاکید قرار گرفته است. سازمان هایی که دارای عملکرد عالی هستند ماموریت سازمانی آنها بصورت جامعی مستند شده است.

دو پژوهش گر بنام های « کینک و کلند» بر این باورند که سازمان ها به دلایل زیر باید ماموریت خود را بصورت سندی کتبی ارائه نمایند:

- ۱- هدف سازمان را با اتفاق آرا مورد تایید قرار دهند.
- ۲- برای تاسیس منابع سازمانی مبنا یا معیاری ارائه نمایند.
- ۳- جوی شناخته شده در سازمان حاکم کنند.
- ۴- نقطه اتکایی بوجود آورند تا افراد بر آن اساس هدف و مسیر سازمان را معرف و رهنمود کارهای خود بدانند و از سوی دیگر برای کسانی که نمیتوانند خود را با وضع کلی سازمان سازگار نمایند یک نوع سد یا مانع بوجود آورند.

۵- در یک چار چوب یا ساختار به هدف های سازمانی جامع عمل پیوشانند و بر آن اساس کارهای تخصصی سازمان را به کسانی که مسئول ذیربط هستند محول کنند .

۶- هدف سازمان را مشخص کرده و برای جامه عمل پوشاندن به این هدف ها؛ هزینه ، زمان و معیارهای عملکرد را مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند .

مقایسه چشم اندازهای سازمان با ماموریت سازمان :

برخی از سازمان ها برای ماموریت و چشم اندازهای سازمان دو سند تهیه می کنند . اگر در بیانیه ماموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که «ما می خواهیم چه بشویم؟»

می توان مدعی شد که سود محرک اصلی سازمان است . البته برای ایجاد انگیزه در افراد سود به تنهایی کافی نیست . کارکنان سازمان در صورتی نسبت به اهداف سازمان دارای انگیزه می شوند که احساس بر خورداری نسبت به منافع سازمان داشته باشند .

داشتن چشم اندازهای مشترک موجب می شود که اشتراک منافع به وجود آید . یعنی پدیده هایی را که می تواند کارکنان را از یک نواختی و کار کسالت آور روزانه بیرون آورد و آنها را در دنیای جدید قرار دهد و نوید آینده ای روشن و فراهم شدن فرصت و موقعیت برای فرد و سازمان را به دنبال داشته باشد .

فرآیند تعیین ماموریت سازمان:

در تعیین ماموریت سازمان تا آنجا که امکان دارد باید عده بیشتری از مدیران مشارکت نمایند. زیرا افراد از مجرای مشارکت نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری پیدا می کنند. برای تعیین ماموریت سازمان لازم است ابتدا طی فراخوانی چندین مقاله انتخاب گردد و مدیران سازمان با مطالعه مقالات رسیده ضمن بررسی نظرات ارائه شده، نوشته ها و طرح ها را اصلاح و مطالب اضافی را حذف و نقاط ضعف را جبران نمایند

سرانجام طی یک گردهمایی سند نهایی تهیه و مورد تایید همگان قرار گیرد از آنجا که همه مدیران در تهیه این ماموریت نقش داشته اند و سند نهایی را تایید کرده اند، سازمان می تواند این اطمینان را داشته باشد که در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای سازمان همه عناصر سازمانی دخیل بوده و لذا برنامه سازمانی از حمایت همه کارکنان و مدیران برخوردار می باشد.

ماهیت ماموریت سازمان :

ماموریت سازمان عبارت است: «از بیان نگرش و دید گاهها.»

حداقل دو دلیل عمده برای بیان ماموریت سازمان وجود دارد که عبارتند از :

- 1- اگر ماموریت سازمان به درستی بیان شود این امکان به وجود می آید که مدیران آینده سازمان با تکیه به خلاقیت های مدیریتی خود انواع هدف ها و راهبرد های بلند مدت را فراهم و رسیدن به آن را امکان پذیر نمایند. علاوه بر این به اهداف کوتاه مدت نیز توجه لازم مبذول میشود.

۲- در هنگام تهیه ماموریت سازمان از عبارات و جملاتی استفاده شود که در بر گیرنده دیدگاههای مختلف و نیازهای گوناگون ، گروه های ذینفع در سازمان باشد.

بالاخره میتوان گفت :بیشتر سازمان ها ماموریت خود را باید به صورتی انتزاعی و کلی بیان کنند. به این معنا که از جزئیات پرهیز و به مهم ترین ماموریت ها پردازند . بیان شرح تفصیلی اهداف و ماموریت سازمان موجب کاهش کارایی میگردد زیرا اگر جزئیات بصورت دقیق مشخص گردد پایگاهی برای مخالفان خواهد شد.

پس به هنگام تدوین ماموریت یا اهداف سازمان باید از بیان جزئیات صرف نظر نمود زیرا میتواند مانع بروز خلاقیت در امور گردد .اگر ماموریت سازمان به شیوه ای هدفمند بیان شود تحقق موارد زیر امکان پذیر میباشد:

۱- تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان

۲- الهام بخش برای افراد و اعضای سازمان

۳- ایجاد انگیزه در مخاطبان

۴- تشویق نسبت به انجام کار

۵- القای موفقیت سازمان

توجه به جنبه های فرهنگی در انتخاب راهبرد :

هر سازمانی یک فرهنگ دارد فرهنگ در بر گیرنده مجموعه ای از ارزشها ، باورها ، نگرش ها ، عادت ها ، هنجارها ، شخصیت ها و قهرمانان مشترک است. فرهنگ تنها راه

منحصر به فردی است که سازمان بدان وسیله بهتر میتواند کار و فعالیت خود را پیش ببرد. فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی و هدف مشخص میشود. هنگامی که راهبرد ها تغییر کنند فرهنگ میتواند موجب تقویت تعهدات و افزایش بهره وری در سازمان شود .

به نفع مدیران راهبردی است که به سازمان با دیدی فرهنگی نگاه کنند ، زیرا موفقیت سازمان به میزان حمایتی بستگی دارد که فرهنگ سازمانی از راهبردی ها حمایت می نماید . اگر راهبردی های سازمان مورد حمایت ارزش ها ، باورها ، آئین ها ، جشن ها و سایر نماد های فرهنگی قرار گیرند ؛ آنگاه مدیران می توانند هر نوع تغییری را به سرعت و سهولت انجام دهند. ولی اگر فرهنگ حامی و پشتیبان سازمان نباشد ، آنگاه تغییرات نا موفق و بی نتیجه خواهد ماند.

یک فرهنگ مناسب در صورتی مبنای موفقیت و تعالی سازمان خواهد بود، که اصلاحات حول محور توانایی مدیران راهبردی و بر اساس فرهنگ حاکم بر سازمان به اجرا در آید.

جنبه های سیاسی راهبرد :

همه سازمان ها سیاسی هستند . اگر ترفند سیاسی مورد توجه قرار نگیرد، مقداری از وقت ارزشمند سازمان ها به هدر میرود ، هدف های سازمان متزلزل می شود، نیروهای انسانی منحرف شده و سرانجام موجب از دست رفتن منابع انسانی و اقتصادی سازمان می شود .

گاهی تصمیماتی که برای اتخاذ راهبرد ها گرفته می شود بر پایه تعصبات سیاسی یا سلیقه های شخصی است که البته این قبیل از امور نا به هنجار میباشند.

سیاست های داخلی بر فرآیند گزینش راهبردهای سازمان اثرات بسیاری دارد. از یک سو سلسله مراتب فرماندهی در سازمان و از سوی دیگر آرزوهایی که افراد مختلف سازمان در مسیر شغلی خود دارند، موجب تشکیل ائتلاف هایی در افراد سازمان میشود که می کوشند نخست خواسته های خودشان را تامین کنند و خواست ها و نیازهای سازمان را در رده دوم و سوم قرار دهند .

اغلب این ائتلاف ها حول محور مسائل اساسی راهبردی است که سازمان با آن روبرو می باشد شکل می گیرد.

یکی از مسئولیت های اصلی راهبردی این است که برای تشکیل ائتلاف ها رهنمودهایی ارائه شود که موجب تشکیل تیم های تخصصی در گروه و تقویت اهداف سازمان را دنبال نمایند. در این صورت این قبیل ائتلاف ها از حمایت و پشتیبانی افراد و گروه های داخلی سازمان بهره مند خواهد شد.

اگر هدف ها با درایت و تجزیه و تحلیل بر گزیده نشده باشند اغلب تصمیمات راهبردی بر پایه سیاست های آنی و لحظه ای اتخاذ خواهد شد.

اگر روش های عینی وجود نداشته باشند آنگاه عوامل سیاسی می توانند راهبرد ها را تعیین نمایند و این وضع برای سازمان تاسف بار خواهد بود .

اعمال نظر بر روابط سیاسی بخشی جدا نشدنی از روح همکاری و شیفتگی است که باید در سازمان به وجود آید.

برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از سیاست های سازمانی رهنمود های زیر ارائه میگردد:

- ۱- باید فرآیند ارزیابی عملکرد را روشن و مشخص نمود.
 - ۲- بین عملکرد عالی و ضعیف تمایز قائل شده و نظام پاداش بر همین اساس شکل گیرد.
 - ۳- پاداش باید رابطه ای مستقیم با عملکرد ها داشته باشد.
 - ۴- باید رقابت بین مدیران از نظر منافع به حداقل برسد.
 - ۵- باید کوشید تا مسئله رقابت بر سر منافع فردی بین مدیران حل گردد.
 - ۶- در مواردی که تشکل های سیاسی و منسجم در سازمان شکل میگیرد باید از طریق حذف زیر مجموعه های نا کار آمد یا ویرانگر این تشکیلات را متلاشی کرد.
 - ۷- باید نسبت به مدیرانی که شیوه عملیات آنها بر اساس شخصیت سیاسی قرار دارد برای جلوگیری از ترفند های سیاسی با صدور بخش نامه با این قبیل افراد برخورد نمود.
- اگر این قبیل افراد همچنان مسیر خود را ادامه دادند باید از پست های سازمانی حذف و در صورت لزوم عذر آنها را از سازمان خواست .
- راهبردی ها باید تلاش کنند همه پایگاه های عمده قدرت در درون سازمان به مدیریت ارشد سازمان دسترسی داشته باشند و به نمایندگی آن مقام عمل کنند.
- برای ایجاد تغییرات عمده باید چهره ها و دیدگاههای جدید به سازمان وارد نمایند زیرا کارکنان جدید از همان دید و زاویه قدیمی به رویکرد سازمان نگاه نمی کنند.

دیدگاه‌های مدیریت :

در همه سازمانها گذر از مرحله تدوین راهبرد و قرار گرفتن در مرحله اجرای راهبرد مستلزم یک تغییر در مسئولیت هاست. یعنی در این مرحله باید مسئولیت از عهده راهبردی ها برداشته و به مدیران بخش های وظیفه ای محول گردد.

جابجایی مسئولیت موجب می شود که در مرحله اجرا مسائلی به وجود آید، خصوصا اگر بین راهبرد و منافع بخش های وظیفه ای تضاد یا عدم همگرایی وجود داشته باشد. بنابر این مشارکت مدیران بخش های وظیفه ای هنگام تدوین راهبرد برای پیشگیری از عدم همگرایی امری ضروری می باشد.

آنچه اهمیت دارد این است که راهبردی ها باید در حدامکان در فعالیت های مربوط به اجرای راهبرد نیز مشارکت فعال داشته باشند.

مدیریت در اجرای راهبرد معمولا با مسائلی روبروست که اهم آنها عبارتند از :

- ۱- تعیین هدف های سالانه
- ۲- تدوین سیاست ها
- ۳- تخصیص منابع
- ۴- تغییر ساختار کنونی سازمان
- ۵- تجدید ساختار و مهندسی مجدد
- ۶- تجدید نظر در نظام پاداش ها و برنامه های انگیزشی
- ۷- کاهش دادن مقاومت عناصر سیاسی در برابر تغییرات جدید
- ۸- در صورت لازم کاهش نیروی انسانی

۹- اگر در اجرای راهبرد وضع به گونه ای باشد که سازمان را در مسیر انحرافی قرار می دهد تغییر مدیریت امری ضروری است.

ساختار سازمانی که اثر بخشی لازم برخوردار نباشد دارای نشانه های زیر است

۱- سطوح متعدد مدیریت

۲- تشکیل جلسات متعدد

۳- تلاش برای حل اختلاف و تضاد بین واحد ها

۴- هدف های تامین نشده فراوان

تغییر در ساختار می تواند موجب تسهیل فعالیت هایی شود که در راه اجرای راهبرد به عمل می آید.

پژوهشگری بنام «چاند لر» دریافت که تغییر راهبرد با گذشت زمان ، ساختار را تغییر می دهد و به دنبال آن راهبرد ها نیز تغییر خواهند کرد

توجه به منابع انسانی در اجرای راهبرد:

مدیران منابع انسانی از نظر مسئولیت راهبردی باید نیازها و هزینه های مربوط به تامین نیروی انسانی را پیشنهاد و برآورد نمایند.

واحد منابع انسانی باید برای ایجاد انگیزه در کارکنان برنامه هایی را به اجرا در آورند که عملکرد و پرداخت ها را با راهبرد ها مرتبط سازد .

یکی از مسئولیت های جدید مدیران منابع انسانی از نظر راهبردی این است که بین منافع شخصی کارکنان و منافع سازمان رابطه ای معقول برقرار نمایند.

عواملی که موجب بروز مشکل در منابع انسانی سازمان میشوند عبارتند از:

۱- اختلال در ساختارهای اجتماعی و سیاسی

۲- عدم تطبیق استعدادهای فردی با مسئولیت های سازمانی

۳- عدم حمایت مدیران ارشد از فعالیت اجرایی

هنگام اجرای راهبرد باید در انتظار اختلال و برهم خوردن ساختار سیاسی و اجتماعی بود و این همان چیزی است که در هنگام تدوین راهبرد باید به آن توجه و در جریان اجرای راهبرد نباید از آن غافل ماند.

از جمله مسائل دیگری که باید به آن توجه نمود تطبیق دادن مدیران با راهبردهای جدید است. هر شغل دارای مسئولیت های مشخص و نسبتا ثابت می باشد در حالی که افراد در مسیر توسعه شخصی پویا می باشند برای تطبیق مدیران با راهبرد های جدید پیشنهاد می شود ، مدیران به پست های دیگر منتقل و کارگاه هایی برای توسعه مسیر شغلی ایجاد گردد .

از این طریق ضمن ارتقاء یافتن افراد در درون سازمان توسعه شغلی و غنی سازی نیروی انسانی صورت می گیرد.

حمایت کم و نا کافی از جانب راهبردی ها برای فعالیت های مربوط به مراحل اجرایی موجب نا موفق شدن سازمان می گردد .مقامات اجرایی ارشد باید خود را متعهد به

اجرای راهبرد نمایند. در غیر اینصورت تنش و فشار روانی ناشی از ناسازگاری موجب شدت یافتن پدیده عدم اطمینان بین مدیران و کارکنان تمام سطوح سازمان خواهد شد.

ماهیت ارزیابی راهبرد:

فرآیند مدیریت راهبردی موجب رسیدن به نتایجی مهم و بلند مدت می شود. چنانچه تصمیم ها به درستی اتخاذ نگردد ضرباتی شدید و زیان بار به سازمان وارد می گردد. بنابراین راهبردی ها باید مدام از سلامت و روند صحیح حرکت سازمان اطمینان حاصل نمایند.

ارزیابی به هنگام می تواند مدیریت را از وجود مسایل و مشکلات دامنگیر سازمان آگاه سازد.

ارزیابی راهبرد شامل سه فعالیت اصولی است که عبارتند از:

۱- بررسی موانع اصلی راهبرد های سازمان

۲- مقایسه دائمی نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی

۳- انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان از اجرای برنامه های پیش بینی شده

ارزیابی موفقیت آمیز راهبرد ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد.

ارزیابی نمیتواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعات باشد که بر اساس آن عمل شده است .
اگر مقامات ارشد بر مدیران رده پایین فشار زیادی وارد آورند احتمال دست کاری در
اعداد و ارقام جهت رضایت بخش نمودن نتایج کار وجود دارد .

ارزیابی کاری بسیار حساس و پیچیده است. تاکید بیش از حد بر ارزیابی راهبرد ها می
تواند بر هزینه و مضر باشد. اصولا هیچ شخص علاقه مند بر نظارت کامل و دقیق بر
رفتارش نیست . هر چه قدر مدیران بکوشند میزان ارزیابی رفتار کارکنان را افزایش
دهند میزان کنترل آنها کمتر خواهد شد.

برای حصول اطمینان از روند رسیدن به اهداف و برنامه های سازمان باید به نکات زیر
توجه کرد:

- ۱- آیا دارایی های سازمان افزایش یافته است؟
- ۲- آیا سود آوری سازمان افزایش یافته است؟
- ۳- آیا میزان بهره وری در سازمان بالا رفته است؟
- ۴- آیا رضایت مندی در ستوه مختلف سازمان و خارج افزایش یافته است؟