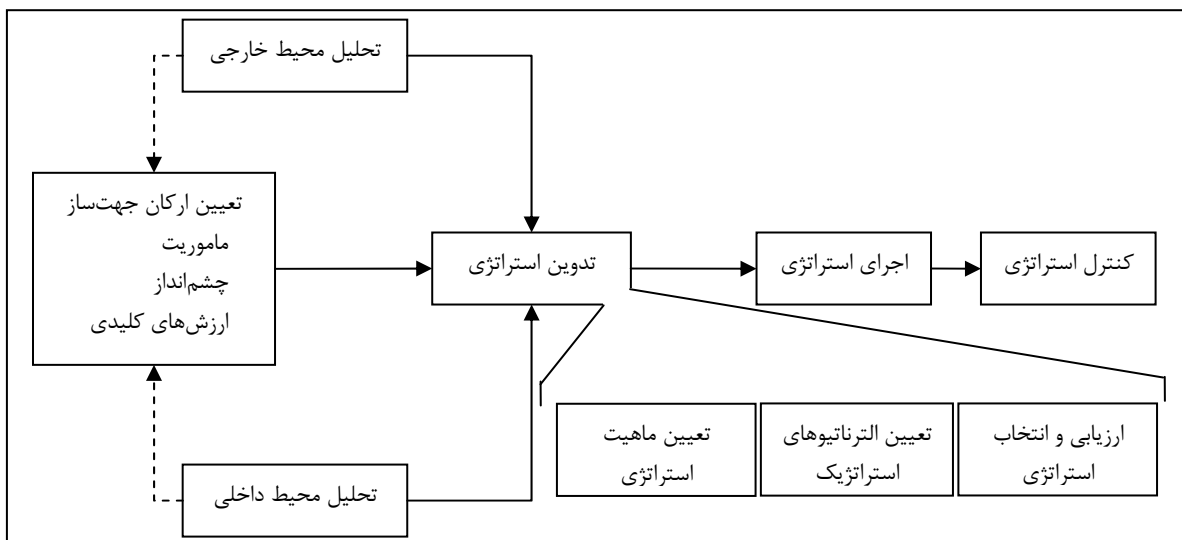


فصل پنجم: مروری بر فرایندهای

مشخصه غالب مکاتب تحت پوشش پارادایم تجویزی، رویکردهای فرآیندی به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک بوده و بر این اساس هر کدام به نوعی مراحل و اقدامات اجرایی فرآیند را بر اساس توالی منطقی که در هر مدل فرآیندی (مفهومی) تعریف شده، به اجرا می‌گذارند. در این فصل واژه‌های تخصصی مدیریت استراتژیک در قالب فرایند عمومی مدیریت استراتژیک تعریف شده است. برای درک دقیق جایگاه این تعاریف در فرایند مدیریت استراتژیک به شکل زیر توجه نمایید.



شکل 1: فرایند عمومی مدیریت استراتژیک (دیدگاه تجویزی)

۱- مأموریت (رسالت/فلسفه وجودی/ اهداف بنیادین / مقصود اصلی)

بنا به تعریف، رسالت عبارتست از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (شرکت / سازمان ...) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد. مأموریت یک کسب و کار و تجارت عبارتست از منظور خاص و پایه‌ای که تشکیلات را از کسب و کارهای دیگر متمایز نموده و رسالت آن را در زمینه محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد، مشخص می‌نماید. به عبارت دیگر می‌توان گفت مأموریت، یک بیان کلی از نیت شرکت می‌باشد. مأموریت اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، در حالیکه چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. اهداف بنیادین اصلی‌ترین اهداف یک مجموعه

هستند که مبین علت یا علل بوجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاهش را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... تعیین و خط حرکت یک مجموعه را ترسیم می‌نماید. به موارد زیر در تعریف ماموریت توجه نمایید:

- نقش یک مجموعه (سازمان/ شرکت) در جامعه
- منظور خاص و پایه‌ای که تشکیلات را از کسب و کارهای دیگر متمایز می‌سازد.
- بیان کلی از نیت شرکت
- اهداف بنیادین سازمان را به تصویر می‌کشد. اهداف بنیادین علت یا علل بوجود آمدن مجموعه (سازمان) و جایگاهش را در محیط تعیین و ترسیم می‌کند.

توجه: مزایا و معایب ص ۱۷۸ مطالعه شود

۲- چشم انداز (Vision) دورنما. آرمان. آینده متصور یا آینده مطلوب

چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. مقاصد و آرمان‌ها در واقع همان اهداف استراتژیک هستند، مشروط بر اینکه غیر قابل دستیابی نباشند. چنین آرمان‌هایی، تصویری مناسب جهت هدایت سازمان بدست می‌دهد و همانند ستاره قطبی راهنمای حرکت سازمان خواهد بود.

آرمان‌ها معمولاً زائیده‌ی فکر و خلاقیت مدیران مجموعه بوده و در ابعاد مختلفی همچون فناوری، دانش، وضعیت مالی، بازار و ... به تصویر کشیده می‌شوند. چشم‌انداز یا دورنما باید خصوصیات زیر را داشته باشد:

- آینده‌ای بهتر را به تصویر بکشد و چشم‌انداز آینده مطلوب را نشان دهد.

- بلندپروازانه باشد و آینده‌های دور را ترسیم کند.

- پسندیده و مطلوب باشد.

- هدایت‌کننده و جهت‌دهنده باشد.

- واضح و قابل فهم باشد.

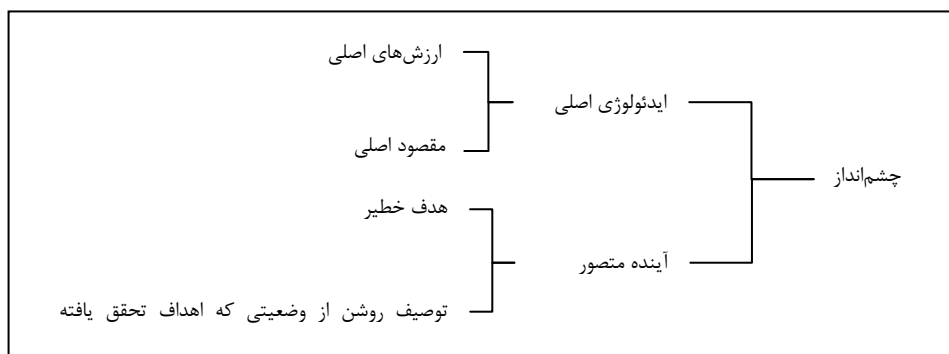
- حتی‌الامکان تغییرات آینده را پاسخگویی نماید.

– دستیابی به ارزش‌های مشترک را سهولت بخشد.

– پیامدهای مثبت را بیان دارد.

– ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید.

در بعضی از منابع چشم‌انداز به مفهوم جامع‌تری در نظر گرفته شده، به گونه‌ای که خود مشتمل بر آینده متصور و آینده مطلوب، مأموریت و اهداف بنیادین و ارزش‌ها می‌باشد. همچنین در تعدادی از منابع نیز چشم‌انداز (بینش) به دو بخش اصلی ایدئولوژی اصلی و آینده متصور تقسیم گردیده که هر یک خود مشتمل بر دو زیر بخش است.



مزایا و منافع تدوین چشم‌انداز را به ترتیب ذیل می‌توان برشمرد:

– مشخص ساختن اینکه شرکت در صورت برآوردن مأموریت خود به چه شکل و چگونه ساختاری خواهد رسید.

– ارائه تصویری از شرکت در پایان افق برنامه‌ریزی

– ایجاد درکی ضمنی و کلی از اینکه موفقیت برای شرکت به چه مفهومی است و چگونه قابل دستیابی است

– ایجاد اتفاق نظر بر آینده مطلوب شرکت و آینده‌ای که شرکت و اعضایش خواهان دستیابی به آن هستند

– روشن ساختن جهت و مقصود حرکت شرکت

۲- ارزش‌ها/ ایدئولوژی/ بایدها و نبایدها

ارزش‌های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی می‌باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و بعنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. در تدوین یک بیانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از:

۱. شفاف و قابل رویت باشد (برای همه یکسان باشد)

۲. در سازمان قابل رویت باشد (رفتار مجموعه سازمان نشان‌دهنده اعتقاد به ارزش در سازمان باشد).

۳. مبنای رشد افراد در سازمان باشد.

۴. با اهداف سازمانی مرتبط و همراستا باشد.

۵. ارزش‌ها باید هم‌سو و هم‌افزا باشند.

ارزش‌ها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمان‌ها و مأموریت سازمان بر مبنای آنها تدوین می‌شوند و چشم‌انداز مطلوب سازمان در آن راستا شکل می‌گیرد. لذا در شرایط متغییر آنچه که تغییر می‌کند مأموریت سازمان می‌باشد نه ارزش‌های سازمان.

۴- شناخت و تحلیل محیط داخلی/ خارجی

شرایطی که بر شرکت احاطه داشته و بر آن تاثیر می‌گذارد از نظر نحوه تاثیرگذاری به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- دسته اول: آنهایی که به طور مستقیم و از درون سازمان تاثیر دارند. (در درون شرکت و تحت کنترل سازمان هستند)
- دسته دوم: آنهایی که در سطح کلان و از بیرون سازمان اثر می‌گذارند. (خارج از کنترل شرکت ولی بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارند)

بر همین اساس عوامل داخلی یا درونی، عواملی هستند که در درون شرکت وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می‌باشند. همچنین عوامل خارجی یا بیرونی نیز عواملی هستند که خارج از کنترل شرکت بوده، و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارند. شناسایی و تحلیل هر یک از عوامل فوق منجر به تهیه فهرست فرصت‌ها، تهدیدات (خارجی) و قوت‌ها و ضعف‌های (داخلی) می‌شود.

توجه نمایید که تحلیل محیط داخلی در برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان می‌شود:

- نقطه قوت (S): موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل ملاحظه‌ای برخوردار خواهد شد.
 - نقطه ضعف (W): موردی است که در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد.
- تحلیل محیط خارجی نیز منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات می‌شود:
- فرصت (O): پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن شرکت را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه‌ای برای شرکت خواهد داشت. عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.

- تهدید (T): برعکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی شرکت می‌شود. عبارت دیگر ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.

مزایایی شناخت عوامل داخلی و خارجی :

۱. اطلاعات مورد نیاز برای شناخت محیط داخلی و خارجی شرکت را فراهم می‌سازد.
۲. حوزه‌های ترغیب‌کننده و محدودکننده شرکت را مشخص می‌سازد.
۳. دیدگاه‌های مشترک و هم‌زبانی در شرکت ایجاد می‌کند.
۴. مدیران را به سمت تمرکز بر مسائل کلیدی و بحرانی شرکت سوق می‌دهد.
۵. تفکر نظام‌یافته تجزیه و تحلیل مسائل سازمانی را آموزش می‌دهد.
۶. تصویری مناسب برای به نمایش گذاشتن محیط داخلی و خارجی شرکت فراهم می‌سازد.

۵- ذینفعان / ذی‌علاقه‌ها

گروهی که به نوعی نسبت به عملکرد شرکت یا سازمان دارای منافع هستند و در نتیجه الزاماتی برای سازمان ایجاد می‌کنند. در واقع به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان و یا شرکت مورد نظر دارای منافع هستند و لذا علاقه آنها باید مورد توجه قرار گیرد.

۶- رقبا

براساس مفهوم بازاریابی، برای دستیابی به موفقیت شرکت باید نسبت به رقبای خود، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را به نحو شایسته‌تری برآورده‌اند. رقبا آن گروه از افراد و سازمان‌هایی هستند که حداقل در یکی از اهداف با شرکت وجه اشتراک دارد.

۷- مشتریان

مشتری شخصی است حقیقی یا حقوقی که طالب محصولات و خدمات شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که به تولید محصول ارائه خدمت می‌پردازد. مشتریان طالب مطلوبیت و ارزشی هستند که طی فرایند تولید محصول و یا ارائه خدمت ارائه می‌گردد. یک شرکت معمولاً در چهار نوع بازار مشتری قادر به فعالیت است. این بازارها عبارتند از:

- **بازار مصرف کننده:** شامل افراد و خانوارهایی است که کالاها و خدمات را برای مصارف شخصی خریداری می‌کنند.
- **بازار واسطه ای:** شامل سازمان‌هایی که کالاها و خدمات را به منظور فروش مجدد و تحصیل سود خریداری می‌کنند.
- **بازار دولتی:** شامل نمایندگی‌های دولتی که به منظور تولید خدمات عام‌المنفعه یا انتقال این کالاها و خدمات به افراد نیازمند، خریدار کالاها و خدمات‌اند.
- **بازار بین‌المللی:** شامل خریداران خارجی است و از مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان، واسطه‌ها فروش و دولت‌ها تشکیل می‌شود.

۸- تأمین کنندگان

شرکت‌هایی که به تأمین منابع برای سازمان اقدام می‌کنند.

۹- وظایف / تکالیف / مقدرات

منظور از وظایف، امور متناسب با حوزه فعالیت یک سازمان است که از جهت منطقی، انجام آن امور می‌تواند به عهده آن سازمان گذارده شود و به نوع رسمی و غیررسمی قابل تفکیک است. منظور از وظایف رسمی، وظایفی است که از جانب مقامات بالاتر به مجموعه مورد نظر ابلاغ شده است. وظیفه غیر رسمی نیز وظیفه‌ای است که به سازمان ابلاغ نشده، ولی تحت شرایط خاصی توسط سازمان انجام می‌شود.

منظور از تکالیف، آن دسته از اموری است که بر حسب وظیفه و مسئولیت شرعی بعهدہ فرد و یا گروهی در قبال جامعه اسلامی گذاشته می‌شود.

منظور از مقررات نیز باید‌ها و نبایدهایی است که سازمان در اجرای وظایف خود در جهت محقق‌سازی مأموریت و اهدافی که برای خود متصور است، باید به آنها پایبند باشد.

۱۰- موضوعات/ عوامل و حوزه‌های استراتژیک

عوامل و حوزه‌های استراتژیک بیانگر عوامل عمده‌ای هستند که جهت‌گیری سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۱۱- ماهیت استراتژی

منظور از ماهیت استراتژی، جوهره حرکت و عمده‌ترین استراتژی (رشد، ثبات، کاهش) است که ماهیت و چگونگی حرکت شرکت یا سازمان را جهت محقق‌سازی مأموریت و اهدافی که برای خود متصور است نمایان می‌سازد.

۱۲- فرموله کردن استراتژی/ تدوین استراتژی

شامل فعالیت‌ها تعیین متغیرهای استراتژیک، تحلیل و اتخاذ تصمیم یا راهبرد مبتنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان و تعیین چگونگی محقق‌سازی اهداف و تعامل سازمان با محیط است

۱۳- گزینه‌ها و بدیل‌های استراتژیک

منظور طرح‌ها/ گزینه‌های استراتژیک و امکان پذیر در راستای تحقق استراتژی اصلی (رشد، کاهش، ثبات) است.

۱۴- انتخاب استراتژی اولویت‌دار

مهمترین بخش در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. و خروجی آن انتخاب استراتژی‌ای است که (با توجه به مجموعه عوامل داخلی و خارجی) شرکت را به اهدافش می‌رساند. برای انتخاب استراتژی اولویت‌دار باید کارهای زیر را انجام داد

- تعیین اولویت هر استراتژی براساس درجه اهمیت و جذابیت
- تعیین جذابیت و مطلوبیت براساس معیارهای مطلوبیت از نظر جامعه و ذینفعان

۱۵- اهداف کیفی / اهداف کمی / سالیانه

اهداف بطور کلی به دو گروه تقسیم می‌شوند:

- هدف‌های کیفی : در چهارچوب اهداف بنیادین، براساس ارزش‌های حاکم وضع شده و جهت حرکت در ابعاد مختلف را نشان می‌دهند.
 - هدف‌های کمی : در راستای اهداف کیفی وضعیت سازمان را در یک مقطع زمانی مشخص یا نتایج مورد انتظار در آن مقطع را نشان می‌دهد.
- اهداف کمی بوسیله زمان و یک کمیت مرتبط مشخص می‌شوند. اهداف کیفی جهت حرکت و اهداف کمی مقدار حرکت را نشان می‌دهند و هدف‌های سالیانه نتیجه یا انتظار مورد نظر در یک دوره یکساله را نشان می‌دهند.

۱۶- سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها

چارچوب‌هایی جهت تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری مدیران میانی به منظور تسهیل در تصمیم‌گیری‌های بعدی (ضمن اعمال نظرات مدیریت عالی) ضروری است. این چارچوب‌ها که برای مدیران حوزه‌های اجرایی از جهاتی محدودکننده و از جهاتی راهنما هستند، سیاست‌ها نامیده می‌شود.

- نقش سیاست‌ها:

۱. اعمال تصمیم‌های استراتژیک

۲. تعیین مبنای برای کنترل عملیات

۳. کاهش زمان تصمیم‌گیری برای مدیران اجرایی

۴. حذف تاخیرها و وقفه‌ها در به انجام رساندن کارها در شرایط یکسان

۵. ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف

خط‌مشی نیز عبارت از یک راهنمای عمومی جامع و مشروح شامل سلسله ضوابط، مقررات و قواعد کلی در تصمیم‌گیری‌ها، انجام وظایف، اقدامات و عملیات هر یک از افراد سازمان، بویژه مسئولین و مدیران و سرپرستان در قلمرویی کاملاً محدود برای رسیدن به هدف یا اهداف نهایی است. بطور خلاصه قواعد عمومی انجام کار در یک سازمان را خط‌مشی می‌نامند.

رویه نیز به معنی ترتیب و روشی منظم برای اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها است و در واقع ترتیب دقیق و مشروح کلیه فعالیت‌های لازم بر حسب تقدم و تاخر و توالی زمانی برای دستیابی به یک هدف معین می‌باشد.

رویه‌ها (فرایندها) ترتیب و روش منظم برای اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را مشخص می‌کنند و ترتیب دقیق و مشروح فعالیت‌های لازم (تقدم و تأخر) برای دستیابی به یک هدف معین را تعیین می‌کنند. روش حاکی از جزئیات نحوه انجام هر فعالیت در طول یک رویه است. دستور شامل فعالیت‌ها و اقدام‌های خاصی است که به درخواست مسئولین مافوق صورت می‌گیرد. سلسله مراتب اهداف، استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و دستورها را بدین ترتیب می‌توان دنبال نمود.

۱۷- کنترل و ارزیابی استراتژی

کنترل، فرآیندی است که به منظور تعیین حدود دستیابی به هدف‌های استراتژی پیاده شده، باید مورد توجه قرار گیرد. نخستین ارزیابی و آزمون واقعی استراتژی تنها پس از پیاده شدن آن امکان پذیر است و این امر مستلزم ارائه روش‌های نظارت و کنترل توسط مدیریت است، تا اطمینان حاصل شود که برنامه استراتژیک به نحو مطلوبی در حال اجرا و پیاده‌سازی است.

در این میان کنترل عملیاتی، فرآیند کسب اطمینان از این است که عملکرد سازمان منطبق با برنامه‌های تعریف شده باشد، در حالیکه کنترل استراتژیک، ارزیابی مفروضات برنامه در طول مدت اجرای برنامه است.

۱۸- اندازه‌گیری عملکرد / تحلیل فاصله

گام پایانی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است. منظور از اندازه‌گیری عملکرد و تحلیل فاصله انجام حرکتی اصلاحی برای اطمینان از دستیابی به اهداف و راهبردهایی است که در طول برنامه تنظیم شده است. برای این کار نتایج حاصل از اجرای برنامه‌های عملیاتی را از حیث انطباق پذیری با مأموریت و اهداف و راهبردها کنترل کرده و کارایی و اثربخش آنرا محک می‌زنند.

۲۰- نهادینه سازی استراتژی Institutionalizing

اینکه راهبردها باید نهادینه شوند، به این معنی است که راهبرد در تمام عملیات روزمره شرکت ملاحظه و آثار آن تسری در آن یابد و تنها به این ترتیب می‌توان نسبت به تاثیر راهبردها و برنامه‌های اجرایی آن بر عملکرد شرکت امیدوار بود. لذا می‌توان گفت نهادی کردن استراتژی، که به منظور اثربخش کردن نحوه اجرای استراتژی مطرح می‌شود، بدین معنی است که باید استراتژی بر زندگی و روند حرکت روزمره اثر بگذارد. در این راستا سه مولفه اساسی که وسایل سازمانی بلندمدت را برای نهادینه کردن استراتژی فراهم می‌سازند، عبارتند از:

- ساختار سازمانی
- هدایت و رهبری
- فرهنگ سازمانی

۲۱- برنامه‌ریزی عملیاتی / تاکتیکی

راهبردهای عملیاتی عبارتند از جزئیات و روش‌هایی که برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها، لازم می‌باشند. این نوع برنامه‌ها در جهت هدایت و کنترل تک تک فعالیت‌ها و مصرف منابع و تعیین اقدامات و طرح‌های کاری کوتاه‌مدت و اجرایی می‌باشند. در این راستا منظور از برنامه‌ریزی تاکتیکی تقسیم اهداف بلندمدت به اهداف با طول زمانی کوتاه‌تر، برآورد منابع مورد نیاز، تعیین و تنظیم و پیاده‌سازی برنامه خاص برای رسیدن به آن اهداف با استفاده بهینه از منابع، و بر اساس استراتژی‌های تعیین شده می‌باشد.

۲۲- بودجه بندی

بودجه بندی تمرکز عملیات حول محور مالی است که دامنه برنامه‌ریزی آن کوتاه و به مدت یک سال و اساس آن پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها طی دوره برنامه‌ریزی است. به بیانی دیگر بودجه‌بندی فرآیند ترجمان مالی و ربالی اقداماتی است که طی افق برنامه‌ریزی براساس برنامه‌های عملیاتی برای مأموریت و اهداف سازمان باید به مورد اجرا گذاشته شود.

۲۲- فرهنگ استراتژیک

فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود حاکمیت آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی افزایش می‌دهد.