

نگرش رفتاری به مدیریت استراتژیک

دکتر محمد جواد عاصمی پور

مقدمه

صحنه‌های بین‌المللی روز بروز افزایش یافته است. شاید بتوان گفت که بهترین و مهمترین عامل فرایند مدیریت در دهه ۷۰ همانا طرح مسائلی چون برنامه‌ریزی دراز مدت، کشفیات جدید مدیریت، برنامه‌ریزی، طراحی، بودجه‌بندی و سیاستهای بازرگانی و توجه به محیطهای خارجی و داخلی سازمان در برنامه‌ریزی است. این فرایند توجه و عنایت به عوامل مذکور فوق را، مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک نام داده‌اند.

۱- تعریف مدیریت استراتژیک

مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی را که منجر به فرموله کردن عملی کردن استراتژیهای تنظیم شده برای تحقق اهداف سازمان می‌گردد، مدیریت استراتژیک می‌گویند که نیازمند توجه به عوامل زیر است:

- ۱- تشخیص و تعیین رسالتهای سازمان شامل بیان وسیع‌المنتهای مأموریت، فلسفه و هدفهای آن.
- ۲- بررسی وضع موجود سازمان که شرایط داخلی و تواناییهای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ۳- ارزیابی محیط خارجی سازمان، بر اساس شرایط رقابتی عوامل محتوایی (contextual).
- ۴- تجزیه و تحلیل راه‌حلهای ممکن برای تطبیق محیط داخلی سازمان با محیط خارجی.
- ۵- تشخیص راه‌حلهای مطلوب برای تحقق رسالتهای سازمان.
- ۶- انتخاب استراتژیک مجموعه معینی از هدفهای بلند مدت استراتژیهای عملی برای تحقق این اهداف.
- ۷- ارائه هدفهای سالانه و استراتژیهای کوتاه مدت که در راستای اهداف بلند مدت و استراتژیهای عملی بوده باشند.

پیچیدگی و گستردگی تصمیم‌گیریهای بازرگانی نیازمند مدیریت استراتژیک است. مدیریت مسائل داخلی شرکت فقط بخشی از وظایف مدیران بوده، برخورد مناسب با محیط پویای خارج از سازمان، مجموعه وظایف دیگری را برای مدیران ایجاد می‌کند. این محیط رقیبان، عرضه‌کنندگان، منابعی که روز بروز کمتر می‌شوند، حکومتها که با تنظیم مقررات، محدودیتها و موفقیتهایی را برای سازمان موجب می‌گردند و سرانجام، مشتریانی با خواسته‌های غیر قابل توضیح را شامل می‌شود.

علاوه بر آن، این محیط مشتمل بر متغیرهای اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، حقوقی و تکنولوژیکی که همگی باید در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرند، می‌باشد. همه این عوامل محیطی، دارای نقشی در تصمیم‌گیری بوده و با مجموعه عواملی که گاهی با آنها در تضاد می‌باشد، مانند منابع سهامداران، صاحبان شرکتها، مدیران بالا، کارکنان، جامعه - مشتریان و در کل کشور، در مجموع باید نگرش گردند به گونه‌ای که رضامندی نسبی را در رابطه با عوامل مزبور بوجود آورند.

مدیران شرکتها برای برخورد اثر بخش با تمامی این تأثیرات، به طراحی مدیریت استراتژیک، که موقعیت شرکت را در محیط رقابت آمیز و پویا بهینه سازد، مبادرت می‌ورزند.

انتظار مدیران از بهینه سازی موقعیت شرکت و در نتیجه تنظیم مدیریت استراتژیک به دلیل توجه به تغییرات محیطی و پیش بینی پاسخهای مناسب بدانها دور از واقعیت نیست. نیاز به طراحی چنین فرایند مدیریتی پیچیده و گسترده، در پایان جنگ جهانی دوم به دلیل گسترش اندازه و تعداد شرکتها و افزایش نقش دولتها به عنوان خریداران، فروشندگان، قانونگذاران، رقیبان و سیستمهای باز اقتصادی و همچنین گسترش فعالیت شرکتها در

۸- عملی کردن تصمیمات استراتژیکی انتخاب شده بر اساس منابع بودجه‌ای و منابع ممکن تخصصی و تأکید بر تطبیق وظایف مردم، ساختارها، تکنولوژی و سیستمهای پاداش و تشویق.

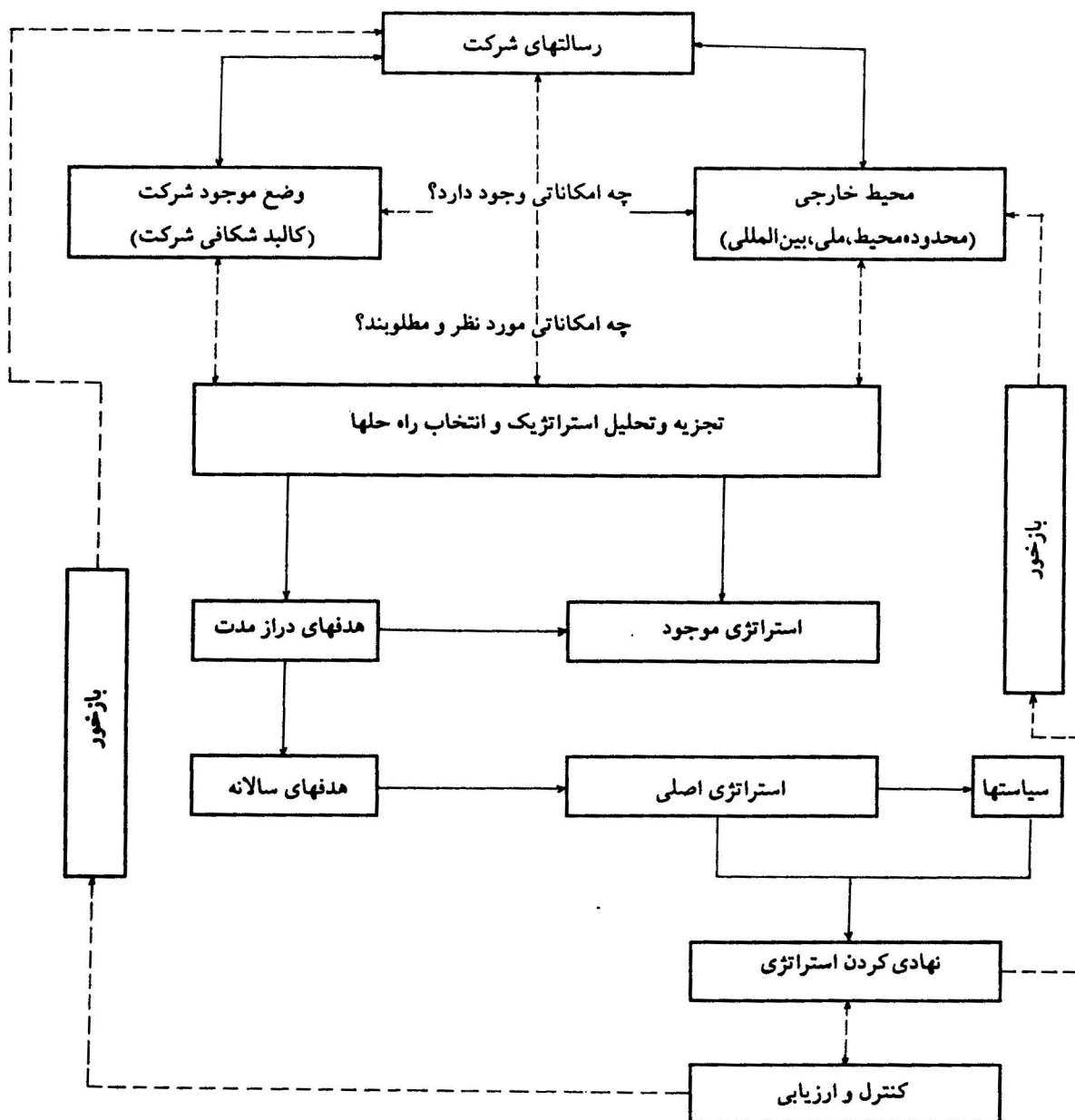
۹- بررسی و ارزیابی موفقیت فرایند استراتژیک به عنوان ابزار کنترل و همچنین به عنوان داده‌هایی برای تصمیمات آینده.

بنابر این بر اساس این عوامل، در واقع مدیریت استراتژیک شامل برنامه‌ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل تصمیمات استراتژیک مرتبط و اقدامات سازمانهاست.

منظور مدیران از استراتژی، قلمرو وسیع، آینده مداری و برنامه‌های لازم در برخورد با محیط رقابت آمیز برای بهینه سازی

تحقق هدفهای سازمانهاست.

بنابر این یک استراتژی نشانگر برنامه بازی یک شرکت (Firm's game plan)، و همچنین این برنامه جزئیات اقدامات آینده شرکت شامل نیروی انسانی، مسائل مالی و مواد اولیه را بیان نمی‌نماید؛ بلکه استراتژی، چهارچوبی را برای تصمیمات مدیریت فراهم می‌سازد. یک استراتژی بر آگاهی شرکتها از چگونگی رقابت، اینکه با چه کسانی باید رقابت نمایند، کجا و برای چه را مشخص می‌کند. مفهوم فوق را می‌توان در نمودار شماره یک نشان داد.



نمودار شماره ۱ - مدل مدیریت استراتژیک

۲- ابعاد تصمیمات استراتژیک

درباره اینکه کدامیک از تصمیماتی که شرکتها با آنها روبرو می‌شوند، استراتژیک، و در نتیجه نیازمند مدیریت استراتژیک هستند، باید به ابعاد زیر توجه نمود:

۱- مقوله‌های استراتژیک نیازمند مدیران بالاست. این مقوله ابعاد جامع و گسترده وظایف سازمان را در بر می‌گیرد لذا نیازمند جامع نگری و اخذ تصمیمات با اختیارات وسیع است که خاص مدیران بالای سازمان است.

۲- مقوله‌های استراتژیک نیازمند تخصیص منابع اعظم سازمانهاست.

۳- مقوله‌های استراتژیک تأثیر عظیمی بر آینده سازمان می‌گذارد.

۴- مقوله‌های استراتژیک آینده مدار هستند.

۵- مقوله‌های استراتژیک معمولاً چند وظیفه یا فعالیت را شامل می‌شوند و تلفیقی از مجموع وظایفند.

۶- مقوله‌های استراتژیک ناچار به در نظر گرفتن عوامل محیطی خارجی‌اند.

۳- سطوح سه گانه استراتژی

تصمیمات یک سازمان در یک هرم تصمیم‌گیری باید سه سطح را شامل شود:

۱- تصمیمات عملیاتی

۲- تصمیمات بازرگانی

۳- تصمیمات جامع

تصمیمات جامع، در سطح مدیریت بالا اتخاذ می‌گردد؛ مانند تصمیمات راجع به سهامداران و کل جامعه.

تصمیمات بازرگانی که شامل مدیران جامع و عمومی و مدیران بازرگانی است؛ مانند تصمیم راجع به چگونگی رقابت در محیطی معین.

تصمیمات عملیاتی شامل مدیران تولید، مدیران وظایف و مناطق جغرافیایی مختلف.

ویژگیهای مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک با سطوح تصمیمات متفاوت است که جدول شماره یک، این مشخصات را در سطوح سه گانه نشان می‌دهد.

۴- رسمیت در مدیریت استراتژیک

رسمیت در سیستم مدیریت استراتژیک در میان سازمانها بطور گسترده‌ای متفاوت است. رسمیت، میزان مشخص بودن عضویت، مسؤلیتها و اختیارات در تصمیمات است، و نک بسیار مهمی است، چرا که درجه رسمیت دارای همبستگی مثبت با هزینه‌ها، جامعیت صحت و موفقیت برنامه است. عوامل متعددی در تعیین میزان نیاز به رسمیت در مدیریت استراتژیک مؤثرند که در جدول شماره دو نشان داده شده است.

ویژگیها	سطوح استراتژی		
	سطح استراتژی جامع	استراتژی بازرگانی	استراتژی عملیاتی
نوع امکان اندازه‌گیری فراوانی امکان تطابق ارتباط به فعالیتهای فعلی مخاطره سود بالقوه هزینه زمان انعطاف نیاز به هماهنگی	ادراکی قضاوت ارزشی دوره‌ای کم بدیع - جدید بسیار زیاد زیاد عمده دراز مدت زیاد بسیار زیاد	ترکیب هر دو شبه کمی مقطعی متوسط ترکیب هر دو متوسط متوسط متوسط میان مدت متوسط متوسط	عملیاتی کمی موردی زیاد مکمل کم کم بسیار کم کوتاه مدت کم کم

جدول شماره ۱

عواملی که در طراحی سیستم مدیریت استراتژیک مؤثرند:

به سوی رسمیت و جزئی نگری بیشتر	به سوی رسمیت و جزئی نگری کمتر
<p>۱ - اندازه سازمان</p> <p>سازمانهای بزرگ ←</p>	<p>سازمانهای کوچک →</p>
<p>۲ - الگوی مدیریت</p> <p>سیاستگذار ←</p> <p>دیکتاتورگونه ←</p> <p>مدیر دارای تجربه و برنامه ریزی →</p> <p>مدیر فاقد تجربه و برنامه ریزی ←</p>	<p>دموکراتیک →</p> <p>مدیر عمل کننده روزانه →</p>
<p>۳ - پیچیدگی محیطی</p> <p>محیط با ثبات ←</p> <p>محیط با رقابت کم ←</p> <p>محیط بازارها و مشتریان زیاد →</p> <p>محیط با بازار و مشتری واحد →</p> <p>محیط با رقابت شدید →</p>	<p>۳ - پیچیدگی محیطی</p> <p>محیط در حال تلاطم →</p>
<p>۴ - پیچیدگی فرایند تولید</p> <p>خط تولید با زمان زیاد ←</p> <p>خط تولید سرمایه بر ←</p> <p>خط تولید کاربر ←</p> <p>فرایند تلفیقی تولید ←</p>	<p>۴ - پیچیدگی فرایند تولید</p> <p>خط تولید با زمان کم →</p> <p>فرایند ساده تولید →</p>
<p>تولید با تکنولوژی بالا ←</p> <p>تولید با تکنولوژی پائین →</p> <p>زمان عکس العمل بازار در مقابل کالاهای جدید کم →</p> <p>زمان عکس العمل بازار در مقابل کالاهای جدید زیاد ←</p>	<p>۵ - طبیعت مشکلات</p> <p>برخورد با مسائل جدید پیچیده و سخت که جنبه های دراز مدت دارد ←</p> <p>برخورد با مسائل جدید، سخت و کوتاه مدت →</p>
<p>۶ - هدف سیستمهای</p> <p>فعالیتهای هماهنگی شده قسمت شده ←</p>	<p>آموزش مدیران →</p>

جدول شماره ۶ - عوامل مؤثر در طراحی سیستم مدیریت استراتژیک

۵- سازندگان و برپاکنندگان استراتژی

فرایند ایده‌آل مدیریت استراتژیک توسط گروه مدیریت استراتژیک طراحی و ارائه می‌گردد. این گروه اصولاً شامل تصمیم‌گیران در هر سه سطح مدیریت برای مثال هیأت مدیره، مدیران تولید و رؤسای قسمتهای عملیاتی است. ضمناً گروه مدیریت استراتژیک متکی به داده‌های دو بخش از سازمان شامل خدمات پرسنلی و واحد برنامه‌ریزی و همچنین مدیران سطوح پایین و سرپرستان شرکت است.

جدول شماره ۳ ارتباط بین سطوح تصمیم‌گیران استراتژیک و نوع اهداف استراتژیک که مسؤولیت آن را به عهده دارند را نشان می‌دهد.

این مدیران اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری استراتژیک فراهم کرده، مسؤولیت عملی کردن استراتژی را به عهده دارند. استفاده از ستاد برنامه‌ریزی از دهه ۶۰ روز بروز گسترده‌تر شده است.

در شرکتهای بزرگ، واحد یا بخش برنامه‌ریزی موجود اغلب توسط یک معاون رئیس شرکت در امر برنامه‌ریزی سرپرستی می‌شود. شرکتهای متوسط اغلب یک فرد ستادی را برای کوششهای جمع‌آوری اطلاعات بکار می‌گیرند و حتی در شرکتهای کوچک و یا شرکتهای غیر توسعه یافته، یک کارشناس و یا گروهی از کارشناسان به عنوان کمیته برنامه‌ریزی برای تنظیم برنامه استراتژیک تعیین می‌شوند.

این عوامل شامل:

۱- اندازه سازمان

۲- الگوی مدیریت

۳- پیچیدگی محیطی

۴- نوع تولید

۵- طبیعت

۶- مشکلات و هدف سیستم برنامه‌ریزی سازمان می‌باشد. لیکن بطور کلی عوامل اساسی در تعیین درجه رسمیت همانا اندازه سازمان و مرحله رشد و توسعه سازمان است.

روشهای ارزیابی موفقیت استراتژی همچنین به درجه رسمیت ارتباط پیدا می‌کند. بعضی از سازمانها بویژه سازمانهای کوچک، سازمانهای پیشتاز هستند و اساساً آنها تحت کنترل یک فرد بوده، تعداد معدودی کالا یا خدمت تولید می‌کنند. در چنین فضایی، ارزیابی عملکرد بسیار غیر رسمی و از لحاظ قلمرو محدود است و در حالت عکس که شرکت، بزرگ است، نظام ارزیابی سیستم فرعی و رسمی و جامعی از سیستم برنامه‌ریزی کلی شرکت به شمار می‌آید.

هنری مینتزر برگ روش ثالثی را با عنوان روش تطبیق The Adaptive approach نام برده که شرکتهای بی‌اندازه متوسط فعال در یک محیط نسبتاً با ثبات از آن بهره می‌جویند. در این روش، شناخت و ارزیابی استراتژیهای مختلف بسیار به استراتژیهای موجود وابسته است.

تصمیم‌گیران استراتژیک				وسیله تحقق - چگونگی تحقق	آنچه که باید تحقق یابد	ردیف
مدیران عملیاتی	مدیران بازرگانی	مدیران جامع	هیأت مدیره			
	✓	✓ ✓	✓ ✓	استراتژی اساسی سیاستهای کوتاه مدت استراتژی تاکتیکها - برنامه‌های عملیاتی	رسالت شامل اهداف، فلسفه برنامه	۱
	✓ ✓	✓ ✓	✓		هدفهای بلند مدت	۲
✓ ✓	✓ ✓	✓			هدفهای سالانه	۳
✓ ✓	✓				هدفهای عملیاتی	۴

نشانه‌ها:

✓ ✓ = بیانگر مسؤولیت اساسی

✓ = بیانگر مسؤولیت ثانوی

جدول شماره ۳ - ارتباط بین سطوح تصمیم‌گیران استراتژیک

مسئولیت مدیران در تنظیم برنامه ریزی در سطوح سه گانه مدیریت را جدول شماره ۴ نشان می دهد. همچنین این جدول نشان می دهد که مدیران بالا مسئولیت تصویب نهایی وظیفه و مرحله برنامه ریزی را به عهده دارند. از آنجا که تصمیمات استراتژیک، تأثیر عظیمی بر شرکت می گذارد و به دلیل آنکه نیازمند بکارگیری زیاد منابع شرکت است، لذا صرفاً باید توسط مدیران بالای سازمان در هرم مدیریت اتخاذ گردند.

همچنین آنها در این امر به وسیله واحدها یا بخشهای

برنامه ریزی جامع، که عوامل لازم و اساسی برای تهیه برنامه جامع را فراهم می سازند، کمک و یاری می شوند. همچنین مدیران بالا مسئولیت مرور، ارزیابی و حذف مراحل اصلی تهیه برنامه را به عهده دارند. جدول همچنین بیان می کند که مدیران کل در سطح بازرگانی مسئولیت اساسی تصویب و تأیید تجزیه و تحلیل های محیطی، انجام پیش بینی و همچنین برقراری هدف های بازرگانی را به عهده داشته، برنامه های بازرگانی را که توسط گروه های ستادی تهیه می شود فراهم می سازند.

سطح مدیریت عملیاتی	سطح مدیریت بازرگانی		سطح مدیریت جامع یا استراتژیک		فعالیت های برنامه ریزی
	گروه های ستادی	مدیران کل	بخش برنامه ریزی جامع	مدیران بالا	
				Δ	۱- برقراری اهداف جامع
			●	●	۱-۱- تعیین هدف های عملکرد
		●		●	۱-۲- تعیین دوران زمانی برنامه ریزی
			●		۱-۳- برنامه ریزی برای سازماندهی فعالیتها
●	●	Δ	●	Δ	۱-۴- برقراری مفروضات محیطی
					۲- جمع آوری اطلاعات و انجام پیش بینی
	●	Δ		Δ	۲-۱- برآورد فروش
	●	Δ			۲-۲- ارزیابی قوتها و ضعف های شرکت
	●	Δ			۲-۳- ارزیابی محیط رقابت آمیز
	●	Δ		Δ	۳- برقراری هدف های بازرگانی
		Δ	○	Δ	۴- تنظیم برنامه های بازرگانی
	●		○		۴-۱- فرموله کردن استراتژی های مختلف
		●	○		۴-۲- انتخاب استراتژی مناسب
	●	Δ			۴-۳- ارزیابی و انتخاب پروژه
	●	Δ			۴-۴- تنظیم تاکتیکها
					۵- تغییر و تعدیل اهداف و برنامه ها در صورت عدم تحقق اهداف
			●	Δ	۵-۱- برنامه های تلفیقی
				Δ	۵-۲- تخصیص منابع
	●			●	۵-۳- مرور بر پیشرفت برنامه
			●		۵-۴- ارزیابی اثربخشی برنامه

جدول شماره ۴ - تنظیم برنامه در سطوح سه گانه مدیریت

نشانه ها:

Δ = تصویب

○ = مرور، ارزیابی و هدف

● = انجام کار

۶- سیکل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

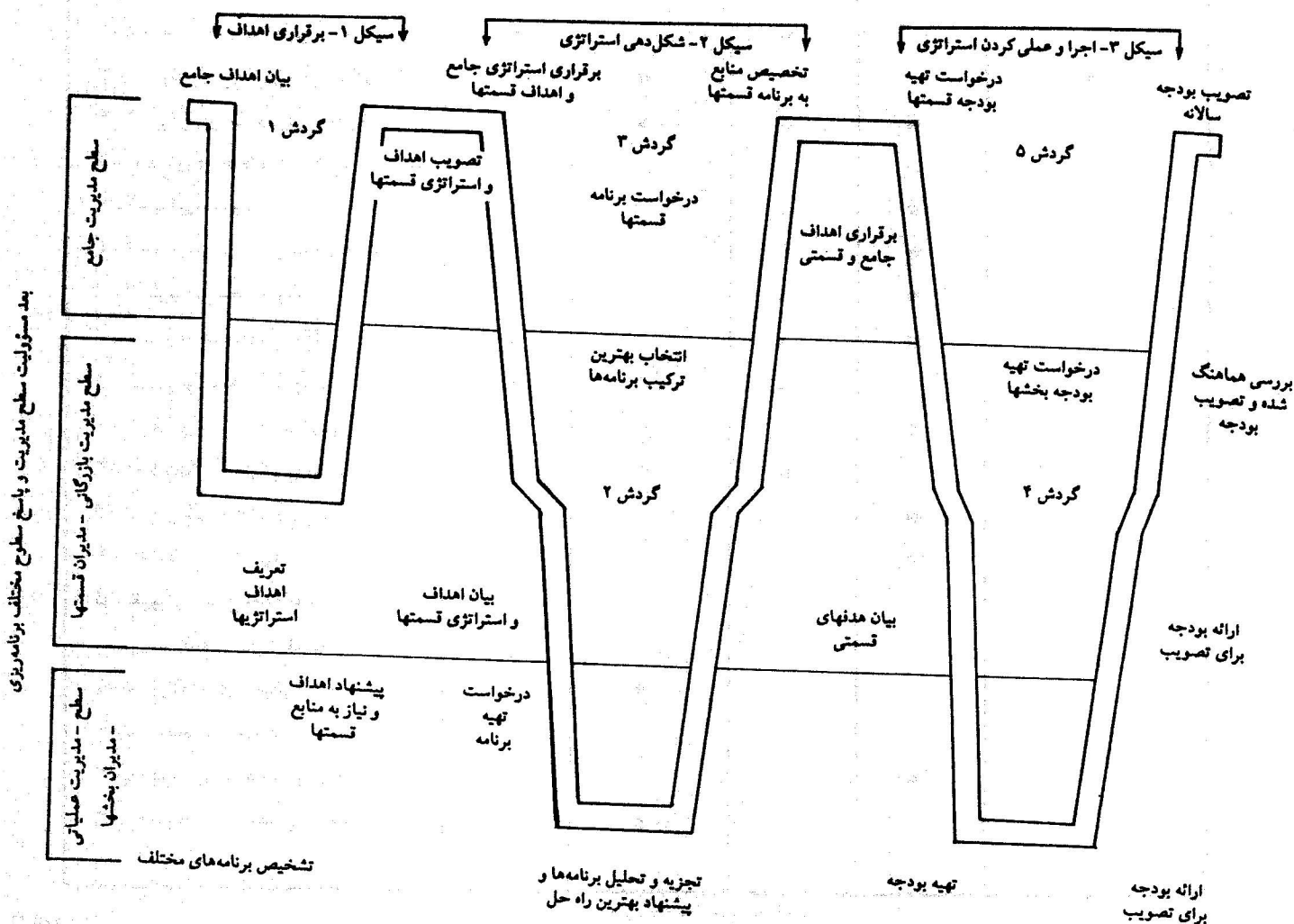
برنامه‌ریزی استراتژیک از مرحله تنظیم هدفها، برپایی استراتژیها و تنظیم عوامل تصمیم‌گیری، در سطح مدیریت جامع تا سطح مدیریت عملیاتی بهم مرتبط بوده و یک سیکل گردش فرایند برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. پیتل لورنج (Peter Lorange) این سیکل را به صورت نمودار شماره ۲ ارائه نموده است.

همانگونه که در نمودار شماره ۲ ملاحظه می‌شود، مراحل و گردش امور پنجگانه به شرح زیر است:

۱- گردش شماره ۱- وقتی هیأت مدیره مواد ورودی را دریافت می‌کند، تصویری از جهت حرکت سازمان را دریافت نموده و با مقایسه با هدفهای کلی سازمان ممکن است دستور تغییر ورودی و یا انجام بعضی تغییرات از جمله هدفهای اصلی شرکت را صادر کند.

۲- گردش شماره ۲- برای فرموله کردن استراتژی، مدیر

نکته پایانی که باید به آن اشاره شود، راجع به نقش مدیر عامل و یا هیأت مدیره در فرایند تصمیم‌گیری است. اصولاً نقش هیأت مدیره، تعیین جهتگیری دراز مدت سازمان و مسؤلیت موفقیت شرکت و بنابر این استراتژی تنظیم شده است. هر زمان که قدرت مطلقه هیأت مدیره در تنظیم استراتژی افزایش یابد، در این صورت، اثر بخشی برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایند مدیریت احتمالاً کاهش خواهد یافت. مزیت تنظیم استراتژی به وسیله کار تیمی، به جای کار فردی و مشارکت دادن بدنه سازمان در این امر نسبت به انجام این مهم به وسیله فرد یا هیأت مدیره قطعی است. این امر، ضرورت برپایی سیستم مدیریتی را موجب شده که فرصت لازم برای همه مدیران در همه سطوح را برای تنظیم استراتژی فراهم می‌سازد. درجه مشارکت همه مدیران در همه سطوح در تنظیم استراتژی، میزان موقعیت استراتژی را دو چندان می‌سازد.



نمودار شماره ۲- سیکل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

بازرگانی ممکن است اغلب به مدیران عملیاتی مراجعه و از آنان درخواست نماید که برنامه خود را بر دیدگاه استراتژیک مدیران بازرگانی منطبق کنند.

۳- گردش شماره ۳- وقتی هیأت مدیره گزارش وضعیت موجود در رابطه با استراتژیهای بازرگانی را دریافت می‌نمایند، سعی می‌کنند این استراتژیها را با استراتژی جامع شرکت انطباق دهند.

۴- گردش شماره ۴- هنگام اجرای استراتژی، مدیران بازرگانی ممکن است پیشنهادهای عملیاتی را دوباره در جریان گردش انداخته تا برنامه اجرایی ویژگیهای استراتژی دراز مدت را در بر گیرند.

۵- گردش شماره ۵- به همین ترتیب هیأت مدیره نیز ممکن است همین اقدام را در رابطه با برنامه‌های اجرایی بازرگانی انجام دهند.

نکته اساسی در این بحث این است که مفهوم کار تیمی در رابطه با تنظیم استراتژیک، مسأله مهم و حیاتی است. مدیران در سطوح مختلف مسؤولیتهای مختلف در رابطه با بخشهای مختلف فرایند دارند و ضمن داشتن ارتباطات داخلی با یکدیگر، مجموعاً در تحقق نتیجه نهایی به هم وابستگی دارند.

۷- مزایا و مضار مدیریت استراتژیک

روش حصول مدیریت استراتژیک، تأکیدی بر ارتباطات عملی مدیران همه سطوح هرم سازمانی در برنامه‌ریزی و اجراست که نتیجه‌اش این است که مدیریت استراتژیک مبتنی بر رفتار مشارکتی در فرایند تصمیم‌گیری است. بنابر این ارزیابی صحیح از تأثیر تنظیم استراتژی بر عملکرد سازمانی علاوه بر عوامل مالی، نیازمند ارزیابی عوامل غیر مالی مانند اندازه‌گیری تأثیرات رفتاری است. به عبارتی مدیریت استراتژیک در واقع، آموزش مدیران به تشویق جنبه‌های مثبت چنین الگوی رفتاری، تأثیرات مثبت بر انتظارات مالی شرکت خواهد گذاشت.

در هر حال تأثیرات مثبت رفتاری چندی که در واقع منافع مدیریت استراتژیک برای بهینه‌سازی ارزش افزوده شرکت به‌شمار می‌آیند، را می‌توان به شرح زیر انتظار داشت:

۱- فعالیتهای فرموله کردن استراتژی می‌تواند توانایی شرکت در جلوگیری از بروز مشکلات را افزایش دهد. این امر از طریق تشویق و ترغیب زیردستان به توجه به برنامه‌ریزی و کمک به

مدیران در وظیفه ترسیم وضع موجود و امر پیش‌بینی، عملی است.
۲- اتخاذ تصمیمات استراتژیک بر اساس کارگروهی احتمالاً در انتخاب راه حل بهینه، اثر مثبت‌تر دارد.

۳- انگیزش کارکنان با دستیابی به بهره‌وری بالاتر بهبود می‌یابد و وجود مدیریت استراتژیک احتمال دستیابی به بهره‌وری بالاتر را افزایش می‌دهد.

۴- حلقه‌های مفقوده و یا تداخلات در فعالیتهای میان افراد و گروه‌های مستقل به وسیله امر مشارکت در تنظیم استراتژی به حداقل خود رسیده و ضمن تبیین بهتر وظایف افراد و گروه‌های کاری ارتباطات داخلی آنان را نیز تنظیم می‌کند.

۵- مقاومت در مقابل تغییر به دلیل امر مشارکت در تنظیم استراتژی به حداقل می‌رسد.

در کنار این منافع مدیران باید به نکات منفی زیر توجه کرده، آنها را به حداقل برسانند.

۱- علاوه بر اینکه بر مدیریت استراتژیک از نظر بکارگیری نیروی انسانی هزینه‌هایی مترتب است، صرف وقت مدیران در تنظیم استراتژی، در نتیجه دور شدن از ضروریات اجرایی و عملیات، هزینه‌هایی را در بردارد. مدیران باید با برنامه‌ریزی وظایف خود به گونه‌ای که زمان لازم برای تنظیم استراتژی، و همچنین حداقل کردن آثار منفی دور شدن از مسؤولیتهای عملیاتی و اجرایی را فراهم سازند.

۲- اگر تنظیم‌کنندگان استراتژی، در عملیات اجرایی آن مسؤولیتی نداشته باشند، این امر ممکن است به عدم روشن شدن نقش افراد در اخذ تصمیمات و در تحقق نتایج تصمیمات منجر گردد. مدیران استراتژیک باید دقیقاً با تعیین سهم افراد در محصول و نتیجه کار، از آثار منفی این امر جلوگیری کنند به گونه‌ای که همگان برداشتن سهم در حاصل کار وقوف کامل یابند.
۳- مدیران باید بتوانند ناامیدی و افسردگی زیردستان در نتیجه عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار را کاهش داده، از آثار منفی آن بکاهند.

منابع:

1- Arthur A. Thompson, A. J. Strickland; **Strategic Management**: New York, IRWIN, INC., 1990.

2- Kenneth R. And Reuis, **The concept of corporate strategy**: Homewood, IRWIN, INC., 1987.