

"برنامه ریزی استراتژیک"

توسط: دکتر محمود یکه یزداندوست

● اهمیت برنامه ریزی:

توافق گسترده ای است میان مدیران و کارشناسان سازمان که برنامه ریزی جزئی حیاتی از مدیریت خوب و حاکمیت یکپارچه در محیط زیست بشمار می آید. برنامه ریزی کمک می کند تا اطمینان دهیم سازمان پاسخگو به نیازهای جامعه است و در ثبات و رشد سازمانی مفید واقع می گردد. مضافاً پایه ای برای نظارت بر پیشرفت و ارزیابی نتایج و تاثیرات آن فراهم می نماید. همچنین تسهیلگر توسعه در برنامه های جدید است که قادر می سازد سازمان با نگاه به آینده در روشی منظم و سیستماتیک حرکت نماید. از دیدگاه حاکمیتی، سازمان را قادر به تنظیم سیاست ها و اهداف برای هدایت یکپارچه و تمرکز صریح در نظارت بر مدیران اجرایی و کارکنان در اجرای برنامه ها می نماید.

سازمان ها عموماً نیاز به اعلام برنامه سالانه و یک برنامه کاری متمرکز دارند تا آن پایه ای برای تعیین اولویت، سازماندهی کار و ارزیابی عملکرد قرار گیرد. حتی تعداد فزاینده ای از سازمان ها فراتر از الزامات حمایت کننده مالی در توسعه، اهداف سالانه و برنامه های عملیاتی خود را که شامل یک برنامه منظم برای توسعه منابع، توسعه سازمانی، و در برخی موارد توسعه دیدگاه در سیستم است پیش می برند.

برنامه ریزی دوربرد- برنامه ریزی فراتر از یکی دو سال آینده است. چنین برنامه ریزی، با محیط بیرونی که به سرعت در حال تغییر است، غالباً دشوار به نظر می رسد. در واقع، برنامه ریزی در یک محیط متغییر نیاز به سیستم پایش آنلاین و یکپارچه در جهت دریافت اطلاعات و جلوگیری از بروز بحران دارد.

برای انجام این کار، وظایف بخشها در سازمان، اولویت ها، گروه های هدف، و اهداف باید شناسایی گردند. اگر اعتبارات و قوانین زیست محیطی پشتیبان اهداف سازمان نمی باشند، ضروری است لایحه ای به مجلس جهت رفع موانع تسلیم گردد. مضافاً باید بدانیم با تغییراتی که در فرآیند توسعه در گذر زمان ایجاد می گردد نیازهای سازمانی نیز دچار تحول خواهد گردید. اساسی ترین آنها عبارتند از: دسترسی به آموزش های شغلی با کیفیت بالا و منابع مالی کافی و پایدار برای تامین نیازهای اساسی سازمان در ایجاد محیطی امن، که برای همگان می باشد.

در اینجا است که برنامه ریزی دوربرد و استراتژیک می تواند مفید باشد. زیرا چنین برنامه ریزی برای کمک به چشم انداز یک سازمان تعریف شده است تا به طور سیستماتیک موانع موجود و احتمالی را شناسایی تا نقشه راه را طراحی نماید.

بسیار حائز اهمیت است در برنامه ریزی دوربرد یک سطح ثبات سازمانی در نظر گرفته شود. زیرا بدون آن واکنش به بحران و مدیریت بحران مشکل خواهد بود.

بعلاوه، در حالی که برنامه ریزی افزایش تعاریف سازمانی فراهم می نماید، پایگاهی است جامع در رابطه با اهداف سازمانی که باید به عنوان پایه و اساس در برنامه ریزی دوربرد توسعه یابد.

همچنین، برنامه ریزی‌هایی که برای دوره ۵ ساله در نظر گرفته میشوند نیاز به در نظر گرفتن اهداف مشترک، توافق اولویت‌ها، توافق نظر در استراتژی، و پایه‌ای برای اندازه‌گیری پیشرفت و تاثیرگذاری داشته باشند.

● تعریف برنامه ریزی استراتژیک :

برنامه ریزی استراتژیک در سال‌های اخیر بسیار مطلوب‌تر جلوه می‌نماید. بسیاری از سازمانها در سطح جهانی به انجام برنامه ریزی استراتژیک به جای برنامه ریزی دوربرد تکیه می‌کنند. با این حال، تفاوت بین این دو به طور مستقیم آشکار نیست. در زیر تعاریف معمولی و توضیحاتی از دو دوره:

برنامه ریزی دوربرد: فرایندی است که در آن مدیران ارشد یک سازمان در نظر دارند در پایان یک دوره مشخص معمولاً سه تا پنج ساله به یک سری اهداف از پیش تعیین شده برسند.

برنامه ریزی استراتژیک: فرایندی است که در آن مدیران ارشد یک سازمان در نظر دارند چشم اندازی روشن برای آینده سازمان با تعیین اولویتهای لازم، روش‌ها، و فرآیند عملیات در رسیدن به چشم انداز توسعه دهند.

● فرایند برنامه ریزی استراتژیک

مدلها و مراحل اقدام متفاوتی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. یکی از این روشها در چند مرحله در زیر خلاصه شده است:

۱- توافق بر روی یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک:

ارائه درک درستی از برنامه ریزی استراتژیک و چگونگی انجام آن است، که شامل ارائه یک چشم انداز مشترک و متمرکز، با توافق اهداف عملیاتی است. در زمانی که دستگاه از لحاظ مالی یا سازمانی در وضعیت ناپایدار و بحران است، شاید مشکل و غیر عاقلانه باشد که ورود به یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک تا زمانی که مشکلات و نیازهای فوری با موفقیت بر طرف نشوند نماییم. مضافاً باید در نظر بگیریم، اگر برنامه ریزی استراتژیک مناسب به نظر می‌رسد، چه روش و یا مرحله‌ای را برای ایجاد و اجرای یک طرح استراتژیک می‌توان مورد استفاده قرار داد.

۲- انجام اسکن از محیط زیست:

این کمک می‌کند تا درک درستی از آنالیز سازمان نسبت به محیط بیرونی آن داشته باشیم.

ارزیابی عملکرد سازمانی نظیر منابع مالی و انسانی، روش های عامل و یا استراتژی، نتایج و عملکرد، اغلب بسیار با ارزش جهت شناسایی نقاط بحرانی در سازمان است. این مرحله ای است که غالباً در برنامه ریزی استراتژیک شامل نمی شود، اما می تواند بسیار مفید باشد.

ضروری است سعی شود چه عواملی از الزامات آینده مدیریتی است که موفقیت سازمان بطور مستقیم و یا غیر مستقیم به آن وابستگی دارد. ممکن است عواملی مانند ارتباط با جامعه هدف، منابع، استراتژی برنامه، ساختار حاکمیتی و مهارت های کارکنان را شامل گردد.

سپس این به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت آمیز در سیستم منتهی میشود.

کمیته مسئول برنامه ریزی استراتژیک باید با کارکنان در طراحی برنامه ریزی استراتژیک زیست محیطی کار کنند.

در نتیجه از اسکن محیط زیست باید به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت های بیرونی و تهدید دست یافت.

۳- شناسایی عوامل کلیدی به عنوان بخشی از تلاش های برنامه ریزی استراتژیک:

این بدان معناست که تعیین "عوامل استراتژیک" ممکن است موجب حرکتی آنی به چشم انداز سازمانی و پس از آن اهداف سازمان گردد.

۴- تعریف و یا بررسی ارزش های سازمان، چشم انداز و مأموریت:

اطمینان حاصل نمایید که اجماع در سطح سازمان وجود دارد و جهت دستیابی به اهداف آن را در نظر بگیرید. در نظر بگیرید شروع برنامه ریزی استراتژیک با توافق بر موارد زیر سهل میگردد:

- ارزش های اصلی و یا اصول سازمانی، شامل اصولی است که براحتی تغییر نکرده و هدایت سازمان به آن بستگی دارد.
 - چشم انداز سازمان، شامل تصویری است که جامعه انتظار دارد.
 - مأموریت، هدف بیان برای اشتراک میانی سازمان است.
- توافق بر ارزش ها، چشم انداز و مأموریت به عنوان بخشی از برنامه ریزی در نظر گرفته می شوند.

۵- توسعه چشم اندازی مشترک برای سازمان:

چشم انداز ممکن است سازمان را به طور گسترده توصیف و از نظر ترکیب برنامه ها، دستاوردهای کلیدی و روابط با ذینفعان، همچنین موارد خاص مانند، رابطه با

خدمات یا منطقه هدف، دامنه و عمق برنامه، بودجه، نظارت، نیروی انسانی، روابط با دیگر ارگانها را شامل گردد.

بخش نظارت و بازرسی سازمان در برنامه های استراتژیک از لحاظ مقوله هایی مانند: برنامه ها، منابع، وضعیت، روابط، توسعه نهادی و حاکمیتی و یا ویژگی های خاص نظیر: منطقه هدف، جمعیت هدف، بودجه، درصد بودجه از منابع دولتی و خصوصی، کارکنان، ساختار و اجزای تشکیل آن، مناطق برنامه ها، ادارات، مکان، اندازه هیئت مدیره و ترکیب، رابطه با بخش خصوصی، ارتباط با ارگانهای دیگر مفید واقع گردد.

توسعه یک چشم انداز مشترک معمولاً در بهترین نحو با همکاری هیئت مدیره و دخالت کارکنان انجام می پذیرد.

۶- توسعه یک سری از اهداف سازمانی که سازمان در انجام مأموریت آن موفق است:

بسیار ارزشمند است که برای تبدیل چشم انداز به یک سری از اهداف کلیدی در سازمان وضعیت سازمان تشریح گردد.

۷- توافق بر استراتژی های کلیدی در رسیدن به اهداف:

تاکید عمده در استراتژی های گسترده، از جمله برنامه های فعلی و جدید باید حمایت، همکاری، و یا روش های دیگر باشد. این استراتژی باید به اهداف خاص و یا آدرس چند هدف در ارتباط با یکدیگر تمرکز کند.

معیارهای خاص برای ارزیابی و انتخاب در چارچوب استراتژی باید مورد توافق قرار گیرند. آنها ممکن است از معیارهایی چون موارد زیر باشند:

ارزش - آیا استراتژی کمک به جلسات توافق اهداف می کند؟

تناسب - آیا استراتژی سازگار با مأموریت سازمان، ارزش ها و اصول می باشد؟ امکان سنجی - آیا استراتژی حرکتی در ارتقاء پرسنل، منابع مالی و ظرفیت ایجاد می کند؟

مقبولیت - آیا استراتژی قابل قبول هیئت مدیره، کارکنان کلیدی، و سایر ذینفعان می باشد.

هزینه فایده - آیا استراتژی منجر به مزایای کافی برای توجیه هزینه در زمان و منابع دیگر ایجاد می کند.

زمان بندی - آیا اجرای استراتژی در زمان معین امکانپذیر است؟

بخش نظارت و بازرسی بر اساس این و یا سایر معیارهای توافق شده، استراتژی را می تواند ارزیابی و انتخاب، و یا اولویت بندی نماید.

۸- ایجاد یک طرح عمل با آدرس اهداف، مقاصد و برنامه های کاری مشخص به صورت سالانه:

آغاز اجرای طرح از هنگامی است که عناصر دوربرد در یک طرح استراتژیک توسعه یافته اند. برنامه ریزی استراتژیک به رسمیت می شناسد که استراتژی باید شرایط فعلی در سازمان و محیط آن را منعکس کند. با این حال، برنامه های عملیاتی سالانه مورد نیازند. اهداف برنامه سالانه باید براساس زمان و اندازه گیری باشند. برنامه سالانه ممکن است یک بخشی از برنامه ریزی استراتژیک و یا ممکن است یک ضمیمه سالانه به آن باشد.

۹- یک طرح استراتژیک نهایی:

نوشته شده است که نتایج و تصمیمات فرایند برنامه ریزی استراتژیک را خلاصه می کند که باید شامل رویکرد و خروجی نیز باشد.

۱۰- ظرفیت در وقوع فعالیت:

اصلاح استراتژی های مبتنی بر تغییرات در محیط بیرونی و یا سازمان است. بهره گیری از طرح به عنوان یک قطب نما، اما نه یک طرح غیر قابل انعطاف برای عمل است.

نتیجه:

مراحل ذکر شده در بالا فقط یک رویکرد به توسعه در اجرای یک طرح استراتژیک است.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.