

برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران

مؤلف: مرتضی شانی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

نوبت چاپ: چاپ اول / ۱۳۸۳

سیدمحمد باقری زاده

مؤلف در مقدمه کتاب هدف از تألیف این کتاب را آشنایی با اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک به زبان ساده و ارائه مفاهیم، ایده ها، و فرایندهای تدوین استراتژی در سطوح مختلف مدیریت مطرح ساخته است. او برنامه ریزی استراتژیک را یک فعالیت مدیریتی ظریف و پیچیده در سطح سازمان می داند که از فرایند مدیریت جدا نیست. به بیان دیگر برنامه ریزی استراتژیک در رأس مسئولیتهای مدیریت عالی هر سازمان جایگاه ویژه ای دارد، به گونه ای که بدون برنامه ریزی استراتژیک اداره یک سازمان به نحو مطلوب و منطقی در شرایط رقابتی میسر نیست. (۱۴) در این راستا مدیرعامل کمپانی مکنزی به نام ماروین باور (MARVIN BOWER) با جمع بندی تجربیات چندین دهه خود، ۱۴ فرایند عمده و متمایز را ارائه داده که تعیین چشم انداز، تعیین اهداف، تهیه آرمان سازمان و برنامه ریزی استراتژیک از مهمترین این فرایندها محسوب می شوند.

محتوای کتاب

۱ - مؤلف مطلب را با این سوال آغاز می کند که برنامه ریزی استراتژیک چیست؟ آنگاه در ادامه از کنفوسیوس اندیشمند چین نقل می کند که: هرگاه من حاکم جهان باشم اولین کاری که انجام می دهم این است که معانی واژه ها را برابر واقعیت هایشان تثبیت می کنم.

با بهره گیری از این عبارت کوتاه ولی پرمعنی تایید دارد که تعریف واژه استراتژیک مانند بسیاری از واژه ها دشوار است. بیش از چهار منظر یا چهار ویژگی شامل تاثیر آینده در تصمیمات جاری، فرایند فلسفه / آرمان / منشور و بالاخره از منظر ساختار برای برنامه ریزی استراتژیک تعریف ارائه می دهد. (۲۵)

الگو و مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک دارای سه بخش کاملاً متمایز است. این بخشها عبارتند از آماده سازی، تدوین و فرموله کردن برنامه، و اجرا و بازنگری.

مؤلف در این کتاب به ۱۳ نوع نظام برنامه ریزی در یک سازمان نسبتاً بزرگ با بخشهای غیرمتمرکز یا جدا از هم اشاره دارد.

۲ - هر سازمانی که تحت مدیریت علمی اداره شود لاجرم برای هدایت منطقی فعالیت های خود نوعی از انواع برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان ابزار مدیریتی بایستی انتخاب کند، مطالعات علمی که در مورد شرح وظایف مدیریت عالی (CEO) در سطح سازمانهای صنعتی به عمل آمده نشان می دهد، برنامه ریزی و تهیه استراتژی های مناسب از مهمترین عناصر شرح وظیفه مدیر عالی سازمان تلقی شده و در رأس وظایف آنها قرار دارد. (۴۵) نظام برنامه ریزی استراتژیک یک کانال ارتباطی خیلی موثر و مفید در سطوح مختلف هرم سازمانی را به وجود می آورد. اکثر سازمان هایی که اقدام به تدوین برنامه ریزی استراتژیک کرده اند، اذعان دارند که فرایند برنامه ریزی به مثابه دوره آموزش مدیریت کاربردی نقش بسزایی در اعتلا و درک مدیریتی آنان داشته است. یکی از جلوه های زیبای مدیریت نوین ضرورت رویکرد سازمانها به مشارکت عمومی و تهیه تمهیدات لازم برای بهره گیری از شکل بسیج گونه کارکنان در راه نیل به اهداف است. (۴۹)

۳ - در نظام برنامه ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تاثیرگذارند که اهم آنها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان / اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگیهای شرایط محیطی، پیچیدگیهای فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه ریزی سازمان. قبل از هرگونه تصمیم گیری درباره برنامه ریزی استراتژیک بایستی ابتدا یک راهنما و یا دستورالعمل برنامه ریزی تهیه شود. راهنمای برنامه ریزی به عنوان اولین سند فرایند برنامه ریزی حاصل توافق جمعی مدیران برای هماهنگی عملیات خود جهت تدوین برنامه های استراتژیک و ماخذ مراجعه مدیران و کارکنان است. علاوه بر تعهد مدیریتی که لازمه برنامه ریزی محسوب می شود، دامنه برنامه ریزی، تعریف واژه های اصلی، نوع ورودی و خروجی داده ها و اطلاعات موردنیاز نظام برنامه ریزی، منابع اطلاعات، ارتباطات و ضوابط به منظور ایجاد زبان و تعریف مشترک بین مدیران و کارکنان به وضوح در راهنما آورده می شود. (۶۱)

یکی از الزامات برنامه ریزی استراتژیک انتخاب افراد واجد شرایط از نیروهای متعلق به صف و ستاد است. این انتخاب بایستی به اتکاء توانایی های افراد و دانش و توانش آنها در رأس برنامه ریزی انجام شده و افراد انتخاب شده باید از حسن مشارکت عمومی و رعایت حسن رفتار تیمی برخوردار باشند. (۶۹)

۴ - واژه مدیریت عالی و یا بالاترین مقام اجرایی، (CHIEF EXECUTIVE OFFICER=CEO): در زبان انگلیسی انتخاب شده و منظور فرد یا جمعی است که کلیه اختیارات سازمان در انجام مأموریتهای اساسی به او محول

شده است. یکی از وظایف و مسئولیتهای اصلی مدیریت عالی هر سازمان درک مفهوم واقعی مقوله برنامه ریزی استراتژیک به معنای کامل و جامع آن است. هر مدیر مسئولیت شناس، وظیفه دارد برای حفظ بقا و پویایی سازمان خود با اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک آشنا باشد. مدیریت عالی بایستی در سطح سازمان، فضای مناسب و موثر مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را به وجود آورد. نقش دیگر مدیریت عالی سازمان، کسب اطمینان در تطابق و سازگاری نظام برنامه ریزی پیش بینی شده، با ویژگیهای سازمان است. نقش دیگر مدیریت عالی سازمان افزون بر دخالت مستمر و مستقیم در سرپرستی و هدایت گروه برنامه ریزان، اخذ نتایج مطلوب کیفیت بحثها و گفتمان چهره به چهره است. مدیریت عالی موظف است در مقاطع زمانی مشخص حاصل و نتایج فعالیت‌های انجام شده مربوط به برنامه ریزی استراتژیک را به مسئولان و مقامات بالاتر گزارش کند. در یک کلام باید گفت سبک مدیریتی بالاترین مقام اجرایی در محتوا و مضمون برنامه ریزی استراتژیک یک نقش بارز دارد و هر چه میزان مشارکت جویی بالاترین مقام اجرایی در فرایند تصمیم گیری بیشتر باشد به تناسب جدیت او محتوای برنامه های تدوین شده غنی تر می شود. (۸۱)

۵ - بدون شک هر سازمانی که قصد ایجاد نظام برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد با انواع مقاومتهای ضد برنامه ریزی مواجه خواهد شد. مدیرانی که به برنامه ریزی استراتژیک تمایلی ندارند دارای دلایل مختلفی هستند که در مقام توجیه معمولاً از عبارتهای مشابه مثالهای زیر استفاده می کنند: من وقت کافی برای کارهای روزمره خود ندارم، چگونه می توانم برای برنامه های آتی وقت پیدا کنم؛ من اینها را نمی فهمم؛ برنامه ریزی بلندمدت پیچیده است؛ ما نمی توانیم شش ماه بعد را پیش بینی کنیم چه رسد به پنج سال بعد؛ سازمان ما به خوبی کار می کند در نتیجه برنامه ریزی ضرورتی ندارد؛ این کار فقط کاغذ بازی است. مدیریت با بینش و توافق بالاتر قادر به پیاده کردن عالی ترین نظام برنامه ریزی است. بنابراین، مدیریتهای دانا و توانا ضمن پیاده کردن نظام مناسب برنامه ریزی در سطح سازمان قادر به شناسایی موانع و درنهایت حذف آنها هستند. (۸۹)

۶ - دیدگاه و ارزشهای شخصیتی مدیر و زاویه نگرش او به مفهوم رشد و توسعه سازمان و اداره بهینه منابع، تاثیر مستقیم در محتوای برنامه های عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک دارد. زکاوت، فراست و قدرت ذهنی انسانها در فرایند برنامه ریزی را می توان در سه کلاس کاملاً متمایز طبقه بندی کرد:

الف - افراد هوشیار - تیزهوش و تصمیم گیر که دارای تواناییهای بی نظیر در قبال پدیده های خلق الساعه هستند.
ب - افراد آینده نگر با قوه درک مستقیم - این افراد با قدرت آینده نگری و درک مستقیم موضوعها قادر به پیش بینی

اوضاع در افقهای دوردست هستند.

پ - افراد مغشوش - مدیران با این نوع ادراک ذاتی قادرند، نیاز به تغییر را احساس کنند ولی دقیقاً نمی دانند چه کارهایی را بایستی انجام دهند.

در فرایند برنامه ریزی به علت گسترده بودن دامنه فعالیتها، از هر تیپ از ذکاوت و قوه ذهنی موردنیاز است و بهترین گزینه استفاده از تیپ های ذهنی مختلف در فرایند تصمیم گیری است. (۱۰۲) ۷ - ارزیابی عملکرد گذشته و بررسی وضعیت حال از گامهای اصلی فرایند برنامه ریزی است که در قالب ممیزی وضعیت سازمان خلاصه می شود. ممیزی وضعیت به منظور تحقق اهداف خاص انجام می شود که اهم آنها پیدا کردن عوامل اصلی و تحلیل عوامل و فشارهای محیطی روی سازمان و کاهش اثرات منفی آنها برای اخذ نتیجه بهتر است. (۱۲۷)

۸ - پیتراف دراکر می گوید: مدیر باید تصمیم بگیرد کار و فعالیت اصلی چیست و چه بایستی باشد. بنابراین، یکی از محوری ترین مسئولیتهای مدیریت عالی سازمان فرموله کردن اهداف تجاری و تبیین مأموریتهای اساسی سازمان در راستای بالندگی است.

تدوین منشور و آرمان سازمان از بدیهی ترین مسئولیتهای مدیریت عالی بوده و تبلور و تجسم روح او را در کالبد سازمان به منصفه ظهور می رساند. امروزه فاکتور جامعه به عنوان یک عامل مهم تاثیر زیادی در تبیین اهداف کلی در شکل گیری مأموریت ها و اهداف به سازمان تحمیل می شود. (۱۳۲)

مأموریتها و اهداف اصولی سازمان باید به صورت کتبی به عموم اعلام شود و در تهیه متن آن بایستی نهایت دقت و توجه مبذول گردد تا جایی که برای هرگونه تفسیر و تعبیر نباشد (۱۳۸).

اهداف انتخاب شده بایستی مناسب، قابل ارزیابی و سنجش نسبت به زمان، قابل انعطاف، قابل قبول، قابل فهم، و... باشند و توسط مدیریت عالی متعهدانه پیگیری شوند. (۱۴۹)

۹ - در حالت کلان برنامه های مهم استراتژیک می توانند به صورتهای زیر باشند:

استراتژیهای محصول، استراتژیهای بازاریابی، استراتژیهای مالی، استراتژیهای سازمانی، استراتژیهای پرسنلی، استراتژیهای روابط عمومی. (۱۵۴)

هر برنامه کوتاه مدت و یا بلندمدت که به مرحله اجرا گذاشته می شود بایستی به طور مداوم روی آن نظارت صورت گیرد تا از هرگونه انحراف و یا ایستایی که به لحاظ تاثیر عوامل و شرایط درون و برون محیطی به وجود می آید مصون بماند. (۱۷۵)

منابع انسانی هر سازمان فاکتور اساسی تلقی می شود. حیات و پویایی سازمان به کیفیت این منبع با ارزش بستگی کامل دارد. بنابراین، در فرایند برنامه ریزی تهیه برنامه جامع نیروی انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و کلید این برنامه جامع، برنامه های تامین نیروی انسانی، حقوق و دستمزد، جبران خدمات، آموزش و پرورش و ارتباطات هستند. (۱۸۲)

۱۰ - هیچ سازمانی صرفاً به اتکای تدوین برنامه، سود کسب نکرده است، بلکه کسب سود منوط به اجرای موفقیت آمیز برنامه های تدوین شده است. تبدیل برنامه های استراتژیک به تصمیم های جاری طی گامهای کاملاً مشخصی انجام می شود. بودجه ریزی به عنوان اولین ابزار کاری جهت نیل به هدف تبدیل برنامه های استراتژیک به تصمیم جاری است. نظام بودجه ریزی این امکان را فراهم می سازد که مدیر سازمان با داشتن شاخصهای قابل سنجش ضمن نظارت بر امور، نحوه عملکرد قسمتهای مختلف را ارزیابی کند. (۱۹۷)

امروزه هیچ عاملی ثابت نبوده و همه چیز در تغییر است. در چنین شرایط متحولی شرط خردورزی ایجاب می کند که به موازات تهیه و تدوین برنامه های استراتژیک سازمان، یک مجموعه برنامه اقتضایی تنظیم گردد که در صورت فراهم نبودن شرایط برای اجرای برنامه استراتژیک بلافاصله برنامه های جایگزین موردبررسی قرار گیرد. هدف از برنامه های اقتضایی ایجاد موقعیت مناسب برای مدیران در مقابله با رویدادهای غیرمترقبه است. (۱۹۹)

طرحها و برنامه های اقتضایی عمدتاً برای مواجهه با بحران درمقاطع برنامه های کوتاه مدت پیش بینی می شوند و مدیر را قادر می سازند که برای رفع بحران یکی از گزینه های مناسب و از قبل تبیین شده را جهت حفظ توازن سازمان انتخاب و اجرا کند. ولی در مرحله پیشرفته، کاوش آینده (آینده کاوی) افق دید مدیر را به نقاط بسیار دور برده و موارد خارج از دوره زمانی برنامه ریزی عادی، با استفاده از رویه های کارشناسی موردارزیابی قرار گرفته و راه حل اساسی برای هر کدام از موضوعها موردعلاقه سازمان پیش بینی می شود. (۲۰۹)

۱۱ - طراحی و پیاده کردن نظام کنترل امر ساده ای نیست. به لحاظ اینکه محور اساسی نظام کنترل در سازمانها را بودجه تشکیل می دهد لذا تجربیات کاربردی در راستای پیاده سازی نظام کنترل مناسب ارائه می شود. در این ارتباط باید موارد زیر لحاظ شود:

الف - مدیریت باید از نظام کنترل حمایت کند؛

ب - ساختار سازمانی مناسب لازم است؛

پ - پذیرش نظام بودجه به عنوان بخش جدایی ناپذیر سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی؛

ت - تعریف و تعیین جایگاه و مسئولیت نظام بودجه ریزی در سازمان؛

ث - نظام بودجه ریزی نباید مانع تصمیم گیری شود؛

ج - نظام حسابداری مرتبط با آن ساده باشد؛

چ - دقت در جلوگیری از محدودیت سازی نظام بودجه ریزی؛

ح - شفاف بودن هدف نظام بودجه ریزی برای کلیه کارکنان؛

خ - مشخص بودن استانداردها؛

د - از برخوردهای سلیقه ای جلوگیری شود؛

ذ - اقتصادی باشد.

۱۲ - مدیرانی که خواهان اجرای موفقیت آمیز برنامه های عملیاتی خود هستند، ملزم به پیاده کردن نظامهای کنترل

با لحاظ کردن فاکتورهای انسانی هستند. زیرا محتوا و تکیه نظامهای کنترل عمدتاً متکی به انسان بوده و انسانها

هستند که باید انواع کنترلهای موردنظر و طراحی شده را انجام دهند. مطالعات نشان می دهد که هنوز شکاف عمیقی

بین مفاهیم موجود و رفتارهای فردی در قبال نظام کنترل وجود دارد.

لیکرز در رابطه با نظام کنترل مطالعاتی دارد که سیستم های جاری در سازمانها را به چهار دسته طبقه بندی کرده

است. برابر نظر لیکرز سیستم یک مربوط به سازمانهایی است که در آن انگیزش کاری مبتنی بر: ترس، تنبیه، و تهدید

و محدود مواردی پاداش است. تحت فضای چنین سیستمی هیچگاه ابداع، اختراع، و خلاقیتهای فکری، زمینه بروز پیدا

نمی کند.

در انتهای دیگر طیف لیکرز سیستم چهار قرار دارد که از ویژگیهای آن تشویق افراد و مشارکت در توسعه منابع

انسانی، تصمیم گیری و نهایتاً اجرا است. در این سیستم پاداش فقط به عملکرد افراد تعلق می گیرد.

در این سیستم که عمدتاً تکیه بر شایسته سالاری دارد هیچ کس به لحاظ احساس مسئولیت و تعهد اخلاقی به خود

اجازه نمی دهد که گزارشهای دروغ ارائه کند، زیرا اطمینان دارد که مدیریت عالی با آگاهی از ماهیت واقعی موانع کار

می تواند راحت تر و به موقع به مساعدت مدیران اجرایی بشتابد. (۲۴۱)

هر نظامی باید دارای معیارهای علمی ارزیابی و سنجش پذیر باشد و نظام برنامه ریزی به عنوان یک زیرمجموعه مهم

سیستم مدیریتی از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به اهمیت نظام برنامه ریزی تعیین رویه های کاری برای سنجش

میزان اثربخش آن اجتناب ناپذیر است. لذا برای پاسخگویی به این نیاز مبرم چندین رویکرد فراگیر به شرح زیر ادامه

می شود: (۲۵۶)

الف - پرسشنامه؛

ب - بازیگری از طریق ۱۰ سوال؛

پ - ارزیابی نظام برنامه ریزی با استفاده از لیست موانع؛

ت - سنجش اثربخشی از طریق مقایسه با هدف؛

ث - حفظ نظام برنامه ریزی.

نظام برنامه ریزی در حیات شخصی انسان نیز کاربرد دارد. تحقیقات نشان داده است که انسان به لحاظ

برخورداری از ذهن قوی می تواند با تأسی از نظام برنامه ریزی سیستمی و تحت عنوان برنامه ریزی شخصی آینده خود

را چنان شکل دهد که در حیات شخصی ارضای نسبی ایجاد کند. کلید اصلی برای برنامه ریزی شخصی همانا داشتن

نقطه آغاز برنامه ریزی است. (۲۶۶)

اهم مؤلفه های تاثیرگذار در برنامه ریزی های شخصی عبارتند از: پول، قدرت، احترام، آرامش، پذیرش، آسایش،

سلامتی، عشق، رضایت شغلی، نوگرایی. در برنامه ریزی شخصی باید چهار اصل معروف مورد توجه قرار گیرد: (۲۷۳)

برنامه ها باید مکتوب باشد؛

برنامه ها باید ساده تهیه شده و از ورود به جزئیات پرهیز شود؛

برنامه ها باید قابل اجرا باشد؛

برنامه ها باید سالانه بررسی شده و مجدداً تنظیم گردند.