

طرح ریزی استراتژیک - فقط یک گام تا اجرا

دکتر ابراهیم محمودزاده*

چکیده

هر چه تغییرات محیط سریع‌تر می‌شود، سطوح رقابت شدیدتر می‌شود و سازمان‌ها فرصت کمتری برای تصمیم‌گیری و اجرا در اختیار دارند. بر همین اساس حلقه بین طرح‌ریزی و پیاده‌سازی تنگ‌تر و تنگ‌تر می‌شود. مدیریت استراتژیک چیزی بجز مدیریت دانش، مدیریت تغییر و مدیریت ریسک نیست. جنبه‌ی سخت استراتژی شامل مفاهیم، تعاریف و فرایندهای طرح‌ریزی و اجرا برای همه قابل درک است. آنچه نیاز به تعمق بیشتر دارد، جنبه‌ی نرم استراتژی است، از جمله رهبری، فرهنگ‌سازی و کار گروهی که زیرساخت‌های اجرای موفق استراتژی را فراهم می‌کنند. ایجاد یک

* - عضو هیئت‌علمی دانشگاه مالک‌اشتر

نظام طرح‌ریزی با این ویژگی که فاصله‌ی تئوری و پارادایم جدید را با کارکنان سازمان کوتاه کند و در یک گام طرح‌ریزی را عملیاتی نماید، محور اصلی این مقاله است. مهم‌ترین وجه این فرایند ایجاد مشارکت، هم‌افزایی و عزم اجرایی در کارکنان شرکت است که تجربه ما در شرکت صایران آن را تایید می‌کند. حضور فعال حدود ۲۰۰ نفر به طور مستقیم و حدود ۳۵۰۰ نفر به طور غیرمستقیم در تکوین و پیاده‌سازی این نظام، حاکی از پویایی و موفقیت آن در شکوفایی ظرفیت‌های درونی و توانمندی‌های مدیران و کارشناسان شرکت، برای ترسیم مسیر آینده و تضمین بقای شرکت است که خود اجرای برنامه، نظارت، پاییدن و پویاسازی آن را برعهده خواهند داشت.

مقدمه

رویکردهای مختلفی از فرایند طرح‌ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران این رشته ارائه شده، اما کمتر فرایند اجرایی و نهادینه‌سازی آن در لایه‌های سازمان مورد بحث قرار گرفته است (Dyson, 1992). استراتژی موفق تنها به معنی انتخاب یک گزینه‌ی استراتژی بهینه نیست، بلکه باید به درستی در بدنه‌ی سازمان تزریق شود و تمامی ابعاد سازمان را همسو و هم راستا کند. چرا که اگر در اجرا توفیق پیدا نکند، صرفاً در حد یک تئوری و مدل باقی می‌ماند (Gurowitz).

امروز مفهومی که از فرایند طرح‌ریزی استراتژیک درک می‌شود، نوعی رویکرد آینده‌نگر بر اساس فرصت‌یابی و فرصت‌سازی را در بر دارد. سازمان با بینشی که نسبت به محیط رقابتی بیرون پیدا می‌کند، فرصت‌هایی را برای خود ترسیم می‌کند و تمامی منابع در دسترس را در آن جهت هدایت می‌کند. منابعی که به دلیل محدود بودن باید با حساسیت بالایی به مصرف برسد، به نحوی که حداکثر ارزش افزوده را برای سازمان (به صورت مشهود و نامشهود) ایجاد نماید.

در هر حال طرح‌ریزی استراتژیک امری نیست که توسط یک فرد (مدیر سازمان) یا یک گروه محدود (مدیران ارشد سازمان) انجام گیرد و به سادگی در بدنه سازمان حمایت شود و به اجرا درآید، بلکه همان طور که دراکر نیز معتقد است، به یک رهبری ارکسترگونه نیاز دارد (Drucker, 1988). اولاً همه عوامل سازمان باید آگاهی و دانش کافی را نسبت به مسیر حرکت و اهداف کلی و جزئی پیدا کنند؛ ثانیاً در اجرا

همه باید هماهنگ با هم عمل نمایند.

طرح ریزی استراتژیک در سازمان از آن جایی که مبتنی بر شرایط محیط رقابتی و متغیر است، نوعی رویداد واحد (یک بار برای همیشه) نیست، بلکه فرایندی مستمر و پویا است که در طول عمر سازمان بارها و بارها تکرار می‌شود. به این ترتیب سازمان در یک چرخه‌ی یادگیری قرار می‌گیرد و هر بار تجارب عملی خود را برای یافتن مسیر و روش مناسب‌تر به کار می‌گیرد (مدیریت دانش). حرکت در این چرخه مستلزم تغییر است و به دنبال هر تغییری، مقاومت امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. یکی از وظایف رهبران سازمان‌ها سوار شدن بر موج تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر پارادایم‌های سازمانی است (مدیریت تغییر). از طرفی پویایی محیط، ریسک‌های زیادی را به همراه دارد که سازمان بایستی در جهت شناسایی و آنگاه کاهش یا تبدیل آن به فرصت تلاش نماید (مدیریت ریسک).

ما در این مقاله سعی داریم تجارب خود را به عنوان یک فرایند دانشی انتشار دهیم. مدل ارائه شده در این مقاله در سال ۸۲ در شرکت صایران به اجرا درآمده و به این ترتیب موفق شده‌ایم سازمان را با بالاترین درجه مشارکت و یادگیری جمعی و کمترین سطح مقاومت در برابر تغییر، و تنها یک گام فاصله بین طرح ریزی و اجرا، برای ورود به پارادایم جدید و حرکت به سمت جهانی شدن آماده کنیم. توفیق ما در پیاده‌سازی این مدل در گرو پشتیبانی غیرمحسوس تئوری و روان‌سازی آن در بدنه‌ی سازمان و ایجاد عزم اجرایی در لایه‌های مدیریتی و عملیاتی سازمان است.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرایندی است که برای اداره‌ی یک سازمان در محیط رقابتی مطرح شده است و مفاهیم و مدل‌های متعددی برای آن ارائه شده است (Hamel & Ghoshal et.al., 1999); (Pralhad, 1994; Lerner, 2000). اما آنچه که به عنوان جوهره‌ی اصلی مدیریت استراتژیک در تمامی این تعابیر نهفته است فرصت‌سازی و بسترسازی برای تکامل و بقای سازمان با توجه به عوامل محیطی است. از این رو می‌توان ادعا کرد که مدیریت استراتژیک یعنی حرکت بر بستر مدیریت تغییر، مدیریت ریسک و مدیریت دانش.

مدیریت استراتژیک تلاشی است برای ایجاد همگرایی و بهینه‌کردن این سه محور اصلی؛ یعنی مدیریت دانش، مدیریت تغییر و مدیریت ریسک. کاهش تغییرات در

فرایند بهبود سازمان، کاهش ریسک به منظور جلوگیری از انحراف و بروز خطر برای سازمان و هم‌افزایی در حرکت با بستری مطمئن از مدیریت دانش از آن جمله هستند.

سطح ریسک و تغییر با توسعه‌ی مدیریت دانش کاهش می‌یابد و بستر حرکت به وضعیت مطلوب را فراهم می‌کند. از بدیهی‌ترین تأثیرات مدیریت دانش تبدیل ریسک به فرصت به منزله‌ی کاهش سطح ریسک و ایجاد زمینه‌های دانشی و یادگیری در سازمان برای کاستن شیب تغییر به منزله‌ی کاهش سطح تغییرات است که در نتیجه فضای امن‌تر و با تلاطم کمتری را برای رسیدن سازمان به نقطه مطلوب فراهم می‌نماید. در این راستا با اجتناب از تغییرات رادیکال و پرهزینه و اعمال کنترل و سطح استاندارد قابل قبول و قابل دستیابی می‌توان تا حد زیادی از ریسک پرهیز کرد و مسیر طرح‌ریزی و اجرا در مدیریت استراتژیک را با سرعت، کم هزینه و مطمئن طی کرد (محمودزاده و همکاران؛ ۱۳۸۴).

مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر

از ویژگی‌های عصر فناوری اطلاعات تغییرات سریع محیط سازمان‌ها اعم از محیط فناوری، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی است. سازمان‌هایی می‌توانند در چنین فضایی به حیات خود ادامه دهند که با همان نرخ سرعت تغییرکنند. در غیر این صورت با یک شکاف عمیق مواجه خواهند شد. پژوهش‌ها نشان داده که ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌ها در اجرای موفق استراتژی شکست خورده‌اند. کاپلان و نورتون مطرح می‌کنند که دو عامل سبب شکست سازمان‌ها شده است. اول اینکه، سازمان‌ها در پی اجرای چیزی برمی‌آیند که به صورت شفاف تبیین نشده است. دوم اینکه، مادامی که سیستم‌های مدیریتی با استراتژی سازمان گره نخورند و تغییر در سازمان مبتنی بر استراتژی نباشد، موفقیت در اجرا حاصل نمی‌شود (Kaplan & Norton, 2004).

مدیریت تغییر یعنی هم سو کردن استراتژی سازمان با تحولات محیطی، جهت بهره‌گیری از فرصت‌های موجود. با چنین تعریفی به نظر می‌رسد که مدیریت

استراتژیک چیزی نیست بجز مدیریت تغییر. در یک دهه‌ی گذشته جهانی سازی^۱ و رقابت در سطح جهانی، سفارشی سازی انبوه^۲ و اقتصاد دیجیتالی عمده‌ترین تغییراتی بوده‌اند که هر سازمان تجربه کرده است. سازمان‌ها نیز بسته به سطح بلوغ سازمانی در هر مقطع زمانی، متناسب با این تغییرات استراتژی‌ها و شیوه‌های کاری خود را تغییر داده‌اند. به همین جهت سازمان‌ها همه در یک موقعیت نیستند و همین امر تعاملات میان آنها را پیچیده‌تر می‌کند. ماندگاری و بقای سازمان‌ها در گرو همین توانمندی تطبیق و هم‌سویی با تغییرات محیطی است. دیگر تداوم موفقیت و کامیابی تنها در گرو حرکت نیست، بلکه بیشتر بر نوشدن و بر توانایی خلق مجدد و پویایی مدل‌ها و استراتژی‌های کسب و کار به موازات تغییر در شرایط استوار است. دو گروه از سازمان‌ها می‌توانند در محیط‌های پویا و پرتلاطم به حیات ادامه دهند. سازمان‌های پیشرو (پیشگام) و سازمان‌های دنباله‌رو. سازمان‌های پیشگام استراتژی‌های جدید می‌آفرینند و سازمان‌های دنباله‌رو به خوبی خود را با استراتژی‌های جدید تطبیق می‌دهند؛ که البته امر ساده‌ای نیست و نیازمند انعطاف‌پذیری بسیار بالایی می‌باشد. هر رویکرد دیگری سبب نابودی سازمان در فضای رقابتی حاضر می‌گردد.

مدیریت استراتژیک، مدیریت ریسک

عدم قطعیت در محیط‌های پویا، سازمان‌ها را با انواع ریسک مواجه کرده است. اگرچه اجتناب از ریسک امکان‌پذیر نیست، اما می‌توان تمهیداتی را برای کاهش یا تبدیل آن به فرصت به کار گرفت. با یک نگاه فرایندی به نظر می‌رسد که مدیریت استراتژیک با چهار مرحله مدیریت ریسک، شامل ریسک تئوری، طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی همراه باشد.

مرحله‌ی اول ریسک نظری و تئوری است که به میزان شفافیت و قطعیت مبانی و پیش فرض‌ها و هم‌چنین قابلیت تطبیق مدل فرایندی مدیریت استراتژیک با سازمان ارتباط پیدا می‌کند. با توجه به پیچیدگی و حساسیت استخراج مبانی و پیش‌فرض‌ها و انتخاب مدل مفهومی، توصیه می‌شود که این امور توسط خبرگان علمی و مدیران

1 - globalization

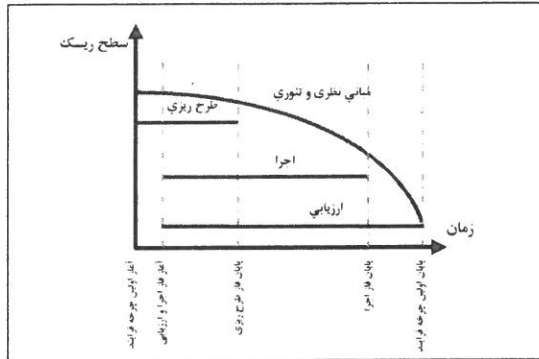
2 - mass Customization

ارشد انجام پذیرد و از ورود این مرحله به جمع کارکنان پرهیز شود. اگرچه خروجی آن در قالب فرآورده‌ای روان و پاسخگو، حکم تکیه‌گاه تئوری را در فرایند مدیریت استراتژیک خواهد داشت.

مرحله دوم ریسک طرح‌ریزی است. این مرحله‌ای است که بایستی موضوعات استراتژیک؛ محورها و مولفه‌های اصلی سازمان؛ به همراه متغیرهای محیط بیرون و داخل با وزن موثر و واقعی برای طرح‌ریزی تعیین گردد. باید توجه داشت که اگر به طرح‌ریزی به عنوان یک فرایند انتزاعی نگاه شود خطر دور شدن از محیط واقعی اجرا به وجود می‌آید. از این رو توصیه می‌شود که تا حد امکان فاصله بین طرح‌ریزی تا اجرا کاهش یابد. همچنین بسترهای لازم برای تعامل بین لایه‌های مختلف سازمان فراهم گردد. یک راهکار موثر برای کاهش ریسک طرح‌ریزی، تشکیل تیم مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره شرکت با تیم مشاور علمی سازمان است تا با تعامل مداوم بین گروه طرح‌ریزی و بدنه اجرایی سازمان، این فاصله و شکاف را به حداقل برساند.

مرحله‌ی سوم، هماهنگی بین طرح‌ریزی و اجرا، کاهش انحراف طرح‌ریزی و اجرا و تطابق با شاخص‌های اجرایی تعیین شده برای اهداف می‌باشد. در این مرحله مدیر ارشد سازمان بایستی برای تیم اجرا و طراحی، فرهنگ مشترک و عزم و اراده حضور در میدان اجرا را فراهم نماید و رویکردهای موثری را جهت فرهنگ‌سازی برای آحاد کارکنان و ایجاد انگیزه برای رسیدن به سطحی مطلوب‌تر و تعهد قوی‌تر در افراد اتخاذ نماید. فرهنگ‌سازی و تشکیل تیم حل مسئله در فرایند طرح‌ریزی راهکار مناسب برای این مرحله است که در کنار آن موقعیت و حرکت‌های مثبت در سطح شرکت را برای الگوگیری و یادگیری به تصویر درآورد.

مرحله‌ی چهارم ریسک ارزیابی و اصلاح است. اگرچه ارزیابی و اصلاح نتایج در هر مرحله باعث کاهش انحراف می‌گردد، اما در فرایند کلی و شاخص‌های نهایی، هر مرحله نیاز به تطابق و درجه‌ی آزادی مشخص دارد تا بتوان با کمترین هزینه، زمان، منابع و دانش به نقطه اپتیمم اصلاحات رسید. در این مرحله راهکار مناسب تشکیل تیم از هر سه مرحله قبلی و با تاکید بر تیم ارزیابی سازمان (کیفیت و برنامه‌ریزی) می‌باشد.



شکل ۱- ریسک‌های فرایند مدیریت استراتژیک در یک چرخه

مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش

آرمان آفرینی از اهداف و برانگیختن حساسیت و انگیزه افراد سازمان در جهت جلب حمایت و مشارکت آنها، نقش رهبری مدیر را طلب می‌کند. بررسی‌های به عمل آمده نشان داده که در پیشبرد هر پروژه‌ای، مهارت‌های رهبری نقش موثری دارد. با تعمیم این مطلب می‌توان گفت که جنبه‌های "نرم" مدیریت استراتژیک رمز موفقیت حرکت‌های سازمانی است و در نتیجه نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتری دارد. رهبری، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌سازی در سازمان، شناسایی نیاز مشتریان، ارتباط با مراکز علمی، آماده‌سازی اطلاعات و دانش در حوزه مدیریت دانش از این مقوله هستند. برای این مباحث که با مسائل روانی، فرهنگی و متغیرهای بی‌شمار محیطی سروکار دارند، فرمول‌بندی و مدل‌تئوری دقیقی نمی‌توان قائل شد (Checkland, 2000). با این حال به اشتراک گذاشتن تجارب موفق می‌تواند راهکارهای ابتکاری را در ذهن مدیران تقویت نماید.

از مدیریت دانش تعاریف مختلفی شده است؛ اکثر صاحب‌نظران مدیریت دانش را فرایند تولید، ارائه، ثبت، انتقال، کاربرد، نهادینه‌سازی و حفاظت از دانش سازمان به منظور افزایش بهره‌وری تعبیر کرده‌اند (Schultze&Leidner; Nonaka, 1994; Teece, 1998). به بیان داوِنپورت و پروساک مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به

طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند (Davenport et al., 1998).

دانش‌داری و منبع قدرت سازمان تلقی می‌شود و با انتقال آن، منبع قدرت سازمان در اختیار سایر افراد سازمان قرار می‌گیرد (Drucker, 1993). حصول دانایی، نگاه‌های جامع و آینده‌نگر را در سازمان پدید می‌آورد. در واقع سطح دانش و دانایی قابلیت استفاده از فرصت‌ها را تعیین می‌کند. همچنین مدیریت دانش به فرهنگ‌سازی و بسترسازی کمک می‌کند. دانش ایجاد شده باید به طور روان در سطح سازمان مبادله و منتشر شود. با مدیریت دانش پلی بین دانش نظری و عملی زده می‌شود.

با توجه به اینکه فرایند مدیریت دانش در جهت ترغیب، آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنان موثر است و در موفقیت استراتژی نقش دارد، مهم است بدانیم چگونه آن را با مدیریت استراتژیک هم‌سو نماییم.

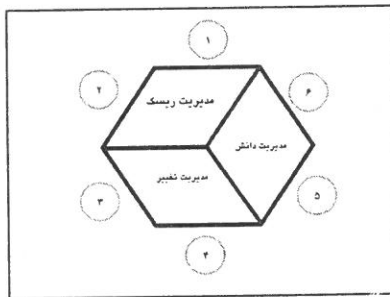
یکی از اهداف مدیریت دانش، ایجاد چارچوبی برای سازماندهی، جذب و هم‌افزایی دانش جمعی است. در واقع سرمایه‌گذاری در دانش از ایجاد بسترهای مثبت و تبادل دانش فراتر رفته و به بسط و ترویج تجربه و خرد انجامیده است. ویگ ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال، و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان را برای این منظور ضروری می‌داند (Wiig, 1999).

خلق دانش بدون ایجاد فضای نوآوری میسر نیست. مدیر ارشد سازمان باید خلق دانش و یادگیری آن را تبلیغ و حمایت کند. به خصوص با توجه به اهمیت دانش برای طرح‌ریزی استراتژیک، رهبر باید بتواند دانش را در سازمان هدایت کند و در کارکنان روحیه کار گروهی، یادگیری و انتقال تجربیات را به وجود آورد. به طور خلاصه ساختن فرهنگ دانش و ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش از وظایف اصلی رهبران سازمان‌ها است.

یادگیری سازمانی باید به بهبود و نوسازی فرایندهای کاری منجر شود. با یادگیری سازمانی سازمان‌ها توانایی بیشتری برای حل چالش‌های پیچیده پیدا می‌کنند.

نظام طرح ریزی

صالیان با دو دهه تجربه در زمینه تدوین استراتژی و تجارب اجرایی، یک بار دیگر در سال ۸۲ برای آغاز حرکت جهانی نیاز به بازنگری در استراتژی خود را ضروری احساس کرد. به منظور کاهش مقاومت، کوتاه کردن زمان حصول نتیجه، کاهش ریسک و افزایش هماهنگی و عزم اجرایی در لایه‌های سازمان، نظام برنامه‌ریزی برپایه مشارکت در محتوا سازی شکل گرفت. پیش‌فرض‌های زیر در انطباق با سه محور اصلی مدیریت استراتژیک (دانش، تغییر، ریسک) اصول این نظام قرار گرفتند:

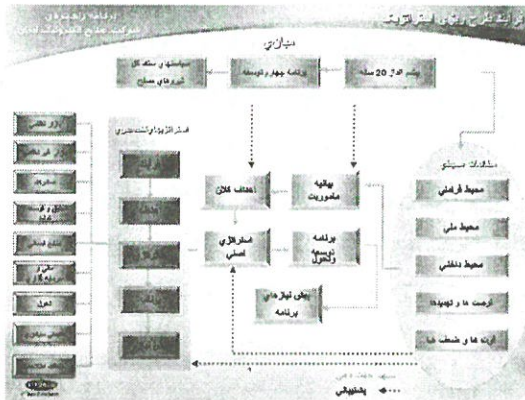


شکل ۲- پیش‌فرض‌های نظام طرح‌ریزی برپایه مدیریت دانش، تغییر و ریسک

۱- انتخاب یک مدل فرایندی به عنوان زیرساخت و ادبیات مشترک ضروری است، اما نباید امکان انعطاف و ابتکار از بین برود.

برای این منظور یک مدل عمومی از فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان مدل پایه انتخاب شد و در طول اجرا متناسب با نیازهای کاربردی تکامل یافت و به صورت شکل (۳) درآمد.

این مدل به طور هم زمان استراتژی در دو سطح کلان و عملیاتی را پوشش می‌دهد. محورهای استراتژی تخصصی برپایه پاسخگویی به چالش‌های سازمان انتخاب شدند. نکته حائز اهمیت دیگر این بود که استراتژی در هر محور بایستی علاوه بر تطبیق با استراتژی‌های اصلی سازمان با سایر استراتژی‌های تخصصی همسو می‌شد. این کار به صورت ماتریسی در دو سطح افقی و عمودی به انجام رسید و یک کمیته ارزیابی در نهایت مسئول بررسی تطبیق شد.



شکل ۳- فرایند طرح‌ریزی استراتژیک صایران؛
(منبع: سند طرح‌ریزی استراتژیک صایران: ۱۳۸۳)

۲- در فضای رقابتی امروز زمان محدود است و تغییرات سریع اتفاق می‌افتد، در نتیجه باید با حداقل فاصله زمانی یافته‌های خود را در طرح‌ریزی، به مرحله اجرا درآوریم.

سازمان‌ها امکان توقف ندارند تا یک طرح استراتژی کامل استخراج شود و پس از آن اقدام به اجرا نمایند. تغییرات شدید محیط نیز مانع از آن می‌شود که سازمان انتظار داشته باشد پیش‌فرض‌های طرح استراتژی ثابت بماند. از این رو هرچقدر سرعت تغییرات زیادت‌تر می‌شود، فاصله‌ی بین طرح‌ریزی و اجرا بایستی کوتاه‌تر شود. در چنین شرایطی مدل "یک گام فاصله بین طرح‌ریزی تا اجرا" بهترین پاسخ به این نیاز می‌باشد. این مدل نوعی چرخه‌ی تکاملی مستمر برپایه اجرا و یادگیری است. با استفاده از این مدل سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که:

- بهترین انطباق بین استراتژی‌ها و عوامل محیطی حاکم است.
- تجارب خیلی سریع به اصلاح فرایندها کمک می‌کند.
- رکود جریان فعالیت در سازمان رخ نمی‌دهد.

۳- ایجاد یک باور عمومی برای ماندگاری سازمان در برابر تغییرات سریع محیطی لازم است؛ به طوری که توانایی نو شدن و خلق مجدد را در تک تک افراد شکوفا کند.

عوامل محیطی به طور مستمر و با نرخ زیادی در حال تغییر هستند و سوار شدن بر این موج نیازمند خلاقیت و ابتکار است. از این رو بایستی اذهان را به سمت پویایی مدل‌ها و استراتژی‌های کسب و کار سوق داد. ایجاد این باور برای همه که تنها شرکت بزرگ و محوری و مادر در کشور صایران است، نیروی پیشران عظیمی را بین تمامی سطوح شرکت به وجود آورد.

۴- حتی‌الامکان بایستی ورود به پارادایم جدید را برای کارکنان غیرمحسوس کنیم تا بدون دغدغه و مقاومت بتوانیم به فضای اجرا نزدیک شویم.

زمانی که تغییر به آرامی و نرمی صورت می‌گیرد، انطباق با شرایط جدید به خودی خود و به طور غیرمحسوس اتفاق می‌افتد. (مثال قورباغه در آب جوش) از این رو کند کردن شیب تغییرات تا حد ممکن، مناسب‌ترین روش برای کاهش مقاومت و تضمین ورود کارکنان به پارادایم جدید است. از آن جایی که تغییر به عنوان یک عامل بیرونی خارج از کنترل است، کاهش سطح تغییرات به منزله ارتقای بلوغ سازمانی در پذیرش شرایط جدید و حتی‌الامکان اجتناب از تغییرات رادیکال می‌باشد.

۵- ایجاد انگیزه اجرایی و جلب مشارکت عمومی مورد تاکید است. از این رو علی‌رغم توجه به پشتوانه تئوری این فرایند، بایستی تلاش در جهت روان‌سازی و ساده‌سازی مطالب در پیاده‌سازی انجام شود.

بین میزان درک افراد از استراتژی و توانایی آنها برای اجرا، نوعی ارتباط مستقیم وجود دارد. تجربه نشان داده که وقتی افراد در یک فرایند احساس حضور و مشارکت داشته باشند، سطح پذیرش در آنان افزایش می‌یابد و حمایت جدی‌تری را از خود نشان می‌دهند. حضور و مشارکت موثر افراد در درجه اول نیازمند ایجاد ادبیات مشترک و درک یکسان از مفاهیم و اصول تئوری است. با توجه به اینکه این فرهنگ‌سازی باید در لایه‌های مختلف سازمان انجام شود، ساده‌سازی و روان‌سازی مباحث تئوری از اهمیت زیادی برخوردار است. موثرترین راه برای فرهنگ‌سازی و تقویت شبکه‌های ارتباطی، برگزاری همایش‌های تبادل دانایی و آموزش‌های کارگاهی

است.

۶- رمز موفقیت ما مشارکت جمعی سازمان و جلب اطمینان کارکنان به آینده است، از این رو باید به مرور فرایند را در بدنه سازمان تزیق کنیم. هم‌سویی در اجرا که مهم‌ترین نقش را در تحقق اهداف طرح‌ریزی دارد مستلزم رسیدن به درک مشترک از شرایط درونی و بیرونی سازمان و دستیابی به یک چشم‌انداز مشترک است. ضمن این که کاهش فاصله فکری و فرهنگی بین مدیران و کارکنان و همسان‌سازی چالش‌های درونی و بیرونی آنان، هماهنگی لازم را برای حرکت هم‌راستای کل سازمان فراهم می‌نماید. تحقق این امر تنها از طریق یک فرایند مدیریت دانش امکان‌پذیر است. در این چرخه یادگیری‌های موضعی در بخش‌های مختلف سازمان و تعامل موثر این جوامع به یک هم‌افزایی می‌انجامد و در نهایت یک یادگیری جمعی را در کل سازمان حاصل می‌نماید.

سناریوی اجرا

صایران مجموعه‌ای از ۵ شرکت فعال در زمینه الکترونیک و قطعات الکترونیکی، مخابرات، اپتیک و فناوری اطلاعات و یک مجموعه پشتیبانی‌دهنده فعالیت‌های نو است. این شرکت‌ها ضمن اینکه قادر هستند استراتژی‌های مستقلی را در شاخه فعالیت خود اختیار کنند، به دلیل یکپارچگی در ماموریت‌های کلان، بایستی هم‌سویی لازم را با یکدیگر حفظ کنند.

با توجه به شرایط و عوامل محیطی، از جمله تغییرات سریع فناوری، ارتقای نیازهای مشتریان، افزایش سطح رقابت در کشور و تحولات IT و همچنین چالش‌های فراملی، احساس نیاز به یک نظام طرح‌ریزی استراتژیک پویا و تکاملی با پاسخ‌دهی زودهنگام در اجرا، در لایه مدیران ارشد شرکت پدید آمده بود. شاید در این مقطع زمانی شدت رقابت و محدودیت زمان بیش از هر عامل دیگری تعیین‌کننده به نظر می‌رسید.

از این رو در طراحی نظام طرح‌ریزی استراتژیک لازم بود تاکید اصلی را روی استمرار و سرعت فرایند با محوریت جنبه‌های نرم مدیریت استراتژیک قرار دهیم. مبانی مورد بحث در بخش‌های قبلی این مقاله که با همین رویکرد شکل گرفته بود، در طراحی سناریوی اجرایی و پیاده‌سازی آن به کار گرفته شد.

اولین گام به سوی اجرا

برای طرح ریزی استراتژیک با اصول فوق، تنها یک ساختار شبکه‌ای می‌توانست پاسخگو باشد. در سطح اول لازم بود ارتباط بین صایران به عنوان یک شرکت مادر^۱ و شرکت‌های زیرمجموعه آن که در حکم SBU^۲ هستند؛ و هم چنین شبکه ارتباطی بین کمیته‌های مرتبط با محورهای مختلف استراتژی در هر مجموعه (با عنوان کمیته‌های تخصصی و فرعی به ترتیب در شرکت مادر و شرکت‌های وابسته) ایجاد شود. ارتباط بین این کمیته‌ها در مجموعه‌های مختلف، شبکه ارتباطی در یک لایه پایین‌تر را به وجود آورد.

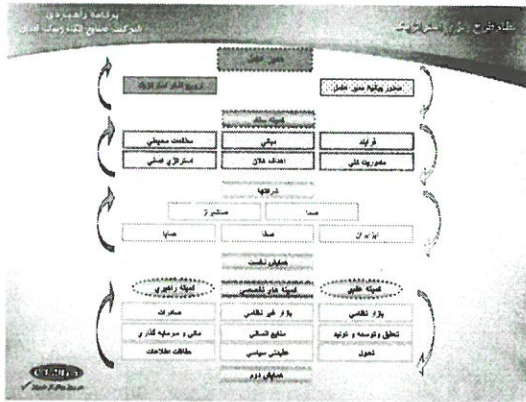


شکل ۴- ساختار ارتباطی در طرح ریزی استراتژیک صایران؛

(منبع: سند طرح ریزی استراتژیک صایران؛ ۱۳۸۳)

فرایند مدیریت دانش در سطح کلان در سه فاز برنامه ریزی و اجرا شد (صایران؛ ۱۳۸۳):

فاز اول ترسیم دیدگاه‌های استراتژیک کلان شرکت و ترویج تفکر استراتژیک در سطح مدیران بود. فاز دوم همایش در سطح مدیران ارشد، جهت تعامل نتایج طرح ریزی در مجموعه‌های مختلف و تعامل موثر با مدیران بود. در نهایت همایش‌های فرهنگ‌سازی در سطح کارشناسان و کارکنان سومین فاز را تشکیل داد.



شکل ۵- فرایند مدیریت دانش در طرح ریزی استراتژیک صایران؛
(منبع: سند طرح ریزی استراتژیک صایران؛ ۱۳۸۳)

هدف از تشکیل این شبکه‌های ارتباطی و برگزاری دوره‌ها، تبادل دانایی و سنجش میزان جذب دانش در بدنه سازمان بود. ما متوجه شده بودیم که باید از هر جلسه مدیریتی و کاری برای تحقق اهداف فرهنگ‌سازی و همانندیشی استفاده بهینه را ببریم. البته این کافی نبود، ما باید اطمینان پیدا می‌کردیم که استراتژی تبیین شده محور اصلی سیستم مدیریتی قرار می‌گیرد. از این رو کمیته اصلی مسئولیت ارزیابی و تطبیق نتایج هر شرکت و کمیته‌های فرعی را با شاخص‌های فرایند طرح‌ریزی به عهده گرفته و پیشرفت کمیته‌های کاری را کنترل می‌کرد. در این جلسات رعایت مدل و پیش فرض‌های اصلی ارزیابی می‌شد و پس از حصول یادگیری مجدد، ادامه مسیر تبیین می‌شد.

یادگیری اصلی مدیران برای دستیابی به کمر بند مشکی حرکت^۱ و هم‌افزایی دانش کارکنان در جهت‌گیری سازمان و مشاهده و ارزیابی زمینه‌های ریسک در تیم مدیریت سبب هم‌افزایی و خلق ایده‌های بعدی و جدید برای دگرگونی و انعطاف در سازمان شد.

تمرکز بر فرایند کیفی‌سازی محصول^۱، فرایندهای اصلی سازمان^۲ و منابع انسانی^۳ در قالب طرح P3Q^۴ گام بعدی است که در تکمیل فرایند اجرای استراتژی مورد توجه قرار خواهد گرفت.

جمع‌بندی

در این مقاله تجربه حاصل از اجرای فرایند یادگیری برای طرح‌ریزی استراتژیک سازمان متکی بر زنجیره‌های ارتباطی و یادگیری جمعی به عنوان یک مدل اجرایی مورد بحث قرار گرفت.

در تجربه حاضر، تاکید ما بر روی مباحثی بود که به نظر ما جنبه نرم مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند و کلید موفقیت سازمان در محیط رقابتی و پویای عصر حاضر است. منابع، شامل نیروی انسانی، منابع مالی، زمان و دانایی به عنوان ارزشمندترین داده‌های سازمان؛ و مدیریت تغییر، مدیریت ریسک و مدیریت دانش به عنوان فرایندهای پیشران در کسب ارزش افزوده مطرح هستند.

در یک برنامه ۶ ماهه، ما موفق شدیم با نرخ مشارکت و عزم اجرایی بسیار بالایی در لایه‌های مختلف سازمانی، فرایند طرح‌ریزی استراتژیک در صائیران و ۵ شرکت زیرمجموعه آن را با ایجاد یک نظام تکرارپذیر به انجام برسانیم و پیش‌نیازهای اجرا شامل جذب مشتری و تامین منابع را فراهم نماییم.

باید توجه داشت که آن چه در خلال تجربه این مدل در صائیران حاصل شده، نظامی است که با رهبری مناسب قابلیت تعمیم و پیاده‌سازی در هر مجموعه دیگری را دارد.

اقدامات بعدی ما حین اجرای برنامه‌های تدوین شده، تقویت نهادینه‌سازی این نظام و تضمین تداوم و پویایی حلقه طرح‌ریزی و اجرا خواهد بود.

1 -Product

2 -Process

3 -People

منابع و مأخذ

منابع فارسی

۱- صالحیان: سند طرح‌ریزی استراتژیک؛ ۱۳۸۳

منابع لاتین

- 1- Checkland, Peter . (2000) . **Soft Systems Methodology In Action**. New York: John Wiley & Sons.
- 2- Daven Port, Thomas, et. al. . (1998). **Successful Knowledge Management Project** . Sloan Management Review, 1998
- 3- Drucker, Peter . (1993). **Post Capitalist Society** . New York: Harper Collins.
- 4- Drucker, Peter . (1988), **The coming of the new organization**, Harvard Business Review, Vol. 66 No. 1, January-February, 1988, p. 45-53
- 5- Dyson, Robert G. . (1992). **Strategic Planning: Models and Analytical Technique** (2nd ed.) . John Wiley & Sons
- 6- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A. and Moran, P. .(1999). **A new manifesto for management** . Sloan Management Review . Spring, 1999, p. 9 - 20.
- 7- Gurowitz Edward M., **The Challenge of Strategy Implementation** . [2002]. [on line].
< <http://www.gurowitz.com/articles/Strategy.pdf> >.
- 8- Hamel, Gary and Prahalad, C. K. . (1994) . **Competing for the Future** . Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- 9- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004) . **Strategic Management: An Emerging Profession** . Balanced Score Card Report, No B0405A, Harvard Business School Publishing Corporation
- Lerner, Alexandra L., **A Strategic Planning Primer For Higher Education** . [2002]. [on line].
< <http://www.des.calstate.edu/strategic.html> >.
- 10- Nonaka, Ikujiro. (1994). **A dynamic theory of organizational knowledge creation** . Organization Science. 5, 1, 1994, p. 14-37
- 11- Schultze, U. and Leidner, D. . (2002). **Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and 11-Theoretical Assumptions** . MIS Quarterly. 26, 3, September 2002, p.

213-242.

12- Teece, D. J. . (1998). **Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets** . California Management Review, 40, 3,1998, p. 55-79.

13- Wiig. Karl . (1999). **Successful Knowledge Management** European Management Journal, 1999