

مقدمه

از زمانی که با واژه برنامه ریزی به عنوان یکی از وظایف مدیریت آشنا شدم، این سؤال در ذهنم نقش بست که چگونه می توان در جهانی که هر لحظه در حال تغییر است، برای رسیدن به هدفی معین در آینده ای مملو از مجهولات و مبهمات، برنامه ریزی کرد؟ بفرض که، انجام این کار را در کشورهای توسعه یافته عملی بدانیم، چگونه می توان آن را در کشوری چون ایران که در آن عمر مدیریت ها مانند عمر برخی از قوانین و مقررات کوتاه و کم دوام است، عملی نمود.

در جستجوی پاسخی به این سؤال، به منابع متعددی مراجعه کردم و چنین دریافتم که کلید حل این معما، در برنامه ریزی استراتژیک و داشتن استراتژی، نهفته است.

پیتر دراگر می گوید: استراتژی، سازمان ها را قادر می سازد که در محیطی غیر قابل پیش بینی به نتایج مورد انتظار خود دست یابند.

تدوین استراتژی شاید یکی از بحث انگیزترین مقوله های مدیریت و کسب و کار در چند دهه ی گذشته بوده است. از این رو، مدیران، مشاوران و استادان مدیریت با اعتقاد به همین موضوع، طی چند دهه گذشته، همه تلاش خود را صرف برپایی مدل های متنوعی برای تدوین استراتژی کرده اند. و متفکران بزرگی مانند Mintzberg به درستی بر تفکر استراتژیک به عنوان یک پیش نیاز قطعی برای برنامه ریزی استراتژیک تمرکز کردند.

فارغ از تفاوت هایی که هر یک از این مدل های مورد اشاره دارند باید پذیرفت که رمز بقا و موفقیت سازمان ها در جهان پر التهاب و تحول امروز، هشیاری مدیران و رهبران این سازمان ها در اتخاذ مناسب ترین استراتژی ها برای سازمان خود بوده است.

ولی مسأله مهمتر در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، موضوع پیاده سازی استراتژی بدست آمده به اقتضای سازمان است.

در سال ۱۹۹۹ مجله Fortune طی مقاله ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران سازمان های آمریکائی، نه به خاطر ضعف مدیران آن ها در فرموله کردن استراتژی بلکه به دلیل عدم توفیق آن ها در پیاده سازی استراتژی و برنامه های استراتژیکشان بوده است، ولی علیرغم تمام این مشکلات، هیچ خردمندی تجویز نمی نماید که سازمان ها، بدون توجه به اتفاقات و حوادث، راه گذشته را ادامه داده و پیش بروند، زیرا بطور حتم، در باتلاق مشکلات فرو می روند و محو خواهند شد، مانند کارخانه سازنده بخاری نفتی که بدون توجه به اینکه بزودی گاز، جانشین نفت خواهد شد، همچنان به تولید خود ادامه دهد.

مدیریت شرکت سهامی پتروشیمی بندرامام با درک اهمیت مطالب فوق، همواره در جستجوی روشهای نوین مدیریت بوده است لذا وقتی در سال ۱۳۸۲، دوره توانمندسازی مدیران با مدل* AMIF در شرکت پا گرفت، مقرر شد که در شش ماهه چهارم دوره مزبور، تدوین علمی و عملی برنامه استراتژیک برای شرکت نیز در دستور کار قرار گیرد.

اگرچه در شروع دوره توانمندسازی، توجه ام بیشتر معطوف به آینده ای بود که بتوانم به همراه همکارانم مهارت برنامه ریزی استراتژیک را به نحو شایسته ای بیاموزم ولی محتوای دوره AMIF را در طول هجده ماه اولیه آنچنان جذاب و راه گشا یافتیم که کاملاً مسحور آن شده و برنامه ریزی استراتژیک را از یاد برده بودم.

در آبان ماه سال ۱۳۸۳ به همراه مشاور، به مرحله تعیین استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک گام نهادیم و کنجکاوانه منابع علمی موجود را که این روزها در سایه وجود اینترنت، بی دریغ در اختیار هر جستجوگری قرار داده میشود، زیر و رو کردیم، به سخنرانی هایی که توسط صاحب نظران، در زمینه های مربوطه ارائه می شد گوش فرا می دادیم و آن ها را در کارگاه های آموزشی و زیر نظر مشاور به کار می بردیم و با این ممارست ها به درک عمیق تر و روشن تری از این مفاهیم می رسیدیم.

این دوره موجب شد که آموخته های ما در زمینه برنامه ریزی استراتژیک تعمیق گردد و چگونگی شناخت نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت ها و به کارگرفتن آن در ماتریس TOWS و استفاده از این ماتریس به منظور استخراج سیاست ها و استراتژی ها و بالاخره کاربرد روش ارزیابی متوازن و نقشه استراتژی، چگونگی اتصال آن به برنامه ریزی استراتژیک و در نهایت تدوین مدل مدیریت استراتژیک شرکت، عینی و ملموس شود.

لازم به یادآوری است که در سرتاسر این دوره، کلیه مدیران ارشد حاضر، در تمام برنامه ها حضور فعال و مشارکتی داشته اند و کلیه تصمیمات، به صورت مشترک و پس از جلسات متعدد دیالوگ اتخاذ می گردید. انتخاب عبارت " توسعه مدیریت علمی و تولید اقتصادی " به عنوان استراتژی شرکت، نمونه ای از آن است.

ارتباط بین برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی یکی از نکات دشوار مطرح شده در این دوره بود که بالاخره پس از ۴ جلسه تمرین و دیالوگ، در ذهن حاضران جای گرفت.

* AMIF نام اختصاری (Ajami's Managerial Intervention Framework) است که دستاورد تحقیق دوره دکترای

آقای دکتر محمود عجمی بوده که در شرکت سهامی پتروشیمی بندرامام، " دوره توانمند سازی مدیران " نام گرفته است.

بدون شک، مهم ترین دلیل موفقیت ما در طی کردن این راه، روش مشاوره به کار گرفته شده، در مدل AMIF می باشد. در این روش همان طور که در جلد اول جزوه توانمند سازی مدیران هم توضیح داده شده است، مشاور تدریس و یا تدوین برنامه استراتژیک نمی نماید، بلکه همچون "راه بلد کاروان" به مدیران کمک می نماید تا خود، این راه را طی نمایند. در این دوره، مشاور به پرسش ها پاسخ نمی دهد بلکه ذهن حاضران را تحریک می کند تا مشتاقانه به جستجو بر خیزند و با مراجعه به منابع مختلف علمی و شرکت فعال در جلسات دیالوگ با یکدیگر، صورت مسئله را با درک عمیق از آن بنویسند و در حرکتی جمعی پاسخ سؤال را بیابند.

روش بکار گرفته شده در این دوره بر مبنای تئوری و عمل بنا شده و در آن، حاضران ناگزیرند که تئوری ها را در کارگاه های آموزشی و یا محل کار به اجرا در آورند، به کارگیری این روش در مدل AMIF در یک زمان نسبتاً طولانی، موجب ظهور سطحی از یادگیری میشود که هیچ یک از دوره های متداول کوتاه مدت، تاکنون قادر به ایجاد آن نبوده اند، زیرا که مدیریت یک رفتار است و تغییر رفتار نیز فرایندی زمان بر است، لذا جا دارد که به همه ی مدیران سالک راه علمی مدیریت و استادان این علم و مرشدان این طریق، توصیه نماید که به این روش که ریشه در "پژوهش در ذات عمل" (Action Research) دارد و بر حول محور **اشتراک ذهنی (Sharing)** شرکت کنندگان، بنا می شود، تجهیز گردند و به آن با عنایت بیشتری توجه نمایند، ضمناً از این گفته ی آقای مینتزرگ نیز غافل نشوند که "برنامه ریزی استراتژیک بدون تفکر استراتژیک سرانجام موفق ندارد."

اینک که در آستانه بازنشستگی و سپردن امر مدیریت شرکت به جانشین خود می باشم، از این که می بینم، شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام، توانسته است در زمینه تدوین برنامه استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی؛ پیشتاز شود و این مسیر را تا به اینجا به صورت مفید و قابل قبول برای مجموعه ی مدیران ارشد طی نماید، بسیار خوشحالم و از اینکه یکی از آرزوهای دیرینه ام را در این شرکت تحقق یافته می یابم، بخود می بالم و به مدیران همکار خود، استقامت در ادامه این راه تا کامل شدن سیکل مدیریت و تکرار مکرر آن را توصیه اکید نموده و برای آن ها و مجموعه صنعت پتروشیمی، آرزوی موفقیت دارم.

عباس شعری مقدم

مردادماه سال ۱۳۸۴