

راهبری خردمندانانه راهبری و طرح ریزی راهبردی

مهندس یحیی جافریان

چکیده

تعالی، هماهنگی و همسازی لازم را ایجاد می‌کند.

سازمان‌های متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوی روشنی برای سازمان خود تعیین و ترویج می‌کنند. آنان با تعیین مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اهداف، سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آن‌ها را برای انگیزش کارکنانشان ترغیب می‌کنند. ارزش‌ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه‌ای در سازمان مستقر می‌کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند. در سازمان‌های متعالی، راهبران سطوح مختلف، به گونه‌ای عمل می‌کنند که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می‌شوند.

منافع طرح ریزی راهبردی
برخی از مهمترین مزایای طرح‌ریزی راهبردی برای سازمان عبارتند از:

- راهبران، آینده سازمان را پیش بینی و خلق می‌کنند.
- اولویت‌ها را مشخص می‌کند.
- چشم‌انداز یکسانی برای همه ذینفعان ایجاد می‌کند.
- برای جهت دادن به فعالیت‌ها چارچوب و راهنما ایجاد می‌کند.
- پایه‌ای منطقی برای تصمیم‌گیری‌های روزمره ایجاد می‌کند.
- در سطوح راهبران و همچنین سایر سطوح سازمان اهمیت یادگیری و یاددادن را ایجاد می‌نماید.
- تعهد راهبران و کارکنان را افزایش می‌دهد.
- کار تیمی را در سازمان ترغیب می‌کند.

آن‌ها با الگوشدن، تشویق ذینفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیت‌های بهبود مشترک، به راهبری سازمان می‌پردازند. در تلاطم‌ها با ثابت قدمی در قبال مقاصد، چشم‌انداز و ارزش‌ها، اطمینان خاطر ذینفعانشان را جلب می‌کنند. در چنین شرایطی، توانمندی‌های خود را در سازگار نمودن جهت‌گیری‌های سازمانی در قبال تحولات و تغییرات سریع محیط خارجی نشان می‌دهند و کارکنانشان را با خود همراه می‌کنند.

مراحل طرح ریزی راهبردی

الگوهای مختلفی برای طرح‌ریزی راهبردی معرفی می‌شوند. یکی از معتبرترین آنها که در صدها شرکت بزرگ و کوچک اجرا شده، دارای مراحل زیر است:

- خواست و تعهد بالاترین مدیر شرکت
- تشکیل تیم طرح‌ریزی راهبردی
- طرح‌ریزی مقدماتی
- ارزیابی سازمان
- تهیه و تدوین نتایج ارزیابی

طرح‌ریزی راهبردی چیست ؟

طرح‌ریزی راهبردی فرایندی است که راهبران سازمان به وسیله آن آینده شرکت را ترسیم می‌کنند و برای دستیابی به چشم انداز ترسیم شده، روش‌ها، دستورالعمل‌ها و طرح‌های عملیاتی لازم را تدوین، بازرنگری، تصویب، اجرا و ارزیابی می‌کنند. طرح‌ریزی راهبردی بین مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و همچنین منابع سازمان، فرصت‌ها و خطرات موجود در محیط کسب و کار،

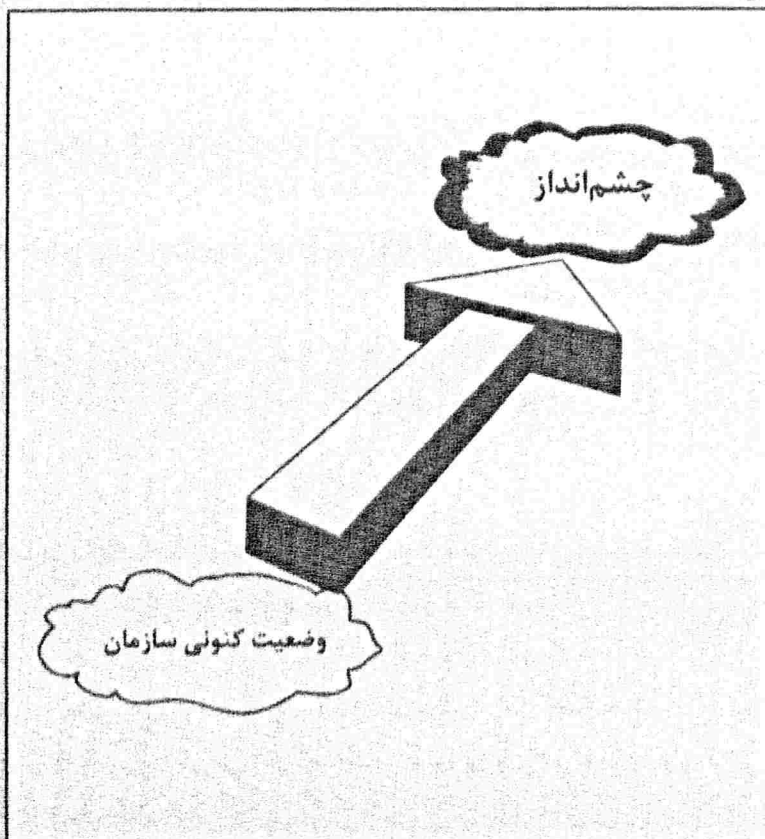
- روشن و مشخص باشد.
- ایجاد انگیزه و حرکت نماید.
- به تحولات آینده توجه داشته باشد.
- حاوی ویژگی‌های انحصاری سازمان باشد.
- حاوی قصد و انگیزه اصلی سازمان باشد.

تعیین مأموریت و تدوین بیانیه آن

- مهم ترین عواملی را که در تعیین مأموریت و تدوین بیانیه مأموریت یک سازمان مؤثرند؛ می‌توان به شرح زیر نام برد:
- قصد و انگیزه اصلی بنیان گذاری سازمان
 - توانمندی‌های اصلی سازمان (شامل مهمترین توانمندی‌های فنی، اطلاعاتی و ...)
 - ارزش‌های سازمان
 - وضعیت بازار کسب و کار و نیروهایی که در محیط کسب و کار عمل می‌کنند.
 - تحولات آتی بازار کسب و کار

چشم‌انداز (Vision) چیست؟

چشم‌انداز، دورنمای آرمان گرایانه‌ای است که یک سازمان تمایل دارد در آینده به آن دست یابد. چشم‌انداز، چگونه بودن یا در کجا قرار گرفتن سازمان را در ۱۰ الی ۳۰ سال آینده تصویر می‌کند.

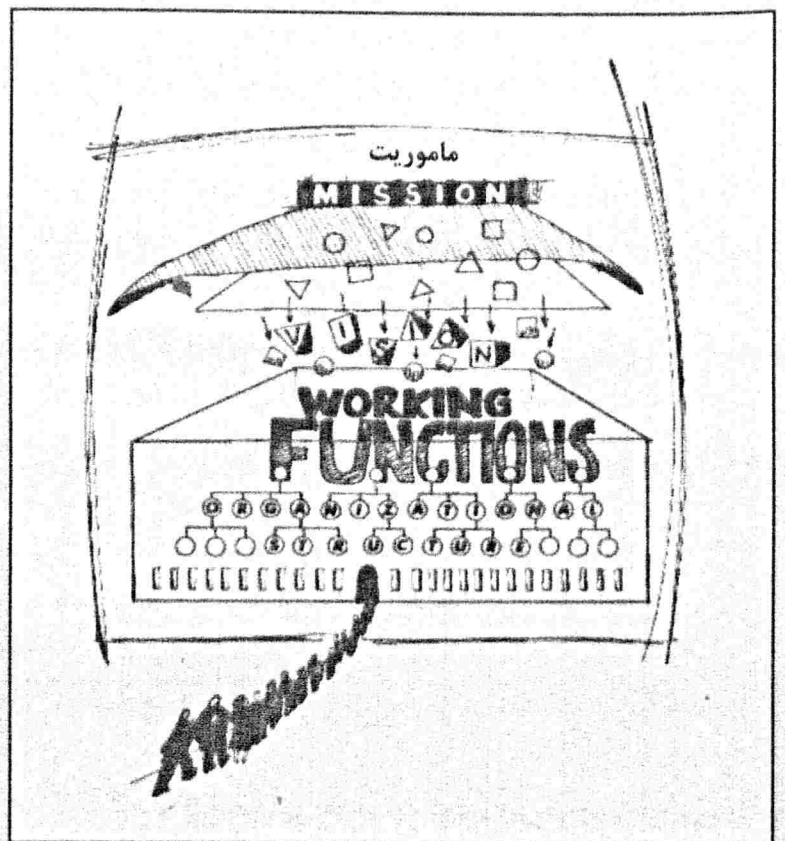


- تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان
- مشخص کردن و تحلیل فاصله وضعیت کنونی سازمان از چشم‌انداز ترسیم شده
- مشخص کردن اهداف راهبردی و راهبردها برای دستیابی به چشم‌انداز

- مشخص کردن اهداف کمی (میان مدت و بلند مدت)
- تهیه و تدوین طرح راهبردی بر اساس مطالعات انجام شده
- ترویج و تبلیغ طرح راهبردی
- تدوین طرح‌های عملیاتی برای اجرای پروژه‌های تعریف شده
- اجرای پروژه‌ها
- اندازه گیری پیشرفت پروژه‌ها
- ارزیابی وضعیت، گزارش و نمایش دستاوردها
- رفع نواقص و بهبود مستمر

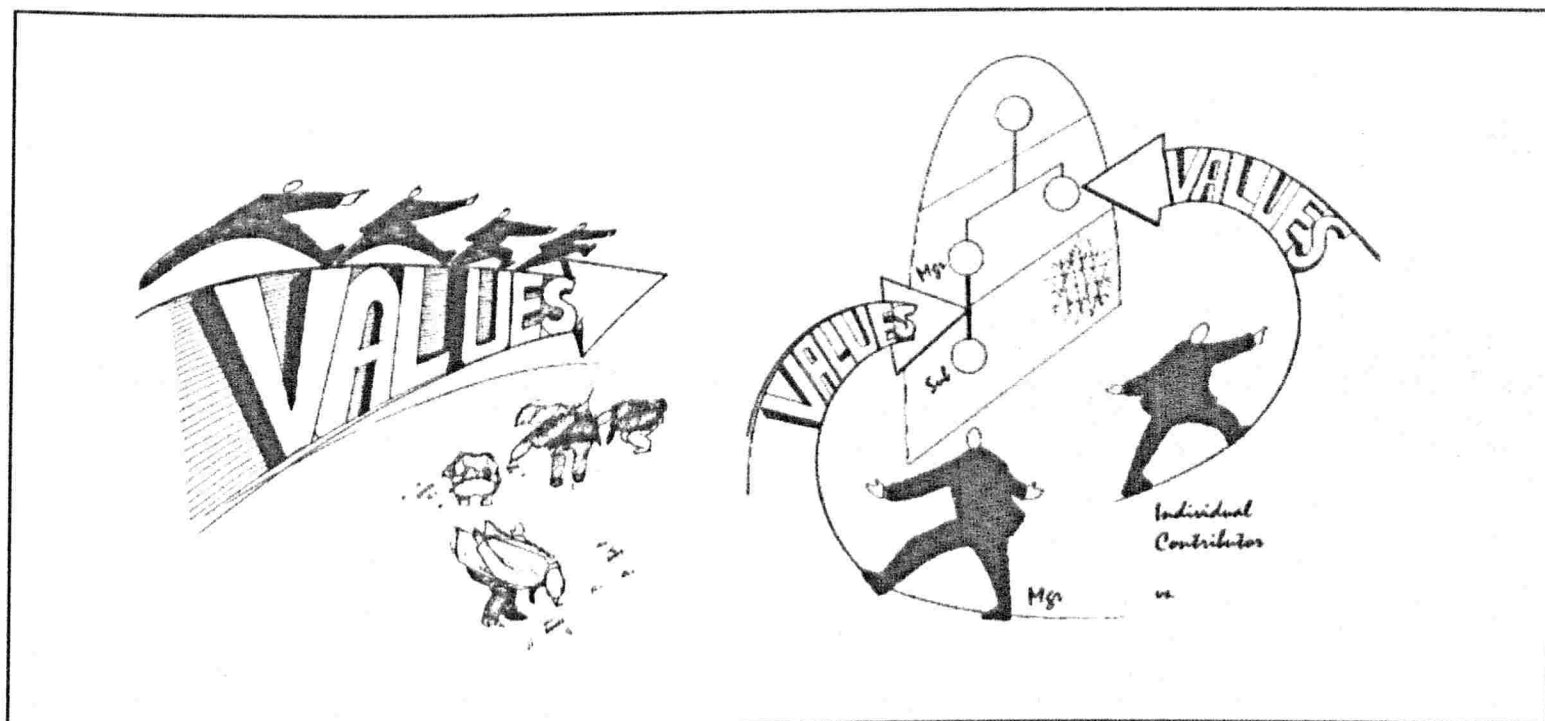
مأموریت (Mission) چیست؟

مأموریت هر سازمان قصد پایدار و مستمری است؛ که سازمان به خاطر آن تشکیل شده است. مأموریت می‌تواند شامل بیان کار سازمان، چگونگی انجام این کار، مشتریان و بازار کسب و کار سازمان باشد. مأموریت سازمان عموماً به صورت یک بیانیه کوتاه و موجز که حداکثر یکصد کلمه باشد؛ تدوین می‌گردد.



ویژگی‌های بیانیه مأموریت (Mission Statement)

- مهم‌ترین ویژگی‌های بیانیه مأموریت عبارتند از:
- پایدار و دائمی باشد.



- قابل دستیابی بودن (Attainable)
- واقع گرایانه بودن (Realistic)
- محدودیت زمان (Time Bounded)

راهبرد (استراتژی) چیست؟

مجموعه فعالیت‌های کلی که یک سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود با به کارگیری صحیح منابع برای دستیابی به اهداف تعیین شده و جلب رضایت ذینفعان خود انجام می‌دهد؛ راهبرد نامیده می‌شود. یکی از روش‌های تعیین راهبردهای سازمان، استفاده از تحلیل SWOT است.

تحلیل SWOT چیست؟

تعیین سیستماتیک توانمندی‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای نشأت گرفته از شرایط برون سازمانی را که بر کسب و کار مؤثرند؛ و همچنین انتخاب راهبردهای مناسب که بهترین پیوند را بین این چهار عامل برقرار نماید؛ تحلیل SWOT نامیده می‌شود. این تحلیل دارای ویژگی‌های زیر است:

- سیستماتیک است.
- توانمندی‌ها و ضعف‌های سازمان را در مقایسه با رقبا مشخص می‌کند.
- فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط برون موجودند و بر روند کسب و کار مؤثر هستند؛ مشخص می‌نماید.
- راهبردهایی را انتخاب می‌کند که بهترین پیوند و تعادل را بین این چهار عامل برقرار نماید.

ویژگی‌های چشم‌انداز

ویژگی‌های یک چشم‌انداز مطلوب را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- آرمان‌گرایانه باشد.
- دستیابی به آن به تلاش بیش از حد توأم با تدبیر نیاز داشته باشد.
- باعث انگیزش مدیران و کارکنان به تلاش و حرکت توأم با نشاط شود.
- مبارزه جویانه باشد.

ارزش‌ها (Values) چیست؟

برخورد با این مفهوم از جانب شرکت‌ها و اندیشمندان آنها، متفاوت است. برخی از آنها ارزش‌ها را مجموعه‌ای از اصول راهنما و منابعی می‌دانند که برای آن‌ها تولید ارزش‌های مادی و معنوی می‌کند. برخی دیگر ارزش‌ها را تنها منابع می‌دانند. به عنوان مثال فورد موتورز ارزش‌های خود را، نیروی انسانی، محصولات و سود تلقی می‌کند.

اهداف کمی چه هستند و دارای چه ویژگی‌هایی می‌باشند؟

اهداف کمی مقاصد مشخصی هستند که سازمان در مدت زمان معین تعیین شده، برای رسیدن به آنها تلاش می‌کند. اهداف تعیین شده باید SMART باشند. این اهداف باید با چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف راهبردی شرکت هماهنگی کامل داشته باشند.

ویژگی‌های این اهداف عبارتند از:

- مشخص و معین بودن (Specific)
- قابل اندازه‌گیری بودن (Measurable)

مفاهیم اصلی در تحلیل SWOT

توانمندی (Strengths):

* منابع، مهارت‌ها یا سایر برتری‌هایی که سازمان نسبت به رقبا دارد؛ در رابطه با نیازها و خواسته‌های ذینفعان آنها را به کار می‌گیرد و بر عملکرد آن شدیداً مؤثراند.

- ارتباط با مشتریان
- ارتباط با پیمانکاران
- سایر منابع (مالی، فیزیکی، زیرساخت و...)
- سخت افزار
- نرم افزار
- منابع انسانی
- سیستم

ضعف‌ها (Weaknesses):

محدودیت در منابع، مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمان که بر عملکرد آن در برآورده کردن نیازها و خواسته‌های ذینفعان تأثیرات منفی می‌گذارند.

- سیستم
- منابع انسانی
- نرم افزار
- سخت افزار
- سایر منابع (مالی، فیزیکی، زیرساخت و...)
- ارتباط مشتریان

فرصت‌ها (Opportunities):

* شرایط مطلوب در محیط برون‌گرا کسب و کار نظیر تحولات فن آوری، رشد سریع بازار، بازارهای نو، تغییرات قوانین، مسائل فرهنگی و تحول در موقعیت رقبا، فرصت‌های سازمان محسوب می‌شوند.

تهدیدها (Threats):

* شرایط نامطلوب در محیط برون‌گرا، نظیر ورود رقبای جدید، رشد بازار، تحولات فن آوری، تغییرات قوانین و مسائل فرهنگی، تهدیدهای سازمان محسوب می‌شوند.

جدول نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها

لازم است برای هماهنگی بین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و

بهبودها، از جدول SWOT استفاده کرد. با استفاده از این جدول:

✓ - فرصت‌ها و نقاط قوت هماهنگ می‌شوند و راهبردهای SO خلق می‌گردند.

✓ - فرصت‌ها و نقاط ضعف هماهنگ می‌شوند و راهبردهای WO خلق می‌گردند.

✓ - تهدیدها و نقاط قوت هماهنگ می‌شوند و راهبردهای ST خلق می‌گردند.

✓ - تهدیدها و نقاط ضعف هماهنگ می‌شوند و راهبردهای WT خلق می‌گردند.

راهبران می‌توانند با استفاده از این جدول راهبردهای مناسب را برای استفاده از فرصت‌ها، مقابله با تهدیدها، تقویت نقاط قوت و غلبه بر ضعف‌های سازمان خود انتخاب نمایند.

