

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک برای مدیران

چکیده:

در این نوشتار سعی شده فرآیند مدیریت استراتژیک برای مدیران سازمانی در بعد استراتژیک تبیین و راهکارهای نیل به آن مشخص گردد. بنابراین برای تحقق اهداف و برنامه های سازمانی در ابعاد استراتژیک فرآیند زیر ارائه شده است:

- مطالعه محیطی و تجزیه و تحلیل | تدوین استراتژی | جنبه اجرایی | کنترل

۱- رسالت یا ماموریت

۲- مطالعه محیط خارجی - مطالعه محیط داخلی

۳- بیان دقیق ترین هدفها- تعیین اولویتها

۴- بررسی و تعیین گزینه ها و استراتژیها

۵- ارزیابی گزینه ها و انتخاب- یک گزینه مناسب

۶- سازماندهی برای رسوین به هدفی

۷- اجراء

۸- تعیین سبک مدیریت- رهبری برای اجرای استراتژی

۹- نظارت و کنترل

واژه های کلیدی:

برنامه ریزی استراتژیک- مدیریت استراتژیک/ استراتژی - شناخت از محیط خارجی و داخلی تهدیدها و فرصت ها

مقدمه

امروزه موضوع مدیریت برنامه ریزی استراتژیک کاربرد زیادی دارد و این یک نوع برنامه عمومی می باشد. در شاخه های مدیریت کوشش شده که به این برنامه ریزی اهمیت زیادی بدهند، این نوع برنامه ریزی در صنعت و سازمان ها کاربرد پیدا کرده است. مدیریت استراتژیک یک سبک مدیریتی است و با سایر الگوهای مدیریت تفاوت چندانی ندارد اما از لحاظ وسعت و جامعیت و روش ها ممکن است تفاوت هایی داشته باشد و اجرای این شیوه مدیریت بستگی به بزرگی و کوچکی سازمان ندارد و در همه جا می تواند کاربرد داشته باشد.

تاریخچه مدیریت استراتژیک

این سبک از مدیریت در سال های جنگ جهانی دوم مطرح شده است و بیشتر هم در دهه ۷۰ میلادی رشد کرده است و دلیل مطرح شدن آن این بوده که مدیریت و برنامه ریزی در قالب های قدیمی خودش به کار می رفت و بعد از جنگ جهانی دوم یک نگرش جامع در برنامه ریزی ضرورت پیدا کرد. شاید بتوان عنوان کرد اولین سازمانی که در آن مدیریت برنامه ریزی مورد بحث و گفتگو قرار گرفت ارتش بود و دلیل آن هم به خاطر اهمیت آن سازمان می باشد و چون مسایل سیاسی اهمیت خاصی در هر کشوری دارد و کشورهای دیگر بخاطر اینکه:

۱- برنامه ریزی احتیاج داشتند.

۲- برنامه ریزی به شیوه ای جدیدتر از گذشته لازم بود بنا براین لازم شد که از صاحب نظران کشورها به عنوان نیروهای ستادی برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند و بعد از جنگ هم برای بازسازی باعث شد که مدیریت استراتژیک شکل گیرد که شرایط لازم برای برنامه ریزی استراتژیک نیاز به منابع، امکانات، تخصص و تعهد دارد و هم چنین باید:

الف- امکانات مالی لازم را داشته باشیم.

ب- چون مدت برنامه ریزی طولانی است و زمان می برد بنابراین مدیریت عالی سازمان باید به آن اعتماد و آن را قبول داشته باشد.

ج- برای اجرای این برنامه فعالیت تخصصی گسترده نیاز می باشد بنابراین در یک سازمان باید امکانات تخصصی لازم وجود داشته باشد.

د- امکان مطالعه محیطی و تحقیقات وجود داشته باشد.

یافته‌های پژوهشی

برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند اطلاعات گسترده و متنوع و قابل اعتماد است بنابراین برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک باید از مراحل نه‌گانه زیر عبور کنیم:

- ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب یک گزینه مناسب
- سازماندهی برای رسیدن به اهداف
- بررسی و تعیین گزینه‌های استراتژی اجرا
- بنیان دقیق ترین هدف‌ها و تعیین اولویت هدف‌ها
- تعیین سبک مدیریت در راهبری برای استراتژی‌ها
- مطالعه محیط خارجی
- مطالعه محیط داخلی
- رسالت یا ماموریت
- نظارت و کنترل

بنابراین مراحل به کار گرفتن استراتژی را می توان به چهار فاز تقسیم بندی کرد.

چهار فاز برنامه ریزی استراتژیک

فاز یک: مرحله مطالعه محیطی و تجزیه و تحلیل

فاز دو: تدوین استراتژی

فاز سه: جنبه‌های اجرایی سازمان

فاز چهار: فاز کنترل

در مراحل فوق یک مرحله به نام ارزیابی استراتژی وجود دارد که در هر چهار فاز اجرا می‌شود.

مرحله اول:

رسالت یا ماموریت: رسالت و هدف فنی موسسه به صورت جامع توسط بنیانگذاران و صاحبان و موسسین و مدیران ارشد تعیین می‌شود که همان برنامه‌های بلند مدت سازمان می باشد. برای این منظور عنوان‌های زیر تعریف می‌شود: استراتژی یعنی اینکه برای رسیدن به هدف نهایی و غایی از چه مسیرهایی باید عبور کنیم به عنوان مثال دانشگاهی را در نظر بگیرید که هدف نهایی و غایی آن فارغ التحصیل شدن دانشجویان می‌باشد که این هدف را استراتژی سازمان می‌گویند.

تاکتیک

برای رسیدن به اهداف نهایی گاهی اوقات لازم است که حرکت‌های مختلفی را انجام دهیم و یا انحرافات را داشته باشیم که به این حرکت‌ها و انحرافات که جنبه کوتاه مدت و مقطعی دارد تاکتیک می‌گویند.

راهبرد

مسیر کلی و وسیعی است که در آن می‌توانیم مانور بدهیم و تاکتیک‌های ما باید در این چهار چوب باشد.

مرحله دوم:

محیط شناسی در مدیریت استراتژیک - یکی از مسائل عمده برنامه ریزی، محیط شناسی می باشد زیرا: اولاً سازمانی که برای آن برنامه ریزی می کنیم مسلماً زیر مجموعه ای از محیط بزرگتر است و بدون شناخت این محیط تصمیم گیری برای این زیر مجموعه منطقی نخواهد بود. ثانیاً امروزه همه جا این واقعیت پذیرفته شده است که محیط در حال تغییر است و چون در حال تغییر است یک بار شناختن و بررسی آن کافی نیست بعد از شناسایی محیط لازم است شرایطی را که به وجود می آید کاملاً بررسی شود البته محیط به دو دسته تقسیم میشود ۱- محیط داخلی ۲- محیط خارجی

۱- محیط داخلی: شناختن محیط داخلی در واقع همان بررسی و ارزیابی امکانات داخلی سازمان است که ما باید نقاط قوت و ضعف و یا توانایی و نارسایی های سازمان را شناسایی کنیم که به آن تجزیه و تحلیل محیط داخلی گفته می شود.

۲- محیط خارجی: در مطالعه محیط خارجی لازم است کلیه فرصت ها و تهدیدات تشخیص داده شود، در ضمن وضعیت سایر سازمان ها و رقبا و بازار مشخص و در نظر گرفته شود.

فرصت ها و تهدیدها

فرصت ها: یعنی موقعیت ها و شرایطی که سازمان می تواند با بهره برداری و یا استفاده از آنها موقعیت خود را بهبود بخشد و یا زودتر به هدف ها نائل شود و یا در محیط به موفقیت دست یابد.

تهدیدها: یعنی موانع و مزاحمت هایی که در محیط به وجود می آید و یا مطرح می شود و بعد برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد اشکال می کند و یا ممکن است به سازمان آسیب رساند و احتمال دارد موجودیت سازمان را بر هم زند.

مزیت استراتژیک: وقتی مطالعه روی محیط خارجی صورت گرفت و کلیه فرصت ها و تهدیدها تشخیص داده شد و وضعیت رقبا را شناختیم و با توجه به شناختی که از محیط داخلی پیدا کردیم و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی را شناختیم و دانستیم که سازمان ما نسبت به رقبا ما دارای چه مزیت و برتری می باشد. این مزیت به ما کمک می کند که چگونه از فرصت ها زودتر از دیگران یا بهتر از دیگران بهره برداری کنیم البته شایان ذکر است که این مزیت باید ارزشمند و اساسی باشد تا آن را مزیت استراتژیک بنامیم.

مرحله سوم:

بنیان دقیق ترین هدف ها و تعیین اولویت هدف ها مدیران باید تلاش کنند هدف هایی را دنبال کنند که با شرایط سازگار باشد و اگر متغیرهای غیر قابل کنترل در سازمان رخ داد بتوانند آن هدف را طوری تغییر دهند که ساختار کل سازمان در هم نریزد. سعی شود که هدف طوری طراحی شود که کلیه گروه های سازمان را در بر بگیرد و هدف باید طوری تنظیم شود که با مقاصد اصلی سازمان مغایرت نداشته باشد و نتایج آن را بتوان ارزیابی نمود و مدیران استراتژیک باید بتوانند بهترین هدف را دنبال کنند.

مرحله چهارم:

بررسی و تعیین گزینه های استراتژی برای تعیین و پیدا کردن استراتژی مناسب معمولاً استراتژی گذشته را شاخص قرار می دهیم و استراتژی هایی که در گذشته مفید واقع شده بتواند نیاز شرکت را بر طرف کند یا با اضافه کردن یک سری مطالب جدید به آن بتوان استراتژی مطلوب را برگزیند و اگر بخواهیم به مساله کاربردی تر نگاه کنیم، برای تشخیص اولویت و انجام اقدامات مهم و برای رسیدن به اهداف سازمان باید از برنامه ریزی جامع استراتژی کمک گرفت.

مرحله پنجم:

ارزیابی گزینه ها و انتخاب یک گزینه مناسب معمولاً پس از بررسی مرحله چهارم و انتخاب چندین استراتژی و بررسی و مقایسه استراتژی های گذشته، آن استراتژی که با اهداف اصلی سازمان مطابقت دارد برگزیده می شود که این گونه استراتژی ها راه رسیدن به هدف های بلند مدت را نشان می دهند و آن استراتژی که فراگیر و فعالیت های آماده را در بر می گیرد انتخاب می شود.

مرحله ششم:

سازماندهی برای رسیدن به هدف مدیریت عالی سازمان را راهنمایی و هدایت می کند و مدیریت هدف ها را مشخص و در راه رسیدن به آن هیچ دریغی ندارد و در داخل سازمان راهکارهایی که توسط مدیریت عالی سازمان تعیین شده مدیران رده پایین تر معمولاً نظرات و دستورات مدیران عالی سازمان را اجرا می کنند.

مرحله هفتم:

مدیران عالی سازمان مسئولیت اصلی سازمان را بر عهده دارند در واقع هدف گذاری از جمله فعالیت های مهم آنها است. و به همین ترتیب تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان به عهده مدیریت آن سازمان است اما چون مدیران وقت کافی برای این کار ندارند و درگیر مسائل داخل و خارج از سازمان هستند معمولاً یک ستاد برنامه ریزی تشکیل می دهند که از کارشناسان و متخصصین برنامه ریزی که دارای بینش استراتژیک هستند که به عنوان مشاورین و اعضای ستاد استفاده می شود که حسن این کار شامل: ۱- صرفه جویی در وقت مدیران عالی سازمان ۲- از تجربیات کارشناسان و صاحب نظران این رشته استفاده می شود ۳- ستاد می تواند از کلیه امکانات و اطلاعات و نگرش ها در سطح سازمان برای برنامه ریزی استفاده کند

مرحله هشتم:

تعیین سبک مدیریت و رهبری اعضای ستاد برنامه ریزی استراتژیک موظف هستند که کلیه برنامه ها را به مدیریت عالی سازمان انتقال دهند بنابراین مدیریت عالی سازمان نزدیکترین فرد به استراتژی سازمان است و بیشترین تعهد را به این طرح را دارد و اگر استراتژی بخواهد کوچکترین تغییری کند نظر مدیریت تاثیر به سزایی در این زمینه دارد هدف و برنامه های بلند مدت استراتژی به شدت تحت تاثیر هدف های شخصی مدیر عالی سازمان می باشد. و بیشتر وقت خود را در طول برنامه باید صرف هدایت کند و نمایان است که موقعیت در استراتژی مستقیماً به ویژگی ها و گرایشات و فعالیت های مدیر عالی اجرایی بستگی دارد

مرحله نهم:

نظارت و کنترل بعد از اینکه هدف مشخص شد و برنامه های اجرایی تنظیم گردید و شرح وظایف هر شخص معلوم گردید برای رسیدن به هدف های بلند مدت به تدریج کار را شروع می کنند و در اینجا کنترل می شود و نتایج را که به تدریج به وجود می آید نباید با اهداف کلی مغایرت داشته باشد معمولاً بحث کنترل به عهده ستاد برگزاری این برنامه می باشد.

به نقل از مجله مدیریت شماره ۷۴ سال ۸۲

نوشته: پورنگ پورامینی

۱۰-۰۳-۱۳۸۵