

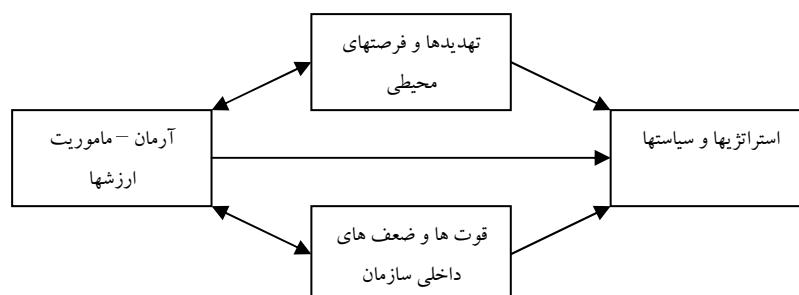
## فصل دوم: مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک یعنی تدوین برنامه استراتژیک، طراحی نقشه استراتژی و تبدیل آنها به برنامه های عملیاتی و بودجه ریزی و اجرای برنامه های عملیاتی در چارچوب بودجه های مصوب و در نهایت کنترل تحقق اهداف و استراتژی و بررسی نتایج و اقدامات اصلاحی در استراتژیها، برنامه ها و فرایندها بمنظور نیل به آرمان و هدفهای از پیش تعیین شده و اصلاح فرآیندهای مدیریتی و سازمان. بمنظور نشان دادن فرایند مدیریت استراتژیک لازم است مقدمتاً مدل برنامه ریزی استراتژیک (SP) و مدل روش ارزیابی متوازن (BSC) توصیف و سپس ارتباط بین این دو مدل توضیح داده شود و در نهایت با مشخص کردن جایگاه فرایند اجرا و کنترل، مدل کامل مدیریت استراتژیک تبیین گردد.

### ۱- برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیم های بنیادی و انجام اقدام های اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیتهای یک سازمان را در انطباق با آنچه در بیرون از سازمان رقم میخورد شکل میدهد. چتری است که کل سازمان را در بر میگیرد. در برنامه ریزی استراتژیک هدفها سیاست ها و استراتژی سازمان با توجه به آرمان، ماموریت بنیادی سازمان و نیز ارزش های حاکم از طریق تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و تهدیدها و فرصت های ناشی از عوامل محیطی تعیین میشود. در برنامه ریزی استراتژیک همواره تاکید بر نگاه همزمان به محیط خارج و داخل سازمان است.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده در این مجموعه



### ۱-۱-۱ آرمان (VISION)

آرمان بیانگر آن است که سازمان کدام هدف بلند و آرزوی دست یافتنی را برای آینده خود متصور است. آرمان، مقصدی بلند است که قرار است سازمان رو به سوی آن داشته و در آینده به آن واصل گردد.

### ۱-۱-۲ ارزش ها (VALUES)

ارزش های یک سازمان عبارتست از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد و یا نسبت به آنها حساس است. ارزش ها بهترین نشانگر باورهایی است که برای سازمان مهم می باشند. ارزش ها ایجاد کننده فضای صاف سازمانی برای حرکت در آوردن بسوی آرمانش میباشد.

### ۱-۱-۳ ماموریت (MISSION)

بیانیه ماموریت بیان کننده علت وجودی آن سازمان است و بدان وسیله یک سازمان از سازمانهای دیگر متمایز میگردد.

با استفاده از ماموریت سازمان میتوان باین پرسش اساسی پاسخ داد، چرا هستیم؟ وظایف ما چیست؟ و برای چه بازارهایی فعالیت می کنیم؟ در تدوین بیانیه ماموریت سازمان باید ۹ مورد مشخص شود: مشتریان چه کسانی هستند؟ فرآورده چیست؟ بازارها کجاست؟ فن آوری مورد توجه کدام است؟ دیدگاه سازمان به بقا، رشد و سودآوری چیست؟ فلسفه باورها، ارزش ها، آرزوها و اولویت های اخلاقی حاکم بر سازمان چیست؟ شایستگیها، مزیت های رقابتی آن کدام است؟ به چه مسئولیت های اجتماعی متعهد است؟ و بالاخره دیدگاه شرکت در مورد کارمندان سازمان چگونه است؟

### ۱-۱-۴ فرصت (OPPORTUNITY)

عبارتست از وجود یک موقعیت مطلوب عمده در خارج محیط سازمان و سیطره مدیریت در افق زمانی تحت برنامه ریزی.

### ۱-۱-۵ تهدید (THREAT)

تهدید عبارتست از یک موقعیت نامطلوب در خارج محیط سازمان و سیطره مدیریت یا عبارتی زیان، آسیب یا آزار محتمل در افق زمانی تحت برنامه ریزی که مدیریت قادر به تغییر آن نمی باشد.

### ۶-۱-۱- قوت (STRENGTH)

عبارتست از یک شایستگی متمایز سازمان که میتواند از نوع منابع مالی، تصویر ذهنی، رهبری بازار، روابط با خریداران و تامین کنندگان و نمونه هایی از این نوع باشد و عملکرد مدیریت میتواند در افزایش و یا کاهش آن موثر باشد.

### ۷-۱-۱- ضعف (WEAKNESS)

یک محدودیت یا کمبود در منابع، مهارتها و توانایی هایی است که جداً مانع عملکرد اثر بخشی میشود و عملکرد مدیریت در تشدید یا تضعیف آن موثر است.

### ۸-۱-۱- ماتریس TOWS

به منظور تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها از مدلی بنام ماتریس TOWS استفاده می شود که با تعامل قوت ها و ضعف ها با فرصت ها و تهدید ها، سیاست ها و استراتژی ها از آن استخراج می شود.

### ۹-۱-۱- قواعد حاکم در تحلیل ماتریس TOWS:

- قاعده SO: چگونه با بهره جستن از نقاط قوت، حداکثر بهره برداری از فرصت ها ممکن گردد.

- قاعده WO: چگونه باید با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را تبدیل به قوت کرد یا از شدت آن کاست.

- قاعده ST: چگونه با استفاده از نقاط قوت اثر تهدیدات را کاهش داد یا آنها حذف نمود.

- قاعده WT: چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیر آنها حذف نمود.

## ۱-۱۰- اهداف

عبارتست از نقاط مطلوب که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را در آینده مشخصی دارد. اهداف قابلیت اندازه گیری دارند.

## ۱-۱۱- استراتژی

استراتژی راه رسیدن به آرمان و هدف های بلند مدت را نشان میدهد. استراتژی تکمیل کننده طبیعی رسالت و دورنمای سازمان است. پس از اینکه فلسفه وجودی و مهمترین وظایف سازمان مشخص گردید و هنگامیکه آرمان سازمان طراحی شد، لازم است مشخص شود که سازمان چگونه می تواند چنان وظایفی را انجام دهد و در آینده به نحوی گام بردارد که به آرزوهای خود، که در بیانیه آرمان تدوین شده است، دست یابد.

## ۲- روش ارزیابی متوازن عملکرد (Balanced Score Card)

### ۲-۱- کلیات:

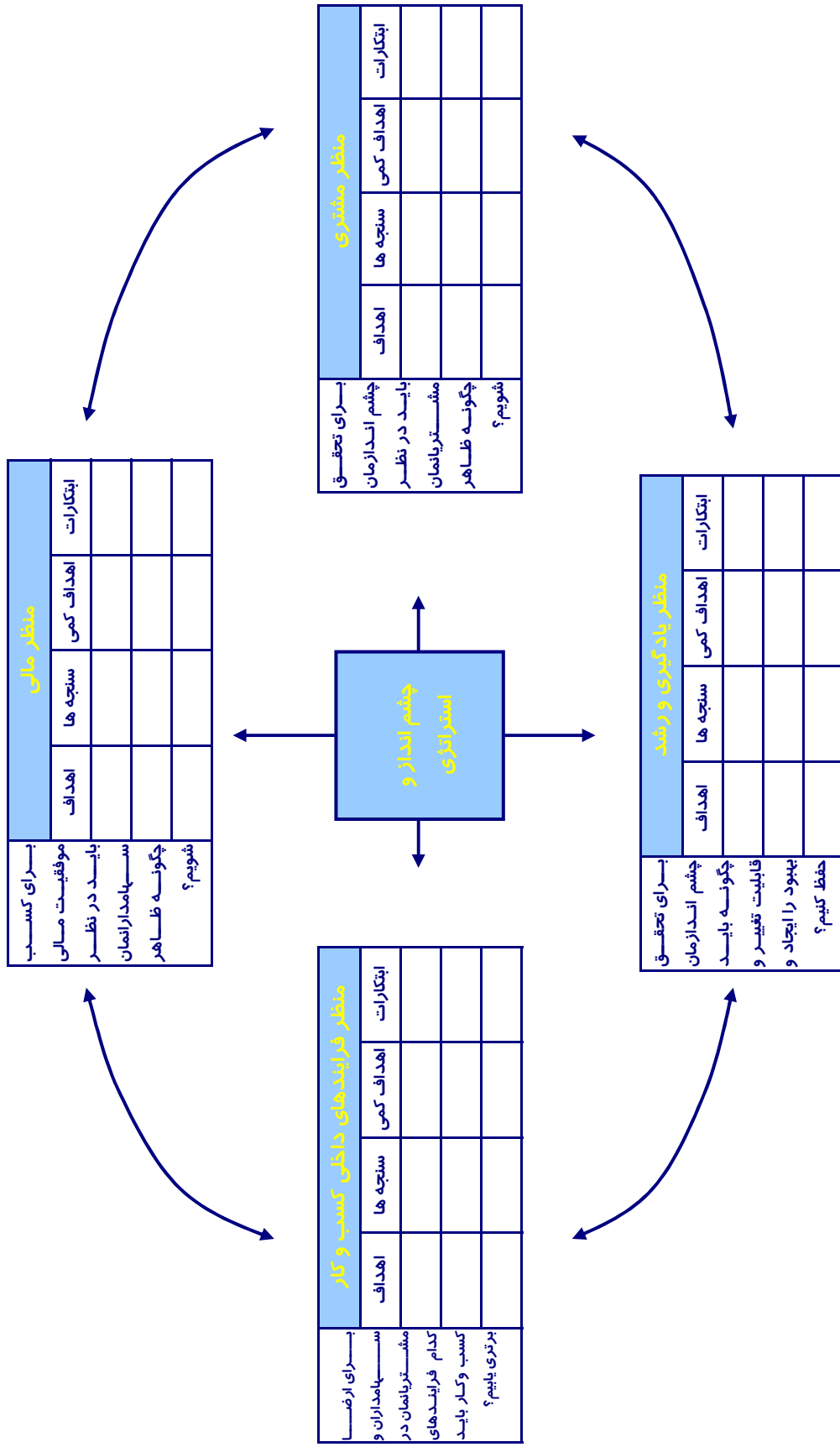
شاخص های مالی، برای انعکاس رخدادهای گذشته مناسب هستند ولی در نشان دادن عوامل و محرکه های واقعی ارزش آفرین در سازمانهای امروزی یعنی دارایی های نامشهود نظیر: دانش، قابلیت کارکنان، شبکه های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمدند.

ارزیابی های عملکرد مبتنی بر سنجه های مالی، اهمیت بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر ارقام سود را عمده میکنند. در این راستا همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می شوند درحالیکه بسیاری از این کاهش هزینه ها، مانند کاهش برنامه های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت های تحقیق و توسعه اگرچه سود شرکت را افزایش میدهند ولی موجب از دست دادن موقعیت های رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت آن را به مخاطره می اندازند.

روش های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر شاخص های مالی استوار باشد موفقیت شرکت ها را کفایت نمی کند. شرکت های موفق علاوه بر منظر مالی از سه منظر دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد نیز خود را مورد ارزیابی قرار میدهند.

مدل زیر که از کتاب "سازمان های استراتژی محور تالیف کاپلان و نورتن" است، "روش ارزیابی متوازن" عملکرد سازمان را نشان می دهد.

## مدل ارزیابی متوازن



## ۲-۲- منظر های "روش ارزیابی متوازن"

در مدل عمومی ارایه شده توسط کاپلان و نورتون برای ارزیابی عملکرد سازمانها، چهار منظر: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد، پیشنهاد شد. به این منظرها می توان با توجه به مضامین و حوزه های توجه سازمان در رابطه با تحقق استراتژی، منظرهای دیگری مثل فناوری، نیروی انسانی، مسایل محیطی را افزود ولی این چهار وجه مهم ترین آنها هستند. لازم به یاد آوری است که:

در مدل ارزیابی متوازن، منظر مالی را باید با نگرش به آرمان و استراتژی مورد توجه قرار دارد و در توجه به منظر مشتری، منظر مالی را نیز مد نظر قرار داد و همینطور در منظر فرایندها باید به منظر مشتری توجه داشت و بالاخره به منظر یادگیری و رشد نیز بایستی با توجه به فرایندها نگریست. از طرف دیگر، با در نظر گرفتن رابطه علت و معلولی باید منظر یادگیری و رشد چنان دیده شده باشد که پاسخگوی فرایندهای مورد نیاز باشد و فرایندها نیز چنان طراحی شده باشند که منظر مشتری را پاسخگو شود و بالاخره منظر مشتری چنان باید باشد که پاسخگوی سهامداران و ذینفعان در منظر مالی باشد و نهایتاً همه این فعالیتها آرمان و استراتژی سازمان را تحقق بخشیده و سازمان را به سطح مطلوب مورد نیاز رسانده باشد تا بتواند در افق جدید، بنحوی کارآمد، حرکتی دیگر را طرح ریزی و آغاز نماید.

### ۱-۲-۲- منظر مالی

سنجه های مالی از اجزا مهم نظام ارزیابی متوازن اند، به ویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه های این منظر بیان کننده آنند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد و اینکه چه میزان از تلاش و کوشش باید برای کسب مهارتها، اصلاح رفتارها، بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقا و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات صرف شود و به چه میزان لازم است به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی منجر شود. این موارد، از جمله ترجیحات مدیریت خواهد بود که در طراحی نقشه استراتژی در منظر مالی آن را مشخص خواهد کرد.

### ۲-۲-۲- منظر مشتری

برای انتخاب اهداف و سنجه های مربوط به منظر مشتری، سازمانها می بایست به دو سوال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها چیست؟

سنجه هایی که در این منظر توسط شرکتها به طور وسیعی مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار و جذب و نگهداری مشتری.

### ۳-۲-۲- منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

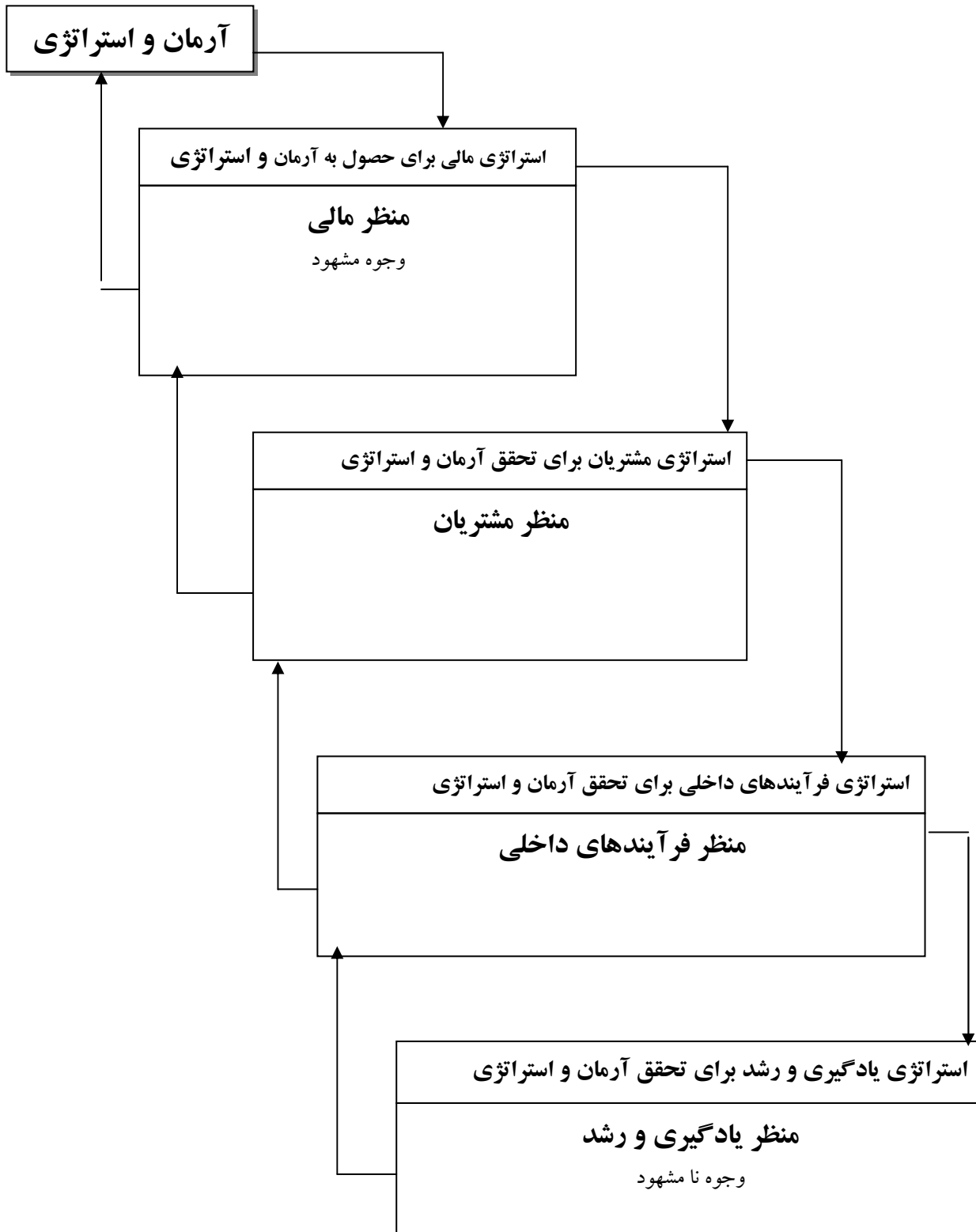
در منظر فرایندهای داخلی، سازمانها می بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوان به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران ادامه داد. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثر بخش است که این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد.

### ۴-۲-۲- منظر یادگیری و رشد

چگونه می توان به اهداف بلند پروازانه ی تعیین شده در منظرهای فرایند داخلی، مشتری و نهایتاً سهامداران جامه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سوال در اهداف و سنجه های مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است. در واقع این اهداف و سنجه ها، که توانمندسازهای (enablers) اهداف تعیین شده در سه منظر دیگراند، زیربنائی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن اند. وقتی اهداف و سنجه های مربوط به منظرهای مشتریان و فرایندهای داخلی تعیین گردید، بلافاصله شکاف موجود بین مهارتها و قابلیتهای مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارتها و قابلیت ها هویدا خواهد شد. همچنین فاصله ی بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستمهای اطلاعاتی سازمان بزودی مشخص خواهد شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می بایست در جهت پر کردن و پوشاندن این شکافها و فاصله ها تعیین شوند و سنجه های مناسب برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. مانند سایر منظرهای مدل ارزیابی متوازن، در این منظر نیز ترکیبی از سنجه های پیشرو و تابع تعیین می شوند. سنجه هایی رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، دسترسی به سیستمهای اطلاعاتی، برنامه های آموزش کارکنان، مثالهایی برای سنجه های پیشرو و مهارت کارکنان، مشارکت کارکنان، ارایه ی پیشنهادها و طرحهای نو، نمونه هایی از سنجه های تابع این منظر اند.

دستیابی به نقشه ای کارا و قابل اتکا از استراتژی، که در فصل ۴ به آن پرداخته شده است، مستلزم حصول اطمینان از وجود توازن در استراتژی ها از منظرهای مختلف است، بدین ترتیب که با منطق علت و معلولی مندرج در صفحه ۲۴، چرخش در چرخه نمودار ترسیمی در صفحه ۲۳ آنقدر ادامه می یابد تا از توازن لازم اطمینان حاصل شود.

## چرخه علت و معلولی در طراحی نقشه استراتژی



## منطق علت و معلولی

این منطق به شرح زیر به ما کمک می کند تا استراتژیهای خود را از منظرهای مختلف متوازن نمائیم:

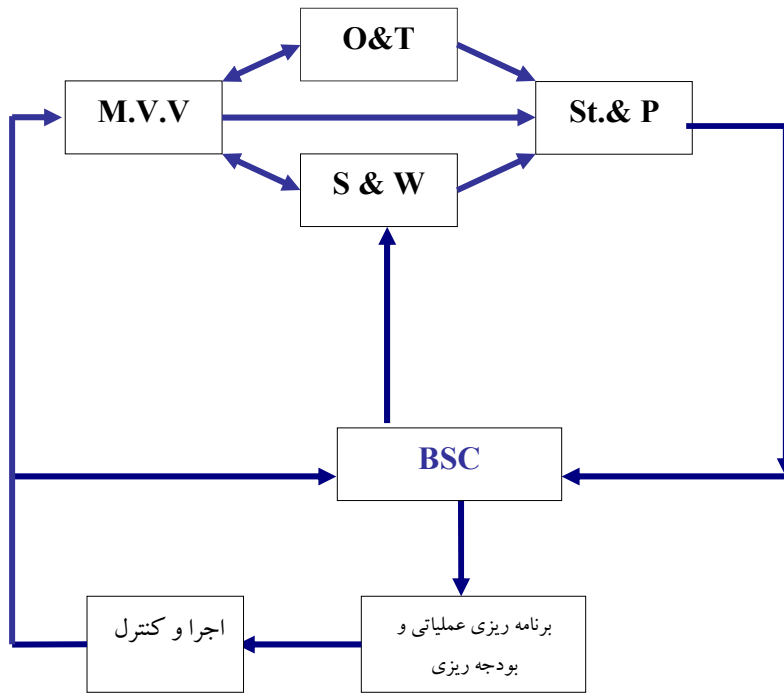
- ۱- اگر آرمان و استراتژی مناسبی انتخاب کرده باشیم باید بتوانیم از سودآوری قابل قبول و مورد رضایت سهامداران برخوردار شویم.
- ۲- وقتی می توانیم سودآوری خوبی داشته باشیم که مشتریان وفادار و راضی داشته باشیم.
- ۳- وقتی می توانیم مشتریانی وفادار و راضی داشته باشیم که فرآیندهای سازمان مناسب باشند.
- ۴- زمانی فرآیندهای سازمان موجب جلب رضایت مشتری میشود که کارکنانی توانمند و با انگیزه داشته باشیم و فن آوری بکار گرفته شده به روز باشد و از فضای سازمانی مناسبی برخوردار باشیم.

## بالعکس:

- ۵- وقتی شرایط رشد و یادگیری فراهم شد، حتما فرآیندها، بخوبی در جهت کسب رضایت مشتری عمل خواهند نمود.
- ۶- وقتی مشتری علاقمند و راضی بود، سودآوری مستمر و پایداری خواهیم داشت.
- ۷- با سودآوری پایدار و مستمر، سهامداران، راضی خواهند بود.
- ۸- در مجموع میتوانیم از این طریق، استراتژی های خود را پیاده نمائیم و به آرمان مورد نظر نزدیک شویم.

### ۳- ارتباط برنامه ریزی استراتژیک و روش ارزیابی متوازن

با ترکیب مدل برنامه ریزی استراتژیک و روش ارزیابی متوازن که در شکل زیر نشان داده شده است همراه با برنامه ریزی عملیاتی و بودجه ریزی و اجرا و کنترل مجموعه، مدل مدیریت استراتژیک حاصل خواهد شد.



<sup>1</sup> M.V.V: Mission Vision Values    O & T: Opportunities & Threats    S & W: Strengths & Weaknesses  
St. & P: Strategies & Policies    BSC: Balanced Score Card

## منابع:

- ۱- کاپلان و نورتن "سازمانهای استراتژی محور" ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، سال ۱۳۸۳
- ۲- عجمی محمود "آرمان مشترک و فرآیند دستیابی به آن"، آرمان صنعت برق ایران، شرکت توانیر، ویرایش اول، مرداد ماه ۱۳۸۳، صفحات ۷-۱۵
- ۳- مورعی مرتضی "مقدمه ای بر برنامه ریزی استراتژیک" از گزارشات دوره توانمند سازی مدل AMIF در پتروشیمی بندر امام، خرداد ۱۳۸۳

## فصل سوم: برنامه ریزی استراتژیک در BIPC

برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمان مستلزم طی مراحل زیر است:

۱. خلق آرمان، بازنگری مأموریت اصلی و انتخاب ارزشهای سازمانی.
  ۲. تعیین استراتژی مناسب که رسیدن به آرمان را تضمین نماید.
  ۳. متوازن نمودن استراتژی با مدل "ارزیابی متوازن عملکرد" (BSC) و تعیین معیارهایی برای اندازه گیری میزان تحقق یافتن آن.
  ۴. تهیه نقشه ای از استراتژی که بتواند درک و فهم آن را برای مدیران و کارکنان تسهیل نماید.
  ۵. تعیین اهداف شرکت که دستیابی به آن ها متضمن نیل به آرمان و حرکت سازمان در جهت تأمین مأموریت اصلی شرکت باشد.
- از میان موارد فوق، مبحث "خلق آرمان" در جلد اول جزوه "توانمندسازی مدیران" به تفصیل توضیح داده شده است ولی مباحث مربوط به بندهای ۲ تا ۵ را میتوان در جزوه حاضر تحت عناوین ذیل مورد مطالعه قرارداد:

الف- تعیین سیاستها و استراتژی شرکت از طریق ماتریس TOWS.

ب- نقشه استراتژی.

ج- تعیین اهداف شرکت.

ضمناً به منظور تسهیل در درک بیشتر مطالب فوق، مسیر تعیین استراتژی و اهداف با جزئیات بیشتر در مدل زیر به صورت ساده نشان داده شده و ارتباط آن با مرحله بعدی، یعنی برنامه ریزی عملیاتی نیز به روشنی ترسیم گردیده است.