

به نام خدا

تمرین سری دوم مدیریت و برنامه ریزی راهبردی فا

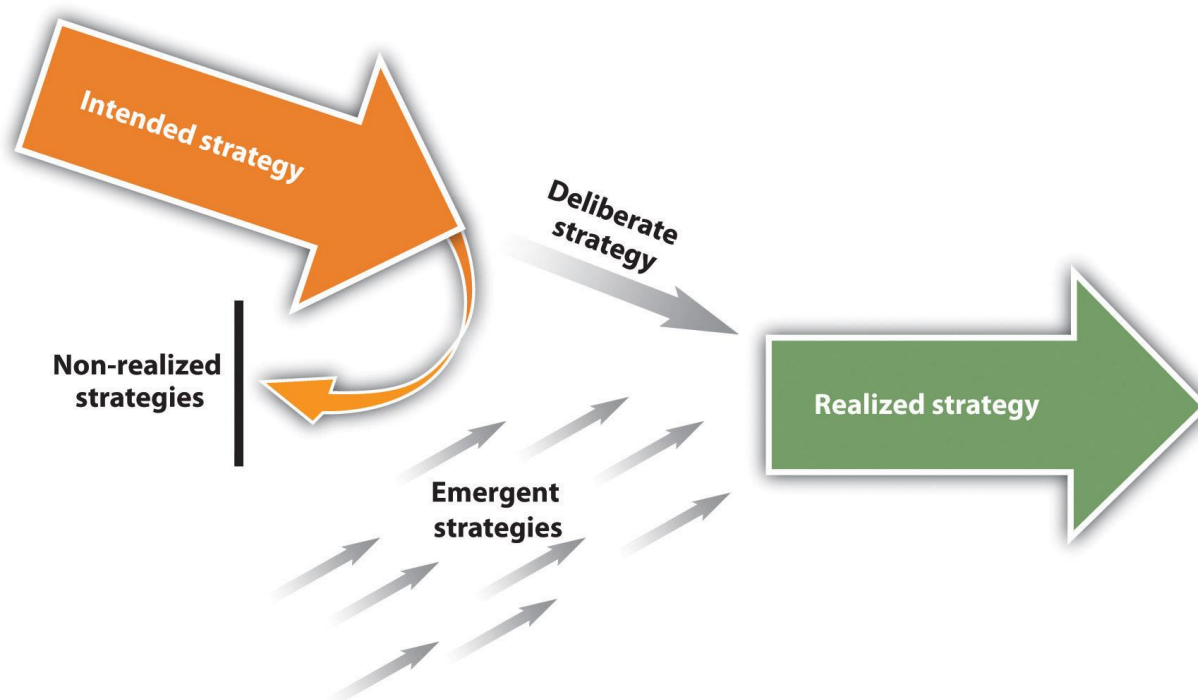
سید محمد آقامیرمحمد علی

۸۹۱۱۰۴۴۱

بخش انفرادی

واژه‌نامه برنامه‌ریزی راهبردی

۱-۱-۱- راهبرد اضطراری



شکل ۱: ارتباط بین راهبرد اضطراری و راهبرد هدف

طبق تعریف مقاله فارسی، راهبرد اضطراری به معنای راهبرد برنامه‌ریزی نشده برای شرایط پیش‌بینی شده است. اما طبق منابع مختلف از اینترنت داریم که راهبرد اضطراری به معنای راهبرد برنامه‌ریزی نشده برای موقعیت پیش‌بینی نشده است. دو منبع برای این جمله در <http://www.slideshare.net/justjigar/2-strategy-concept> و <http://2012books.lardbucket.org/books/strategic-management-evaluation-and-execution/s05-02-intended-emergent-and-realized.html> آمده است.

در حقیقت راهبرد اضطراری باعث می‌شود که ما از راهبرد هدف به سوی راهبرد واقعی هدایت شویم (شکل ۱).

برای مثال در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، بعد از آمدن تجارت الکترونیکی و آمدن فروشگاه‌های مجازی، شرکت پست تصمیم به اتخاذ راهبرد مشارکت در ارسال خدمات برای فروشگاه‌های الکترونیکی کرده است. این راهبرد قبل از آمدن شرایط پیش‌بینی نشده تجارت الکترونیکی، برنامه‌ریزی نشده بوده است ولی با توجه به فرصت‌های بالقوه در آن برای شرکت پست تصمیم به اتخاذ این راهبرد اضطراری گرفته شد.

۲-۱-۱ استدلال از روی شباهت

خطایی در تصمیم‌گیری بدین صورت که شباهت‌های ساده بین چیزها برای حل مشکلات پیچیده به کار می‌رود. به عنوان مثال در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، در دولت قبل تصمیم بر خصوصی سازی سازمان پست شد اما در دولت فعلی این تصمیم ملغی گردید. حال تصمیم خصوصی سازی بر مبنای این بود که مانند سایر شرکت‌های دولتی باید پست را نیز خصوصی سازی کرد همچنین تصمیم بر ماندن شرکت پست به صورت دولتی بر این مبنای گرفته شده است که در کشورهای بزرگ دنیا مانند آمریکا نیز سازمان پست به شکل دولتی باقی مانده است. البته دلایل دیگری نیز برای توجیه عدم خصوصی سازی در شرکت پست آورده شده است. حال به همین دلیل هر کدام از این تصمیم‌ها اگر اشتباه باشد مثالی از استدلال از روی شباهت هستند.

۳-۱-۱ مدافعه شیطان

به معنای بهبود فرآیند تصمیم‌گیری با تولید طرح و تحلیل بحران یک طرح است. بدین معنی که از بحران‌های و پیش‌آمدهای بد ممکن در طرح می‌گویند تا باعث شود که فرآیند تصمیم‌گیری بهبود یابد. به عنوان مثال در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، یکی از بحران‌ها برای خدمت رسانی به مناطق محروم، عدم بازگشت سرمایه است و هم‌اکنون نیز این بحران یکی از بزرگترین نقاط ضعف شرکت پست است (وجود خدماتی زیان‌ده). بنابراین در راهبرد بازبینی خدمات زیان‌ده، این بحران دیده شده است. همچنین بحرانی که شاید به دلیل عدم خدمت رسانی خدمات بالا ممکن است بوجود آید باید در نظر گرفته شود که در آخر تصمیم‌گرفته شد که این خدمت رسانی باقی بماند اما سایر خدمات به قیمت اصلی ارائه شوند. هم‌اکنون نیز نیاز به تجدید نظر در خدمات است زیرا هم‌اکنون سود شرکت پست از ۱۱ درصد خدمات بدست می‌آید.

۴-۱-۱ اغفال از کنترل

خطای تصمیم‌گیری که در مورد پیش‌بینی توانایی یک فرد (یا شرکت) در کنترل حوادث بروز می‌کند. به عنوان مثال در شرکت پست، زمانی که پست تصمیم بر این گرفت که تمامی خدمات را با هزینه کم ارائه کند این اغفال از کنترل بوجود آمد که می‌تواند هزینه‌های خدمات زیان‌ده را جبران کنند در صورتی که همین امر تا مرز واگذاری شرکت پست پیش رفت و دوباره در خدمات بازبینی انجام شد.

نگرشی بر برنامه ریزی راهبردی

۱-۲-۱

توصیفی	تجویزی	پارادایم	مقایسه
	✓	تکوین راهبرد در آن بر پایه یک فرآیند تحلیلی است و در قالب دستورالعمل‌های مشخص صورت می‌گیرد	
✓		راهبرد را حاصل خلاقیت و شهود می‌داند و نه روش‌های فرآیندی	
	✓	تعریف راهبرد در آن به صورت طراحی، تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می‌سازد تا سازمان را روشن‌تر و دقیق‌تر ترسیم نماید	
✓		تعریف راهبرد در آن به صورت حاصل تجربه و آزمایش است	
	✓	شکل‌گیری راهبرد را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌داند	
✓		در این پارادایم چیزی به نام برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد	
	✓	دورنمای اصلی این روش جفت و جور کردن نقاط قوت و ضعف همراه با فرصت‌ها و تهدیدها برای بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌هاست	
	✓	پیروان این پارادایم معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای دستیابی به اهداف بلندمدت هستند	
✓		شکل‌گیری راهبرد در آن به صورت ناآگاهانه و کنترل نشده است	
	✓	شکل‌گیری راهبرد در آن به صورت آگاهانه و کنترل شده و ساده و رسمی است	
	✓	مناسب برای محیط‌هایی که تغییرات در آن‌ها کند و اندک باشد.	
✓		مناسب برای محیط‌هایی که تغییرات در آن‌ها سریع و غیر قابل پیش‌بینی باشد.	

۲-۲-۱

بیانیه آرمان:

کسب میزان رضایت کامل (۱۰۰٪) مشتریان و بدست آوردن رتبه ۱ در تعاملات موثر بین‌الملل

بیانیه ارزش:

بیانیه ارزش شرکت پست جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

- حفظ و توجه به ارزش‌های منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین سرمایه شرکت
- تمرکز بر ایجاد وفاداری در مشتریان

- بهبود مستمر و کارآفرینی در انجام تمامی مأموریت‌ها
- ایفای تعهدهای ملی و بین‌المللی در راستای توسعه پایدار
- ارائه خدمات متنوع و با کیفیت، منطبق با انتظارات مشتریان
- مدیریت مبتنی بر تفکر سامانه‌ای و بهره‌گیری از خرد جمعی و مشارکت گروهی
- پایبندی به قانون و رعایت اخلاق حرفه‌ای
- تعامل موثر با ذی‌نفعان بر اساس منافع متقابل

۳-۲-۱

نگرش	موقعیت	الگو	نیرنگ	طرح	راهبرد به عنوان	ویژگی
				✓	راهبرد به عنوان نوعی کار آگاهانه یا مجموعه‌ای از رهنمودها برای رویارویی با رویدادهای خاص پیش‌بینی شده است	
				✓	راهبردها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و توسعه‌ی آن‌ها آگاهانه و هدفمند است	
			✓		علاوه بر داشتن مفاهیم طرح، دارای ویژگی‌های خاصی است که منجر به نیرنگ در مقابل رقبا می‌شود.	
		✓			این تعریف برای عملیاتی نمودن مفهوم راهبرد و فراهم نمودن یک چهارچوب قابل لمس برای هدایت و مدیریت مطالعات در خصوص شکل‌گیری راهبرد ابداع شده است.	
		✓			مهم‌ترین گام در آن محقق ساختن راهبرد است	
	✓				راهبرد با این تعریف به یک نیروی میانجی یا هماهنگ‌کننده بین سازمان و محیطش تبدیل می‌شود	
✓					در این تعریف راهبرد یک نگرش است که نه تنها موقعیت را شامل می‌شود بلکه از روشی عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان نیز تشکیل شده است.	

تفکر راهبردی

۱-۳-۱

تصور خلاق (تفکر راهبردی)	ماشین هوشمند (برنامه‌ریزی راهبردی)	راهبرد	ویژگی
✓		مناسب برای محیط ساده و قابل درک	
	✓	مناسب برای محیط پیچیده و غیرقابل درک	
	✓	یک برنامه نظام‌مند از راهبردهای از پیش تعیین شده است	
✓		فرآیند ترکیبی به کارگیری شهود و خلاقیت می‌باشد که پیامد آن دورنمایی یک پارچه از شرکت است	

۲-۳-۱

Liedtka با استفاده از مدل Minitzberg مدلی ساخته است که در آن روش تفکر راهبردی را به عنوان یک روش ویژه از تفکر با خصوصیات مشخص مطرح ساخته است. ۵ جز موثر در تفکر راهبردی وجود دارند که در زیر به آن‌ها می‌پردازیم:

(۱) **نگرش سامانه‌ای یا System perspective**: یک متفکر راهبردی بایستی به سامانه‌ای که می‌خواهد برای آن راهبرد تدوین کند به چشم یک سامانه واقعی با اجزا و تعاملات بین اجزا نگاه ببیند و اجزا را به تنهایی بررسی نکند و تاثیرات آن‌ها را نیز بر هم لحاظ کند.

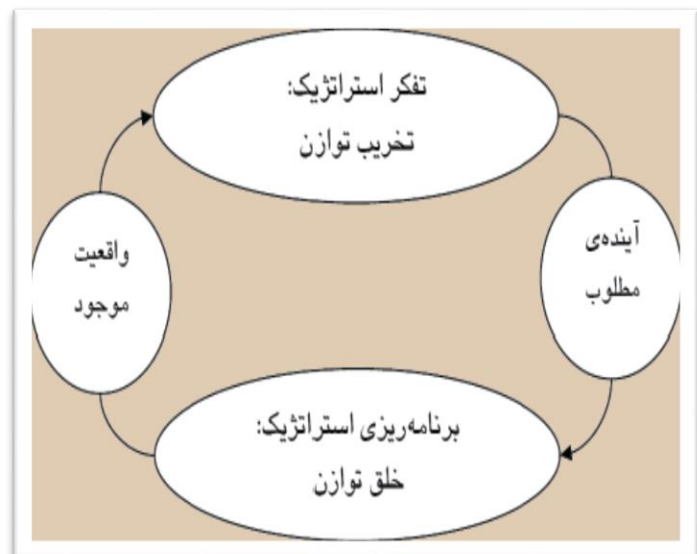
(۲) **Intent**: در واقع دیدگاه سازمان در مورد جایگاه رقابتی به عنوان یک آرمان دراز مدتی است که مثلاً می‌خواهیم در دهه آینده به آن برسیم و آن جایگاه مزیت رقابتی را برای ما به همراه خواهد داشت. در حقیقت استفاده از Intent علاوه بر ایفای نقش جهت دهی در سازمان منجر به فایده دیگری نیز می‌شود و آن این است که نوعی حالت اکتشافی همراه با هیجان را به همراه خواهد داشت که بعد از به پایان رساندن این Intent، مورد بعدی ما چه خواهد بود. همچنین منجر به جهت گیری فعالیتی تمامی کارکنان در سازمان خواهد شد.

(۳) **فرصت طلبی هوشمندانه**: که به استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمان در زمینه ایجاد نوآوری می‌پردازد. یعنی از افراد در تمامی سطوح در طراحی یک راهبرد مناسب یاری بطلبیم. در حقیقت راهبرد ما باید سلسله مراتبی از تصمیمات نوآورانه باشد و برای طرح آن بایستی از تمام ظرفیت‌های فکری یاری بطلبیم.

۴) تفکر در زمان: به این معنی است که در تفکر راهبردی بایستی به حال به عنوان نتیجه‌ای از گذشته رخ داده بنگریم و آینده را نیز دنباله حال در نظر بگیریم و فاصله بین حال تا آینده را نیز پر کنیم. به صورت دقیق‌تر گذشته و حال در پیش بینی آینده بسیار حائز اهمیت هستند. همچنین بایستی همواره در حال مقایسه بین گذشته، حال و آینده متصور باشیم.

۵) فرضیه محوری: متفکر به راهبرد باید فرضیه محور باشد. یعنی بتواند فرضیه‌های مناسب در مورد آینده مطرح کند. آن‌ها را با روش‌های علمی بیازماید تا درستی و نادرستی آن‌ها را دریابد. خوبی به کارگیری فرضیه‌ها در حقیقت برقراری نوعی آشتی بین روش‌های برنامه‌ریزی رسمی (به نام کلاسیک برنامه‌ریزی راهبردی) و روش‌های فکری مبتنی بر خلاقیت و نوآوری است.

۳-۳-۱



نسبت مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی در شکل بالا آمده است که مدل Heracleous است. در این دیدگاه هر دو جز تفکر و برنامه‌ریزی در فرآیند مدیریت لحاظ می‌شوند. برنامه‌ریزی راهبردی یک برنامه تحلیل شده کامل با پارامترهای ثابت و بدون تغییر می‌باشد در حالی که تفکر استراتژیک به دنبال ایده‌های نوآورانه و کشف فرصت‌های ایجاد مزیت‌های رقابتی بر مبنای احتمالات آینده است که الزاما ممکن است دنباله خطی حال حاضر ما نباشند.

این دوگانگی بودن به معنای نوعی تضاد در این مدل نخواهد بود بلکه به معنای ایجاد نوعی تعادل بین برنامه راهبردی و تفکر راهبردی هست. در حقیقت در گذشته بر این باور بودند که این دو با یکدیگر تضاد دارند اما با این مدل Heracleous بیان کرد که این‌ها مکمل یکدیگرند نه متضاد.

در برنامه‌ریزی راهبردی تفکری تحلیلی، گام به گام، محافظه کارانه و سنتی و همگرا را خواهیم داشت. درحالی که تفکر راهبردی به دنبال تفکر واگرا، نگاه به مساله از زوایا مختلف، تفکر جانبی و نو آوری و خلاقیت است. حال این دو با هم باعث ایجاد توازن بین تحلیل و خلاقیت خواهند شد.

جلوگیری از شکست برنامه راهبردی

۱-۴-۱

(۱) نگاه تشریفاتی به برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی(در حقیقت این در برگیرنده عدم حمایت مدیران ارشد برای اجرایی شدن راهبرد در سازمان است)

علت این انتخاب این است که در صورت وجود این نگرش در سازمان به طبع آن این راهبرد نه اجرایی خواهد شد و نه به عنوان راهنما استفاده می‌شود بلکه فقط یک سند در یک قفسه است. اگر این نگرش در سازمان باشد حتما برنامه راهبردی با شکست مواجه خواهد شد.

(۲) محدودیت منابع و انگیزه کاری

اگر منابع نباشد نمی‌توان راهبرد را تدوین، اجرا و کنترل کرد و اگر انگیزه نباشد، کیفیت کار کاهش می‌یابد همچنین مقاومت سازمانی بوجود می‌آید که این باعث عدم موفقیت برنامه راهبردی خواهد شد.

(۳) فقدان مدیریت قاطع برای اجرای برنامه راهبردی

راهبرد بدون اجرا فقط رویاپردازی است. بنابراین اگر مدیریت قاطع برای اجرای برنامه راهبردی نباشد برنامه راهبردی با شکست مواجه می‌شود.

۲-۴-۱

(۱) قانون تفکر

راهبردی فکر کردن مهم‌تر از راهبردی عمل کردن است لذا باید روح و فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان جریان یابد. در صورتی که این راهبردی فکر کردن در سازمان جریان یابد آن‌گاه می‌توان برنامه راهبردی را اجرا و کنترل نمود.

(۲) قانون انعطاف‌پذیری

در تدوین ارکان راهبردی (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی) باید قاطع بود اما در نحوه محقق سازی آن‌ها باید خلاقانه کار کرد. در این صورت است که راهبردی را می‌توان در سازمان محقق کرد. خلاقانه عمل کردن خود جزوی از مدیریت اجرا است.

تدوین راهبرد بدون قابلیت اجرا یعنی ایده پردازی

۱-۵-۱

نویسنده معتقد است که از حدود ۶۰ سال پیش که تفاوت‌های محیط داخلی و خارجی منجر به تفاوت‌های راهبردی سازمان‌های مختلف می‌شد به تدریج محیط‌های داخلی سازمان‌ها هم عرض شده‌اند و عملاً تنها تفاوت در محیط‌های خارجی (و در قالب تهدید و فرصت) باقی مانده است.

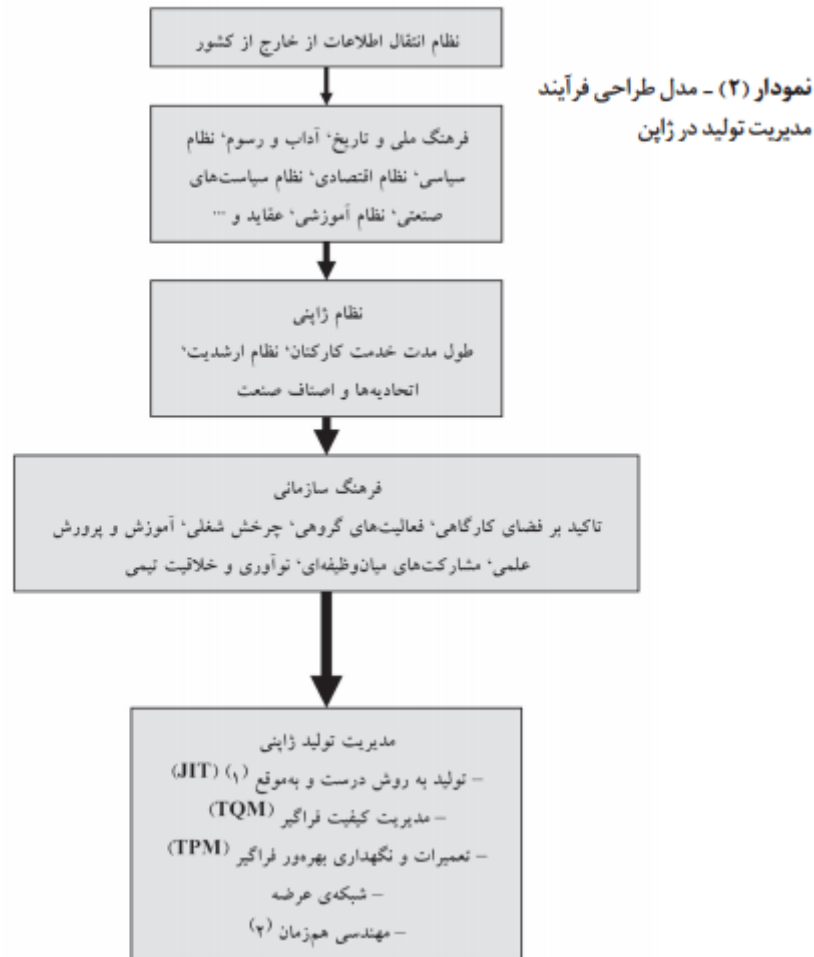
از طرفی از سه دهه اخیر با ایجاد بازار جهانی عملاً رقبا یکسان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی نیز یکسان شده‌اند. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها یکسان شده است و تفاوت چشم‌گیری ندارد. برای مثال دیگر نمی‌توانیم با مطالعه راهبرد سونی و پاناسونیک و موتورولا تفاوت خاصی بین آن‌ها پیدا نماییم.

بنابراین به جای برنامه‌ریزی راهبردی بایستی در این دوره به اجرای راهبردی فکر کنیم. یعنی سازمان‌ها در میزان اجرای راهبرد با یک دیگر متفاوت می‌باشند و به عبارت بهتر استراتژی امروز سازمان‌ها، "اجرای استراتژی" است و آنچه تفاوت راهبردی سازمان‌ها را می‌سازد میزان موفقیت در این امر است.

۲-۵-۱

نکته اصلی در اجرای راهبردها است نه تدوین آن. زیرا موفق‌ترین راهبردها به راحتی با هم عرض شدن شرکت‌ها و فناوری‌ها و محیط‌های خارجی قابل تقلید است.

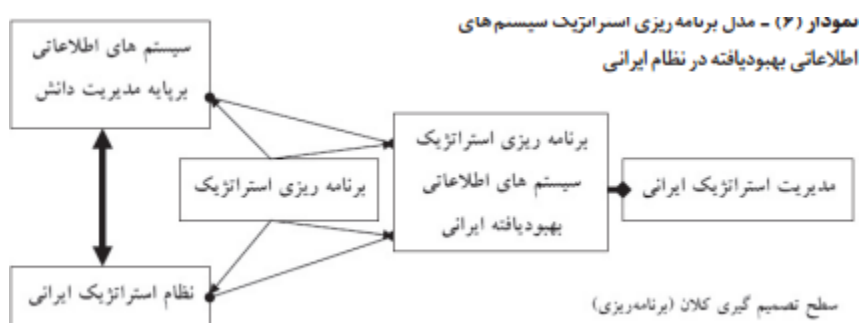
آنچه امروز مهم است ایجاد نوعی جسارت و شجاعت درون سازمان‌ها برای اجرای آن راهبرد می‌باشد. یعنی سازمان‌ها از اجرای راهبردها که قطعاً با احتمال و ریسک همراه است نترسند و این بی‌باکی را به تمام کارکنان سازمان نیز ابلاغ کنند. ضمن این که اجرا و نحوه اجرای راهبردها در سازمان باید مشمول فرآیندهای آموزش یا Learning شود. بدین‌گونه نباشد که یک سری کارکنان در مورد اجرای مناسب راهبرد مورد آموزش با تجربه و یا آموزش مستقیم قرار گیرند و با خروج این کارکنان مجدداً سازمان به یک سازمان فاقد توانایی اجرای مناسب راهبرد تبدیل شود.



همان طوری که در شکل بالا می بینید، ژاپنی‌ها بعد از جنگ جهانی دوم اقدام به وارد کردن نظام اطلاعاتی در زمینه مدیریت تولید از خارج از ژاپن کرده‌اند. از طرفی فرهنگ ژاپن خود نیز دارای نظام فرهنگی، اقتصادی و ... بوده است. تغییر نظام ژاپنی به نظام وارداتی نه تنها تمامی نقاط مثبت نظام ژاپنی را نادیده می‌گرفت بلکه عملاً شدنی نبود. بنابر این بهترین راه تطبیق و ترکیب اطلاعات ورودی با فرهنگ و سیاست و اقتصاد ژاپن بود تا خروجی‌ای تحت عنوان نظام ژاپنی را بدهد.

حال نظام ژاپنی چون جزئی از درون مایه تمامی فعالیت‌های انجام شده در ژاپن به شمار می‌رفت عملاً جزئی از فرهنگ سازمانی سازمان‌های مستقر در ژاپن هم شده بود و مدیریت تولید ژاپنی این چنین شکل گرفته است.

از تکنیک‌های استفاده شده هم یکی تکنیک فرآیندهای Just in Time و دیگری فرآیندهای هم‌زمان یا Concurrent بوده است.



این مدل همان طوری که در شکل بالا می‌بینید نظام راهبردی ایرانی را که یک نظام تعریف شده راهبرد در قالب فرهنگ و اقتصاد و سیاست ایران با ویژگی‌های خود است را در برمی‌گیرد و آن را نفی نمی‌کند و همچنین بر استفاده از سامانه‌های هوشمند اطلاعاتی نیز که عموماً مبتنی بر فناوری‌های پایگاه دانشی و هوش مصنوعی است تاکید دارد وقتی که این دو فاکتور بر برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر گذارد نوع جدیدی از برنامه‌ریزی به نام "برنامه‌ریزی راهبردی سامانه‌های اطلاعاتی ایرانی" را شاهد خواهیم بود.

با توجه به گسترش استفاده از این سامانه‌ها در مدیریت می‌توانیم آن را پایه گذار مدیریت راهبردی ایرانی در نظر بگیریم. به عبارتی مدیریت ایرانی نوعی مدیریت استفاده کننده از فناوری اطلاعات در قالب نظام فرهنگی، اقتصادی و ... ایرانی خواهد بود.