

اشاره:

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز، در تحول و تغییر است. این تحول، به‌یقین، سرشتی تکاملی دارد. تکامل، ویژگی بارز انسان است و وجه اصلی تمایز او با غیر. این حقیقت را آفریدگار جهان در آخرین کتاب آسمانی مورد تاکید قرار داده و تکامل جوئی، پرتوی از ذات حق تعالی است که در وجود بهترین مخلوقش - یعنی انسان - به‌امانت گذاشته شده تا او را در حرکت، رهنمون باشد.

گرچه جهان و بشریت همیشه در تکامل بوده، لیک، تکامل امروز چه از نظر «شمول» و چه بلحاظ «سرعت» بی سابقه است و تاثیر آن نیز به‌همین ترتیب، در شرق عالم، ژاپن، این دیار سرعت وجد و جهد، میکوشد و در وادی تکنولوژی، همچنان به‌پیش می‌رود. در غرب نیز، «اروپا» می‌تازد که عقب نماند، و بندها و قیدها را می‌گسلد و با پس زدن سلطه دیرپای، آزادی را می‌طلبد.

در میانه عالم، ایران، ایران اسلامی، قدرتمند در معنا، برآمده از انقلابی اصیل، با توشه‌های سنگین از تجربه‌ها، بقیمت خون هزاران نوگل همیشه جاوید، بجای مانده همچون دماوند - از نبردی نابرابر، سرشار از منابعی غنی و کارآمد، مواجه با انتظاراتی بحق و شایسته، میتواند - و باید، با کاروان پیشرفت و سازندگی همراه شود. این همراهی و توانمندی، در گام‌های

حرکت است و حرکت، منوط به «برنامه»، حرکت بدون برنامه نیز حرکت است منتها به‌قهقرا و عقب - نه جلو.

در آستانه دوران سازندگی، «برنامه پنجساله» از راه رسید و چشمها همه بر آن دوخته شد. تا چه شود. باید عنایت داشت که جامع‌ترین و دقیق‌ترین برنامه‌ها نیز میتواند - بلکه قطعاً با اجرائی غلط، به‌بیراه رود. صنعت بلحاظ موقعیتی استراتژیک در ساختار کلی اقتصاد کشور، در برنامه پنجساله، عهده‌دار مسئولیتهایی خطیر شده است و بی‌تردید تحقق اهداف آن، مستلزم تلاش مستمر تشکیلاتی صحیح و سازمانی قوی است. بند گرفتن از تجارب دیگران نیز، خود حکایتیست. ترجمه حاضر گرچه مربوط به‌دیاری دیگر است، ولی تو گویی که از «ما» میگوید.

ترجمه از:

عبدالعلی شلالوند

بررسی وضعیت ۶۵ شرکت دولتی در کانادا نشان میدهد که اغلب این شرکتها ظاهراً نظام برنامه‌ریزی داشته‌اند، ولی از نتایج کار خیلی خوشنود نبوده‌اند، چنین بر می‌آید که این وضع معلول نحوه ایجاد و طرز تلقی رایج از نظام برنامه‌ریزی، بوده است. این مقاله برای بهبود بخشیدن به برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکتهای دولتی، با عنایت به ویژگی‌ها و محدودیت‌های خاص اینگونه واحدها، توصیه‌هایی را تقدیم میکند.

هر چند که تعیین دقیق تعداد شرکتهای دولتی، بخاطر تعریف مسئله، کار دشواری است، ولی با اینحال تاکنون بیش از ۲۰۰ شرکت از این نوع شناسائی شده که قریب ۶۲ میلیارد دلار، یعنی ۱۰ درصد کل دارائی شرکتهای کانادائی ۲۳ درصد بیشتر از دارائی دولت فدرال را در اختیار دارند.

علیرغم سهم خیلی زیاد و وجه غالب این شرکتها در اقتصاد کانادا، تحقیقاتی کافی پیرامون رویه‌ها و مسائل مدیریت آنها بعمل نیامده و این بررسی نیز بهمین دلیل انجام شده است. هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکتهای دولتی است و مسائلی چون: فرآیند و نحوه برخورد با برنامه‌ریزی بلندمدت، مسئولان برنامه‌ریزی، محتوای برنامه‌ها و بالاخره، گستره کنترل استراتژیک در اینگونه شرکتها، مورد بررسی قرار گرفته است.

مأخذ: Long Range Planning چاپ بریتانیا،

جلد ۲۱، ژوئن ۱۹۸۸ این مقاله حاصل تحقیقات آقایان منصور جاویدان، استادیار دپارتمان تحلیل سازمانی در دانشگاه Alberta و علی دستمال‌چیان، استادیار دپارتمان روابط صنعتی و رفتار سازمانی در دانشگاه Saskatchewan در کشور کانادا می‌باشد.

نگاهی به نتایج یک تحقیق

چرا «برنامه‌ریزی»

در شرکتهای

موسسات دولتی

کار آئی ندارد؟

رشته‌های فعالیت و تعداد کارکنان در ۶۵ شرکت مورد بررسی

نوع فعالیت	تعداد شرکت‌ها	تعداد کارکنان (نفر)	تعداد شرکت‌ها
مالی و سرمایه‌گذاری	۱۲	۱-۱۰۰	۱۲
برق	۸	۱۰۱-۲۰۰	۸
توسعه اراضی	۶	۲۰۱-۵۰۰	۶
بیمه	۵	۵۰۱-۱۰۰۰	۵
مسکن	۶	۱۰۰۱-۵۰۰۰	۶
نوشابه‌سازی	۵	بالاتر از ۵۰۰۰	۵
ارتباطات	۴	نامشخص	۴
حمل و نقل	۴	جمع	۴
چوب	۳		۳
توسعه جاده‌ها	۳		۳
معادن	۲		۲
ماشین آلات	۱		۱
چاپ	۱		۱
نفت	۱		۱
خدمات اداری	۱		۱
سایر	۳		۳
جمع	۶۵		۶۵

محصول دارند. با اینحال وقتی از مدیران سؤال می‌شد که آیا برنامه بلندمدت آنها واقعاً در برگیرنده چنین تصمیماتی بوده، پاسخی منفی میدادند و اظهار میداشتند که این برنامه‌ها کلاً ناظر بر وضعیت موجود بوده زیرا معمولاً برای گسترش محصولات و یا خدمات جدید نه نیازی می‌دیدند و نه اجباری در کار بوده است.

- نتایج تحقیق گواه آنستکه سازمان‌های دولتی عموماً بجای برخورد فعال با مسائل، از خود، رفتاری انفعالی نشان میدهند. در این سازمان‌ها نوآوری^(۳) و کارآفرینی^(۴) به هیچ گرفته میشود و در حقیقت، مکانیسم‌های موجود در حکم موانع بازدارنده قوی عمل میکنند و هرگونه تلاش نوآورانه را مسخ و بی‌اثر می‌نماید. سازمان‌های مورد نظر شدیداً این احساس را تلقین میکنند که نسبت به اوضاع، برخوردی آهسته و بسیار بطئی دارند و هیچ تغییری ایجاد نمی‌شود مگر اینکه اجباری در کار باشد. بعنوان مثال، مشاهده شد که اکثریت این شرکتها علیرغم شرایط کند اقتصادی، تا آنجا که ممکن بوده تعداد کارکنان خود را تقلیل نداده‌اند. برخی از شرکتها نیز که در شرایط رقابتی قرار داشتند، در محصولات یا خدمات خود هیچ تغییر عمده‌ای را ایجاد نکرده‌اند، مگر اینکه، ناچار شده باشند. خلاصه کلام اینکه، عموماً احساس میشود تنبلی تشکیلاتی^(۵) بسیار شدیدی وجود داشته که اتخاذ تصمیمات استراتژیک را دائماً به تعویق انداخته است.

- مدیران شرکتها چنین می‌پندارند که دلیل دیگر این وضعیت، همانا فقدان عمومی درک و برداشتی درست از برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. آنها اظهار میدارند که در مورد مفاهیم بسیار اولیه استراتژیک هنوز ابهاماتی وجود دارد که مانع از پیشرفت تلاش برای دستیابی به عزمی جدی بوده و خاطر نشان میکنند که بکاربردن واژه‌های یکسان در مورد مسائلی کاملاً متفاوت، برای مدیران یک امر عادی شده است. مدیران یک شرکت به این نتیجه رسیده‌اند که برای این مفاهیم، در سطح شرکت واژه‌نامه‌ای خاص را منتشر نمایند.

- علیرغم اینکه بسیاری از شرکتها دارای

نه بسوی برنامه‌ریزی- سوق داده میشود. - بازبینی تصمیم‌گیری‌های اصلی شرکتها، فقدان جهت‌گیری استراتژیک در برنامه‌ریزی بلندمدت را بیش از پیش تأیید میکنند. تصمیمات استراتژیک از نگاه مدیران چنین بوده است:

- (۱) گسترش محصولات و یا خدمات جدید.
- (۲) عرضه محصولات و یا خدمات جدید.
- (۳) دست‌کشیدن از محصولات و یا خدمات.
- (۴) بهبود محصولات و یا خدمات.
- (۵) قیمت‌گذاری محصولات و یا خدمات.

در حقیقت، موارد فوق‌الذکر بیشتر شبیه به مسائل استراتژیک شرکت‌های تجاری است که علاقه خصوصی به امر تجارت، بازار و عرضه

یافته‌های تحقیق

۶۸ درصد شرکتها گزارش داده‌اند که برنامه‌هایی را برای حداقل سه سال آینده تهیه کرده‌اند. بیش از ۵۰ درصد نیز برنامه‌های خود را در قالب پنج‌ساله تدوین کرده بودند. بسیاری از مدیران خاطر نشان ساختند که این برنامه‌ها را بمنظور کسب اعتبار مالی^(۱) ارائه کرده‌اند، زیرا معتقدند که وجود اسناد برنامه‌ریزی به درخواست‌های مالی شرکت از دولت، اعتبار بهتری میدهد. برخی دیگر نیز ارائه اسناد پرزرق‌وبرق برنامه‌ریزی را وسیله‌ای برای عقب‌نماندن از سایر رقبا دانستند. در مجموع، مدیران شرکتها احساس میکنند که تشکیلات آنها بگونه‌ای روزافزون به برنامه‌ریزی بلندمدت^(۲) علاقمند میشود، حال آنکه اهداف و نحوه اجرای آنرا بروشنی نمی‌شناسد.

- مدیران شرکتها معتقدند که برنامه‌ریزی بلندمدت اغلب بدون توجه به روند گذشته تدوین میشود و به این نکته اشاره دارند که بخاطر تأکید زیاد از حد بر مسئله بودجه، برنامه‌ریزی کاملاً تحت‌الشعاع آن قرار گرفته است. آنها فکر می‌کنند که چنین محدودیتی به اعتبار و اهمیت فرآیند برنامه‌ریزی خدشه وارد میکند. خیلی از مدیران، کار برنامه‌ریزی را یک نمایش و بودجه‌ریزی را امری بسیار حیاتی تلقی می‌کنند. خلاصه کلام اینکه، مدیران مزبور براین عقیده هستند که شرکت‌هایشان در مسیر بودجه‌ریزی- و

○ برنامه‌ریزی موثر و قابل اجرا در گرو توانائی سازمان برای ایجاد ساختاری کاملاً مرتبط و تنگاتنگ می‌باشد.

○ در فرآیند برنامه‌ریزی، مسئولان نه‌تنها اطلاعات و نظرات خود را مبادله می‌کنند بلکه هر کدام در انجام بخشی از برنامه، تعهداتی را برای آینده متقبل می‌شود

○ سیستم کنترل و بازبینی دقیق، مهمترین ابزار در گیر ساختن بخش‌های مختلف سازمان در کار برنامه است.

○ مهمترین اهداف در برنامه شرکتها به‌ترتیب اهمیت، مسائل مالی، بازاریابی و منابع انسانی، ذکر شده است.

تجارب چندین ساله در کار برنامه‌ریزی بوده‌اند، ولی باز هنوز این قبیل مشکلات را در پیش‌رو دارند. متجاوز از ۶۰ درصد شرکتها سه‌سال است که برنامه‌ریزی را آغاز کرده‌اند و ۳۹ درصد نیز اخیراً به آن روی آورده‌اند.

انواع هدفها در برنامه‌ریزی شرکتها

مهمترین اهداف در برنامه شرکتها به ترتیب اهمیت، مسائل مالی*، بازاریابی و منابع انسانی ذکر شده است.

سازمان برنامه‌ریزی در شرکتها

بمنظور پی‌بردن به نقش مسئولان، ساختار و تعداد و موقعیت کارکنان واحدهای برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار گرفت. در ۵۹ درصد از شرکتها دپارتمان برنامه‌ریزی وجود داشت که تعداد اعضای آن به یکصد نفر نیز می‌رسید. همچنین ۷۰ درصد شرکتها به وجود کمیته‌های برنامه‌ریزی اشاره کرده‌اند که در ۸۰ درصد موارد بیش از ۱۰ نفر عضو داشته‌اند. در ۴۹ درصد از شرکتها، دپارتمان‌ها و کمیته‌های برنامه‌ریزی توسط مدیران سطوح میانی اداره می‌شده است. باید خاطر نشان کرد که حضور مدیران سطح بالا (۶) در دپارتمان‌ها و کمیته‌های برنامه‌ریزی، بطور قطع، موجب کارکرد بهتر و اهمیت بیشتر برنامه‌ریزی شرکتها می‌شود و بطور کلی تصمیمات استراتژیک بسختی می‌تواند توسط مدیران رده‌های پائین اتخاذ گردد.

بموجب اظهارات مدیران شرکتها در مورد رویه‌ها و ضوابط گزینش مسئولین برنامه‌ریزی می‌توان گفت که اکثر آنها از دانش برنامه‌ریزی بهره زیادی نداشته‌اند و این انتخاب‌ها نه بدلیل صلاحیت آنها بلکه بیشتر تابع سیاستهای داخلی شرکت بوده است، برخی مدیران خاطر نشان کردند که انتصاب بعضی افراد بسمت مسئول برنامه‌ریزی به این دلیل بوده که آنها در این سمت، آسیب‌های بمراتب کمتری به شرکت وارد می‌کردند.

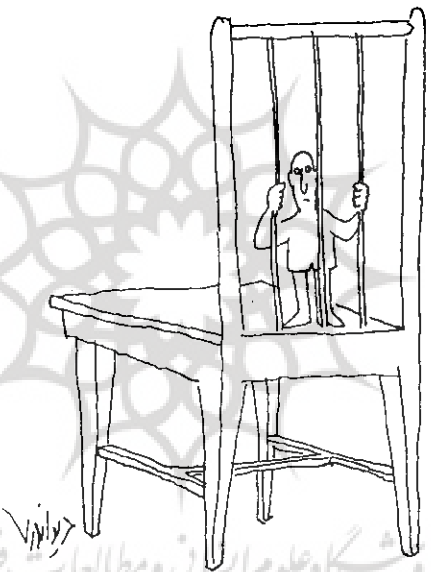
نقش هیئت‌مدیره در برنامه شرکتها

در ۴۰ درصد از شرکتها، هیئت‌مدیره تصویب‌کننده نهائی برنامه بوده و در سایر موارد نیز غالباً به ارائه نظرات مشورتی و توصیه‌ها تمایل داشته و یا اینکه بدون تأکید بر بازنگری و تصویب برنامه، صرفاً رهنمودها و خط‌مشی‌های کلی را ارائه می‌کرده است. در اکثر موارد هیئت‌مدیره در تنظیم برنامه شرکت نقش مهمی نداشته و بیشترین حد دخالت آن محدود به بازنگری و تصویب برنامه در مراحل نهائی بوده است. در بعضی شرکتها هیئت‌مدیره بجای تأکید کردن بر مسائل داخلی، بیشتر مایل بوده تا بعنوان رابط سیاسی شرکت با دولت، عمل کند. در باره فرآیند انتخاب اعضای هیئت‌مدیره شرکتها و نوع افرادی که به این سمت منصوب شده‌اند، عموماً آنتقادهائی وجود داشته و برداشت عمومی اینست که در برخی موارد، هیئت‌مدیره برای تسهیل ارتباط شرکت با

سازمانهای دولتی نقش مفیدی ایفا کرده‌ولی در عین حال دیده شده که بجای اینکه در چارچوب منافع دولت، بر کار شرکت نظارت کنند، اغلب از گروههائی حمایت کرده‌اند که منافع خاص آنها از بعضی جهات با مصالح شرکت منافات داشته است. در تحلیل نهائی باید گفت که نسبت به صلاحیت برخی از اعضای هیئت‌مدیره شرکتها، ابراز نگرانی شده است.

تجزیه و تحلیل مسائل محیطی و منابع^(۷)

بخش مهمی از برنامه‌ریزی بلندمدت، تحلیل مسائل محیطی است. در میان عوامل محیطی، مسائل اقتصادی بیش از همه مورد توجه می‌باشد. کلیه شرکتها با تأکید بر اشتغال، تولید ناخالص داخلی و ملی، شرایط کلی اقتصاد و وضعیت مالی دولت، مسائل اقتصادی را به نوعی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. مسائل اجتماعی نیز



بعنوان زیر مجموعه دیگری از مسائل محیطی، در نیمی از شرکتها مورد ارزیابی قرار گرفته است. برخی شرکتها، مسائل سیاسی و جمعیتی را نیز بررسی کرده‌اند. در حالیکه انتظار می‌رود شرکت‌های دولتی توجه مؤکدی به شرایط سیاسی مبذول نمایند، این بی‌توجهی نسبی تا اندازه‌ای تعجب‌آور است.

بعنوان گامی دیگر در برنامه‌ریزی بلندمدت، در ۹۳ درصد از شرکتها سعی شده تا نقاط قوت و ضعف بررسی شود. در این بررسی‌ها، منابع مالی و کارکنان ماهر شرکت مورد توجه خاصی قرار داشته‌اند. برخی مسئولان شرکتها تحلیل‌های انجام‌شده پیرامون مسائل داخلی و محیطی را نسبتاً ابتدائی دانسته و خاطر نشان کرده‌اند که با توجه به تنوع بسیار زیاد مسائل محیطی، اطلاعات جمع‌آوری شده خیلی محدود بوده

است. آنها دلایل این وضعیت را اینچنین برشمرده‌اند:

۱- مدیریت سطح بالا در شرکتها عادت داشت که با اطلاعات بسیار ناچیز تصمیم‌گیری کند و بجای تنظیم برنامه‌های پیشرو و متکی بر اطلاعات مناسب با برخوردی انفعالی، شتابزده و موردی تصمیم بگیرد.

۲- بسیاری از شرکتها برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از قابلیت و منابع لازم بی‌بهره بوده‌اند، مگرماً مشاهده شده که مدیران احساس کرده‌اند اطلاعاتی را نیاز دارند ولی نه از کم و کیف دقیق آن چیزی می‌دانستند و نه بلد بوده‌اند که چگونه آنرا بدست آورند. برخی اظهار نظرهای حاکی از آنست که بدلیل فقدان اطلاعات مورد نیاز، تلاش‌های شرکتها در راه برنامه‌ریزی استراتژیک بجائی نرسیده است.

منزلت و شأن برنامه‌ریزی بلندمدت

در این تحقیق وقتی از افراد در باره فواید برنامه‌ریزی بلندمدت سؤال می‌شد، پاسخ همگی این بود که برنامه‌ریزی بلندمدت کار بسیار ارزشمندی است و احساس می‌کردند که تلاش جدی برای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند پیامدهای خیلی سودمندی داشته باشد. انتظارات آنها از برنامه‌ریزی بلندمدت بدین شرح بود:

- ۱- کمک به تشخیص پارامترهای اصلی در فعالیت‌های سازمانی.
- ۲- کمک به ایجاد تطبیق با دگرگونی‌های سیاسی و اقتصادی.
- ۳- کمک به ایجاد و توسعه یک چارچوب وسیع فکری.
- ۴- ارائه مبنائی منطقی‌تر برای تصمیم‌گیری.
- ۵- کمک به «در چشم‌انداز» قرار داشتن همیشگی اهداف.
- ۶- کمک به نظارت بهتر بر اجرا.
- ۷- کمک به ارزیابی بهتر آلترونیوهای استراتژیک.

- ۸- کمک به تنظیم خط‌مشی‌ها و اولویت‌ها.
- ۹- کمک به اعتبار پیدا کردن بلحاظ مالی. این مسائل با نتایج سایر بررسی‌های بعمل آمده در مورد دیدگاههای مدیران نسبت به مقوله برنامه‌ریزی خیلی شبیه می‌باشد. در هر صورت، این مدیران اذعان داشته‌اند که نظام موجود برنامه‌ریزی، بسیاری از انتظاراتشان را برآورده نمی‌کند و عموماً احساس می‌کنند که بدلیل اشکالاتی که قبلاً ذکر شد، نظامهای برنامه‌ریزی بجای شرکت در مسیری استراتژیک، بیشتر در گرداب دیوانسالاری فرو رفته‌اند.

برنامه‌ریزی و کنترل

پایان بخش بررسی‌ها، کنکاش پیرامون ارتباط میان «برنامه‌ریزی» و «نظارت» بود. در این محبت، مکانیسم تشخیص تفاوت برنامه با

عملکرد، و نیز، گردش کار تصحیح انحرافات و نحوه تدارک بودجه در شرکتها مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج تحقیق نشان میدهد که ۸۰ درصد شرکتها، عملکرد برنامه را با اهداف قبلی آن مقایسه می‌کرده‌اند. این فرآیند در ۵۳ درصد از موسسات، هر شش ماه یا نه ماه و در ۴۵ درصد نیز بطور سالیانه، و فقط در ۲ درصد از شرکتها در دوره‌های طولانی‌تر از یکسال، انجام گرفته است. در هر حال، علیرغم این نظراتها، بنظر می‌رسد که تلاش برای بهبود اوضاع آنقدرها هم موکد نبوده است. گردش کار تصحیح انحرافات میان برنامه و عملکرد، در زمانی کمتر از یکسال فقط در ۵۹ درصد از شرکتها ملاحظه شد و از اینرو میتوان گفت که در ۴۰ درصد بقیه حتی با وجود اطلاع از فاصله بین برنامه و عملکرد، برای تصحیح آن گام مهمی برداشته نشده است.

در حین بررسی‌ها، مسئله کم‌بهدادن به نظام کنترل، مورد بحث قرار گرفت. مدیران شرکتها این نقیصه را ناشی از فقدان جایگاهی واقعی و نه صوری برای برنامه‌ریزی در سازمان خود می‌دانستند. همانطور که قبلاً نیز گفته شد بسیاری از شرکتها «برنامه» را فقط به این نیت تهیه میکردند که چنین اسناد و اوراقی را هم داشته باشند و بهمین دلیل به ارزیابی عملکرد برنامه رغبتی جدی نشان نمی‌دادند. در دو شرکت که یکی از آنها ۹۰۰ میلیون دلار ارزش داشت، مدیران باخبر شده بودند که در بازار فروش دیگر جایی ندارند و فکر میکردند علت این قضیه، قیمت‌های نازل‌تر شرکتها رقیب باشد. از اینرو تصمیم گرفته بودند که قیمت محصولات خود را کاهش دهند. ولی بعد متوجه شدند که در مورد هزینه‌های تولید و سود، اطلاعات مناسبی ندارند، زیرا خطوط تولید شرکت، هیچگاه ارزیابی نشده بود.

بلحاظ اهمیت ارتباط تنگاتنگ میان «اجرا» و «برنامه»، یافته‌های تحقیق در اینجا نکات بسیار مهمی را مطرح می‌نماید. برنامه‌ریزی موثر و قابل اجرا^(۸) در گرو توانائی سازمان برای ایجاد ساختاری کاملاً مرتبط و تنگاتنگ^(۹) می‌باشد. در فرآیند برنامه‌ریزی، مسئولان نه تنها اطلاعات و نظرات خود را مبادله می‌کنند، بلکه هر کدام در انجام بخشی از برنامه، تعهداتی را در آینده متقبل می‌گردند. این تعهدات و دخالت‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه حیاتی است و فقدان آن نیز پیش‌بینی‌هایی بی‌فایده و وعده‌هایی تحقق‌ناپذیر در پی خواهد داشت.

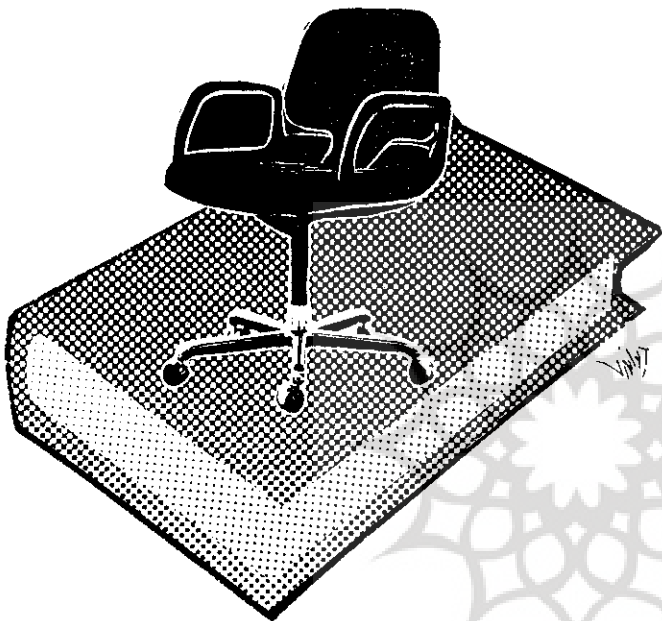
سیستم کنترل و بازبینی دقیق، مهمترین ابزار درگیر ساختن بخش‌های مختلف سازمان در کار برنامه می‌باشد. با نبود این نظام کنترل و فقدان مکانیسم‌های اصلاحی، هدفهای مشخص شده در فرآیند برنامه‌ریزی، نه انگیزه‌ای را ایجاد می‌کند و نه حاصلی را ببار می‌آورد.

چرا برنامه‌ریزی بصورت یک کار تشریفاتی^(۱۰) درآمده است؟

مطالبی که تاکنون آورده شد، قابلیت اجرایی و اعتبار^(۱۱) برنامه‌ریزی استراتژیک در موسسات دولتی- و یا حداقل در شرکتها تحت بررسی- را مورد سؤال قرار میدهد. یافته‌های تحقیق حاکی از آنست که بسیاری از این شرکتها مکانیسم‌های فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را اتخاذ کرده‌اند، ولی ظاهراً بجای تاکید بر نظامی موثر جهت اشاعه تفکر استراتژیک^(۱۲)، بیشتر درصدد بوده‌اند که از زمانه عقب نمانند. عده‌ای از مدیران شرکتها بواقع گفته‌اند که این سیستم‌ها

دولتی و مروری بر تفاوت‌های آنها با شرکتها خصوصی، نتایج ذیل را آشکار ساخته است:
۱- هدفهای مهم^(۱۴)

اهداف شرکتها دولتی، بدلیل تنوع و ماهیت رقابت‌آمیز سازمانهای موسس و مادر، در قالب عبارات کلی و مبهم تنظیم می‌گردد. چنین هدفهای مبهمی منجر به کاهش مقاومت و انعطاف بیشتر شرکتها در قبال فشارها می‌شود و سنجش و ارزیابی گردش کار سازمان آنها را دشوار می‌سازد. فقدان اهداف قابل اندازه‌گیری، مدیریت شرکتها را از اتخاذ اقدامات لازم برای تصحیح امور باز می‌دارد.



● اغلب شرکتها دولتی در یک بازار غیر رقابتی عمل می‌کنند و حتی آندسته از شرکتها هم که به نوعی در رقابت قرار می‌گیرند عموماً از حمایت دولت برخوردارند.

● عده‌ای از مدیران شرکتها دولتی می‌گویند، برنامه ریزی استراتژیک به فعالیتی تشریفاتی برای مشروعیت دادن به درخواستهای مالی شرکتها تبدیل شده است.

۲- عدم حضور در بازارهای رقابتی

صرفنظر از برخی موارد استثنائی، اغلب شرکتها دولتی در یک بازار غیر رقابتی^{۱۵} عمل می‌کنند و حتی آندسته از شرکتها هم که به نوعی در رقابت قرار می‌گیرند، عموماً از حمایت دولت برخوردارند. بدلیل فقدان بازخورد^(۱۶) موثر از بازار، شرکتها دولتی انگیزه چندانی برای ارزیابی میزان کارائی و قابلیت خود ندارند.

۳- اختیارات محدود مدیران سطح بالا
مدیران سطح بالای شرکتها دولتی، در

بدلیل حاکمیت دیوانسالاری، عملاً آنها را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک بی‌تفاوت ساخته و بجای حمایت از یک جهت‌گیری واقعاً استراتژیک، این فرآیند را به مجموعه‌ای از عملیات خوش‌ظاهر^(۱۷)، ولی بی‌خاصیت بدل کرده است. بعبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک به فعالیتی تشریفاتی برای مشروعیت دادن به درخواستهای مالی شرکتها تبدیل شده است. بسیار اهمیت دارد که علل چنین غفلتی نسبت به برنامه‌ریزی بلندمدت، مورد بررسی قرار گیرد. بازنگری جامع عملیات شرکتها و موسسات

مقایسه با افراد هم‌مطراز خود در بخش غیردولتی، اختیارات محدودتری دارند و این وضعیت اساساً ناشی از طبیعت سیاسی (۱۷) آنهاست. این مدیران بعنوان نمایندگان سیاسی (۱۸) دولت از تأثیرات و عوارض مستقیم و غیرمستقیم اوضاع سیاسی درآمان نیستند و علاوه بر این در جذب نیرو (۱۹) و توسعه نظام ارزشیابی و پاداش نیز با محدودیت‌های دیگری دست به گریبان هستند. در هر صورت، به قیمت عدم تحقق هدفهای سازمانی، ویژگی‌های فوق‌الذکر، جملگی منجر به اگره و یا ناتوانی مدیر در اتخاذ تدابیر موثر اصلاحی میگردد.

مدیران سطح بالا در شرکتهای دولتی باید چکار کنند؟

شواهدی که تاکنون ارائه گردید نشان میدهد که در چنین موسساتی، برنامه‌ریزی استراتژیک واقعی در سطحی بسیار نازل قرار داشته است. ممکن است عده‌ای استدلال کنند که باتوجه به تنگناها و محدودیت‌های فوق‌الذکر این بهترین چیزی است که میتوان انتظار داشت. این دلیل میتواند تاحدودی درست باشد، ولی قانع‌کننده نیست. این واحدها، منابع سازمانی خود را صرف کاری میکنند که نتایج ملموس ناچیزی بسیار می‌آورد همانطور که قبلاً تشریح شد، بسیاری از مدیران احساس میکنند که نظام برنامه‌ریزی، منافع مورد انتظارشان را تأمین نمی‌کند. برای اصلاح این وضعیت، مدیریت باید اینچنین عمل کند:

۱- تشخیص نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیتی وقت‌گیر و زمان‌بر (۲۰) است که منوط به دخالت کلیه بخش‌های یک سازمان می‌باشد. از اینرو، مدیریت باید پیشاپیش، از قطعیت نیاز واقعی به آن، اطمینان حاصل نماید. جورج پیپ (۲۱) اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک را چنین برشمرده است:

- دستیابی به برتری پایدار رقابتی (۲۲)
- ایجاد تنوع در تولید (۲۳)
- مهار تلاطمات (۲۴)
- ایجاد هم‌نوایی (۲۵) برای دستیابی به هدف مشترک

۲- ایجاد تغییرات استراتژیک

یک موسسه بشرطی میتواند از تلاش هماهنگ در برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شود که بخواهد با یک یا چندین مورد از مسائل فوق برخورد کند و در غیر اینصورت به چنین فرآیند (۲۶) پرکاری چندان هم نیاز ندارد. مسئولیت تصمیم‌گیری در این زمینه متوجه مدیریت سطح بالا است. اگر مدیریت مصمم باشد که نظام جامعی را برپا نماید باید گامهای بعدی را چنین بردارد:

۲- معرفی دلایل و ضرورت‌های ناظر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

در تحقیق حاضر، کاشف بعمل آمد که اغلب مدیران شرکتهای از دلایل و ضرورت‌های ایجاد

چنین نظام‌هایی آگاهی نداشته و درست همان چیزی که نمی‌دانستند، از آنها خواسته می‌شده است. برای رفع این مشکل، مدیریت سطح بالا در موسسات باید از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی، سازمان خود را از ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مطلع نماید.

۳- آماده‌سازی مدیران صف (۲۷) برای برنامه‌ریزی استراتژیک

ضعف درآمادگی مدیران صف، همواره یکی از بزرگترین موانع برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. اتفاق نظر بر این است که برنامه‌ریزی بلندمدت از جمله مسئولیت مدیران صف است. ولی عموماً در آماده‌سازی این رده از مدیران جهت انجام وظیفه‌های چنین مهم، کار اندکی انجام شده است. برای آموزش و تقویت مدیران صف، باید تلاش‌های هم‌جانبه و منظم مبذول گردد.

۴- حرکت در فراسوی اهداف اولیه (۲۸)

چالش حیاتی (۲۹) برای مدیران سطح بالای شرکتهای دولتی تدوین اهدافی است که موجب تقویت اجرای استراتژی شرکت باشد. همانطور که قبلاً تشریح شد در اینگونه شرکتهای و موسسات، انگیزه‌های توانمندی (۳۰) وجود دارد که می‌خواهد در فراسوی اهداف «مبهم اعلام شده» سازمان حرکت کند و اگر مدیریت، این انگیزه‌ها را رهبری نکند، نشان از عدم تمایل آن به درگیر شدن در برنامه‌ریزی است. تدوین اهداف بصورت محرکه‌های استراتژیک (۳۱) و مقاصد کاملاً مشخص اجرایی، یک ضرورت است. برای اینکه تدوین هدفهای دقیق اجرایی مشکلی ایجاد نکنند، میتوان مجموعه‌ای از اهداف را در نظر گرفت که بخشی از آن بعنوان هدفهای رسمی شرکت، در سخنرانی‌ها و محافل عمومی، مورد اشاره قرار میگیرد و بخش دیگر شامل هدفهای مشخص اجرایی بصورت غیررسمی ولی

● شواهد نشان می‌دهد که بزرگترین مشکل برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد خاصیت اجرایی در برنامه‌هاست.

● در شرکتهای دولتی، مدیریت باید هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک سازگاری بین برنامه‌ها و نظام پاداش را مورد بازبینی قرار دهد.

کاملاً جدی و محکم به سطوح مختلف سازمان ابلاغ میگردد. از این طریق مدیریت، رهنمودهای خود را بصورتی مشروحه به واحدهای تابعه ابلاغ و در عین حال از انعطاف‌ناپذیری آشکار نیز اجتناب میکند باید خاطر نشان شود که هرگونه توفیق در این زمینه مستلزم توجهات و تلاشهای اساسی مدیریت سطح بالا می‌باشد.

۵- تأکید بر برنامه‌های اجرایی تفصیلی

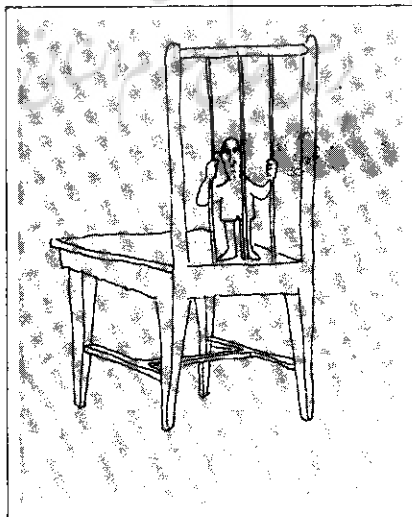
بدون برنامه‌های اجرایی تفصیلی، برنامه‌های استراتژیک، خیالی (۳۲) خام بیش نیست. شواهد واقعی نشان میدهد که بزرگترین مشکل برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد خاصیت اجرایی در برنامه‌ها است. این امر بویژه در شرکتهای دولتی که نسبت به شرکتهای خصوصی، در تنگناهای بمراتب شدیدتری قرار دارند، مصداق می‌یابد. بمنظور تضمین اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها، مدیریت سطح بالا باید «قابلیت اجرایی» (۳۳) را بعنوان معیار اساسی انتخاب آلت‌رناطیوهای استراتژیک قرار دهد و وقتی برنامه‌های را قابل اجرا دید، جهت آماده ساختن برنامه‌های اجرایی تفصیلی از اطلاعات مدیران سطوح میانی و پایین‌تر استفاده کند.

۶- بررسی مراتب تناسب میان محرکه‌های استراتژیک و نظام پاداش در سازمان

همانطور که قبلاً اشاره شد، در شرکتهای دولتی نظام پاداش نسبتاً سخت و انعطاف‌ناپذیر است. هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک، مدیریت باید سازگاری بین برنامه‌ها و نظام پاداش را مورد بازبینی قرار دهد. اگر میان این دو مقوله ناسازگاری برقرار باشد، اجرای برنامه‌ها اگر غیرممکن نباشد، بسیار مشکل خواهد بود. در چنین حالتی مدیریت باید تا حد امکان در بهبود نظام پاداش بکوشد و برنامه‌ها را مورد تأمل (۳۴) قرار دهد.

۷- بررسی ارتباط میان نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی

در شرکتهای دولتی معمولاً رس، بر اینست که بودجه‌ریزی مهمترین فعالیت تلقی شود. مدیریت سطح بالا باید ارتباط میان این دو نظام را بررسی نماید. بودجه باید همچون سیستمی پشتیبان، در اجرای مهمتر برنامه‌های بلند مدت بکار گرفته



شود. در صورت فقدان چنین ارتباطی، توجه عمومی، خود بخود، بسوی بودجه معطوف میگردد.

۸- تأکید بر ضرورت بازنگری و ارزیابی عملکردها

در این تحقیق نشان داده شد که عموماً در شرکتهای دولتی، نسبت به بازنگری در عملکرد و اتخاذ تدابیر اصلاحی توجه ناچیزی مبذول شده است. خلاء چنین نظارتی بالمال به عدم ارتباط و دخالت سازمان در برنامه‌ریزی بلندمدت می‌انجامد. مدیریت باید حتی‌الامکان بر ضرورت اینگونه نظارتها تأکید ورزیده و چنین سیستمهایی را ایجاد کند. اینکار از خیالپردازی جلوگیری نموده و بر اعتبار عمل و اجرا، بیش از پیش می‌افزاید.

خلاصه کلام اینکه، شرکتهای دولتی نباید به تقلید از بقیه شرکتهای در بخش خصوصی یا عمومی، نظام برنامه‌ریزی استراتژیک را برپا نمایند، بلکه باید منافع و هزینه‌های چنین کاری را بررسی کنند و اگر این تجزیه و تحلیل‌ها منجر به اخذ تصمیم برای ایجاد نظام برنامه‌ریزی شد، توصیه‌های فوق‌الذکر به پیشرفت مساعی شرکتهای در امر برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک خواهد کرد.

- 1- Financial credibility
- 2- Long Range Planning
- 3- Innovation
- 4- Entrepreneurship
- 5- organization alienia
- 6- Top management
- 7- Environmental and Resource Analysis
- 8- Effective Planning
- 9- Structure of Interlocking commitments
- 10- Ceremonial Planning
- 11- Validity and Effectiveness
- 12- Strategic Thinking
- 13- Form-Filling Practice
- 14- Vague Objectives
- 15- Non-Competitive Markets
- 16- Feed Back
- 17- Political Nature
- 18- Political Creatures
- 19- Hiving Effrt
- 20- Time-Consuming activity
- 21- George Yip
- 22- Sustainable Competitive Advantage
- 23- Diversity-
- 24- Turbulence
- 25- Synergy
- 26- Elaborate Process
- 27- Line Managers
- 28- Motherhood Goal
- 29- Critical challenge
- 30- Strong Motivation
- 31- Strategic Thrusts
- 32- Wishful Thinking
- 33- Implementability
- 34- Rethink

گزارش یک نشست درزمینه بررسی

ویژگیهای مدیران برجسته

«بررسی مسائل مدیریت عالی»، موضوع سمیناری بود که سازمان مدیریت صنعتی در بعدازظهر گرم یکی از روزهای تابستان امسال شاهد برگزاری نخستین جلسه‌اش بود. این سمینار به مدت چهار روز با شرکت مدیران بخش‌های مختلف صنعتی و اقتصادی سازمانهای مختلف و نیز گروهی از کارشناسان سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد و طی آن دکتر منصور جاویدان استاد ایرانی دانشگاه کانادا در رشته مدیریت نتایج آخرین تحقیقات و بررسی‌ها و یافته‌های علم مدیریت را به بحث گذاشت و با شرکت کنندگان در زمینه مقایسه این یافته‌ها با واقعیت‌ها و الگوهای بومی و ملی ایران به تبادل نظر پرداخت. در نخستین روز سمینار پیرامون این موضوع بحث و گفتگو شد که «مسائل، وظایف و مسئولیتهای مدیران عالی‌رتبه چیست، این گروه از مدیران دارای چه خصوصیات، عادات و رفتارهایی هستند که آنها را از مدیران رده‌های دیگر متمایز می‌کند و؟» «تفکر استراتژیک»، «تصمیم‌گیری استراتژیک» و «اجرای استراتژی‌ها» مباحث دیگری بودند که به ترتیب در روزهای بعد به بحث و بررسی گذاشته شد و دکتر جاویدان، همراه با مدیران شرکت کننده در سمینار به کالبد شکافی آن از ابعاد مختلف پرداختند. آنچه می‌خوانید گزارشی است از جلسه نخستین روز این سمینار و نه متن کامل و دقیق آنچه در طول ۳ ساعت برگزاری جلسه اول گذشت. با این امید که در شماره‌های بعدی تدبیر، گزارشهای دیگری را از جلسات مختلف این سمینار چهار روزه، تقدیم خوانندگان کنیم.

به چه کسی

می گوئید

«مدیر خوب؟»