

تفکر و اقدام در برنامه ریزی استراتژیک

به نام خدا

مقدمه

با وجود آنکه تامین بهداشت، آموزش و رفاه ملی از جمله مسوولیت های دولت به شمار می آید، ولی امروزه برای تولید خدمات در این زمینه ها، روز به روز از سازمان های خصوصی و غیر انتفاعی، بیشتر استفاده می شود. این در حالی است که به دلیل تغییرات و دگرگونی های عظیم و پیوستگی ها و وابستگی های متقابل، مرز های بین بخش های دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی در حال از بین رفتن است و هیچ سازمان یا موسسه ای به طور کامل مسوولیت امر خاصی را عهده دار نمی باشد. ابهام روزافزون محیطی مستلزم آن است که سازمان های دولتی و غیر انتفاعی (و همچنین جوامع) بر خلاف گذشته به شکل استراتژیک تفکر و اقدام کنند. باید بدانیم برنامه ریزی استراتژیک خود به خود هدف شمرده نمی شود و صرفاً مجموعه ای از مفاهیم است برای یاری دادن به رهبران در اتخاذ تصمیم های مهم و دست زدن به اقدامات مهم.

آن چه مهم است، اندیشه و عمل استراتژیک است، و نه فرآیند مشخص برنامه ریزی استراتژیک.

آیا به راستی اساساً همه چیز در خطی مستقیم به سوی بهتر شدن است؟

در تفکر استراتژیک پاسخ به این پرسش نمی تواند مثبت باشد. براساس این تفکر برای برخورد مناسب در برابر تغییرات و تحولات جهان، باید با برنامه ریزی استراتژیک، نقاط قوت و ضعف را بازشناخت، از فرصت های موجود استفاده کرد، بر تهدید های موجود فایق آمد یا آن ها را به حداقل رساند.

مختصات برنامه ریزی استراتژیک

"لورنج" معتقد است هر برنامه ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

- ۱- به کجا می رویم؟ (فلسفه وجودی)
- ۲- چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی)
- ۳- امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)
- ۴- چگونه آگاه می شویم که در مسیر درست حرکت می کنیم؟ (کنترل)

مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی جامع

برای پی بردن هرچه بیشتر به نقش اندیشه و تفکر در برنامه ریزی استراتژیک بد نیست مقایسه ای بین این برنامه با سایر برنامه های کلان داشته باشیم:

الف- مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی بلند مدت:

با وجود آن که هر دو برنامه بر سازمان و آن چه سازمان باید برای بهبود عملکرد خود انجام دهد تاکید دارد در عمل این دو نوع برنامه از چهار نظر بنیادی با یکدیگر تفاوت دارند:

۱- برنامه ریزی استراتژیک با مسائلی که جنبه سیاسی یافته اند، تناسب بیشتری دارد ولی برنامه ریزی بلند مدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل آن ها به بودجه و برنامه های کاری جاری نظر دارد.

۲- برنامه ریزان استراتژیک انتظار وقوع روند های جدید، رویداد ها و وقفه هایی در روند مورد بحث و بروز غافل گیری های گوناگون را دارند؛ در حالی که برنامه ریزان بلند مدت بر این فرض تمایل دارند که روند های جاری، تا آینده ادامه خواهد داشت.

۳- چون راهنمای برنامه ریزان استراتژیک اغلب، چشم انداز موفقیت (شکل مطلوب سازمان) است برنامه های استراتژیک غالباً نمایان گر تغییرات کیفی است. در صورتی که طرح های بلند مدت نوعاً قیاس و استنباطی از وضع موجود هستند و اغلب در قالب هدف هایی مطرح می شوند که نمایان گر روند های جاری هستند.

۴- برنامه ریزی استراتژیک خیلی بیشتر از برنامه ریزی بلند مدت جهت گیری عملیاتی دارد و مجموعه متنوعی از تصمیم ها و اقدام ها را در نظر می گیرد. برنامه ریزان این نوع از برنامه امکان دارد برای رسیدن به چشم انداز موفقیت، استراتژی های مختلف را تعقیب کنند. در حالی که برنامه ریزان بلند مدت در یک خط تصمیم گیری و اقدام واحد گرفتار می شوند.

ب- مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی جامع:

۱- برنامه ریزی استراتژیک نوعاً بر سازمان تا کید دارد، حال آن که محور تا کید برنامه ریزی جامع، جامعه می باشد. براساس استدلال "کافمن و جیکوبز" برنامه ریزی استراتژیک برای جامعه نیز در مقایسه با برنامه ریزی جامع دارای جهت گیری عملی و مشارکتی بوده و تاکید بیشتری بر نقاط قوت و ضعف و هم چنین فرصت ها و تهدیدها و بالاخره بر رفتار رقابت آمیز بین جوامع دارد.

۲- طرح های جامع عمدتاً باید براساس فرآیند و محتوایی قانونی تنظیم شوند؛ به نحوی که به نظر "رایدر" مستلزم بذل توجه کارگزاران دولتی و ایفای نقش برنامه به عنوان تعهدی نسبت به تصمیم های ازپیش گرفته شده است. در حالی که طرح های استراتژیک، اغلب می توانند بین خط مشی های خشک و بدون انعطاف قانونی الزام آور و تصمیم ها و اقدام های عملی، ارتباط برقرار سازند.

۳- چشم اندازهایی که برنامه ریزی استراتژیک را هدایت می کنند معمولاً در بر گیرنده اقدام ها و کانون های اقدام ها و هم چنین نقش ها و مسوولیت ها هستند. ولی چشم اندازها (دورنما) در برنامه جامع تنها شامل اقدام ها و مکان ها هستند و نقش ها و مسولیت ها را کنار می گذارند. در واقع طرح جامع مشخص نمی کند چه کسی انسان را به وضع نهایی خواهد رساند. ازاین رو چندان سود مند نخواهد بود.

به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک برای گزینش کانون اقدامات خود روشی انتخابی ایجاد می کند. بنابراین نیازمند بینشی وسیع تر از آن چیزی است که راهنمای برنامه ریزی جامع می شود.

برنامه ریزی در سازمان های دولتی

تغییرات فاحش در بخش عمومی تصمیم گیران ارشد دولتی را ناگزیر می سازد به روش استراتژیک در باره آن چه دولت باید انجام دهد، بیندیشند و برنامه ریزی استراتژیک را مورد استفاده قرار دهند. با وجود آنکه هردو برنامه استراتژیک و جامع مجموعه ای از مفاهیم، رویه ها، و ابزارها است، اما برای برنامه ریزی استراتژیک رهیافت های گوناگون وجود دارد که با مقاصد و موقعیت های مورد نظر تدارک می یابند.

از لحاظ کاربردی، به علت هدایت برنامه در مسیر خاص توسط قوه قانون گذاری حاکم، برنامه ریزی جامع به هیچ روی جامع نیست. موقعی فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای دولت ها، سازمان های عمومی و سازمان های غیر انتفاعی کارساز خواهد بود که تصمیم گیران و برنامه ریزان، آن را با درایت مورد استفاده قرار دهند و نسبت به جزئیات موقعیت خود حساسیت لازم را داشته باشند.

موارد محدودیت در استفاده از برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک در موارد زیر به مصلحت نیست:

۱. سازمانی که بنیانش در هم ریخته است (برای مثال سازمانی که نیاز به اصلاح جریان نقدینگی یا پر کردن پست کلیدی رهبری دارد).
۲. اگر سازمان برای تدوین برنامه های خوب، فاقد مهارت ها و منابع باشد یا تصمیم گیرندگان کلیدی از تعهد بی بهره باشند. در این مواقع برنامه ریزی استراتژیک در واقع هدر دادن وقت خواهد بود.
۳. چنانچه اجرای برنامه استراتژیک اساساً نامحتمل باشد.

گاهی نبود برنامه، توزیع اختیارات و منابع موجود در سازمان را مشروعیت می بخشد؛ به ویژه آن ها که برای اخذ تصمیم هایی در باره سطوح، کنش ها و برنامه ها مشکلات بزرگی داشته باشند. این نوع بی برنامه گی به تنزل مزن عملکردهای سازمانی منجر می شود.

فرآیند هشت مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک

- ۱- توافق در باره فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
- ۲- روشن ساختن دستورهای سازمان
- ۳- روشن ساختن رسالت و ارزش های سازمان
- ۴- ارزیابی محیط خارجی
- ۵- ارزیابی محیط داخلی
- ۶- شناسایی مسایل استراتژیکی که سازمان با آن مواجه است
- ۷- تدوین استراتژی ها برای مدیریت مسایل
- ۸- تبیین چشم انداز سازمانی موثر برای آینده

چگونه می توان اندیشه ها را در طول زمان مدیریت کرد؟

مهم ترین مشکل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت و هدایت اندیشه های استراتژیک در مسیر درست است. برای مدیریت و هدایت چرخه حیات اندیشه ها، چند اصل وجود دارد:

- * ضرورت، تهدید و فرصت مساعد، مادران اختراع هستند.
- * اندیشه ها در بی نظمی سازمان یافته رشد می کنند.
- * اندیشه ها، نقطه قوتی برای اقدام جمعی محسوب می شوند.
- * اندیشه ها ضرب در منابع مساوی است با قدرت.
- * پس از مرگ یک اندیشه خوب، برای آن، مراسم تشییع جنازه یا یادبود برگزار کنید.

برای آن که هم برنامه ریزی استراتژیک و هم اجرای آن در بخش های دولتی و غیر انتفاعی موفقیت آمیز باشد سازمان ها باید هم در تولید اندیشه ها و هم در اجرای آن خوب عمل کنند.

زمانی که باید راه حل هایی ترتیب داد این سازمان ها، کمتر رسمی و متمرکز و بیشتر پیچیده خواهند بود (شبیه دانشگاه). به بیانی دیگر، هنگام نیاز سازمان ها به اندیشه های جدید، این سازمان ها بیشتر به دانشگاه شبیه خواهند بود.

هنگام اجرای راه حل ها و نظریه های مشخص، سازمان ها، رسمی و متمرکز، اما کمتر پیچیده خواهند بود (شبیه واحد نظامی)

یکی از محسنات برنامه ریزی استراتژیک ایجاد انعطاف پذیری است؛ به گونه ای که با پذیرش اندیشه های استراتژیک و اجرایی کردن آن ها به وسیله ی سازمان های رسمی ((صف)) هم ردیف واحد های نظامی، آن ها را به اجرا درآورد.

برنامه ریزی استراتژیک و کارآفرینی جمعی

باید به یاد داشت که منظور از برنامه ریزی استراتژیک اتخاذ تصمیم های بنیادی و دست زدن به اقدامات اساسی در جهت تعریف ماهیت یک سازمان است. از این رو اگر افراد در اقدام های مهم، دقیق، آشکار و قطعی درگیر شوند، تعهد آن ها افزایش خواهد یافت و به برنامه ریزی استراتژیک موفق به عنوان یک کارآفرینی جمعی کمک شایانی خواهد نمود.

