

# چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم

## مقدمه

همه ما به کرات شاهد استراتژی‌هایی بوده‌ایم که هیچگاه پیاده نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند. مطالعات انجام گرفته در این راستا مشخص ساخته که بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی آنها نهفته است. چرا سازمانها در پیاده‌سازی استراتژی خود ناتوانند؟ دو دلیل عمده در پاسخ به این سوال اساسی وجود دارد: اول اینکه سازمانها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند. حال آنکه پیاده‌سازی استراتژی بیش از آنکه نیازمند مدیریت باشد نیازمند راهبری است. ما هیچگاه درصدد توسعه شایستگی‌های راهبری در سازمان نبوده‌ایم، مراکز علمی و آکادمیک نیز بیش از آنکه به شکوفایی استعداد راهبری مدیران متوجه باشند به توسعه قابلیت‌های مدیریتی آنان می‌پردازند، نتیجه این است که در بسیاری از موارد سازمانهای ما در خلاء راهبری مناسب به سر می‌برند.

دلیل دوم این امر شکافی است که بین لایه استراتژیک (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمانها وجود دارد. در بسیاری از مواردی که ما از نزدیک شاهد آن بوده‌ایم، در حالی که استراتژی‌های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها و سیاستها به اجرا گذاشته می‌شود. هرچند این دو عامل تا اندازه زیادی با هم مرتبط است ولی فقدان یک سازوکار مناسب برای تبدیل استراتژی به برنامه و اهداف عملیاتی و روزمره نیز یک علت اصلی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید.

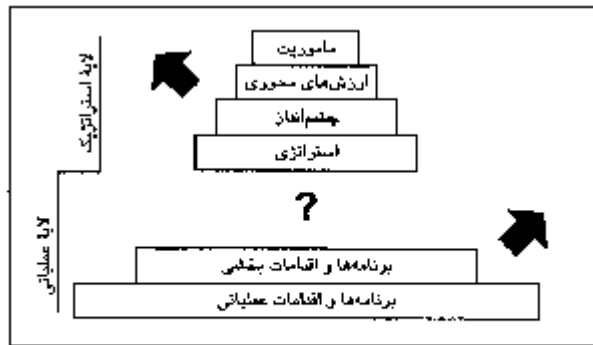
## مقدمه

در این مقاله یک الگو برای پیاده‌سازی استراتژی در عمل پیشنهاد شده است. این الگو از تلفیق اصول و مفاهیم راهبری با روش ارزیابی متوازن حاصل شده است و به نظر می‌رسد می‌تواند تا اندازه قابل توجهی جبران‌کننده نقایص در سازمانها باشد، این الگو همانند یک نقشه راهنما، در هر مقطع از سیر تکوینی حرکت استراتژیک، ضرورت‌های اصلی را آشکار ساخته و اولویت‌های مدیریتی و راهبری را در کانون توجه قرار می‌دهد، هرچند باید تاکید کرد که هیچ‌گاه نقشه راه نمی‌تواند جای راهبر را بگیرد و کلید به کارگیری این الگو در پیاده‌سازی استراتژی قابلیت‌های هنرمندانه راهبری است. باید عمیقاً توجه داشت که استفاده از تکنیک‌ها و متدولوژی‌های تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در فقدان قابلیت‌های راهبری نمی‌تواند به تحول سازمانی منجر شود. راهبری و استراتژی در عمل دو رویکرد به هم تنیده هستند، هرچند ممکن است در ارائه مباحث نظری از دو منظر به موضوع تحول پرداخته باشند.

## معرفی موضوع

بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند (۱). در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند بی‌شماری در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو می‌شوند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. در فقدان چنین مهارتی، فرآیندهای متنوع و جذاب برنامه‌ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری تنزل خواهد یافت، چرا که استراتژی بدون پیاده‌شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست.

برای توضیح چرایی شکست استراتژی ها، مطالعات زیادی انجام گرفته و علل متعددی نیز برای آن ذکر شده است. از دیدگاه سیستمی یک دلیل اصلی برای این مسئله شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی در سازمانهاست (۲). در اثر این شکاف اقدامات عملی و تصمیم گیریهای روزمره از جهت گیری استراتژیک سازمان منفک شده و در مسیر متفاوتی (و بعضاً متضادی) جریان می یابد (نمودار ۱).



نمودار ۱ برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد

استراتژی توان خود را از هماهنگی و هم‌افزایی فعالیتها و منابع در راستای چشم‌انداز می‌ستاند و استقلال لایه عملیاتی از لایه استراتژی نه تنها مانع پیاده‌سازی استراتژی می‌گردد، بلکه فعالیتها و برنامه‌های سازمان را نیز از همسویی و هم‌افزایی محروم می‌کند.

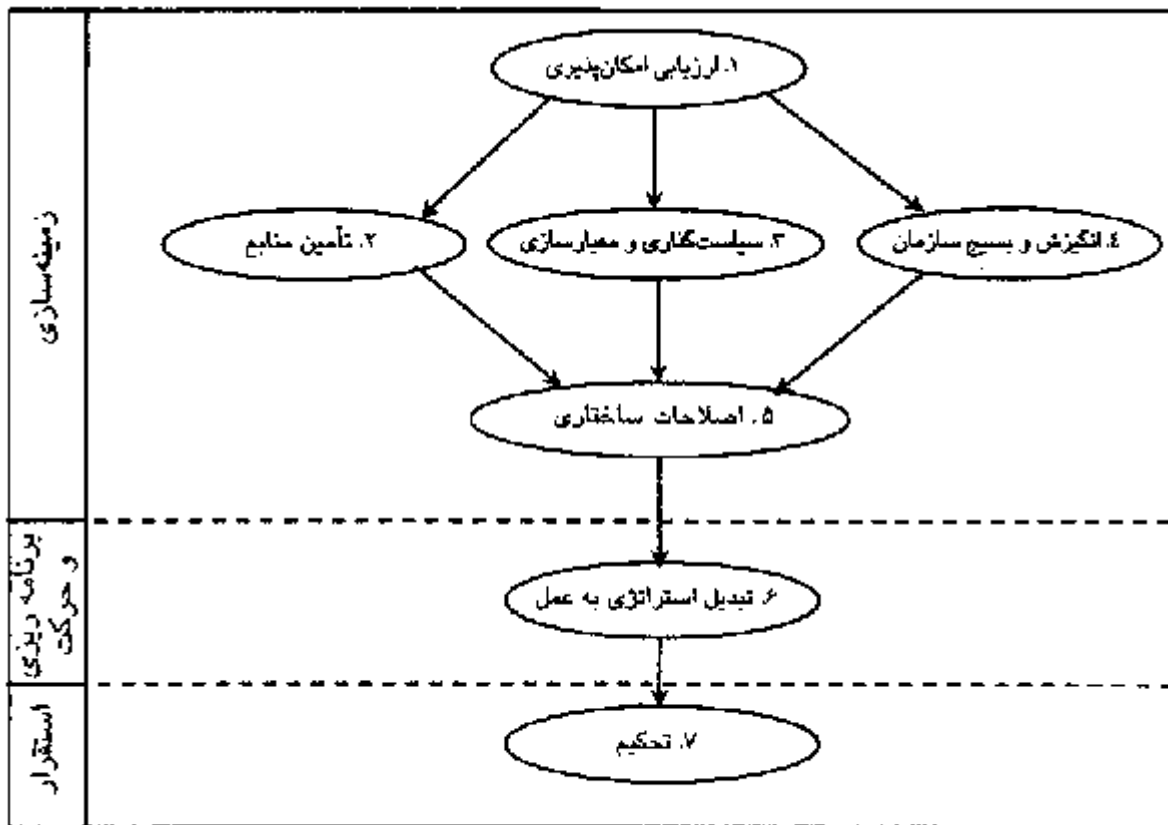
جای تعجب است که با وجود این، تلاشهای فکری و علمی تا امروز، بیشتر به ارائه متدولوژی‌ها و ابزار تدوین استراتژی متوجه بوده است تا پیاده‌سازی آن. در کتابهای آکادمیک مدیریت استراتژیک در فصلهای مربوط به پیاده‌سازی استراتژی عموماً به توصیه‌هایی در این خصوص بسنده شده است (برای مثال به کتابهای مدیریت استراتژیک FRED THOMPSON، DAVID PEARCE ROBINSON و رجوع شود). از سوی دیگر، هیچیک از الگوهای معدودی که برای این زمینه توصیه می‌شود، پوشش کاملی بر روی موضوعهای مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی ارائه نمی‌کنند.

رشته آکادمیک دیگری که در این زمینه کمک‌کننده به شمار می‌آید راهبری (LEADERSHIP) سازمانی است که هر چند اصول و الگوهای آن در پیاده‌سازی استراتژی مفید و موثر تلقی می‌شود ولیکن هیچکدام به تنهایی قادر به پاسخگویی کامل به مسائل ظریف حرکت‌های استراتژیک نیستند. این شرایط برای سیاستهای سازمانی و تبدیل آن به عمل نیز صادق است. شکاف موجود بین لایه سیاستگذاری (راهبری) و اجرایی (مدیریتی) سازمان، همواره سیاستهای ارزشمندی را بلااثر می‌گذارد. وجود یک سازوکار مناسب برای پیوند لایه استراتژیک به لایه اجرایی، از ضرورت‌های اساسی بسیاری از سازمانها در سطوح خرد و کلان به شمار می‌آید.

الگوی حاضر بابتی را به سوی این موضوع گشوده و گامی را در این مسیر به پیش می‌راند.

**الگوی تبدیل استراتژی به عمل:** الگوی تبدیل استراتژی به عمل یک الگوی اجرایی است که پس از تدوین استراتژی،

گام به گام سازمان را در راستای پیاده سازی آن هدایت می کند (نمودار ۲). الگو از هفت مجموعه فعالیت (گام) که در سه مرحله انجام می گیرد، تشکیل شده است. گامهای اول تا پنجم مرحله مقدماتی کار است که سازمان و مدیران را برای پیاده سازی استراتژی آماده می سازد. گام ششم هسته اصلی الگوست که در آن استراتژی های کسب و کار به استراتژی های وظیفه ای و عملیاتی شکسته می شود (مرحله دوم) و گام نهمی، مجموعه فعالیتهایی است که به منظور استقرار و استحکام دستاورد گامهای قبلی ضرورت می یابد (مرحله سوم). این فعالیتها در قالب برنامه ها و با استفاده از سازوکارهای لازم انجام گرفته و بدین طریق حرکت سازمان در راستای استراتژی تدوین شده راهبری می گردد.



### نمودار ۲- الگوی تبدیل استراتژی به عمل

**گام اول - ارزیابی امکان پذیری:** قبل از اینکه برای پیاده سازی استراتژی اقدام شود باید امکان پذیری و اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار گیرد. حرکت استراتژیک چنانچه سازمان آمادگی آن را نداشته باشد به جز صرف منابع و هزینه های بدون بازگشت ثمری نخواهد داشت. برای اجتناب از این شرایط، انجام ارزیابی و اقدامات ضروری به منظور ایجاد آمادگی در سازمان امری حیاتی است.

**۱ - ارزیابی استراتژی:** اولین فعالیت در این راستا ارزیابی استراتژی تدوین شده است: آیا اهداف استراتژیک از نظر تعداد محدود و عاری از تضاد هستند؟ آیا منابع (مادی و غیرمادی) مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی قابل فراهم

کردن است؟ آیا استراتژی مورد نظر قادر به تامین مزیت رقابتی برای سازمان است؟ آیا فرصتها و نقاط قوت (یا تهدیدات و نقاط ضعف) زیربنای استراتژی هنوز معتبر و قابل تکیه است. اینها شرایط مهمی هستند که فقدان هر یک می تواند به شکست استراتژی منجر شود.

**۲- ارزیابی انگیزه:** عامل بسیار مهم دیگر، تشخیص صحیح منشاء حرکت استراتژیک است. چنانچه انگیزه استراتژی تقلید از سازمانهای پیشتاز، پاسخگویی به رده مافوق سازمانی و یا جاذبه مضامین مدیریت نوین باشد، این حرکت قبل از انجام، محکوم به شکست است. حرکت استراتژیک کار دشواری است و تنها پیشرانه موثر برای درگیر کردن سازمان در این دشواریها، باور جدی و عمیق به دشواریهای بسیار بیشتری است که در صورت عدم انجام یک حرکت استراتژیک ایجاد خواهد شد. تمایل به حرکت استراتژیک باید از یک «ضرورت» اجتناب ناپذیر و نه یک «انتخاب» قابل عدول سرچشمه گیرد، ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست.

**۳- تعهد و عزم مدیران:** بررسی امکان حرکت استراتژیک در سازمان نیز یک امر حیاتی است. حرکت استراتژیک در سازمان نیازمند تعهد و عزم مدیران ارشد نسبت به آن است، بدون این تعهد و عزم، تلاش برای حرکت استراتژیک بی ثمر بوده و فقط به صرف هزینه و زمان می انجامد. این عزم، باید با منطق و اصول راهبری توأم گردد. عزمی که چشم انداز جذاب، صداقت آشکار و اعتماد کارکنان را به همراه داشته باشد.

**۴- اقتدار مدیریتی:** حرکت استراتژیک همچنین نیازمند اقتدار در سیستم مدیریت است، مدیریت ضعیف یا تضعیف شده نمی تواند یک حرکت استراتژیک را راهبری کند. چنددستگی مدیریتی، اعمال نفوذ عوامل خارجی در سازمان، تعدد مراجع تصمیم گیری و رابطه ضعیف بین سلسله مراتب مدیران، مصادیق بارزی از شرایط نامناسب برای حرکتهای استراتژیک است. چنانچه سازمان در چنین شرایطی قرار دارد باید قبل از هر چیز به اصلاح شرایط پرداخت و سپس پیاده سازی استراتژی را دنبال کرد.

**۵- بحرانهای روزمره:** درگیری سازمان در گرفتاریهای روزمره نیز شانس حرکت استراتژیک را کاهش می دهد. سازمانهایی که روند کاری معمول آنان از جمله تامین نقدینگی، جابجایی مدیران، فرآیندهای عملیاتی (تولید و تحقیق)، فروش و... همواره با مسئله و پیچیدگی همراه است به ندرت توانایی پشتیبانی از یک حرکت استراتژیک را دارا هستند. باید قبل از حرکت استراتژیک، سازمان و ذهن مدیران را از اینگونه مسائل آزاد ساخت، سپس استراتژی و اهداف آن را در کانون توجه قرار داد. بحرانهای داخلی، نظام مدیریتی و منابع سازمان را متوجه خود ساخته و فضای اندکی را برای پرداختن به حرکتهای اساسی باقی می گذارد.

**۶- ریسک پذیری:** خطرپذیری و قابلیت تحمل فشار نیز از ویژگیهای لازم برای یک سازمان در صدد حرکت استراتژیک است. حرکتهای استراتژیک در بهترین حالت خود، باز هم با ریسک و فشارهای سنگین (داخل و خارج از سازمان) همراه است. سازمان برای آغاز به یک حرکت استراتژیک باید آمادگیهای لازم برای پاسخگویی و تحمل این فشارها را داشته باشد، در غیر اینصورت احتمال اینکه کار در نیمه راه متوقف گردد و سازمان در ابهام و سرگشتگی باقی بماند یک احتمال جدی است.

**۷- ظرفیت تغییرپذیری:** در شرایط به شدت متغیر امروز یکی از شاخصهای مهم سازمانی ظرفیت تغییرپذیری است. سازمانهایی که در آنها فرهنگ مناسب برای استقبال از تغییر و شوق نوشدن قوی است، راحت تر می توانند دست به کار تغییرات استراتژیک شوند.

بررسی علل شکست استراتژی سازمانهای دیگر نیز می تواند در این راستا الهام بخش باشد و به تنظیم یک فهرست کنترل (CHECK LIST) به منظور سنجش آمادگی سازمان (برای حرکت استراتژیک) کمک کند. این فهرست کنترل می تواند مبنای ارزیابی سازمان و تدوین و اجرای یک برنامه مقدماتی آماده سازی برای اجرای استراتژی قرار گیرد. هرچند این امر ممکن است دشوار و پرهزینه به نظر برسد ولی یقیناً سختی و هزینه آن به مراتب کمتر از تبعات گسترده یک استراتژی ناکام خواهد بود.

**گام دوم - تامین منابع:** یکی از وجوه تمایز حرکتهای استراتژیک نسبت به تاکتیکی، گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی یک استراتژی، مستلزم به کارگیری بخش عمده ای از منابع بالفعل و بالقوه سازمان بوده و هر قدر استراتژی قوی تر و موثرتر طراحی شده باشد. این گستردگی بیشتر و ملموس تر است. این منابع شامل قابلیتهای مالی و غیرمالی، فیزیکی و غیرفیزیکی، فناوری، منابع انسانی و حتی هیجانانگ و عواطف قابل مدیریت است. یکی از مقدمات پیاده سازی استراتژی برنامه ریزی تامین این منابع است. دو مورد از مهمترین منابع مورد نیاز، منابع مالی و انسانی است.

معمولاً پیاده سازی استراتژی به منابع مالی قابل توجهی نیاز دارد. محدودیت منابع در سازمانها یک مفهوم همیشگی است. چنانچه پیاده سازی یک استراتژی با محدودیت منابع مواجه نباشد مشخص کننده این است که استراتژی به اندازه کافی بلندپروازانه تدوین نشده است. چگونگی تامین منابع خود می تواند یکی از عوامل تعیین کننده در موفقیت و یا شکست استراتژی باشد. تامین منابع از طریق اخذ وام، فروش سهام و افزایش سرمایه و یا فروش دارائیهای غیرمولد هر یک در جای خود مزیتها و معایبی را نسبت به گزینه های دیگر دارا هستند. انتخاب گزینه صحیح برای تامین منابع مالی امری مهم است و در بهره وری استراتژی تاثیر می گذارد.

**در پیاده سازی استراتژی، بهره وری یک مسئله اساسی است:** همواره در تصمیم گیریها باید سوال کرد آیا این اقدام نمی تواند با صرف میزان کمتری از منابع انجام پذیرد؟ چنانچه تامین برخی از منابع با عدم قطعیت همراه باشد این امر باید قبل از مرحله پیاده سازی مورد ملاحظه قرار گرفته و اقدامات لازم در جهت کاهش ریسک به میزان قابل قبول انجام گیرد، در غیراین صورت سازمان ممکن است در کشاکش پیاده سازی استراتژی با غافل گیری مواجه گردد.

منابع انسانی نیز از مهمترین عوامل تعیین کننده موفقیت در پیاده سازی استراتژی است. این امر شامل مدیران، کارشناسان و سایر افراد کلیدی در این مرحله است. برای پیاده کردن یک استراتژی باید ساختار منابع انسانی متناسب با اهداف و شرایط اصلاح شود و بدین ترتیب دیدگاهها، مهارتها و تخصصهای لازم فراهم گردد. با آد مه های کوچک نمی توان کارهای بزرگ انجام داد. پیاده سازی استراتژی به قابلیتهای انسانی مناسب خود نیاز دارد و در صورت تامین نشدن این مهم، موفقیت امکان پذیر نخواهد بود.

تامین منابع به تنهایی کافی نیست بلکه این منابع باید در راستای اهداف استراتژیک بسیج شوند و به نحو مطلوبی بر روی اقدامات کلیدی و دارای اولویت تمرکز یابند. این دو امر مهم در گامهای سوم و چهارم تشریح می گردد.

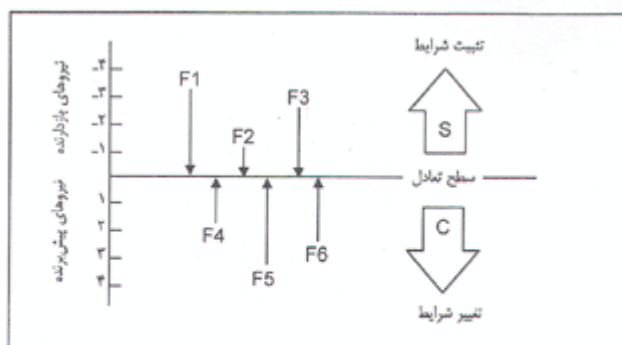
**گام سوم - سیاستگذاری و معیارسازی:** سیاستها چهارچوبهای منطقی ای هستند که چگونگی تصمیم گیری ها را معین می کنند. سازمان در فقدان سیاستهای مناسب، از دستیابی به مجموعه تصمیمات هماهنگ در سطح سازمان و در طول زمان محروم خواهد ماند. سیاستها از مهمترین عوامل ایجاد سازگاری و هم افزایی در سازمان هستند. پیاده سازی یک استراتژی مستلزم پشتیبانی سیاستهای سازمانی است و برای تحقق این امر، قبل از تلاش برای اجرای استراتژی جدید باید سیاستهای متناسب با آن را در سازمان مستقر ساخت. یک استراتژی نوآورانه و خلاقیت محور باید با سیاستهایی همراه گردد که دیگراندیشی و پذیرش ریسک (نوآوری) را تشویق می کند. همچنان که استراتژی های رهبری هزینه، باید با مجموعه ای از سیاستهای اقتصادی و هزینه زدا پشتیبانی شود.

از دیگر مقدمات مفید در این گام، هدف گذاریهای کمی براساس صورتهای مالی پیش بینی شده است. در این اقدام با پیش بینی تاثیر استراتژی بر روی ارقام مربوط به فروش، هزینه و سود، ترازنامه و صورتحساب سود و زیان سالهای پس از پیاده سازی استراتژی به صورت اجمالی و کلی برآورد و تنظیم می گردد. برآورد و تنظیم (اجمالی) صورت جریانات نقدی (منابع و مصارف) برای ۳ تا ۵ سال آینده نیز یک اقدام موثر است که ابعاد مهمی از نیاز به نقدینگی در طول پیاده سازی استراتژی را مشخص می سازد. اینگونه اقدامات برای تبیین و آگاهی از شرایط مرحله پیاده سازی مفید است و در بسیاری از موارد از بروز غافلگیریها پیشگیری می کنند. بدینگونه ریسک مرحله پیاده سازی استراتژی کاهش خواهد یافت. صورتهای مالی پیش بینی شده نه تنها در بهینه سازی اقدامات موثر است (سناریوسازی)، بلکه مولد مجموعه ای از معیارها برای سنجش اثربخشی استراتژی در عمل و تحلیل و اصلاح انحراف از معیار خواهد بود.

**گام چهارم - انگیزش و بسیج سازمان:** در پیاده سازی استراتژی نهایتاً تحقق همه سیاستها و اجرای همه برنامه ها به انسان باز می گردد، جایی که مسائل گوناگون و پیچیده ای نهفته است. انسان بر مبنای انگیزه های فردی حرکت می کند و چنانچه این انگیزه ها در راستای اهداف استراتژی مورد نظر هدایت نگردد کار با دشواریهای زیادی همراه خواهد بود. در این بخش از کار، بیش از آنکه مفاهیم و الگوهای مدیریتی کارساز باشد، اصول و الگوهای راهبری موثر است. استراتژی بدون در اختیار گرفتن و بسیج همه توانمندیهای سازمان (منابع، فرآیندها، امکانات و...) قادر به پیاده شدن نیست و برای این امر باید قبل از اقدام، مقدمات لازم فراهم گردد. یک عامل اساسی و بازدارنده، از این واقعیت ناشی می شود که در یک سازمان همه توانمندیها در رابطه با ایجاد و تقویت وضعیت فعلی سازماندهی شده اند و به کارگیری آنها برای تغییر (نفی وضع موجود)، یک چرخش اساسی در رویکردها، جهت گیریها و حتی ارزشهای سازمانی است. کسانی که از نزدیک شاهد این شرایط بوده اند می دانند که این چرخش چه کار پیچیده و دشواری است. یکی از دشواریها این است که، توانمندترین افراد، اصلی ترین فرآیندها و ارزشمندترین قابلیتها معمولاً بر حفظ وضع موجود ایستایی می کنند (اینرسی سازمانی) و راهبر تحول را در شرایط دشوار تصمیم گیری برای تثبیت این مواضع و پذیرش مقاومت و یا صرف نظر کردن و جایگزینی آنها قرار می دهد.

این کار می تواند با تحلیل وضع موجود آغاز گردد. یک ابزار مفید و قابل توصیه برای این امر «تحلیل عرصه نیروها»

(FORCE FIELD ANALYSIS) است. این روش برای اولین بار توسط کرت لوین (K.LEWIN) عرضه شد که روانشناسی برجسته و متفکر صاحب نظر مباحث اجتماعی بود. فلسفه زیربنایی تحلیل عرصه نیروها بر این واقعیت استوار است که وضعیت یک سازمان در یک شرایط مشخص (وضعیت قبل از پیاده سازی استراتژی) حاصل به تعادل رسیدن نیروهای موثر است و برای تغییر شرایط (وضعیت پس از حرکت استراتژیک) باید این نیروها در راستای مورد نظر تغییر یابد. لوین برای تبیین این وضعیت یک روش تصویری ارائه کرد (نمودار ۳) که بر مبنای آن نیروهای بازدارنده و نیروهای پیش برنده به وجود آورنده سطح تعادل ترسیم می گردد.



نمودار ۳- الگوی تحلیل عرصه نیروها

در این نمودار هر مولفه (FX) نماینده یک عامل درونی و یا محیطی سازمان است که بر حسب میزان تاثیر گذاری با طول متفاوتی نمایش داده می شود. وضعیت تغییر پذیری ناحیه ای است که در آن نیروها پیش برنده به نحو موثری بر نیروهای بازدارنده غلبه یابند (C) و در غیر این صورت وضعیت در حالت موجود ثابت خواهد ماند (S, 3). برای انجام این تحلیل در سازمان ۹ گام پیشنهاد شده است:

وضعیت موجود را تبیین کنید و ویژگیهای آن را مشخص سازید؛

وضعیت مطلوب را تبیین کنید؛

مشخص سازید چنانچه هیچ اقدامی انجام نشود (استراتژی پیاده نشود) وضعیت موجود به کجا خواهد رسید؟

نیروهایی که برای پیشبرد سازمان در راستای وضعیت مطلوب موثر را فهرست کنید؛

نیروهایی که در مقابل حرکت سازمان مقاومت خواهند کرد را مشخص سازید؛

شدت نیروهای پیش برنده و بازدارنده را برآورد کنید و به آنها یک کمیت یا واژه وصفی نسبت دهید؛

با نمایش نیروها به صورت یک بردار بر روی نمودار، نقشه وضعیت موجود را به تصویر بکشید؛

نیروهای تصویر شده را تک تک مورد بحث و مطالعه قرار دهید: آیا این نیرو واقعاً وجود دارد؟ آیا قابل تغییر است؟

نیروهای اساسی کدامها هستند؟

ایجاد زمینه تغییر وضعیت را با تقویت نیروهای پیش برنده و یا تضعیف و حذف نیروهای بازدارنده برنامه ریزی کنید.

بدون ایجاد این زمینه، پیاده سازی استراتژی با مخاطرات و ریسک زیادی همراه خواهد بود. جان کاتر

(J.P.KOTTER) استاد دانشگاه هاروارد و یکی از برجسته ترین محققان در زمینه رهبری تحول است. وی انجام

حرکتهای تحول آفرین در سازمان را در گرو مشارکت حداقل ۲۰ درصد از کارکنان، ۷۵ درصد از مدیران و

همه مدیران ارشد می داند (۵). ایجاد یک تیم هم جهت و مقتدر برای رهبری حرکت استراتژیک یکی از مقدمات

ضروری قبل از پیاده سازی است. این تیم باید قبل از هر چیز در مورد ضرورت یک حرکت استراتژیک و چشم انداز این حرکت (راستای حرکت) اتفاق نظر داشته باشند و در طول زمان با یک روند توسعه ای به شبکه ای از افراد هم جهت و پیرانگیزه حداقل در سطح ۱۰ تا ۲۰ درصد کارکنان تبدیل شود. تیم اولیه راهبری باید از جایگاه قدرتمند، مهارتها و توانمندیهای مکمل برای انجام کار و اعتبار فردی و حرفه ای برای راهبری کار برخوردار باشند. باید توجه داشت که مهارت رهبری از مهارت مدیریتی متفاوت است و به توانمندی انسان در خلق چشم انداز جذاب، همسو کردن افراد در راستای چشم انداز و ایجاد انگیزه برای حرکت باز می گردد.

یکی از موانع ایجاد انگیزه برای حرکت، رضایت از وضع موجود است. مدیرانی که به دلیل اهداف کوتاه، فقدان معیارهای سنجش بامعنا، موفقیت‌های گذشته و... از وضع موجود رضایت دارند خیلی دشوار آماده انجام یک حرکت استراتژیک خواهند شد. در چنین شرایطی انجام یک مرحله مقدماتی برای رفع این بیماری و زنده کردن مجدد احساس ضرورت به حرکت، یک پیش نیاز اساسی است.

ابهام و یا فهم نادرست چشم انداز و استراتژی نیز یک عامل بازدارنده در مقابل پیاده سازی استراتژی است. این ابهام بیش از مکاتبات و سخنرانیها از رفتار متناقض مدیران و راهبران ایجاد می شود. پیاده سازی استراتژی مستلزم برقراری ارتباط بین مدیران و سایر کارکنان است و این ارتباط بیش از کلام و گفتار از کردار و رفتار عملی تاثیر می پذیرد. مدیران و راهبران باید بیش از هر چیز با رفتار و تصمیم گیریهای خود، ارزشهای مرتبط با این حرکت را نهادینه کنند.

**گام پنجم - اصلاحات ساختاری:** یکی از اشتباهات متعارف در پیاده سازی استراتژی این تصور است که ساختار موجود و مدیرانی که با سازو کار گذشته به کار مشغولند می توانند استراتژی جدید را پیاده کنند. در حالی که اجرای استراتژی اغلب به ساختار و سازو کارهای متفاوتی نیاز دارد. سازماندهی جدید امکانات و قابلیت‌های سازمان در قالب ساختارهای مناسبی از فرایندها و سیستم ها، تشکیلات، فناوری و شیوه مدیریت یک عامل اساسی در پیاده سازی استراتژی به شمار می آید. هریک از عوامل یاد شده باید با استراتژی جدید سازگار باشند و در غیر این صورت لازم است در راستای استراتژی تغییر کنند.

یکی از ضرورت‌های تغییر استراتژیک وجود کانالهای ارتباطی کارا و اثربخش است. در شرایط تغییرات استراتژیک، معمولاً کانالهای موجود سازمان توان و کشش لازم برای ایجاد ارتباط و تبادل پیامهای مورد نیاز را ندارند. ضعف در سیستم ارتباطی سبب می شود که پیام راهبران تغییر به خوبی به افراد سازمان منتقل نشود و همچنین راهبران نیز در جریان دغدغه های متقابل افراد قرار نگیرند. از عوارض سیستم ارتباطی ضعیف در پیاده سازی استراتژی می توان به ایجاد جو ناامنی و اضطراب در بین افراد، ایجاد مقاومت در برابر تغییر و فضایی آکنده از بی اعتمادی و شایعه پراکنی اشاره کرد. برخی از مدیران، کانال ارتباطی خود را محدود به وسائل ارتباط رسمی مانند صدور بخشنامه، اطلاعیه در تابلوی اعلانات، درج خبر در بولتن داخلی سازمان و اطلاع رسانی در جلسات منظم مدیران می سازند، در حالی که این کانال ها ظرفیت کافی برای برقراری ارتباطات لازم و بسیج نیروها را ندارند. برگزاری جلسات در سطحی گسترده، برپایی همایشها، ایجاد فرصتهایی که مشارکت و همفکری افراد را جلب کند و استفاده از مناسبتهای سازمانی برای طرح مباحث مرتبط، از دیگر کانال هایی هستند که می توانند برای ایجاد تعامل و ایجاد ارتباط موثر بین راهبران با



کارکنان مورد استفاده قرار گیرند.

در اینجا پاسخ به سوال رایجی که در ذهن بسیاری از مدیران (شرکتهای بزرگ) وجود دارد مشخص می گردد: چرا علی رغم تلاشهایی که برای برنامه ریزی استراتژیک انجام شده، در عمل قادر به پیاده کردن استراتژی خود نیستیم؟ زیرا برخی از سازمانها به یک یا چند دلیل از دلایلی که ذکر شد اصولاً قابلیت تحول استراتژیک ندارند. تحول پذیری (از جمله تحول استراتژیک) یک سازمان از جمله مهمترین قابلیتهای آن است و در جایی که این قابلیت وجود ندارد، تلاش برای ایجاد یک حرکت استراتژیک در اغلب موارد با ناکامی و شکست مواجه خواهد شد. انجام مرحله «زمینه سازی» با فراهم کردن شرایط لازم، سازمان را برای انجام یک حرکت استراتژیک توانمند می سازد و مجموعه را آماده مرحله «حرکت» می کند.

**۷- گام ششم - تبدیل استراتژی به عمل:** اقدامات مرحله مقدماتی، زمینه لازم را برای حرکت استراتژیک فراهم می سازد، این زمینه سازی بسیار ضروری است و در صورت عدم انجام و یا عبور سطحی و کم نتیجه از آن، گامهای بعدی با دشواری و حتی عدم نتیجه مواجه خواهد شد. در بسیاری موارد از استراتژی های ناموفق، غفلت از مرحله مقدماتی به ویژه گامهای ۱ و ۴ را شاهد بوده ایم. عبور سریع و سطحی از مرحله زمینه سازی نه تنها ممکن است به عدم پیاده سازی استراتژی و سیاستهای آن بینجامد بلکه در شرایط سخت تر ممکن است با ایجاد یک حافظه منفی در سازمان، فرصت حرکتهای استراتژیک آینده نیز سلب شود.

چنانچه با انجام مرحله مقدماتی زمینه لازم فراهم شده باشد. حرکت استراتژیک سازمان را در راستای چشم انداز موردنظر به پیش خواهد برد. این حرکت از طریق برنامه ریزیها، تصمیمات و اقدامات سطوح مختلف سازمان محقق خواهد شد. برای این امر به کارگیری یک الگوی راهنما امری ضروری است. الگویی که قادر باشد تا منابع و فرآیندهای سازمان را بر محور استراتژی متمرکز ساخته و فعالیتهای سطوح مختلف را در این راستا همسو و هم افزا کند.

مطالعاتی که با هدف ارائه چنین الگویی انجام گرفته متعدد و نتایج آن متفاوت است. دلیل این امر ماهیت پیچیده و ساختارناپذیری استراتژی (به ویژه پیاده سازی آن) است. از جمله الگوهایی که برای این امر توصیه شده است، می توان روش ارزیابی متوازن (BALANCED SCORECARD)، کالیدوسکوپ (KALEIDOSCOPE)، الگوی یکپارچه کفایت قابلیتها (CMMI)، مدیریت کارآمدی سازمان (CPM) و یا حتی الگوی اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) اشاره کرد. هرچند هر یک از این الگوها نقاط قوت و وضعی نسبت به الگوهای دیگر دارند ولی در مجموع، الگوی ارزیابی متوازن به لحاظ سابقه اجرای موفقیت آمیز در سازمانهای مختلف و نگرش سیستماتیک آن به موضوع، یک الگوی مناسب برای این مرحله از کار به شمار می آید.

روش ارزیابی متوازن، در اواخر دهه ۱۹۹۰ توسط رابرت کاپلان (R.S. KAPLAN) و دیوید نورتون (D.P. NORTON) ارائه شد. منظور اولیه از این الگو، سنجش کارایی سازمان با شاخصهای بامعنا تر و عمیق تری از شاخصهای صرفاً «مالی» بود. این الگو در عمل نشان داد که می تواند ماورای سنجش کیفیت عملکرد سازمان به عنوان الگویی برای پیاده سازی استراتژی به کارگیری شود. کاپلان در کتاب دوم خود نمونه های متعددی از به کارگیری

الگوی ارزیابی متوازن در شرکتهای مختلف را ارائه کرد و نشان داد که چگونه این الگو می تواند برای پشتیبانی از تحول سازمانی و پیاده سازی استراتژی استفاده شود (۶).

روش ارزیابی متوازن برای حرکت استراتژی محور سازمان ۵ اصل پیشنهاد می کند:

- ۱- استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید؛
- ۲- سازمان را در جهت استراتژی همسو سازید؛
- ۳- استراتژی را کار هر کس در هر روز سازید؛
- ۴- استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید؛
- ۵- سازمان را از طریق رهبری به حرکت در آورید.

علاوه بر این، روش ارزیابی متوازن، ابزاری برای تبدیل استراتژی کسب و کار به استراتژی های وظیفه ای (FUNCTIONAL) و عملیاتی (OPERATIONAL) نیز ارائه می دهد. این ابزار استراتژی را به اجزای کوچکتر قابل اجرا تقسیم کرده و برای هر یک برنامه و اهداف قابل سنجش ایجاد می کند. بدین ترتیب، استراتژی به برنامه هایی با اهداف مرتبط با یادگیری و رشد سازمان، اهداف مرتبط با فرایندها، اهداف مرتبط با مشتری و در نهایت اهداف مرتبط با شاخصهای مالی تبدیل می شود. این چهاربخش از نظر فلسفه کار یک رابطه بامعنا مابین اهداف درونی سازمان (رشد و یادگیری و فرایندها)، اهداف بیرونی (مشتری) و سرانجام هدف غایی سازمان (شاخصهای مالی) برقرار می سازد و این امر یکی از نقاط برجسته الگوی کاپلان به شمار می آید. این فلسفه اشاره می کند که برای دستیابی به شاخصهای برتر مالی می بایستی برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب آفرید و این امر در گرو دستیابی به فرایندهای توانمندتر کسب و کار در سازمان است. این فرایندها با برنامه های یادگیری و رشد سازمانی پشتیبانی می شوند.

این مفهوم، پیوند الگوی ارزیابی متوازن با استراتژی را نیز آشکار می سازد: الگوی ارزیابی متوازن همانند استراتژی با تلفیق عوامل داخلی (فرایندها، رشد و یادگیری) با عوامل خارجی (مشتری) نسبت به رقیب برتری جسته و مزیت های رقابتی، سهم بازار و سود (شاخصهای مالی) می آفریند. از این منظر، روش ارزیابی متوازن را می توان نوع خاصی از چارچوبهای تحلیلی برای تلفیق داده های داخلی و خارجی دانست که برجستگی آن نسبت به سایر چارچوب ها (BCG، SWOT...) قابلیت تبدیل مستقیم آن به برنامه های اجرایی است. برای این منظور چهار سطح تجزیه مفهومی توصیه می شود: اهداف استراتژیک، معیار سنجش، اهداف کمی و اقدامات لازم (۸).

در عمل برای تبدیل استراتژی به برنامه های اجرایی باید ملزومات دستیابی به اهداف استراتژیک در ابعاد چهارگانه مشخص شود. ابتدا باید پرسید برای دستیابی به اهداف استراتژیک چه توانمندیهایی در سازمان باید تغییر و یا بهبود پیدا کند؟ برای هر یک از این توانمندیها باید مشخصاً هدفگذاری، معیارهای سنجش مشخص و اهداف کمی و ابتکارات لازم برای دستیابی به اهداف کمی تعیین گردد. این فرایند مولد چندین برنامه به همراه اهداف کمی مرتبط است که برخی از آنها استراتژی های وظیفه ای و برخی استراتژی های عملیاتی سازمان را تشکیل می دهند.

مشابه این اقدام برای محور فرایندها، مشتری و شاخصهای مالی نیز انجام خواهد گرفت و جداول چهارگانه ای حاوی اهداف استراتژیک، معیارهای سنجش، اهداف کمی و ابتکارات لازم برای هر محور مشخص خواهد شد. محور اصلی

همه این برنامه ها، استراتژی و چشم انداز است و به بیان دیگر هریک از این برنامه ها جزیی از برنامه کلی در راستای تحقق اهداف استراتژیک را تشکیل می دهند.

این برنامه ها مبنای بودجه بندی سالیانه را تشکیل می دهد. تخصیص منابع مالی و انسانی نیز بر همین اساس انجام می گیرد و بدین ترتیب تمرکز منابع و فرایندها بر استراتژی محقق می شود. ممکن است لازم باشد این برنامه ریزی برای سطوح پایین تر تشکیلاتی نیز انجام پذیرد بدین ترتیب چشم انداز و اهداف استراتژیک تا پایین ترین سطوح تشکیلاتی به اهداف و برنامه های مرتبط و هماهنگ شکسته می شود.

این تکنیک علاوه بر ایجاد سلسله مراتبی از برنامه ها و اهداف، چنانچه از طریق نمایندگان واحدهای تشکیلاتی مرتبط به اجرا درآید، یک مکانیسم موثر و طبیعی برای برقراری ارتباطات استراتژی-محور در تمامی سطح سازمان ایجاد می کند. بدین ترتیب، مضامین استراتژیک در تمامی سازمان جاری و هرواحد تشکیلاتی، متناسب با سطح و وظیفه خود در بخشی از این مضامین درگیر می شود. بدین ترتیب سازمان به صورت یکپارچه و همسو در راستای جهت گیری استراتژی به حرکت در می آید.

این روش اهداف استراتژی را در چهار محور اساسی (یادگیری و رشد، فرآیندها، مشتری و مالی) به مجموعه ای از اهداف تجزیه کرده و برای تحقق هر هدف (استراتژیک) معیار سنجش، هدف کمی و ابتکارات لازم را مشخص می سازد. باید توجه داشت که این یافته ها حاصل تجزیه و تحلیل و خلاقیت ذهنی مدیران (استراتژیست) است و روش مذکور صرفاً در ساختاردهی ذهنی و برنامه ریزی مجموعه اقدامات لازم کمک کننده است. این رویکرد نه تنها استراتژی را در کانون فعالیتها، اقدامات، برنامه ها و اهداف سازمان قرار می دهد، بلکه در صورت استفاده از فضای ایجادشده می تواند ارتباطات موثری را حول مضامین استراتژیک در سراسر سازمان (از راس تا کف) برقرار سازد.

**۸- گام هفتم - تحکیم:** انجام یک حرکت استراتژیک کار دشواری است ولی دشوارتر از آن، حفظ روند حرکت و استقرار ارزشهای آن در طول زمان است. در بسیاری از موارد، سازمانها در مرحله دستاوردهای اولیه شادمان از پیروزیهای حاصل، باغفلت از این مرحله، ناخودآگاه حرکت استراتژی را در مسیر بازگشت و شکست قرار می دهند. در نقطه مقابل در برخی از موارد دیگر گامهای بسیار بلند و دستاوردهای دور، همه را از دستیابی به نتایج کار ناامید، خسته و بی انگیزه می کند. پیاده سازی استراتژی باید به نحوی تنظیم شود که نتایج کوتاه مدت و نتایج بلندمدت به طور توأم مورد پیگیری قرار گیرد. اهداف کوتاه مدت، صحت چشم انداز و جهت گیری انجام شده را نشان می دهد و جمع بیشتری را با استراتژی همراه و هممدل می سازد و اهداف بلندمدت، زمینه ساز تداوم حرکت خواهد بود.

دستاوردهای اولیه بسیار مهم هستند. این دستاوردها باید با معنا باشند و به نوعی برای همه ذینفعان مطلوبیت داشته باشد. تبلیغات و نمایش دستاوردهای اولیه برای ایجاد انگیزه ادامه راه بسیار مهم است و نباید مورد غفلت قرار گیرد. از سوی دیگر، تلاش برای تقویت نتایج در طول زمان به عنوان شاخص تداوم روند نیز بسیار مهم است. باید ذینفعان استراتژی همواره در فضایی از کامیابی پیروزیهای گذشته و کشش دستاوردهای آینده قرار گیرند. از این فضا باید برای اشاعه فهم و افزایش جاذبه چشم انداز در سطح ذینفعان استفاده کرد. این امر کمک می کند تا استراتژی کماکان در محور برنامه ها

## و اقدامات سازمان قرار گیرد.

زمان لازم برای استقرار یک استراتژی در سازمان به ابعاد سازمان، عمق حرکت استراتژیک و شرایط داخلی و محیطی سازمان بستگی دارد ولی به هر صورت، نباید آن را یک کار کوتاه مدت به حساب آورد، گاهی این امر ۵ تا ۱۰ سال طول می کشد و حفظ فضای پیشران در تمامی طول این مدت ضروری است.

در طول این دوران، یقیناً اصلاحاتی در مسیر و رویکردها ضروری خواهد بود، چنانچه چشم انداز استراتژیک در سازمان عمق یافته باشد، این اصلاحات با حداقل چالش، بدون اینکه خطر به زیر سوال رفتن اصل حرکت را ایجاد کند قابل اعمال خواهد بود. در طول این مدت، باید سازمان در ابعاد مختلف با جهت گیری استراتژیک تطابق بیشتری پیدا کند: ساختار سازمان، نوع آموزشها، مکانیسم های انگیزشی و جو سازمانی همه باید تسهیل کننده و پشتیبانی کننده حرکت باشند. در عین حال در این دوران همواره باید مراقب شکل گیری مجدد مقاومتها بود. این امر دلایل مختلفی دارد. در بدترین شرایط، ممکن است برخی از پیشتازان حرکت نیز آشکار و پنهان در صف مخالفان قرار گیرند. شکل گیری این مقاومتها باید با دقت مراقبت شود و در صورت ملاحظه بدون سهل انگاری و غفلت با کلیه روشها، از توجیه تا جایگزینی و کنارگذاری افراد، مورد چاره جویی قرار گیرد. تردید در این امر ممکن است به قیمت توقف حرکت استراتژیک یا حتی بدتر، بازگشت به نقطه اولیه و تحکیم ارزشهای گذشته گردد. تغییر بدون دلیل افراد پیشتاز در ایجاد حرکت استراتژیک نیز یک اقدام تردیدساز و سست کننده است (همواره به برآیند الگوی تحلیل عرصه نیروها - گام چهارم توجه کنید). این کارها الگو یا فرمول بندی معینی ندارد ولی هوشیاری راهبران استراتژیک و پیوستگی عزم آنان همواره حساسیت لازم برای درک تله های پیش رو و اجتناب از آنها را ایجاد خواهد کرد. پایان این ممارست کجاست؟ کجا خطر بازگشت به عقب کاهش می یابد؟ پاسخ این سوال تغییر فرهنگ سازمان است. رسوخ ارزشهای استراتژیک در فرهنگ کار سازمان، جهت گیری انتخاب شده را تثبیت می کند و پیمایش این مسیر را طبیعی تر می سازد. جایی که هنجارهای رایج سازمان با مولفه های اصلی جهت گیری استراتژیک همسو شوند. یکی از دلایل طولانی بودن زمان استقرار یک حرکت استراتژیک، زمان لازم برای تاثیرگذاری و همسوسازی هنجارهای رفتاری سازمان با چشم انداز و ارزشهای نهفته در استراتژی است. کاری دشوار که پاداشی شایسته به همراه دارد.

## نتیجه گیری

بسیاری از ما شاهد استراتژی هایی بوده ایم که هیچ گاه پیاده نشده اند و یا در کشاکش رویارویی با ناهمواریهای داخلی و محیطی از پیشروی باز مانده اند. این شرایط برای هیچ کس مطلوب نیست ولی به هر صورت اتفاق افتاده و هنوز هم می افتد، بدون آنکه مدیران بر روی آن کنترلی داشته باشند، چرا؟ زیرا هدایت حرکتیهای استراتژیک بیش از آنکه کار مدیران باشد کار راهبران است. راهبران با خلق چشم انداز ارزشمند و بسیج سازمان در راستای آن، می توانند سازمانها را متحول کنند. ولی معمولاً ما در سازمانها بیشتر مدیر داریم تا راهبر و در مراکز آکادمیک و آموزشی خود نیز بیشتر به توسعه قابلیتهای مدیریتی می پردازیم تا شکوفایی استعدادهای راهبری. در دنیای استراتژی علاوه بر این فقدان الگوهای واسط بین سازوکارهای راهبری (لایه استراتژیک) و مدیریتی (لایه اجرایی) و خامت کار می افزایش می دهد. مقاله دو رویکرد مهم مدیریتی با هم تلفیق شده و به همراه اندکی تجربه، الگویی برای برقراری شرایط و کمک به پیاده سازی استراتژی خلق شد. الگوی پیاده سازی استراتژی در واقع دو رگه سازی بین مفاهیم و اصول «راهبری سازمان» با ابزار و متدولوژی ارزیابی متوازن به شمار می آید. الگویی که در مراحل متفاوت، کانون توجه استراتژیست را بر

مهمترین موضوعات مقاطع تکوینی استراتژی متمرکز می سازد و بدین ترتیب مدیران و راهبران سازمان را برای چرخش سازمان و به حرکت درآوردن آن در راستای چشم انداز یاری می دهد.

آیا پیروی از این الگو ضمانتی برای موفقیت دارد؟ به هیچوجه، هرچند رعایت نکردن آن می تواند ضمانتی برای شکست باشد. در اینجا نیز همه چیز به انسان و توانمندی او در راهبری، و آمادگی سازمان در پیمودن این مسیر بستگی دارد. همانگونه که یک نقشه راه برای راننده مهارت رانندگی نمی آورد ولی نهایتاً در رسیدن سریع تر و بهتر تاثیرگذار شمرده می شود. این الگو نیز کمک موثری برای درک مفاهیم اساسی موثر در حرکت استراتژیک و اقدامات موثر در هر مقطع ارائه می کند. شاید اینجا هم باید به ماهیت علمی- هنری استراتژی اشاره داشته باشیم و اینکه هنر راهبری روح اصلی کار شمرده می شود.

هدف از ذکر این واقعیتها کاستن از ارزشمندی الگوی ارائه شده نیست، بلکه روشن کردن شرایطی است که موجب به کارگیری موثرتر آن خواهد شد.

الگوی تبدیل استراتژی به عمل یک راهنمای خوب برای مدیران و راهبرانی است که به دنبال ایجاد تحول و حرکتهای استراتژیک در سازمان هستند، آنچه در کنار این الگو برای دستیابی به موفقیت لازم است راهبری مقتدر (و البته کمی هم شانس) است.

#### منابع و ماخذ

- ۱- CARTER COLIN, DETERMINING INDUSTRY POLICY, AUSTRALIAN JUNE 1992, JOURNAL OF MANAGEMENT
- ۲- KAPLAN ROBERT S., BUILDING STRATEGY FOCUSED ORGANIZATIONS BALANCED SCORECARD, BSC COLLABORATIVE, WITH WWW.BSCOL.COM
- ۳- ,,ANALYSIS FORCE FIELD ,TEAM BUILDING  
HTTP://WWW.ACCEL-TEAM.COM/TECHNIQUES/FORCE\_FIELD\_ANALYSIS.HTML,2004
- ۴- FORCE FIELD ANALYSIS  
HTTP://WWW.SAFERPAK.COM/FORCE\_FIELD. HTM
- ۵- کاترجان پی، رهبری تحول، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲
- ۶- کاپلان رابرت اس، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳
- ۷- منبع شماره ۶،
- ۸- PERFORMANCE MANAGEMENT GUIDE TO A BALANCED SCORECARD  
.HTTP://OAMWEB.OSEC.DOC.GOV/BSC/GUIDE.HTM,1999 ,METHODOLOGY  
وفا غفاریان: دکترای مهندسی صنایع و استادیار دانشگاه مالک اشتر غلامرضا کیانی: دکترای مدیریت استراتژیک-  
مدیرعامل سازمان مدیریت فرا