**به نام خداوند بزرگ**

**مديريت استراتژيك**

چكيده

اين مقاله به صورت خلاصه مديريت استراتژيك و ضرورت و موانع بكارگيري آن را در سازمان‌ها مورد بررسي قرار مي‌دهد. تعريف استراتژي و مديريت استراتژيك، ضرورت استفاده از مديريت استراتژيك، مزاياي مديريت استراتژيك، فرآيند مديريت استراتژيك، تحليل وضعيت، تدوين استراتژي، اجراي استراتژي، ارزيابي استراتژي، موانع و مشكلات طراحي برنامه‌هاي استراتژيك، بررسي موانع اجراي برنامه‌هاي استراتژيك مباحث اين مقاله را تشكيل مي‌دهند.

*كليدواژه :* مديريت استراتژيك؛ استراتژي؛ برنامه‌ريزي استراتژيك

**1- مقدمه**

آيا تا به حال از خود پرسيده‌ايد كه چرا بعضي از شركت‌هاي بزرگ و موفق در مدت زمان كوتاهي با از دست دادن سهم بزرگي از بازار خود به موقعيتي معمولي و حتي تأسف بار تنزل يافته‌اند و چرا برخي از شركت‌هاي كوچك و گمنام به يكباره به جايگاه‌هاي ممتازي در صحنه رقابت بين الملل رسيده‌اند؟ آيا در اين مورد فكر كرده‌ايد كه چرا برخي از مؤسسات، نوسان‌هاي سياسي، اقتصادي، اجتماعي را به راحتي تحمل نموده و بر آنها غلبه مي‌كنند و در مقابل برخي از سازمان‌ها طعم تلخ شكست را چشيده و از ادامه راه باز مي‌مانند؟ به عقيده بسياري از متخصصان علم مديريت پاسخ بسياري از اين گونه سئوالات را بايد در مفاهيمي به نام «استراتژي» و «مديريت استراتژيك» جستجو كرد. در اين مقاله سعي شده است نگاهي گذرا بر مديريت استراتژيك و ضرورت و موانع بكارگيري آن در سازمان‌ها داشته باشيم.

**2- تعريف استراتژي و مديريت استراتژيك**

تاكنون تعاريف مختلف و گاه ناسازگاري از استراتژي و مديريت استراتژيك ارائه شده است. به تعبير يكي از متخصصان مديريت اين عبارات مانند« هنر» است كه وقتي آنها را مي‌بينيم تشخيص دادن آنها آسان است اما وقتي در پي تعريف كردن و توضيح دادن آنيم خيلي مشكل به نظر مي‌رسد. با اين حال در اينجا سعي شده است تا تعاريفي كه جوهره كليه مفاهيم را دارا باشد ارائه دهيم.

**2-1- استراتژي**

الگويي بنيادي از اهداف فعلي و برنامه‌ريزي شده، بهره برداري و تخصيص منابع و تعاملات يك سازمان با بازارها، رقبا و ديگر عوامل محيطي است. طبق اين تعريف يك استراتژي بايد سه چيز را مشخص كند:

* **چه اهدافي بايد محقق گردد**
* **روي كدام صنايع، بازارها و محصول‌ها بايد تمركز كرد**
* **چگونه براي بهره‌برداري از فرصت‌هاي محيطي و مواجهه با تهديدهاي محيطي به منظور كسب يك مزيت رقابتي منابع تخصيص يابد و چه فعاليت‌هايي انجام گيرد.**

**2-2- مديريت استراتژيك**

تصميمات و فعاليت‌هاي يكپارچه در جهت توسعه استراتژي‌هاي مؤثر، اجرا و كنترل نتايج آنهاست.  
بنابراين مديريت استراتژيك فعاليت‌هاي مربوط به بررسي، ارزشيابي و انتخاب استراتژي‌ها، اتخاذ هر گونه تدابير درون و بيرون سازماني براي اجراي اين استراتژي‌ها و در نهايت كنترل فعاليت‌هاي انجام شده را در برمي‌گيرد.

**3- ضرورت استفاده از مديريت استراتژيك**

با نگاهي دقيق به مفهوم مديريت استراتژيك مي‌توان به ضرورت استفاده از آن پي برد. با توجه به تغييرات محيطي كه در حال حاضر شتاب زيادي به خود گرفته است و پيچيده شدن تصميمات سازماني، لزوم بكارگيري برنامه‌اي جامع براي مواجهه با اينگونه مسائل بيشتر از گذشته ملموس مي‌شود. اين برنامه چيزي جز برنامه استراتژيك نيست. مديريت استراتژيك با تكيه بر ذهنيتي پويا، آينده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضايي راه حل بسياري از مسائل سازمانهاي امروزي است. پايه هاي مديريت استراتژيك بر اساس ميزان دركي است كه مديران از شركت‌هاي رقيب، بازارها، قيمت‌ها، عرضه‌كنندگان مواد اوليه، توزيع‌كنندگان، دولت‌ها، بستانكاران، سهامداران و مشترياني كه در سراسر دنيا وجود دارند قرار دارد و اين عوامل تعيين‌كنندگان موفقيت تجاري در دنياي امروز است. پس يكي از مهمترين ابزارهايي كه سازمان‌ها براي حصول موفقيت در آينده مي‌توانند از آن بهره گيرند «مديريت استراتژيك» خواهد بود.

**4- مزاياي مديريت استراتژيك**

مديريت استراتژيك به سازمان اين امكان را مي‌دهد كه به شيوه‌اي خلاق و نوآور عمل كند و براي شكل دادن به آينده خود به صورت انفعالي عمل نكند. اين شيوه مديريت باعث مي‌شود كه سازمان داراي ابتكار عمل باشد و فعاليت‌هايش به گونه‌اي درآيد كه اعمال نفوذ نمايد (نه اينكه تنها در برابر كنش‌ها، واكنش نشان دهد) و بدين گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آينده را تحت كنترل درآورد.   
از نظر تاريخي، منفعت اصلي مديريت استراتژيك اين بوده است كه به سازمان كمك مي‌كند از مجراي استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول‌تر و منطقي‌تر راه‌ها يا گزينه‌هاي استراتژيك را انتخاب نمايد و بدين گونه استراتژي‌هاي بهتري را تدوين نمايد. ترديدي نيست كه اين يكي از منافع اصلي مديريت استراتژيك است ولي نتيجه تحقيقات كنوني نشانمي‌دهدكه اين فرايندمي‌توانددرمديريت استراتژيك نقش مهم‌تري ايفا كنند. مديران و كاركنان از طريق درگيرشدن در اين فرايند خود را متعهد به حمايت از سازمان مي‌نمايند. يكي ديگر از مهمترين منافع مديريت استراتژيك اين است كه موجب تفاهم و تعهد هر چه بيشتر مديران و كاركنان مي‌شود. يكي از منافع بزرگ مديريت استراتژيك اين است كه موجب فرصتي مي‌شود تا به كاركنان تفويض اختيار شود. تفويض اختيار عملي است كه به وسيله آن كاركنان تشويق و ترغيب مي‌شوند در فرايندهاي تصميم‌گيري مشاركت كنند، خلاقيت، نوآوري و خيال پردازي را تمرين نمايند و بدين گونه اثر بخشي آنها افزايش خواهد يافت.

**5- موانع و مشكلات طراحي برنامه‌ها استراتژيك**

در اين زمينه اولين مشكلات عبارتست از موانع ايجاد و توسعه روند مديريت استراتژيك در سازمان‌ها كه اين فرآيند را از بنيان و پاي بست با مشكل مواجه مي‌سازند. دلايل گوناگوني وجود دارند كه برخي از سازمان‌ها تمايل چنداني به ايجاد و توسعه روندهاي مديريت استراتژيك از خود نشان ندهند كه مهمترين آنها عبارتند از:

* عدم آگاهي مديريت سطح بالا نسبت به وضعيت واقعي سازمان
* خودفريبي مديران سطح بالا به طور جمعي درباره موقعيت سازمان
* توجه مديران به حفظ وضع موجود
* درهم آميختگي دشواري‌هاي مشترك مديريت سطح بالا و دشواري‌هاي عملكرد روزانه
* كاميابي‌هاي گذشته سازمان
* اشتباه تلقي كردن هر گونه تغيير در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است
* نارسايي در كاربرد وظايف فوري

**6- بررسي موانع اجراي برنامه‌هاي استراتژيك**

يكي از پژوهشگران مديريت استراتژيك، در مقاله‌اي تحت عنوان«هفت خطاي مرگبار استراتژيك» به بيان خطاها و مشكلات رايج در زمينه اجراي استراتژي مي‌پردازد:

**خطاي مرگبار شماره ۱- استراتژي ارزش اجرا ندارد**

**استراتژيي ارزش اجرا كردن را دارد كه قدرت الهام‌دهي داشته باشد و به كاركنان كمك كند تا دريابند وظايفشان چگونه با استراتژي مرتبط مي‌شود، به عنوان راهنمائي براي اولويت بندي تصميمات بكار رود و در كاركنان براي تسهيل ارتباطات ايجاد بصيرت نمايد.**

**خطاي مرگبار شماره ۲- كاركنان در مورد اينكه استراتژي چگونه اجرا خواهد شد روشن نيستند**

 دراين مورد تعدادي موضوع مهم هستندكه بايددرابتدا مشخص شوند. اين موضوعات عبارتنداز:

* **اولويت‌ها: اولويت‌هاي شما چيست؟**
* **جدول زماني: اجراي استراتژي با چه سرعتي بايد پيش برود.**
* **تأثيرات: استراتژي، چه تأثيري بر فعاليت‌هاي شما مي‌گذارد.**
* **مشاركت: چه كساني بايستي مشاركت داشته باشند و در چه زماني.**
* **مخاطرات: مخاطراتي كه مانع اجراي استراتژي هستند را شناسايي و آنها را كاهش دهيد.**

**خطاي مرگبار شماره ۳- مشتريان و كاركنان، استراتژي‌ها را به طور كامل در نيافته‌اند**

برنامه اجراي استراتژي بايد شامل يك برنامه ارتباطات باشد كه مشخص كند به چه افرادي و تا چه اندازه بايد در مورد استراتژي توضيح داده شود.

**خطاي مرگبار شماره ۴ - مسئوليت اشخاص در زمينه اجراي تغييرات نامشخص است**

كاركنان بايد به منظور اجراي استراتژي كاملاً تفهيم شده و مسئوليت‌هاي خاص هر يك به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادي كه بطور مستقيم در فرايند اجرا مشاركت داده مي‌شوند بيشتر باشد بهتر است.

**خطاي مرگبار ۵- مدير عامل و مديران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج مي‌شوند**

غالباً، سطح علاقه مديران ارشد پس از تدوين استراتژي و توافق بر آن كاهش مي‌يابد. اگر كاركنان احساس كنند كه مديريت ارشد كاملاً نسبت به استراتژي متعهد نيستند علاقه آنان نيز كاهش مي‌يابد.

**خطاي مرگبار ۶- عدم تشخيص موانع**

برنامه‌ها هيچگاه دقيقاً اجرا نمي‌شوند. سازمان‌ها در يك محيط پويا و متغير فعاليت مي‌كنند لذا حوادث پيش بيني نشده ممكن است در طول اجرا سر بر آورند. بايد اين موانع، تشخيص داده شوند و زماني كه اين بحران‌ها و عدم اطمينان‌ها به وقوع مي‌پيوندند، كاركنان بايد براي ايجاد راه‌حل‌هايي خلاقانه در جهت غلبه بر اين موانع تشويق شوند.

**خطاي مرگبار ۷- فراموش كردن كسب و كار**

يك مخاطره ديگر عبارت است از اين كه تدوين و اجراي استراتژي تمام توجه مديران ارشد را به خود جلب نمايد و آنان فراموش كنند كه كسب و كاري دارند كه بايد به اداره آن بپردازند.

تهیه و گردآوری: مریم مختار جوزانی

كارشناس روابط عمومي

منابع:

1-روزنامه همشهري،‌ پنج‌شنبه 23 تير 1384، سال سيزدهم، شماره 3747، صفحه 12

2- مقاله ای تحت عنوان مدیریت استراتژیک، صداقت‌گويان، حامد