

چارچوبی برای اجرای استراتژی‌ها در سازمان - فوزی آکاموس 2003

کلمات کلیدی: استراتژی کلان سازمان، اهداف استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تغییر سازمانی

چکیده: اجرای استراتژی، مستقیم یا غیر مستقیم، با همه اجزای مدیریت در ارتباط است. از این رو، ضروری است که به هنگام تجزیه و تحلیل و ارزیابی مباحث پیچیده اجرای استراتژی، رویکردی کل نگر را دنبال کنیم. به هر حال، پژوهش در این حوزه، همچنان محدود بوده، راهکارهای عملی محدودی نیز در این باره ارائه شده است. تحت این شرایط، مقاله پیش رو، چارچوبی اجرایی را ارائه می دهد که در آن، عوامل و مؤلفه‌های کلیدی اجرای استراتژی را مشخص می کند و آن ها را در گروه‌های مختلفی، بسته به نقش و اهمیت شان دسته بندی می کند. در این گفتار، نقش و اهمیت هر فاکتور اجرایی، و همچنین ارتباطش با دیگر عوامل، توضیح داده شده است. چارچوب ارائه شده در این مقاله، می تواند مدیران اجرایی و پژوهشگران را یاری کند تا درک و ارزیابی بهتری از عوامل پیچیده اجرای استراتژی داشته باشند و چالش‌ها را، از منظری کل‌نگرانه بنگرند. برای عمل و پژوهش بیشتر نیز، پیشنهادهایی ارائه شده است.

مقدمه:

بارتلت و گوشال (ص ۱۲، ۱۹۸۷) بیان می کنند که در همه سازمان هایی که مورد بررسی قرار داده اند، مسئله، یک درک ضعیف از نیروهای محیطی و یا مقاصد استراتژیک نبوده است. بدون استثنا، آن ها می دانستند که چه باید بکنند؛ اما مشکل آن ها در چگونگی رسیدن به تغییرات اساسی بود. در تأیید این مطلب، میلر (۲۰۰۲) در گزارشی بیان می کند که سازمان های مورد مطالعه وی، به طور میانگین در پیاده سازی ۷۰٪ از ابتکارات استراتژیک خود ناموفق بوده اند.

با مشخص شدن اهمیت این حوزه، امروزه تمرکز در رشته مدیریت استراتژیک، از « تدوین » استراتژی به اجرای آن منتقل شده است (هوسی، ۱۹۸۸؛ ویلسن، ۱۹۹۴). در حوزه تجزیه و تحلیل استراتژی و برنامه ریزی در مدیریت استراتژیک، مدل ها و چارچوب های متداولی از جمله SWOT^۱، تجزیه و تحلیل ساختار صنعت و استراتژی های عمومی^۲، برای پژوهشگران و مدیران وجود دارد؛ اما در مقابل، هیچ چارچوب مورد وفاق و برجسته ای در اجرای استراتژی وجود ندارد. در این باره، الکساندر (ص ۷۴، ۱۹۹۱) اینگونه بیان می دارد: " یکی از دلایل کلیدی شکست استراتژی در اجرا، این است که تصمیم گیرندگان اجرایی، مدیران و سرپرستان، مدل های اجرایی قابل اتکایی به عنوان راهنمای عملکردشان در اجرای استراتژی در اختیار ندارند. در شرایطی که مدل های کافی وجود ندارد، آن ها بدون داشتن درک درستی از عوامل چندگانه ای که عمدتاً هم، به طور همزمان برای اجرای درست استراتژی لازمند، قدم در راه اجرای استراتژی می گذارند."

به طور خلاصه، باید یک چارچوب فراگیر اجرایی در حوزه مدیریت استراتژیک به وجود آید و از این رو، مقاله حاضر، بر آن است که تا به این هدف دست یابد. اهداف اصلی این مقاله، بازشناسی و ارزیابی آن دسته از عواملی است که نقش کلیدی در اجرای استراتژی ها بازی می کنند. در این مقاله، همچنین چارچوبی برای توضیح و درک بهتر مفاهیم پیچیده اجرای استراتژی ارائه می شود.

^۱ - قوت، ضعف، فرصت، تهدید

^۲ - Generic Strategies

یکی از چارچوب های اصلی ارائه شده در زمینه اجرا، توسط واترمن و همکاران (۱۹۸۰) ارائه شد. برپایه پژوهش و فعالیت های مشاوره ای آنان، این محققان اعلام داشتند که اجرای مؤثر استراتژی، ضرورتاً با ارتباط بین هفت مؤلفه ذیل همراه است: استراتژی؛ ساختار؛ سیستم ها؛ سبک؛ کارکنان؛ مهارت ها؛ اهداف؛ زیر دستان

اگر چه آن ها، هر یک از این مؤلفه ها را شرح و توضیح داده اند، اما مثال و توضیح روشنی در مورد ارتباطات و تعاملات بین این عوامل ارائه نکرده اند. همچنین به ارزیابی این امر پرداخته اند که چگونه این ارتباطات، به اجرای استراتژی می انجامند. چارچوب های ادراکی ارائه شده توسط استونیچ (۱۹۸۲)، ربنیاک و جویس (۱۹۸۴)، گالبریث و کازانجیان (۱۹۸۶) و بوکلی (۱۹۸۸) شامل مؤلفه های کلیدی اجراست. این ها، اولین چارچوب های اجرایی ای بودند که در حوزه مدیریت استراتژیک ظهور یافتند، اگرچه هیچ کدام از آن ها متعاقباً به نحو تجربی آزمون نشدند. یک تجزیه و تحلیل در مورد این چارچوب ها، مشابهت های مهمی را در بین آن ها آشکار می کند؛ به عنوان مثال، همگی دارای مؤلفه های یکسانی، شامل برنامه ریزی استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ، افراد، ارتباطات، کنترل و نتایج هستند.

چارچوب بعدی که توسط پتیگرو و هیپ (۱۹۹۱) برای مدیریت تغییر استراتژیک ارائه شد، شامل پنج مؤلفه بود: ارزیابی محیطی، راهبری تغییر، منابع انسانی، ارتباط بین تغییر استراتژیک و عملیاتی و یکپارچگی بین آن ها. تعدادی مکانیزم های فرعی نیز، ذیل هر مؤلفه وجود دارند که از آن جمله، می توان توجیه نیاز به تغییر، استفاده از پاداش ها، طراحی برنامه ها و مونیتورینگ را نام برد.

اسکیوینگتون و دفت (۱۹۹۱) در تحقیق تجربی خود، روند اجرا را در ۵۷ شرکت فعال در حوزه های الکترونیک، نفت و گاز و سلامت بررسی کردند. این نویسندگان، ابتدا مؤلفه هایی را مشخص کردند که عبارت بودند از: استراتژی در نظر گرفته شده، ساختار، سیستم ها، تعاملات متقابل و مجوزها و قوانین؛ سپس آن ها را در دو گروه عمده؛ چارچوب و مؤلفه های فرآیندی جای دادند.

راث و همکاران (۱۹۹۱)، اهمیت استراتژی بین المللی را در طراحی سازمانی و تاثیر آن بر فرآیند اجرای استراتژی، مورد سنجش قرار دادند. اطلاعات لازم برای این سنجش، از ۸۲ واحد کسب و کاری که در صنایع جهانی به فعالیت مشغول بودند، جمع آوری شد. این نویسندگان، شش مؤلفه را مشخص کردند که به گفته آن ها، هریک باید به خوبی طراحی شود تا - خصوصاً - بتوان استراتژی های جهانی یا چند منطقه ای را به اجرا در آورد. این مؤلفه ها عبارتند از:

هماهنگی؛ فلسفه مدیریتی؛ ساختاردهی؛ رسمیت؛ تمرکز؛ مکانیزم های یکپارچه سازی؛

نتایج پژوهش آن ها نشان می دهد که استراتژی های بین المللی و چند منطقه ای، نیازمند الزامات اجرایی متفاوتی هستند. نیز، دریافتند به هنگام وجود ارتباطی مناسب بین استراتژی، مکانیزم های اجرایی، و توانمندی های سازمان، اجرای استراتژی و دست یافتن به اهداف مورد نظر بسیار ساده تر خواهد بود. از این رو، بیان داشتند که برای رسیدن به اهداف مورد نظر در استراتژی، باید سیستم های اداری و قابلیت های سازمان، متناسب با یکدیگر بازتعدیل شوند.

ربنیاک (۱۹۹۲)، یک چارچوب مفهومی برای اجرای استراتژی ها در سازمان های بین المللی پیشنهاد می دهد. او با تکیه بر پژوهش گذشته خودش و جویس (ربنیاک و جویس، ۱۹۸۴)، مؤلفه های معینی را برای اجرای استراتژی مشخص کرد: - رهبری، - تسهیل یادگیری بین المللی، - تربیت مدیران جهانی، - داشتن یک ساختار ماتریسی، و - تعامل مناسب با دیگر شرکت ها.

چارچوب دیگری نیز، مشتمل بر چهار مؤلفه اصلی، توسط ییپ (۱۹۹۲) پیشنهاد شد. این مؤلفه ها عبارت بودند از: ۱- ساختار سازمانی؛ ۲- فرهنگ؛ ۳- افراد؛ و ۴- فرآیندهای مدیریتی.

برایسون و برومیلی (۱۹۹۳)، با اعلام نتایج یک تجزیه و تحلیل بین بخشی، شامل ۶۸ مورد از پروژه‌های انجام شده در شرکت‌های عمومی، مؤلفه‌های چندی را بیان کرده، آن‌ها را در سه گروه دسته‌بندی می‌کنند زمینه^۲، فرآیند^۳ و نتایج^۴. سپس با تکیه بر آمار، توضیح می‌دهند که مؤلفه‌های زمینه‌ای تا چه میزان بر مؤلفه‌های فرآیندی و به تبع آن، بر نتایج، تاثیر می‌گذارند. به هر حال، نتایج پژوهش آن‌ها، به نحوی قطعی، به تبیین ارتباط بین مؤلفه زمینه‌ای و فرآیندی نپرداخته است.

شملزر و اولسن (۱۹۹۴)، یک چارچوب اجرایی را معرفی و آن را در سه شرکت رستورانی آزمودند. مصاحبه‌هایی با مدیران ارشد، میانی و رده پایین صورت گرفت و مستندات مربوط به شرکت‌های مرتبط، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. شملزر و اولسن، در این رابطه، ۱۴ مؤلفه را در قالب دو گروه مؤلفه‌های زمینه‌ای و فرآیندی و همچنین مؤلفه‌های اولیه و ثانویه تقسیم بندی کردند. این نویسندگان، از اجرا، به عنوان پیشرفتی از زمینه و مضمون به فرآیند یاد کرده، بیان داشتند که این دو گروه مؤلفه باید در تعامل با یکدیگر کار کنند تا استراتژی به درستی پیاده شود. آن‌ها در این زمینه، مؤلفه‌هایی چون: در تعامل، عدم قطعیت و ابهام محیطی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش، اندازه سازمان و پراکندگی و تنوع جمعیتی، چرخه عمر سازمان و ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران به دست دارند؛ اگرچه به مؤلفه‌هایی چون ابهام محیطی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و آموزش، در دیگر چارچوب‌های پیش از آن هم اشاره شده بود.

فورر و همکاران (۱۹۹۵)، دریافتند که هیولت-پاکارد از یک رویکرد ساختارمند برای تنظیم و اجرای استراتژی بهره می‌برند. استراتژی‌ها در این شرکت، به طور خاص، توسط نیروهای ویژه بین وظیفه ای معین و پس از آن، توسط واحدهای کسب و کار اجرا می‌شوند. فورر و همکاران (۱۹۹۵)، از تدوین و اجرای فرآیند استراتژی در هیولت-پاکارد، به عنوان یک فرآیند یادگیری بیان کردند که توسط ساختار و فرهنگ سازمانی تسهیل و حمایت می‌شود. میلر (۱۹۹۷)، فرآیند اجرای ۱۱ تصمیم استراتژیک را در شش سازمان خصوصی و عمومی مورد بررسی قرار داد. او چارچوبی مشخص برای اجرا ارائه نداد؛ با این وجود، بر پایه مصاحبه‌های عمیق در برخی از این سازمان‌ها، ده مؤلفه را مشخص و آن‌ها را در دو دسته ادراکی^۵ و توانمند ساز^۶ تقسیم‌بندی کرد؛ مؤلفه‌های ادراکی، شامل: پشتیبانی، سنجش‌پذیری^۷، ویژگی^۸، قدرت پذیرش فرهنگی^۹ و مناسبیت^{۱۰}، و مؤلفه‌های توانمندساز شامل: آشنایی^{۱۱}، اولویت، فراهم بودن منبع، تسهیل ساختاری و انعطاف‌پذیری. میلر بیان می‌کند که مؤلفه‌های ادراکی، در اجرای تصمیمات استراتژیک اهمیت بیشتری دارند و مؤلفه‌های توانمندساز، ناهمگن‌ترند و اثر ترکیبی آن‌ها، به اندازه مؤلفه‌های ادراکی قوی نیست. با مرور بیشتر چارچوب‌های اجرایی ارائه شده - که پیشتر و به اختصار بیان شدند - آکاموس (۲۰۰۱) تعدادی از مؤلفه‌های اجرا را مشخص و آن‌ها را در یک چارچوب ادراکی، به چهار گروه محتوایی^{۱۲}، زمینه ای^{۱۳}، فرآیندی و نتیجه ای تقسیم بندی کرد.

آکاموس، بر پایه یافته‌های پژوهش و گردآوری مؤلفه‌های جدید، چارچوب جدیدی را ارائه داد و بیان داشت که این چارچوب، ترکیبی است از همه مؤلفه‌هایی که با یکدیگر کار می‌کنند تا روند اجرا امکان پذیر شود. اگرچه مؤلفه‌های فرآیندی، در وهله اول، به عنوان عوامل همکار و هم افزا در فرآیند جاری به کار می‌روند، اما فهمیدن و اداره کردن زمینه و بستری - که استراتژی باید در آن اجرا شود - هم، بسیار مهم است. آکاموس همچنین بیان می‌کند که

context - ۳ process ۴ outcome ۵ realizer ۶ enabler - ۷ assessability - ۸
specificity ۹ cultural receptivity - ۱۰ propitiousness - ۱۱ familiarity - ۱۲

تصمیمات استراتژیک، عمدتاً بدون وجود تناسب کافی بین استراتژی و مؤلفه‌های اجرا، اتخاذ و عملی می‌شوند. هرگونه عدم سازگاری با هریک از مؤلفه‌ها، بر دیگر مؤلفه‌ها و به تبع آن، بر موفقیت فرآیند اجرا تأثیر می‌گذارد. تکنیک کارت امتیازدهی متوازن^{۱۰} در سال‌های اخیر، با اجرای استراتژی پیوند خورده است (کرلمن، ۱۹۹۸؛ اپستین و منزونی، ۱۹۹۸؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶، ۲۰۰۱). این تکنیک، بر آن است تا خلاصه مشخصی از عوامل کلیدی موفقیت یک کسب و کار را برای مدیران به دست دهد و هم ترازوی و تناسب قابل قبولی، بین عملیات کسب و کار و کلیت استراتژی سازمانی، فراهم آورد. این تکنیک، چهار محور اصلی دارد که :

-منظر مالی -منظر مشتری -منظر کسب و کار داخلی - منظر یادگیری و رشد

ایده کلی پنهان در پس این تکنیک، آن است که سازمان‌ها، بتوانند میزان کارایی خود را، از زاویه این چهار منظر بسنجند. مبدعان این تکنیک، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶، ۲۰۰۰)، در این زمینه پنج اصل کلی را بیان می‌کنند:

- ۱- استراتژی را به مفاهیم عملیاتی ترجمه کنید.
- ۲- سازمان را با استراتژی هم راستا کنید.
- ۳- همه را در استراتژی سهیم کنید.
- ۴- استراتژی را فرآیندی پیوسته در نظر بگیرید.
- ۵- فرآیند تغییر را به واسطه رهبران سازمان بسیج کنید.

در مورد استفاده از کارت امتیازدهی متوازن در اجرای استراتژی‌ها، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) چهار مؤلفه اصلی برای اجرا برمی‌شمارند:

- ۱- شفاف سازی و ترجمه چشم انداز و استراتژی
- ۲- ارتباطات و ارتباط دهی
- ۳- برنامه ریزی و هدف گذاری
- ۴- بازخورهای استراتژیک و یادگیری

تکنیک کارت امتیازدهی متوازن، نه پاسخ‌گوی همه مشکلات اجرا است، نه بینش‌های جدیدی در اجرای استراتژی ارائه می‌دهد. علت، آن است که اولاً، این چهار مؤلفه اجرا (و زیر مؤلفه‌های آن‌ها)، بسیار به مؤلفه‌های بیان شده از سوی دیگر پژوهشگران در حوزه اجرا، شبیه است؛ ثانیاً، کارت امتیازدهی متوازن، بیشتر یک مکانیزم کنترلی است که یک رویکرد از بالا به پایین را، با مشارکت محدود رده‌های پایین‌تر، پیشنهاد می‌کند. در این تکنیک، توسعه استراتژی و اجرا، به عنوان فازهای جداگانه‌ای مطرح می‌شوند. به علاوه، این تکنیک، تأکید و توضیح چندانی در مورد مسائل و مشکلات فرآیند اجرای استراتژی، شامل تعارض‌ها و منازعات قدرت بین گروه‌های ذینفع، فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع و آموزش، ندارد.

شماری از پژوهش‌های اخیر در مورد اجرای استراتژی، مؤلفه‌های مشابهی را ارائه می‌دهند. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

- یک ساختار سازمانی و فرهنگی که پذیرای تغییر باشد؛
- پشتیبانی مدیران ارشد از تغییر و ارتقای سیستم‌های مدیریتی و مهارت‌ها برای ایجاد آن؛

- فعالیت های ارتباطاتی؛
- تعهد کارکنان به چشم انداز سازمان، فراهم آوردن مشوق ها و برقراری هم راستایی بین مؤلفه های اجرا؛

به سوی چارچوب اجرا

مشابهت های مهمی بین چارچوب های قبلی در باب مؤلفه های کلیدی و مفروضات وجود دارد. به عنوان مثال، آن ها عمدتاً مؤلفه های اجرای مشابهی را ارائه و ارجاع می دهند. فرض اساسی این چارچوب ها آن، است که چندین مؤلفه، باید به طور همزمان، به هنگام پیاده سازی و اجرای استراتژی یا تصمیمات استراتژیک در نظر گرفته شوند. برخی چارچوب ها، چندین عنصر را در قالب یک مؤلفه با هم تلفیق می کنند، در حالی که برخی دیگر، هریک از اینها را، به عنوان یک مؤلفه کلیدی ارجاع می دهند.

از تجزیه و تحلیل چارچوب های مورد اشاره، می توان ۱۱ مؤلفه کلیدی برای اجرای استراتژی برشمرد:

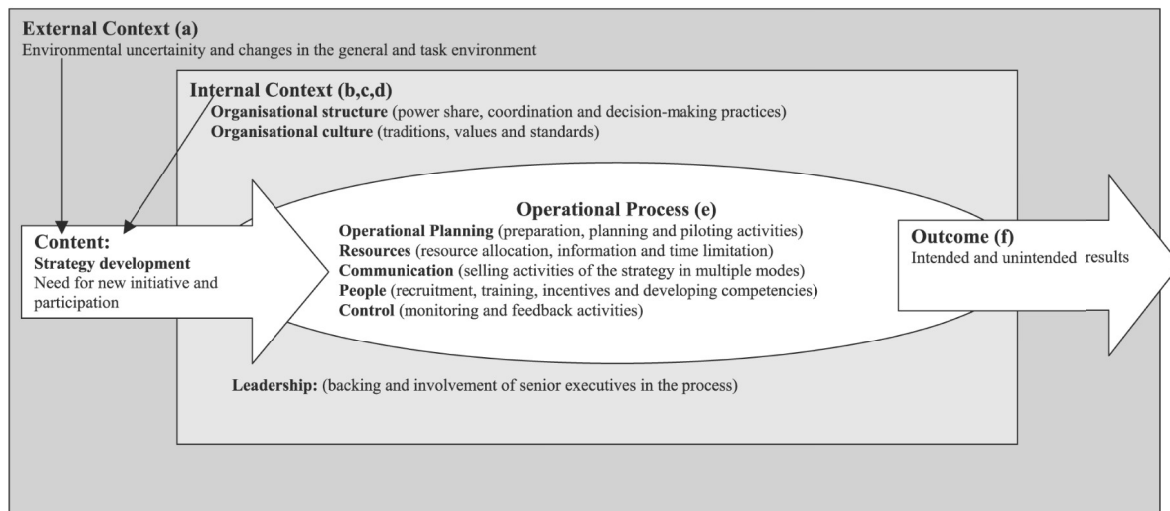
توسعه استراتژی^{۱۶} -۲- عدم اطمینان محیطی^۳ -۳- ساختار سازمانی^۴ -۴- فرهنگ سازمانی^۵ -۵- رهبری^۶ -۶- برنامه ریزی عملیاتی^۷ -۷- تخصیص منابع^۸ -۸- ارتباطات^۹ -۹- افراد^{۱۰} -۱۰- کنترل^{۱۱} -۱۱- پیامد و نتیجه

به هر حال، این موارد، بیان مشترکی هستند از مؤلفه های کلیدی ای که در هنگام اجرای استراتژی، باید در نظر گرفته شوند، اما این ریز عناوین را، نباید قطعی و نهایی فرض کرد. صرف نظر از رویکرد های ترکیبی و پیچیده، هر مکتب فکری نیز، استاندارد طراحی مشخصی را برای هریک از مؤلفه ها بیان می کند. به عنوان مثال، "مکتب طراحی" یک محیط ثابت، یک ساختار سازمانی متمرکز و رسمی و یک سیستم ارتباطی بالا به پایین، برنامه ریزی رسمی استاندارد و فعالیت های مربوط به تخصیص رسمی منابع را بیان می کند؛ در حالی که "مکتب یادگیری"، یک ساختار سازمانی غیر متمرکز، ارتباطات پایین به بالا و غیر رسمی، برنامه ریزی و تخصیص منابع انعطاف پذیر را توصیه می کند. در مکتب ترکیب بندی^{۱۷}، محیط می تواند هم با ثبات و هم پویا باشد، ساختار سازمانی باید انعطاف پذیر باشد و اجازه مشارکت را به سطوح مختلف مدیریت سازمانی بدهد و سیستم ارتباطات هم، باید قابلیت ارتباطات رسمی و غیر رسمی بالا به پایین و پایین به بالا را داشته باشد. بالاخره، در مکتب پیچیدگی، بیان می شود که تعیین کردن مؤلفه های استاندارد برای هر موقعیت، مشکل و یا حتی گمراه کننده است، کما اینکه اجرای استراتژی یک فرآیند، در حال حرکت و تغییر است. از این رو، به سادگی نمی توان یک الگوی مشخص از مؤلفه ها را معین ساخت. پژوهش های گذشته در مورد اجرای استراتژی، مشخصاً رویکرد مشخصی را در مورد اجرای استراتژی توصیه نمی کنند. با در نظر گرفتن نقش و ویژگی های هر مؤلفه اجرا، ۱۱ مؤلفه اجرایی را که، پیشتر بیان شد، می توان در چهار دسته تقسیم بندی کرد: محتوای استراتژیک، زمینه استراتژیک، فرآیند و برون داد (شکل ۱ را ببینید).

¹⁶ -strategy development

¹⁷ -configurational

شکل ۱: چارچوب اجرای استراتژی



Key

- a Changes in the external environment influence the strategic context and force organizations to deploy new initiatives.
- b Problems and inconsistencies in the internal context require new initiatives.
- c The strategy is implemented in the internal context, and the characteristics of organizational structure, culture and leadership influence the process factors.
- d Having an organizational context that is receptive to change is essential for the successful implementation of strategy.
- e The process factors are primarily used on a continuous basis to implement the strategy and manipulate the internal context.
- f The characteristics of the context and process factors and how they are used directly influence the outcomes.

- ۱- محتوای استراتژیک، شامل توسعه استراتژی است.
 - ۲- زمینه استراتژیک، به زمینه خارجی و داخلی تقسیم می شود: زمینه خارجی، شامل عدم اطمینان محیطی و زمینه داخلی، شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری
 - ۳- فرآیند عملیاتی، شامل برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، افراد، ارتباطات و کنترل می شود.
 - ۴- برون داد، شامل نتایج فرآیند اجراست.
- به منظور ایجاد شفافیت بیشتر، ذیلاً نقش و اهمیت هریک از مؤلفه های مؤثر در اجرای استراتژی شرح داده می شود:

محتوای استراتژیک:

توسعه استراتژی به این مطلب اشاره دارد که چرا و چگونه استراتژی جریان می یابد؟ مفاهیم کلیدی ای که در این مورد باید در نظر گرفته شوند، عبارتند از:

- استراتژی جدید باید با جهت گیری استراتژیک کلی سازمان همسو باشد.
- اهداف استراتژی جدید باید به خوبی و آشکارا مشخص شود.
- خبرگی و دانش برنامه ریزان و متولیان استراتژی در مدیریت تغییر بسیار مهم است.
- مشارکت فعال همه سطوح مدیریتی سازمان الزامی است.
- تاثیر بالقوه پروژه های جاری و آتی، در اجرای استراتژی جدید، باید در نظر گرفته شود.
- تاثیر بالقوه استراتژی جدید، بر دیگر پروژه های جاری استراتژیک، باید ارزیابی شوند.

زمینه خارجی

عدم اطمینان محیطی: عبارت است از درجه عدم اطمینان و تغییرات در محیط وظیفه ای و عمومی. در این زمینه مفاهیم اصلی عبارتند از:

- تغییرات و توسعه در محیط های عمومی و وظیفه ای، نیاز به استراتژی جدید دارند.
- استراتژی جدید باید با شرایط بازار، روندها و توسعه ها در محیط خارجی متناسب باشند تا فرآیند اجرا کامل شود.

زمینه داخلی

ساختار سازمانی: عبارت است از شکل سازمانی، تقسیم کار، شرح وظایف، تقسیم قدرت و ساختارهای تصمیم گیری در داخل سازمان. مفاهیمی که باید در نظر گرفته شوند، عبارتند از:

- تغییرات بالقوه در وظایف، نقش ها، تصمیم گیری و ارتباطات گزارش دهی وابسته به استراتژی جدید.
- میزان سهولت جریان آزاد اطلاعات، همکاری و همراهی بین سطوح مختلف مدیریت و حوزه های کارکردی در ساختار سازمانی.
- تاثیر بالقوه استراتژی جدید بر شبکه های غیر رسمی، سیاست ها و ذینفعان کلیدی.
- عکس العمل گروه های قدرتمند درون سازمانی در مورد استراتژی جدید.
- چالش های بالقوه استفاده از ساختار فعلی سازمانی، هنگام به کارگیری متغیرهای فرآیندی، شامل برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات و تخصیص منابع.

فرهنگ سازمانی: عبارت است از درک مشترک کارکنان در مورد این مسأله، « چگونه کارها را در سازمان انجام می دهند؟ » نکات مهم در این باره، عبارتند از:

- فرهنگ و زیرفرهنگ های سازمان و تاثیر بالقوه آنها بر فرآیند اجرا.
- تاثیر فرهنگ سازمانی بر ارتباطات، هماهنگی و همکاری بین سطوح مختلف مدیریت و واحد های کارکردی.
- تاثیرات استراتژی جدید بر فرهنگ سازمانی و زیرفرهنگ های آن.
- تلاش ها و فعالیت ها برای تغییر در فرهنگ و زیرفرهنگ های کلّی سازمان و چالش های بالقوه این امر.

رهبری: حمایت واقعی و مشارکت هیئت مدیره در پیاده سازی و اجرای استراتژی است. رهبری، در به کارگیری مؤلفه های فرآیندی و همچنین، در به کارگیری زمینه های داخلی برای ساختن زمینه ای پذیرای تغییر، لازم است. مفاهیم کلیدی آن عبارتند از:

- مشارکت واقعی هیئت مدیره در توسعه استراتژی و فرآیند اجرا.
- سطح حمایت و پشتیبانی از سوی هیئت مدیره در مورد استراتژی جدید تا هنگام اجرای کامل آن.
- پیام های آشکار و ضمنی ای که از سوی هیئت مدیره، در مورد پروژه و اهمیت آن بیان می شود.

فرآیند سازمانی

برنامه ریزی سازمانی: فرآیند راه اندازی پروژه و برنامه ریزی عملیاتی امور و وظایف مربوط به اجراست. برنامه ریزی عملیاتی، تاثیر به سزایی بر تخصیص منابع، ارتباطات و فراهم آوردن آموزش و مشوق ها دارد. نکات اصلی در این مورد، عبارتند از:

- آماده سازی و برنامه ریزی فعالیت های مربوط به اجرا.
- مشارکت و بازخوردهی توسط سطوح مختلف مدیریت و واحدهای کارکردی در مورد آماده سازی و اجرای برنامه های عملیاتی و فعالیت های اجرا.
- اجرای پروژه های اولیه و دانش کسب شده از آنها.
- مقیاس زمانی برای آماده سازی منابع و استفاده از آنها.

تخصیص منابع: فرآیندی است برای اطمینان یافتن از آن که همه زمان لازم، منابع مالی، مهارت ها و دانش لازم، همگی، برای اجرای استراتژی مهیا شده اند. این موضوع، ارتباط مستقیمی با برنامه ریزی عملیاتی داشته، تاثیر زیادی بر ارتباطات و فراهم آوردن آموزش و مشوق ها دارد. مطالب کلیدی در این زمینه، عبارتند از:

- چگونگی فراهم آوردن و تخصیص منابع مالی برای استراتژی جدید.
- اطلاعات و دانش مورد نیاز برای فرآیند اجرای استراتژی جدید.
- زمان در دسترس برای تکمیل فرآیند اجرا.
- مفاهیم سیاسی و فرهنگی درون سازمانی و تاثیر آن ها بر تخصیص منابع.

افراد: منظور، استخدام کارکنان جدید، فراهم آوردن آموزش و نیز، مشوق ها برای پرسنل مربوط است. برنامه ریزی عملیاتی و تخصیص منابع، تاثیر مستقیمی بر این عامل دارد. مفاهیم اصلی آن، که مورد بررسی قرار می گیرند، عبارتند از:

- استخدام نیروهای مورد نیاز برای اجرای استراتژی جدید.
- حصول و توسعه مهارت ها و دانش جدید برای اجرای استراتژی جدید.
- انواع فعالیت های آموزشی برای توسعه و آماده سازی مدیران و کارکنان مربوطه.
- فراهم آوردن مشوق های مرتبط با اجرای استراتژی و اجزای آن.
- تاثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی کلی سازمان بر اجرای استراتژی های جدید.

ارتباطات: سازوکارهایی هستند که پیام های رسمی و غیررسمی در مورد استراتژی جدید ارسال می کند. مفاهیم اصلی مربوط به آن، عبارتند از:

- برنامه های عملیاتی، برنامه های آموزشی و مشوق ها، که می توانند به عنوان مواد ارتباطی به کار روند.

- بهره‌گیری از پیام‌های واضح به هنگام آگاه ساختن افراد مرتبط درون و برون سازمانی.
- تاثیر استفاده (یا عدم استفاده) از وجوه چندگانه ارتباطات (بالا به پایین، پایین به بالا، عرضی، رسمی، غیر رسمی، داخلی، خارجی، یکباره و ارتباطات متوالی).
- مشکلات و تنگناهای مرتبط با ارتباطات و علل واقعی آن‌ها.
- تاثیر ساختار سازمانی، فرهنگ و مدیریت بر پذیرش استراتژی جدید.

کنترل و بازخور: ساز و کارهایی رسمی و غیر رسمی است که به تلاش‌ها و نتایج مربوط به اجرا، اجازه بررسی شدن می‌دهد تا با اهداف از پیش تعیین شده، مورد مقایسه قرار گیرند. موارد اصلی در این زمینه، عبارتند از:

- تحت نظر قرار دادن فعالیت‌های مرتبطی، که حین و پس از اجرای استراتژی، به وقوع می‌پیوندند.
- ارتباطات و برنامه‌های عملیاتی، کلیدهای رصد کردن فرآیند هستند و بازخورها، به واسطه آن‌ها برقرار می‌شوند.

برونداد: مقصود نتایج قصد شده و قصد نشده فرآیند اجراست که می‌توانند محسوس و نامحسوس باشند. مفاهیم اصلی در این مورد، عبارتند از:

- میزان انطباق اجرای استراتژی با برنامه اولیه؛ و در صورت منطبق نبودن، دلیل آن.
- میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ و در صورت عدم دستیابی، دلیل آن.
- میزان رضایتمندی و تاثیرگذاری افراد درگیر در اجرای فرآیند اجرا.
- میزان یادگیری سازمان از فرآیند اجرای استراتژی.

این باور وجود دارد که چارچوب که ارائه شده در بالا و توضیحاتی بیان شده در مورد آن می‌تواند به مدیران و پژوهشگران در ارزیابی و محاسبه شرایط در موقعیت‌های پیچیده اجرای استراتژی‌ها کمک کند. در چارچوب پیشنهادی، به اجرای استراتژی، به عنوان فرآیندی که در یک زمینه استراتژیک رخ می‌دهد، نگریسته می‌شود. محتوای استراتژیک نیز، به عنوان جهت‌گیری استراتژیک سازمان در نظر گرفته می‌شود. استراتژی‌ها در یک زمینه استراتژیک، پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند و مؤلفه‌های اجرا در این گروه بندی، بر فرآیند اجرای استراتژی، تأثیر می‌گذارند. مؤلفه‌های فرآیندی در اصل در فرآیند اجرا به کار می‌روند و برونداد‌ها، به عنوان نتایج مورد انتظار و غیر مورد انتظار استراتژی اجرا شده، بررسی می‌شوند.

هنگامی که فرآیند اجرای استراتژی را، خصوصاً در سازمان‌های بین‌المللی، از چند زاویه مورد بررسی قرار می‌دهیم، باید نوع و خصایص (ویژگی‌های) مؤلفه‌های اجرا در هر حوزه، بررسی شده، فعالیت‌های لازم برای جلوگیری از ایجاد یا فائق آمدن بر موانع و مشکلات صورت پذیرند.

فرض مشترک میان اکثریت قابل توجهی از چارچوب‌ها، لزوم انسجام و هم‌سویی بین مؤلفه‌های اجرا، برای دست‌یابی به موفقیت در فرآیند اجرای استراتژی است.

با در نظر گرفتن محدودیت‌های هر گروه، چارچوب اجرای ارائه شده در این نوشتار، تأکید بر اهمیت محتوا، زمینه، فرآیند و برونداد بوده و همچنین، نشان‌گر نقش بالقوه و اهمیت هر مؤلفه در فرآیند است.

مؤلفه های اجرای بیان شده در هریک از این چهار گروه بندی مورد اشاره در شکل ۱ را، نباید جداگانه در نظر گرفت، زیرا که همانگونه که توضیح داده شد، یک مؤلفه در یک گروه، می تواند بر دیگر مؤلفه ها، در همان گروه و گروه های دیگر، اثر بگذارد و به تبع آن، پیامد و نتیجه نهایی نیز، تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. این بدان معنی است که فرآیند اجرا، نیاز به آزمون و سنجش از یک منظر کل نگرانه و در یک بازه زمانی طولانی مدت دارد، که از دو رویکرد فرآیندی و محتوایی مورد بررسی قرار می گیرد. با توجه به این رویکرد، به منظور درک و ارزیابی فرآیند اجرا، پژوهشگران و مدیران اجرایی باید دید جامع تری نسبت به محتوی، زمینه، فرآیند و برونداد داشته باشند.

رویکرد محتوایی و فرآیندی، در سال های اخیر مورد توجه و حمایت بیشتری واقع شده، چرا که دیدگاه و درک جامع تری، برای فهم و ارزیابی سیر پیچیده اجرا و تغییر، به دست می دهد؛ از آن رو، که داشتن یک نگاه صرفاً یکسونگرانه در مورد تغییر و نادیده گرفتن محتوای گسترده تر، درک محدودی از مفاهیم و اهداف واقعی به دنبال دارد، برای ارزیابی بهترین گزینه های اجرا، چالش ها و توانمندسازها، پی گیری یک رویکرد کل نگرانه ضروری است. در حوزه تجربی هم، در نظر گرفتن این حوزه ها، می تواند به مدیران میانی و اجرایی کمک کند تا مفاهیم گسترده در فرآیند تغییر را، در سازمان درک کنند. این امر، آن ها را تشویق می کند تا تنها بر یک بخش سازمان تمرکز نکنند، بلکه دیگر بخش های کارکردی، مشتریان و رقبا را نیز، زیر نظر داشته باشند.

مفروضات مهم در بین بخش زیادی از چارچوب های پیشتر توضیح داده شده، نشان می دهند که برای موفقیت فرآیند اجرای استراتژی، باید میان مؤلفه های اجرا، "همبستگی" وجود داشته باشد.

استونپچ (۱۹۸۲) بیان می کند که اجرای موثر استراتژی، نیازمند همکاری گروه ها و شبکه های غیر رسمی و اجازه بروز دادن به برخی تضادهای داخلی بین بخش ها و گروه های سازمان است. این مکانیزم ها، ضمن کمک در به چالش کشیده شدن مدل های ذهنی موجود، نتیجتاً به سازمان، اجازه ایجاد یا تسهیل کند که راه های جدیدی برای اجرا و توسعه استراتژی ها می دهند، حتی اگر انسجامی بین مؤلفه های اجرا وجود نداشته باشد.

نتایج و پیشنهادات

این مقاله، مرور جامعی بر ادبیات اجرای استراتژی دارد و بر آن مبنا، چارچوبی برای اجرای استراتژی ارائه می دهد. اجرای استراتژی، بسیار پیچیده تر از آن است که در مدل های ساده خطی قابل توضیح باشد. به منظور درک مفاهیم اجرا و اتخاذ تصمیم درست، ضروری است که پژوهشگران و مدیران اجرایی، خود را در موقعیتی قرار دهند که توان قضاوت هایی آگاهانه را در مورد فرآیند اجرای استراتژی داشته باشند، تا این که از راه حل های از پیش آماده، استفاده کنند. برای انجام تحقق چنین امری، به مدیران و پژوهشگران توصیه می شود تا رویکردی کل نگرانه را، در مورد برنامه ریزی و اجرای استراتژی برگزینند و ارزیابی کنند که چگونه مؤلفه های اجرا، بر یکدیگر اثر متقابل می گذارند و در پی آن، بر کل فرآیند اجرا، تأثیر خواهند داشت. چارچوب ارائه شده در این نوشتار، به مدیران اجازه می دهد تا برنامه ریزی و اجرای استراتژی را با هم در نظر بگیرند.

همان گونه که در چارچوب پیشنهادی توضیح داده شد - و در شکل ۱ نیز دیدید - این مقاله، بر آن است که توضیحاتی در مورد نقش و اهمیت هر مؤلفه اجرا و ارتباطش با دیگر مؤلفه ها ارائه دهد.

با در نظر گرفتن مفاهیم تجربی، چارچوب اجرای استراتژی و خطوط راهنما می توانند در برخی راه ها، به پژوهشگران و مدیران اجرایی کمک کنند. محتوای استراتژی، خصیصه های زمینه های داخلی و خارجی، فرآیند عملیاتی و برونداد، می تواند در مورد برخی نمونه های عملیاتی اجرای استراتژی مورد بررسی قرار گیرد.

پرسش های مشخصی نیز می توانند در مورد نقش و تأثیر هر مؤلفه اجرا در فرآیند تغییر - و متعاقباً برونداد ها - پرسیده شوند.

نهایتاً، چالش ها، مشکلات و دشواری های اجرا، می تواند با استفاده از این چارچوب و نقاط کنترل ذکر شده در آن، پیش بینی شده، و مورد ارزیابی قرار گیرد. چارچوب، همچنین می تواند برای توضیحات جمعی و جلسات آموزشی در مورد اجرای استراتژی به کار رود.

در ارتباط با مفهوم بالا، اجرای برنامه های آموزش مدیریت تغییر برای مدیران میانی و ارشد در سازمان های امروز، باید به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته شود؛ زیرا امروزه، سازمان ها، خصوصاً در هنگام اجرای استراتژی ها، با مشکلاتی جدی مواجهند. از این رو، خبرگی و دانش مدیران اجرایی و میانی - که مستقیم یا غیر مستقیم، در تصمیم گیری های اجرای استراتژی، یا در پروژه های بسیار مؤثر بر واحدهای کارکردی دیگر مشارکت دارند - در اجرای استراتژی بسیار مهم است. آنها ممکن است که در حوزه کارکردی خود، تجربه و خبرگی کافی داشته باشند، اما همچنان باید در مورد مدیریت در موقعیت های پیچیده اجرا، آموزش ببینند. بنابراین، ضروری است که مدیران ارشد و میانی، در مورد بهترین روشی که بتوان به وسیلهی آن، استراتژی را در شرایط پیچیده و محیط های پویا به اجرا درآورد، آموزش ببینند.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.