

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

جاری سازی استراتژیک

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

پرسش های آغازین

- هدف نهایی مدیریت استراتژیک چیست؟
- اینکه چه فرایندها، کارها، پروژه ها و فعالیت هایی انجام دهیم تا به اهداف تعیین شده برسیم.
- هدفمند بودن و ربط دادن اقدامات روزانه سازمان ها به اهداف و استراتژی های تعیین شده
- پس جاری سازی استراتژی محور مدیریت استراتژیک است.

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی

جاری سازی استراتژی

تعیین استراتژی

چیستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی‌ها



- مشکل بسیاری از سازمان ها
- اندیشه بدون عمل / عمل بدون اندیشه
- فرمول موفقیت پایدار
- استراتژی هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه
- نتایج یک پژوهش در مورد اولویت های اصلی مدیران ارشد
- اجرای استراتژی
- بررسی ها طی دو دهه گذشته نشان می دهد که
- ۶۰ تا ۸۰ درصد از سازمان ها به اهداف خود نمی رسند.
- ۷۰ درصد علت شکست استراتژی ها در مرحله جاری سازی آن ها نهفته است.
- مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه جاری سازی بد است.
- برنامه ریزی استراتژیک بدون توجه به جاری سازی شکست را تضمین می کند.

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی‌ها

جاری سازی استراتژی‌ها

برنامه ریزی استراتژی‌ها

پشتیبانی از اجرای
استراتژی‌ها

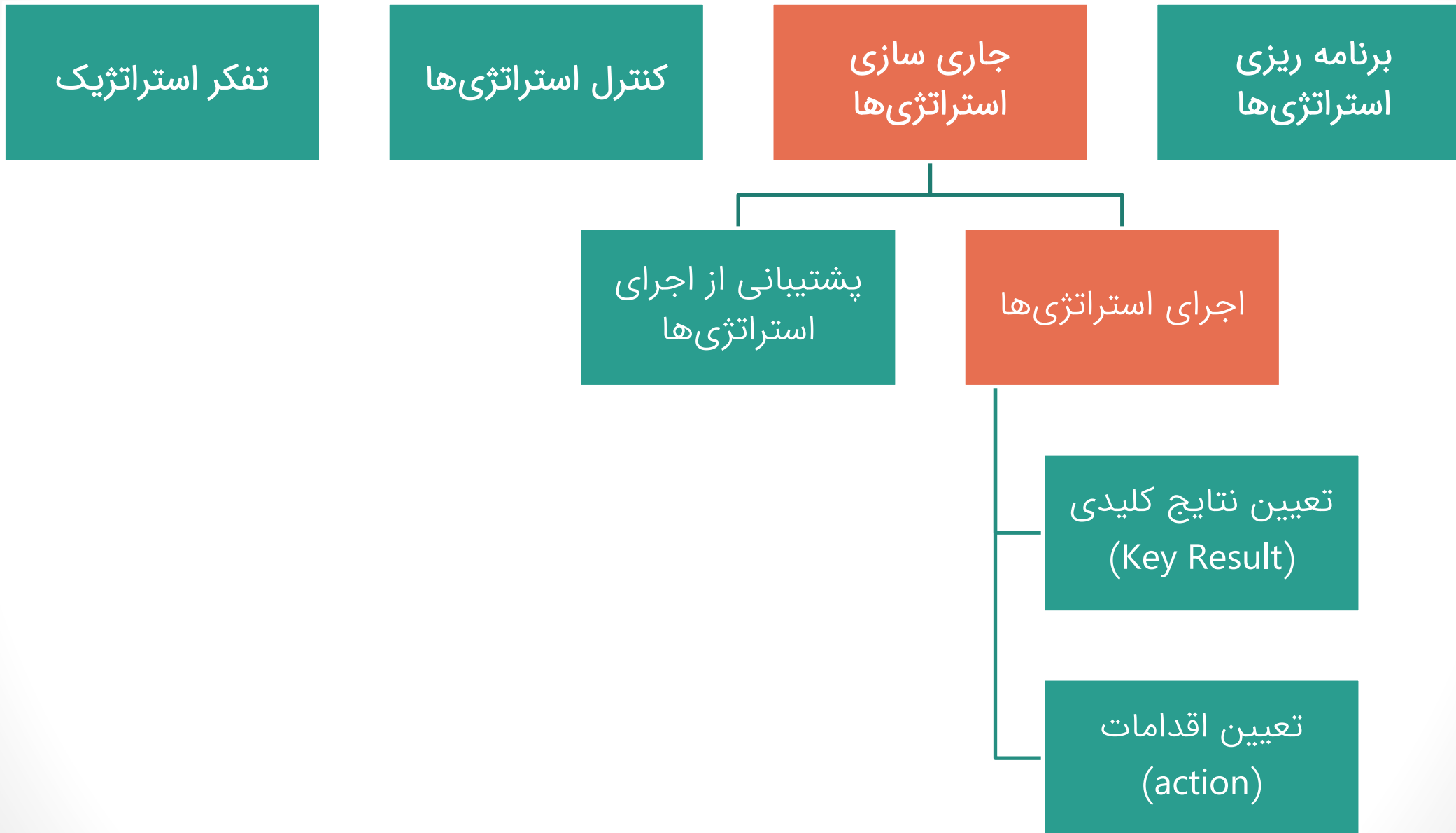
اجرای استراتژی‌ها

اجرای استراتژی‌ها

اجرای استراتژی‌ها

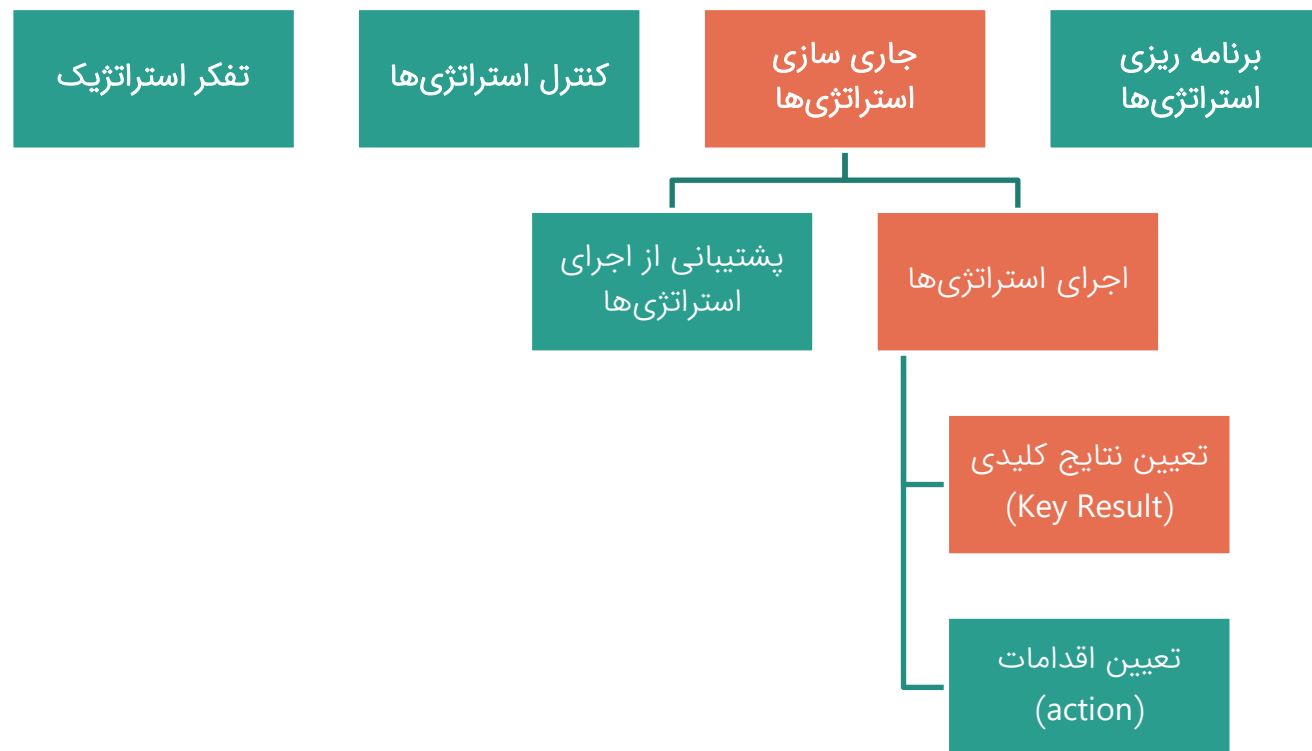
- **برای جاری سازی استراتژی‌ها**
 - باید استراتژی به نتایج کلیدی و اقدامات اجرایی ترجمه شود.
- **استراتژی یک پدیده منزوی نیست**
 - بلکه بخشی از پیوستاری است که سازمان را از مأموریت به کاری که کارکنان انجام می دهند، سوق می دهد.
- **استراتژی همانند یک فیل بزرگ است**
 - باید آن را لقمه لقمه به خورد سازمان داد.
- **اندازه گیری مهم است:**
 - تا چیزی را نتوانی اندازه گیری کنی، نمی توانی کنترل بکنی،
 - تا چیزی کنترل نشود، نمی توانی مدیریت کنی.
 - برای همین بعد از استراتژی، نتایج کلیدی را مشخص می کنیم.

اجرای استراتژی‌ها



تعیین نتایج کلیدی (Key Result / Objectives) برای اهداف و استراتژی‌ها

- اتصال اهداف و استراتژی‌ها به نتایج کلیدی
- چگونه خواهیم فهمید به اهداف تعریف شده دست یافته ایم و استراتژی‌ها را محقق کردیم؟



ویژگی های نتایج کلیدی

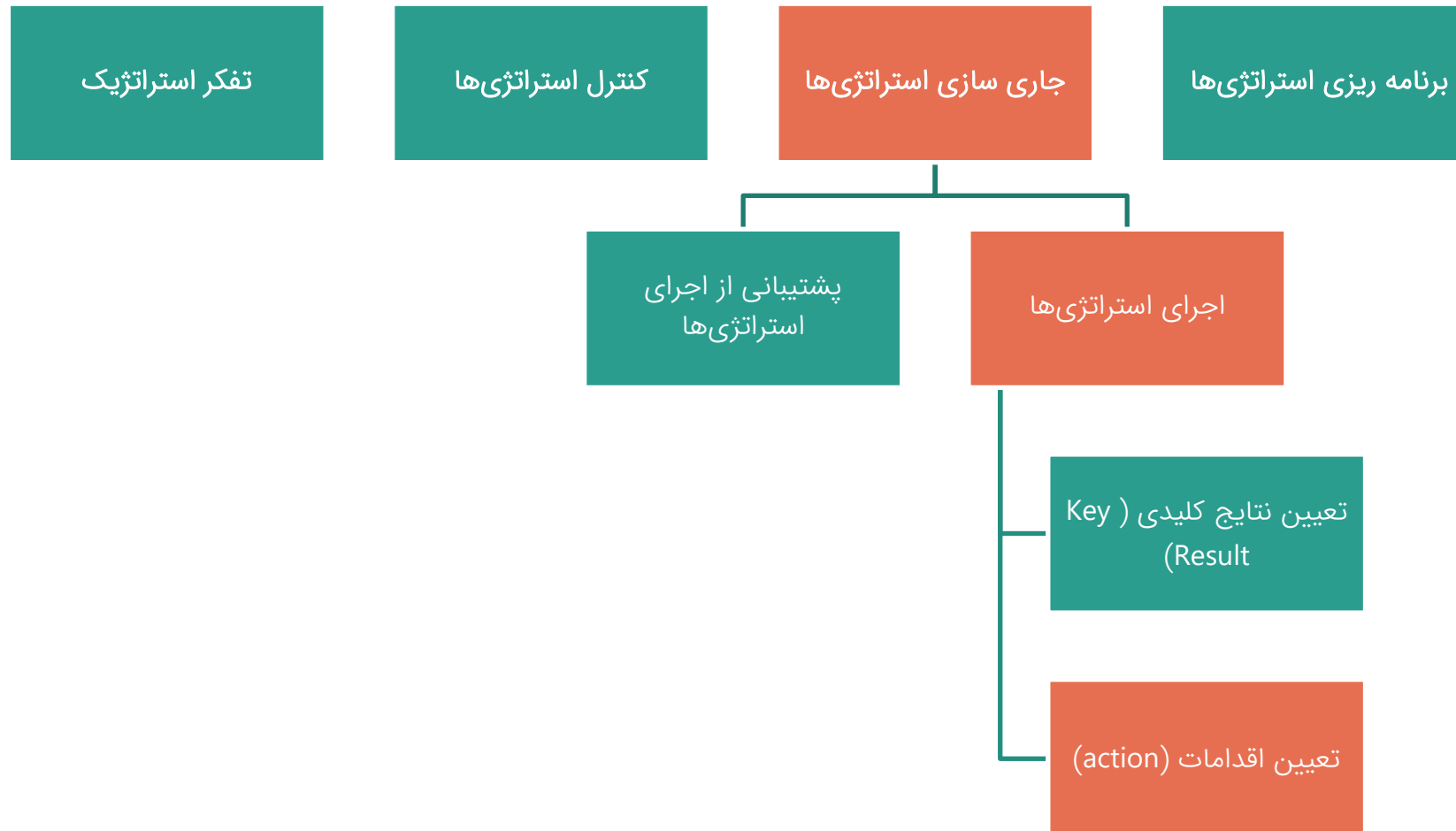
- برای هر هدف، معمولا ۳ تا ۴ نتیجه کلیدی در نظر گرفته شود.
- مشخص (Specific) باشد.
- قابل اندازه گیری (Measurable) و نشان دهنده میزان دستیابی به اهداف باشند.
- دست یافتنی (Achievable) باشد.
- با اهداف و استراتژی ها مرتبط (Related) باشد.
- زمان مند (Time Bounded) باشند مثلا ۶ ماهه، یکساله یا ...

مثال تعیین نتایج کلیدی برای اهداف و استراتژی‌ها

اهداف	استراتژی‌ها	نتایج کلیدی
افزایش تعداد فراگیران دوره های آموزشی	طراحی دوره‌های آموزشی جذاب	<ul style="list-style-type: none"> طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت منابع انسانی طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت بازاریابی طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت کارآفرینی
	جذب اساتید توانمند و شناخته شده	<ul style="list-style-type: none"> جذب ۲ استاد متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۳ استاد متخصص مدیریت بازاریابی جذب ۱ استاد متخصص مدیریت کارآفرینی
	بهبود کیفیت آموزش	<ul style="list-style-type: none"> کسب میانگین امتیاز ۹۰% و بالاتر در نظرسنجی از فراگیران
	تنوع بخشی به قالب دوره های آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> برگزاری ۳۰ دوره آموزشی به سفارش سازمان ها برگزاری ۴۰ دوره آموزشی حضوری برگزاری ۲۰ دوره آموزشی آنلاین تولید ۱۰ دوره آموزشی آفلاین
افزایش تعداد پروژه های پژوهشی	جذب پژوهشگران متخصص	<ul style="list-style-type: none"> جذب ۱ پژوهشگر متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۱ پژوهشگر متخصص مدیریت بازاریابی

تعیین اقدامات اجرایی Action برای نتایج کلیدی

• اتصال نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی



تعیین اقدامات اجرایی برای اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی

اهداف	استراتژی ها	نتایج کلیدی	اقدامات اجرایی
افزایش تعداد فراگیران دوره های آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> طراحی دوره های آموزشی جذاب طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت بازاریابی طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت کارآفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت منابع انسانی طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت بازاریابی طراحی ۲ دوره آموزشی در زمینه مدیریت کارآفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> انجام تحقیقات بازار و تشخیص نیازهای مهارتی کارفرمایان، کارجویان و شاغلین بنچ مارکینگ و بهینه کاوی موسسات آموزشی مشابه
جذب اساتید توانمند و شناخته شده	<ul style="list-style-type: none"> جذب ۲ استاد متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۳ استاد متخصص مدیریت بازاریابی جذب ۱ استاد متخصص مدیریت کارآفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> جذب ۲ استاد متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۳ استاد متخصص مدیریت بازاریابی جذب ۱ استاد متخصص مدیریت کارآفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> درج فراخوان در سایت های کاریابی تخصصی درج فراخوان در دانشگاه ها درج فراخوان در کانل ها و پیج های مرتبط
بهبود کیفیت آموزش	<ul style="list-style-type: none"> کسب میانگین امتیاز ۹۰% و بالاتر در نظرسنجی از فراگیران 	<ul style="list-style-type: none"> کسب میانگین امتیاز ۹۰% و بالاتر در نظرسنجی از فراگیران 	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی و جذب اساتید توانمند و شناخته شده تدوین چک لیست آموزش با کیفیت و ارائه آن به اساتید
تنوع بخشی به قالب دوره های آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> برگزاری ۳۰ دوره آموزشی به سفارش سازمان ها برگزاری ۴۰ دوره آموزشی حضوری برگزاری ۲۰ دوره آموزشی آنلاین تولید ۱۰ دوره آموزشی آفلاین 	<ul style="list-style-type: none"> برگزاری ۳۰ دوره آموزشی به سفارش سازمان ها برگزاری ۴۰ دوره آموزشی حضوری برگزاری ۲۰ دوره آموزشی آنلاین تولید ۱۰ دوره آموزشی آفلاین 	<ul style="list-style-type: none"> ثبت نام متقاضیان برگزاری دوره آموزشی صدور گواهی حضور
افزایش تعداد پروژه های پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> جذب پژوهشگر متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۱ پژوهشگر متخصص مدیریت بازاریابی 	<ul style="list-style-type: none"> جذب ۱ پژوهشگر متخصص مدیریت منابع انسانی جذب ۱ پژوهشگر متخصص مدیریت بازاریابی 	<ul style="list-style-type: none"> درج فراخوان در سایت های کاریابی تخصصی درج فراخوان در دانشگاه ها درج فراخوان در کانل ها و پیج های مرتبط

ابزارهایی برای تبدیل استراتژی ها و نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی

• نمودار چگونه - چگونه

- هدف یا استراتژی را می نویسیم. سپس می پرسیم چگونه می توان به این هدف یا استراتژی رسید؟
- در گام بعدی از همان نتایج می پرسیم چگونه؟
- این فرایند تا زمانی ادامه پیدا می کند که برنامه های اجرایی تعیین شوند.

ابزارهایی برای تبدیل استراتژی ها و نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی

- ساختار شکست کار

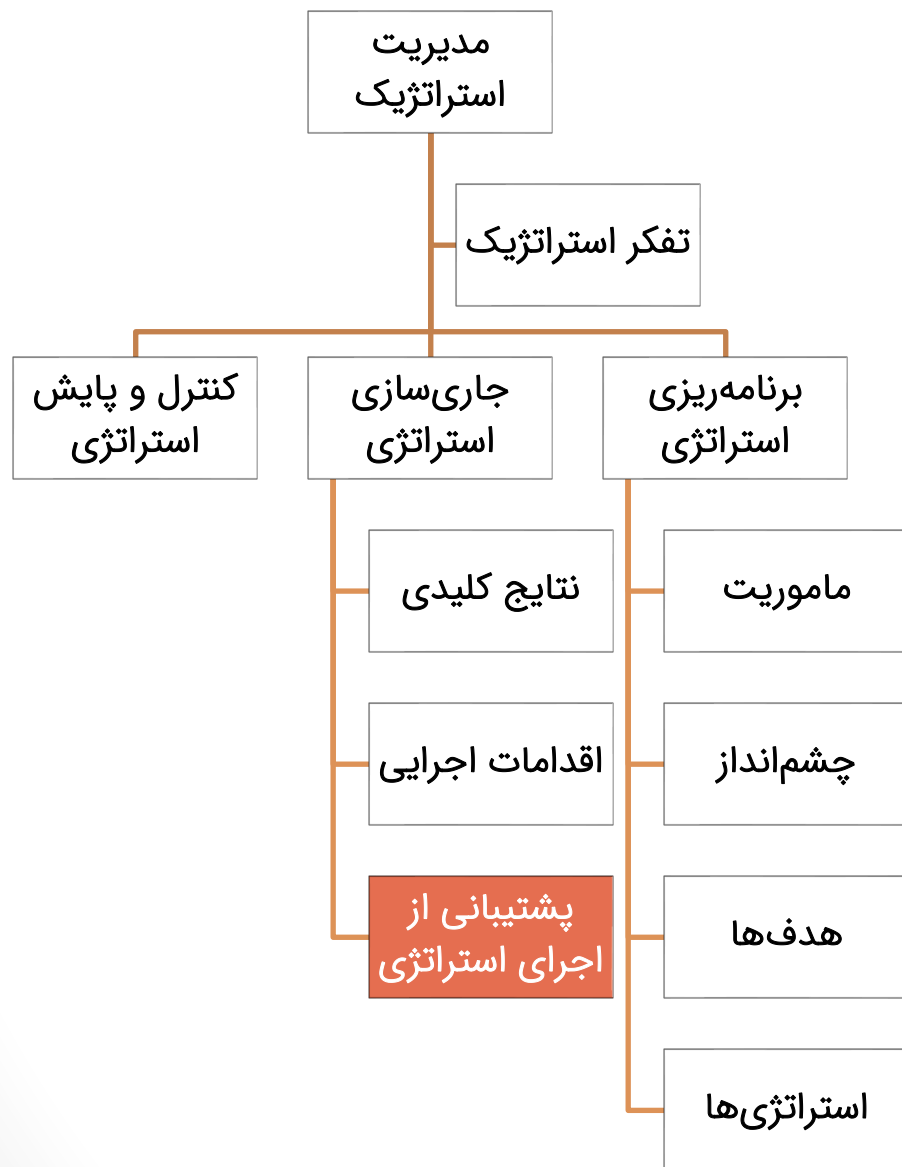
- تقسیم کل پروژه به دسته های کاری اصلی، که خود این دسته های کاری به عوامل جزئی تری تجزیه شده تا به سطح های مشخص برسد.
- به این وسیله مطمئن می شویم همه یک درک مشترک از پروژه دارند و ضمناً چیزی از قلم نیافتاده است.

تعیین متولی، زمان بندی و بودجه بندی برای اقدامات اجرایی

- چه کاری؟
- توسط چه کسی؟
- در چه زمانی؟
- چقدر بودجه؟

پشتیبانی از اجرای استراتژی‌ها

پرسش های آغازین



- بسیاری از برنامه های استراتژیک بعد از تعیین استراتژی به یک برنامه اجرایی می رسند ولی چرا در اجرا با شکست مواجه می شوند؟

اصول مهم برای پشتیبانی از جاری سازی استراتژیک

اصول مهم برای پشتیبانی از جاری سازی استراتژیک

- استراتژی ها از چهار منبع مختلف به وجود می آیند.
- این چهار منبع زمانی می توانند مفید باشند که در یک بستر مناسب ساختاری و فرهنگی مناسب قرار بگیرند.
- اصول مهم
 - اصل مشارکت و مالکیت
 - اصل گفتگو
 - اصل پرسش های کلیدی
 - اصل تنوع

اصل مشارکت و مالکیت (مثال ویکی پدیا)

- برنامه ریزی استراتژیک ۵ ساله ویکی پدیا
- July 2009
- بیش از ۱۰۰۰ نفر با ۵۰ زبان مختلف در آن مشارکت داشتند.
- دریافت ۹۰۰ پیشنهاد
- انجام صدها بحث و گفتگوی حضوری و آنلاین
- **اهداف تعریف شده**
- رساندن تعداد مخاطبان به ۱ میلیارد نفر
- رسیدن به ۵۰ میلیون مطلب در ویکی پدیا
- رسیدن به تعداد ۲۰۰ هزار نفر که در ماه بیش از ۵ بار ویرایش انجام می دهند.
- دو برابر شدن تعداد ویراستاران زن و افزایش ۳۷% ویرایشگران کشورهای در حال توسعه

اصل مشارکت و مالکیت (مثال نبرد پشندهال)

- در جنگ جهانی اول در نبرد پشندهال، ۲۵۰،۰۰۰ سرباز انگلیسی به دلیل نادیده گرفتن یک موضوع جزئی توسط برنامه ریزان ارتش انگلستان از بین رفتند.
- استراتژی نبرد در دفتر مرکزی ارتش و در یک هوای آفتابی در حال تدوین بود،
- در حالی که عملیات اصلی در یک هوای بارانی در حال اجرا بود.
- در طول ۴ ماهی که نبرد در حال انجام بود، هیچ افسر ارشدی حتی پایش را در منطقه پشندهال نگذاشته بود.
- پس از پایان نبرد، رئیس برنامه ریزی ارتش دریافت که در تمام این مدت در حال هدایت سربازانی در دریایی از گل بوده است.
- شرایطی که برنامه ها در آن طراحی می شد با شرایطی که برنامه ها در آن اجرا می شد، متفاوت بود.
- **متهم اصلی این فاجعه**
- سنت دیرینه ای در ارتش که معتقد به جدا بودن استراتژیست ها از مجریان و سرلشگران از سربازان بود.
- **نتیجه**
- هر کسی می تواند استراتژیست باشد.
- کارکنان (سربازان) چیزهایی را می دانند و می بینند که مدیران ارشد (سرلشگران) نمی دانند و نمی بینند.

اصل مشارکت و مالکیت

- **عدم جلب مشارکت افراد در مدیریت استراتژیک**
- برنامه‌ها اجرا نمی‌شوند زیرا افراد مسئول نسبت به آن‌ها احساس مالکیت ندارند.
- **جلب مشارکت افراد در مدیریت استراتژیک عملیات**
- با شور و شوق اجرای برنامه را دنبال می‌کنند.
- تعهد آنان به اجرای استراتژی‌ها بیشتر می‌شود.
- زیرا اشخاص ترجیح می‌دهند برای خودشان برنامه ریزی کنند حتی اگر این برنامه ضعیف باشد تا دیگران برای او برنامه ریزی کنند حتی اگر آن برنامه عالی باشد.
- افراد در بدنه سازمان، اطلاعات دست‌اولی درباره عملیات سازمان دارند که در صورت درگیر نشدن آنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک عملیات، این اطلاعات را از دست خواهیم داد.
- افزایش کیفیت و خلاقیت برنامه‌های استراتژیک



نمونه ای از اصل مشارکت و مالکیت

- نصب برنامه های شرکت در نزدیکی درب سالن غذاخوری در یک شرکت
- قرار دادن ماژیک و تخته و قلم و خودکار که هر کسی نظری داشت بیان کند.

اصل گفتگو - چرا گفتگو می تواند راهگشا باشد؟

• رابرت سایمونز استاد دانشگاه هاروارد

- برای موفقیت در استراتژی، باید گفتگوهای مداوم و رو در رو با اعضای سازمان شکل بگیرد

• روشن سازی اندیشه ها

- برای این که بتوانید یک مساله را به دیگران منتقل کنید مجبورید آن را واضح و با عبارات عینی بیان کنید.
- برای این کار باید همه اطلاعاتی را که دارید از لحاظ ذهنی مرتب کنید.

• آشکارسازی فرضیات پنهان

- توضیح مساله برای شخص دیگری که دانشی درباره آن ندارد، یک روش خوب برای حال مساله است.
- زیرا بر روی فرضیات پنهان تاکید می کنید.

• بکارگیری بخش های مختلف مغز

- گفتن مساله با صدای بلند، ناحیه های بیشتری از مغز را به کار می گیرد تا اینکه فقط درباره آن فکر کنید.

اصل گفتگو - چگونه گفتگو داشته باشیم؟

- گفتگوی شفاهی با همکاران
- گفتگوی غیر شفاهی
- ایمیلی درباره مشکلات بنویسید و در آن مساله را توضیح دهید، راهکارهایی را که تاکنون امتحان کرده اید و جواب نگرفتید را توضیح دهید.
- گفتگو با اردک پلاستیکی
- بر گرفته شده از ایده حل مساله با اردک پلاستیکی از کتاب برنامه نویس عملگرا

اصل گفتگو - راهکارهای سازمانی برای تقویت اصل گفتگو

- **ویژگی های گفتگوی موثر**
 - معطوف به تفاهم و برای رسیدن به درک مشترک با دیگران باشد نه تسلط بر آنان
 - هر کسی توانایی و حق شرکت در گفتگوها را داشته باشد و هر فرد در گفتگو باید با دیگران برابر فرض شود.
 - گوینده باید در بیان نظرات و باورهای خود صداقت داشته باشد و زمینه صداقت برایش فراهم شود.
 - سخنان گوینده قابل درک و فهم باشد.
 - گفتگو تحت هیچ فشار درونی و بیرونی نباشد.
- **راهکارهای سازمانی برای تقویت اصل گفتگو**
 - نشان دادن عملی اینکه مدیران ارشد نقدپذیر هستند.
 - برگزاری جلسات غیر رسمی گفتگوی بین مدیران و کارکنان
 - دیدارهای غیر رسمی مدیران با کارکنان (مثلا ناهار یا صبحانه کاری)
 - جایزه دادن به بهترین نقد و پیشنهاد

اصل پرسش های کلیدی

- یکی از اساتید دانشگاه هاروارد
 - مدل های مدیریتی بسیاری آمدند و رفتند و من آن ها را تدریس کردم.
 - مسائلی که با آن ها مواجه می شویم پاسخی ساده ندارند.
 - پس از ۲۵ سال تجربه آموزش به این نتیجه رسیدم که تنها یک راه وجود دارد و آن پرسیدن پرسش های درست است.

چرا پرسش های کلیدی مهم هستند؟

- چون مغز ما در هر لحظه با داده های زیادی بمباران می شود، بنابراین باید با استفاده از پرسش، اطلاعات بی مورد را کمرنگ و اطلاعات لازم را پررنگ و در اولویت قرار دهیم.
- اگر می خواهید داده های استراتژیک را به مغز خود دعوت کنید، سوالات استراتژیک از خود بپرسید.
 - مدیران ارشد یک شرکت در همایش سالانه شرکت، سه مساله و پرسش اصلی را مطرح می کنند.

اصل تنوع

• اصل تنوع

- شنیدن صداهای افراد تازه وارد، جوان، دارای تحصیلات، نژاد و تجربه متفاوت
- حل مسائل قدیمی با افراد جدید (افراد قدیمی راهکارهای قبلی را ارائه می دهند)
- انجام آزمون های کم ریسک و کوچک
- گردش و چرخش شغلی
- بازدید از سایر شرکت ها

پشتیبانی از اجرای استراتژی

چرا پشتیبانی از اجرای استراتژی مهم است؟



- برای آنکه استراتژی اجرا شود:
- باید سازمان قابلیت اجرای استراتژی را داشته باشد.
- استراتژی همانند یک نهال است:
- نهال در هر بستری رشد نمی کند.
- باید این بستر را برای رشد استراتژی فراهم کنیم.
- جاری سازی استراتژی به معنای استراتژیزه کردن سازمان است یعنی:
- هماهنگ کردن بستر، ساختار، سیستم، فرهنگ و ذینفعان با استراتژی سازمان.

برای پشتیبانی از اجرای استراتژی چه باید کرد؟



ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت (Sense of Urgency) برای تغییر استراتژیک

- مدیریت استراتژیک به مثابه یک تغییر سازمانی است.
- پیوند بین مدیریت استراتژیک و مدیریت تغییر
- همزمان با فرایند مدیریت استراتژیک، باید در سازمان جو ضرورت و فوریت ایجاد شود:
- به طوری که بیشتر مدیران و کارکنان واقعا بر این باور باشند که وضعیت موجود سازمان نیاز به تغییر دارد.
- سازمان در نهایت باید به این جمع بندی برسد که:
- تحول دردآور است اما حفظ وضعیت موجود دردآورتر است.
- در این صورت مدیریت استراتژیک ناخودآگاه و به خودی خود در سازمان به پیش می رود.

ترکیبی از بیم (Fear) و امید (Hope)

- فقط امید دادن نمی تواند منجر به تحریک و تحول خواهی شود بلکه:
 - لازم است که بیمی از وضع موجود نیز داده شود.
 - حتی بیم بیش از امید می تواند منجر به حس ضرورت و فوریت شود.

بنابراین:

- هم باید وضعیت مطلوب آینده را معرفی کرد (امید)
- هم نامناسب بودن وضعیت موجود را به خوبی نشان داد (بیم)
- فقط در بیم دادن نباید افراط کرد:

- زیرا منجر به شکل گیری هیجانات منفی شامل اضطراب، ترس، خشم، برآشفتگی و ناامیدی می شود.
- در حالی که وجود حد متعادل و مناسبی از احساس ضرورت و فوریت می تواند برای کارمندان الهام بخش باشد و اشتیاق و علاقه در آن ها را فروزان نماید.

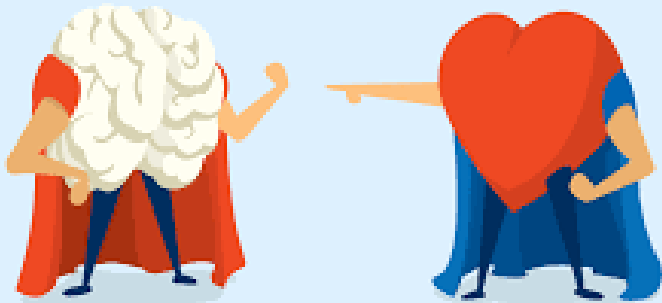


نگاه فعالانه و پیشگیرانه به آینده

Dear
future,
I am
ready

- برخی از افراد هدف از تحول استراتژیک را حل مشکلات فعلی و موجود می دانند
- در حالی که تحول استراتژیک لزوماً برای رفع مشکلات فعلی نیست
- بلکه فعالانه و پیشگیرانه به مشکلاتی می پردازد که در آینده انتظار بروز آن ها می رود.

تاکید بر احساسات و عواطف



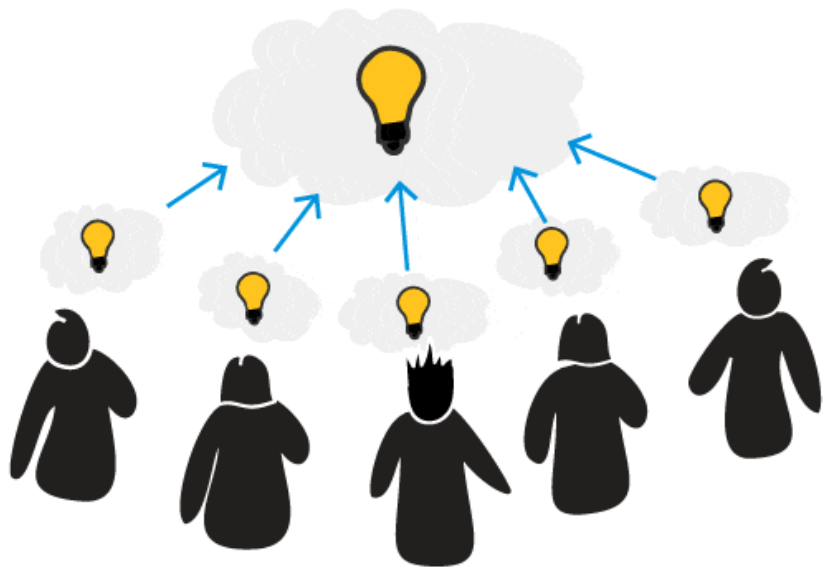
- معمولا آنچه باعث گرایش به تحول در افراد می شود، بیشتر احساسات و عواطف آن ها و چیزهایی است که می بینند و حس می کنند.
- امور منطقی، تحلیلی، گزارش های آماری و رسمی و سخنرانی های خشک کمتر می توانند محرک تغییر در افراد شوند.
- بنابراین در کنار امور منطقی و تحلیلی، باید با استفاده از روش های بصری و حسی نیاز به تحول را در افراد ایجاد کرد.

تکرار خلاق پیام تغییر

- برای انتقال یک مطلب مهم و ایجاد تاثیر در افراد حداقل باید هفت بار یک پیام تکرار شود و برای اینکه این تکرار دارای تاثیر باشد باید با استفاده از شیوه های مختلفی، احساس ضرورت و نیاز به تغییر را به افراد انتقال داد.
- مکانیزم های انتقال پیام عبارتند از:
 - سخنرانی ها
 - تابلوها، پوسترها
 - فرم های ارزیابی عملکرد
 - انتقال پیام در جلسات به شیوه های مختلف
 - وب سایت و شبکه های اجتماعی سازمان
 - خبرنامه داخلی
 - دوره های آموزش نیروی انسانی

ایجاد تصویر مشترک از آینده

- تا زمانی که چشم انداز مطلوب و تصویری که مدیران از آینده در ذهن دارند به کارکنان منتقل نشود و بر سر آینده موعود به تفاهم نرسند فرایند تحول استراتژیک پیش نخواهد رفت.
- یکی از مهم ترین شیوه های تبلیغ چشم انداز:
- اقدامات و تصمیم گیری های مدیران ارشد که به طور تلویحی و غیرمستقیم، چشم انداز و اهمیت آن در سازمان را به کارمندان منتقل می کند.



ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند تحول استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

- یک نفر نمی تواند جاری سازی و تحول استراتژیک را به پیش ببرد:

- بنابراین نیازمند یک تیم رهبری هم جهت و مقتدر هستیم تا این فرایند را به پیش ببرد.

- این درست نیست که استراتژی توسط گروه کوچکی از مدیران ایجاد شود و سپس جهت پیاده سازی در سازمان منتشر شود.

- مرچانت مدیر عامل شرکت مشاوره ای رابیکن

- همه افراد از همه واحدهای سازمانی بدون در نظر گرفتن سطح سازمانی شان باید دور هم جمع شوند تا درباره آینده سازمان تصمیم بگیرند.

- مشاور شرکت اپ ویو

- استراتژی به همه تعلق دارد نه فقط مدیران ارشد.

تشکیل هسته راهبری



- مدیر عامل / رئیس / مدیر ارشد
- معاونین و مدیران میانی
- مشاور مدیریت استراتژیک
- یک نماینده از سوی کارکنان
- مدیر مالی

محوریت مدیران ارشد

- یعنی نقش آفرینی و محوریت مدیران ارشد در زمینه استراتژی
- نه در حد اطلاع، حمایت یا مشارکت
- بلکه در سطح راهبری و پیشبردگی
- محوریت مدیران ارشد نشانه جدی بودن تحول است.



کنترل قدرت برای همراهی با استراتژی

- یکی از عواملی که ممکن است جلوی اجرای جاری سازی استراتژی را در سازمان بگیرد ساختار قدرت است:

- زیرا استراتژی ساختار قدرت را دستکاری می کند.

- یعنی کسی که تا دیروز صاحب قدرت بود، ممکن است به دلیل استراتژی جدید، قدرتش کاهش یابد.

- همین امر ممکن است جلوی اجرای استراتژی را بگیرد.

- **قدرت متضاد وابستگی است:**

- یعنی اگر شما به یک نفر وابسته باشید، آن نفر بر شما می تواند اعمال قدرت کند.

- **منبع قدرت**

- شخصیت کاریزماتیک

- تخصص

- اختیارات رسمی

- دسترسی به منابع ویژه، اطلاعات



کنترل قدرت برای همراستایی با استراتژی



- روابط قدرت را شناسایی کنید:
- یعنی هرکس با دیگری چگونه رابطه دارد.
- ذینفعان کلیدی و صاحبان قدرت را با خود همراه کنید:
- در صورت عدم همراهی، در مراحل اولیه، مستقیم شلیک نکنید.
- بازی های برنده، برنده، برنده... طراحی کنید:
- یعنی باید شناخت خوبی از نیاز های طرفین داشته باشید و در بازی که طراحی می کنید همه احساس عدالت بکنند
- وابستگی خودتان را به صاحب قدرت کاهش دهید:
- استفاده از مشاور بیرونی که فقط یک نفر نباشد که در مورد یک موضوع نظر می دهد.

شبکه سازی و ایجاد شبکه همراهان و حامیان استراتژی



- افرادی که در هسته راهبری هستند، افراد مختلف سازمان را در کنار خود جمع کنند تا شبکه حامیان استراتژی گسترده تر شود.
- دیگران را به مشارکت در مدیریت استراتژیک فرا بخوانیم تا به حس مالکیت آن ها افزوده شود.

پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک

- یکی از اشتباهات متداول تحول استراتژیک این است که منتظر نتایج بلندمدت بشینیم:
- زیرا عموماً کارمندان تمایل ندارند تا زمان و انرژی خود را برای کاری صرف کنند که برای یک مدت زمانی طولانی هیچ گونه پیشرفتی در آن مشاهده نمی کنند.
- درست است که تحولات استراتژیک زمانبر هستند:
- اما تا آن زمان باید جنبه های روانی سازمان را به خوبی مدیریت کرد.
- به این صورت که در طول انجام اقدامات بلندمدت، نقاط زمانی خاصی را برای رسیدن به دستاوردهای سریع ملموس در نظر داشت.



ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک



- فواید ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس
- کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهروان
- تشویق کسانی که هنوز همراه نشده اند
- تبدیل مقاومت کنندگان به مشارکت کنندگان

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک



- در فرایند مدیریت استراتژیک ممکن است گرفتار دو دام شویم:
- دام دلسردی که ناشی از عدم دسترسی به نتایج مطلوب مدیریت استراتژیک است.
- دام خشنودی که ناشی از رضایت به دستاوردهای محدود و سریع است.
- نتیجه هر دو دام یکسان است:
- رها کردن راه در میانه مسیر!
- بنابراین ایجاد دستاوردهای سریع ارزشمند است به شرط اینکه در آن ها متوقف نشویم.

زمان بندی مناسب دستاوردها

دستاوردها باید به گونه ای باشد که در زمان های متفاوت رخ دهند.
این دستاوردها باید آهسته و پیوسته رخ دهند.



پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند تحول استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

فرهنگ سازمانی چیست؟



- فرهنگ شامل آداب و رسوم، سنت ها و شیوه هایی است که یک سازمان کارها را بر اساس آن ها انجام می دهد.
- بر اساس دیدگاه شاین، فرهنگ ته نشین موفقیت است.
- یعنی سازمان در طول زمان اقداماتی را انجام می دهد که بعضی از آنها موفقیت آمیز هستند.
- در طول زمان سازمان به این جمع بندی می رسد که این اقدامات مطلوب هستند.
- کم کم آنها به باورهای مشترک و ارزش ها و هنجارها و به طور کلی فرهنگ سازمانی تبدیل می شوند.

چرا باید فرهنگ سازمانی و استراتژی با هم همراستا شوند؟

- فرهنگ سازمان به صورت ناخودآگاه به افراد می گوید، چگونه رفتار کنند:
- پس فرهنگ ذاتا خاصیت هدایت کنندگی دارد.
- از طرفی استراتژی برای این طراحی شده است که سازمان را به سمت خاصی هدایت کند:
- پس استراتژی هم ذاتا خاصیت هدایت کنندگی دارد.
- بنابراین ممکن است هنگام اجرای استراتژی ها بین این دو جنگی به راه بیافتد که هرکس قوی تر باشد برنده می شود

فرهنگ مطلوب در جریان اجرای استراتژی و بعد از آن به دست می آید

- یک اشتباه بزرگ این است که:
- فکر کنیم اول باید فرهنگ را تغییر داد، سپس استراتژی را اجرا کرد.
- ایده درست این است که:
- فرهنگ مطلوب در جریان اجرای استراتژی و بعد از آن بدست می آید.
- فرهنگ جدید نتیجه استراتژی است نه پیش نیاز آن.



مستقیم به فرهنگ حمله نکنیم

- مستقیم به فرهنگ حمله نکنیم:
- زیرکانه رفتارهای مطلوب را تبیین و تقویت کنیم
- و اجازه دهیم این رفتارها، به صورت فرهنگ ته نشین شود.



اهرم های تغییر فرهنگ سازمانی در راستای استراتژی

- انتخاب و گزینش نیروی انسانی موافق با فرهنگ هم راستا با استراتژی
- تغییر، حذف و جابه جایی مدیران غیر همراه با استراتژی
- تشویق و ارتقای کارکنانی که رفتار آنها با استراتژی همسوتر است
- تغییر ساختار پرداخت و پاداش



پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند تحول استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

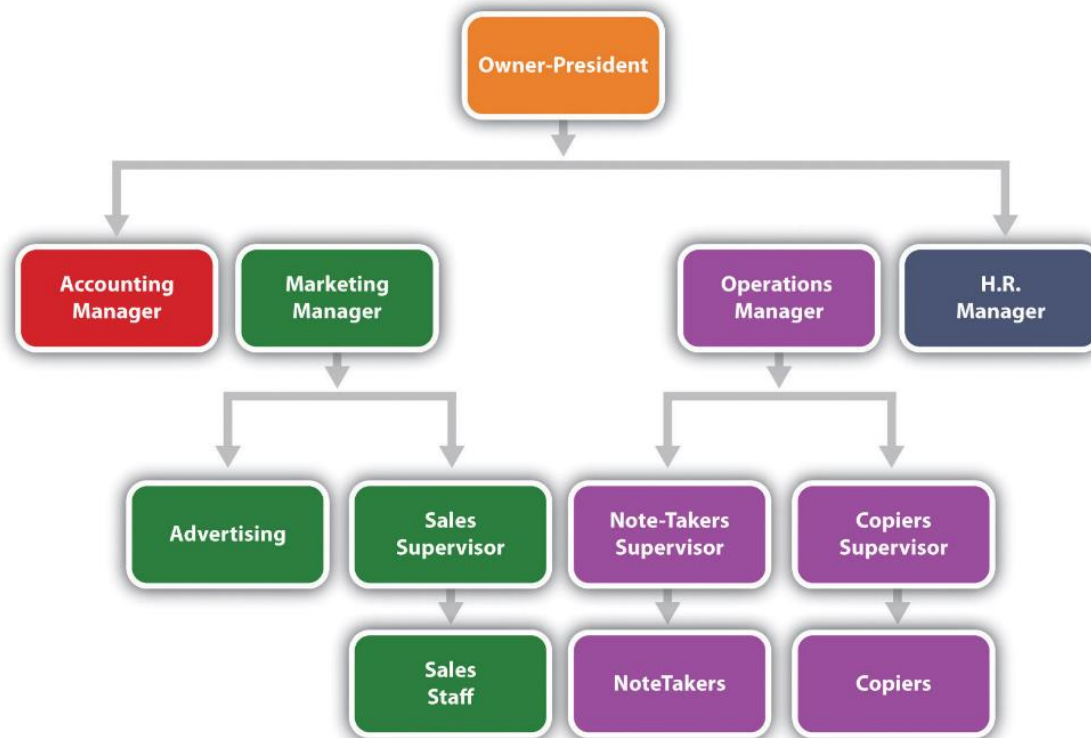
همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی


- ساختار و استراتژی باید همسو باشند:
- زیرا ساختار هدایت کننده است.
- در اثر ساختار سازمانی، مسئولیت ها و اختیارات هر کسی مشخص است.



بازطراحی ساختار سازمانی


مشخص کنید که بر اساس برنامه استراتژیک چه فعالیت هایی باید در سازمان انجام شود.

خروجی: شرح وظایف فعالیت ها




تعدادی از فعالیت های گام قبلی، جمع شده و به یک شغل اختصاص می یابد.

خروجی: شرح شغل / مثال: برخی فعالیت های مالی و حسابداری جمع شده و شغل حسابدار حقوق و دستمزد تولید می شود.



شغل های بدست آمده، گروه بندی می شود و هر گروه یک واحد نام می گیرد.

مثال: شغل حسابدار، اموال دار، مدیر مالی، همگی تحت عنوان معاونت مالی گروه بندی می شوند.



بین واحدها، پیوند ارتباطی برقرار می شود و نظام ارتباطات، مسئولیت و تصمیم گیری مشخص می شود.

نکات مهم هنگام بازطراحی ساختار

- طراحی ساختار باید مانع از تجمیع قدرت (برعکس توزیع قدرت) در سازمان شود.
- در انتها، حوزه های بی پوشش (بی متولی) و همپوشان (دو متولی) را چک کنید.
- طراحی ساختار باید مهم ترین فرآیندهای عملیاتی و تصمیم گیری را تسهیل کند.
- اصل توازن: توازن بین پاسخگویی و اختیار را در نظر بگیرید.



پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

- استراتژی یک شرکت چنین بود: اداره شعب مانند یک شرکت مستقل.
- به تمام مدیران شعب، اعلام کرد که از این پس هم اختیارات و هم مسئولیت بیشتری دارید. باید شعبه را بصورت یک شرکت مستقل اقتصادی مدیریت کنید.
- پس از ۶ ماه متوجه شدند که استراتژی اصلا اجرا نشده است.
- پس از بررسی متوجه شدند که دلیل متوقف شدن استراتژی، سیستم مالی دفتر مرکزی است.
- شعب باید درآمدها را به دفتر مرکزی واریز می کردند و برای دریافت هزینه ها درخواست پرداخت می کردند.
- بدین ترتیب شعب، انگیزه خود را برای سودآوری از دست دادند چرا که هرچه درآمد تولید می کردند به آنان نمی رسید.

انواع سیستم های سازمانی

سیستم های مالی

حسابداری

سیستم های بازاریابی
و فروش

تبلیغات، تحقیقات
بازار، CRM

سیستم های تدارکات
و پشتیبانی

حمل و نقل، کنترل
موجودی

سیستم های مدیریت
منابع انسانی

حقوق و دستمزد،
پاداش، ارزیابی
عملکرد

سیستم های
مدیریتی

بودجه ریزی، نظام
مدیریت عملکرد

پشتیبانی از اجرای استراتژی

ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تحول استراتژیک

ایجاد شبکه حامیان استراتژی

ایجاد دستاوردهای سریع در فرایند مدیریت استراتژیک

همراستاسازی فرهنگ سازمانی و استراتژی

همراستاسازی ساختار سازمانی و استراتژی

همراستاسازی سیستم ها و استراتژی

تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

چرایی و چگونگی تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

- **چرایی تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک**
- در قلب جاری سازی استراتژی و تحولات استراتژیک تغییر رفتار کارمندان قرار دارد که کاری بسیار دشوار است.
- عادات رفتاری کارکنان باعث می شود اکثر کارمندان به سمت روش های قدیمی خود باز گردند.
- **چگونگی تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک**
- تبدیل شدن تحول استراتژیک به روالهای جاری سازمان
- ساختار سازمان و سیستم های پاداش و تنبیه با تحول استراتژیک تطبیق می یابند.
- کارکنان ممکن است مطابق با تحولات عمل کنند اما این به معنای پذیرش قلبی تغییر نیست. لازم است کارکنان سازمان تحول را قلباً بپذیرند.

روش های تثبیت و پایدارسازی تغییرات استراتژیک

- **جابه جایی، حذف و افزودن نیروی انسانی**
- **جک ولش، مدیر عامل سابق جنرال الکتریک، کارمندانی که با تحولات استراتژیک GE انطباق پیدا نکرده بودند را از کار برکنار کرد.**
- **روشن و واضح بودن الگوهای رفتاری مطلوب و نامطلوب**
- **تشویق الگوهای رفتاری مطلوب و برخورد با الگوی رفتاری نامطلوب**
- **قدردانی به طرق کاملاً متعدد**

منابع

- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). **جاری سازی استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۴۰۱). **جعبه ابزار استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- Doerr, John. (2018). **Measure What Matters**. Portfolio
- Rompho, Nopadol. (2020). **The Little Book of OKR**. Independently published
- David, F. R. (2011). **Strategic management concepts and cases**. Pearson.
- Grant, R. M. (2021). **Contemporary strategy analysis**. John Wiley & Sons.