

بسم الله الرحمن الرحيم

پروژه برنامه ریزی استراتژیک

استاد مربوطه:

جناب آقای دکتر حجاریان

گردآورنده:

محمد منصوری

کارشناسی ارشد تحقیق در عملیات

دانشگاه علامه طباطبائی

**88124140210**

**بخش اول**  
**مبانی نظری**

مدیریت استراتژیک در بخش عمومی و غیر انتفاعی برخاسته از تغییرات سریع و گسترده در محیط پیرامونی و درونی سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در بخش عمومی و غیرانتفاعی است. تغییر و تحول در سراسر تاریخ حیات بشر وجود داشته است اما آنچه دروان اخیر را متمایز می‌کند، تغییر سریع، گسترده و پیچیده شدن محیط یک سازمان است. در این فضا، سازمان‌هایی که می‌توانند تغییرات را درک نموده و از آن به نفع توسعه و بهبود خود استفاده نمایند آینده‌ای درخشان خواهند داشت اما آنان که فاقد این توانایی باشند در برخورد با این تغییرات دچار بحران شده و دوران سختی را تجربه خواهند نمود.

از آنجا که متدلوژی برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های بخش عمومی و دولتی دارای تفاوت ماهوی با برنامه‌ریزی مرسوم در فضای رقابتی بخش خصوصی می‌باشد، تیم تسهیلگر ضمن طراحی و اجرای "مدلی خاص منظوره" برای شرکت برق منطقه‌ای فارس، سعی نمود تا "حلقه برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک" را با مشارکت فعالانه مدیران ارشد برق منطقه‌ای فارس طی کند؛ لیکن باید توجه داشت که این حلقه باید به صورت دائمی تکرار شود تا علاوه بر به روز کردن اطلاعات مورد نیاز، به عمق اطلاعات جمع‌آوری شده نیز افزوده شود.

در این بخش از گزارش، چشم انداز، فلسفه وجودی، ارزش‌های بنیادی و هدف جسورانه شرکت برق منطقه‌ای فارس مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### 1-1- فلسفه وجودی

هدف بنیادی یا فلسفه وجودی اساسی‌ترین دلیل وجودی سازمان است و سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می‌کند. و در واقع پاسخ به این سؤال است که "ما به چه کاری مشغول هستیم؟".

طبق تعاریفی که توسط جیم کالینز و فرد دیوید ارائه شده، فلسفه وجودی مانند ستاره قطبی و در مقام

راهنمای حرکت سازمان در طی سالیان دراز می باشد یعنی مفهومی فراتر از دوره‌های محدود تدوین استراتژی‌ها.

در واقع فلسفه وجودی هدفی برای دستیابی نمی باشد و تنها همانند یک راهنما ما را به جهت صحیح سوق می‌دهد.

چنین هدفی نشانگر روح سازمان است و به سایر اهداف وحدت جهت می دهد و باعث می‌شود که مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان دارای انتظارات مشترک شوند و موجب پیدایش نوعی هدف و ارزش می شود که افراد خارج از سازمان آنها را هدف شرکت می‌دانند.

در صورتیکه فلسفه وجودی به نحو مناسبی بیان شود موجب تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان خواهد شد و همچنین الهام بخش افراد می شود و در آنها انگیزه ایجاد کرده و تشویق به اقدام و عمل می‌کند. و این احساس را منتقل می کند که سازمان دارای جهت و مسیر مشخصی است.

از طرفی داشتن هدفی مستحکم و منظم به اطمینان یافتن از اینکه سازمان اهداف متضاد را تعقیب نخواهد کرد کمک می کند و از به هدر رفتن منابع و نیروها و بروز تضاد جلوگیری کرده و به عنوان اصلی برای توسعه اهداف سازمانی عمل می کند چرا که اهداف سازمانی که به درستی تدوین شده باشند با فلسفه وجودی آن همخوانی خواهند داشت.

یک هدف بنیادی مناسب نقطه هدایتگری برای حرکت در مسیر صحیح می باشد و هدف عمده‌ای را که سازمان سعی دارد به آن برسد روشن می‌سازد و در واقع بازتابی است از قضاوتهایی که درباره مسیر رشد آینده و استراتژی های سازمان می‌شود.

فلسفه وجودی یک سازمان دارای طیف گسترده‌ای است چرا که باید بتواند برای نسل‌های آینده این امکان را به وجود آورد که اهداف و استراتژی های بلند مدت سازمان را مورد توجه قرار دهند.

چنین هدفی در تلاش است تا ایجاد انگیزه نماید، جهت دهی کند و فلسفه‌ای ارائه کند که مدعی است رهنمود شرکت خواهد شد.

مدیران ارشد که مسؤولیت هدایت سازمان را به عهده دارند باید متولی و مسئول تنظیم این بخش باشند

زیرا فلسفه وجودی که به طور رسمی تعریف شده باشد احتمال موفقیت سازمان را بیشتر می‌کند.

## 1-2- ارزشهای بنیادی

ارزشها، بیانگر باورهای اساسی سازمان است و اصول اعتقادی دیرپای یک سازمان را بیان می‌کند. ارزشها در واقع بیانگر چارچوبی است که بر ای رسیدن به اهداف از آنها تخطی نمی‌کنیم و حدود و ثغور مسیر وصول به آنها را مشخص می‌سازد. این محدوده‌ها بر دستیابی به اهداف و چشم اندازها در چارچوبی مشخص و نه به هر قیمتی تاکید دارند. چنین ارزشهایی برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند و نماینده منش و خلق و خوی جمعی سازمانها می‌باشند، چنین اعتقاداتی زاینده نیازهای بازار نیست بلکه از باورهای درونی بنیانگذاران سازمان نشات می‌گیرد و ممکن است توجیه اقتصادی نیز نداشته باشند. در واقع سازمانها صرف نظر از محیط و رقابت تصمیم می‌گیرند که چه ارزشهایی برایشان بنیادی است. لذا ارزشهای بنیادی یکسانی برای همگان وجود ندارد و هر سازمانی آن را برای خود تعریف می‌کند. تعیین کنندگان این ارزشها باید با علم به این موارد که این ارزشها مثلاً در سالهای طولانی و آینده نیز همچنان حفظ خواهند شد و حتی اگر سازمان دوران دشواری را تجربه کند از آنها عدول نخواهد کرد، به تدوین آنها بپردازند. بر این اساس چارچوبی تعیین خواهد شد که معتبرترین ملاک برای سنجش رفتار و منش افراد سازمان است و افق زمانی فراروی ترسیم آنها نیز، فلسفه وجودی طولانی مدت سازمان را نشان می‌دهد.

## بخش دوم

شرح مراحل اجرای پروژه  
برنامه ریزی استراتژیک  
شرکت برق منطقه‌ای فارس

## 1-2 شرح اقدامات مرتبط انجام شده در شرکت برق منطقه‌ای فارس

با توجه به اقدامات مرتبط انجام شده طی سال‌های گذشته در شرکت و لزوم بررسی ارتباط و نقاط مشترک، لازم بود قبل از تشریح روش مورد استفاده در پروژه حاضر، خلاصه‌ای از اقدامات مرتبط گذشته که در شرکت انجام شده است، تشریح گردد. در این قسمت از گزارش فرازی از این اقدامات ارایه شده است.

تمرین و اجرا	تئوری		
	دوره شش ماهه اول	دوره شش ماهه دوم	دوره شش ماهه سوم
برنامه‌ریزی استراتژیک + تئوری‌های پایه (تبلور مفهوم خلق شده در فرایندهای سازمانی)	فرایند مدل‌های ذهنی مشترک مدیران + تئوری‌های پایه (فراخوانی مغزها و استعدادها)	فرایند مدل‌های ذهنی مشترک مدیران + تئوری‌های پایه (فراخوانی مغزها و استعدادها)	فرایند مدل‌های ذهنی مشترک مدیران + تئوری‌های پایه (فراخوانی مغزها و استعدادها)
- تداوم مدیریت مدل‌های ذهنی - شروع برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین آن - تئوری‌های پایه	- فرایند آرمان مشترک مدیران - تقویت آرمان‌های فردی - توسعه آرمان تیم از شرکت - توسعه آرمان مشترک مدیران - ارشد از شرکت - ادامه تئوری‌های پایه	- تئوری‌های پایه - مدیریت مدل‌های ذهنی - کار در ابعاد اجرایی آرمان - کار در پیش‌فرض‌های مدیران	- تئوری‌های پایه
- کار بر روی سیاست‌های جاری - تعیین قوت‌ها و ضعف‌ها - تعیین فرصت‌ها و تهدیدها - کار بر روی ماتریس SWOT	- تمرین در دیالوگ - تعیین جایگاه مدیر در طرح مدیریت - یکپارچه‌سازی ابرسیستم سازمانی (CFT) - کار در مدل مدیریتی خود - کار در ابعاد مشترک آرمان	- کار بر روی پیش‌فرض‌ها - کار در ابعاد آرمان در تیم مدیریت - کار در مدل مدیریتی شرکت - کار در مدل مدیریتی خود	- کار بر روی سیاست‌های جاری - تعیین قوت‌ها و ضعف‌ها - تعیین فرصت‌ها و تهدیدها - کار بر روی ماتریس SWOT
- کتابچه برنامه‌ریزی استراتژیک - اهداف عملیاتی - ویرایش سوم جزوه زیربنای تفکر مدیریت	- آموزش چند تئوری - جزوه زیربنای تفکر مدیریت - مهارت در دیالوگ - آرمان مشترک شرکت	- ویرایش دوم جزوه زیربنای تفکر مدیریت - جزوه پیش‌فرض‌ها - درک مدیریت مدل‌های ذهنی	- کتابچه برنامه‌ریزی استراتژیک - اهداف عملیاتی - ویرایش سوم جزوه زیربنای تفکر مدیریت

شکل 1-2: مدل زیربنای تفکر مدیریت (AMIF)

با موافقت مدیران ارشد شرکت و به منظور درک صحیح مفاهیم استراتژیک و تجهیز مدیران به نگرش سیستمی، پیش از آموزش و انجام فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سه مرحله به عنوان پیش‌نیاز برنامه‌ریزی

استراتژیک با همراهی مدیران ارشد شرکت به اجرا در آمد. مدل ارائه شده برای آموزش‌های لازم، چهار مرحله اجرایی دارد. در مرحله اول زیربنای فکری مدیران ساخته شده و تئوری‌های پایه و مدل‌های مفهومی و اجرایی مربوطه تشریح و تمرین شده است. در مرحله دوم ضمن تداوم زیرسازی فکری، ایجاد آرمان مشترک هدف قرار گرفته که در آن تقویت آرمان‌های فردی و توسعه مهارت‌های یادگیری جمعی مدنظر بوده است. در مرحله سوم با تداوم بخشیدن به زیرسازی فکری لازم، مدیریت مدل‌های ذهنی محور فعالیت بوده است که در آن فرآیندهایی که رفتارهای فردی و جمعی را رقم می‌زنند و در ایجاد حرکت واحد برای تحقق بخشیدن به آرمان‌های مشترک مؤثر هستند، مدنظر قرار گرفته‌اند. در مرحله پایانی (مرحله چهارم) با تکمیل زیرسازی فکری، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت انجام شده است. شکل 1-2 مدل تشریح شده را که مدل زیر بنای تفکر مدیریت یا AMIF<sup>1</sup> نامیده شده است نشان می‌دهد.

هدف از پیاده سازی مدل زیربنای تفکر مدیریت، ایجاد تغییرات لازم در سه حوزه دانش، رفتار فردی و رفتار جمعی مدیران ارشد در راستای ایجاد پایه‌های اساسی سازمان یادگیرنده در شرکت بوده است.

### **فعالیت‌های انجام شده در مرحله اول مدل AMIF به قرار زیر می‌باشد:**

- بررسی سیر تدریجی تفکر مدیریت
- تشریح مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی پیرامون وظایف پنج‌گانه مدیریت
- توضیح مدل ارتباطی پنج وظیفه مدیریت
- بررسی موانع موجود در اجرای مدل ارتباطی پنج وظیفه مدیریت
- بررسی و تعیین تلاش‌ها، گسیختگی‌ها و تله‌های موجود (CFT) در مدل ارتباطی پنج وظیفه مدیریت
- کار در تفکر سیستمی (ترسیم مدل تفکر علی خطی و تفکر علی چرخه‌ای)
- تشکیل تیم‌های حوزه‌های کاری و تمرین در رسم چرخه‌های کاری هر حوزه در تیم مربوطه
- کارتئوریک در دیسپلین‌های پنج‌گانه سازمان‌های یادگیرنده (ارائه کنفرانس توسط اعضا)

---

<sup>1</sup> مدل AMIF (Ajami Managing Intervention Framework) توسط دکتر محمود عجمی ارائه شده است که با نام مدل زیربنای تفکر مدیریت ارایه شده است. در این مدل طی چهار مرحله زمانی با ایجاد زیرسازی فکری لازم فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود.



- تمرین دیالوگ در تیم‌های حوزه‌های کاری

### در مرحله دوم مدل AMIF اقدامات زیر انجام شدند:

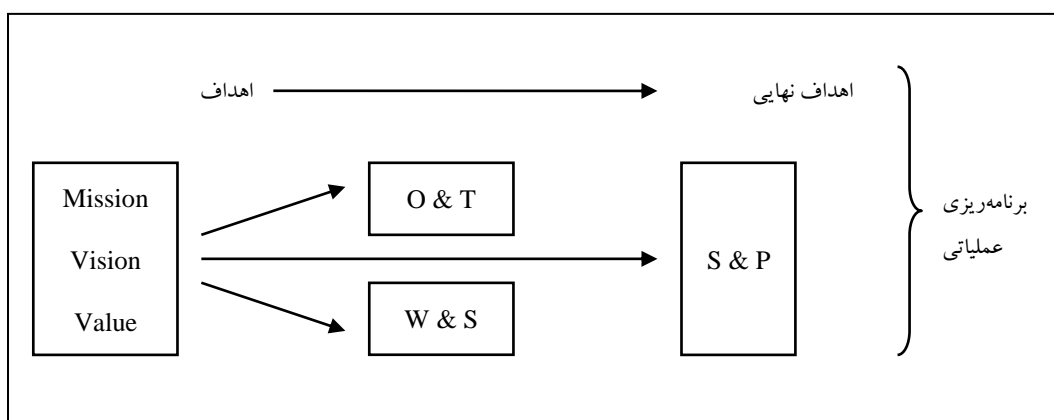
- تقویت آرمان‌های فردی
- توسعه آرمان فرد از شرکت
- توسعه آرمان هر یک از تیم‌های حوزه‌های کاری از شرکت
- توسعه آرمان مشترک مجموعه مدیران ارشد از شرکت (جمله عمومی آرمان)
- توسعه ابعاد اجرایی آرمان مشترک مدیران
- تمرین دیالوگ و شناسایی آن به عنوان یک راه و رسم مدیریتی در تمامی جلسه‌ها
- تعیین جایگاه و نقش مدیران در چرخه دینامیک سیستم
- تمرین تفکر سیستمی
- تشریح الگوهای اساسی سیستم
- توسعه مدل مدیریت هر فرد و کار در مکانیزم توسعه و رشد آن
- بحث و بررسی پیرامون مدیریت مبتنی بر واقع
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی یکپارچه‌سازی ابر سیستم سازمانی

### در مرحله سوم از اجرای مدل AMIF اقدامات زیر انجام شدند:

- ادامه فعالیت پیرامون بینش مدیریت در تئوری‌ها و در مدل‌ها (پنج وظیفه مدیریت و دیسپلین‌های سازمان یادگیرنده)
- ادامه کارگاه‌های آموزشی (جبران تأخیرها)
- استخراج پیش فرض‌ها
- ادامه فعالیت پیرامون ابعاد آرمان مشترک
- مدیریت مدل‌های ذهنی برای اجاد حرکت منسجم در مدیریت به سمت آرمان مشترک مدیران از شرکت

با انجام این سه مرحله، دستاوردهای مهمی در مدیران ارشد شرکت به دست آمد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: توجه به نظرات جمعی، پذیرش نظرات مخالف، انجام کارگروهی، توجه نقش پیش فرض‌ها، باورها و الگوهای فکری و ذهنی، احترام به وقت، استفاده از مبانی علمی در تصمیم‌گیری‌ها، مستندسازی و نگهداری سوابق، افزایش حوصله و بردباری مدیران در استماع نظرات مخالف، کسب مهارت در برقراری دیالوگ و ...

پس از طی این مرحله و ایجاد زیرسازی فکری لازم، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت به اجرا درآمد که در ادامه تشریح می‌گردد. شکل 2-2 مدل مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک را نمایش می‌دهد.



شکل 2-2: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک (اجرا شده در سال 1382)

چنانچه در شکل 2-2 نیز مشخص است، مبنای تعیین استراتژی‌ها و سیاست‌ها و پیروان برنامه‌ریزی عملیاتی، تحلیل ماتریس SWOT بوده است. برای این منظور، قوت‌ها/ضعف‌های سازمان و همچنین فرصت‌ها/تهدیدهای محیط بیرون سازمان بررسی و مهم‌ترین موارد آن‌ها فهرست شده‌اند. این تحلیل در قالب اقدامات زیر انجام شده است.

– تهیه فهرست سیاست‌های حاکم بر شرکت (مجموعه سیاست‌هایی که از چند سال قبل از اجرا شده و هم اکنون نیز جاری می‌باشد).

– تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی ناشی از سیاست‌های حاکم

– تهیه لیست اهداف گذشته و موجود شرکت (اهداف جاری)

- تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی ناشی از میزان تحقق اهداف
  - تهیه لیست کامل قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی
  - تهیه لیست تهدیدها و فرصت‌هایی که سازمان در شرایط فعلی و در افق پنج ساله آتی با آن مواجه خواهد بود
  - ترسیم ماتریس SWOT و تعیین رابطه بین عوامل درون و برون سازمانی (نقاط ضعف/قوت و فرصت‌ها/تهدیدها)
  - تعیین استراتژی‌های حاصل از ماتریس SWOT
- برای تعیین استراتژی‌های حاصل از ماتریس SWOT ابتدا تمامی نقاط تلاقی سطرها و ستون‌ها (سلول‌ها) بررسی شده و در صورت وجود ارتباط بین سطر و ستون مربوطه، عدد 1 در سلول مربوطه قرار داده می‌شود. جدول 1-2 ماتریس بررسی شده را نمایش می‌دهد.

جدول 2-1: ماتریس SWOT

تهدیدها				فرصت‌ها							
Threats				Opportunities							
حوادث غیرقابل پیش‌بینی	تعداد مراکز تصمیم‌گیری	قوانین دست‌وپاگیر	نرخ تعرفه کشاورزی	نرخ تعرفه صنعتی	نیروی کار مطمئن و مجرب	وام و تسهیلات اعتباری	مراجعه موثر در تصمیم‌گیری‌ها	تجهیزات ساخت داخل			
T4	T3	T2	T1	O5	O4	O3	O2	O1			
1	1	1	0	0	1	1	0	1	S1	نیروی انسانی کارا (متخصص)	Strengths
1	0	0	0	0	0	1	0	0	S2	شبکه قابل قبول	
1	0	0	0	0	1	1	1	0	S3	مشترکین راضی	
1	1	1	1	0	1	1	0	1	S4	بانک اطلاعاتی گسترده و قوی	
0	0	0	0	0	1	1	0	0	S5	سیستم مالی قابل اتکاء	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	S6	مدیران کارآمد و قوی	
1	0	0	0	0	1	0	0	1	W1	سیستم مدیریت تکنولوژی ضعیف	Weaknesses
0	1	1	0	0	1	0	0	0	W2	شرکت‌های وابسته با کارایی ضعیف	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	W3	سیستم برنامه‌ریزی ناقص	
1	0	0	0	0	1	0	0	1	W4	سیستم کنترلی ضعیف	
0	0	0	0	0	0	0	1	1	W5	MIS ناقص	
1	1	1	1	0	0	0	1	0	W6	سیستم مدیریتی سنتی	
1	0	0	1	1	1	1	1	0	W7	کمبود منابع مالی	
0	1	1	0	0	1	0	0	0	W8	نیروی انسانی غیرکارا (غیرمتخصص)	
1	0	0	0	0	1	1	0	1	W9	نرخ بالای حوادث و ضایعات	

قوت‌ها

ضعف‌ها

سپس برای سلول‌های حاوی عدد 1، با در نظرگیری چهار قانون ذیل استراتژی مناسب اتخاذ می‌شود.

- در نقاط تلاقی یک فرصت و یک قوت: چگونه قوت‌ها را به کار بگیریم تا حداکثر استفاده از فرصت‌ها ممکن شود.
- تلاقی فرصت و ضعف: چگونه تأثیر پذیری ضعف‌ها را کاهش دهیم تا حداکثر استفاده از فرصت‌ها ممکن شود و به تدریج ضعف‌ها به قوت‌ها تبدیل شوند.
- تلاقی تهدید و قوت: چگونه قوت‌ها را به کار بگیریم تا حداقل تأثیرپذیری از تهدیدها را داشته باشیم.
- تلاقی تهدید و ضعف: چگونه تأثیرگذاری ضعف‌ها را کاهش دهیم تا حداقل تأثیرپذیری از تهدیدها را داشته باشیم.

پس از بررسی سلول‌ها با در نظرگیری قوانین بالا، استراتژی‌های حاصل به قرار زیر تعیین شدند.

- 1- ارتقاء سطح کیفی تجهیزات ساخت داخل
- 2- اصلاح ساختار ذهنی کارشناسان و مدیران در استفاده از تجهیزات ساخت داخل
- 3- توسعه ارتباطات مدیران و مراجع مؤثر در تصمیم‌گیری
- 4- توسعه استفاده از سیستم بانکی و تسهیلات اعتباری آن
- 5- توسعه مطالعات پیش فروش انرژی (استفاده از کارت‌های اعتباری)
- 6- توسعه تفکر اقتصادی مدیران (بکارگیری مهندسی ارزش)
- 7- توسعه ارتباط با مشاوران و مراکز علمی
- 8- افزایش سطح رضایت‌مندی مشتریان
- 9- توسعه بانک اطلاعاتی مشاوران پیمانکاران و مراکز علمی و پژوهشی
- 10- توسعه مدیریت مشارکتی
- 11- توسعه برنامه‌ریزی تحقیقات کاربردی در تأمین نیازها و استفاده هر چه بیشتر از تجهیزات ساخت داخل

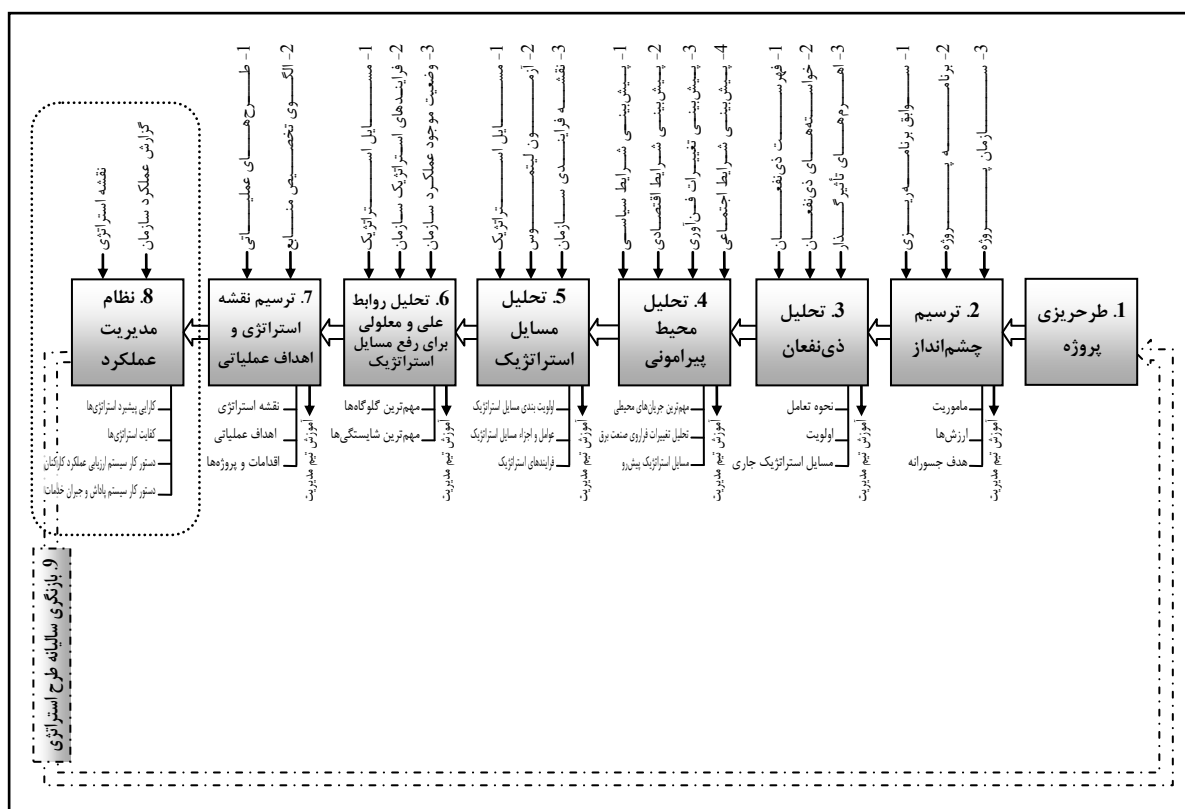
- 12 - توسعه آموزش
- 13 - ایجاد فضای رقابت در تولیدکنندگان تجهیزات ساخت داخل
- 14 - توسعه شناسایی و استفاده از مراکز مرجع برای تست و تأیید
- 15 - تکمیل و تقویت سیستم MIS
- 16 - توسعه استفاده از علم مدیریت
- 17 - توسعه برون سپاری
- 18 - واگذاری مدیریت شرکت‌های وابسته به مدیران خصوصی
- 19 - ایجاد تسهیلات در جهت صنعتی شدن منطقه و گسترش اختیارات
- 20 - توسعه شناخت قوانین و استفاده از مشاورین حقوقی
- 21 - استفاده از مشاور در مطالعات کشاورزی و آب و اصلاح نرخ کشاورزی
- 22 - توسعه سیستم برنامه‌ریزی

در گام بعد با در نظرگیری آرمان شرکت، نیازها و ترجیحات ذی‌نفعان، اهداف پنج سال آتی استخراج گردید. پس از تعریف اهداف کلی و شاخص‌ها، اهداف کمی و هزینه مورد نیاز آنها نیز تعیین شده است. در ادامه از بین منابع سازمانی از قبیل منابع مالی، نیروی انسانی، تجهیزات و تأسیسات در حال کار، انبارها، سیستم‌ها، روابط، ارتباطات و ... دو منبع مالی و نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته و منابع لازم برای اهداف پنج سال آینده برآورد شدند. با لحاظ نمودن اهداف، پیش‌بینی و همچنین اختلاف درآمد و هزینه هزینه‌ها و درآمدهای شرکت برای سال‌های مختلف محاسبه شد که پس از بررسی در تیم مدیریت و اعمال اصلاحات لازم، به تأیید رسیدند. منابع انسانی لازم نیز در تیم مدیریت تجزیه و تحلیل شده‌اند.

## 2-2- تشریح مدل مورد استفاده و مراحل اجرای آن

مدل مورد استفاده برای طرح‌ریزی استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس، مدلی تلفیقی است که توسط شرکت پژوهشی صنعتی آریانا ایجاد و به کار گرفته شده است. در مراحل مختلف این مدل با گردآوری ورودی‌های لازم و بررسی و نظرسنجی از مدیران ارشد شرکت، خروجی‌های پیش‌بینی شده تأمین و برای

مراحل بعدی پروژه به کار گرفته می‌شود. شکل 2-3 نمایی از این مدل تلفیقی را نمایش می‌دهد.



شکل 2-3: مدل تلفیقی طرحریزی نقشه استراتژی گروه پژوهشی صنعتی آریانا

در ادامه گزارش هریک از مراحل مدل بالا تشریح و ورودی‌ها و خروجی‌های پیش‌بینی شده بررسی می‌شوند.

## 2 2 1 - طرحریزی پروژه

مانند هر پروژه دیگری، طرحریزی اولیه پروژه تأثیر بسزایی بر کیفیت دستاوردهای آن خواهد داشت. مهمترین نکته در این مرحله سازمان‌دهی پروژه و مدت زمان آن می‌باشد. با توجه به تجارب این گروه پیشبرد پروژه‌های طرحریزی استراتژیک بدون مشارکت فعال مدیران ارشد سازمان نتیجه مطلوبی نخواهد داشت و بدیهی‌ترین علت آن هم ضرورت هم‌سوایی ایشان در مرحله حساس اجرای استراتژی‌ها می‌باشد. با این وصف در ابتدای راه با مدیران ارشد مصاحبه شده و از میزان آمادگی ذهنی و علاقه ایشان برای مشارکت

در پروژه اطمینان حاصل می‌شود و جمعی متناسب (برای پوشش مسایل و موضوعات استراتژیک سازمان) برگزیده می‌شوند. مهمترین ویژگی‌های تیم طرح‌ریزی استراتژیک به شرح زیر می‌باشد.

- سابقه کار در شرکت و صنعت مربوطه

- مهارت گفت و گو و مدل ذهنی سیستمیک

- ترکیب متناسب در حوزه‌های استراتژیک

طرح‌ریزی استراتژیک با الگوی تلفیقی گروه آریانا براساس 18 تا 22 جلسه هم اندیشی 4/5 شکل گرفت.

## 2 2 2 - ترسیم چشم‌انداز

چشم‌انداز الگویی از آینده مطلوب سازمان بوده و مبنای تنظیم برنامه استراتژیک می‌باشد. در مدل‌ها و مکاتب مختلف مدیریت استراتژیک همواره بر ترسیم چشم‌انداز سازمان‌ها تأکید شده اما بدلیل گستردگی این مفهوم، هر یک از متخصصان این حوزه تعاریف خاصی از چشم‌انداز و در قالب تعبیری چون مأموریت، رسالت، اهداف بنیادی و فلسفه وجودی ارائه داده‌اند. در رویکرد تلفیقی براساس مدل‌های جیم کالینز و آرنولد هاگس تعریف خاصی از چشم‌انداز و شامل ابعاد زیر ترسیم شده است:

- فلسفه وجودی

چرایی وجود سازمان و علت غایی تشکیل آن که در مقام یک ستاره قطبی جهت‌گیری کلی سازمان را توصیف می‌کند.

- ارزش‌های بینادین

چارچوب و اصول پذیرفته شده‌ای که دستیابی به اهداف، تخطی از آنها را توجیه نمی‌کند.

- هدف جسورانه



یک هدف و نقطه استراتژیک برای جهش سازمان در طی یک دوره حدود 10 سال به گونه‌ای که مانند یک نخ تسبیح قادر به بسیج کردن سایر ارکان سازمان در مسیر تحقق کلیت چشم‌اندازش باشد.

در مورد سازمان‌های عمومی و دولتی وظایف محوله به ایشان از سوی نهادهای بالاسری و اسنادی چون اساسنامه تا حدود زیادی مبین فلسفه وجودی ایشان می‌باشد.

ورودی‌های این مرحله عبارتند از

1 - سوابق برنامه‌ریزی

2 - برنامه پروژه

3 - سازمان پروژه

و خروجی‌های آن به قرار زیر می‌باشند.

1 - ماموریت

2 - ارزش‌ها

3 - هدف جسورانه

متدولوژی مورد استفاده برای این مرحله برگرفته از روش‌های ارائه شده توسط جیم کالینز و جری پوراس<sup>۲</sup> و همچنین آرنولدو هاکس<sup>۳</sup> می‌باشد.

## 2 2 3 - تحلیل ذی‌نفعان

جهت‌گیری استراتژیک متأثر از تعادل آگاهانه بین خواسته‌ها و مدیریت تعامل‌های ذی‌نفعان سازمان می‌باشد. چه در فضای سازمان‌های عمومی و دولتی و چه در فضای بنگاه‌های اقتصادی، شناخت ذی‌نفعان و ساختار کنش‌ها و تعامل‌های ایشان با سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

در این مرحله پس از فهرست کردن مهمترین ذی‌نفعان سازمان (مرز سیستم) و بر اساس نظرات

---

<sup>2</sup> "Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies" by Jim Collins, Jerry I. Porras

<sup>3</sup> "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach" by Arnaldo C. Hax, Nicolas S. Majluf

مشورتی متخصصان و آگاهان هر حوزه موارد زیر استنتاج می‌گردد.

□ انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان

انتظارات ذی‌نفعان تابع رابطه سازمانی ایشان با مجموعه و یا تصویری است که از نقش و وظیفه آن در ذهن‌شان شکل گرفته است. در برخی موارد این انتظارات از طریق احکام و اسناد اداری تصریح شد و در بیشتر مواقع در یک ادبیات شفاهی و غیرمکتوب برای افراد با سابقه، این مرزها رسم شده‌اند.

□ اهرم‌های تأثیرگذار

ذی‌نفعان هر سازمان برای پیش بردن و محقق کردن انتظارات خود به پاره‌ای از اهرم‌ها اتکاء دارند. در یک ارتباط مستقیم این اهرم‌ها مواردی مانند بودجه یا تایید عملکرد بوده و در ارتباطات غیرمستقیم مواردی مانند لابی‌های مراجع ذی‌نفوذ می‌توانند تسهیل‌گر یا دشوار کننده در مسیر حرکت سازمان باشند.

شناخت دقیق انتظارات و اهرم‌های تأثیرگذار ساختار بازی‌های قدرت بین طرف‌های مختلف را شفاف

می‌سازد. ورودی‌های این مرحله عبارتند از

1- فهرست ذی‌نفعان

2- خواسته‌های ذی‌نفعان

3- اهرم‌های تأثیرگذار

خروجی‌های این مرحله به قرار زیر حاصل می‌شوند.

1- نحوه تعامل

2- اولویت

3- مسایل استراتژیک جاری

متدولوژی مورد استفاده بر مبنای رهنمودهای برابرسون می‌باشد.

## 2 2 4 - تحلیل محیط پیرامونی

یک تعریف کلاسیک از استراتژی، جفت و جور کردن فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با قوت‌ها و ضعف‌های سازمان می‌باشد.

محیط پیرامونی و اتفاقات آن درایور خلق فرصت‌ها و تهدیدها است در واقع عوامل محیطی فرصت‌آفرین و تهدیدزا هستند. در اصل فرصت‌ها و تهدیدها ترجمه آثار عوامل محیطی بر درونداد و بروندادهای بازار و صنعتی است که سازمان در آن مشغول به کار است و در نهایت فرصت می‌تواند به صورت خلق بازاری نو و موقعیتی تازه متجلی شود. آنچه در این مرحله حایز اهمیت است، شناخت مهمترین متغیرهای محیطی و شیوه تأثیرگذاری آنها بر سازمان می‌باشد.

جریان‌های محیط کلان بر مسیر حرکت سازمان در آینده تأثیرگذار هستند اما در بین تعداد وسیعی از این جریان‌ها، سازمان می‌بایست نسبت به شناخت مهمترین آنها اقدام نماید. الگوی متعارف برای طبقه‌بندی این جریان‌ها شامل موارد زیر می‌باشد.

- جریان‌های محیط سیاسی
- جریان‌های محیط اقتصادی
- جریان‌های تکنولوژی و فناوری
- جریان‌های اجتماعی

نکته قابل تأمل آن است که در فن سناریو نویسی معمولاً تحلیل همزمان آثار این جریان‌ها، به ماتریسی چهاروجهی با تعداد زیادی از گزینه‌ها ختم می‌شود که تحلیل احتمال وقوع آنها بسیار دشوار می‌گردد. لذا منطقی‌ترین راه، شناخت جریان‌های فراگیری است که در صورت بروز آنها، سناریوهای کلی تحت تأثیر این جریان‌ها شکل می‌گیرند. به عنوان مثال تغییرات سیاسی یا تغییرات شدید قیمت نفت همواره به عنوان یک جریان فراگیر ساینرژیک محیط پیرامونی ایران را دستخوش تغییر می‌سازد و این تغییرات شیوه تعامل ما با ذی‌نفعان را به کلی دگرگون می‌سازد.

ورودی‌های این مرحله،

1- پیش‌بینی شرایط سیاسی

2- پیش‌بینی شرایط اقتصادی

3- پیش‌بینی تغییرات فن‌آوری

4- پیش‌بینی شرایط اجتماعی

و خروجی‌های آن، 1- مهم‌ترین جریان‌های محیطی، 2- تحلیل تغییرات فراروی صنعت برق و 3- مسایل استراتژیک پیش‌رو می‌باشد. متدولوژی مورد استفاده در آن برگرفته از روش ارائه شده توسط برایسون است.

## 2 2 5 - تحلیل مسایل استراتژیک

طرح‌ریزی استراتژی‌های سازمان بدون توجه و تمرکز بر مسایل استراتژیک، تلاشی کم اثر می‌باشد. در اصل هر مجموعه‌ای اعم از دولتی یا یک بنگاه اقتصادی که مسایل استراتژیک خود را لمس نکند، پرداختن به استراتژی‌ها که در واقع همزاد این مسایل می‌باشند، کمک زیادی برای تحقق چشم‌اندازهایش نمی‌نماید. مسایل استراتژیک ترجمه آثار متغیرهای محیطی بر روی مسیرهای پیش‌روی سازمان می‌باشد و استراتژی‌ها راهکارهای فائق آمدن بر این مسایل می‌باشند. در مدل برایسون ویژگی‌های خاصی برای مسایل استراتژیک بر شمرده شده است که مهمترین آنها به شرح زیر می‌باشد.

1 - بصورت سوال طرح شود.

2 - جوابی بیش از یک گزینه داشته باشد.

3 - اگر به آن پرداخته نشود، بحرانی شدید دامنگیر سازمان شده و یا فرصتی کم نظیر از دست می‌رود.

در این مرحله استخراج فهرست جدیدی از مسایل استراتژیک پیش‌رو که تبیین سناریوهای فراروی سازمان می‌باشند در دستور کار قرار می‌گیرد. در ادامه با بهره‌گیری از آزمون لیتموس و با طرح سوالاتی پیرامون حوزه درگیری سازمان در مسأله، عواقب و آثار منابع مورد نیاز و ... سعی می‌شود تا فهرست اولیه خلاصه شده و مسایل اضطراری و جاری سازمان از مسایل مهم و استراتژیک تفکیک شوند. بدیهی است تمرکز و دقت در انتخاب مسایل استراتژیک، جهت‌گیری سازمان در تخصیص منابع به اقدامات استراتژیک را

تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در ادامه و پس از استخراج فهرست مسایل استراتژیک به منظور هم‌سویی دیدگاه مدیران، مهم‌ترین اجزاء و عوامل موثر بر هر مسأله استراتژیک شناسایی می‌شود؛ با این اقدام مرزهای سیستم مشخص شده و تعریف‌های یکسان‌تری از مسأله در ذهن افراد متبادر می‌شود. در بخش پایانی این مرحله مهم‌ترین فرآیندهای موثر بر هر یک از این اجزاء یا عوامل شناسایی می‌شوند. این فرآیندها از نقشه فرآیندی سازمان استخراج شده و با شناسایی مهمترین آنها، در عمل فرآیندهای استراتژیک سازمان تصریح می‌شوند.

این مرحله از مدل بسیار کلیدی بوده و نقطه اتصال محیط پیرامونی و داخلی سازمان می‌باشد. لازم به ذکر است که استخراج مسایل استراتژیک به نوعی یک سنتز ذهنی بوده و به صورت یک الگوریتم، قدم به قدم مدل نمی‌شود. آنچه از نظر ما حایز اهمیت است فراهم کردن فرصت گفت و گوی متقابل مدیران سازمان پس از هم‌سویی اطلاعات و تحلیل‌های صحیح از آینده نزد ایشان می‌باشد.

ورودی‌های مرحله تحلیل مسایل استراتژیک عبارتند از مسایل استراتژیک و نقشه فرآیندی سازمان و خروجی‌های آن عبارتند از:

1- اولویت‌بندی مسایل استراتژیک

2- عوامل و اجزاء مسایل استراتژیک

3- فرآیندهای استراتژیک

متدولوژی مورد استفاده در این مرحله برگرفته از مباحث ارائه شده توسط برایسون و کنچی اومایی می‌باشد.

## 2 2 6 - تحلیل روابط علی و معلولی

در یک سیر منطقی این مدل از ابتدا سعی دارد تا از گسستگی بین اجزاء مختلف یک طرح استراتژیک اجتناب کند. در اصل باید با یک مبنا و پایه ردپای مشخصی از چشم‌انداز را در تحلیل محیط پیرامونی، محیط ذی‌نفعان و مسایل استراتژیک مشاهده نمود.

در ادامه امر و با تعیین فرآیندهای استراتژیک می‌بایست معیارهای مشخصی برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان در هر یک از این فرآیندها تعیین و براساس آن قوت و ضعف سازمان شناسایی شود.

نکته قابل تأمل در این مدل آن است که از نظر ما قوت و ضعف در یک فضای بسته قابل تحلیل نیستند و آنچه قوت یا ضعف تلقی می‌گردد که یا به پیشبرد و ارتقای یک فرآیند استراتژیک یاری برساند و یا در مسیر عملکرد صحیح آن خللی وارد نماید. بدین ترتیب دیگر نیازی به استخراج فهرست‌های طولانی از چیزهای خوب و بد به عنوان قوت و ضعف نمی‌باشد.

در این مقطع تعریف ما از استراتژی دو وجه ساده دارد.

□ حفظ شایستگی‌های سازمان

□ رفع گلوگاه‌های سازمان در مسیر مسایل استراتژیک

بخش اول بیشتر به توانمندسازها معطوف خواهد بود و در بخش دوم نتایج از اهمیت بیشتری برخوردارند با توجه به آنکه در این مدل، الگوی BSC و نقشه استراتژی سایه و حضوری پررنگ دارد، در طبقه‌بندی فرآیندها و گلوگاه‌ها از ادبیات و واژه‌های این الگو به شرح زیر استفاده شده و شایستگی‌ها و گلوگاه‌ها در دسته‌های ذیل طبقه‌بندی شده‌اند:

– فرایندها

– تجهیزات و تکنولوژی

– نیروی انسانی

– سرمایه مالی

– زیرساخت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی

– فرهنگ سازمانی

عوامل فوق در وجوه فرآیندها و رشد و یادگیری BSC به عنوان ریشه‌های توفیق یا شکست سازمان در فائق آمدن بر مسایل استراتژیک می‌باشد.

خروجی این مرحله استخراج فهرست اولیه گلوگاه‌ها توسط تیم مدیریت ارشد و تهیه طرح‌های تکمیلی

توسط مدیران و واحدهای سازمانی مربوطه می‌باشد.

ورودی‌های این مرحله از پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از

1- مسایل استراتژیک

2- فرایندهای استراتژیک سازمان

3- وضعیت موجود عملکرد سازمان

و خروجی‌های آن مهم‌ترین گلوگاه‌ها و مهم‌ترین شایستگی‌ها می‌باشند. متدولوژی مورد استفاده در این مرحله، ترکیبی از روش‌های ارائه شده توسط BSC کاپلان، برایسون و کنچی اومایی می‌باشد.

## 2 2 7 - ترسیم نقشه استراتژی و اهداف عملیاتی

در ادامه پس از استخراج فهرست اولیه شایستگی‌ها/ گلوگاه‌های فراروی سازمان، تهیه طرح‌های تکمیلی برعهده واحدهای عملیاتی سپرده می‌شود.

طبیعی است که مشارکت مدیران و کارکنان عملیاتی در این مقطع از بروز موانع در مسیر اجرایی شدن استراتژی‌ها جلوگیری می‌کند. در این مرحله نقشه استراتژی سازمان ترسیم شده و در جوه مختلف، شاخص‌های استراتژیک استخراج می‌شوند.

به صورت تقریبی 24 تا 28 شاخص مبنای تعیین اهداف استراتژیک سازمان می‌باشند. همچنین در این مرحله فهرستی از اقدامات و پروژه‌های استراتژیک به همراه طرح توجیهی پروژه‌ها تنظیم می‌گردد. این طرح‌ها شامل موارد زیر می‌باشد.

□ شرح گلوگاه

□ منابع مورد نیاز پروژه (منابع مالی و سازمانی)

□ واحدهای مشارکت کننده

□ مدت زمان

□ نحوه سنجش عملکرد

در نهایت مدلی برای بهینه کردن نحوه تخصیص منابع به عنوان مبنا برگزیده می‌شود. پس از نهایی شدن اهداف استراتژیک و عملیاتی، واحدهای مختلف سازمان نسبت به تنظیم برنامه سالیانه خویش اقدام می‌نمایند. این برنامه مبنای سنجش مدیریت عملکرد سازمان قرار می‌گیرد.

ورودی‌های این مرحله از انجام پروژه،

1 - طرح‌های عملیاتی

2 - الگوی تخصیص منابع

و خروجی‌های آن،

1 - نقشه استراتژی

2 - اهداف عملیاتی اقدامات و پروژه‌ها

بوده و متدولوژی مورد استفاده آن مدل PMS / BSC سایمونز می‌باشد.

## 2 2 8 - طراحی نظام مدیریت عملکرد

این مرحله به صورت معمول در پروژه‌های جداگانه طرح‌ریزی و اجرا می‌شود و متأسفانه یکی از نواقص و حلقه‌های مفقود اکثر پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. طبیعی است که طرح‌ریزی استراتژی‌های سازمان مبتنی بر تعدادی از پیش فرض‌های استراتژیک انجام شده است. در طی زمان این پیش فرض‌ها در اثر تغییرات کلی در بخش‌های مختلف محیط پیرامونی دچار دگرگونی می‌شوند و در نتیجه برخی از مسایل استراتژیک اهمیت خود را از دست داده و تعدادی مسأله جدید نیز فراروی سازمان رخ می‌نمایند. شتاب تغییرات، از جمله مسایل جدی پیرامون سازمان‌ها در شرایط جاری می‌باشد به‌گونه‌ای که برنامه‌ریزی در زمان واقعی و انتخاب مواضع استراتژیک رویکردی قابل تأمل در بسیاری از سازمان‌های پیشرو می‌باشد. در این فضا می‌بایست سازمان در دوره‌های زمانی متناسب نسب به دو فرض اساسی ذیل بازاندیشی و تأمل نماید:

آیا استراتژی‌ها در عمل اجرا شده‌اند؟ (اثربخشی)



آیا استراتژی‌ها مناسب و صحیح بوده اند؟ (کارایی)

طریق طراحی نظام‌های مربوطه و از جمله نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سعی در ایجاد ساختاری زنده و پویا برای اجرای استراتژی‌های می‌باشد.

## 2 2 9 - بازنگری سالیانه طرح استراتژی

این مرحله به عنوان مکمل مرحله قبل - طراحی نظام مدیریت عملکرد - اجرا می‌شود و طی آن با در نظرگیری تغییرات ایجاد شده از جمله تغییر در پیش‌فرض‌ها، تمامی مدل به منظور در نظرگیری تغییرات ایجاد شده، بازبینی و حک و اصلاح می‌شود. برای یکپارچگی در پیاده‌سازی این مرحله لازم است بخشی از سازمان متولی این امر گشته و در دوره‌های زمانی مشخص و یا در پاسخ به تغییرات ایجاد شده در پیش‌فرض‌ها مدل را مجدداً بررسی و تغییرات لازم را اجرا نماید.