

ما

نگه کن سرانجام خود را بسین
چو کاری بیایی از این بگزین
فردوسی



نشریه داخلی واحد برنامه ریزی و بهبود روش های معاونت طرح و برنامه
شماره ۲۵ - پاییز ۱۳۸۵

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی (Strategic management) فرآیند طراحی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی راهبردهای سازمان برای تحقق اهدافش می باشد. این فرآیند چشم انداز، مأموریت و اهداف راهبردی سازمان را شامل می شود.

اهمیت مدیریت راهبردی

با پیچیده و رقابتی تر شدن اقتصاد و تجارت در سطح ملی و بین المللی، نقش مدیریت در برنامه ریزی برای آینده و رویارویی با چالش ها بیش از پیش مهم شده است.

در گذشته که محیط، نسبتاً ثابت و قابل پیش بینی بود؛ راهبرد و مدیریت راهبردی از جایگاه مهمی برخوردار نبودند. اما امروز ما در جهانی زندگی می کنیم که علم و فناوری و خواست های مشتریان با چنان سرعتی متحول شده و تغییر می کند که مدیریت ها ناچارند که سازمان ها را انعطاف پذیر، انطباق پذیر و پاسخگو کنند. سازمانی با این ویژگی ها نیاز به نقشه ذهنی جدیدی دارد که در آن مدیریت تحلیل گرا، سیستم نگر و عمل گراست.

فواید مدیریت راهبردی

عبارتند از:

۱- شفاف سازی در باره این که سازمان چه هست و مقصدش کجاست.

جایگاه مطالعات تحلیلی در

مدیریت راهبردی

تحلیل علمی برون و درون سازمانی محور فعالیت ها در مدیریت راهبردی است. مدیران در عصر اطلاعات و فناوری بایستی در اسرع وقت با کمترین هزینه به اطلاعات مفید (پیشرفت های علمی و تجربیات در فناوری، محصولات جدید، رقبا و مشتریان) دسترسی داشته باشند. تحلیل جامع و آینده نگر این اطلاعات، تصمیم گیری در مراحل مختلف مدیریت راهبردی را آسان می سازد و گمانه زنی را به حداقل می رساند.

- ۲- اطمینان بخشی به اعضا مبنی بر اینکه تلاش هادراستای چشم انداز و اهداف سازمان است.
 - ۳- ارتباط تصمیم گیری در سازمان با شرایط و تحولات محیطی.
 - ۴- ایجاد هوشیاری و شناخت در مورد فرصت ها و تهدیدات محیطی.
 - ۵- تقویت نگرش سیستمی و پیوند فعالیت ها در سازمان.
 - ۶- تاکید برعمل گرایی.
- تحقیقات بسیاری نشان داده است که عملکرد برتر، نتیجه استفاده از مدل مدیریت راهبردی است.

چشم انداز

جهت

تغییر

رهبری

با تدبیر نیکو فقری نیست علمی

پذیرش از معیشت است

نبی اکرم

یکی از متداول ترین روش های تحلیل عوامل محیطی و سازمان به سوات (swot) معروف است که شامل تحلیل نقاط قوت (strength) و ضعف (weakness) سازمان و تحلیل فرصت ها (opportunity) و تهدیدات (threat) است. هدف این روش تحلیل، ایجاد شناخت و سازگاری بین قابلیت های سازمانی و واقعیت های محیطی است.

مراحل مدیریت راهبردی
 فرایند مدیریت راهبردی شباهت زیادی به کارکردهای متداول در فرایند مدیریت (برنامه ریزی، رهبری و کنترل) دارد؛ با این تفاوت که در مدیریت راهبردی تاکید بر آینده و تحلیل علمی است. برنامه ریزی برای آینده مستلزم تحلیل هایی است که به پرسش های مهمی از جمله پرسش های زیر پاسخ می دهد:
 الف) چه هستیم و مقصد ما کجاست؟
 ب) راه رسیدن به مقصد کدام است؟
 ج) راهکارهای رسیدن به مقصد کدام است؟
 د) چه تغییراتی بایستی ایجاد کنیم تا به اهداف و مقصدمان برسیم؟
 پاسخ به این پرسش ها با گذر از مراحل زیر فراهم می شود:



در اینجا هر کدام از این مراحل به اختصار توضیح داده می شود.

۱- تحلیل محیط و سازمان

فرایند جمع آوری و طبقه بندی عوامل برون و درون سازمانی و تاثیرات آنها بر یکدیگر زیربنای مراحل بعدی مدیریت راهبردی است. برای اینکه این مهم به طور مؤثری صورت پذیرد سازمان بایستی یک سیستم مدیریت اطلاعات جهت دسترسی به اطلاعات در محیط ایجاد کند. مهم ترین زمینه های تحلیل در شکل زیر نشان داده می شود.

عوامل محیطی



بهترین راه برای پیش بینی آینده ایجاد آن است. پیتر دراکر

مدیریت راهبردی بر مبنای سیستمی، آینده‌سازی و تحلیل علمی استوار است

سطوح مختلف را طلب می‌کند. اگرچه مدیران ارشد معمولاً نقش پررنگ‌تری در تعیین چشم‌انداز، اهداف و راهبرد ترجیحی نسبت به سایر اعضای سازمان ایفا می‌کنند، موفقیت مدیریت در گردآوری، تحلیل اطلاعات، اجرا و نظارت راهبرد منوط به همکاری واحدهای سازمانی است. شرط وجود این همکاری، ایجاد فرهنگ سازمانی و شرایط کاری است که اعضا در آن انگیزش، تعهد و احساس تعلق کافی جهت همراهی با مدیریت برای پیشبرد اهداف راهبردی داشته باشند. به عبارت دیگر فرهنگ سازی یکی از رموز موفقیت یا عوامل شکست در مدیریت راهبردی محسوب می‌شود.



که مدیریت ارشد معمولاً فعالیت‌های نظارتی و سرپرستی کارهای روزمره را به مدیران سطوح پایین‌تر واگذار می‌کند، نظارت و ارزیابی مدیریت راهبردی را بایستی شخصاً به عهده بگیرد؛ زیرا او به لحاظ مسئولیتی، موقعیتی و جامعیت دیدگاه تنها مورد قبول و اعتماد است که می‌تواند در صورت بروز مشکل یا نیاز به اصلاح راهبردها و برنامه‌ها تصمیم‌گیری کند.

مشارکت در مدیریت راهبردی

همان‌طور که مراحل پنجگانه مدیریت راهبردی نشان می‌دهد، فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده فعالیت‌های فراگیری است که مشارکت اعضای سازمان در

۲- تعیین چشم‌انداز، ماموریت و اهداف سازمان

تحلیل محیط و سازمان به مدیریت کمک می‌کند تا نمایی از آینده ترسیم و مقصد سازمان را مشخص کند. پیش‌بینی در مورد اینکه سازمان چه ماهیتی خواهد داشت، روند رقابت چگونه خواهد بود و مزیت‌های رقابتی آن کدام است منجر به شکل‌گیری اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت سازمان می‌شود.

۳- تحلیل راهبردها

پس از مشخص شدن مقصد و اهداف سازمان، مدیریت برای دستیابی به اهداف نقشه راه را طراحی می‌کند. با توجه به اینکه افراد، آینده و اولویت‌ها را از دیدگاه تخصصی و فردی خود می‌بینند ممکن است راهبردهای متفاوتی را پیشنهاد دهند لذا مدیران و مشاوران آنها بایستی این راهبردها را تجزیه و تحلیل کرده، بهترین یا ترکیبی از آنها را به عنوان راهبرد ترجیحی انتخاب کنند. انتخاب یک راهبرد ریشه در یک اصل مهم مدیریتی تحت عنوان وحدت جهت دارد.

۴- اجرای راهبرد

راهبرد به عنوان یک تصویر ذهنی یا نقشه راه، هنگامی ارزشمند است که به مرحله اجرا گذاشته شود. راهبرد توسط برنامه‌های راهبردی که مدیران پیشنهاد و طراحی کنند عملیاتی می‌شود. نقش برنامه‌ها باید همواره در جهت پیشبرد راهبرد باشد و پیوند آنها با اهداف راهبردی حفظ گردد.

۵- نظارت و ارزیابی عملکرد راهبرد

مدیریت ارشد، مسئول و پاسخگوی عملکرد سازمان است. بدین منظور، نظارت و ارزیابی عملکرد مراحل چهارگانه فوق از مهم‌ترین وظایف اوست. در حالی

اطلاع‌رسانی، شفاف‌سازی و آموزش، اجرای برنامه‌های راهبردی را آسان می‌کند.

نکات مهم

حوزه مدیریت راهبردی زاینده تحولات بی‌سابقه محیطی در ربع قرن اخیر است. بنابراین، این حوزه در علم مدیریت هنوز جوان و توسعه نیافته است. مدیرانی که قصد دارند مدیریت را راهبردی کنند با چالش‌ها و موانع بسیاری، به ویژه در سازمان‌های دولتی با ساختار سنتی، مواجهند. برخی از مهم‌ترین نکاتی که در مدیریت راهبردی بایستی مدنظر داشت عبارتند از:

* پیش‌نیاز راهبردی نمودن مدیریت، وجود احساس فوریت به تحول و آینده‌نگری در مدیریت است.

* مدیریت راهبردی خواست قلبی و اراده‌آسوخ مدیریت ارشد را طلب می‌کند. * مدیریت راهبردی نیاز به ظرفیت سازی در سازمان دارد.

* هرچه نیروی انسانی سازمان تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر باشد، مدیریت راهبردی شانس موفقیت بیشتری دارد.

* در باره اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی اطلاع‌رسانی شفاف صورت گیرد.

* واحدهای تخصصی، راهبردهای پیشنهادی حوزه خود را ارائه دهند تا راهبرد سازمانی از ویژگی جامعیت و هم‌افزایی برخوردار شود.

* مدیریت راهبردی بدون تفکر و دیدگاه راهبردی بی‌معنی است.

* راهبرد را نباید غیرتغییرناپذیر پنداشت. تحولات یا چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی ممکن است بهبود یا تغییر

راهبرد را ضروری کنند.

* مرحله انتخاب راهبرد بایستی با دقت نظر انجام شود، زیرا که اجرای راهبرد بد یا نامناسب هزینه بسیاری را بر سازمان تحمیل می‌کند.

* شناخت فرهنگ سازمان و زمینه‌سازی برای ایجاد تغییرات رفتاری در سازمان ضروری است.

* نسخه جهان‌شمول یا بهترین راهبرد وجود ندارد. هر سازمانی باید راهبرد را برای شرایط منحصر به فرد خود طراحی کند.

* ایجاد یک سیستم مدیریت اطلاعات نه تنها هزینه نیست بلکه یک سرمایه‌گذاری راهبردی است.

* مدیریت راهبردی بایستی یک سیستم

تلقی شود. لذا تأثیر اجزا بر یکدیگر باید مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرد.

* مراحل مدیریت راهبردی زمانبندی شود و معیارها و سازوکارهای مناسب برای تعیین میزان پیشرفت هر مرحله مشخص گردد.

* از طولانی شدن مرحله طراحی راهبردی پرهیز شود، در غیر این صورت تردید، خستگی و ابهام بر کارها چیره خواهد شد و ممکن است که مرحله اجرای راهبرد هرگز آغاز نشود.

* پیشرفت‌ها و موفقیت‌های عینی، هر چند کوچک، در مراحل مختلف فرآیند مدیریت راهبردی به ویژه در مرحله اجرا، در دستور کار قرار گیرد تا اعتماد و دلگرمی در سازمان ایجاد شود.



نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه، تلفن: ۰۵۱۱-۸۷۶۳۶۵۶ - e-mail: bahrevari@um.ac.ir

منابع

- ۱- شیرازی، علی «نوآوری در عصر تحول» سازمان مدیریت صنعتی (در دست چاپ)
- ۲- شیرازی، علی «مبانی سازمان و مدیریت» (به زودی منتشر می‌شود)
- ۳- Thompson, Jr. A. A. And Strickland III, A. J. "Strategic Management" (12 th. ed) McGraw. Hill, 2001
- ۴- Smith, G. D. Arnold, D.R. and Bizzell, B.G. "Business Strategy and Policy" (2nd ed) Houghton Mifflin Company, 1988

تالیف: دکتر علی شیرازی عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد
با همکاری: سید محمد جعفر جعفریان، احمد رجبی، علی رضا صفری
ویراستار ادبی: جعفر چهارمحالی

