

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آو ساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی

چالش‌های اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی

سید علی شایق

آدرس: تقاطع دکتر بهشتی و سهروردی شمالی، خیابان دکتر بهشتی، شماره ۱۵۶ طبقه دوم واحد ۳
alishayegh2004@yahoo.com

چکیده:

آرزوی همه رهبران و مدیران سازمانها، رهبری و مدیریت بر سازمانی است که: فعالیت‌های آن منجر به تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازار و جامعه و دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری و سود دهی باشد. مدیران و کارکنان آن از رضایتمندی و حس تعلق سازمانی بالایی برخوردار باشند. مشتریان و سهام‌داران و تامین‌کنندگان منابع آنان نیز از رضایتمندی لازم برخوردار باشند. لذا این رهبران و مدیران، در راستای دستیابی به اهداف فوق، و آمادگی و پیشگیری از عوامل کند کننده، نیازمند آنند، تا فعالیت‌های خود را بطریقی راهبردی برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. از همین منظر از برنامه‌ریزی استراتژیک کمک میگیرند. اما این برنامه نیز چالش‌های خود را به همراه دارد. عدم هماهنگی عوامل بستر ساز نظیر: تعهد بی‌بدیل همه مدیران و مسئولین ارشد سازمان در پذیرش و اجرای این برنامه، عدم آمادگی لازم آموزشی و فرهنگی نیروهای انسانی، عدم وجود ساختار و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، عدم تعریف درست فرایندهای کسب و کار سازمان و غیره..... می‌توانند پیشبرد موفقیت آمیز این برنامه را با موانع جدی مواجه نمایند. در این مقاله چالش‌ها و آسیب‌های مربوطه، از دید برخی از اساتید علم مدیریت و مدیران و سازمانهایی که آنرا تجربه کرده‌اند، مورد مطالعه و ارزیابی قرار میگیرند.

مقدمه:

نظر به اهمیت موضوع و مشکلات ناشی از چالش‌های اجرای استراتژی، در این مقاله سعی شده است تا از نظرات علمی برخی از اساتید علم مدیریت، همچنین از تجارب بعضی از سازمانها و مدیران آنها و بالاخره از نتیجه برخی از تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، آگاهی حاصل نمائیم. مشکلات و موانع سر راه برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی، علل کلیدی بوجود آمدن آنها از ابعاد گوناگون نظیر: عامل نیروی انسانی، ساختار سازمانی، تعریف فرایندهای کسب و کار سازمان، فرهنگ مدیریتی سازمان و غیره..... مورد تحلیل قرار گرفته است. همچنین، ویژگیهای سازمانها و مدیرانی که توانسته‌اند به نحوه موفقیت آمیزی آنها به اجرا بگذارند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته شده است.

پروفسور برایشون:

- ۱- عامل انسانی: چگونگی ایجاد حس و تفهیم مشترک از برنامه استراتژیک در منابع انسانی؟
- ۲- عامل فرآیندی: چگونگی ارائه و تعریف صحیح فرآیندهای کسب و کار سازمان؟
- ۳- عامل ساختاری: چگونگی حمایت ساختار سازمان از ماهیت جمعی برنامه استراتژیک؟
- ۴- عامل نهادی: چگونگی تعریف مسئولیت‌های اصلی رهبران نهادهای سازمان؟

پروفسور گودز:

- ۱- مشارکت فعال کادر رهبری سازمان از شروع برنامه ریزی تا مرحله اجرا
- ۲- مشارکت مدیران سطوح میانی و اجرایی از شروع برنامه ریزی تا مرحله اجرا
- ۳- عدم وجود برنامه اجرایی مناسب برای اجرای برنامه استراتژیک: مثال: یک برنامه استراتژیک ۵ ساله نیاز به ۵ برنامه عملیاتی صحیح یکساله دارد که هر سال نیاز به طراحی و بازبینی مجدد دارند.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک بدون آینده نگری و غیر علمی و بدون بررسی نقاط عطف و مهم آینده
- ۵- پذیرش مفروضات به عنوان حقایق: مثال استخدام متخصص معروف کودکان که برنامه ریزان امید دارند با اینکار درصد اشغال تخت‌های بیمارستان افزایش یابد. در حالی که ممکن است حقایقی موجب شود که این اتفاق نیافتد.
- ۶- عدم وجود همبستگی و انسجام درونی بین اهداف برنامه و اجزای آن. مثل اختلاف درون سازمانی در برداشت‌ها و ایده‌لوزی‌های متفاوت منجر به تغییر اهداف برنامه و ناکامی آن می‌شود.
- ۷- هدف‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. صرف امیدواری به تحقق یک برنامه، انجام آنرا میسر نمی‌کند.
- ۸- هدف‌ها باید بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی و با پشتیبانی واقعیت‌ها تعیین گردند. مثال: نه خیلی بزرگ و غیر قابل حصول و نه خیلی کوچک و پیش پا افتاده. هدف چالشی، هدفی است که با کار و تلاش قابل حصول باشد.
- ۹- در طی اجرای استراتژی، پاداش‌ها باید از یک منطق اصولی و صحیح و در قبال خدمات با ارزش افزوده باشد.
- ۱۰- تمام نیروهای انسانی سازمان شامل مدیران و کارکنان باید نقشی فعال در آن داشته باشند. نه آنکه فقط کادر کوچکی از مدیران و کارشناسان در آن درگیر باشند. مدیران بالاترین سطح سازمان از یک طرف و سرپرستان و کارشناسان اجرایی از طرف دیگر همگی به طور دقیق در جریان برنامه ریزی و اجرای آن قرار گیرند.

موانع سر راه برنامه ریزی استراتژیک

پروفسور اشپیگل:

- ۱- فقدان نیروهای انسانی ماهر در طی دوران برنامه ریزی
- ۲- فقدان اختصاص وقت لازم و کافی توسط این نیروها در طی دوران برنامه ریزی
- ۳- فقدان وجود اطلاعات کلی و تخصصی لازم طی دوران برنامه ریزی
- ۴- فقدان مشارکت مؤثر نیروهای اجرایی در پروسه برنامه ریزی
- ۵- تدوین نامناسب بیانیه رسالت، دورنما و تحلیل ارزش‌های سازمان
- ۶- حضور قوانین و مقررات نامناسب در محیط خارجی در طی پروسه برنامه ریزی

پروفسور چندلر: ماهیت صنعتی، استراتژی و ساختار سازمانی

تجربه نشان داده است که شرکت‌هایی که در صنایع مشابه فعالیت می‌کنند و از استراتژی‌های مشابهی نیز پیروی می‌کنند معمولاً ساختار سازمانی مشابهی دارند.

پیشنهاد قابل مطالعه:

نظر به آنکه مجتمع‌های پتروشیمی در یک صنعت مشابه فعالیت می‌کنند، چنانچه از استراتژی مشابهی نیز پیروی کنند، آیا می‌توانند ساختار سازمانی مشابهی نیز طراحی نمایند؟ و بر عکس؟

مجتمع‌های پتروشیمی در مقابل هزینه‌های هنگفتی که صرف برقراری استراتژی و تحول سازمانی خود می‌نمایند، مشترکاً و به صورت جمعی می‌توانند با همکاری تیم‌های ستاد تحول سازمانی یکدیگر، یک استراتژی مشترک و مورد قبول این ستادها و مدیران عالی و ارشد سازمانهای خود طراحی نمایند. (ترجیحاً استراتژی که در حال حاضر جواب داده و عملکرد مجتمع ویژه‌ای را بصورت چشمگیری افزایش داده است).

این همکاری می‌تواند تحت نام «مجمع مطالعات استراتژیک صنایع پتروشیمی» و یا «ستاد تحول سازمانی و استراتژیکی صنایع پتروشیمی» خدمات ارزنده‌ای به پیشبرد راهبردی مجتمع‌های پتروشیمی نماید.

مجله فورچون: در تحقیقی در مورد یکصد شرکت از ۵۰۰ شرکت برتر این مجله نشان می‌دهد که نیمی از آنان در طی اجرای استراتژی با یکی از مشکلات ذیل مواجه بوده‌اند:

- ۱- اجرای استراتژی کندتر از زمان پیش بینی شده، پیش رفته است.
- ۲- مشکلات بزرگ غیر مترقبه و خارج از انتظار
- ۳- عدم هماهنگی مطلوب فعالیتها
- ۴- عدم توجه و تمرکز مدیران در طی اجرای استراتژی به علت فعالیت‌های رقابتی و بحرانها
- ۵- عدم توانمندی‌های لازم مدیران و کارکنان درگیر در فرآیند اجرای استراتژی
- ۶- عدم ارائه آموزشها و هدایت‌های لازم به کارکنان سطوح پائین اجرایی
- ۷- عوامل غیر قابل کنترل ناشی از محیط خارج سازمان
- ۸- عدم انجام وظایف درست مدیریتی به وسیله مدیران بخشها و واحدهای سازمان
- ۹- تعریف ضعیف فعالیتها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا
- ۱۰- عدم نظارت کافی یک سیستم اطلاعات داخلی بر پیشرفت فعالیتها

چالش‌های بیشتر اجرای استراتژی:

- مشارکت مدیران میانی در مراحل طراحی استراتژی ، موفقیت آنرا در اجرای آن افزایش می‌دهد.
- چنانچه مدیران میانی و اجرایی در فرآیند طراحی از تغییرات در مأموریت، اهداف، استراتژیها و سیاست‌های شرکت و اهمیت آنها برای سازمان مطلع نشوند و توجیه نگردند در اجرا و در برابر تغییرات مقاومت خواهند کرد.
- پس از طراحی برنامه، فرآیند طراحی بودجه است تا از عملی بودن استراتژی انتخاب شده مطمئن شویم. یک استراتژی به ظاهر خوب، پس از طراحی بودجهها و محاسبه دقیق هزینه‌های اجرای آن ممکن است در عمل غیر قابل اجرا باشد.

اهمیت مهندسی مجدد در فرآیند اجرای استراتژی:

- مهندسی مجدد شامل : طراحی مجدد و بنیادی فرآیندهای کسب و کار سازمان به منظور:
 - کاهش هزینه‌های خدمات و تولیدات
 - افزایش کیفیت خدمات و تولیدات
 - افزایش توان رقابتی خدمات و تولیدات سازمان
 - افزایش رضایتمندی مشتریان شامل: (قیمت رقابتی، کیفیت مناسب و تحویل به موقع)
- مهندسی مجدد بستری مناسب برای اجرای یک استراتژی است. این حرکت تلاش دارد تا شرکت را از روش‌های کهنه و پرهزینه ای که سالها در سازمان متداول بوده ، رها سازد.

مهندسی مجدد به این پرسش کلیدی جواب میدهد که: اگر شرکت ما، شرکت نو بنیادی بود، چگونه باید آن را اداره و هدایت می کردیم؟

اهمیت جذب نیروهای توسعه یافته و رهبری و مدیریت در اجرای استراتژی:

یکی از شرکت‌هایی که استراتژی را در اجرا خوب انجام داده است این دلایل را توجیهی برای اجرای صحیح استراتژی‌های خود می‌داند:

- ۱- برنامه‌ها و بودجه‌ها و رویه‌ها شفاف و خوب طراحی شده و موجب تقویت وجهه شرکت نزد مشتریان و موفقیت شرکت در اجرای استراتژی رقابتی خود شده است.
- ۲- شیوه جذب منابع انسانی شرکت است که از این طریق افراد خاصی را انتخاب، جذب و آموزش می‌دهد. تقریباً تمام کارکنان این شرکت مدرک دانشگاهی دارند.
- ۳- دلیل دیگر موفقیت این شرکت در اجرای استراتژی رقابتی خود، شیوه رهبری آن است. این شرکت بر ارتقای کارکنان و مدیران از درون سازمان تأکید دارد. تمام کارکنان این شرکت از جمله مدیران ارشد آن، از صفر شروع می‌کنند. این تجارب مشترک باعث اتصال تمام کارکنان و مدیران به یکدیگر شده است.

اهمیت نقش مدیران عالی در اجرای استراتژی:

- برای اجرای موفق یک استراتژی سازمانی، براساس نوع استراتژی باید مناسب‌ترین مدیر عامل را انتخاب کرد. پیشنهاد شده است تا برای هر استراتژی خاص، نوعی خاص از مدیران انتخاب شوند تا موفق تر عمل کنند:
 - استراتژی رقابتی: یک مدیر و متخصص صنعت مربوطه و علاقه مند و جسور را نیاز دارد.
 - استراتژی نوع، یک مدیر و تحلیلگر پرتفولیو ها و ادغام های گوناگون را نیاز دارد.
 - استراتژی ثبات، یک مدیر با روحیه محافظه کار را نیاز دارد.
 - استراتژی تغییر: یک مدیر جسور با روحیه ای ریسک پذیر را طالب است.
 - استراتژی تصفیه: یک مدیر متخصص تصفیه و امور مالی را نیاز دارد.
- پروفسور چندلر می گوید: مناسب‌ترین مدیرعامل برای هر شرکت با تغییر مرحله‌ای که شرکت در آن قرار دارد و ورود به مرحله جدید تغییر می‌کند. او ادامه می‌دهد که شرکت‌های موفق باید مدیرانی را انتخاب کنند که از مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم و مورد نیاز برای آن مرحله از زندگی سازمان برخوردار باشند.

اهمیت فرهنگ سازمانی در اجرای استراتژی

- فرهنگ سازمانی اثری چشمگیر بر رفتار تمام کارکنان سازمان و جهت گیری استراتژی آن دارد. فرهنگ سازمانی پویا و مناسب، از مأموریت و استراتژی شرکت بهتر حمایت می کند. فرهنگ همچون ساختار سازمانی تحت تأثیر استراتژی تغییر می کند و همزمان بر اجرای آن تأثیر می گذارد.

ویژگی های سازمان هایی که با موفقیت تغییرات فرهنگی چشمگیری بوجود آورده اند:

۱- مدیران عامل و ارشد این شرکت ها، بینش و دیدی استراتژیک نسبت به آینده و توانایی های بالقوه سازمانهای خود داشته اند و این بینش را به کلیه کارکنان خود در تمام سطوح منتقل کرده اند.

۲- برای محقق ساختن این بینش، آن را به عناصر کلیدی لازم برای تحقق و موفقیت آن بینش تبدیل کرده اند. مثلاً اگر مدیریت شرکت قصد داشته است تا از حیث کیفیت تولید محصولات یا نحوه ارائه خدمات، در صنعت خود پیشرو شود؛ به این دو مقوله مهم توجه خاصی مبذول کرده و برای نظارت بر تحقق آنها سیستم های سنجش مناسبی طراحی و اعمال کرده اند.

SID



سرویس های
ویژه



سرویس ترجمه
تخصصی



کارگاه های
آموزشی



بلاگ
مرکز اطلاعات علمی



عضویت در
خبرنامه



فیلم های
آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آوساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی