

طراحی نظام ارزیابی و کنترل راهبردی در الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا
(مورد مطالعه: شرکت صنایع آذرآب)

علی حیدری**
دانشگاه تهران

دکتر علی نقی مصلح شیرازی*
دانشگاه شیراز

چکیده

با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی و کنترل راهبردی در طراحی و اجرای راهبردهای پویا و منطبق بر شرایط تجاری متغیر کنونی، در این مقاله تلاش شده است، که چگونگی تدوین و طراحی یک نظام ارزیابی و کنترل راهبردی جامع و مناسب در جهت اجرای الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا در یکی از شرکت های بزرگ صنعتی کشور تشریح شود. برای این منظور ابتدا الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا مورد بحث قرار گرفته و پس از آن به مرور کارهای انجام شده در زمینه ارزیابی و کنترل راهبردی پرداخته ایم. سپس برای آشنایی با محیطی که طرح تحقیق در آن انجام یافته، تصویری کلی از شرکت صنایع آذرآب ارائه گردیده است. پس از آشنایی مختصر با شرکت مزبور، گام هایی که جهت طراحی نظام ارزیابی و کنترل راهبردی برای این شرکت برداشته شده، به صورت مختصر توضیح داده شده است.

واژه های کلیدی: ۱. تجزیه و تحلیل و طراحی نظام مدیریت استراتژیک (راهبردی) ۲. ارزیابی راهبردی ۳. کنترل راهبردی ۴. مدیریت راهبردی طرح گرا ۵. تفکر راهبردی ۶. تصمیم گیری راهبردی

۱. مقدمه

افزایش حجم و تغییر کیفی نیازهای مشتریان، پیچیدگی روزافزون فناوری، شدید شدن رقابت در سطوح ملی و بین المللی و جهانی شدن اقتصاد که به عنوان ویژگی های بارز محیط صنعتی جاری شناخته می شوند، موجب گردیده‌اند که مدیران عالی در اداره شرکت های تحت سرپرستی خود با چالش های عمده ای روبرو شوند. در چنین شرایطی مدیران روزآمد و کارآفرین برای تضمین بقا و پیشرفت سازمان و کسب فرصت های محیطی، سمت و سوی تلاش ها و تصمیم های خود را از سطح عملیاتی به راهبردی ارتقا می دهند و سعی می کنند ضمن توجه به شرایط متغیر جاری، عملکرد بلند مدت سازمان خود را از طریق تصمیم گیری راهبردی اثربخش، تضمین کنند. امروزه علم مدیریت راهبردی که هدف نهایی آن تعیین سمت و سوی کلان تلاش ها و تحرکات یک سازمان است، شاید بتوان گفت کاراترین و مؤثرترین علمی است که می تواند به مدیران عالی در تصمیم گیری برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و برآوردن انتظارات علاقه مندان به مؤسسه^۱ کمک کند. با توجه به ویژگی های مطرح شده برای محیط صنعتی، انعطاف پذیری و پویایی در فرآیند مدیریت راهبردی امری

* دانشیار بخش مدیریت و حسابداری

** دانشجوی دوره دکتری، گروه مدیریت

حیاتی و ضروری است، زیرا اگر این پویایی و انعطاف پذیری وجود نداشته باشد، به دلیل تغییر سریع شرایط، تصمیم‌های حاصل از این فرآیند به سرعت اعتبار خود را از دست داده و در صورت عدم تصحیح، موجبات گمراهی مدیران را فراهم می‌آورد. یکی از ابزارهای اصلی تضمین پویایی و انعطاف پذیری در فرآیند مدیریت راهبردی، نظام ارزیابی و کنترل راهبردی می‌باشد. این نظام با ارزیابی نتایج اجرای راهبردها، کنترل تغییرات محیطی و درون سازمانی و بررسی مفروضات پایه ای برنامه ریزی، بازخورد مناسب را سریعاً به مدیران عالی ارایه می‌نماید. با توجه به این موضوع و در چارچوب کاری پژوهشی، نظام جامع ارزیابی و کنترل راهبردی شرکت صنایع آذر آب، براساس نیازها و ویژگی‌های خاص آن شرکت، طراحی و تدوین گردید (حیدری، ۱۳۷۹). در این مقاله پس از بحث پیرامون الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا و مرور تحقیقات انجام شده در زمینه فرآیند ارزیابی و کنترل راهبردی، سعی می‌شود نظام جامع طراحی شده نیز هرچند به اختصار ارایه گردد.

۲. الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا^۲

با توجه به توضیحاتی که در مقدمه بیان گردید، نقش و جایگاه مدیریت راهبردی در هدایت و راهبری کلان سازمان‌ها کاملاً روشن می‌باشد. برای درک مفهوم مدیریت راهبردی، ابتدا تعریفی از راهبرد ارایه می‌گردد:

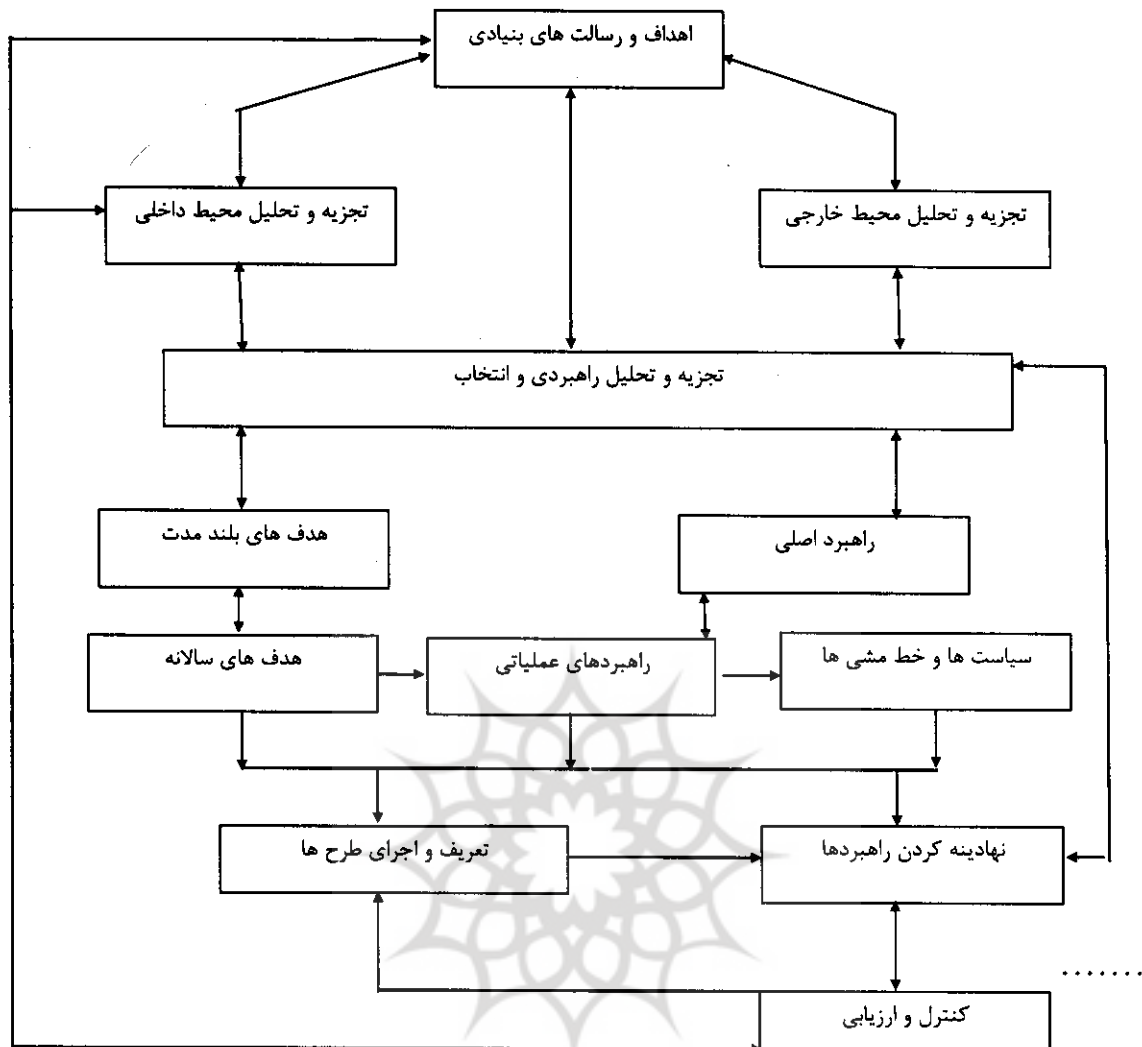
از نظر صاحب نظران مدیریت، راهبرد الگوی اهداف، مقاصد و آرمان‌های عمده و همچنین سیاست‌ها یا طرح‌های اصولی است که برای رسیدن به آن آرمان‌ها تعیین می‌شود (لینچ، ۱۹۹۷). با توجه به تعریف فوق، می‌توان مدیریت راهبردی را بدین نحو تعریف نمود:

مدیریت راهبردی عبارت است از آن حوزه‌ای از علم مدیریت که با مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مؤثر بر تعیین، انتخاب و اجرای راهبردهای طراحی شده برای دستیابی به اهداف سازمان سر و کار دارد (هیت و همکاران، ۱۹۹۹).

به دلیل گستردگی و پیچیدگی وظایف و فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت راهبردی، صاحب‌نظران این رشته در جهت تعیین الگوی اجرایی و فرآیند عمل مدیریت راهبردی، بر اساس مکاتب موجود، فرآیندهای مختلفی برای آن ارایه کرده‌اند. البته تلاش‌های صاحب‌نظران برای بهبود فرآیندهای موجود و ارایه فرآیندهای مناسبتر همچنان ادامه دارد. در این زمینه یکی از مواردی که جدیداً مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته، بهره‌گیری از دانش مدیریت طرح در جهت ارتقای کارایی فرآیند مدیریت راهبردی است. در این زمینه تا به حال پل گرینلی و بومن (۱۹۹۴)، مک‌الروی (۱۹۹۶)، هاوک و کواک (۲۰۰۰)، گروندی (۱۹۹۸) و (۲۰۰۰) و مصلح شیرازی و حیدری (۱۳۸۰) کارهایی انجام داده‌اند. اگر چه بیشتر کارهای انجام شده با هدف تسهیل روند اجرای راهبردها با کمک مدیریت طرح بوده است، اما می‌توان گفت هدف نهایی این محققان، تلاش برای تهیه و تدوین الگوی جامع مدیریت راهبردی طرح گرا می‌باشد (هاوک و همکاران، ۲۰۰۰).

طبق الگوی‌های موجود مدیریت راهبردی طرح گرا، پس از تدوین و طراحی راهبردهای اصلی و وظیفه‌ای از طریق روش‌های موجود در مدیریت راهبردی، در جهت اجرایی نمودن راهبردهای انتخابی، به تعدادی طرح‌های اجرایی تعریف شده، سپس با کمک روش‌های موجود در دانش مدیریت طرح همانند "مدیریت برنامه"، طرح‌های اجرایی به تعدادی طرح‌های راهبردی تبدیل و با کمک فنون مدیریت طرح برای اجرای این طرح‌ها تلاش‌های لازم انجام می‌شود. بنابراین می‌توان گفت محدوده‌های اصلی کاربرد مدیریت طرح در فرآیند مدیریت راهبردی بیشتر شامل اجرای راهبردها و ارزیابی کارهای انجام شده در قالب طرح‌ها می‌باشد.

الگوی مورد استفاده در این پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. این الگوی بر اساس فرآیند مدیریت راهبردی ارایه شده پیرس و رابینسون (۱۹۸۸) و تلفیق نظرات صاحب‌نظران مدیریت راهبردی طرح گرا از جمله هاوک و کواک (۲۰۰۰) تدوین شده است.



شکل ۱: فرآیند مدیریت راهبردی طرح گرای مورد استفاده در پژوهش

به طور خلاصه می توان گفت: الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا بر اساس الگوی های فرآیندی مدیریت راهبردی طراحی شده است؛ با این تفاوت که در الگوی فرآیندی، خروجی فرآیند تعدادی راهبردهای اصلی و وظیفه ای است که با کمک تعدادی برنامه عملیاتی اجرا می شوند. اما در الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا، خروجی فرآیند طرح های راهبردی است که به عنوان طرح های اجرایی راهبردها اجرا می شوند و در قالب بسته های کاری، یعنی در یک طرح، فعالیت های لازم برای اجرای راهبردها را انجام می دهند، بنابراین کار ارزیابی و کنترل اجرای راهبردها نیز در قالب ارزیابی و کنترل طرح ها انجام می شود (مصلح شیرازی و حیدری، ۱۳۸۰).

بسته های کاری عبارتند از: گروهی از فعالیت های مرتبط به هم به عنوان بخشی از یک طرح که با هدف خاصی انجام می گیرند، همانند فعالیت های لازم برای انجام بخش سنجش نیاز از یک طرح آموزش مدیران میانی یک سازمان.

۳. ارزیابی و کنترل راهبردی

کنترل مبتنی ارزیابی و اندازه گیری موفقیت عملیات انجام شده در مقایسه با معیار برنامه های تعیین شده و اصلاح انحرافات برای حصول اطمینان از تحقق اهداف برنامه های مورد نظر است. بنابراین می توان گفت کنترل یکی از وظایف اصلی تمامی مدیران است با این توضیح که هرچه سطح مدیریت بالاتر باشد، اهمیت و تأثیر کنترل و ارزیابی بر

حیات و توفیق سازمان بیشتر است (چمران، ۱۳۷۸).

با توجه به نوع برنامه هایی که کنترل بر آنها انجام می شود، یعنی برنامه های عملیاتی در مقابل برنامه های راهبردی، ارزیابی و کنترل نیز به دو دسته ارزیابی و کنترل عملیاتی و ارزیابی و کنترل راهبردی تقسیم می شود. ارزیابی و کنترل عملیاتی شامل فرآیند تعیین استانداردهای عملکرد، اندازه گیری عملکرد جاری، مقایسه عملکرد با استانداردهای مربوطه جهت تعیین فاصله عملکردی و تصحیح انحرافات یا انجام اقدامات اصلاحی است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷). اما ارزیابی و کنترل راهبردی که عهده دار وظیفه کنترل در مدیریت راهبردی است، جزء محدوده وظایف مدیریت عالی است و به عنوان جزیی از فرآیند مدیریت راهبردی انجام می شود.

برای آشنایی با مفهوم کنترل راهبردی، تعریفی از آن ارائه می شود:

کنترل راهبردی شامل ارزیابی و کنترل مستمر فرآیند تدوین، انتخاب و اجرای راهبردهای سازمان می باشد و برای دست یابی به اهداف بلند مدت، با توجه به محدودیت های پیش بینی شده منابع، تمرکز دارد (بند و اسکنلان، ۱۹۹۵).

با توجه به تأثیری که مدیریت راهبردی با تعیین سمت و سوی راهبردی^۳ سازمان بر حیات، رشد و توفیق آن می گذارد، اهمیت و جایگاه بالای کنترل راهبردی کاملاً آشکار می شود. وظیفه اصلی کنترل راهبردی ایجاد اطمینان برای مدیران عالی در رابطه با صحت سمت و سوی راهبردی انتخابی سازمان، پیگیری اهداف راهبردی فعلی و تعیین فرصت های راهبردی آتی برای سازمان می باشد.

درباره ارزیابی و کنترل راهبردی، از سوی صاحب نظران کارهای مختلفی انجام گرفته که از جمله آنها می توان به کارهای انجام شده پیرس و رابینسون (۱۹۸۸)، بند و اسکنلان (۱۹۹۵)، شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، بنگای و گولد (۱۹۹۱)، آنسف (۱۹۸۴)، سیمونز (۱۹۹۱)، نیومن (۱۹۷۵)، مورالید هاران (۱۹۹۷) و هاریسون و سنت جان (۱۹۹۸) اشاره کرد. در اینجا به اختصار کارهای انجام شده پیرس و رابینسون، بند و اسکنلان، مورالید هاران و هاریسون و سنت جان را شرح می دهیم:

پیرس و رابینسون (۱۰-۴۰۶: ۱۹۸۸)، کنترل راهبردی را شامل چهار نوع زیر می دانند:

۱. کنترل مفروضات^۴: کنترل و بررسی نظام مند و مستمر اعتبار شرایط و پیش فرض های پایه برنامه ریزی را به عهده دارد.

۲. کنترل اجرایی^۵: ارزیابی فرآیند اجرای راهبردها با هدف شناسایی ضرورت تغییر راهبردهای اصلی بر عهده این جزء می باشد.

۳. نظارت راهبردی^۶: کنترل عوامل درونی و بیرونی مؤسسه را که برای راهبرد تهدید کننده هستند، بر عهده دارد.

۴. کنترل هوشیار ویژه^۷: بررسی اثرات حوادث و رویدادهای اتفاقی و غیرمنتظره بر راهبرد را به عهده دارد. آنان معتقدند که کنترل مفروضات و کنترل اجرایی، از نوع کنترل متمرکز^۸ است، بدین معنی که گردآوری اطلاعات و ساز و کارهای نظام کنترل بر روی مسایل و جنبه های خاصی متمرکز است، در صورتی که برای نظارت راهبردی زمینه های غیرمتمرکز و وسیعی از محیط های داخلی و خارجی مؤسسه به منظور افزایش شانس شناسایی اطلاعات مهم و غیر پیش بینی شده، مورد بررسی قرار می گیرند. کنترل هوشیار ویژه را هم در حقیقت زیر مجموعه ای از سه نوع کنترل دیگر می دانند.

بند و اسکنلان (۱۹۹۵) روش های موجود ارزیابی و کنترل راهبردی را به دو دسته «روش سنتی» و «روش های گزینه ای»^۹ تقسیم نموده اند. آنها بیان می دارند که روش سنتی با توجه به عدم حاکمیت نظر راهبردی بر آن و تأکید بر کنترل پس از عمل، موجبات خطر و تهدیدهای عمده ای را، به دلیل جبران ناپذیر بودن خسارات ناشی از راهبردهای غلط، برای سازمان ایجاد می کند و موجب گمراهی مدیران عالی می شود. سپس به بررسی روش های گزینه ای می پردازند که شامل روش انتقادی^{۱۰} و روش ترتیبات متمرکز^{۱۱} می باشند. روش انتقادی که شریوگ و استینمن (۱۹۸۷) ارائه دادند در برگیرنده سه جزء کنترل مفروضات، کنترل اجرایی و نظارت راهبردی است. روش ترتیبات متمرکز که بنگای و گولد (۱۹۹۱) ارائه دادند، بر اصلاح سه جزء ترتیبات ساختاری، برنامه ریزی راهبردی و

مدیریت عملکرد تأکید می‌کند. پس از بررسی این دو دسته، یک روش ترکیبی پیشنهاد نموده اند که تحت عنوان طرح راهبردی^{۱۲} با ترکیب مفهوم کنترل راهبردی و شایستگی های کلیدی سازمان در جهت ارتقای مزیت های رقابتی سازمان حرکت نماید. بند و اسکتلان (۱۹۹۵) معتقدند که نظام کنترل راهبردی باید بر مبنای مقتضیات و شایستگی های کلیدی هر سازمان به طور اختصاصی برای آن سازمان طراحی شود تا در نهایت موجبات تقویت و توسعه مزیت های رقابتی سازمان فراهم گردد. بنابراین به طور خلاصه باید در طراحی نظام کنترل راهبردی به ترتیبات سازمانی، اقتضایات محیطی و حفظ و تقویت شایستگی های کلیدی سازمان توجه کافی و مناسب مبذول شود.

مورالید هاران (۱۹۹۷) با بررسی روش های مختلف کنترل راهبردی، شامل روش کنترل اجرای راهبرد ارایه شده بنگای و گولد (۱۹۹۱)، بررسی اعتبار مفروضات راهبردی مربوط به شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، مدیریت مباحث راهبردی^{۱۳} ارایه شده آنسف (۱۹۸۴)، روش کنترل تعاملی^{۱۴} سیمونز (۱۹۹۱) و بررسی ادواری راهبرد^{۱۵} ارایه شده نیومن (۱۹۷۵)، برای شرکت جنرال موتور نظام ترکیبی پیشنهاد نموده اند که در برگیرنده اجزای بررسی صحت اعتبار مفروضات برنامه ریزی، ارزیابی مستمر درونی و بیرونی و ارزیابی ادواری جامع راهبردها می باشد.

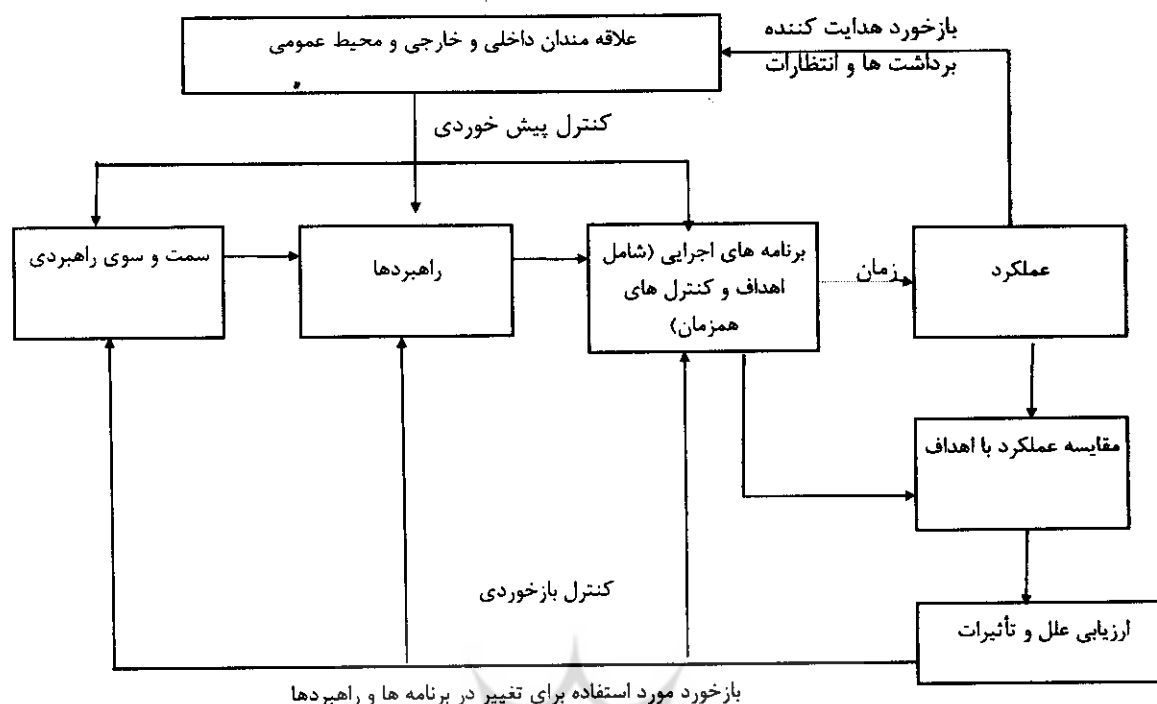
هاریسون و سنت جان (۱۹۹۸)، نیز بر اساس تلفیق روش های سنتی و جدید کنترل راهبردی یک الگوی فرآیند کنترل راهبردی شامل سه نوع کنترل: الف. بازخوردی،^{۱۶} ب. جاری (همزمان)،^{۱۷} ج. پیش خوردی،^{۱۸} پیشنهاد داده اند.

ساز و کار سنتی کنترل بازخوردی، به مدیران اطلاعاتی در مورد نتایج حاصل از فعالیت های سازمان در چارچوب اجرای راهبرد آن ارایه می دهد. ساز و کار جاری (همزمان) کنترل به مدیران اطلاعات لحظه ای^{۱۹} در مورد فعالیت ها و فرآیندهای سازمان می دهد و آنان را قادر می سازد که هرگونه انحرافی از برنامه را قبل از اینکه بتواند بر روی عملکرد سازمان تأثیری بگذارد، شناسایی کنند. بدیهی است پیشرفت های اخیر در زمینه تکنولوژی اطلاعات^{۲۰} و به کارگیری آنها در شرکت های امروزی چنین ساز و کاری را ممکن ساخته است. ساز و کار کنترل پیش خوردی به مدیران امکان می دهد که براساس اطلاعات دریافت شده از تقاضاهای علاقه مندان به مؤسسه و محیط دور دست تر آن، تغییرات آتی در محیط های درونی و بیرونی مؤسسه را بهتر پیش بینی کنند. تکیه گاه های اصلی الگوی پیشنهادی آنان تعیین عوامل کنترل و استفاده کارآمد از نظام اطلاعات کنترل راهبردی است. شکل ۲ فرآیند مورد نظر آنان را نشان می دهد.

نظام ارزیابی و کنترل راهبردی طراحی شده برای شرکت صنایع آذراب با بهره گیری و تلفیق روش های یاد شده و با توجه به ویژگی های شرکت مزبور و محیط آن پیشنهاد شده است.

۴. آشنایی اجمالی با شرکت صنایع آذراب

شرکت صنایع آذراب به عنوان بخشی از طرح توسعه شرکت ماشین سازی اراک، در سال ۱۳۶۴ با هدف تلاش در جهت رفع نیازهای زیربنایی صنایع نفت، گاز، پتروشیمی، سیمان، قند و نیروگاه های آبی رسماً تأسیس و از سال ۱۳۶۸ مورد بهره برداری قرار گرفت. این شرکت که جنب شرکت ماشین سازی اراک و در نزدیکی شهر صنعتی اراک واقع گردیده، تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران قرار دارد. از جمله محصولات این شرکت، می توان انواع مولدهای بخار نیروگاهی صنعتی و یک پارچه، تجهیزات کارخانجات سیمان، قند و نظایر آن، انواع مخازن تحت فشار، انواع مبدل های حرارتی و توربین های آبی را نام برد. می توان گفت این شرکت از لحاظ نیروی انسانی متخصص یکی از بهترین شرکت های موجود در سطح کشور است، به طوری که بیش از نیمی از دو هزار کارکنان شرکت، دارای تحصیلات بالای دیپلم هستند و بقیه نیز مهارت های فنی بالایی دارند. همچنین متوسط سنی نیروی انسانی آن نشان دهنده جوان بودن نیروی کار این شرکت است. با توجه به تکنولوژی پیچیده ای که در این شرکت به کار گرفته شده، از لحاظ محصولات اصلی در داخل کشور رقیب قدرتمندی ندارد و در زمینه محصولات فرعی آن می توان از شرکت های ماشین سازی اراک، پاسباز اهواز، استیم، پاتله، گروه صنعتی سدید و سوپراکتیو نام برد، اما در بازارهای بین المللی با رقبای قدرتمندی همچون فاسترویلر آمریکا، انگلیس، اسپانیا، ای. بی. بی. سوئیس و آی. ای. ژاپن روبرو است (معاونت طرح و برنامه، ۱۳۷۷).



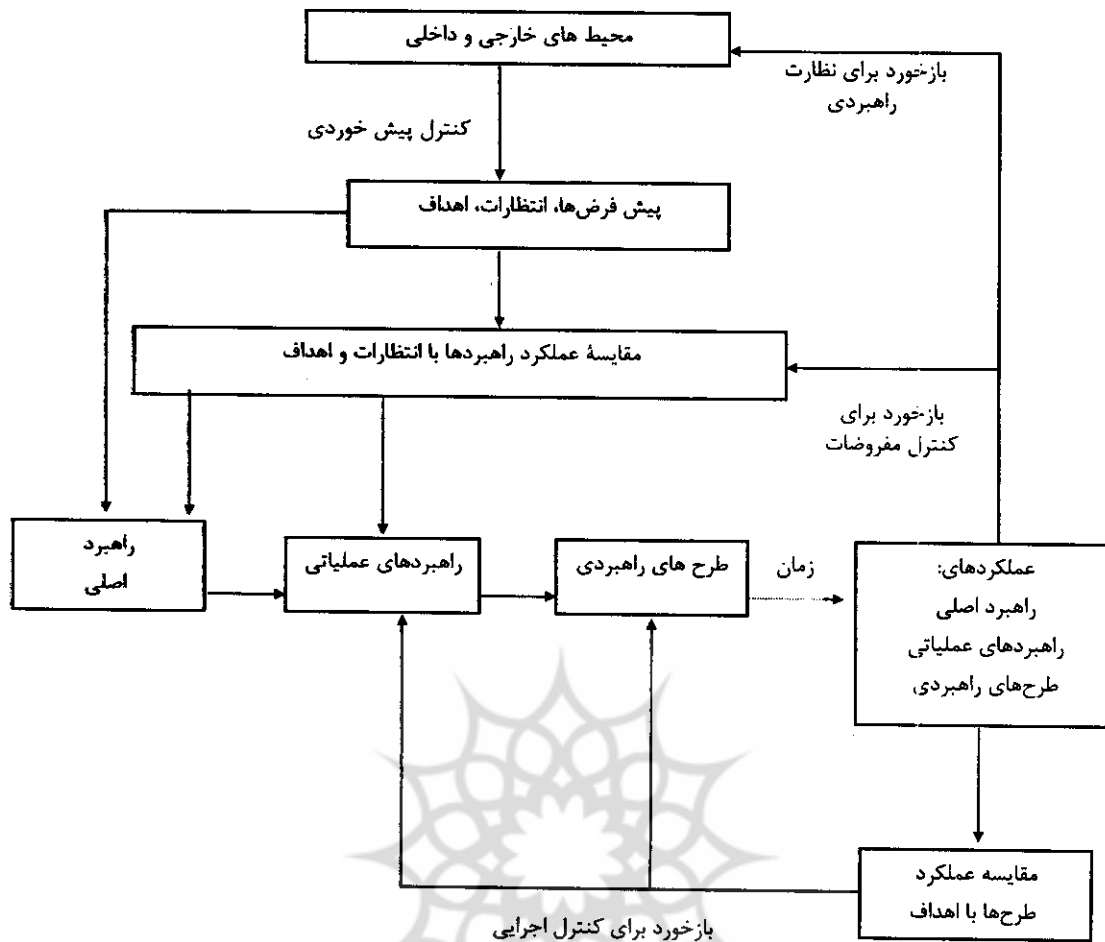
شکل ۲: فرآیند کنترل راهبردی (هاریسون و همکاران، ۱۳۸: ۱۹۹۸)

از نظر به کارگیری مدیریت علمی در اداره امور شرکت صنایع آذربای، می توان گفت این شرکت از معدود شرکت های داخلی است که از توان علمی و تخصصی مدیریتی بالایی برخوردار است و از نمونه کارهای عملی انجام شده در این زمینه می توان از طراحی نظام کلان شرکت، اجرای برنامه ریزی راهبردی در شرکت، اجرای نظام پیشنهادها، استقرار نظام سنجش بهره وری و استقرار نظام کیفیت ایزو ۹۰۰۰ را نام برد. به طور خلاصه، بهره گیری از روش های تحقیق علمی و استفاده از متخصصان و مشاوران داخل و خارج شرکت، از نکات برجسته نظام مدیریتی شرکت مزبور است.

در راستای این کوشش ها و در جهت تکمیل نظام علمی، تصمیم گیری مدیریت عالی شرکت در طی طراحی پژوهشی، نظام ارزیابی و کنترل راهبردی به عنوان بخشی از الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا برای این شرکت طراحی و تدوین شده است. در ادامه این مقاله، نظام مزبور به طور مختصر شرح داده می شود.

۵. طراحی نظام ارزیابی و کنترل راهبردی

همان طور که در قسمت های پیشین بیان گردید، ارزیابی و کنترل راهبردی، تضمین کننده انعطاف پذیری و پویایی راهبردهای سازمان، با توجه به تغییرات سریع و شدید محیط صنعتی امروز می باشد، بنابراین نقشی کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی ایفا می کند. با عنایت به این موضوع در اینجا کوشش می شود، بر اساس روش ها و تکنیک های موجود در این زمینه یعنی ارزیابی و کنترل راهبردی و خصوصیات و نیازمندی های شرکت صنایع آذربای، یک نظام ارزیابی و کنترل راهبردی مناسب برای این شرکت طراحی و تدوین نماییم. شکل ۳ فرآیند نظام پیشنهادی را نشان می دهد. در ادامه ابتدا کلیات این نظام را توضیح داده، سپس با تفصیل بیشتر به جزئیات آن می پردازیم.



شکل ۳: فرآیند ارزیابی و کنترل راهبردی پیشنهادی

۵.۱. کلیات نظام ارزیابی و کنترل راهبردی

با توجه به اینکه این نظام به عنوان جزئی از الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا برای شرکت صنایع آذراب طراحی می شود، بنابراین فرآیند ارزیابی و کنترل نیز باید به نحوی طراحی شود که ضمن هماهنگی با دیگر اجزای الگوی یاد شده، کارایی و اثربخشی مناسبی از خود بروز دهد. با عنایت به این موضوع، نظام پیشنهادی، ضمن توجه به مفاهیم و روش های ارزیابی و کنترل راهبردی، باید توجه کافی به تأمین زمینه مناسب و پشتیبانی از فرآیند ارزیابی و کنترل داشته باشد.

با در نظر گرفتن موارد یاد شده، نظام پیشنهادی از دو دسته فعالیت تشکیل می گردد؛ دسته اول فعالیت هایی است که به طور مستقیم با ارزیابی و کنترل راهبردی سر و کار دارند. دسته دوم فعالیت هایی که نقش پشتیبانی کننده فعالیت های دسته اول را به عهده دارند. چنین پشتیبانی در برگیرنده مباحث مربوط به برنامه ریزی فرآیند ارزیابی و کنترل و تأمین اطلاعات لازم برای این فرآیند است. فعالیت های اصلی نظام ارزیابی و کنترل راهبردی پیشنهادی از این قرارند:

۱. برنامه ریزی ارزیابی و کنترل: این فعالیت وظیفه تعیین و تدوین برنامه های عملیاتی فرآیند ارزیابی و کنترل راهبردی را بر عهده دارد.
۲. مدیریت جریان اطلاعات: این فعالیت به امر مدیریت جریان اطلاعات درون فرآیند مدیریت راهبردی می پردازد و بدین وسیله ضمن تسهیل اجرای فرآیند یاد شده، اطلاعات لازم برای ارزیابی و کنترل راهبردی را تأمین می کند.
۳. ارزیابی راهبردی: این فعالیت، وظیفه ارزیابی فرآیند اجرای راهبردها را، که در قالب طرح های راهبردی انجام می گیرند، بر عهده دارد.

۴. کنترل راهبردی: از طریق این فعالیت اعتبار و روایی راهبردها از لحاظ مفروضات پایه برنامه ریزی، شرایط محیطی داخلی و خارجی، فرآیند تدوین راهبردها و نتایج کلان حاصل از اجرای راهبردها پس از طی دوره معین مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرد.

با توجه به توضیحات بالا، در ادامه به تشریح این فعالیت‌ها می‌پردازیم.

۲.۵. شرح فعالیت‌های نظام ارزیابی و کنترل راهبردی

۲.۱. برنامه ریزی ارزیابی و کنترل: در قسمت قبل بیان شد که وظیفه این فعالیت تعیین و تدوین برنامه‌های عملیاتی فرآیند ارزیابی و کنترل راهبردی می‌باشد. بنابراین فعالیت یاد شده را می‌توان به دو فعالیت فرعی تقسیم کرد. فعالیت فرعی اول برنامه ریزی ارزیابی راهبردی و فعالیت فرعی دوم برنامه ریزی کنترل راهبردی را انجام می‌دهند.

الف: برنامه ریزی ارزیابی راهبردی: با توجه به اینکه در الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا، راهبردها در قالب طرح‌های راهبردی اجرا می‌شوند، بنابراین برای ارزیابی اجرای راهبردها باید طرح‌های راهبردی اجرا شده، مورد ارزیابی قرار گیرند. اولین گام در برنامه ریزی ارزیابی طرح‌های راهبردی، تعیین طرح‌هایی است که باید ارزیابی شوند. گام دوم تعیین اهداف و اولویت‌های ارزیابی طرح‌های راهبردی است. گام سوم تدوین برنامه‌های زمانی و عملیاتی ارزیابی طرح‌ها به صورت تفصیلی و بر اساس اولویت‌ها و اهداف ارزیابی می‌باشد. در برنامه ریزی ارزیابی منابع مورد نیاز شامل منابع مالی، منابع انسانی و غیره باید تعیین شوند.

ب: برنامه ریزی کنترل راهبردی: این فعالیت فرعی تهیه و تدوین برنامه‌های زمانی و عملیاتی کنترل راهبردی را به عهده دارد. بنابراین ابتدا با توجه به نوع کنترل مورد نظر، یعنی کنترل صحت مفروضات، کنترل تغییرات درونی و بیرونی، کنترل صحت انجام فرآیند برنامه‌ریزی و بررسی ادواری جامع راهبردها، نحوه، ابزار و روش‌های مورد نیاز تعیین می‌شود. سپس اهداف و اولویت‌های کنترل راهبردی تعیین و پس از آن برنامه‌های نهایی و عملیاتی مربوطه تعیین می‌شوند.

اطلاعات مورد نیاز در این فعالیت را می‌توان از طریق دیگر اجزای فرآیند مدیریت راهبردی همانند برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها، همچنین از منابع دیگر کسب نمود.

۲.۲.۵. مدیریت جریان اطلاعات: همان‌طور که پیشتر بیان شد وظیفه این فعالیت، اداره جریان اطلاعات درون فرآیند مدیریت راهبردی، به منظور تسهیل اجرای فرآیند یاد شده و تأمین اطلاعات لازم برای ارزیابی و کنترل راهبردهاست. با توجه به وظایف محوله، می‌توان این فعالیت اصلی را به چهار فعالیت فرعی تقسیم نمود، که در ادامه به اختصار به شرح آنها می‌پردازیم.

الف: برنامه ریزی جریان اطلاعات: طی این فعالیت، ابتدا برنامه‌های زمانی و عملیاتی مربوط به فعالیت‌های جمع‌آوری، پردازش و نگهداری و گزارش‌دهی اطلاعات، تهیه می‌شود. سپس برنامه ریزی منابع انسانی و مالی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های فوق انجام می‌گیرد و در نهایت امکانات و ابزار مورد نیاز جهت انجام این فعالیت‌ها طبق برنامه تعیین می‌شوند.

ب: جمع‌آوری اطلاعات: پس از تعیین برنامه‌های مربوطه، اولین جزء فرآیند مدیریت اطلاعات جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز فعالیت‌های فرآیند مدیریت راهبردی بر اساس برنامه‌های تعیین شده است. در این فعالیت ابتدا نوع و حجم اطلاعات مورد نیاز برای هر فعالیت مشخص و بعد از آن منابع کسب اطلاعات مشخص می‌شود. پس از تعیین منابع اطلاعات، روش جمع‌آوری اطلاعات از منابع تعیین شده انتخاب می‌شود و در نهایت اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات در حین اجرای فرآیند مدیریت راهبردی، از طریق برقراری نظام اطلاعاتی برای این فرآیند انجام می‌گیرد.

ج: کنترل پردازش اطلاعات: با توجه به اینکه عمل پردازش اطلاعات جمع‌آوری شده در طی فرآیند مدیریت راهبردی انجام می‌شود، بنابراین فعالیت وظیفه کنترل صحت و اعتبار پردازش اطلاعات در طی این فرآیند را بر عهده دارد تا در حین پردازش اطلاعات، اشتباهات احتمالی رفع گردد و اطلاعات جمع‌آوری شده به نحو مناسب به کار

گرفته شوند.

د: نگهداری و گزارش دهی اطلاعات: این فعالیت فرعی به نگهداری اطلاعات جمع آوری و پردازش شده با کمک ابزار و امکانات مناسب و همچنین گزارش دهی اطلاعات به متقاضیان داخلی فرآیند مدیریت راهبردی و متقاضیان خارجی می پردازد.

۳.۲.۵. ارزیابی راهبردی: همان طور که گفته شد، این فعالیت، وظیفه ارزیابی اجرای راهبردها را بر عهده دارد. با توجه به اینکه در الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا راهبردها در قالب تعدادی طرح های راهبردی اجرا می شوند، بنابراین با ارزیابی عملکرد طرح های راهبردی اجرا شده، فرآیند اجرای راهبردها مورد ارزیابی قرار می گیرد. با توجه به این موضوع، فعالیت ارزیابی راهبردی را می توان به چهار فعالیت فرعی تقسیم کرد که در زیر به شرح آنها می پردازیم:

الف: تعیین معیارهای ارزیابی: اولین گام ارزیابی راهبردی، تعیین معیارهایی است که براساس آنها ارزیابی صورت می گیرد. معیارهای متداول در ارزیابی راهبردی عبارتند از: عوامل کلیدی موفقیت^{۲۱} که در مقاله بلاسی و ایکملی تاگل (۱۹۹۶) شرح داده شده است، روش معیارهای متوازن^{۲۲} مشروح در مقاله های باتلر (۱۹۹۷) و کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، جداول زمانبندی، مثلث طلایی هزینه- زمان- کیفیت^{۲۳} ارایه شده گاردینر و استوارت (۲۰۰۰) و بودجه بندی عملکرد. با توجه به نیازها و الزامات هر سازمان یکی از این معیارها انتخاب می شود. برای شرکت مورد نظر، استفاده از عوامل کلیدی موفقیت، جداول زمانبندی و بودجه بندی عملکرد پیشنهاد شده است.

ب: تعیین استانداردهای عملکرد: پس از انتخاب معیارها که با توجه به نوع و ماهیت کار طرح، توانایی سازمان و عوامل مؤثر بر انجام فعالیت ها انجام می شود، استانداردهای مناسب به عنوان معیار عملکرد استاندارد طرح تعیین می گردند.

ج: اندازه گیری و مقایسه عملکرد: پس از تعیین استانداردها ابتدا عملکرد واقعی در حین اجرای طرح ها با استفاده از روش ها و ابزار مناسب، اندازه گیری و سپس برای تعیین انحرافات، اندازه های به دست آمده با استانداردها مقایسه می شوند.

د: تحلیل فاصله و تعیین اقدامات اصلاحی: در این فعالیت، بر اساس نتایج به دست آمده از فعالیت فرعی قبل، فاصله عملکردی بین عملکرد واقعی با عملکرد استاندارد با هدف تعیین دلایل انحرافات مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. سپس جهت رفع انحرافات، اقدامات اصلاحی لازم، تعیین و در جهت انجام این اصلاحات تلاش می شود.

ارزیابی طرح های راهبردی را باید کمیته ای متشکل از مدیران علاقه مند به مسایل راهبردی، برنامه ریزان طرح، مسؤولان ارشد اجرایی طرح و کارشناسان و متخصصان مربوطه انجام دهند.

۴.۲.۵. کنترل راهبردی: این فعالیت، کنترل های مرتبط با مفهوم و ماهیت راهبردها را در بر می گیرد و یا به بیانی دیگر، کنترل امور مربوط به تدوین، طراحی، انتخاب و اجرای راهبردها را شامل می شود. کنترل های مورد نیاز شرکت مزبور را می توان به چهار دسته تقسیم بندی کرد که در اینجا به طور مختصر هر کدام از این دسته ها را در قالب یک فعالیت فرعی شرح می دهیم.

الف: کنترل صحت مفروضات: اولین بعد مفهومی راهبردها، مفروضات پایه برنامه ریزی راهبردی است. مفروضات برنامه ریزی بر اساس وضعیت داخلی و محیطی شرکت تعیین می شوند. با توجه به احتمال نتیجه گیری نادرست در استنتاج مفروضات و یا تغییر شرایط زمینه ای و پایه ای مفروضات، که موجب کاهش روایی و اعتبار راهبردهای اصلی و عملیاتی انتخابی می شود، این فعالیت وظیفه کنترل صحت مفروضات با توجه به شرایط موجود را بر عهده دارد.

ب: کنترل تغییرات درونی و بیرونی: این فعالیت فرعی اثر تغییرات درونی شرکت (منابع) و بیرون آن را (عوامل محیطی)، که در قالب تغییر در فهرست نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها ظاهر می شود، بر راهبردهای انتخابی و در حال اجرا مورد بررسی قرار می دهد. در صورتی که تغییرات در محیط قابل پیش بینی باشد برای کنترل تغییرات درونی و بیرونی می توان از نظام مدیریت مباحث راهبردی ارایه شده آنسف (۱۹۸۴) استفاده کرد، اما در صورتی که به دلیل متلاطم بودن و تغییرات سریع و شدید، شرکت با عدم اطمینان در برنامه ریزی مواجه شود، می توان از روش

کنترل راهبردی تعاملی مورالید هاران (۱۹۹۷) استفاده کرد. همچنین برای کنترل تغییرات شدید و آنی در محیط داخلی و خارجی، که موجبات بحران برای سازمان را فراهم می آورند، می توان از مفاهیم و روش های مدیریت بحران پربل (۱۹۹۷) استفاده کرد.

ج. کنترل صحت انجام فرآیند تدوین راهبردها: در این فعالیت فرعی فرآیند تهیه، تدوین و انتخاب راهبردها، با توجه به اصول و معیارهای علمی حاکم بر این فرآیند، مورد بررسی قرار می گیرد تا از اشتباهات ناشی از انتخاب راهبرد نادرست جلوگیری شود و در صورت بروز این پدیده نسبت به رفع نواقص موجود اقدامات لازم انجام گیرد.

د. بررسی ادواری جامع راهبردها: ابزار و روش های کنترل ارایه شده در فعالیت های فرعی قبل به صورت بخشی و مرحله ای به طور مثال، مرحله فرموله سازی راهبردها، نسبت به انجام کنترل های راهبردی اقدام می نمایند. اما علاوه بر این کنترل های بخشی، به کنترل نتایج حاصل از کل فرآیند فرموله سازی و اجرای راهبردها نیازمند است که برای حصول اطمینان از صحت کامل راهبردها و سمت و سوی انتخابی صورت می پذیرد. این ضرورت در طی این فعالیت و به صورت ادواری معمولاً پس از گذشت یک یا دو سال، انجام می گیرد.

در فرآیند کنترل راهبردی علاوه بر مدیران ارشد علاقه مند به مسایل راهبردی، باید مدیران طرح های راهبردی نیز نقشی فعال داشته باشند.

۶. تعیین اعتبار الگوی پیشنهادی

به طور کلی اعتبار الگوی های کاربردی را بهتر است از سه جنبه؛ الف: علمی بودن روش به کار گرفته شده برای تدوین آنها، ب: زیر بناهای نظری الگو و اظهار نظرهای خبرگان در مورد کاربرد الگوی های شبیه در دیگر موارد و مکان ها و ج: استفاده از الگو در عمل و ارزیابی نتایج حاصله، مورد ارزیابی قرار داد.

در تدوین الگوی پیشنهادی از روش ساخت یافته تجزیه و تحلیل و طراحی نظام ها استفاده شده است. اگر چه توضیح مشروح چگونگی استفاده از روش مزبور برای استخراج و تدوین و تطابق الگو با شرایط مورد مطالعه از حوصله این مقاله خارج است، اما شرح مبسوط آن را می توان در نوشته های حیدری (۱۳۷۹) و مصلح شیرازی (۱۳۸۰) یافت. در این مقاله سعی شد زیر بناهای نظری الگو، هر چند مختصر، به خوبی مستندسازی شود. همانگونه که دیدیم، الگوی پیشنهادی در حقیقت تلفیقی است از فرآیندهای ارایه شده صاحب نظرانی چند که عموماً پیشنهادهای خود را در عمل به کار بسته اند. در عین حال دست کاری اندک در فرآیند آنان به منظور تطبیق الگو با شرایط شرکت آذرب ضروری به نظر می رسید. از دیگر سوی، در مراحل تدوین و به کارگیری الگوی پیشنهادی، نه تنها مدیران و کارشناسان شرکت مزبور نظر دادند، بلکه چند تن از اساتید مدیریت نیز آن را تأیید کردند.

افزون بر آن، تعیین اعتبار هر الگو در حقیقت خود فرآیندی است که سازنده و به کارگیرندگان آن در طول زمان اعتمادشان نسبت به الگو افزایش می یابد و نقطه اوج این اعتماد پس از گذشت چند سال از به کارگیری آن در عمل پدیدار می شود. اگر چه مدت زمان زیادی از به کارگیری الگوی پیشنهادی در عمل نمی گذرد تا بتوان نتایج حاصل از آن را به طور دقیق ارزیابی کرد، لیکن اولین نشانه ها و بازخوردهای استفاده از آن که به صورت اظهار نظرهای مدیران و کارشناسان شرکت مزبور عنوان شده است، حکایت از افزایش اعتماد آنان نسبت به الگوی پیشنهادی دارد.

۷. نتیجه گیری

مدیریت راهبردی با تعیین سمت و سوی راهبردی سازمان ها، در توفیق یا شکست آنها نقش عمده ای دارد. انتخاب و اجرای راهبرد مناسب موجب کسب جایگاه رقابتی بهتر برای سازمان می شود. برعکس انتخاب و اجرای راهبرد نامناسب، می تواند موجب شکست و تنزل جایگاه رقابتی سازمان در بازار گردد. با توجه به ویژگی هایی که برای محیط صنعتی در مقدمه این مقاله بیان گردید، سازمان های صنعتی برای توفیق در چنین شرایطی باید به پویایی و انعطاف پذیری در انتخاب و اجرای راهبردهای خود توجه کافی داشته باشند. همان طور که بیان شد یکی از ابزارهای

اصلی تضمین این پویایی و انعطاف پذیری وجود نظام ارزیابی و کنترل راهبردی است. با توجه به این امر در این مقاله پس از مرور اجمالی الگوی مدیریت راهبردی طرح گرا و تحقیقات انجام شده در زمینه ارزیابی و کنترل راهبردی، سعی گردید نظام ارزیابی و کنترل راهبردی که با توجه به نیازها و الزامات شرکت صنایع آذراب طراحی شده به طور خلاصه تشریح شود. اگر چه این کار اولین تلاشی است که در این زمینه در کشور انجام می گیرد، اما می توان ادعا کرد که این نظام قابلیت و توانایی بالایی در ایجاد انعطاف پذیری و پویایی در تصمیم های راهبردی شرکت های صنعتی مثل شرکت صنایع آذراب را دارد.

یادداشت ها

- | | |
|--|---|
| 1. Stakeholders | 13. Managing strategic issues |
| 2. Project-oriented strategic management | 14. Interactive control |
| 3. Strategic direction | 15. Periodic review of strategy |
| 4. Premise control | 16. Feedback control |
| 5. Implementation control | 17. Concurrent control |
| 6. Strategic surveillance | 18. Feedforward control |
| 7. Special alert control | 19. Real-time |
| 8. Focused control | 20. Information Technology (IT) |
| 9. Alternative approaches | 21. Critical success factors |
| 10. Critique approach | 22. Balanced scorecard |
| 11. Focused alignment approach | 23. The golden triangle of cost, time and quality |
| 12. Strategic architecture | |

منابع

الف: منابع فارسی

- چمران، محمدهادی. (مترجم). (۱۳۷۸). اصول مدیریت، تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
- حیدری، علی. (۱۳۷۹). تجربه و تحلیل و طراحی نظام مدیریت راهبردی شرکت صنایع آذراب، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، شیراز: دانشگاه شیراز.
- خلیلی شورینی، سهراب. (مترجم). (۱۳۷۷). مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- مصلح شیرازی، علی نقی و حیدری، علی. (۱۳۸۰). نقش مدیریت طرح در فرآیند مدیریت راهبردی شرکت های صنعتی، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مهندسی صنایع، تهران: دانشگاه صنعتی شریف، ۹ و ۱۰ خرداد ماه، ۴۷۶-۴۵۹.
- مصلح شیرازی، علی نقی. (۱۳۸۰). پیاده سازی مدیریت راهبردی به روش گفتگوی سازمان یافته برای تحول اداری و بهبود بهره وری، مجموعه مقالات همایش تحول اداری و بهره وری، شیراز: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان فارس، ۲ و ۳ خردادماه.
- معاونت طرح و برنامه. (۱۳۷۷). برنامه راهبردی ده ساله (۸۵-۷۶) شرکت صنایع آذراب، اراک: شرکت صنایع آذراب.

ب: منابع انگلیسی

- Ansoff, Igor, H. (1984). **Implanting Strategic Management**, Englewood Cliff: Prentice-Hall Inc.

- Band, David, C. & Scanlan, G. (1995). *Strategic Control Through Core Competencies, Long Range Planning*, 28(2), 102-114.
- Belassi, W. & Icmeli, T. O. (1996). *A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects, International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
- Bungay, S. & Goold, M. (1991). *Creating A Strategic Control System, Long Range Planning*, 24(3), 32-39.
- Butler, A. (1997). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Long Range Planning*, 30(2), 242-253.
- Gardiner, Paul, D. & Stewart, K. (2000). *Revisiting the Golden Triangle of Cost, Time and Quality: The Role of NPV in Project Control, Success and Failure, International Journal of Project Management*, 18(4), 251-256.
- Grundy, T. (1998). *Strategy Implementation and Project Management, International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50.
- Grundy, T. (2000). *Strategic Management and Strategic Behaviour, International Journal of Project Management*, 18(1), 93-103.
- Harrison, J. S. & St. John, C.H. (1998). *Foundations in Strategic Management*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Hauc, A. & Kovac, J. (2000). *Project Management in Strategy Implementation; Experiences in Slovenia, International Journal of Project Management*, 18(1), 61-67.
- Hitt, Michael, A., Laod, R. D. & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 3rd Edition, London: International Thomson Publishing.
- Kaplan, Robert, S. & Norton, David, P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review*, 74(1), 75-87.
- Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*, London: PITMAN Publishing Company.
- McElroy, W. (1996). *Implementing Strategic Change Through Projects, International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.
- Muralidharan, R. (1997). *Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance, Long Range Planning*, 30(1), 64-73.
- Newman, W.H. (1975). *Constructive Control*, Nj Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Pearce II, John, A. & Robinson, Richard, B. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, 3rd Edition, Homewood: Ricahrd D. Irwin, Inc.
- Pellegrinelli, S. & Bowman, C. (1994). *Implementing Strategy Through Projects, Long Range Planning*, 27(4), 125-132.
- Preble, John, F. (1997). *Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H. (1987). *Strategic Control: A New Perspective, Academy of Management Review*, 12, 91-103.
- Simons, R. (1991). *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, Strategic Management Journal*, 12, 49-62.