

استراتژی و مدیریت استراتژیک در سازمان ها

احسان اسماعیلی^۱، مسعود جاویدی زرگری^۲

^۱ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی نیشابور

^۲ استاد راهنما

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

احسان اسماعیلی

ehsan.esmaeli1991@gmail.com

چکیده

این مقاله به صورت خلاصه مدیریت استراتژیک و مباحث مربوط به آن را مورد بررسی قرار داده است. تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک، سطوح استراتژی، مراحل مدیریت استراتژیک، طرح ریزی استراتژیک، فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی، مباحث این مقاله را تشکیل داده اند.

واژگان کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک.

مقدمه

آیا تا به حال از خود پرسیده اید که چرا بعضی از شرکت های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تاسف بار تنزل یافته اند و چرا برخی از شرکت های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه های ممتازی در صحنه رقابت بین المللی رسیده اند؟ آیا در این مورد فکر کرده اید که چرا برخی از موسسات، نوسان های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آن ها غلبه می کنند و در مقابل برخی از سازمان ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می مانند؟

به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از اینگونه سوالات را باید در مفاهیمی مانند "استراتژی" و "مدیریت استراتژیک" جست و جو کرد. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و مباحث مربوط به آن در سازمان ها داشته باشیم.

تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک شده است. تصمیم گیری در مورد سیاست های مربوط به اهداف موسسه و تغییرات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آنها، تعیین ویژگی های این منابع و توزیع و کاربرد آنها. می توان مدیریت استراتژیک^۱ را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. همان گونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای.

سطوح استراتژی

الف. استراتژی شرکت

شرکتی که از موسسات مختلف و گروه های کاری متفاوتی برخوردار است به طور یکپارچه استراتژی خود را ارائه می کند. برای این مسأله بهترین مثال استراتژی شرکت مرکزی^۲ است. یک استراتژی در این سطح، به خاطر اینکه تمامی موسسات را دربر می گیرد به طور یکپارچه با تعریف شرکت و توزیع منابع به موسسات زیرین و یا به واحدهای استراتژیک بازگانی خود مربوط است؛ چنین استراتژی علاوه بر تصمیم گیری های معطوف به سیاست های قسمت وظیفه ای، تصمیم های سرمایه گذاری جدید و استراتژی های محصول / بازار موسسات را نیز در بر می گیرد.

ب: استراتژی موسسه

استراتژی موسسه، در رابطه با شاخه مشخصی از صنعت و یا در قسمت محصول / بازار است و به اینکه چگونه رقابت خواهد شد و چه نوع فعالیت هایی انجام خواهد گرفت، مربوط است. این استراتژی بیشتر به خاطر مشغول بودن به مسایل رقابتی در سطح موسسه به ترتیب بر موضوعات توزیع منابع و مقایسه برتری ها با هم افزایی^۳ تأکید می کند و به ویژه به تصمیم گیری های توسعه و متنوع کردن کالا یا بازار معطوف است. این استراتژی با مشخص شدن در راستای استراتژی شرکت، راهنمای سیاست و تصمیم های مربوط به قسمت های موسسه خواهد بود؛ به عبارت دیگر، هماهنگی تصمیم های مربوط به قسمت های داخلی یک موسسه با استراتژی این سطح تحقق می یابد.

ب: استراتژی وظیفه ای

این استراتژی هم، از تصمیم های مربوط به قسمت های وظیفه ای در داخل موسسه پدید می آید. به این استراتژی ها تاکتیک نیز اطلاق می شود که بیشتر در جهت افزایش بهره وری منابع مورد استفاده است. استراتژی در این سطح، هماهنگی فعالیت های داخل

¹ Strategic Management

² Holding

³ Synergy

یک وظیفه را تأمین می‌کند و بیشتر یک تصمیم نزدیک به اجراست. در این سطح برتری رقابت و هم‌افزایی به عنوان دو عنصر مهم استراتژی به شمار می‌آید.

در میان این سه سطح استراتژی تا حد زیادی یک ارتباط تنگاتنگ وجود دارد؛ استراتژی در سطح بالا، برای استراتژی در سطح خیلی پایین یک تصمیم وابسته کننده است و استراتژی در هر سطح برای استراتژی‌های زیرین راهنماست. استراتژی‌های زیرین هم باید در ماهیت پشتیبان استراتژی‌های بالا باشند. به ویژه موفقیت موسسه دراز مدت به دست گرفتن و اجرای استراتژی‌های به طور یکپارچه در این سه سطح بستگی دارد. (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۲-۶۰)

برنامه‌ریزی منابع انسانی^۱

استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌کنند که چگونه یک شرکت افرادش را برای نیل به هدفهای سازمان اداره کند و چشم اندازی از عملیات را برای نگهداری از فرصت‌های رقابتی با استفاده از مدیریت منابع انسانی نشان دهد. (واکر، ۱۳۷۵: ۱۴) در سالهای اخیر نقش نیروی انسانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی تغییر کرده است و نقش منابع انسانی در دنیای کنونی اهمیت مدیریت منابع انسانی و میزان موفقیت مدیران را با به کارگیری نیروهای متخصص و کارآموده به چند برابر افزایش داده است. (منوریان ۱۳۷۰: ۲۲)

«ما در حال وارد شدن به زمانی هستیم که مدیریت منابع انسانی باید جایگاه برتر و والاتری در تصمیمات شرکت کسب کند. ارزش و تأثیر این منبع در زمان کنونی آنچنان برجسته است که برخورد عکس‌العمل با فشارها، که مشخصه زمان گذشته بود. کارساز نخواهد بود. در حال حاضر، امور کارکنان یا روابط صنعتی یا هر عنوان دیگری که مورد استفاده قرار گیرد. نوعاً به عنوان یک عامل سوق دهنده و محرک در سازمان عمل نمی‌کند. هنوز سنت و رفتار واکنشی در زمینه امور کارکنان جایگاهی برتر از رفتار فعال و پویا دارد»

طرح‌ریزی استراتژیک

یکی از وظایف عمده مدیریت استراتژیک طرح‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک بر طبق تعریف جی لا گوی عبارت است از دور اندیشی سازمان یافته‌ای که مراحل ذیل را در بر می‌گیرد:

۱. تعیین رسالت و ماموریت سازمان
۲. هدف‌گذاری با تفکیک رسالت
۳. تعیین خط مشی و سیاست‌ها
۴. برنامه‌ریزی تاکتیکی.

به فرآیند توسعه و ایجاد استراتژی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گویند. این نوع طرح‌ریزی اساسی ترین برنامه‌ریزی است که مدیران سازمان انجام می‌دهند و طرح‌ریزی استراتژیک چارچوبی را برای طرح‌ریزی عملیاتی که در اجرای استراتژی‌ها ضروری است فراهم می‌نماید. (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹: ۵۱)

فرایند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

فرایند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مراحل ذیل را در بر می‌گیرد:

۱. تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی‌های سازمان
۲. تجزیه و تحلیل شرایط محیط برون سازمانی و تعیین فرصت‌ها و تهدیدات
۳. تجزیه و تحلیل شرایط درون سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف
۴. پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز
۵. ارائه استراتژی‌های مناسب (میرسپاسی، ۱۳۸۵: ۵۱).

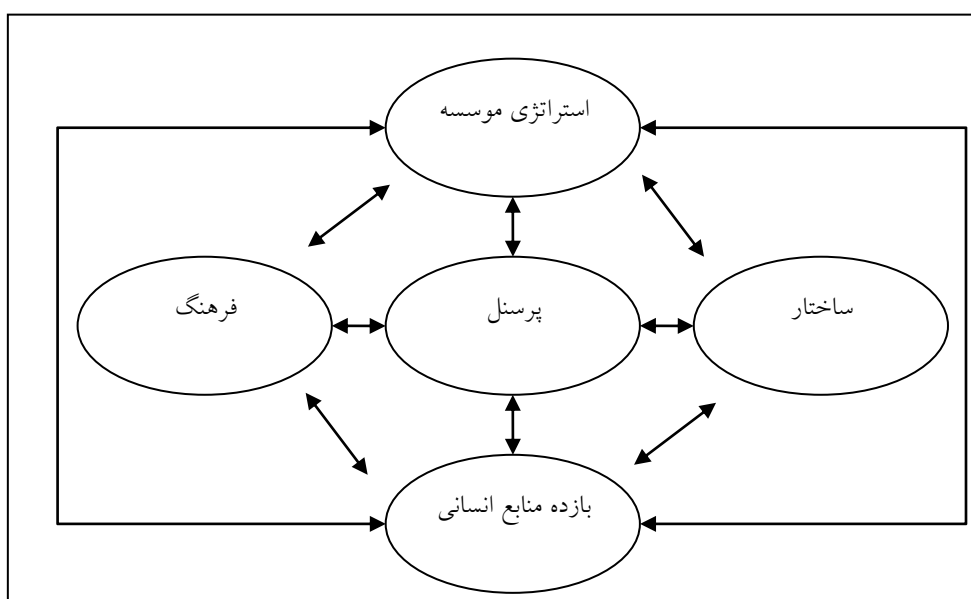
مدل ارائه شده به وسیله کریستوفر می بی

همانطور که در شکل (۱-۲) مشاهده می‌کنید در این مدل که شامل ۳ سطح می‌باشد و عبارت است از:

¹ Human Resource Planning

- سطح اول: استراتژی موسسه
- سطح دوم: ساختار، پرسنل و فرهنگ موسسه
- سطح سوم: بازده منابع انسانی

این سطح در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان مدلی باز^۱ مطرح گردیده است و پویایی مدل نیز به دلیل ارتباطی است که بین بخش های مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخش های مختلف را درگیر می کند. علاوه بر این در این روش عواملی که تاثیر گذار بر رفتار کارکنان میباشد نیز مورد بررسی قرار گرفته است. (میرسپاسی، ۱۳۸۵: ۵۷).



(شکل ۱-۲ مدل استراتژی منابع انسانی با نگرش باز)

منبع: (Christopher Maybey, 1995, p. 46.)

مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک^۲ در برگرفته سه مرحله می شود:

تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها.

مقصود از تدوین استراتژی^۳ این است که ماموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید.

^۱ Open Model

^۲ Strategic Management Process

^۳ Strategy Formulation

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها^۱ آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شوند. اصولاً ارزیابی استراتژی به این معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. (دیوید، ۲۰۰۰: ۲۴-۶).

استراتژی بخشی از یک طیف

استراتژی فرآیند مدیریتی یکه و منحصری نیست و بخشی از پیوستاری منطقی است که سازمان را از بیانیه ماموریت سطح بالا به کاری که کارکنان خط مقدم و بخش‌های دیگر انجام می‌دهند، سوق می دهد. ماموریت^۲ در راس این هرم، با تعریف چرایی وجود سازمان یا چگونگی قرار گرفتن واحد تجاری درون ساختار بزرگ‌تر سازمان، نقطه آغاز کار است. ماموریت و ارزش‌های بنیادی^۳ همراه آن، در طول زمان ثابت می مانند. چشم انداز^۴ سازمان تصویری از آینده می سازد که جهت گیری سازمان را تشریح می کند و به اشخاص کمک می کند بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را پشتیبانی کنند. چشم انداز، سازمان را از ثبات ماموریت و ارزش‌های بنیادی به پویایی استراتژی، مرحله بعدی، سوق می دهد. استراتژی برای رو به رو شدن با اوضاع متغیر ناشی از محیط خارجی و ظرفیت‌های داخلی در طی زمان ایجاد و توسعه یافته است. ماموریت، بیانیه‌ای چکیده و معطوف به سازمان است که شامل دلیل وجودی سازمان، مقصد اصلی فعالیت‌های سازمان و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های کارکنان را جهت می دهد. به علاوه، ماموریت باید مشخص کند سازمان چگونه می‌خواهد رقابت کند و به مشتریان ارزش ارائه نماید. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۵۰)

¹ Strategy Evaluation

² Mission

² Core value

³ Vision

⁴ performance

منابع و مراجع

- [۱] ابراهیمی نژاد، م. مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنعت، نشر سمت، ۱۳۷۹.
- [۲] امیر کبیری. ع.، مدیریت استراتژیک، نگاه دانش، چاپ سوم، ۱۳۸۱.
- [۳] آرمسترانگ . م. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجم: سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۸۴.
- [۴] غفاریان. و، کیانی. غ.، استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، چاپ سوم، ۱۳۸۴.
- [۵] کاپلان. ر.، ترجمه: ح. اکبری و دیگران، نقشه استراتژی، تبدیل دارای های نامشهود به پیامدهای مشهود، انتشارات آسیا، ۱۳۸۶.
- [۶] کاپلان. ر.، نورتون. د.، ترجمه: ح. اکبری و دیگران، نقشه استراتژی، تبدیل دارای های نامشهود به پیامدهای مشهود، انتشارات آسیا، ۱۳۸۴.
- [۷] منوریان. ع.، مدیریت استراتژیک، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
- [۸] میرسپاسی. ن.، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، سال ۱۳۸۵.
- [۹] میرسپاسی. ن.، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، سال ۱۳۸۱ چاپ بیست و یکم.
- [۱۰] واکر. ج.، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه و تالیف خدابخش داشگزراده، زند، ۱۳۷۵.

- [11] David. F. R., How Companies Define Their Mission, Long Range Planning 22, no 3 (June 1988): 40-
- [12] Maybey. C., Strategic Human Resource Management, Black Well, 1995.-
- [13] Walker. J.W., Human Resource Strategy, MG Hill, 1993.-