

# هیات مدیره و برنامه ریزی استراتژیک

## ۱ - استراتژی و هیئت مدیره

برنامه ریزی استراتژیک توسط انجمن برنامه ریزی استراتژیک<sup>(۱)</sup> بدین شرح تعریف شده است:

"فرآیند تعیین، تنظیم و توسعه سیستماتیک مقصد، دورنما، ماموریت، اهداف دوربرده، استراتژی، سیاست‌های اصلی و مهم‌ترین هدف‌های کوتاه مدت در یک سازمان را برنامه ریزی استراتژیک می‌نامند."

هیئت مدیره بر تمامی فرآیندهای سازمانی اشراف دارد. برای درک ارتباط دقیق برنامه ریزی استراتژیک با کار هیئت مدیره، ماباید مسئولیت‌ها و وظایف هیئت مدیره را مورد بررسی قرار دهیم.

- مسئولیت‌های هیئت مدیره:

"جفری میلز" (GEOFFREY MILLS) می‌گوید: "هیئت مدیره برای اعمال نظارت بر امور شرکت انتخاب و منصوب می‌شود و می‌بایست مدیریت شرکت را در کنترل عملیات رهنمون باشد. بنابراین نخستین مسئولیت‌های آن عبارتند از:

الف - ارزیابی، تعیین و تبیین زمینه‌های فعالیت برای شرکت و منابع قابل تخصیص به هر یک از فعالیت‌ها و زمان و نرخ بازگشت مورد انتظار در مورد آنها.

ب - انتخاب، احیاء مسئولیت و نظارت بر کار مدیران - به ویژه مدیر عامل - که مسئولیت کنترل روزانه عملیات شرکت را بر عهده دارند."

وظایف:

وظیفه هیئت مدیره در قبال این مسئولیت‌های استراتژیک چیست؟ "پیتر دراگر" نظر خود را چنین بیان می‌کند: "افول کار هیئت‌های مدیره پدیده عالمگیر قرن حاضر است. کاهش میزان تولید ناخالص داخلی بریتانیا در طول قرن بیستم و به دنبال آن تنزل تولید ناخالص داخلی آمریکا از نیمه دوم سده ۱۹۰۰، افت کار و ضعف هیئت مدیره در شرکت‌ها را آشکار می‌کند. باید گفت که در نحوه تفکر حاکم بر اداره شرکت‌ها و موسسات و در تب و تاب شدید آنها در دوران اخیر به منظور دستیابی به تعالی و برتری رقابتی، برای هیئت مدیره حتی در حد یک بازیکن کوچک هم نقشی در نظر نگرفته‌اند."

برخلاف آمریکا که به طور میانگین در ۲ شرکت‌ها هیئت مدیره بدون مدیر عامل عمل می‌کند، در بریتانیا هیئت‌های مدیره به استفاده از فوائد وجود مدیر عامل تمایل نشان می‌دهند. نتایج بررسی‌های مهم "پففر" (PFEFFER) در مورد شرکت‌های آمریکائی حاکی است که به تناسب فزونی شمار مدیران غیر هیئت مدیره، شرکت مربوطه

منبع: LONG RANGE PLANNING

نویسنده: ADRIAN DAVIES

مترجم: عبدالعلی شالوند

اگر قرار است هیئت مدیره بر همه فرایندهای سازمان اشراف داشته باشد، باید پیش از هر چیز دستور کار خود را بداند و در واقع آن را فراهم آورد، دستور کاری که آمیزه‌ای از مسئولیت‌ها و وظایف است و اگر قرار بر این است که هیئت مدیره آن دسته از وظایفی را که با عنوان "استراتژیک" شناخته می‌شود به بهترین شکل ممکن ایفا کند، پرداخت استراتژی که جانمایه حرکت سازمان‌هاست در قالب چالشی دشوار سر بر می‌آورد و بالاخره اگر قرار است هیئت مدیره از میان انتخاب‌های دشوار ناشی از تغییرات پرشتاب در محیط رقابت دست به گزینش بزند، به گزینشی همه جانبه و فراگیر نیاز دارد تا رهبری استراتژیک بی هیچ خدشه‌ای تأثیرات مثبت خود را باز سازد.

تدبیر پیش از این نیز از همین مترجم مقاله‌ای با عنوان مدیر عامل و برنامه ریزی استراتژیک به چاپ رساند آن مطلب در چهاردهمین شماره تدبیر درج شد و مطلب کنونی که با عنوان هیات مدیره و برنامه ریزی استراتژیک از نظر تان می‌گذرد، همان روند پیشین را در قالبی تازه و با مضامینی روز آمد ارائه می‌کند با هم می‌خوانیم.

می‌نامد، پدیدار می‌شود که ممکن است با فعالیت‌های فعلی شرکت مغایرت داشته باشد و به شرط آنکه تجزیه و تحلیل‌های قبلی به درستی و با چشم باز انجام شده باشد، انتخاب جدید از قابلیت و فایده‌مندی به مراتب بیشتری برخوردار خواهد بود.

نقش خطیر هیئت‌مدیره در جریان انتخاب نوع فعالیت برای شرکت، متجلی می‌شود. این وظیفه مهم رانمی‌توان به دیگران محول کرد و پس از انتخاب فعالیت نیز باید به‌طور منظم آن را مورد ارزیابی قرار داد. گرچه انتشار اظهارنامه<sup>(۱)</sup> حاوی دلایل تاسیس و زمینه‌های اصلی فعالیت شرکت‌ها رواج پیدا کرده است ولی باین حال این اظهارنامه‌ها فقط زمانی جامه عمل می‌پوشد که با دخالت و تصویب هیئت مدیره تنظیم و منتشر شود و



بعلاوه همراه با پیدایش فرصت‌های جدید ناشی از بروز تغییر در شرایط، تصحیح و تکمیل شده و ماموریت‌های قدیم نیز ملغی شود.  
- اهداف بلندمدت: گرچه ممکن است در اظهارنامه ثبتی شرکت‌ها اهداف بلندمدت نیز ذکر شود، ولی این اهداف باید دقیقاً تنظیم و محقق شود. اهداف بلندمدت باید به حدی از استحکام و حتمیت برخوردار باشد که نتایج کوتاه مدت نیز در راستای پیشرفت و تحقق آنها ارزیابی شود. همانند کشتی طوفان‌زده‌ای که در میان امواج خروشان همچنان به مقصد ثابتی می‌نگرد، شرکت‌ها نیز باید اهداف ثابت و معینی را در نظر بگیرند و با شمارش گام‌های خود به سوی این اهداف، روحیات موجود را حفظ و تقویت کنند.

اهداف بلندمدت باید جاه‌طلبانه و بلندپروازانه در نظر گرفته شود تا بتواند برای هجوم آوردن به مواضع بالاتر و مصاف با رقابای فعلی و بالقوه شرکت، انگیزه‌های لازم را در کارکنان ایجاد کند. در دوران حاضر به دشواری می‌توان حتی از بازارهای ملی محافظت و حمایت کرد. اینک دیگر ثابت شده است که بسیاری از شرکت‌ها برای اینکه بتوانند به مصاف با رقابای خود برخیزند ناگزیرند که مسئله ورود به بازارهای جهانی را مدنظر و سرلوحه کار خود قرار دهند.

از نظر مالی عملکرد بهتری داشته است. بررسی‌های "نوربرن" (NORBURN) درباره مدیران عامل شرکت‌های انگلیسی نشان می‌دهد که آنها بر نتایج کوتاه مدت کارها تاکید کرده و درباره دنیای خارج از شرکت خود تجارب ناچیزی داشته‌اند. این مدیران معمولاً در زمینه‌های حسابداری یا تخصص‌های فنی آموزش عملی مختصری<sup>(۳)</sup> دیده بوده‌اند و همین موضوع آنها را از کارکردن در چارچوب استراتژی و یا حتی ارزیابی آن عاجز و ناتوان می‌کرده است.

درکنکاشی موشکافانه پیرامون علل افول شرکت‌ها "استوارت اسلتر" (STUART SLATTER) هیئت مدیره بسیاری از موسسات را این‌گونه انتقاد قرار می‌دهد: "عدم کارایی هیئت مدیره بدین معنی است که انجام کار برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و کنترل تصمیمات - تصمیمات مهمی که در کار شرکت اثر می‌گذارند - به شکلی ضعیف انجام می‌شود."

## ۲ - نقش استراتژیک

"برنارد تیلور" (BERNARD TAYLOR) وظایف استراتژیک هیئت

مدیره را چنین دسته‌بندی می‌کند:

الف - بهبود فعالیت‌های شرکت در راستای منافع سهامداران، مدیران، کارکنان و سایر افراد مرتبط با شرکت (فروشنندگان، مشتریان، اهالی محل و غیره).

ب - ارائه فلسفه و مجموعه‌ای از اصول به مثابه راهنمای عمل برای کلیه دست‌اندرکاران شرکت.

ج - تدوین استراتژی و خط مشی‌های ناظر بر رشد تولیدات، توسعه بازارها و افزایش درآمدهای شرکت.

د - نظارت و کنترل بر عملیات شرکت، البته نه فقط با کنترل نتایج کوتاه مدت مالی، بلکه همچنین با آینده‌نگری از طریق بهبود بهره‌وری، کیفیت، خدمت به مشتریان، محصولات جدید، استخدام و آموزش کارکنان.

ه - تنظیم و تدوین مجموعه‌ای از سیاست‌ها به منظور ارائه در جلسات مذاکره با دولت‌ها و سایر ارگان‌ها، هیئت مدیره برای انجام وظایف فوق می‌بایست ماموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی لازم برای تحقق این اهداف را تعیین و تدوین کند.

- ماموریت:

تنظیم يك ماموریت پایدار<sup>(۴)</sup> مستلزم ارزیابی دقیق محیط و فضای عملیاتی شرکت در زمان حال و آینده و نیز تمایز عوامل ذیربط از عوامل بی‌ربط می‌باشد. این محیط عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی، و همچنین مسائلی نظیر صنعت، تکنولوژی، رقابت، بازار، فروشنندگان و مسائل محلی و بومی را در بر می‌گیرد و تطبیق نیازهای شرکت با این عوامل محیطی گام‌های مهمی را می‌طلبد. در مورد مسائل مهمی چون توزیع که آگاهی و بصیرت نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در نیل به موفقیت ایفا می‌کند، باید به کمک تحقیقات برنامه‌ریزی شده و هدف‌دار به اطلاعات دولتی، مبانی داده‌های بازرگانی، منابع صنعتی و پژوهش در زمینه داده‌ها دست پیدا کرد. باید نقاط قوت در رقابت و ضعف‌های درونی شرکت و موفقیت رقابای آن دقیقاً ارزیابی شود تا نهایتاً چندین انتخاب در پیش روی شرکت قرار گیرد. بدون شك برای دستیابی به بهترین انتخاب باید خطرات و نتایج بالقوه مثبت این انتخاب‌ها به دقت بررسی شود. در سایه این بررسی‌ها آنچه که "دراکر"، ایده‌کار<sup>(۵)</sup>

MICHAEL PORTER به واسطه مطالعات اخیر خود پیرامون تجارت جهانی دریافته است که فقط تعداد بسیار محدودی از شرکت‌های انگلیسی می‌توانند در مقیاس جهانی رقابت کنند. خیلی از شرکت‌ها هنوز جهان را بازار خود تلقی نمی‌کنند و به همین دلیل از رقابانی که "استراتژی‌های جهان‌طلب" (۷) را دنبال می‌کنند در بیم و هراس به سر می‌برند.

- استراتژی‌های بزرگ:

استراتژی‌ها اهرم اجرای هدف‌های کوتاه مدت و بازوی تحقق اهداف دوربرد به شمار می‌روند. استراتژی موجب انجام هدف‌های مشخص و معین می‌شود و باید با اقدامات تاکتیکی در کوتاه مدت مورد پشتیبانی قرار گیرد. بسیاری از اقدامات لازم برای تنظیم و تدوین یک استراتژی توسط افرادی انجام می‌شود که در مسند هیئت مدیره قرار ندارند و اگر آنها در فرآیند ارزیابی آلترناتیوها و انتخاب استراتژی به بازی گرفته شوند، مسلماً با کارایی بیشتری در امور مشارکت می‌ورزند. به همین دلیل معمولاً هیئت‌های مدیره فقط به تنظیم و توسعه استراتژی‌های بزرگ جهت تحقق اهداف بلندمدت شرکت و حصول اطمینان از قوام یافتن این استراتژی‌ها بر مبنای استراتژی‌ها و تاکتیک‌های جزءنگر (۸) می‌پردازند و خود رادر جزئیات ریز کارها درگیر نمی‌کنند. از این گذشته، متمرکز کردن کارروی توسعه استراتژی‌های بزرگ سبب می‌شود که انعطاف لازم جهت تغییر جزئیات و زمان‌بندی کردن استراتژی‌های معین برای رویارویی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در جریان عملیات، فراهم آید. این همان چیزی است که "هنری مینزبرگ" (HENRY MINZBURG) آنرا استراتژی ضروری (۹) می‌نامد و لازمه استراتژی‌های بزرگ به حساب می‌آید و با تغییر در موقعیت‌ها و شرایط فراروی شرکت، هم‌آوایی می‌کند. به مثال فوق‌الذکر یعنی کشتی طوفان‌زده برمی‌گردیم. وقتی وزش باد قطع می‌شود، دیگر از بادبان‌ها کاری ساخته نیست، ولی ناخدای کشتی هدف خود را می‌شناسد و خوب می‌داند که برای رسیدن به مقصد چه ابتکاری به خرج دهد.

- سنجش پیشرفت‌ها: اگر هیئت مدیره جداً در صدد اجرای استراتژی‌های بزرگ و تحقق اهداف بلندمدت شرکت باشد باید حتماً بتواند پیشرفت‌های حاصله را به‌طور منظم کنترل و ارزیابی کند و در صورت لزوم در مواقع مقتضی در جریان امور دخالت کند. روش انجام این کار تعیین شاخص‌های مرحله‌ای (۱۰) و نشانه‌هایی است که معرف حصول پیشرفت در اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌های اصلی باشد.

- فرهنگ: ایقای نقش رهبری یکی از وظایف خطیر هیئت‌مدیره به‌شمار

می‌آید. این رهبری سبب می‌شود که درک مشترکی از مقصد و تصویر روشنی نسبت به منتهای آمال شرکت ایجاد شود. هیئت مدیره با سیاست‌ها، اعمال و کردار خود، استانداردها و اسلوب رفتار مطلوب را در بین تمامی کارکنان مجسم می‌کند. فرهنگ حاکم بر شرکت موجب مقبولیت آن نزد ارباب رجوع شده و در نظر آنان مراد و با شرکت را جذب می‌کند. گرچه فرهنگ حاوی مفاهیم لطیفی چون "اخلاقیات" و "احترام نسبت به یکدیگر" می‌باشد، ولی در عین حال باید ارزش‌های متقن و استواری نظیر تلاش برای دستیابی به هدف، اطمینان از قابلیت رقابت، پاداش به موفقیت‌ها و مجازات برای ناکامی‌ها و شکست‌ها را رواج دهد. توجه به این نکته ضروری است که فرهنگ شرکت باید به خوبی اشاعه پیدا کند و به روشنی درک شود.

### ۳ - فرآیند استراتژیک

هیئت مدیره چگونه باید خود را برای انجام وظایف استراتژیک سازماندهی کند و از کارآمد بودن شرکت یقین حاصل نماید؟ باید گفت که این مهم تنها زمانی انجام می‌شود که هیئت مدیره فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را رهبری و در مراحل اصلی کار نیز اساساً دخالت کند. کار برنامه‌ریزی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و نمی‌توان آن را تنها به گروه برنامه‌ریزان شرکت واگذار کرد بلکه هیئت مدیره باید موجب و محرک این جریان باشد.

مراحل عمده دخالت هیئت مدیره در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

الف - آماده کردن صحنه

ب - راه‌اندازی دوره برنامه‌ریزی

ج - تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها

د - تصویب برنامه‌ها

ه - کنترل استراتژیک

الف - آماده کردن صحنه: دخالت هیئت مدیره در آماده کردن صحنه برای انجام کار برنامه‌ریزی از اهمیت فراوانی برخوردار است. نحوه تجزیه و تحلیل و کیفیت رهنمودهایی که در این مرحله ارائه می‌شود، آهنگ حرکت در کلیه مراحل برنامه استراتژیک را تعیین می‌کند. اگر رهنمودهای هیئت مدیره از دقت و صلابت کافی برخوردار باشد، کیفیت مطلوب در کارها ایجاد خواهد شد. دخیل شدن این رهنمودها در فرآیند برنامه‌ریزی مستلزم کار دقیق هیئت‌مدیره و تشکیل جلسات ویژه آن است. معمولاً در این گونه جلسات از خدمات یک مشاور عالی‌رتبه دانشگاهی استفاده می‌شود. تشکیل جلسات ویژه در چارچوب اهداف مشخص موجب می‌شود که رئیس هیئت مدیره بتواند جریان امور را در مجاری مورد قبول خود هدایت کند. مشارکت فعال مدیران غیراجرایی شرکت که در کار خود از سوابق طولانی و تجارب وسیع برخوردار هستند سبب می‌شود که این جلسات در چارچوب اهداف عینی رسالت خود را انجام دهد.

در مورد خط مشی استراتژیک شرکت باید به یک اجماع عمومی در خارج از این جلسات دست یافت. آیا سهام شرکت هنوز معتبر است؟ آیا باید بر میزان سرمایه افزود یا بخشی از سهام را فروخت؟ آیا استراتژی فعلی جوابگوی اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خواهد

○ هیئت مدیره برای اعمال نظارت بر امور شرکت انتخاب و منصوب می‌شود و باید مدیریت شرکت را در کنترل عملیات، رهنمون باشد.

● پیترو دراکر: افول کار هیئت‌های مدیره، پدیده عالمگیر قرن حاضر است.

○ تنظیم یک ماموریت پایدار مستلزم ارزیابی دقیق محیط و فضای عملیاتی شرکت در زمان حال و آینده و نیز تمایز عوامل ذیربط از عوامل بی‌ربط است.

## ● نقش خطیر هیئت مدیره در جریان انتخاب نوع فعالیت برای شرکت متجلی می شود.

○ بسیاری از شرکت ها برای اینکه بتوانند به مصاف با رقبای خود برخیزند، ناگزیرند که مسئله ورود به بازارهای جهانی را مدنظر و سرلوحه کار خود قرار دهند.

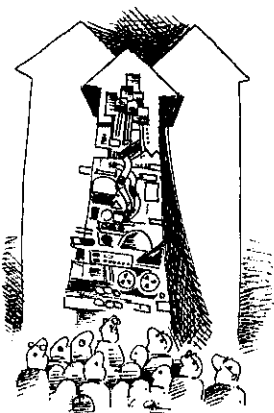
منزل و مجموعه ای غیر قابل تغییر برخوردار شود. در شرایط وجود تغییرات سریع ممکن است مفروضات برنامه سست و بی اعتبار شود و فرصت ها و تهدیدات جدی در سراسر شرکت قرار گیرد. باید برای برخورد با رویدادهای احتمالی، از قبل برنامه های اقتصادی (۱۱) مهیا و پیش بینی شده باشد و در یک کلام می توان گفت که واقعیت باید همواره بر برنامه غالب باشد و فرآیند برنامه ریزی نیز به شناخت حالات احتمالی و دریافت واقعیت کمک می کند.

۵ - کنترل استراتژیک: انجمن برنامه ریزی استراتژیک مفهوم کنترل استراتژیک را چنین تعریف کرده است: "فرآیندی سازمانی که پیشرفت های حاصله در مجاری استراتژیک کار شرکت را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد و اساساً بر اندازه گیری شاخص های مرحله ای مربوط به تحقق اهداف و انجام وظایف اصلی استوار است." شیوه و درجه این کنترل به نوع کار شرکت بستگی دارد. "آندرو کمپبل" و "مایکل گولد" (ANDREW CAMPBELL MICHEEL GOULD) سه شیوه را برای این کار دسته بندی کرده اند:

۱ - روش برنامه ریزی استراتژیک: این روش هیئت مدیره را از نزدیک در استراتژی های فرعی دخیل می کند و معمولاً در شرکت هایی به کار گرفته می شود که یک یا فقط چندین واحد برنامه ریزی استراتژیک دارند

## ● عصر برنامه ریزی بلندمدت به سر آمده است اما برنامه ریزی استراتژیک جاودانه خواهد بود.

○ استراتژی ها اهرم اجرای هدف های کوتاه مدت و بازوی تحقق اهداف دوربرد به شمار می روند.



بود؟ آیا سیاست های کنونی کماکان اعتبار دارد یا باید تغییر کنند؟ آیا موقعیت رقابتی شرکت محفوظ و مصون است یا باید به دنبال برتری رقابتی جدیدتری رفت؟ رهنمودهای برنامه ریزی در همین اجماع روشن و مشخص می شود. این رهنمودها موقعیت محیطی و وضعیت شرکت را در ارتباط با اهداف بلندمدت آن تعیین خواهد کرد.

بر اساس این نتایج، مسائل فراروی شرکت معلوم می شود و برنامه استراتژیک نیز باید همین مسائل را هدف قرار دهد.

ب - راه اندازی دوره برنامه ریزی: آغاز دوره برنامه ریزی توسط خود هیئت مدیره از اهمیت فراوانی برخوردار است و باعث اعتبار کار برنامه ریزی می شود و هر زمان که برنامه با کارهای روزمره در تضاد واقع شود همین اعتبار به کمک برنامه خواهد شتافت. از آنجا که برنامه ریزی خوشایند برخی افراد نیست باید اقتدار هیئت مدیره از هرگونه بی اعتنایی و مسامحه در مورد برنامه جلوگیری نماید و موجباتی فراهم آورد که همگان از رهنمودها و دستورالعمل های برنامه ریزی اکیداً تبعیت کنند.

ج - تجزیه و تحلیل تفاوت ها و شکاف ها: زمانی که کلیه واحدهای وابسته به دپارتمان استراتژیک - مسئول تدوین برنامه استراتژیک - کار خود را انجام دهند، برنامه های مختلف دقیقاً تحلیل می شود و مجموعه ای حاوی نمودارهای مربوط به فروش، هزینه، برنامه های مختلف دقیقاً تحلیل می شود و مجموعه ای حاوی نمودارهای مربوط به فروش، هزینه، بودجه، سود ناخالص سپرده ها، حساب ها و وضعیت نقدینگی به صورت یکجا تدوین و ارائه می گردد و بدون تردید ملاحظه خواهد شد که این نمودارها با رهنمودهای هیئت مدیره در ابتدای شروع کار تفاوت دارد. این تفاوت ها در همه پارامترهای مذکور باید بررسی شود. در فرآیند تحلیل تفاوت ها راههای مقابله با کاهش سود، افزایش میزان فروش، تقویت بودجه و کاستن از هزینه ها دقیقاً مورد کندوکاو قرار می گیرد و نهایتاً چندین انتخاب رایج روی شرکت قرار می دهد که ممکن است شامل آلترناتیوهای مختلف نظیر پیوستن به سایر شرکت ها، سرمایه گذاری های مشترک، و یا برخی ابتکارات جدید باشد. اتخاذ هر یک از این انتخاب ها منوط به تصویب هیئت مدیره خواهد بود. دخالت هیئت مدیره در مراحل نهایی این فرآیند معمولاً "راهگشا و کارساز" است. زیرا برنامه های دپارتمان استراتژیک که به لحاظ سازمانی از پائین به بالا تنظیم شده باید با چارچوب مورد نظر هیئت مدیره هماهنگ گردد. همین کار مستلزم مذاکرات دقیقی می باشد و ممکن است تغییراتی را مطرح کند که باعث تأخیر در اجرای برخی استراتژی ها گردد. مثلاً ممکن است پیش بینی نقدینگی شرکت سرمایه گذاری در مقیاس مورد نظر هیئت مدیره را توصیه نکنند.

د - تصویب برنامه ها: برنامه ها پس از تثبیت باید توسط هیئت مدیره تصویب شود. وقتی برنامه ای وارد فاز تخصیص منابع می شود از آن انتظار می رود که میزان معینی از سود و نقدینگی را حاصل کند یعنی در واقع به صورت یک قرارداد مطرح می گردد. باید عنایت داشت که هرگونه اعمال و قصور در تأمین اهداف برنامه به قیمت هدر دادن زمان تمام خواهد شد و بنابراین از همان سال اول نباید بدون دلیل موجه، تغییری در میزان بودجه داده شود. امروزه در بسیاری از شرکت های انگلیسی هنوز نظام بودجه و برنامه از یکدیگر منزوی هستند و ضروری است که هیئت های مدیره در مقابل این روند از خود مقاومت نشان دهند. از سوی دیگر این تکرانی فزاینده وجود دارد که با برنامه همچون وحی

و این واحدها به میل مرکز عمل می‌کنند و سعی دارند هم‌نوائی و همکاری درامور را توسعه دهند. این روش غالباً توسط رهبری قدرتمند از مرکز سازمان اعمال می‌شود و این خطر را دربردارد که از واحدهای برنامه‌ریزی سلب مسئولیت کند و در نهایت کارها به شکلی ناقص و اشتباه انجام شود.

۲ - روش کنترل استراتژیک: معمولاً در شرکت‌های بسیار بزرگ که فعالیت‌های متنوعی را انجام می‌دهند این روش به کار می‌رود. در این روش از واحدهای مختلف خواسته می‌شود که برنامه خود را ارائه کنند. آنگاه برنامه کلی شرکت در مرکز مورد بازنگری قرار می‌گیرد. موفقیت در این روش تا حد زیادی به حساسیت و پافشاری مرکز متکی است که باید ضمن تماس‌های گسترده و آشنائی با فعالیت‌های گوناگون شرکت، فرآیند برنامه‌ریزی را بهبود بخشد.

۳ - روش کنترل‌های مالی: این روش به بازنگری استراتژی در مرکز اعتقاد ندارد و کار برنامه‌ریزی استراتژیک را به عهده خود واحدها محول می‌کند. کارکنان در این روش از طریق استفاده از چندین نسبت (نرخ) عمده و اندازه دقیق نقدی اعمال می‌شود. روش مذکور برای شرکت‌های بزرگ که تعداد زیادی واحد برنامه‌ریزی دارند مناسب است. (به عنوان مثال شرکت انگلیسی BTR ۳۰۰ واحد برنامه‌ریزی دارد) و هیچ کوششی برای هماهنگی ساختن این واحدها به عمل نمی‌آید. شرکت‌هایی که از روش کنترل‌های مالی استفاده می‌کنند مایلند که روز بروز فعالیت‌های پول‌ساز را از آن خود کنند و به پروژه‌هایی که درآمد و سود آنها در بلندمدت حاصل می‌شود و نیز به فعالیت‌های تحقیقاتی رغبت و علاقه‌ای نشان نمی‌دهند.

#### ۴ - ابعاد بزرگ‌تر مسئولیت‌های استراتژیک هیئت مدیره

گرچه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مکانیسم اصلی جامعیت بخشیدن و ایجاد انسجام بین دورنمای ترسیمی هیئت مدیره و کار کلیه بخش‌های سازمان به حساب می‌آید ولی باین حال هیئت مدیره نقش به‌مراتب مهم‌تری را در استراتژی سازمان ایفا می‌کند که مصادیق آن را می‌توان در تفکر بهتر استراتژیک، پیشرفت تخصصی، توان رهبری و اخلاقیات بهتر کاری ملاحظه کرد و همه این جنبه‌ها از سازوکارهای مهم نوسازی و خود - احیائی سازمان - یعنی هدف‌نمایی مسئولیت استراتژیک هیئت مدیره به‌شمار می‌رود.

فرآیند نوسازی و خود احیائی سازمان تمامی جنبه‌ها یعنی نوآوری، توسعه مدیریت، آموزش در رهبری و تفکر استراتژیک بهبود استانداردهای درونی مربوط به اخلاقیات شغلی و بالاخره تعهدپذیری و خدمت به مشتریان را در بر می‌گیرد.

"جودن هاروی جونز" (JODN HARVEY - JONES) می‌گوید: "مسئله امروز صنعت این است که شرکت‌ها ناگزیرند نوسازی و خود احیائی را در سرفه کارها قرار دهند. جهان امروز مملو از بقایای شرکت‌هایی است که روزگاری قدرتمند بوده ولی اینک فقط نامی از آنها باقی مانده است. این شرکت‌ها به دلیل ناتوانی در استمرار بخشیدن به نوسازی و خود احیائی به ناچار زمینگیر شده‌اند. "نوسازی و احیاء شرکت‌ها فرآیندی پرنج و محن است که در آن باید با وضع موجود به چالش برخاست و برای ارزیابی جدی و دقیق اوضاع شرکت به ایده‌های انقلابی تن سپرد. این فرآیند باید توسط هیئت‌های مدیره هدایت و راهبری شود و چرخ‌های آن را مدیران

غیراجرایی با استقلال عمل و دانش وسیع و تجربیات مفید خود به حرکت درآورند.

"دراکر" معتقد است که هیئت مدیره نباید به همکاری بپردازد. کار هیئت مدیره اداره شرکت است و جلسات آن به ندرت در مسائل پیش پا افتاده و جزئی وارد می‌شود. برنامه کار هیئت مدیره باید طوری تنظیم شود که حداکثر وقت آن صرف کار مدیریت شود. در دوران حاضر بسیاری از هیئت‌های مدیره مسائل جزئی مدیریت را به دیگران محول می‌کنند و بیشترین وقت خود را برای جنبه‌های استراتژیک کار شرکت اختصاص می‌دهند.

علی‌رغم این تمهیدات، هیئت مدیره در ایفای نقش استراتژیک خود باز با کمبود وقت مواجه خواهد بود و باید به موازات احاله برخی کارها به کمیته‌های اجرایی و کمیته‌های بازرینی، برای تشکیل کمیته استراتژی نیز اقدام کند. "جفری میلز" می‌نویسد: "در برخی شرکت‌های بزرگ انگلیسی کمیته‌های برنامه‌ریزی تشکیل شده که مسئولیت کمک به انجام احسن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سرتاسر سازمان را بر عهده دارد و می‌کوشد تا مجریان و دست‌اندرکاران شرکت را تشویق و در صورت لزوم ملزم به هماهنگی و همکاری با گروه برنامه‌ریزان کند. "کمیته استراتژی باید این نقش قانونی و بسیار مهم را ایفا کند. این کمیته مرکب از مدیران غیراجرایی است و طی حکمی از سوی مدیرعامل منصوب و نسبت به موارد ذیل اقدام می‌کند:

الف - حصول اطمینان از وجود پشتیبانی‌های کامل و موثر از وظایف گسترده و استراتژیک هیئت مدیره.

ب - بازرینی و نظارت بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک.

ج - نظارت بر انجام تحقیقات و تنظیم اسناد مورد نیاز هیئت مدیره.

د - دخالت گسترده مدیران غیراجرایی و افزایش احتمالی تعداد آنان برای ارائه کمک‌های کامل‌تر تخصصی به منظور تقویت مدیران اجرایی مستلزم تأمل دقیق‌تر در انتخاب، توجیه و نیز استفاده بیشتر از وقت آنها خواهد بود. "پروند" (PREONED) می‌نویسد که در سال ۱۹۸۹ مدیران غیراجرایی به‌طور متوسط ۲۳ روز از سال را صرف پرداختن به امور فوق‌الذکر کرده‌اند. گرچه دوبرابر شدن این شاخص انتظاری غیرواقعی می‌نماید ولی باین حال به نفع شرکت‌هاست که حداقل ۱۰ روز دیگر از وقت مدیران خود را اشغال کند و موجبات فعالیت بیشتر هیئت مدیره در کار برنامه‌ریزی استراتژیک را فراهم آورد. باشد که از این رهگذر، ظهور رهبری استراتژیک به عنوان دستاورد این قرن شناخته شود.

#### ۵ - یافته‌ها و توصیه‌ها

شواهد موجود حاکی است که علی‌رغم توصیه‌های فراوان پیرامون برنامه‌ریزی، فقط شرکت‌های بزرگ به‌طور منظم به آن پرداخته‌اند و شرکت‌های کوچک غالباً برای آن ضرورتی کمتر از بهبود سیستم استقرار ماشین‌آلات و کنترل کیفیت قائل بوده‌اند. اینک ملاحظه می‌شود که در مخالفت با برنامه‌ریزی استراتژیک قبیل و قبالی به‌راه افتاده است.

"رالف ایستسی" (RALPH STACEY)<sup>(۱۳)</sup> در کتاب خود تحت عنوان "مدیریت استراتژیک پویا"<sup>(۱۴)</sup> برای کنار گذاشتن برنامه‌ریزی بلندمدت و روی آوردن به کنترل‌های پی‌درپی از طریق بودجه‌بندی پنج‌ساله، ادله‌ای را ارائه می‌کند. او معتقد است که تغییرات فراروی شرکت‌ها زودگذر است و تنها راه این است که فرصت‌ها را دریابیم. نامبرده



## هیات مدیره و برنامه ریزی ...

بقیه از صفحه ۱۵

براین باوراست که شرکت‌ها از برنامه‌های بلندمدت خود استفاده‌ای نمی‌کنند. به عقیده او استراتژی باید به نوآوری بنگرد و توسط کسانی تدوین شود که مسئولیت‌های سطوح بالا و گوناگون برعهده دارند و نقش مدیریت سطح بالا فراهم ساختن تسهیلات لازم برای این کار است. اومی گوید سیستم‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی بلندمدت باید برچیده شود و توسعه نظام مدیریت نیز باید مبتنی بر تربیت مدیرانی باشد که در یک فضای غیرمتمرکز برای رویارویی با مسئول مهم از توانایی لازم برخوردار باشند.

حق با این نویسنده است که بر اهمیت نوآوری و لزوم حساسیت نسبت به تغییرات تاکید می‌کند. استراتژی باید بحق توسط همان کسانی تدوین شود که دست‌اندرکار اجرا و تحقق آن خواهند بود و نیل به برتری رقابتی می‌طلبند که همواره آن‌را بازسازی کنیم. نقش هیئت‌مدیره فراهم آوردن تسهیلات استراتژیک جهت تربیت و آموزش کارکنان به منظور مشارکت آنان در مدیریت استراتژیک است و هسته مرکزی این فرآیند همان سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک است که موجود و اشاعه دهنده تفکر استراتژیک در سازمان است. بدون کاربرد و توسعه این مهارت، مدیریت استراتژیک پویا و مورد نظر نویسنده فوق‌الذکر فاقد مبانی لازم و ناتوان از حرکت خواهد ماند، این نکته بسیار اهمیت دارد که هیئت مدیره باید رهنمودی استراتژیک ارائه کند که بدون آن، شرکت دچار هرج و مرج و نوسانات مختلف خواهد شد.

در مورد نحوه اداره شرکت‌ها در آینده، مدل‌هایی در دست تکوین و پیدایش می‌باشد. از جمله مدل موصوف به "3M" است که سوابق موفق داشته است. طبق این مدل شرکت در سه سطح سازمان یعنی مرکزیت، چهاربخش اصلی (معاونت) شامل امور بازرگانی، امور صنعتی، اطلاعات، امور کارکنان و ۴۰ اداره فعالیت می‌کند. مرکزیت شرکت مسئول تدوین و ارائه رهنمودها و خط مشی‌های استراتژیک است و امکانات تحقیقاتی دارد. بخش‌های چهارگانه نیز دارای نهادهای تحقیق و توسعه است که توسط مرکزیت تغذیه شده و سپس ادارات تابعه خود را پوشش می‌دهد. ادارات نیز دارای اهداف گسترده‌ای است و در چارچوب سیاست‌های مشخص از استقلال عمل برخوردار است. از جمله این سیاست‌ها لزوم هزینه کردن ۶/۵ درصد از فروش در امور تحقیقاتی است. کارکنان در ارائه نظرات خود آزاد هستند و می‌توانند ۱۵ درصد از اوقات کاری خود را صرف پروژه‌ها کنند و اگر پروژه‌ای مورد قبول واقع شود منابع لازم و بودجه به آن تخصیص داده خواهد شد.

خاطر نشان می‌شود که در شرایط بسیار متغیر و رقابت روبه رشد جهان امروز، دیگر از برنامه‌ریزی‌های بلندمدت کاری ساخته نیست. البته این به معنی بی‌نیازی از تفکر استراتژیک و رهبری استراتژیک برای جهت دادن این تفکر به سمت برتری‌های رقابتی پایدار نیست. عصر برنامه‌ریزی بلندمدت به سر آمده اما برنامه‌ریزی استراتژیک جاودانه خواهد بود.

### توصیه‌ها

۱ - هیئت مدیره باید برای رهبری و ارائه رهنمودهای استراتژیک، اعضاء خود را انتخاب و سازماندهی کند.

○ فرهنگ شرکت باید به خوبی اشاعه پیدا کند و به روشنی درک شود.

● دخالت هیئت مدیره در آماده کردن صحنه برای انجام کار برنامه‌ریزی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

۲ - گرچه از هیئت مدیره انتظار می‌رود که بر کار مدیریت - از جمله مدیر عامل - نظارت کند ولی در هر حال رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل باید جدا از یکدیگر کار کنند.

۳ - در انتخاب، جذب، عقد قرارداد و پرداخت حقوق و استفاده موثر از مدیران غیر اجرائی در ارتباط با فرآیند استراتژیک باید دقت کرد، وجود توازن و تعادل بین مدیران اجرائی و غیر اجرائی باید مورد بازبینی قرار گیرد و از برقراری شرایط لازم برای کار موثر مدیران غیر اجرائی اطمینان حاصل شود.

۴ - هیئت‌های مدیره باید کمیته‌های استراتژی به منظور بازبینی فرآیند استراتژیک را همانند کمیته‌های بازبینی مسائل مالی تشکیل دهند.

۵ - به منظور تحقق اهداف شرکت باید آموزش و تجهیز مدیران صف و توجیه استراتژی برای آنها مورد توجه قرار گیرد.

۶ - به منظور شناخت و تعمق در مسائل محیطی و تفسیر و تحلیل علائم موثر بر بقا و موفقیت شرکت باید مقتضیات لازم و تمهیدات مناسب توسط هیئت مدیره فراهم آید.

۷ - هیئت مدیره باید باشیوه کنترل استراتژیک خود را منظم‌اً مورد بازنگری قرار دهند.

۸ - هیئت مدیره باید با مسئله خود احیائی شرکت برخوردی سیستماتیک و دائمی داشته باشد و تحت نظارت خود کلیه بخش‌های شرکت را در این کار دخالت دهد. بخش اساسی این کار حصول اطمینان از وجود شایستگی‌های لازم برای حفظ برتری رقابتی است.

### زیر نویس‌ها

- 1 - THE STRATEGIE PLANNING SOCIETY.
- 2 - GEOFFREY MILLS, ON THE BOARD, P.2, GOWER.
- 3 - A NARROW FUNCTIONAL TRAINING.
- 4 - SUSTAINABLE MISSION.
- 5 - THE IDEA OF THE BUSINESS.
- 6 - MISSION STATEMENT.
- 7 - WORLD - SCALE STRATEGIES.
- 8 - DETAILED STRATEGIES AND TACTICS.
- 9 - EMERGENT STRATEGY.
- 10- MILE STONES.
- 11- CONTINGENCY PLANS.
- 12- SELF - RENEWAL.
- 13- SHORT - INTERVAL CONTROL.
- 14- DYNAMIC STRATEGIC MANAGEMENT.
- 15- TOP MANAGEMENT.