



ارزيابي تطبيقي پروژه هاي مديريت

استراتژيك در سازمانهاي ايراني

نوشته: حسين اكبري - حامد قدوسي - مجتبي اسدي - حميدرضا نورعليزاده

منبع: ماهنامه تدبير شماره ۱۴۳

چكیده

همانطور که آيزنهاور رئيس جمهور اسبق آمريكا گفته است برنامه ها در نفس خود اهميت چنداني ندارند و آنچه از برنامه ها بسيار مهمتر است فرايند برنامه ريزي است آنجا که افراد با نگراني دوبراه و فارغ از فشار تصميم گيريهای مقطعي برآن هستند تا به موضوعها از دريچه استراتژيك بنگرند. در اين تحقيق نگارندگان به بررسي ۲۵ عنوان از پروژه هاي مديريت استراتژيك پرداخته اند که توسط گروههاي مختلف و در بخشهاي مختلف اقتصادي و صنعتي انجام شده اند.

در اين تحقيق به صورت مطالعه موردی به ارزيابي تطبيقي فرايندهای بنيادين برنامه ريزي استراتژيك پرداخته شده است.

در اين تحقيق با بهره گيري از نظرات و هم انديشي تعدادی از صاحب نظران اين عرصه نقاط قوت و ضعف فرايندهای تجارب پيش گفته را تحليل و طبقه بندي کرده اند تا از اين طريق ضمن شناسايي دامه های پيش روی مديران و مشاوران در فرايند برنامه ريزي راهكارهایی برای بازنگري در روشها و فرايندهای پروژه هاي برنامه ريزي استراتژيك ارائه دهند.

همچنين در اين بخش از تجارب تحقيقات مشابه با بررسي مقالات و متون تخصصی ياری گرفته شده و تعدادی از عوامل حياتی موفقيت پروژه هاي مديريت استراتژيك ارائه و تشریح شده اند. بديهی است در اين تحقيق از روشهای آماری و انتخاب يك جامعه آماری مناسب به منظور قابليت تعميم نتايج به تمام پروژه هاي مشابه استفاده نشده است تنها سعی شده با تنوع نمونه های انتخابی از نظر نوع واحدهای که پروژه در آنها اجرا شده از يك سو و تنوع گروههای مجری و مشاور پروژه از اريبي نتايج كاسته شود.

مقدمه

مفاهيم مربوط به مديريت استراتژيك چند سال است که در فضای مديريتي کشور مطرح شده و تعداد قابل توجهی از سازمانها نیز تلاش کرده اند تا از اين مفاهيم برای اداره بهتر فعاليتهاي خود بهره گيرند. متاسفانه اين ابزار نیز





مشابه بسیاری دیگر از ابزارهای مدیریتی دستاورد مثبت چندانی در کشور ما نداشته و درصد کمی از سازمانهایی که آن را به کار بسته اند نتایج موفقیت آمیزی از آن به دست آورده اند.

بررسی تجربه نگارندگان این مقاله در پروژه های مختلف برنامه ریزی استراتژیک نشان می داد که اشتباهات نسبتاً یکسانی را می توان در موارد مختلف یافت که به شکست یا کاهش اثربخشی پروژه برنامه ریزی استراتژیک منجر شده است. این ایده اولیه انگیزه ای شد تا با بررسی نمونه های مختلفی که نویسندگان و یا همکاران دیگر به نوعی در آن مشارکت داشته اند مواردی را به عنوان اشتباهات رایج و نیز نکات قابل توجه در این نوع پروژه ها استخراج کنیم.

لازم به ذکر است در تعریف کلاسیک استراتژی بیشتر به ریشه های نظامی این واژه اشاره می شود. از این منظر استراتژی هنر فائق شدن و غلبه بر دشمن و شیوه های صف آرایی نیروهای ارتش برای تحقق این هدف است. نکته کلیدی این تعریف محیط تهاجمی اتخاذ این شیوه هاست یعنی در محیطی که دشمن وجود نداشته باشد. اصولاً غلبه بر دشمن و نبرد با شیوه های استراتژیک بی معنی می شود. شاید بتوان این چارچوب را به محیط اقتصاد نیز تعمیم داد و استراتژی را شیوه هایی برای عرصه های رقابتی دانست و در محیطهای اقتصادی فاقد رقابت و حمایت شده آن را ناکارآمد تلقی کرد. در محیط اقتصادی بسیاری از نمونه هایی که در این تحقیق بررسی شده اند عنصر رقابت با آن شدت و حساسیت که اتخاذ استراتژی های هوشمندانه را ضروری کرده باشد در حال گذار به عرصه های رقابتی هستند و هنوز به انحاء مختلف از چترهای حمایتی برخوردارند.

روش تحقیق

این تحقیق به صورت مطالعه موردی در ۲۵ پروژه برنامه ریزی استراتژیک بوده است که نگارندگان به صورت مستقیم در جریان آن بوده و یا از طریق هم اندیشی با مجریان و بررسی مستندات در تجارب ایشان سهیم شده اند.

باتوجه به دشواری دسترسی به مستندات طرح استراتژیک سازمانها و فرهنگ موجود که سهیم شدن تجارب را حایز ارزش نمی داند. انتخاب این جمعیت نمونه تنها براساس امکان دسترسی به اطلاعات ایشان بوده است و در صورتی که جمع دیگری مایل به تعمیق یافته های این طرح باشند می بایست براساس شاخصهایی از جمله حوزه صنعت عمر سازمان تجارب پیشین و عوامل مشابه دیگری سازمانها را طبقه بندی کرده و به تحلیل و آزمون این یافته ها در طبقات مختلفی از جامعه آماری پردازند تا ضمن محک صحت و سقم این فرضیات دستاوردهای جدیدی بر آن افزوده شود.

پس از انتخاب حوزه و دامنه تحقیق و انجام مصاحبه های اولیه بررسی مستندات مرتبط با پروژه های مدیریت استراتژیک ایشان در دستور کار قرار گرفت. در اکثر موارد گزارشهای حجیمی شامل مستندات جلسات متعدد تیمهای راهبری برنامه ریزی استراتژیک به چشم می خورد.

در یک بررسی اجمالی به نظر می رسد برخی مجریان پروژه (مشاوران و مجریان درون سازمان) به حدی شیفته روشها و قدمهای اجرایی فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک بوده اند که از محتوا غافل شده اند و در تلاشهای خود اقدام به جمع آوری حجم زیادی از اطلاعات سوابق و مستندات کرده اند که بیشتر برای تدوین بیوگرافی سازمان مناسب است. در حد مقابل نیز برخی مجریان پروژه های خود را تنها مبتنی بر تعداد جلسه به منظور





توسعه ظرفيت تفكر استراتژيك بنا کرده اند و اسناد و مدارک شايسته ای برای ثبت اين تجارب به وجود نیامده است.

ارزیابی مقایسه ای فرایندهای بنیادین

فرایند برنامه ریزی استراتژیک یکی از فرایندها پشتیبانی سازمان است. این فرایند از زیر فرایندهای متعددی تشکیل می شود که مهمترین آنها عبارتند از:

فرایند ترسیم چشم انداز؛

فرایند جستجوی فرصتها؛

فرایند تحلیل قابلیتها و توانمندیها؛

فرایند شناخت و تدوین استراتژی ها؛

فرایند عملیاتی کردن برنامه ها؛

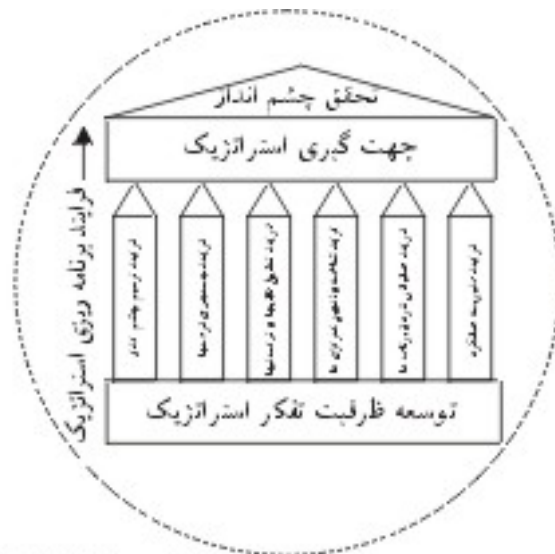
فرایند مدیریت عملکرد.

فرایندهای فوق که در شکل موردنظر آمده است در قالب سیستم های پشتیبان سازمان وظایف عملیاتی را یکپارچه می کنند. درالگوی کلی این تحقیق به نوعی الگوبرداری فرایندی نیز محسوب می شود. فرایندهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهایی که به عنوان نمونه انتخاب گردیده اند شناسایی مقایسه و تحلیل شده اند.

قدمهای اجرای فرایندهای مذکور سازمان و مدلهای مرجع اصلی ترین معیار مقایسه کفایت و اثربخشی این فرایندها بوده است.

در ادامه نتایج حاصل از مقایسه این فرایندها به صورت چالشهای فرارو و تجارب موفق طبقه بندی و ارائه شده اند. در پاره ای موارد مانند فرایند مدیریت عملکرد به دلیل عدم مشاهده نمونه موفق تحلیلی نیز ارائه نشده است.





محيط رقابتي سازوکارهاي کلان

(اقتصادي / سياسي / اجتماعي)

ترسيم چشم انداز

همه چيز از پايان آغاز مي شود يك سفر پيوسته و طولاني براي شدن و آنچه ابعاد تصوير فرارو را شكل مي دهد چشم انداز راه است.

الف - دامها و چالشها: در بررسيهاي ما در اين تحقيق مشكل عمده تصاوير ناهمگون و ابهام آلودی است که نمی توانند کشف خلاق موردنیاز برای طی کردن فاصله بودن تا شدن را فراهم آورند. این مشکلات شامل موارد زیر می شوند:

تعريف واحدی از چشم انداز ماموریت یا رسالت و فلسفه وجودی مرجع برنامه ریزی نبوده و این واژگان بیشتر از آنکه هادی راه گردند ابهامها را دامن زده اند؛

اکثر سازمانها در چشم انداز خویش به دنبال تحقق اهدافی بسیار بلندپروازانه مانند «سازمانی جهان تر از شدن (WORLD CLASS) هستند و این فاصله آنقدر بعيد است که در ذهن خود برنامه ریزان نیز هیچ باوری نسبت به آن وجود ندارد.

در چشم انداز و ماموریت شرکتها معمولاً تضاد درونی به چشم می خورد و شرکتها قادر نبوده اند یک خواسته و مقصد همگون را به تصویر بکشند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین (VALUES CORE) بیشتر به مثابه یک بازی ایدئولوژیک تلقی شده است و افراد بیشتر دنبال انتخاب و تبلیغ واژه های جذاب و اخلاقی هستند؛

انتخاب و تدوین بیانیه ماموریت & چشم انداز و ارزشهای بنیادین بیش از آنکه مبتنی بر هم اندیشی و تمرکز اذهان باشد و سبب همسویی تصاویر ذهنی گردد براساس نوعی رأی گیری انجام پذیرفته و آنچه خوشایند مدیران ارشد و یا افراد تاثیرگذار سازمان بوده انتخاب شده است.





ب - تمرین شنیدن و هم اندیشی: آنچه در ترسیم چشم انداز به عنوان نمونه های موفق به چشم خورده حاوی نکات زیر است:

تشکیل جلسات هم اندیشی در قالب گروههای متداخل از سطوح مختلف سازمانی موجب بحث و تضارب آرا گردیده و حضور افراد تسهیل گر توانمند نقش موثری برای تعادل در این جلسات ایفا کرده است و در محیطی توأم با تعامل اندیشه ها تمامی افراد به تدریج به یک تصویر واحد دست یابند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین در فضایی واقع نگر صورت پذیرفته و تحلیل مصادیق رفتاری آنها پاسخگوی صریحی به چرایی انتخاب این ارزشها بوده است. در سازمانهای موفق ارزشهای بنیادین خطوط راهنمای رفتارها و حتی نظامهای سازمانی و ملاک اصلی بایدها و نبایدها هستند.

جستجو یا خلق فرصتها

در تحلیل محیط بیرونی سازمان به دنبال چیست فرصتها عوامل تحقق چشم اندازهای سازمانند. آنها مانند سیبهای درختان همواره فرو می افتند اما فقط چشمان تیزبین نیوتونی رابطه سقوط سیبها و قانون جاذبه را درک می کند.

الف - دامها و چالشها: اما در نمونه های بررسی شده در ایمن تحقیق عمدتاً چیزی از فرصت جویی به چشم نمی خورد. بیشتر انبوهی از داده های خام و جملات کلیشه ای مشاهده گردید که رابطه منطقی بین تحلیل این داده ها و چشم انداز سازمان درک نمی گردد. مهمترین این مشکلات شامل موارد زیر است:

نوعی تفکر واگرا در جمع آوری داده ها موجب گردهم آمدن انبوهی از داده های خام فاقد یک زنجیره و پیوستار منطقی گردیده است؛

عواملی که به عنوان فرصت و تهدید در گزارشها ارائه شده اند عمدتاً منتج از دیدگاههای مشاور بیرونی بوده اند حال آنکه مدیران سازمان تنها با نگرش و دانائیهای خود و به صورت روزمره تصمیم می گیرند؛ فرصتها محدود هستند و اگرچه می توانند ساده باشند لکن با تفکر ساده انگارانه قابل تشخیص نیستند و معمولاً حاصل روابط پیچیده عوامل بیرونی هستند. اما در نمونه های بررسی شده عمدتاً موارد متعددی به عنوان فرصت یا تهدید ذکر شده اند. که عملاً ذهن مدیران ارشد را از نگرش استراتژیک منحرف و ناتوان ساخته است.

ب - فرصت جویی یا فرصت آفرینی: در بین نمونه های بررسی شده تعداد محدودی موارد هوشمندانه نیز به چشم می خورد. مهمترین وجه مشخصه این نمونه ها تمرکز روی تحلیل فرصتهای استراتژیک بوده است و موارد زیر مهمترین ویژگیهای مشترک این تجارب هستند:

سازمانهای موفق در گام ابتدایی مأموریت و حوزه های کسب و کارشان را به صورت مشخص تعریف می کنند و لذا مفهومی با عنوان حوزه های فرصت شناسایی کرده و کنکاش در این حوزه ها برای فرصت یابی در دستور کار تیم مدیریت قرار گرفته است؛

به جای تحلیل و طبقه بندی عوامل محیطی به عنوان فرصتها و تهدیدات این عوامل را در محیط با نقش فرصت زایی یا تهدیدآفرینی تحلیل شده و در نتیجه توجه بر شناسایی خود فرصتها متمرکز گردیده است.





به مدیران در یک دوره زمانی مشخص توسط مربیان و مشاوران بیرونی یاری رسانده شده تا خلاءهای دانایی و اطلاعاتی ایشان مشخص و برنامه آموزشی موردنیازشان تدوین گردد. بدین ترتیب در اکثر برنامه های موفق دانش و توانایی مدیران بویژه در تحلیل محیطهای اقتصادی و اجتماعی کسب و کار تا حد خوبی ارتقا یافته است.

شناسایی قابلیتها و توانمندیها

قابلیتهای ما میزان توانمندی ما برای بهره گیری از فرصتها را نمایش می دهند. سنجش توانمندیها هنگامی با ارزش است که در راستای قابلیتهای موردنیاز برای دستیابی به فرصتها باشد. مثال بسیار ساده آن نوع عضلات و استخوان بندی موردنیاز برای دو رشته وزنه برداری و شناسست. طبیعی است که در حالت عادی جمع آوری و تحلیل اطلاعات از وضعیت جسمانی این دو ورزشکار ارزش چندانی ندارد و در صورتی این بررسی راهنمای عمل خواهد بود که نسبت به قابلیتهای موردنیاز هریک از این رشته ها آگاه بوده و ارزیابیهای مربوطه انجام گردد.

الف - دامها و چالشها: در اکثر نمونه های بررسی شده این نوع تلاش وجود نداشته و نقایصی از جمله موارد زیر در روشهای ایشان فهرست شده اند:

در بررسی نقاط قوت و ضعف برای عمده سازمانها شاخصهای یکسانی براساس مدلهای مختلف به کار می رود و مانند تحلیل محیط بیرونی با یک تفکر واگرا داده های فراوانی جمع آوری شده اند و این داده ها تصویر قابل اتکایی از سازمان ارائه نمی دهد؛

نبود زیرساختهای اطلاعاتی مناسب و کارآمد در سازمان موجب بروز مشکلات متعددی می گردد به گونه ای که بخشهای متعددی از پازل اطلاعات سازمان خالی مانده است. این نقیصه مشکل تحلیل توانمندیها را تشدید کرده است.

به دلیل عدم شناخت عوامل حیاتی موفقیت (CRITICAL SUCCESS FACTOR = CSF) در حوزه های ماموریت کسب و کار و قوتها و ضعفهای متعددی شناسایی می شوند. این مسئله موجب می گردد توجه سازمان در هنگام تدوین استراتژی ها از جهت گیری برای تحقق چشم اندازها به رفع مشکلات داخلی معطوف گردد؛ تحلیل توانمندیها نیازمند یک نظام مانیتورینگ پیوسته بوده و به دلیل فقدان چنین نظامی در سازمان ردگیری وضعیت شاخصهای توانمندی امکان نداشته و یک روند گسسته و غیرقابل اتکا پدیدار شده است؛

بسیاری از روشهای ارزیابی توانمندی به کار رفته مبتنی بر تحلیل شهودی وضعیت شاخصهای متداول بوده و این مسئله به جنبه منطقی و استدلالی نتایج لطمه جدی وارد کرده است. در عمل بیشتر نسبت به مستند کردن شهود مدیران اقدام شده است و پارادایم حاکم مانع از تجلی تجارب و اندیشه های نوین شده است.

ب - عوامل حیاتی کامیابی از فرصتها: در بررسی انجام شده نمونه های موفق نیز به چشم می خورند. مهمترین عامل موفقیت سازمانها در تمرکز روی تحلیل تعداد محدودی از قابلیتهای کلیدی آنها بوده است. سازمان نسبت به شناخت عوامل موفقیت هوشمندانه عمل کرده و تنها در تعداد محدودی شاخص استدلالها و دیدگاههای شهودی مدیران و تیمهای چندوظیفه ای مسئول بررسی و جمع بندی شده است؛





در تمرین طراحی نظام مدیریت عملکرد به تدریج شاخصهای کارآمد و مناسبتری برای تحلیل توانمندیها استخراج شده و زیرساختهای اطلاعاتی پشتیبان برای جمع آوری داده ها نیز توسعه یافته اند؛

تیمهای چند وظیفه ای تعیین عوامل حیاتی موفقیتها و شاخصهای مربوطه را به عهده گرفته اند و در عمل تعهد واحدهای مختلف سازمان نسبت به پوشش اطلاعات موردنیاز جلب شده است؛

برای سازمانهای موفق ارتباط یکپارچه ای بین روش ارزیابی توانمندیها نظام مدیریت عملکرد برنامه های عملیاتی و نظامهای پاداش سازمان به وجود آورده اند که این موجب هم افزایی کارکرد این نظامها در کل گردیده است.

جهت گیری استراتژیک

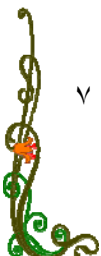
استراتژی های هوشمندانه در اصل زائیده تفکر استراتژیک هستند اما یک فرایند گام به گام مدیریت استراتژیک نیز قادر است تا ذهن مدیران سازمان را به سوی تفکر استراتژیک سوق دهد.

طی کردن گامهای این فرایند موجب تقریب اذهان برنامه ریزان سازمان می شود و با تمرین برنامه ریزی از منظرگاه استراتژیک در صورتی که تمامی حلقه های این زنجیر پوشش داده شوند به تدریج سازمان می تواند مسیر صحیح را پیش روی خود قرار دهد. استراتژی ها در سطوح مختلف سازمان قابل اتخاذ هستند اما باید دقت کرد که استراتژی ها آن سطح از تصمیمهای سازمان را شامل می شود که اثرات قابل لمس روی بخشهای متعدد سازمان گذارند. و متقابلاً برای پیشبرد آنها نیز به مشارکت این بخشها نیاز باشد. پس از تعیین استراتژی های کلی شناخت حوزه های استراتژیک و استراتژی های وظیفه ای یا تاکتیک ها مانند استراتژی های بازار مالی نیروی انسانی و تولید مطرح می گردند. آنچه در نمونه های بررسی شده به عنوان یک نقیصه و چالش عمومی به چشم می خورد تداخل سطوح مختلف استراتژی ها تحت عناوین استراتژی تاکتیک و سیاست است. عناوین بسیار متعددی که تحت عنوان استراتژی برای سازمان توصیه می شوند با ماهیت و جوهره استراتژی یعنی محدودبودن و اثرات کلی در تضادند.

در نمونه های کارآمد سازمان با شناخت هرم استراتژی های خود نسبت به انتخاب استراتژی های کلان مبنی بر رشد ثبات یا انقباض تصمیم گرفته و سپس از طریق یک نقشه مسیر نسبت به تعیین استراتژی های سطوح بعدی کرده است. آنچه این مرحله را با الگوی فوق اثربخش کرده است حذف و کمرنگ کردن اثر تضادها و تعارضهای درونی بین استراتژی های سازمان است.

برنامه ریزی عملیاتی

انتخاب استراتژی ها در عمل مقدمه برنامه ریزی عملیاتی است. در عمل شاید تعیین مرز مشخص بین اهداف و استراتژی ها دشوار باشد چرا که استراتژی شیوه دستیابی به اهداف سطح بالاتر است و اهداف هر سطح نیز مقصد پایانی راه استراتژی ها در همان سطح و سنجه های ارزیابی آنهاست. نکته جالب در این بررسیها فقدان برنامه ریزی عملیاتی در بسیاری از تجارب طرحهای استراتژیک سازمانهاست. از یک سو به صورت طبیعی سازمانی که تجربه برنامه ریزی عملیاتی و روبرو شدن با چالشهای اجرای آنها را نداشته باشد قادر به توسعه سطح این برنامه ها و تجارب به سطح استراتژیک نیست. از سوی دیگر طرح استراتژیک سازمان در صورتی که در قالب برنامه های عملیاتی به





وظايف جاري کارکنان و سازمان ارتباط نيابد قادر به پيشبرد و عملي شدن نيست. پس نبود برنامه ريزي عملياتي در مسير طرح استراتژيک غير قابل فهم و توجيه است.

الف - دامها و چالشها: در بررسيهاي انجام شده در مواردی که برنامه های عملياتي نیز تدوين شده اند چالشها و دامهاي زیر فراروی کار دیده شده اند:

در برنامه ريزي عملياتي فرض بر روی منابع نامحدود است و هر واحد بدون توجه به محدوديتها و طرح کلی حرکت سازمان سعی در بهينه کردن برنامه و اهداف خود دارد. اين ذهنيت درعمل اجراي برنامه ها را غيرممکن ساخته است؛ برنامه های عملياتي اشتباهاً در سطوح مديران ارشد و بدون مشارکت و جلب تعهد مديران مياني و سرپرستان عملياتي تدوين شده اند لذا عمدتاً فاقد عنصر واقع نگري هستند؛

از ديگر مشکلات برنامه های عملياتي خوش بينی در برآورد منافع حاصله و منابع موردنياز است به گونه ای که همواره منافع به سمت بيشتري و منابع موردنياز به سمت کمتر برآورد می گردند. عدم توجه به موانع اجرا و عوامل محدودکننده باعث فاصله زياد بين برآوردها و نتايج عملي شده و درعمل کارايي برنامه ريزي عملياتي را زيرسوال می برد.

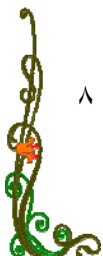
مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد حلقه پایانی هر نظام مدیریت استراتژیک است. با انتخاب استراتژی ها سازمان منابع خود را درجهت تحقق استراتژی ها تجهیز می کنند و در قالب برنامه های عملياتي اقدامات و وظايف جاري تعيين می گردد.

در بررسيهاي انجام شده مدیریت عملکرد اصلی ترین حلقه مفقوده در تجارب مدیریت استراتژیک است. براساس آمار منتشره در شرکتهای «فورچون ۵۰۰» تنها ۱۰٪ از استراتژی های درعمل محقق می گردند و اين فاصله عميق میان برنامه های تدوين شده و دستاوردهای عملي در شرکتهای ایرانی بيشتري است و نبود نظامهاي مدیریت عملکرد و سنجه های کنترلي برای آريزايي کفايت و اثربخشي استراتژی ها موجب تشديد اين نقيصه می گردد.

سازمانها استراتژی ها را هر چند هوشمندانه اتخاذ کرده اما درعمل اجراي اين استراتژی ها با انحرافات بسياري توأم می شود و هيچ شيوه نظام مندی برای سنجش اين انحرافات وجود ندارد. همچنين در تمهيد اقدامات اصلاحي نیز به دليل فقدان چنين نظامی نمی توان شيوه های اجراي استراتژی ها و يا کفايت استراتژی ها را موردنقد و بررسی قرار داد. در نمونه های بسيار محدودی نیز که برای طراحی نظام مدیریت عملکرد سعی شده است نبود دانش و مهارت کافی سبب کاهش اثربخشي اين نظامها شده و شاخصهاي انتخاب شده تصوير مشخص و قابل اتکايي از اثر؛ کارايي و کارآمد جهت گيريهای استراتژيک ارائه نمی دهند.

در اين حوزه از تحقيقات انجام شده نقايص بسياري در حوزه مدیریتی عملکرد مشاهده گردیده و نمونه موفقی برای تحليل يافت نشده است.





به کارگیری الگوهای مدیریت عملکرد که شیوه ها و الگوهای علمی آن بیشتر در دانشکده های مالی یافته است نیازمند مشارکت بخشهای مختلف و به ویژه متولیان مالی سازمانهاست و تمرین یک نظام مدیریت عملکرد شایسته با فرض فراهم ساختن زیرساختهای اطلاعاتی شایسته نیازمند یک دوره زمانی سه تا پنج ساله است.

ب - سر در آسمان و پای بر زمین: تدوین برنامه عملیاتی نیاز به یک سری حرکت رفت و برگشتی اطلاعات پیش مدیران ارشد و مدیران عملیاتی دارد و درعمل باید پیش نویسهای برنامه ها پس از تدوین در سطوح عملیاتی مبتنی بر استراتژی ها و چشم اندازهای سازمان به مدیران ارشد ارائه شده تا همگن و تعدیل شوند و مجدد در سطح عملیاتی نسبت به هماهنگی و بازنگری آنها اقدام شود. مهمترین منافع این روش همسوکردن دیدگاه مدیران و مجریان برنامه هاست که برنامه های عملیاتی را به واقعیت نزدیک سازد.

برنامه های عملیاتی راهنمای عمل سازمانها برای حرکت در مسیر استراتژی های آنها هستند. متأسفانه دلایل بسیاری برای ناکامی و بی کفایتی بسیاری از برنامه های عملیاتی در سازمانها مطرح می گردد اما درعمل بیشتر مشکلات به سمت علل کلان فرافکنی شده و گامهای موثری برای حل مسایل برداشته نمی شوند. تجربه سازمانهای موفق مؤید آن است که هر مجموعه درصورتی که در حلقه نفوذ خود عملکرد شایسته ای داشته باشد قادر است تا به تدریج نسبت به عوامل محیطی اثر گذارتر عمل کند. این مهم در تاروپود فعالیتهای روزمره و جاری سازمان تنیده است؛

اکثر نمونه های موفق در برنامه ریزی عملیاتی با یکپارچه کردن سیستم های بودجه ریزی شأن با تدوین برنامه ها درعمل ضمانت اجرایی مناسبی برای برنامه های عملیاتی پدید آورده اند. به گونه ای که به دلیل نقش حساس بخش مالی در تسهیم منابع مجریان برنامه های عملیاتی در میان مدت در مسیر اجرای برنامه ها هدایت می شوند؛

نکته بارز دیگر در تجارب برنامه ریزی عملیاتی واحدهای سازمانی گامهای پیوسته ایشان در ظرفیت سنجی از منابع و زیرساختهای شان است. بدون تردید برنامه ریزی عملیاتی برپایه اطلاعات امکان پذیر است و اطلاعات صحیح بویژه در حوزه ظرفیتهای اساس و بنیان تعیین اهداف کمی برای دستاوردها و تخمین منابع مصروف است. عوامل کلیدی موفقیت و چالشهای متداول فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک خود به خود به تولید استراتژی برای سازمان منجر نمی شوند بلکه این فرایندها تسهیل کننده ای برای ایده های استراتژیک سازمان هستند. نکته مهمی که در بررسیها به چشم می خورد این است که بر خلاف تصور عموم فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک به تولید استراتژی منجر نمی شود بلکه معمولاً در نمونه های موفق تصویر کلی و مبهمی از استراتژی آتی در ابتدا وجود دارد و این فرایندها کمک می کنند تا اولاً این تصویر ابتدایی پخته تر شده و اعتبار آن بررسی شود و ثانیاً بدنه سازمان نیز آمادگی لازم برای همراه شدن با آن را کسب کند. در این بین نقش یک فرد یا مجموعه ای از افراد که دارای بصیرت آینده نگری و خلاقیت کافی در زمینه کسب و کار سازمان باشند بسیار کلیدی و حیاتی است. این نقش در سازمان برعهده رهبری ارشد سازمان است که در ذهن خود ایده استراتژی آتی سازمان را دارند و فرایندهای برنامه ریزی از روشهای پیش گفته به افزایش کارایی آن کمک می کند. بدون وجود چنین افرادی عملاً فرایند برنامه ریزی استراتژیک مثل ظرفی است که محتوی مناسبی در درون آن ریخته نشده است. در بین نمونه های بررسی شده به وضوح درمورد شرکتهای بوتان صایران سازمان صنایع دفاع و شرکت کیسون وجود چنین افرادی به عنوان یک عامل مهم در خلق استراتژی های موثر به چشم می خورد. در تمام این موارد ایده استراتژی آتی در ابتدای فرایند برنامه ریزی وجود داشته و این فرایند به پردازش بهتر ایده اولیه کمک کرده است. بی توجهی به جوهره و فلسفه مدیریت استراتژیک: محوری ترین مسئله ای که درمورد برنامه ریزی استراتژیک قابل بیان است تفاوت ماهوی این





روش با ابزارهای تحلیلی و الگوریتمی مدیریت (مثل برنامه ریزی تولید نظام اطلاعاتی استقرار نظام کیفیت طراحی چیدمان و...) است. در این نوع ابزارها معمولاً کل فرایند در یک روش قدم به قدم و الگوریتم وار قابل اجرا است و نکات ریز اجرا نیز در مستندات و راهنماهای روشها وجود دارد. درحالی که روشهای ارائه شده برای برنامه ریزی استراتژیک را می توان نوعی مدل مفهومی دانست که صرفاً قدمهای کلی برای رسیدن به استراتژی را پیشنهاد می کند و هیچ راهنمایی اجرایی در این زمینه ارائه نمی کند. به این ترتیب استفاده موثر از روشهای برنامه ریزی استراتژیک مستلزم تجربه و درک عمیق از کل فرایند و خلاقیت و کوشش در زمان اجرای فرایند است. عدم بی توجهی به این نکته که متاسفانه در بسیاری از سازمانهای کشور نیز وجود دارد باعث می شود تا نوعی نگاه مکانیکی به فرایند شکل گیرد. درحالی که این فرایند یک فرایند پویا زنده و مشارکت جو در سازمان است که دارای جنبه های انسانی سیاسی و سازمانی و نیز رقابتی پیچیده ای است. اگر فرایند به صورت مکانیکی در سازمان اجرا شود معمولاً نتایج برنامه دارای کیفیت ضمانت اجرایی و اثربخشی ضعیفی خواهد بود. ویژگیهای موردنیاز تیم مدیریت سازمان: در بررسی چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در شرکتهای مطالعه شده اهمیت نقش مدیریت ارشد سازمان در موفقیت و کیفیت انجام برنامه ریزی استراتژیک بسیار بارز بود در نتیجه باتوجه به خصوصیات فردی و حرفه ای ارشد هریک از شرکتهای و اثر آن در فرایند خصوصیات موردنیاز مدیر ارشد سازمان جهت اجرای مناسب فرایند برنامه ریزی جمع بندی شده است. الف) صرف زمان کافی: یکی از مهمترین نتایجی که در طول بررسی به چشم می خورد مسئله اهمیت صرف وقت کافی از سوی مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. یکی از محصولات اصلی و بسیار مهم در برنامه ریزی استراتژیک مسئله تغییر مدل ذهنی اعضای سازمان و بالخصوص مدیران ارشد سازمان است. حتی در مواردی که فرایند به استراتژی مشخصی ختم نشده است و یا نیمه کاره رها شده است تاثیر آن بر مدل ذهنی مدیران و تلقی آنها از سازمان و صنعت بسیار مفید بوده است. این اثر عمدتاً ناشی از آموزش ضمنی در حین اجرای فرایند و یا بحثهای مطرح شده در جلسات است. برای دستیابی به این محصول لازم است که مدیران ارشد سازمان زمان کافی برای درگیر شدن جدی و فعال در فرایند اختصاص دهند. عدم صرف وقت باعث کاهش نقش مدیریت ارشد سازمان در تدوین استراتژی ها و تضعیف تعهد اجرایی آنها درمورد استراتژی می گردد. عدم اختصاص وقت کافی به برنامه ریزی استراتژیک از سوی مدیران می تواند دو عامل داشته باشد: اول این عدم اختصاص وقت مناسب می تواند ناشی از بی توجهی مدیران به برنامه ریزی استراتژیک و اولویت نداشتن این امر در ذهن آنها باشد که این خود ناشی از عدم درک صحیح آنها از لزوم برنامه ریزی استراتژیک است. در این صورت توصیه می شود مشاوران در چنین سازمانهایی به برنامه ریزی استراتژیک مبادرت نورزند.

ب) حمایت و تعهد به پیگیری فرایند برنامه ریزی: باتوجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک کلیه حوزه های سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد و جهت گیری کل سازمان را مشخص می سازد در صورتی که تعهد کافی در شخص مدیر ارشد سازمان نسبت به اجرای فرایند وجود نداشته باشد اولاً نمی توان از مدیران رده پایین تر انتظار احساس تعهد نسبت به استراتژی ها را داشت درثانی در صورت احساس عدم تعهد در مدیر طبیعتاً احساس تعهد نسبت به

استراتژی های ماحصل این فرایند نیز در او وجود نخواهد داشت. پ) انگیزه برای دستیابی به تحول در سازمان: مدیر باید انگیزه و علاقه لازم را برای ایجاد تحول در سازمان داشته باشد. باتوجه به اینکه تغییر در استراتژی های یک سازمان مستلزم ایجاد تحول در آن سازمان است اگر مدیر شخصاً در مقابل تغییر مقاوم باشد استراتژی های پیشنهادی فرایند به دست فراموشی سپرده خواهد شد.





برای ایجاد انگیزه در افراد مدیر ارشد باید اولاً اهمیت فرایند و اثر عمیقی را که می تواند در سازمان بگذارد را به سایرین بقبولاند. همچنین فرایند را به گونه ای جلو ببرد که دیگران نیز در آن دخیل باشد تا از این طریق انگیزه آنها برای مشارکت در کار بالا رود. بدیهی است که انگیزه های مالی نیز در این میان بی تاثیر نخواهند بود.

ت) درک درست از ماهیت برنامه ریزی استراتژیک: مدیر ارشد باید درک درستی از ماهیت فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان داشته باشد در غیر این صورت باتوجه به اینکه قدرت وی در سازمان از همه بالاتر است و از طرفی این مقوله برای وی بسیار حائز اهمیت است فرایند برنامه ریزی را به بیراهه می کشاند. به عنوان مثال در بعضی از موارد بررسی شده مدیر ارشد سازمان علاقه زیادی به تمرکز بر روی جزئیات و موضوعهای غیراستراتژیک در سازمان داشته و این در بسیاری از موارد به خارج شدن فرایند از مسیر صحیح و توجه زمان بر به مسایل بی اهمیت منجر شده است.

ث) تخصیص منابع کافی: مدیر ارشد سازمان باید منابع و امکانات لازم اعم از مالی و غیرمالی را برای پیشبرد فرایند در اختیار سازمان و اعضای آن قرار دهد بدین معنی که بودجه و امکانات لازم و کافی و پرسنل لازم از بخشهای مختلف در اختیار مسئولان مربوطه قرار گیرد.

ج) اطمینان از فهم و اجرای درست فرایند: مدیر ارشد همواره باید در انجام چگونگی پیشرفت فرایند قرار داشته باشد و در صورت لزوم اقدامات لازم را برای اصلاح آن انجام دهد بدیهی است که برای موثر بودن این اقدام مدیر ارشد ابتدا باید خود درک درستی از فرایند داشته باشد.

فرهنگ و تجربه سازمان: فرهنگ سازمان یکی از بسترهای مهم اجرای برنامه استراتژیک است و لذا باید پیش از شروع فرایند تدوین برنامه به مشخصه های مهمی از فرهنگ سازمان توجه شود. در ارتباط با فرهنگ سازمان مسائل زیر قابل توجه است:

الف) مشارکت پذیری و مشارکت جویی: فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند همفکری و اتفاق نظر مدیران و بدنه سازمان است. بدون وجود یک عزم مشترک برای تحول معمولاً فرایند تحول استراتژیک در سازمان با شکست مواجه می شود. لذا باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک مرتباً بر جلب مشارکت لایه های مختلف سازمان در این فرایند تاکید کند. این اتفاق زمانی به صورت موثر در سازمان رخ می دهد که فرهنگ سازمان قابلیت مشارکت پذیری را داشته باشد و افراد لایه های مختلف براساس ارزشهای سازمان قدرت ارائه نظر و انتقاد را داشته باشند. در غیر این صورت و در صورت حاکم بودن یک فرهنگ آمرانه در سازمان مشارکت به امری صوری تبدیل شده و در نتیجه کیفیت استراتژی ها و اجرای برنامه های استراتژیک دچار افت خواهد شد.

ب) تجربه طراحی اجرا و کنترل در برنامه ریزی: برنامه ریزی استراتژیک نیز مشابه دیگر انواع برنامه ریزی است با این تفاوت که حوزه شمول دامنه تاثیر و افق زمانی آن گسترده تر از انواع دیگر است. سازمانی که می خواهد یک برنامه موفق استراتژیک را طراحی و اجرا کند باید آمادگی و مهارت کافی در زمینه طراحی و اجرای موفق یک برنامه کوتاه مدت تر را داشته باشد. باتوجه به اینکه خبرگی در زمینه برنامه ریزی یک نوع یادگیری در سازمان است و با کسب تجربه به دست می آید لازم است ابتدا سازمان خود را درگیر در یک فرایند برنامه ریزی کوتاه مدت تر و با دامنه تاثیر کم تر قرار داده و مهارت های لازم را در این رابطه کسب کند در غیر این صورت و بدون داشتن چنین مهارت طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک که بسیار وسیع و پیچیده است برای





سازمان بسیار مشکل خواهد بود. بررسی نمونه ها نشان می دهد که در سازمانهایی که مدیران و فرهنگ آنها مهارت زیادی در برنامه ریزی و مدیریت برنامه ها ندارد فرایند تدوین برنامه استراتژیک نیز دچار افت و خیزهای متناوب شده و امکان دستیابی به یک برنامه هماهنگ و با کیفیت کاهش می یابد.

پ) آمادگی تحول: اجرای برنامه استراتژیک سازمان را با چالشهای جدی مواجه می کند که رفع آنها نیازمند صرف منابع وسیعی (پول زمان انرژی...) از سوی سازمان است. سازمانها به دلایل مختلف ممکن است آمادگی چندانی برای تخصیص این منابع و یا عزم کافی برای تحول را نداشته باشند. در این صورت فرایند برنامه ریزی استراتژیک عملاً به یک ابزار تزئینی تبدیل می شود که خروجیهای آن در مقطع عمل اثربخشی چندانی نخواهد داشت.

برنامه ریزی و سازماندهی پروژه: فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک پروژه سنگین و جدی برای سازمان است که لازم است سازماندهی مناسبی برای آن صورت گیرد. در این رابطه موارد زیر از نمونه های بررسی شده به دست آمده است:

الف) طراحی سازمان پروژه: سازمان موفق برای پروژه برنامه ریزی استراتژیک از چهار جزء اصلی تشکیل می شود.

(۱) کمیته راهبری: که از مدیران ارشد سازمان تشکیل می شود و موظف است به طور مرتب و با صرف وقت کافی در تمامی مراحل فرایند حضور موثر داشته ایده های خود را بیان کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ کند.

این کمیته را نباید در حد یک کمیته اداری برای مدیریت پروژه به حساب آورد بلکه کمیته راهبری ستون فقرات فرایند را تشکیل می دهد و بخش عمده ایده ها و تحلیلهای پروژه از دل این نهاد بیرون می آید.

(۲) کمیته های بخشی: در قسمتهای مختلف سازمان برای جلب مشارکت افراد بخشهای مختلف و انتقال دیدگاههای کمیته راهبری و این افراد به یکدیگر تشکیل می شود.

(۳) بازوی پشتیبانی کارشناسی پروژه: فرایند ممکن است نیازمند جمع آوری اطلاعات و یا تحلیلهای کارشناسی باشد. لذا لازم است یک بازوی کارشناسی که معمولاً مسئولیت آن با واحد طرح و برنامه سازمان است تشکیل شده و پروژه را از این لحاظ پشتیبانی کند.

(۴) مشاور یا تسهیل گر بیرونی: مشاور به عنوان یکی از اجزای فرایند می تواند نقش تسهیل کننده موثری را ایفا کند. به شرطی که درک درستی از نقش و وظایف او وجود داشته باشد. اشتباه رایجی که در این مورد به چشم می خورد انتظار انجام تمام وظایف فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط مشاور است. سازمانهایی که این گونه می اندیشند انتظار دارند که چشم انداز آتی استراتژی ها و برنامه های سازمان از جانب مشاور به آنها پیشنهاد شود. در صورتی که مشاوران در بهترین حالت در قالب و ساختار فرایند برنامه ریزی استراتژیک تخصص دارند و می توانند ذهنیت مدیران را برای شکل گیری استراتژی هدایت کنند. متأسفانه به دلیل کم بودن حجم پروژه های برنامه ریزی استراتژیک در ایران مشاوران امکان تمرکز در یک صنعت و کسب اطلاع دقیق از ماهیت صنعت و موضوعهای رقابتی آن ندارند و این وظیفه سازمان است که مسئولیت محتوای (CONTENT) فرایند را برعهده گیرد. در مجموع نویسندگان وظایف مشاور را در فرایند شامل موارد زیر می دانند: آموزش کارفرما تسهیل و شکل





دهی فرایند ارائه تحلیل‌های کلیدی هدایت جمع آوری و جمع بندی اطلاعات و منتقل کننده تجارب سازمانهای دیگر.

ب - انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی: انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی از اهمیت خاصی برخوردار است.

مقطع زمانی مناسب: برنامه استراتژیک باید در زمانی آغاز شود که سازمان به نوعی آرامش ذهنی دست یافته باشد. در صورتی که اجرای این فرایند مصادف با بحرانهای جدی مثل بحرانهای مالی یا تولید شود معمولاً اولین برنامه ای که سازمان توجه خود را به آن از دست می دهد فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. به این لحاظ باید دقت کافی در مورد سنجش شرایط سازمان به عمل آید.

ب - طول مناسب برای فرایند تدوین برنامه: اگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک طولانی شود این امر باعث خسته شدن نیروها. از دست رفتن اعتبار اطلاعات و تحلیل‌های قبلی و یکنواخت شدن اثرات برنامه می شود. لذا تا جای ممکن باید سعی شود تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک کوتاه و فشرده انجام شود. البته اگر از زاویه دیگری به مسئله نگاه شود افزایش زمان فرایند برنامه ریزی باعث می شود تا آمادگی سازمان برای درک استراتژی ها و تغییر در مدل ذهنی افراد افزایش یابد. لذا می توان گفت مدت زمان بهینه برای فرایند تدوین و تصویب برنامه استراتژیک باید در یک بده - بستان منطقی بین این دو پارامتر شکل گیرد.

همسویی نظامهای مدیریتی و عملیات: مدیریت استراتژیک الگویی برای نگاه به پدیده ها و اداره سازمان برای حصول چشم اندازها ارائه می دهد. بدیهی است که نظامها و زیرساختهای سازمان در پیشبرد این الگو نقشی اساسی برعهده دارند.

یکی از عواملی که در اکثر متون تخصصی مدیریت استراتژیک بر ضرورت آن تاکید شده است همسویی نظامهای سازمان با استراتژی هاست. در واقع با ترسیم نقشه پیشبرد هر استراتژی برنامه های عملیاتی مرتبط با آن طرح می گردد. اما برای اینکه این خطوط راهنما در تمامی جوانب عملی شود. نیاز به همسویی تمام اهرمها از جمله نظامهای پشتیبان است. مهمترین این نظامها که سازمانهای موفق نسبت به بازبینی و یکپارچگی آنها برای تحقق استراتژی ها اقدام کرده اند به شرح زیرند:

- نظام بودجه ریزی و ارزیابی عملکرد؛

- نظام پاداش و جبران خدمات؛

- نظام ارتقا و ترفیع سازمانی؛

- نظام توسعه منابع انسانی.

نتیجه گیری





عمده ترين نتايج حاصل از تحقيق در بخش چهارم مقاله تحت عنوان «عوامل كليدي موفقيت و چالشهاي متداول» ذکر گرديده است لکن انجام اين تحقيق آموزه هاي بسياري را فراروي نگارندگان آورده است. از آن جمله ظرائف جمع آوري و تسهيم اطلاعات بين سازمانهاي مختلف و بخشهاي كليدي در تحليل مستندات طرحهاي استراتژيك هستند.

ما بر اين باوريم که مفاهيم مديريتي و ابزارهاي مرتبط شان اگرچه در تجارت سازمانهاي ايراني به دلایل متعدد از جمله شرايط محيطی دچار انحراف و تغيير کارکرد شده اند لکن باز هم اين مفاهيم می توانند طی تجارب پيوسته راهگشای اندیشه هاي نو برای مديران سازمان گردند. آنچه می تواند بر اين روند تأثير مثبت بگذارد به کارگيري و تسهيم تجارب بين سازمانها و تحليل نمونه هاي اجراي پروژه ها در ساير کشورهاست و هرچه متخصصان شامل مديران مياني و مشاوران نسبت به مفاهيم تخصصی و شيوه هاي به کارگيري ابزارهاي مديريتي وقوف بيشتري داشته باشند حضور ايشان اثريخس تر است و درعمل سازمان با بازخوردهاي منتج از تجارت موفق گامهاي استوارتری در راه تجارب مجدد بر خواهد داشت.

منابع و ماخذ:

۱ - گزارش و طرحهاي مديريت استراتژيك شرکتهاي موردبررسی

۲ - STRATEGIC PLANS, THE DOC COLLIER, HOW TO IMPLEMENT
JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, 1998

۳ - RUSSELL A. EISENSTAT, THE SILENT KILLERS OF ,MICHAEL BEER
LEARNING, SLOAN MANAGEMENT STRATEGY IMPLEMENTATION AND
REVIEW, 2000

۴ - FIRSIROTU, HOW TO IMPLEMENT YVAN ALLAIRE, MICHAELA
RADICAL STRATEGIES IN LARGE ORGANIZATIONS, SLOAN
MANAGEMENT REVIEW, 1985

۵ - GODDARD, ALAN MEEKINGS, JONN DRANS FIELD AND JULES
IMPLEMENTING STRATEGIC INTENT: THE POWER OF AN EFFECTIVE
MANAGEMENT PROCESS, BUSINESS STRATEGY REVIEW, 1994
BUSINESS CONNECTING THE PLANNERS AND DOERS, ,WILLY A. SUSSLAND - ۶
QUALITY PROGRESS, 2002

۷ - TEAM - BASED STRATEGIC PLANNING, AMACOM, 1994 ,DAVIS FOGG
۸ - ROBERT SIMONS, CONTRIBUTORS DAVILLA, ROBERT KAPLAN
,ANTONION

SYSTEMS FOR CONTROL & PERFORMANCE MEASUREMENT
IMPLEMENTING STRATEGY, PRENTICE HALL, 2000

حسين اکبري: کارشناس ارشد مهندسي صنايع - دانشگاه تهران & مديرعامل گروه پژوهشي صنعتي آريانا





حامد قدوسی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی MBA - دانشگاه صنعتی شریف مشاور مدیریت و عضو

مکار گروه پژوهشی صنعتی آریانا

مجتبی اسدی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه صنعتی شریف رئیس هیات مدیره گروه پژوهشی

نعتی آریانا

حمیدرضا نورعلیزاده: کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی عضو همکار گروه پژوهشی صنعتی آریانا

www.iifco.com

