

برنامه ریزی استراتژیک گذشته؛ حال؛ آینده

نوشته: دکتر احمد علی یزدان پناه

چکیده:

بررسی و تجزیه و تحلیل رهیافتها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک در جریان عملیات اجرایی مربوط به تدوین برنامه‌های توسعه کشور از اهمیت فراوان برخوردار است. در این مقاله، با مروری بر اندیشه‌های پژوهشگران و نظریه پردازان مختلف، مراحل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهم. سر آغاز حرکت‌های استراتژیک در اغلب سازمانها نقطه‌ای است که استراتژی‌شناسان آنها سخن و اندیشه‌ای تازه را بیان می‌دارند یا مسئله‌ای تازه را صورتبندی می‌کنند. ابتدا با تشریح مجموعه عواملی که موجب پیدایش چنین اندیشه‌هایی صورتبندی چنان مسائلی می‌شود، مهم‌ترین گامهایی را که برنامه‌ریزان استراتژیک لازم است بردارند مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهم. از طرف دیگر، سوگیری کارهای هر سازمان به طرف وضعیت بهینه تابع تلاش‌های مکرری است که باید در فرایندهای هدفگذاری در سازمان برداشته شود. کاستن از فاصله‌ها و شکاف‌های میان وضع موجود و مستقری استراتژیک یا مورد انتظار کارها مستلزم تهیه شاخصهای عددی است. برای تشخیص چنین شاخصهایی، مدیریت نیازمند برقراری ارتباط با عناصر گوناگونی است که در قسمت دیگری از این مقاله تشریح کرده‌ام. با توجه به اینکه شکل‌گیری ارتباطات مبتنی بر فرایندی چندجهتی است، با بررسی این جهت‌ها به سان محرک‌های بهینه‌سازی، راه را برای کاهش فاصله‌های موجود میان وضع مطلوب و مورد انتظار فراهم کرده‌ام.

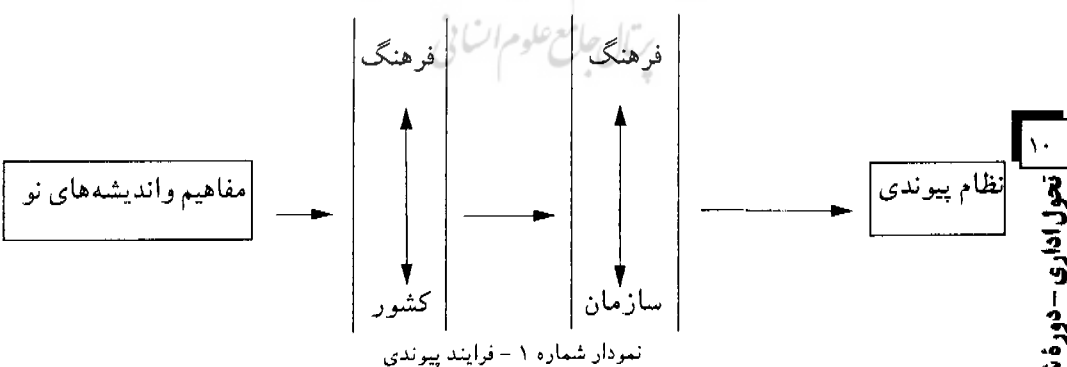
نکته‌ای که برای برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت والایی دارد، توجه به معیارهای سنجش میزان شایستگی سازمان است. از این رو، سنجش چنین معیارهایی را در فرایند بهسازی مستمر تلاش‌های مدیران استراتژیک توصیف خواهم کرد. در پایان، برای رهایی از بند روزمرگی در فعالیتهای سازمانی و عطف توجه به برنامه‌های استراتژیک، همکاری میان - وظیفه‌ای بین واحدهای مختلف سازمانها توصیه شده است.

این روزها، به بهانه ورود به برنامه سوم توسعه دولت، در سازمانها و دستگاههای اجرایی کشور به ویژه در سازمانهای بزرگ و حساس و مقدم بر همه در مراکز آموزشی، فرایند برنامه ریزی استراتژیک به سان یکی از اقدامهای اساسی مدیران بحث و بررسی می شود. در این مقاله، سه شیوه ها و روشهای برنامه ریزی استراتژیک که نخست در کشورهای غربی شکل گرفت، اشاره ای کوتاه خواهیم کرد. سپس تلاشهایی را که در چند سال گذشته در این زمینه در کشورهای خاور دور، به ویژه در ژاپن انجام شده است یادآور می شوم.

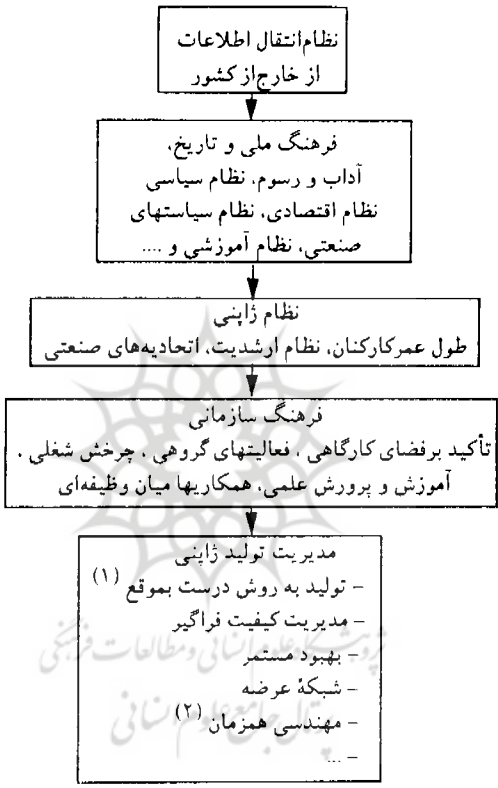
در پایان نیز خواهیم کوشید تا وضعیتی متناسب با فرهنگ کشور را تصویر کنیم. طبیعی است انتظارم این است که در کارگاههای آموزشی کشور راههای اجرایی بهتری برای برقرار کردن پیوند با یک اصل علمی ناب فراهم شود.

ژاپنیها با هراندیشه و مفهوم نومی که مواجه می شوند، ابتدا آن را به سان "فرایندی پیوندی"^(۱) از صافی فرهنگ کشورشان می گذرانند؛ آن را بارنگ و لعاب فرهنگ کشورشان می آمیزند؛ و سپس به فرهنگ سازمانی مؤسسه ای که در پی پیاده کردن آن است واردش می کنند؛ این آمیزش مفاهیم و اندیشه های نو را "فرایندی پیوندی" نامیده اند (نمودار شماره ۱).

دومین رودررویی نخستین رودررویی



جالب است که مدل مدیریت تولید در ژاپن بر پایه همین فرایند شکل گرفته است. یعنی همه جزئیهای این مدل از خارج به کشور وارد شده است. ادعای ژاپنیها این است که در چهل سال اخیر و به ویژه در دوران پس از جنگ جهانی دوم، اطلاعات خود را از خارج آورده اند و سپس آن را به فرهنگ ملی، رسوم، تاریخ سیاسی، اقتصاد و ... خویش وارد کرده اند و سرانجام نام آن را نظام ژاپنی گذاشته اند. نمودار شماره (۲) این موضوع را به گونه ای روشنتر بیان می کند.



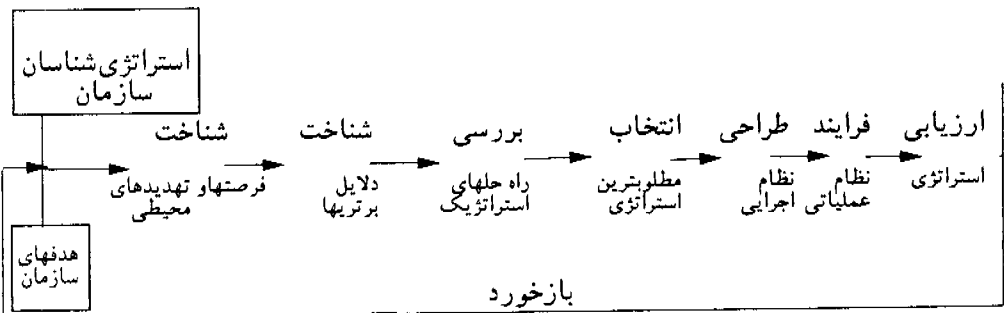
نمودار شماره ۲- مدل طراحی فرایند مدیریت تولید در ژاپن، بنیاد بر پایه «فرایند پیوندی»

1. Just - in - time (JIT)
2. Concurrent Engineering

از جمله نتایج به دست آمده از به کارگیری چنین فرایندی، پیدایش فرضیه‌ها و مدل‌هایی مانند "تولید درست بموقع"، "کنترل کیفیت فراگیر"، "بهبود مستمر" و "شبکه عرضه و مهندسی همزمان" است که زبانزد پژوهشگران مدیریت شده است. برای جانداختن این فرایند، مسئولیت مهمی به عهده روابط عمومی سازمانها و رسانه‌های ژاپنی گذاشته شده است که به مردم بفهمانند آنچه که وارد کشورشان می‌شود نخست به رنگ و لعاب فرهنگ بومی آنها آغشته می‌شود سپس به جریان اجرایی سازمانها وارد می‌شود. این وظیفه به ویژه بر عهده رسانه‌هایی مثل تلویزیون و رادیو گذاشته شده است.

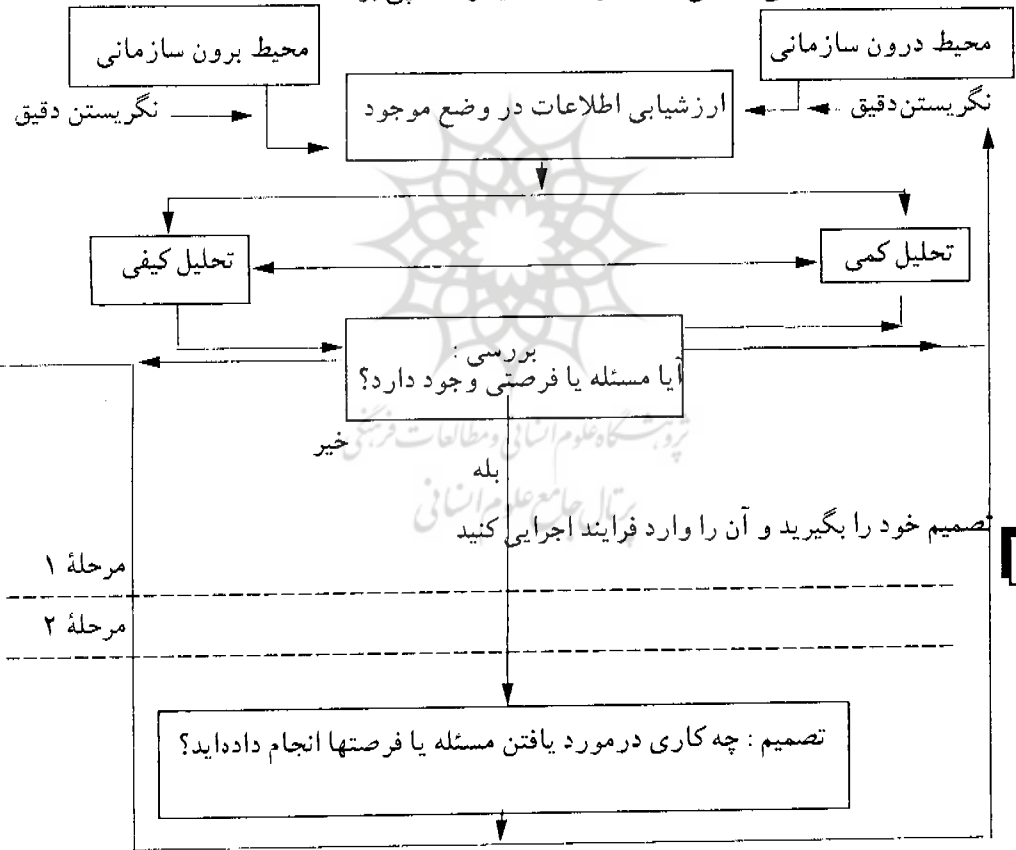
بر پایه مدلها و دیدگاههای مردم مغرب زمین نقطه شروع همه حرکتها در هر سازمان وجود استراتژی شناسان است. در این مدلها وجود کسانی که اندیشه استراتژیک دارند، برای سازمان بسیار مهم شمرده می‌شود. آنها می‌گویند حرکت استراتژیک هنگامی شکل می‌گیرد که نخبگان و ریش سفیدهای همه واحدهای سازمان (استراتژی شناسان) مروری بر هدفهایی که تا آن زمان تعریف شده است داشته باشند. در این فرایند، مسیرهای تجزیه و تحلیل، انتخاب، اجرا و ارزیابی طی می‌شود. در بخشی از این فرایند، بر اساس فرصتها و همچنین تهدیدهای محیطی، سعی استراتژی شناسان بر این است که دلایل برتری استراتژی خود را در سازمان مشخص کنند. سپس تصمیمهای استراتژیک اتخاذ می‌شود. به زعم آنها، لازمه شکل گیری استراتژی وجود ساختارهای مناسب سازمانی است، زیرا اگر ساختارهای پیشین دگرگون نشود استراتژیها معمولاً به گونه‌ای شایسته پیاده نمی‌شود. لذا در هر سازمانی، مدیران را به سه دسته، مدیران استراتژیک، مدیران میانی و مدیران عملیاتی، تقسیم می‌کنند تا بخشی از وقت مدیران با انجام کارهای استراتژیک بگذرد و یا بخشی از مدیران به کارهای استراتژیک بپردازند. برای آشنایی بیشتر با این فرایند به نمودار شماره (۳) نگاه کنید.

ارزیابی ← اجرا ← انتخاب ← تجزیه و تحلیل و تشخیص



نمودار شماره (۳). رهیافت برنامه ریزی استراتژیک در سازمان

طبق این مدل روابط علت و معلولی مؤثر در شکل‌گیری مسئله در ذهن مدیران بسیار مهم است. این پرسش مطرح است که: چه روابطی را باید فعال نگه داریم تا مسئله شکل بگیرد؟ طبیعتاً شناخت مسئله به پدید آمدن اندیشهٔ مساعد می‌انجامد و هنگامی که چنین اندیشه‌ای پدید آید به اقدام مساعد و مقتضی راه می‌جوید. متناسب با آشکار شدن مسائل و مشکلات به تلاش کارگزاران نظامها، از میزان هراس آنان در طرح مسائل و ناتوانیشان در ارائهٔ راه حل آنها، کاسته می‌شود. نمودار شمارهٔ (۵) رهیافت مسئله‌یابی در سازمانها بر پایهٔ ارزشیابی دقیق اطلاعات نمایش داده شده است. با بذل توجه به این نکته که در وضع موجود با مسئله‌ای رو در رو هستیم یا نیستیم، شکی نیست که می‌توان با نگرستن دقیق در دو محیط درون سازمانی و یا برون سازمانی و با کمک گرفتن از تحلیلهای کمی و کیفی، به وجود مسئله یا فرصت پی برد.

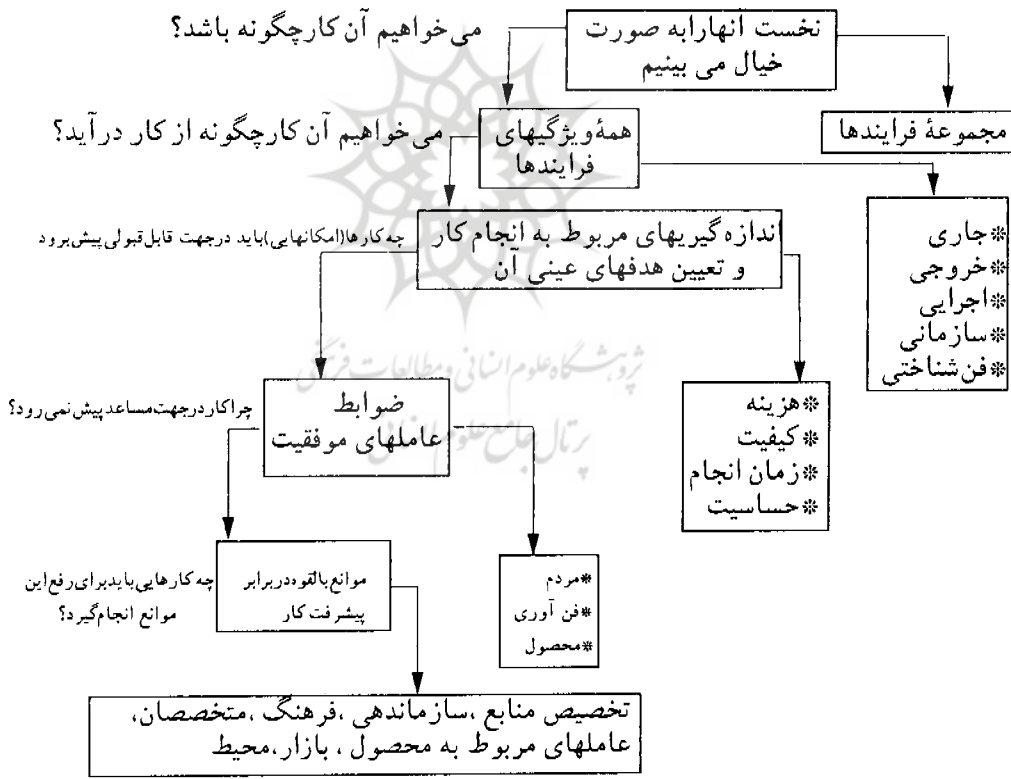


نمودار شمارهٔ ۵ - چشم انداز پیگیری مدیران استراتژیک

اصلی ترین گام در فرایندهای برنامه ریزی سازمانی ، پی بردن به وجود مسائلی است که بر سر راه هدفهای اصلی سازمان قرار می گیرد. از این رو، طبق توصیه صاحب نظران علوم مدیریت، با طراحی سیستمهای اطلاعاتی مدیریتی می توان به تعریف و تشخیص مسائلی که نیاز به تصمیمگیری دارد توفیق یافت. ژاپنیها برای پیگیری چنین مدلی "نظام پیشنهادها" را معرفی کردند. این نظام بسیار مشهور است و راجع به آن کتابهای بسیاری ترجمه شده است. درورای این نظام پیشنهادها نظامی به نام نظام آموزشی وجود دارد که پس از این درباره آن سخن می گویم .

کسانی که بخواهند در فضایی غیر از فضاهای روزمره کارکنند، با نکته در پی آمده در برنامه ریزی استراتژیک آشنایند. آنکس که تنها به امسال توجه ندارد، بلکه به دو سال و یا چند سال بعد نیز نظر دارد اغلب کار را از خیال و تصور شروع می کند (نمودار شماره ۶) .

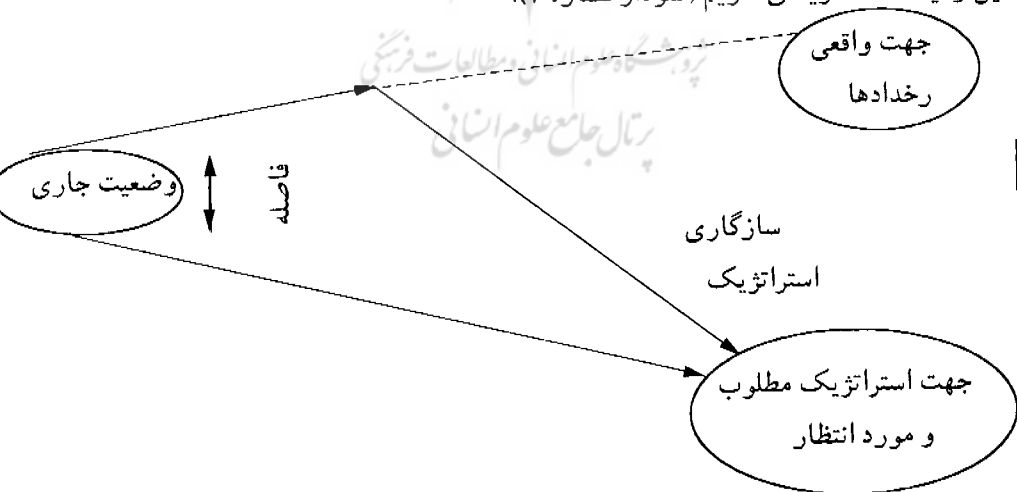
چگونه قادر به انجام کار مورد نظر به شکلهای مختلف هستیم ؟



نمودار شماره ۶ تصور یا خیال، مقصودها و منظورهای برنامه ریزان استراتژیک در فرایندهای اجرایی سازمان

ابتدا هدفی در ذهن این گونه اشخاص شکل می گیرد و می خواهند بدانند آیا می شود کارها را برای رسیدن به آن بهتر انجام داد؟ چگونه می توان از آن کار موفق بیرون آمد؟ چه کارهایی باید به درستی پیش برود تا آن مسئله حل شود؟ و بالاخره، چه کارهایی به درستی پیش نمی رود؟ به عنوان مثال؛ طرح استراتژیکی همچون قطع اتکا به درآمدهای نفتی اندیشه ای بزرگ است. برای بررسی وجوه چنین طرحی پرسشهایی گونه گون مطرح است: چرا در حال حاضر بسیاری از کارها در جهت تأمین این هدف به درستی پیش نمی رود و ما نمی توانیم به این استراتژی برسیم؟ آیا اگر از این استراتژی دست برداریم کارهایمان بدرستی پیش می رود؟ طبق مدلی که در پیش رو داریم چه موانع بالقوه ای در برابر پیشرفت سازمان در جهت اجرای این استراتژی وجود دارد چگونه می توان منابع تازه و سازماندهی نو و فرهنگ جدید را تزریق کرد یا متخصصین جدیدی را به کار دعوت کرد و وضعیت بازار و محیط را تغییر داد تا در نهایت استراتژی فوق به درستی شکل گیرد؟

اگر اجرای مدل معینی پی گرفته شود به ایجاد شایستگی در سازمان و نوآوری در برنامه ها می انجامد. به عنوان مثال؛ می خواهیم سازمانی چند هزار نفری را که بارها گزارشهایی درباره گستردگی آن شنیده ایم تعدیل کنیم؛ همه می گویند که این سازمان بی حساب بزرگ شده است و مسئله دارد، اما تاکنون کسی جرأت نکرده است از حجم آن بکاهد. مسئله را همه می دانند؛ خوب هم آن را تعریف می کنند. اما روشن است که همواره تارسیدن به جهت استراتژیک سازمانی مطلوب در این زمینه فاصله زیادی داریم (نمودار شماره ۷).

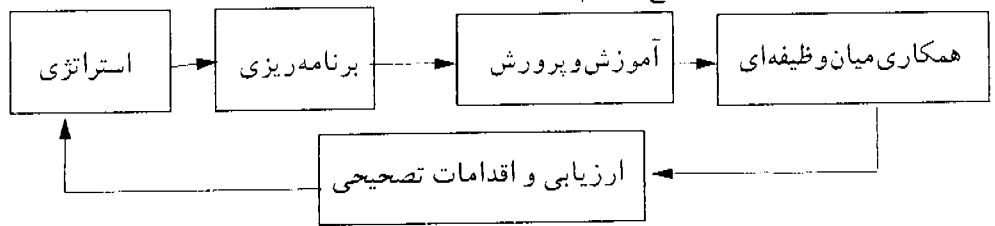


نمودار شماره ۷. سازگاری استراتژیک در سازمانها

جهت واقعی کنونی ما این است: چه کسی می تواند سازگاری ایجاد کند تا این شکاف کم شود؟ بکشیم تا به جهت استراتژیک مطلوب مورد انتظار برسیم. اگر کسی بتواند این فاصله را کمینه کند برنامه ریزی استراتژیکی را پی گرفته است. اینکه چگونه اقدامهایی منجر به کاهش فاصله وضع واقعی از وضع مطلوب مورد انتظار می شود نیز به نوبه خود نوعی برنامه ریزی استراتژیک است. درباره مسئله دیگری که فراروی نظام است گزارشی داریم مبتنی بر اینکه اگر قیمت نفت به ۱ قیمت فعلی برسد، تا سال ۸۵، تورم که امروز ۱۷/۵ درصد است به ۲۸ درصد افزایش خواهد یافت. این جهت واقعی رخ داده است که به هیچ رو مورد انتظار و مطلوب ما نیست. اینکه در چنین حالتی «چه باید کرد» از جمله پرسشهای مطرح در برنامه ریزی استراتژیک است.

از این گونه فاصله ها نباید ترسید. ژاپنها می گویند: دو کار باید انجام داد. نخست اینکه هزینه تولید را کم کرد و دیگر اینکه کیفیت تولید را افزایش داد. در ژاپن این دو متغیر را کاملاً با هم پیش می برند. ژاپنها معتقدند که اگر محور دگرگونیها کاهش هزینه ها و کیفیت باشد، هر دو به سود جامعه است. هر استراتژی را که بنا نهیم به مرور زمان، نیاز به اقدامهای تصحیحی پیدامی کند به شرط اینکه در فرایند مدیریت استراتژیک، استراتژیها را به برنامه تبدیل کنیم و برنامه ها را احتمالاً از صافی آموزش و پرورش بگذرانیم تا در همگان اعتقاد و باور لازم در مورد اجرای آنها ایجاد شود. در جامعه شناسی سازمانهای اداری این بحث مطرح است که با طرح مسائل سازمانی زمینه برای تغییر نگرش کارکنان و مدیران فراهم می شود. از سوی دیگر تغییر نگرشها موجب تغییر باورها می شود. طبیعی است تا تغییر باور به وجود نیاید، تغییری در رفتارها پدید نمی آید. بنابراین، نقش مراکز آموزشی در ایجاد چنین دگرگونیهایی اهمیت دارد.

صافی دیگری به نام «همکاری میان وظیفه ای» نیز گذشته اند و می گویند: بعید به نظر می رسد که در اجرای برنامه های استراتژیک، تنها یک واحد سازمان اثر بخش باشد، بلکه فعالیت همه واحدهای سازمان در اجرای اثر بخش آن برنامه اهمیت دارد. از این رو، صاحب نظران ژاپنی بر این عقیده اند که همکاری، همنوایی و همسویی باید میان همه واحدهای سازمان وجود داشته باشد. در نمودار شماره (۸)، این فرایند را شرح داده ام.



نمودار شماره (۸). رهیافت پیاده کردن استراتژیها در فرایند مدیریت استراتژیک در ژاپن

ارتباطات: عنصر اصلی برنامه ریزی استراتژیک

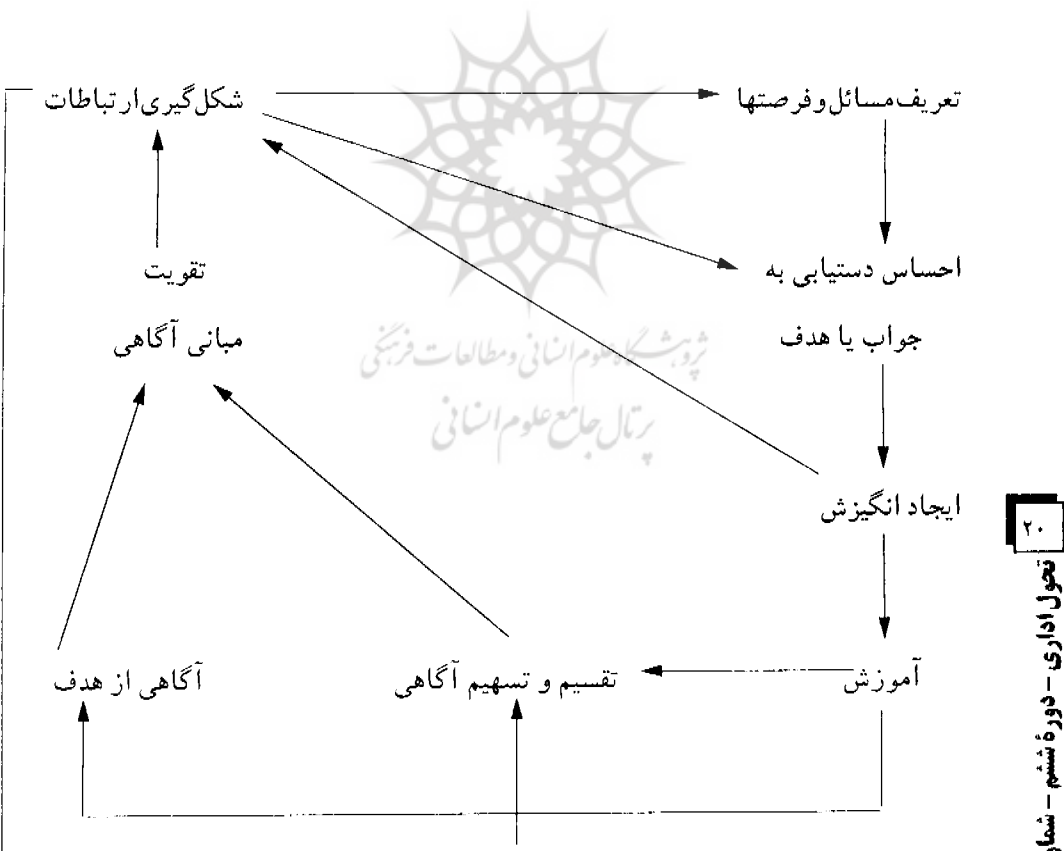
ژاپنیا «ارتباطات» را عنصر اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک می دانند به طور کلی، برای درک مفاهیم همکاری میان وظیفه ای در برنامه ریزی استراتژیک، سیزده عنصر مهم از عناصر ارتباطات را که لازمه شکل گیری استراتژیهاست می توان مطرح کرد:

۱. ارتباط میان افراد در درون هر رده کاری (برقراری ارتباطهای صمیمانه و ارتباطهای میان وظیفه ای)
 ۲. ارتباط نامرئی میان افراد به منظور جلب اعتماد میان افراد و سازمان
 ۳. ارتباط بازخوردی برای در یافتن مواردی که به هدف دست یافته اند یا اینکه به هدف نرسیده اند
 ۴. ارتباط پشتیبان برای شکل گیری وظیفه ها و مساعدت به یکدیگر
 ۵. ارتباط به لحاظ آموزش و پرورش استعدادهای شغلی ضمن اشتغال به کار
 ۶. ارتباط میان وظیفه های مرتبط با هم در سازمان
 ۷. ارتباط در زمینه تحقیق و توسعه برای بهبود وضع موجود
 ۸. ارتباط در جهت انجام برنامه ریزی کوتاه مدت برای بهبود عملیات جاری
 ۹. ارتباط در جهت انجام برنامه ریزی بلند مدت فعالیتهای جاری کارکنان
 ۱۰. ارتباط با ستاد مرکزی سازمان به طوریکه حلقه اتصال بین عملیات و استراتژیها به وجود آید
 ۱۱. ارتباط با مشتریان و مراجعان به منظور فراهم کردن اطلاعات لازم برای توسعه محصولات مورد نیاز و مطلوب مشتریان
 ۱۲. ارتباط با عرضه کنندگان مواد اولیه به منظور پشتیبانی از تولید
 ۱۳. ارتباط با عرضه کنندگان مواد و ملزومات در مورد تحقیق و توسعه، به منظور جلوگیری از شکست تولید و توسعه محصول جدید
- به نمودار شماره (۹) توجه کنید:



نمودار شماره (۹). ساختار جنبه های مختلف ارتباطات

عمده ترین نکته ای که در این نمودار به چشم می خورد این است که اگر سازمان هدفی بزرگ را پی می گیرد باید برای آموزش اهمیت ویژه ای قایل شویم. بنابراین، ژاپنیها با ایجاد ارتباطات آموزشی سعی می کنند استعداد های شغلی کارکنان را همه روزه گسترش دهند. آنان معتقدند که اگر این عامل ضعیف شود هم به برنامه ریزی بلند مدت و هم به برنامه ریزی کوتاه مدت آسیب وارد می کند. اگر ارتباطات آموزشی در این مدل ضعیف شود چه بسا که سایر ارتباطات نیز به هم بخورد. ژاپنیها مدل ساده ای را مطرح می کنند و می گویند که ساختار فرهنگ ارتباطات در سازمان به نحوی شکل می گیرد که می تواند مسئله یا فرصتی را تعریف کند. سپس این پیشنهاد را مطرح می کنند که: اینقدر ذهن را با آموزش، ایجاد انگیزش و تقویت مبانی آگاهی، تقویت می کنیم که در آن مسئله شکل بگیرد. آن گاه مسئله را از مجرای ارتباطات وارد مجرای برنامه ریزی استراتژیک می کنیم. به نمودار شماره (۱۰) توجه کنید:



نمودار شماره (۱۰). ساختار فرهنگ ارتباطات در سازمانهای ژاپنی

ژاپنیها دربارهٔ ارتباط درون سازمانی بر این اعتقادند که ستاد مرکزی به دور از اجراست. آنها دربارهٔ فرایند برنامه ریزی استراتژیک معتقدند که ابتدا کارکنان با مجموعهٔ داخلی خود ارتباط برقرار می‌کنند، سپس با سرپرستان گروه ارتباط می‌گیرند و آن گاه با مدیران عالی و در نهایت با ستاد مرکزی ارتباط حاصل می‌کنند. جهت این چرخه باید از پایین به بالا باشد تا برنامه‌ها بر اساس استراتژی که فراهم آمده است اجرا شود.

برنامه ریزان موفق می‌گویند: ارتباطات به نوآوری می‌انجامد و سرانجام به قول ژاپنیها به مهندسی همزمان منجر می‌شود؛ یعنی همهٔ عاملها با هم در گردش کار سهیم اند. ژاپنیها می‌گویند باید از گذشته درس گرفت و حال را تغییر داد و برای آینده برنامه ریزی استراتژیک کرد؛ به گونه‌ای که همه چیز تغییر کند و بهینه شود. آنان دستیابی به این مقصود را به دو صورت امکانپذیر می‌دانند. اول اینکه، هزینه کاهش پیدا کند و سپس اینکه افزایش کیفیت (چه در بخش تولید خدمات و چه در بخش تولید کالا) حاصل شود.



محورکهای بهینه سازی

در برنامه ریزی استراتژیک به شیوهٔ ژاپنی عقیده بر این است که، باید مدیر را وادار کرد تا در مقیاسی روزانه سطح کیفیت کارهای خود را در نه جهت در پی آمده ارتقا دهد و در پایان وقت روز کاری، همانند آموزشگاهها بر اساس عاملهای سنجش شایستگی در پی آمده نمره هایی به آنها بدهد. این جهت‌های نه گانه عبارت است از:

۱. محرک استراتژیک (پیاده سازی رفتارهای استراتژیک اثربخش).
۲. محرک تکنولوژیک (به میزانی که سازمان آمادگی بهبود و اجرای فن آوریهای لازم را داشته باشد).
۳. محرک مدیریتی (چگونگی ایجاد هماهنگی و انگیزش میان واحدها و افراد).

۴. محرک سنجشی (برای سنجش کارآمد و دقیق وضعیت حقیقی عملیات اثربخش در سازمان).
۵. محرک سیستم تولید (اینکه چگونه سیستم اثربخش تولید در سازمان ایجاد می شود و به اجرا در می آید).
۶. محرک محیطی کیفی (چگونگی بهره گیری از رضایت مراجعان و عرضه کنندگان منابع برای تقویت کیفیت محصول).
۷. محرک مرتبط با بستر فعالیتهای اجرایی (اینکه چگونه رفتارهای کارکنان شکل می گیرد و ادامه می یابد).
۸. محرک مرتبط با سیستم کنترل کیفی (تا آن حد که سازمان به کنترل کیفی داخلی دستیابی پیدا کند).
۹. محرک توسعه منابع انسانی (اینکه چگونه سازمان با پیگیری قابل توجهی بکوشد تا افراد را در جایگاه مناسبشان به کارگیرد).

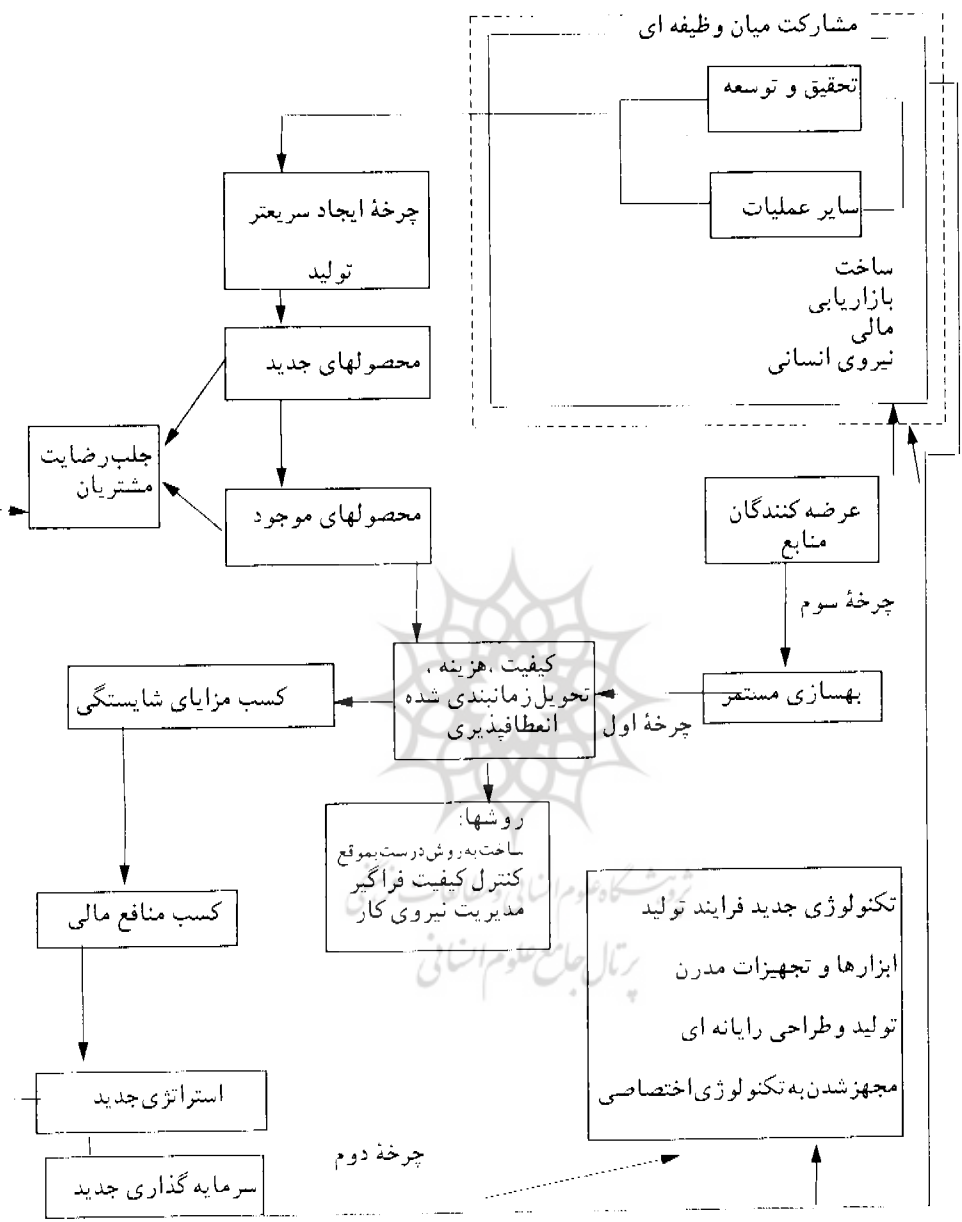
در مبحث توسعه منابع انسانی ژاپنیها معتقدند که برای سنجش شایستگی هر سازمان از نه عامل در پی آمده می توان استفاده کرد:

۱. هزینه تولید یا فروش
۲. عملکرد کیفی
۳. تحویل بموقع محصول
۴. تحویل سریع محصول
۵. مدت زمان چرخه تولید
۶. سرعت معرفی محصول جدید
۷. قابلیت و عملکرد محصول
۸. پشتیبانی و ارائه خدمات به مشتریان
۹. نشان تجاری یا کیفیت مرغوب محصول در بازار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

به اعتقاد ژاپنها کیفیت مطلوب در کار حاصل نمی شود مگر اینکه عوامل فوق همه با هم وجود داشته باشد. در بحث کیفیت، ارتباط نظام مند عوامل سنجش شایستگی فرد و سازمان مطرح می شود که با هم ارتباط متقابل دارند. ژاپنها معتقدند که با اجرای برنامه های آموزشی، دستیابی به همه عوامل پیشگفته میسر است. از این رو، بر اساس مدل چرخه های سه گانه بهسازی مستمر، ژاپنها می گویند اگر یک میلیون خرج کردیم و ژاپن را به اینجا رساندیم، باید با هزینه ای بیشتر از ده برابر آن چرخه دوم را فعال کنیم، تا مزایای شایستگی را با اعتلای نه عامل پیشگفته افزایش دهیم. در چرخه سوم که تقویت نیروی انسانی برای اعمال مشارکتهای میان وظیفه ای است، به چند صد برابر این هزینه برای سرمایه گذاری نیازمندیم. از این رو، آنان در چرخه نخست فقط تکنولوژی را عوض کردند؛ در چرخه دوم روش کار و تکنولوژی را و در چرخه سوم منابع انسانی را تا بتوانند با مشارکت میان وظیفه ای نقش کارآمدی را در تولید برنامه های جدید ایفا کنند. به نمودار شماره (۱۱) توجه کنید.

در چرخه سوم، اینقدر بین واحدهای ساخت، بازاریابی، مالی و منابع انسانی سازش ایجاد می شود که مشارکت میان وظیفه ای به تولید محصولی جدید و با حرکت و آهنگی جدید می انجامد. در این چرخه از فرایند بهسازی مستمر در سازمانها به ویژه سازمانهای بزرگ، با اعمال مشارکتهای میان وظیفه ای در چنین واحدهایی، تأثیر عمیقی بر راهکارهای اجرایی گروههای ناستادی به وجود آمده است.

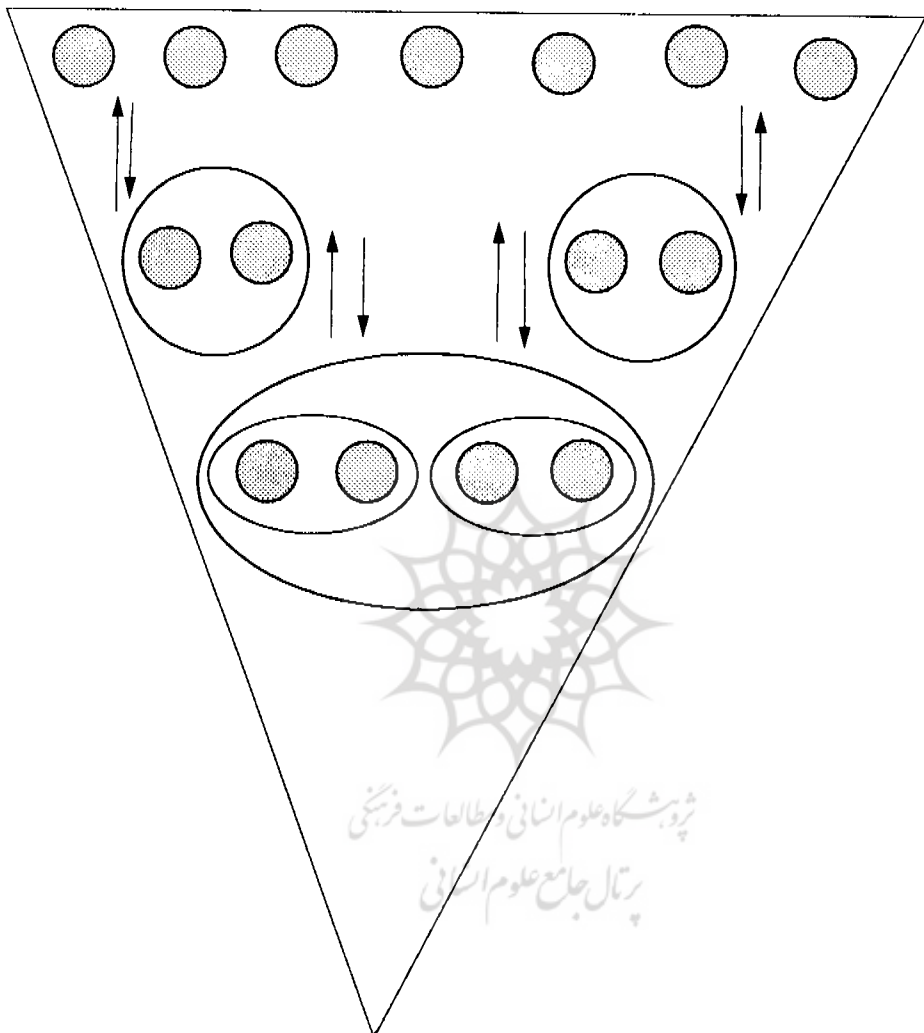


نمودار شماره (۱۱). چارچوب طرحریزی برنامه براساس مدل مبتنی بر چرخه سه گانه بهسازی مستمر

اجرای استراتژیهای کلان در هر سازمان نیازمند هدفهای ادغام شده، تلفیق شده و هماهنگ است. معمولاً حوزه‌هایی نظیر واحدهای پشتیبانی، اداری، مالی و تولید از جنین هماهنگی‌ای برای تلفیق هدفها سر باز می‌زنند. به گفته دانشمندان علوم مدیریت، تضادهای میان سازمانی اجازه چنین تلفیقی را نمی‌دهد. اگر کوششهای میان وظیفه‌ای صورت نگیرد، تعارضهای طبیعی موجود در حوزه‌های مختلف سازمانی موجب شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا و پیاده‌سازی می‌شود. اجرای موفق استراتژیها به «هماهنگی و مشارکت میان وظیفه‌ای و میان سازمانی» نیاز دارد که از جمله مباحث مهم مدیریتی مربوط به آینده است.

اخیراً در ستادهای سازمانهای بزرگ ساختارهای جدیدی شکل می‌گیرد. در این سازمانها، به جای اینکه هرم سلسله‌مراتبی مرسوم حاکم باشد، ساختاری به نام «ساختارهرمی وارون» جایگزین آن شده است. طبق این روش، برای مدیریت واحدهای هر سازمان ترکیبی از نیروهای کارآمد و با تجربه را به نحوی آرایش ساختاری می‌دهند که به قهر سازمان که افراد در آنجا به انجام مجموعه‌ای از وظیفه‌های ساده مشغول‌اند. تعداد مدیران کمتری تعلق می‌گیرد اما برای هدایت وظیفه‌های افراد در رأس سازمان وجود شمار بیشتری از مدیران لازم است. این نوع ساختارها مبتنی بر این فلسفه است که «فعالیهایی ساده کارمند ساده می‌خواهد.» با توجه به وظیفه‌های ساده‌ای که بر عهده مدیران رده‌های پایین (مدیران عملیاتی) گذاشته می‌شود، این موضوع قابل توجیه است که، می‌توان کارهای روزمره مدیران عملیاتی را تنها با وجود یک مدیر اداره کرد و هر چه وظیفه‌ها به مقطع برنامه‌ریزی تاکتیکی نزدیکتر می‌شود نیاز به تعداد بیشتری مدیر برای هدایت گروههای کارشناسی زیر دست پدیدار می‌شود. نمودار ۱۲ بیان تصویری مطلب پیشگفته را در بر دارد. مدیران منتخب در کنار یکدیگر و با مشارکت میان وظیفه‌ای، اداره‌ها و نیروهای انسانی زیر دست خود را هدایت و رهبری می‌کنند و همه با هم اصول فرماندهی را اعمال می‌کنند. یادآوری این نکته لازم است که کارهای ساده و وظیفه‌های روزمره و عملیاتی را نیروهایی ساده که از ورزیدگی خاصی برخوردارند می‌توانند هدایت کنند. از طرف دیگر، وظیفه‌های محول شده به مدیران رأس هرم سازمانی از آنچنان حدی از پیچیدگی برخوردار است که مشارکت آنها در اعمال وظیفه‌های مدیریتی را طلب می‌کند. این نوع شکل‌گیری وظیفه‌ها را ساختارهرمی وارون می‌خوانند. علیرغم اینکه با تشکیل شوراها و کمیته‌ها و جلسه‌های مشورتی، مدیران عالی سازمانها در سالهای گذشته توانسته‌اند تا حدودی ضعفهای ناشی از تصمیمگیریهای فردی را کاهش دهند، نبود هماهنگی میان اختیارات و مسوولیت‌های شرکت‌کنندگان در چنین شوراهایی، اجرای دستورها و مصوبه‌های این نشستها را عقیم گذاشته است این ضعف خصوصاً در نشستهایی که برای تصویب سیاستهای کلان و استراتژیهای توسعه سازمانها برگزار می‌شود مشهودتر است. اگر بنا باشد برای اعمال مدلهای ارتباطی مطرح شده در مباحثات پیشین راهی عملی توصیه کنیم، توجه به این نوع ساختار بندی جدید و دگرگون‌سازی سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.

نمودار- ۱۲



در گزارشی که از شکست استراتژیهای سازمانهای مختلف به دستم رسیده است، همین نکته جلب توجه می کند که اغلب یک نفر و یا شماری بسیار محدود از افراد به این امور پرداخته اند. اغلب در هنگام پیاده سازی استراتژیها و سیاستها، لایه های پایین هرمهای سازمانی موجود از اطلاعات و حیطة اختیارات و مسوولیت کافی برای اجرای استراتژیها و سیاستها برخوردار نیستند؛ لذا، برنامه های کلان چنین سازمانهایی دستخوش دگرگونی و یا فراموشی شده است.