

اجرای استراتژی (راهنمای عمل)

احمد علی امینی آلاشتی
دکتری مدیریت، استادیار؛ مدیریت استراتژیک



۱۳۹۲

سرشناسه: امینی آلاشتی، احمدعلی، ۱۳۴۴ - عنوان و نام
پدیدآور: اجرای استراتژی (راهنمای عمل)/مؤلف احمدعلی
امینی آلاشتی. مشخصات نشر: تهران: سخنوران، ۱۳۹۶. مشخصات
ظاهری: ۳۱۰ ص. شابک: 978-600-455-650-7 وضعیت فهرست
نویسی: فیپا؛ موضوع: برنامه ریزی راهبردی؛ موضوع: Strategic
planning؛ رده بندی کنگره: HD ۱۳۹۶۲۸/۳۰ الف ۷۸ الف/؛
رده بندی دیویی: ۴۰۱۲/۵۸؛ شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۳۰۸۸۰

اجرای استراتژی

(راهنمای عمل)

مؤلف: احمدعلی امینی آلاشتی

ناشر: سخنوران

سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۷ - اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۶۵۰-۷

نشانی ناشر: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر شمالی، شماره ۱۴۰۷

تلفن: ۶۶۴۰۶۲۰۳ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

پیشگفتار

در فضای رقابتی عصر حاضر که از ویژگی‌های مهم آن محدودیت منابع است و افزایش فشار برای اطمینان از بهره‌وری و اثربخشی منابع سازمان‌ها جهت بهبود سیستم‌های مدیریتی که نیاز به تمرکز بر کیفیت بالای حوزه‌های وظیفه‌ای دارد، اجرای موفقیت آمیز استراتژی کلیدی برای بقا آن‌ها است. بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن فرایند تدوین استراتژی قوی به دلیل فقدان فرایندهای اجرای استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند. آمارها نشان می‌دهد که در هر ۱۰ سازمان، ۹ سازمان در اجرای استراتژی شکست می‌خورند و همواره یکی از چالش‌های مهم پیش روی مدیران به ویژه مدیران سازمان‌های عمومی اجرای استراتژی در سازمان‌های‌شان است که با عوامل بسیار زیاد مواجه می‌شوند. نوشتن و تدوین استراتژی‌ها مواجهه‌اند. هدف کتاب ارائه مدل و چارچوبی روشمند برای عبور موفق از این چالش‌ها می‌باشد.

اجرای موفق فرایند مدیریت استراتژی به سه مرحله فرایندی الزامات و زیرساخت‌هایی را می‌طلبد. استراتژی نتیجه برهم کنش دو عامل اصلی محیط رقابت و محدودیت منابع است. به این معنی که میزان تغییر، بسته به اندازه تغییر محرک‌های محیط رقابتی و در جهت حداکثر کردن بهره‌برداری از منابع سازمانی اتفاق می‌افتد. اجرای استراتژی نیازمند تسهیم اطلاعات و همسوسازی است و از طرف دیگر، سازمان‌ها اجرای استراتژی متفاوت از محتوای استراتژی تدوین شده است. این یعنی حتی اگر بهترین استراتژی‌ها تدوین می‌شوند، چنانچه ساختار مناسبی برای اجرای استراتژی وجود نداشته باشد، کار موثری صورت نمی‌گیرد. فرایند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل نگر و متوازن منتج شود با توسعه پایدار رابطه مستقیم مثبت دارد. بنابراین اثر بخشی فعالیت‌های بکار گرفته شده می‌شود. بنابراین، اگر شایستگی مدیریت و اجرای استراتژی کسب کار افزایش نابد، امکان رقابت در بازار و سپس رشد فراهم نمی‌شود.

سازمان‌ها یا کسب و کارهای امروز که مجموعه‌ای پیچیده‌ای از فن‌آوری‌ها، انسان‌ها و فعالیت‌ها هستند باید خروجی‌های نوآورانه‌تری نسبت به قبل به مشتریان خود عرضه کنند و به سطحی فراتر از اکنون دست یابند، سطحی که در آن سه محور کلیدی استراتژی، فرایند و کارکنان، مهم می‌باشند و پیوند بین آنها، اساسی‌تر از خود محورها هستند. یعنی بدیهی است که کارکنان در اجرای استراتژی‌ها نقش کلیدی دارند و همچنین تحقق استراتژی‌ها از طریق فرایندها میسر است و براین اساس تمامی عناصر و نظام‌های سازمانی باید برای رقابت در آینده معماری و بازآفرینی شوند، بنابراین قابلیت فرایندها بستگی به شایستگی‌های کارکنان دارد.



متأسفانه منابع زیادی در مورد اجرای استراتژی در دسترس نیست و تعداد کتاب‌هایی که با این عنوان کلی در کشور به چاپ رسیده باشند، بسیار اندک است. در این کتاب تلاش شده تلفیقی منطقی بین مباحث نظری و مسائل کاربردی صورت گیرد تا هم پاسخگوی نیازهای اساتید و دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی مدیریت و محققان باشد و هم به صورت ابزار موثری در دسترس مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی باشد تا بتوانند با استفاده از مدل‌های نظری، با رویکردی کاربردی و با بکارگیری کاربرگ‌ها و ابزارها و یا به صورت مرحله به مرحله نسبت به اجرای استراتژی‌های سازمان‌ها اقدام کنند.

در مقدمه کتاب، به اهمیت اجرای استراتژی و مسئله‌ای که سازمان‌ها با آن روبرو هستند و تبیین موضوع پرداخته شد.

هرچند در فصل اول به مسائل کلی حوزه مدیریت استراتژیک از جمله تفکر استراتژیک، استراتژی و سطوح استراتژی و کلیاتی از مدیریت استراتژیک و نهایتاً جانمایی اجرای استراتژی پرداخته شد، اما تمرکز اصلی کتاب بر اجرای استراتژی است.

فصل دوم؛ به انواع اجرا در مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی، تعاریف، رویکردها، عوامل موثر بر اجرا، موانع اجرای استراتژی، همسوسازی عوامل اجرای استراتژی و درانتها جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف در مورد اجرای استراتژی می‌پردازد.

فصل سوم؛ مدل‌های اجرای استراتژی را در دو گروه کلی مدل‌های مفهومی و مدل‌های فرایندی تشریح می‌کند.

و فصل چهارم نیز؛ روش پیاده‌سازی تعدادی از مدل‌های پرکاربرد و مزایای کارت امتیازی متوازن، رویکرد چارچوب منطقی، چارچوب هرم وارونه و چند مدل دیگر را به صورت مرحله به مرحله به همراه جداول کاربرگ‌های مربوطه تشریح می‌نماید.

در پایان؛ از مساعدت‌ها و راهنمایی‌های استاد ارجمند جناب آقای دکتر سید محمد عباسی کمال تشکر و قدردانی قلییم را ابراز می‌نمایم.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
مقدمه.....	۱۳
چرا اجرای استراتژی برای سازمان‌ها یک ضرورت است؟.....	۱۶
سازمان‌ها به چه مسائلی دچار می‌شوند؟ اجرای استراتژی دارند؟.....	۱۹

فصل اول ■ ۲۵

کلیات

۱-۱- استراتژی.....	۲۷
۲-۱- سطوح استراتژی.....	۳۳
۱-۲-۱- استراتژی بنگاه یا سازمان.....	۳۳
۳-۲-۱- لزوم برقراری ارتباط بین سطوح استراتژی.....	۳۴
۴-۲-۱- استراتژی‌های وظیفه‌ای یا کارکردی.....	۳۵
۵-۲-۱- بررسی ارتباط بین استراتژی‌های کسب و کار و وظیفه.....	۳۷
۳-۱- تفکر استراتژیک.....	۴۰
۱-۳-۱- پنج فرمان تفکر استراتژیک.....	۵۰
۲-۳-۱- نتیجه تفکر استراتژیک در برنامه ریزی استراتژیک.....	۵۱
۱) مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری.....	۵۱
۲) مکاتب توصیفی یا تجربی - انطباقی.....	۵۲
۴-۱- مدیریت استراتژیک.....	۵۶

فصل دوم ■ ۶۵

اجرای استراتژی

۱-۲- اجرا در مدیریت استراتژیک.....	۶۷
۱- اجرای استراتژیک.....	۶۷



- ۶۹..... ۲- اجرای استراتژی
- ۷۰..... ۳- اجرای عملیاتی
- ۷۱..... ۲-۲- اجرای استراتژی
- ۷۸..... ۲-۲-۱- رویکردهای اجرای استراتژی
- ۷۸..... ۲-۲-۱- رویکرد (نگرش) جدایی تدوین و اجرای استراتژی در مقابل پیوستگی و هم زمانی
- ۸۰..... ۲-۲-۲- رویکرد (نگرش) اجرای استراتژی سخت در مقابل نگرش نرم
- ۸۱..... ۲-۲-۳- رویکرد (نگرش) اجرای استراتژی خودجوش در مقابل برنامه ریزی شده
- ۸۲..... ۲-۲-۱- رویکرد (نگرش) اجرای استراتژی از بالا به پایین در مقابل از پایین به بالا
- ۸۳..... ۲-۲-۱- رویکرد (نگرش) کنترل درونی در مقابل کنترل بیرونی اجرای استراتژی
- ۸۳..... ۲-۲-۲- طبقه بندی کلی نگرش‌های مختلف اجرای استراتژی
- ۸۴..... ۲-۲-۲- عامل اثر بر اجرای استراتژی‌ها (تصمیمات استراتژیک)
- ۹۲..... ۲-۲-۳- موانع اجرای استراتژی (شکست تصمیمات استراتژیک در اجرا)
- ۱۰۳..... ۳-۲- همسویی و همسویی استراتژی‌ها
- ۱۰۸..... ۲-۳-۱- مدیریت فرایند و سازمانی
- ۱۰۹..... ۲-۳-۲- مدیریت همسوسازی به عنوان فرایند
- ۱۰۹..... ۳-۳-۲- مدیریت و تثبیت همسویی
- ۱۱۰..... ۴-۳-۲- تبیین مفهوم همسویی (هماهنگی) استراتژیک
- ۱۱۴..... ۵-۳-۲- همسویی (هماهنگی) معیار صحت و هم افزایی
- ۱۱۶..... ۴-۲- جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف در مورد اجرای استراتژی
- ۱۱۷..... ۲-۴-۱- عوامل محتوایی
- ۱۲۳..... ۲-۴-۲- عوامل فرایندی
- ۱۲۹..... ۳-۴-۲- عوامل زمینه‌ای
- ۱۳۰..... ۲-۴-۱- عوامل زمینه‌ای درون سازمانی
- ۱۳۹..... ۲-۴-۲- عوامل زمینه‌ای برون سازمانی

فصل سوم ■ ۱۴۳

مدل‌های اجرای استراتژی

- ۱۴۵..... ۱-۱-۱- مدل‌های اجرای استراتژی
- ۱۴۹..... ۱-۱-۳- مدل‌های فرآیندی اجرای استراتژی
- ۱۵۰..... ۱-۱-۳-۱- مدل دیوید
- ۱۵۱..... ۱-۱-۳-۲- مدل پیرس و رابینسون
- ۱۵۳..... ۱-۱-۳-۳- مدل مک لنان

- ۱۵۷..... ۳-۱-۴- چارچوب منطقی (Logical Framework Approach) L.F.A.
- ۱۶۰..... ۳-۱-۱-۵- مدل مورگان و همکاران
- ۱۷۲..... ۳-۱-۱-۶- مدل کاپلان و نورتون
- ۱۸۰..... ۳-۱-۱-۶- مزایای کارت امتیازی متوازن
- ۱۸۳..... ۳-۱-۱-۶- چالش‌های پیش روی روش کارت امتیازی متوازن
- ۱۸۵..... ۳-۱-۱-۶- معایب و کاستی‌های پیش روی کارت امتیازی متوازن
- ۱۸۷..... ۳-۱-۱-۷- چارچوب ترکیبی تدوین برنامه عملیاتی
- ۱۸۸..... ۳-۱-۱-۸- مدل اجرای استراتژی چارلز هیل
- ۱۸۸..... ۳-۱-۱-۹- مدل پدرسون
- ۱۹۲..... ۳-۱-۱-۱۰- مدل مدیریت استراتژیک اندروز
- ۱۹۳..... ۳-۱-۱-۱۰- مدل والسکلس
- ۱۹۳..... ۳-۱-۱-۱۰- مدل هکسر
- ۱۹۴..... ۳-۱-۱-۱۳- مدل نیل
- ۱۹۶..... ۳-۱-۱-۱۵- مدل گامپ
- ۱۹۸..... ۳-۱-۱-۱۶- مدل جانسن و فیور
- ۱۹۸..... ۳-۱-۱-۱۷- مدل هیل و جونز
- ۲۰۰..... ۳-۱-۱-۱۸- مدل گتز و لی
- ۲۰۰..... ۳-۱-۱-۱۹- مدل استرلینگ
- ۲۰۰..... ۳-۱-۱-۲۰- مدل فاگ (۱۹۹۸)
- ۲۰۱..... ۳-۱-۱-۲۱- مدل فاگ (۲۰۰۳)
- ۲۰۲..... ۳-۱-۲- مدل‌های مفهومی اجرای استراتژی
- ۲۰۲..... ۳-۱-۲-۱- مدل پیاده سازی بر مبنای خط مشی هوشین کلری
- ۲۰۳..... ۳-۱-۲-۲- مدل ریشتاک
- ۲۰۹..... ۳-۱-۲-۳- مدل چاکراواری و لورنج
- ۲۱۰..... ۳-۱-۲-۴- مدل اکوموس
- ۲۱۱..... ۳-۱-۲-۵- مدل آرنولد جلدسون
- ۲۱۲..... ۳-۱-۲-۶- مدل واترمن
- ۲۱۳..... ۳-۱-۲-۷- مدل هنری مینتزبرگ
- ۲۱۳..... ۳-۱-۲-۸- مدل السن و اشملز
- ۲۱۴..... ۳-۱-۲-۹- مدل میلر
- ۲۱۴..... ۳-۱-۲-۱۰- مدل جان تامسون
- ۲۱۵..... ۳-۱-۲-۱۱- مدل هینگز
- ۲۱۶..... ۳-۱-۲-۱۲- مدل کزما
- ۲۱۷..... ۳-۱-۲-۱۳- مدل استیسی
- ۲۱۷..... ۳-۱-۲-۱۴- مدل سکاوپینگتن و دفت



- ۲۱۹..... ۱-۲-۱۵- مدل سودرلند
- ۲۲۰..... ۱-۲-۱۶- مدل لی و همکاران

فصل چهارم ■ ۲۲۷

روش پیاده‌سازی چند مدل

- ۲۲۹..... ۱-۴-۱- روش پیاده‌سازی رویکرد چارچوب منطقی L.F.A
- ۲۳۷..... ۲-۴-۲- روش پیاده‌سازی سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن
- ۲۳۸..... ۱-۲-۴-۱- طراحی کارت امتیازی متوازن (این فاز از ۱۱ گام تشکیل می‌شود)
- ۲۶۷..... ۱-۲-۴-۲- رای کارت امتیازی متوازن (این فاز از ۴ گام تشکیل می‌شود)
- ۲۷۰..... ۳-۴-۱- روش پیاده‌سازی چارچوب تدوین برنامه عملیاتی
- ۲۸۱..... ۴-۴-۱- روش پیاده‌سازی چارچوب هرم وارونه I.P.F
- ۲۸۱..... ۱-۴-۴- مرحله اول: تبدیل اهداف استراتژیک به فعالیت‌های وظیفه‌ای
- ۲۸۳..... ۲-۴-۴- مرحله دوم: هماهنگی بین سطوح (پروژه‌ها) و سیستم‌های سازمانی (فرایند ها)
- ۲۸۷..... ۵-۴-۱- روش پیاده‌سازی مدل مدیریت خط‌مشی هوشین کانری
- ۲۸۷..... ۱-۵-۴- اصول مدیریت خط‌مشی
- ۲۸۷..... ۲-۵-۴- به‌کارگیری مدیریت خط‌مشی در شرکت‌های بزرگ
- ۲۸۸..... ۳-۵-۴- چرا مدیریت خط‌مشی باید شروع شود
- ۲۸۸..... ۴-۵-۴- ارزیابی آمادگی سازمان در زمان شروع
- ۲۸۹..... ۵-۵-۴- پیش‌نیازهای معرفی موفقیت‌آمیز مدیریت خط‌مشی
- ۲۹۰..... ۶-۵-۴- معرفی گام به گام مدیریت خط‌مشی
- ۲۹۳..... کتابخانه

مقدمه

... همانا خداوند بر هر چه گروهی آنچه دارند تغییر نمی دهد تا آنکه آنان آنچه را در خود دارند تغییر دهند ...

سوره زمره، آیه ۱۱

در فضای رقابتی عصر حاضر که از ویژگی های مهم آن محدودیت منابع است، مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد، نقش بسزایی در موفقیت سازمان دارد (آمان، ۱۳۸۶، ۲۰۱۲) و فرایند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل نگر و متوازن منتج شود با توسعه پایدار رابطه مستقیم مثبت دارد و منجر به اثربخشی فعالیت های بکار گرفته شده می شود (رادومسکا، ۲۰۱۵). بنابراین تحقیق در حوزه مدیریت استراتژیک یکی از جذاب ترین گزینه های پیش روی محققان می باشد. با این وجود، برخی از محققان برای مفاهیم مدیریت استراتژیک به ویژه در خصوص برنامه ریزی و پیاده سازی استراتژی های سازمانی را مورد تردید قرار داده اند و با اشاره به نرخ بالای شکست و نارسایی برنامه های استراتژیک، برخی از پیش فرض های پندارش (پارادیم) برنامه ریزی استراتژیک را برای کاربرد در عرصه سازمانی نامناسب ارزیابی کرده اند (بوید، ۲۰۰۵). بخش عمده ای از انتقادات هنگامی بروز پیدا می کند که سازمان از فاز برنامه ریزی به فاز اجرا وارد می شود و از دستیابی به اهداف تصریح شده به هنگام برنامه ریزی باز می ماند. اگر چه ناتوانی سازمان در مرحله پیاده سازی استراتژی تا اندازه ای زیادی وابسته به کیفیت خروجی مرحله تدوین برنامه های استراتژیک است (هریسیا، ۲۰۰۶)؛ با این حال سردرگمی مدیران برای هدایت فرایند اجرا به عنوان یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت سازمان ها در پیاده سازی استراتژی مورد استناد محققان قرار گرفته است (جلالی، ۱۳۹۰).

اجرای استراتژی برای موفقیت سازمان امری حیاتی است. اجرا فرآیندی منظم یا مجموعه ای منطقی از



فعالیت‌های به هم مرتبط است که سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی را عملیاتی کند. بدون رویکردی مدون و دقیق در مورد اجرا، اهداف استراتژیک محقق نخواهد شد. اما استقرار چنین رویکرد منطقی‌ای برای مدیریت، چالشی بزرگ است (هریسیا، ۲۰۰۶).

لذا اجرای استراتژی موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک و علم سازمان است. تجارب عملی و تحقیقات دانشگاهی نشان می‌دهد که اجرای استراتژی بر عملکرد و اثر بخشی سازمان تأثیر فراوانی دارد و عامل اساسی در موفقیت کسب و کار یا سازمان است (نویل، ۱۹۹۹). اجرای موفقیت آمیز استراتژی برای سازمان مزیت رقابتی مهمی ایجاد می‌کند. برای سازمان‌هایی که در محیط‌های متلاطم فعالیت می‌کنند، اجرای موثر و سریع استراتژی از اهمیت بیشتری برخوردار است (ولبردا، ۱۹۹۶). اجرای استراتژی موضوع کلیدی در مدیریت تغییر استراتژیک است (توماس، ۲۰۰۴).

هرچند که تدوین استراتژی مناسب، وظیفه سنگین و دشوار تیم مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است (میشی و همکاران، ۱۳۹۵). اجرای موفقیت آمیز استراتژی کلیدی برای بقا سازمان‌ها است. بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن تدوین استراتژی قوی به دلیل فقدان فرایندهای اجرای استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی شان را حفظ کنند (راجاسکار، ۲۰۱۴). استراتژی‌هایی که بخوبی طراحی شده‌اند فقط در صورتی عملکرد بهتر را برای سازمان به ارمغان می‌آورند که به صورت موفقیت آمیزی عملیاتی شوند (بانوما، ۱۹۸۴) و بهترین استراتژی‌ها اگر به خوبی اجرا شوند بی‌ارزش خواهند بود. بنابراین موفقیت استراتژیک نه تنها نیازمند استراتژی مناسب است بلکه مستلزم اجرای موفقیت آمیز استراتژی نیز می‌باشد (هسی، ۱۹۹۶).

اگر اجرا کلید اصلی موفقیت است، چرا سازمان‌ها رویکردی نظام‌مند به آن ندارند؟ چرا سازمان‌ها برای ایجاد و بهبود فرآیندهایی که آن‌ها را در دستیابی به اهداف و دستاوردهای مهم استراتژیک، یاری می‌دهند، وقت چندانی صرف نمی‌کنند؟ چرا بسیاری از شرکت‌ها نمی‌توانند استراتژی‌های خود را عملیاتی و اجرایی کنند و به نتایج مورد انتظار دست یابند؟

پاسخ این سوالات ساده است: بین داشتن استراتژی در ذهن و یا روی کاغذ و اجرای این استراتژی‌ها در عمل شکاف عمیقی وجود دارد (برینک شرودر، ۲۰۱۴). اجرای استراتژی بسیار مشکل است. در مسیر فرآیند اجرای استراتژی موانع بسیاری وجود دارند که به عملیاتی کردن آن آسیب جدی وارد می‌کنند. مسیر اجرا پر از دست‌اندازهایی است که برای موفقیت باید از آن‌ها عبور کرد. این پیامی است که از دو دهه پیش وجود داشته و همچنان پابرجا است. مسأله اصلی آن است که مدیران در مورد تدوین استراتژی بیش از اجرای آن می‌دانند، آن‌ها برای طرح ریزی آموزش دیده‌اند و نه برای اجرا.

علاوه بر فقدان آموزش اجرا، این واقعیت وجود دارد که در بسیاری از دانشکده‌های مدیریت، استراتژی یا برنامه ریزی به عنوان رشته‌ای مجزا تدریس می‌شود که این خود آسیب بیشتری به اجرا می‌رساند. نگرشی که مطالعه استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی، استراتژی منابع انسانی و مانند آن را تنها رویکرد درست می‌داند، به دیدگاه یکپارچه نگر که مورد نیاز اجرا است آسیب خواهد زد (هریسیک، ۲۰۰۶).

اجرای استراتژی در سازمان‌ها به دلیل پیچیدگی فوق العاده و چند وجهی بودن با دشواری‌های زیادی روبرو است (ورنهام، ۱۹۸۵). استراتژی‌هایی که در اجرا با شکست مواجه می‌شوند علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان موجب از دست رفتن فرصت‌ها و منافع آتی می‌شود. نتایج تحقیقات گذشته حاکی از شکست بسیاری از فرآیندهای اجرای استراتژی در سازمان است. دلایل شکست اجرای استراتژی ریشه در عناصری دارد که تحت کنترل مدیریت است (نات، ۱۹۹۸). نیمی از استراتژی‌هایی که در سازمان‌ها طراحی می‌شوند، هرگز اجرا نمی‌شوند (مینزبرگ، ۱۹۹۴). به بیان دیگری، جامعی که اخیراً در مورد علل موفقیت سازمان‌ها صورت گرفته توجه کنید. در این تحقیق ۱۰ ساله، ۵۰۰۰ شرکت ۵ سال بررسی شده‌اند و نتیجه آن این بوده است که موفقیت (از بین عوامل زیادی که وجود داشت) به شدت با اثباتی اجرای بی‌عیب و نقص استراتژی همبستگی داشته است. عواملی چون فرهنگ و ساختار سازمانی نیز حیاتیات در موفقیت سازمان‌ها بسیار سهم بوده‌اند (معیار موفقیت در این مطالعات میزان بازده سرمایه به سهامداران بوده است). اگر چه، رویکرد و تجزیه و تحلیل‌های دیگر تحقیقات اخیر چندان جامع و کامل نبوده‌اند، اما بر یافته‌های غالب صحنه گذاشته‌اند و تاکید می‌کنند که اجرا برای دستیابی به موفقیت استراتژیک حیاتی است (جویس، ۲۰۰۰).

در دنیای امروز، اجرای استراتژی به عنوان یکی از توانمندی‌های ضروری سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت پایدار است (جویس و همکاران، ۲۰۰۳). مدیران موفق می‌دانند که استراتژی، خط شروع را به آن‌ها نشان می‌دهد و فقط اجرای استراتژی است که آن‌ها را به پایان خط می‌رساند. سازمان‌ها از ریاضیات می‌ترسند برنامه استراتژیک خلاقانه و جدید طراحی کنند اما سازمان‌های کمی هستند که بتوانند این برنامه‌های استراتژیک را به صورت موفقیت آمیزی اجرا کنند. اگر چه اجرا برای موفقیت استراتژیک ضروری است، اما چالش‌های بزرگ به حساب می‌آید. مجموعه‌ای از عوامل شامل سیاسی بازی‌ها، سکون و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند راه موفقیت اجرا را سد کنند (هریسیک، ۲۰۰۶). اجرای ناموفق استراتژی‌های سازمان اثرات نامطلوبی بر سودآوری و مزیت رقابتی سازمان می‌گذارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ۳۷٪ ارزش بالقوه استراتژی در طول اجرای آن از بین می‌رود (چتی، ۲۰۱۰). سال‌هاست که آثار مدیریتی مملو از ایده‌های جدید برای خوانندگان مشتاق در مورد طرح ریزی و تدوین استراتژی بوده‌اند و بحث اجرا به شدت مورد غفلت واقع شده است. شکی نیست که تدوین از اهمیت بالایی برخوردار است، اما قطعاً به تدریج افراد به اهمیت اجرای استراتژی پی می‌برند و آن را جدی



می گیرند. با این وجود، اجرای استراتژی به روشنی و وضوح تدوین استراتژی نیست (هریسیاک، ۲۰۰۶).

شرایط به شدت متغیر محیط و رقابت های فزاینده میان شرکت های بزرگ و کوچک در فضای کنونی کسب و کار جهان، مدیران را وادار می کند تا هرروز تصمیمات مدیریتی جدیدی اتخاذ کنند. این تصمیمات گاهی مواقع تصمیمات قبلی را چنان نقض می کند که اجرایی شدن تصمیم جدید نیازمند تغییرات عمده در سازمان است. این تغییرات می توانند گستره ی وسیعی را در برگیرند: تجدید ساختار، فرهنگ سازی، برنامه های عملیاتی نو و به کارگیری نیروی انسانی جدید از جمله این تغییرات اند؛ اما به تناسب تغییراتی که در سطح راهبردی در تصمیمات مدیران رخ می دهد، سازمان ها عموماً توان تغییر و تطابق لازم را ندارند؛ لذا مشکلات بسیاری در اجرای این تصمیمات پس روی معجران تصمیمات راهبردی قرار می گیرد. لازم به توضیح است که انعطاف پذیری ناکافی اجزای سازمان و ناتوانی در تغییر متناسب، تنها مانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی نیست. در واقع مسائل چندی وجود دارند که از اصل ترین مانع پیاده سازی موفق این تصمیمات هستند و با اندکی تغییر در سازمان های گوناگون تا حدودی مشترک اند؛ از جمله می توان به الویت های متعارض و ارتباط عمودی ضعیف (بیر، ۲۰۰۰)، عدم پشتیبانی و رهبری مدیران، اجرای راهبرد و منابع انسانی بی انگیزه و نامناسب (برنز، ۲۰۰۸) اشاره کرد.

بدیهی است که ساختن یک تصمیم با پیاده سازی و سپس ارزیابی آن همراه خواهد شد و عدم اهتمام کافی به هر یک از این مراحل می تواند تصمیمات خوب را بی اثر سازد (یوید، ۱۹۹۷). نهایتاً توفیق یک تصمیم مدیریتی در عمل قابل سنجش است و چه بسا تصمیمات بسیاری بوده اند که علی رغم طراحی خوب و هوشمندانه شان در پیاده سازی با شکست قرین شده اند (میلر، ۲۰۰۲).

چرا اجرای استراتژی برای سازمان ها یک ضرورت است ؟

همواره یکی از چالش های مهم پیش روی مدیران (به ویژه مدیران سازمان های عمومی) اجرای استراتژی در سازمان های شان است. مدیران در سازمان های عمومی همواره با استراتژی ها و اهداف متعالی مواجه هستند که در عمل دسترسی به آنها ناممکن و یا بسیار سخت است (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۴). در این میان عوامل زیادی بر تبدیل برنامه ها به اقدامات سازمانی تأثیر می گذارند. تحقیقات نشان می دهند که عوامل انسانی از عوامل مهم در اجرای موفق استراتژی ها در سازمان ها محسوب می شوند (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). از طرف دیگر انسان موجودی است میان شدن و بودن، میان رویا و واقعیت، میان آرزو و عمل و میان ذهنیت و عینیت. اما با نگاهی به تاریخ همواره شاهد ناکامی او در عملی شدن آرزوها و وعده هایش هستیم؛ یعنی شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت. چه بسیار استراتژی هایی که هیچ گاه پیاده نشده اند یا در رویاوری با موانع تحقق پیدا نکرده اند (لشکرلو کی، ۱۳۹۰)؛ موانعی که امروزه چالش های اصلی مدیریت استراتژیک است. در مدیریت استراتژیک

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به طور مستمر به رقابت بپردازند (دی وایت و مایر، ۲۰۰۴)، برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلند مدت خود و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم استراتژی‌هایی برای خود نیاز دارند (آقازاده، ۱۳۸۱). اما این استراتژی‌ها در صورتی که به طور موثر و موفقیت آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به دنبال نخواهد داشت (دی وایت و مایر ۲۰۰۴؛ کاتر و پاکو، ۲۰۱۰؛ گیتزبرگ، ۱۹۸۸). کمتر دیده شده است که در تدوین یک استراتژی کلان، تمام بازیگران در عرصه‌های مختلف به عنوان عوامل اساسی اثرگذار در پیاده سازی مورد مطالعه قرار گیرد. اهمیت و ضرورت مطالعه گروه‌های اثرگذار و اولویت‌های آنان زمانی به اوج خود می‌رسد که عدم تامین خواسته‌های هر گروه می‌تواند مسیر رخدادها در اجرای استراتژی عوض کند (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۵).

اجرای استراتژی که به زعم اغلب صاحب نظران، مرحله عملی مدیریت استراتژیک است (تان، ۲۰۰۴)، مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژی‌ها، ایجاد یک ساختار اثر بخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی، انجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید. اجرای استراتژی ایجاد می‌کند سازمان‌ها رفتارها، سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید (دیوید، ۱۳۸۹).

اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده اجرا، از پیچیده ترین و ارزشمندترین قباله‌های مدیریتی به شمار می‌رود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است (کاتر و پاکو، ۲۰۱۰). چرا که به دلیل تمرکز بیشتر بر فرآیند تدوین استراتژی به موضوع اجرای استراتژی کمتر توجه شده است. در این میان مشکلات و سختی‌ها در اجرای استراتژی‌ها وقتی نمایان شد که بیگر در سال ۲۰۰۱ بیان کرد ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین شده در زمان تعیین شده پیاده سازی نمی‌شوند و به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند (اسپی، ۲۰۰۶). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که ۶۰ الی ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰). اسپیکولاند (۲۰۰۶) به طور مشابه در تحقیقی نشان داد ۸۰٪ سازمان‌ها و شرکت‌ها، استراتژی‌های خوبی دارند اما تنها ۱۴٪ آنها در اجرای آن موفق هستند (اسپیکولاند، ۲۰۰۶). هرچند مونیتور گروپ در یک مطالعه جهانی در سال ۲۰۰۶ به بررسی اولویت‌های مدیران ارشد پرداخت و نتایج پژوهش او نشان داد اجرای استراتژی‌ها از نظر مدیران عالی در الویت اول قرار دارد (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

در این زمینه حدود ۳۰ سال پیش الکساندر (۱۹۸۵) ادعا کرد که اکثر ادبیات و پیشینه پژوهش مدیریت استراتژیک مربوط به تدوین استراتژی‌ها است و کمتر به آن روی سکه یعنی اجرای استراتژی پرداخته شده است.

او ۲۲ مانع اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کرد و به صورت پرسشنامه در اختیار ۹۳ شرکت آمریکایی قرار داد. و دریافت که بیش از ۵۰ درصد این شرکت‌ها برای اجرای استراتژی‌های خود با ۱۰ مورد از این موانع روبرو هستند (الکساندر، ۱۹۸۵).

نتایج تحقیقات زوک و آلن، حدود ۹۰٪ شرکت‌ها نمی‌تواند اهداف استراتژیک خود را محقق سازند (زوک و آلن، ۲۰۰۱). بنا گفته کاپلان و نورتون، ۹۵٪ کارکنان از استراتژی‌های سازمان بی اطلاع هستند، ۸۵٪ از مدیران اجرایی کمتر از ۱ ساعت در ماه به بازنگری و تجدید نظر استراتژی‌های سازمان خود می‌پردازند و ۶۰٪ سازمان‌ها، ارتباطی بین نتیجه ریزی و اهداف استراتژیک خود برقرار نمی‌سازند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۵). مانکینز و استیل در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها به علت عدم موفقیت در عملیاتی کردن استراتژی‌های خود، با کاهش ۳۷٪ در عملکرد مواجه بودند. به عبارت دیگر شرکت‌ها به طور متوسط ۶۷٪ اهداف استراتژیک خود را محقق می‌سازند (مانکینز و استیل، ۲۰۰۵). نتایج تحقیقات آکسون نشان می‌دهد که ۴۰٪ شرکت‌ها برای تحقق اهداف استراتژیک خود با مشکل مواجه می‌شوند و ۷۳٪ کارکنان به برنامه استراتژیک سازمان دسترسی ندارند و فقط ۴۲٪ مدیران به برنامه استراتژیک سازمان دسترسی دارند (آکسون، ۱۹۹۹). توانایی اجرای استراتژی بسیار مهم‌تر از کیفیت خود استراتژی است. بنابراین، مارهای نگران کننده نشان می‌دهد که سازمان با چالش‌های زیادی در عملیاتی کردن استراتژی و تحقق اهداف استراتژیک خود مواجه هستند (هاشمی، ۱۳۹۱).

مطالعات زیادی در زمینه تدوین استراتژی و همچنین اجرای استراتژی صورت گرفته است. در حوزه تدوین استراتژی فعالیت جامع‌تری نسبت به اجرای استراتژی به صورت تئوریک صورت گرفته است، چرا که تصور بر این بوده که ریشه تمام مشکلات در زمینه تدوین استراتژی است. این باور است که مطالعات اخیر نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها مشکلی در تدوین استراتژی و محتوای آن وجود ندارد، بلکه مسئله اصلی غم آن استراتژی‌ها با شکست مواجه شده‌اند. به عنوان مثال بارتلت و گوشال عنوان می‌کنند که در تمام سازمان‌ها مورد مطالعه آنها «در تمام موارد (بدون استثناء) همه می‌دانستند که چه باید بکنند ولی مشکلات و مسائل در عمل مانع از موفقیت آنها را در دستیابی به تغییرات مورد نظر دچار مشکل می‌کرد» (بارتلت و گوشال، ۲۰۰۲). واقعیت این است که اگر مدیران تنها برای برنامه ریزی و نه اجرا آموزش ببینند احتمال اجرای موفق استراتژی کم‌تر خواهد بود و اجرا تبدیل به امری مشکل ساز می‌شود. در این صورت، آن‌ها باید اجرا را با دشواری بسیار و در عمل فرار گیرند و مسیر موفقیت مملو از اشتباهات و ناکامی‌ها خواهد شد. نتیجه منطقی مطلب فوق این است که مدیرانی که در مورد اجرای استراتژی دانش نظری کافی دارند نسبت به هم‌تایان خود مزیت خواهند داشت. چنانچه مدیران یک سازمان خاص در اجرای استراتژی از مدیران سازمان رقیب ماهرتر و آگاه‌تر باشند (با فرض مشابه گرفتن سایر عوامل) آیا منطقی نیست تصور کنیم که سازمان اول، از مزیت رقابتی بهتری نسبت به سازمان دوم برخوردار است؟ منافع اجرای موثر

همانا مزیت رقابتی و بازده بیشتر به سهام داران است. بنابراین، به نظر می‌رسد که برای سازمان‌ها داشتن دانش در این حوزه بسیار ارزشمند باشد و سود زیادی به بار یآورد (هریسیاک، ۲۰۰۶).

با توجه به این مباحث و مشکلات بوجود آمده، توجهات علمی در مدیریت استراتژیک از تدوین استراتژی به اجرای آن معطوف و تحقیقات وسیعی در این زمینه آغاز گردیده است. در حوزه تدوین استراتژی مدل‌ها و ابزارهای مختلفی توسعه یافته است که مبنای فرآیند تدوین قرار می‌گیرد. اما مدل‌های ارائه شده که برای فرآیند اجرای استراتژی پیشنهاد شده غالباً مدل‌های مفهومی بوده که ابزارهای لازم برای به کارگیری آنها توسعه نیافته است. الکساندر بیان می‌کند «یکی از دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند عملیاتی کردن استراتژی می‌شود، عدم دسترسی مدیران اجرایی به مدل‌های نظری قطعی و اجرا شده به منظور جهت دهی و عملیاتی کردن فعالیت‌ها می‌باشد». بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند اجرای استراتژی باشد نمی‌توان انتظار تحقق استراتژی‌ها به نحو مطلوب را داشت (الکساندر، ۱۹۸۵). نوبل می‌گوید «نیازی اساسی به مدل‌های کامل، جزئی و مفهومی در زمینه اجرای استراتژی وجود دارد» (نوبل، ۱۹۹۹).

سازمان‌ها چه مسأله‌ای در اجرای استراتژی دارند؟

به طور کلی مسأله یعنی تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب. به عبارت دیگر مسأله یعنی فاصله بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم. مسأله وجودی است که توانسته باشیم وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب تبدیل کرده باشیم (هوبر، ۱۹۸۰). جامعه بشری در شرایط کنونی نمی‌تواند بدون مطالعه لازم و همه جانبه متکی به آینده نگری و برنامه ریزی دراز مدت به ویژه برای نسل‌های آینده به زندگی مطلوب ادامه دهد. از طرف دیگر در جهان امروز به دلیل پویایی و تحولات همه جانبه محیط آید، سازمان‌ها پرابهام است. سرعت تغییرات تکنولوژی به حدی است که امکان ترسیم منحنی تغییر در بعد زمان دریا غیر ممکن است و گاهی سرعت این تحولات به گونه‌ای است که هرنوع مقاومتی را درهم کوبیده و سازمان‌ها را با تغییرات بی‌تابانه مواجه می‌سازد. افزایش فشار برای اطمینان از بهره‌وری و اثربخشی منابع شرکت‌ها برای بهبود سیستم‌های مدیریتی، تا به حال آنها را پیچیده‌تر کرده است و این روند که نیاز به تمرکز بر کیفیت بالای حوزه‌های وظیفه‌ها، دارد، در اجرا قابل مشاهده است (سیرنا و همکاران، ۲۰۱۵). اجرای راهبردها و پیاده‌سازی آن به مراتب دشوارتر از تدوین برنامه راهبرد است، زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبرد را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین استراتژی تاکید و توجه می‌کنند، به اجرای استراتژی توجه کافی نمی‌کنند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌ماند و اجرای نمی‌شوند (شاه، ۲۰۰۵).

آمار نشان می‌دهد که از هر ده راهبرد تدوین شده نه مورد آن با شکست مواجه شده و یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و بیشتر راهبردها به مرحله اجرایی شدن نمی‌رسند (اسپیکولاند، ۲۰۰۶؛ آلیو، ۲۰۰۵) و برخی دیگر از



تحقیقات، آماری بین ده تا سی درصد از موفقیت در اجرای برنامه‌های راهبرد را نشان می‌دهند (راپس، ۲۰۰۵). براساس مطالعات متعددی که روی مباحث مرتبط با اجرا انجام گرفته، یکی از دلایل این عدم موفقیت و همچنین راکد ماندن برنامه‌های راهبرد، فقدان الگو و نداشتن دید جامع به اجرایی شدن برنامه راهبر ذکر شده است (گودین، ۲۰۱۱؛ اسپکولاند، ۲۰۰۶؛ راپس، ۲۰۰۵؛ گوشالک، ۱۹۹۹). لدر و سنی (۱۹۹۷) نشان داده‌اند که تنها ۲۴ درصد برنامه‌های راهبرد مورد بررسی به مرحله اجرایی رسیده و مابقی یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و یا این که پس از مدتی کوتاه متوقف شده‌اند. سوزان میلر (۱۹۹۷) در یک تحقیق با عنوان چهار عامل کلیدی برای اجرایی کردن تصمیمات، موارد را برده‌اند که بیش از ۷۰ درصد از برنامه‌های راهبرد سازمان‌ها عملاً در اجرا با شکست مواجه می‌شوند. همچنین معمولاً برای اجرای استراتژی از تدوین آن زمان بیشتری لازم است. چنان چه برای برنامه ریزی چند هفته یا چند ماه وقت صرف شود، اجرای آن در دوره زمانی بسیار طولانی تری انجام خواهد شد. چهار چوب زمانی بیشتر می‌تواند کار را برای مدیران هنگام کنترل فرآیند اجرا دشوارتر کند، چرا که بسیاری مسائل جانبی و اتفاقات پیش بینی نشده ممکن است در حین کار توجه مدیران را به خود جلب نمایند.

گام‌های اجرای استراتژی در طول زمان به داشته می‌شود و بسیاری عوامل از جمله برخی اتفاقات غیر قابل پیش بینی ممکن است در این مدت رخ دهد. اجرای استراتژی تأثیر بگذارد. چهار چوب زمانی طولانی فشار مضاعفی را بر مدیرانی که در ارتباط با اجرا هستند وارد می‌کند. نیازهای بلند مدت باید به اهداف کوتاه مدت تبدیل شوند. ساز و کارهای کنترلی باید تعیین شوند تا با بازخوردی که می‌دهند مدیران را از تغییرات و تلاطم‌های محیطی مطلع کنند. فرآیند اجرا باید پویا و انعطاف‌پذیر و نسبت به رویدادهای غیر مترقبه حساس باشد. از این رو، اجرای استراتژی دشوار و چالشی جدی برای مدیران است.

اجرا یک فرآیند است. اجرا نتیجه صرف یک تصمیم یا یک عمل نیست بلکه حاصل مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمال به هم مرتبط در طول زمان است. به همین دلیل است که می‌توان گفت اجرا مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. سازمان‌ها می‌کوشند تا موفقیت اجرای استراتژی را محک بزنند. اگر اجرا در رنگه مجموعه‌ای از فرآیندها و سامانه‌های منسجم و در هم تنیده باشد، تقلید از آن تقریباً غیر ممکن می‌شود.

اجرا فرآیندی است که برای موفق شدن توجه زیادی می‌طلبد. مدیرانی که برای مشکلات اجرایی به دنبال پاسخ‌های سریع هستند، بی شک در عملیاتی کردن استراتژی با شکست مواجه خواهند شد. سریع ترین راه همیشه بهترین راه نیست.

علاوه بر زمان بر بودن، عملیاتی کردن استراتژی همواره افراد بیشتری را نسبت به برنامه ریزی درگیر می‌کند. این مساله خود نیز منجر به برخی مشکلات می‌شود. ارتباطات در سطوح پایین سازمان، یا میان ویژه کارهای مختلف یک چالش اساسی است. اطمینان از این که مشوق‌های سازمانی پشتیبان فعالیت‌های اجرایی سازمان هستند یک

ضرورت و یک مشکل بالقوه است. برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و اهداف و ملاحظات روزانه‌ی کارکنان در سطوح مختلف سازمانی وظیفه‌ای اساسی و درعین حال چالشی خواهد بود. هر چه تعداد افراد درگیر در سازمان بیشتر باشد، چالش اجرای موثر استراتژی نیز بیشتر خواهد بود (هریسیک، ۲۰۰۶).

دلیل دیگر عدم توفیق برنامه‌ها در اجرایی شدن به مدیران سازمان‌ها بر می‌گردد. مدیران، اوقات زیادی را به برنامه‌ریزی عملیاتی اختصاص می‌دهند و کمتر به اجرا و کنترل راهبرد اهتمام می‌ورزند. زیرا مدیران در مورد تدوین راهبرد بیش از اجرای آن می‌دانند. آن‌ها برای برنامه‌ریزی آموزش دیده‌اند. اما برای اجرای برنامه‌های تدوین شده آموزش نمی‌بینند (رینی‌ک، ۲۰۰۶). گتز (۲۰۱۱) نیز معتقد است که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای استراتژی وقت برزی صرف می‌کنند برای اجرای آن اهتمام نمی‌ورزند. هر سازمانی میان برنامه‌ریزی و اجرا یا فکر و عمل شکاف قائل است. با این حال هر وقت چنین تفکیکی غیر کارکردی باشد (یعنی، برنامه‌ریزان خود را افرادی خبره و اجرکنندگان را بیاد نظام‌بینند) معمولاً مشکلات پیش آمده به اجرا نسبت داده می‌شود. هر زمان که نخبگان برنامه‌ریزی کمتر اجرای استراتژی را چیزی تصور کنند که فرودستان موظف به انجام آن هستند از اعتبار و ارزش جایگاه خود در یکم مدیران است. کم می‌کاهند و در چنین وضعیتی واضح است که اجرای موفق استراتژی نیز به مخاطره خواهد افتاد. پس اجرای استراتژی بخش کم مایه شغل مدیریت نیست بلکه جوهره آن است. اجرا مسئولیت کلیدی تمامی مدیران است. این وظیفه‌ی «دیگران» نیست.

هر چند در دنیای واقعی ممکن است میان تدوین و اجرای استراتژی فاصله باشد، اما این دو وظیفه وابستگی متقابل شدیدی بایکدیگر دارند. تدوین بر اجرا اثر می‌گذارد و متقابلاً در طول زمان اجرای استراتژی نیز اثراتی بر برنامه‌ریزی و تدوین خواهد گذاشت. ارتباط میان فکر و عمل دو یکپارچه‌ی مهم را خاطر نشان می‌سازد (هریسیک، ۲۰۰۶).

با آن که اهمیت اجرا کمتر از تدوین نیست و اکثر مدیران اذعان دارند که اجرا بسیار مشکل‌تر از تدوین است اما به اندازه تدوین به آن توجه نمی‌شود. جوش و گلوک (۱۹۸۸) در تحقیقی نشان دادند که مدیران ۲۳ درصد از وقت خود را به تدوین و برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند در حالی که فقط ۸ درصد از زمان خود را برای استقرار یک سیستم مدیریتی برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌های تدوین شده صرف می‌کنند. شاید یک دلیل آن این باشد که تدوین و انتخاب استراتژی نسبت به اجرا وقت کمتری را می‌طلبد. مسأله دیگر، تأکید دروس دوره‌های مدیریت راهبرد، بر تدوین و برنامه‌ریزی، و عدم توجه کافی به اجرای برنامه‌ها است. فقدان توجه رسمی در دوره‌های آموزشی به مقوله اجرا بی‌شک به فقدان توجه، فهم و درک صحیح نسبت به این مسأله در دنیای واقعی منجر خواهد شد (رینی‌ک، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر تلاش‌های فکری و علمی تا امروز، بیشتر به ارائه روش شناسی‌ها و ابزار تدوین استراتژی متوجه بوده و کمتر به پیاده‌سازی و اجرای آن توجه شده است. در کتاب‌های



دانشگاهی مدیریت استراتژیک در فصل‌های مربوط به پیاده‌سازی استراتژی عموماً به توصیه‌هایی در این خصوص بسنده شده و الگوهای معدود این زمینه پوشش کاملی بر روی موضوعات مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی ارائه نمی‌کنند (مظلومی ۱۳۹۱).

حوزه کسب و کار جهانی، پراز استراتژی تدوین شده آگاهانه و گران قیمتی است که در مرحله اجرا با شکست مواجه شده‌اند. برخی از این استراتژی‌ها، کاملاً از یاد رفته و به دست فراموشی سپرده شده‌اند، برخی نیز در کشوی میز مدیران مانده و یا صرفاً در نمایش‌هایی با نرم افزار پاورپونت کاربرد دارند. همه این‌ها نشانگر اتلاف منابع بوده و اینکه از اتلاف مصروف در جهت تهیه و تدوین استراتژی‌ها، می‌توان در هر جای دیگری، به گونه‌ای سودآورتر استفاده کرد. نخست کارلی فیورینا در اچ بی، جان آکرز، آی بی ام، جان اسکولی، اپل، پرجین هامار و شرکت ولوو تنها نمونه‌های از نخست هزاران مدیرعامل در اجرای استراتژی‌های شان بوده است، آن هم به دلیل اجرای ضعیف استراتژی نه به دان طراحی و تدوین نامناسب استراتژی.

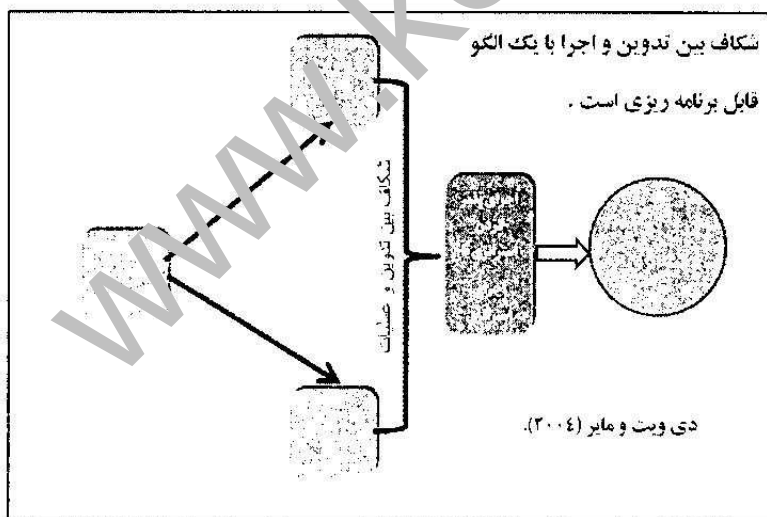
شرکت‌ها، سالانه حدود ۱۰۰ میلیارد دلار صرف مشاوره و آموزش مدیریت، به ویژه در رابطه با استراتژی‌های جذاب و چشمگیر می‌کنند. دستخذه‌های بازرگانی، هر ساله تعداد زیادی از استراتژیست‌های جویای نام و متفکران کل نگر را روانه دنیای تجارت می‌کنند. در حال حاضر، دانشجویان فهمیده‌اند که کمتر از ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به طور اثر بخش تدوین شده‌اند، به طور موفقیت آمیزی اجرا می‌شوند. بنابراین حدود ۹۰ درصد شرکت‌ها، به طور مداوم در اجرای اثربخش استراتژی‌های شان با مشکل مواجه می‌شوند (مورگان، لویت و مالک، ۱۳۸۹).

لازم است موضوعات و مسائل اجرایی در طرح کلی برنامه در اجرا پیش بینی شوند. برنامه ریزی و اجرا بخش‌هایی از رویکرد مدیریت استراتژیک یک پارچه هستند (هریسیا کاتر ۲۰۱۰). از نظر مدیریت استراتژیک، موفقیت یک سازمان تنها انتخاب استراتژی‌های مناسب نیست، بلکه تحقق اهداف مورد انتظار نیز اهمیت دارد. استراتژی انتخاب شده هر چقدر هم بخواهد مناسب و موثر باشد تا زمانی که به درون سازمان اثر و مناسب اجرا نگردد ناموفق خواهد ماند. نماندن استراتژی‌ها بر روی کاغذ به اجرای موثر آن‌ها بستگی دارد. سازمان‌ها غالباً در اجرای استراتژی خود ناموفق هستند چرا که سیستم مدیریت کلان و منسجمی برای اجرایی کردن استراتژی خود در اختیار ندارند. بیشتر سازمان‌ها فاقد سیستم رسمی برای اجرای استراتژی هایشان هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که برای اجرای استراتژی، سیستم رسمی و یکپارچه دارند از عملکرد بالایی برخوردار هستند. اگر سازمان در فرآیند اجرای استراتژی، مهارت کافی را به دست آورد، می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد. موضوع اجرای استراتژی برای سال‌های طولانی در ادبیات معاصر مدیریت استراتژیک مورد بی توجهی و غفلت واقع شده است. ارزیابی دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های معتبر مدیریت بازرگانی دنیا نشان

می‌دهد که کانون توجه این دوره‌های آموزشی تدوین استراتژی است و توجه کمی به موضوع اجرای استراتژی می‌شود. پیامد غفلت سیستم آموزشی از اجرای استراتژی آن است که مدیران سازمان‌های امروزی دارای مهارت‌های لازم و کافی در تدوین و طرح ریزی استراتژی هستند اما فاقد مهارت‌ها و دانش لازم در زمینه اجرای استراتژی تدوین شده هستند (پدرسون، ۲۰۰۸).

می‌توان گفت اجرای استراتژی به فرآیند ترجمه، انتقال، هماهنگی، تطابق و تخصیص منابع استراتژی منتخب در زمان اجرای آن اشاره دارد (پدرسون، ۲۰۰۸).

با بررسی متون علمی که در زمینه اجرای استراتژی وجود دارد مشخص می‌شود که شکاف و فاصله بزرگی بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی وجود دارد. به عبارت دیگر تفاوت زیادی بین آنچه سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد. براساس نظریه ویث و مایر علت شکست در اجرای استراتژی تدوین شده به این برمی‌گردد که بیشتر نظریه پردازان استراتژی، فرآیند مدیریت استراتژیک را خطی تصور کرده و آن را شامل مراحل تحلیل، تدوین و اجرا می‌دانند و از اجرا پذیر کردن استراتژی غفلت می‌ورزند (دی ویث و مایر، ۲۰۰۴). مدیران قبل از آن که شرایط لازم برای موفقیت اجرای استراتژی‌های تدوین شده را فراهم کنند و مطلوبیت و امکان پذیری اقداماتی که برای اجرای استراتژی تدوین شده را آزمایش کنند، با عجله و شتاب دستور به اجرای استراتژی‌ها می‌دهند (پدرسون و اندرسون، ۲۰۰۴).



شکاف بین تدوین و عملیات

لذا پس از تدوین استراتژی، خلأیی بین تدوین برنامه استراتژی و عملیات به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب و کار و عملیات باشد. به عبارت دیگر شرایط اجرایی



شدن برنامه‌های استراتژی را در سازمان‌ها تعیین کرده و پس از این مرحله برنامه استراتژی می‌تواند عملیاتی شود. بنابراین مسأله اصلی سازمان‌ها، فقدان الگویی اجرایی است که بتواند خلأ بین تدوین و عملیات را پر کند و زمینه اجرایی شدن برنامه‌ها را فراهم سازد که در فصل سوم با تفصیل بیشتر به آن پرداخته خواهد شد.

بنابراین سازمان‌ها با هر ویژگی و ماهیت، خواه انتفاعی یا غیر انتفاعی، دولتی، خصوصی یا تعاونی، اقتصادی یا اجتماعی و فرهنگی، تولیدی یا خدماتی، باید به نحوی طراحی شوند که پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و در این میان سازمان‌هایی موفق خواهند بود که توان انطباق با تغییرات را داشته باشند. بدیهی است دستیابی به چنین موقعیتی بدون تفکر استراتژیک در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی مقدور نخواهد بود. برای اجرای استراتژی مدل‌های مختلفی قابل استفاده می‌باشد که هر کدام از این مدل‌ها دارای نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود هستند.