

موانع اجرای برنامه ریزی استراتژی در سازمان‌ها

با مقدمه دکتر سیدرضا خیر روز زاده
مدیر عامل سازمان گسترش و نوسازی ایران

مؤلف: مجتبی خزائی

سرشناسه: خزایی، مجتبی، ۱۳۵۷-

عنوان: موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژی در سازمان‌ها/ مؤلف مجتبی خزایی
مشخصات نشر: تهران: اندیشگان: کانون همیاری نورآفرینش، ۱۳۹۴

مشخصات ظاهری: ۲۵۵ ص:؛ ۲۴×۱۷ س.م

شابک: 978-600-5811-72-8

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

یادداشت: کتابنامه: ص. {۲۴۹} - ۲۵۵.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی - مدیریت

رده‌بندی کنگره: ۳۹۴ م ۴۳ خ/۲۸/HD۳۰

رده‌بندی دیویی: ۶۵۹.۰۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۸۶۴۹۷



انتشارات اندیشگان با همکاری کانون همیاری نور آفرینش



موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژی در سازمان‌ها

مؤلف: مجتبی خزایی

ناشر: اندیشگان

سال چاپ: ۱۳۹۴

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۵۰ جلد

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر است.

آدرس: تهران - میدان انقلاب اسلامی - خیابان کارگر شمالی بالاتر از نصرت - پلاک ۱۱۵۰

تلفن: ۶۶۹۴۸۴۰۴ و ۶۶۹۳۱۶۶۹ دورنگار ۸۹۷۸۴۵۵۸

وبسایت: www.hamyaripub.ir

فهرست اجمالی موضوعات

۱۱	مقدمه‌ای به کتاب موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها
۱۷	پیشگفتار
۱۹	ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک
۲۱	تعریف استراتژیک و مدیریت استراتژیک
۲۵	تصمیم استراتژیک چیست؟
۲۶	سه دیدگاه در مورد تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۹	ابعاد تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی
۳۱	تکامل برنامه‌ریزی از بودجه‌ریزی تا مدیریت استراتژیک
۳۳	کار یا فعالیت ما چیست؟ (تعریف بیانیه مأموریت)
۳۴	مقایسه چشم‌اندازهای سازمان با مأموریت سازمان
۳۵	فرایند تعیین مأموریت سازمان
۳۵	ماهیت مأموریت سازمان
۳۸	اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان چک‌لیستی برای تهیه بیانیه مأموریت
۴۳	اهمیت چشم‌انداز (دورنما)
۴۵	عوامل مؤثر در تدوین دورنمای سازمان
۴۸	ارزش‌های محوری (اصول اخلاقی) (CORE VALUE)
۵۳	محیط خارجی درس مدیریت استراتژیک
۵۶	شرکت ADL از طریق بررسی پنج شاخص زیر می‌کوشد تا جو سیاسی کشورهای خارجی را پیش‌بینی کند
۶۰	پنج نیروی رقابتی پورتر

۶۴	استفاده از رویکرد زنجیره ارزش در بررسی عوامل داخلی
۶۶	مدیریت بازاریابی مالی-حسابداری-تولید-تحقیق و توسعه
۷۲	فرهنگ مانع اجرای مدیریت استراتژیک:
۷۷	اهداف مدیریت استراتژیک
۸۰	تعریف و انواع استراتژیها
۱۰۹	چهارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژیها

فصل اول

کلیات کتاب

۱۲۱	مقدمه
۱۲۶	تعاریف مفهومی و بیانیه های کتاب
۱۲۷	روش شناسی کتاب

فصل دوم

مقدمه استراتژی

۱۳۱	مقدمه
۱۳۱	سطوح استراتژی
۱۳۴	رویکردهای کاربردی دستیابی به هماهنگی استراتژیک در سلسله مراتب استراتژی
۱۳۵	مدل چرخه حیات سازمان
۱۳۶	استراتژی های رقابتی پورتر
۱۳۷	طبقه بندی استراتژی های سازمان ها از نظر مایلز و اسنو
۱۳۸	ترکیب استراتژی های رقابتی پورتر- مایلز و اسنو
۱۳۹	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۱۴۱	مدیریت استراتژیک
۱۴۱	تعاریف مدیریت استراتژیک
۱۴۴	مدلهای جامع مدیریت استراتژیک
۱۴۴	مدل جامع مدیریت استراتژیک دیوید
۱۴۶	مدل جامع مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون
۱۴۷	برنامه ریزی استراتژیک

۱۴۷	تعاریف برنامه ریزی استراتژیک:
۱۴۹	تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۱۵۱	عناصر برنامه ریزی استراتژیک:
۱۵۳	ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک
۱۵۴	جایگاه سازمانی برنامه ریزی استراتژیک:
۱۵۵	مزایا و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک
۱۵۶	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۱۶۱	مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون
۱۶۵	متدولوژی برنامه ریزی استراتژیک:
۱۸۱	موانع اجرای استراتژی ها - برنامه ریزی استراتژیک
۱۸۴	موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک از دیدگاه جان ام برایسون
۱۸۶	موانع اجرای استراتژی ها (تنبیق و ارتون - گارتنر)
۱۸۷	نتایج تحقیق وارتون و گارتنر رتبه بندی موانع
۱۸۹	موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک از دیدگاه دیو
۱۹۰	موانع و چالشهای اجرای استراتژی ها از دیدگاه هرینیاک
۱۹۳	موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک از نظر نورتون و خایلا
۱۹۳	موانع اجرای استراتژیها از نظر آکر
۱۹۴	موانع اجرای استراتژی از دیدگاه اش
۱۹۴	در نظریه دیگری موانع اجرای استراتژی به سه سطح قابل تقسیم است
۱۹۵	تحقیق های مرتبط با موضوع

فصل سوم

روش شناسی کتاب

۲۰۳	مقدمه
۲۰۴	ویژگی های اصلی روش دلفی
۲۰۵	انواع دلفی
۲۰۶	مراحل روش تحقیق دلفی
۲۰۸	مراحل پژوهش حاضر

۲۱۰.....	ابزار گردآوری داده ها.....
۲۱۱.....	روایی و پایایی پرسشنامه.....
۲۱۲.....	جامعه آماری.....
۲۱۲.....	نمونه آماری و روش نمونه گیری.....
۲۱۳.....	تکنیکهای آزمون داده ها:.....

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۲۱۷.....	مقدمه.....
۲۱۷.....	تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج حاصل از فاز اول.....
۲۱۸.....	تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج حاصل از فاز دوم.....
۲۲۲.....	تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج حاصل از فاز سوم.....
۲۳۱.....	تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج حاصل از فاز چهارم.....
۲۳۵.....	نتیجه گیری.....
۲۳۵.....	نتایج و یافته ها:.....
۲۳۵.....	نتایج فاز اول:.....
۲۳۶.....	نتایج فاز دوم:.....
۲۳۹.....	نتایج فاز سوم:.....
۲۴۱.....	نتایج فاز چهارم:.....
۲۴۳.....	پیشنهادهات.....
۲۴۳.....	پیشنهادهات مرتبط با نتایج:.....
۲۴۹.....	فهرست منابع.....
۲۴۹.....	منابع فارسی:.....
۲۵۱.....	مقالات و گزارش ها.....
۲۵۲.....	جزوات و پایان نامه ها.....
۲۵۳.....	منابع غیرفارسی:.....

مقدمه‌ای بر کتاب موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها

در پاسخ به این سؤال مهم که چرا برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها موفق و بسیاری دیگر شکست خورده و از عرصه رقابت خارج می‌شوند، از سوی صاحب‌نظران و اندیشمندان دیدگاه‌های گوناگونی مطرح شده است. پاره‌ای از آنان سخت بر این باورند که پاسخ بسیاری از این گونه سؤالات را باید در مفاهیمی مانند «استراتژی» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» و یا «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد.

واقعیت این است که اگرچه از طریق تغییر به صورت کنونی بیش از نیم قرن نمی‌گذرد، لکن مفهوم، معنا و ماهیت آن که همانا برخورداری از برنامه طراحی شده برای مواجهه با رقیب و کسب برتری است، قرن‌ها می‌گذرد. تاکنون تعاریف مختلفی از استراتژی ارائه شده است. استراتژی الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. بر این اساس استراتژی باید سه نکته را مشخص کند:

• چه اهدافی باید محقق گردد.

• روی کدام صنایع، بازارها و محصول باید تمرکز کرد.

• به منظور کسب مزیت رقابتی چگونه برای فرصت‌ها و مواجهه با تهدیدهای محیطی می‌بایست منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

برنامه‌ریزی استراتژیک به فرایندی گفته می‌شود که سازمان به تعریف یا راهبرد خود پرداخته و برای چگونگی یافتن منابع موردنیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، تصمیم‌گیری می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت و جامع بوده و برای برنامه‌ریزی مؤثر به منظور تصویر کردن طرح و برنامه یک سازمان بکار می‌رود. معمولاً برنامه استراتژیک به پرسش‌های زیر پاسخ می‌دهد:

- ما در سازمان دقیقاً چه می‌کنیم.
- برای چه کسی کار می‌کنیم.
- و چگونه کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام می‌دهیم.
- مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر اجرا و کنترل نتایج آن‌هاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمان برای اجرای این استراتژی‌ها و درنهایت کنترل فعالیت‌های انجام‌شده را در برمی‌گیرد.
- با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به‌ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، نیاز به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه‌ریزی چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیر استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کننده موفقیت تجاری در دنیای امروز است. به همین علت است که امروزه بنامان‌های موفق از مهم‌ترین ابزارهایی را که برای موفقیت در آینده بکار می‌گیرند «مدیریت استراتژیک» است.

مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا از مجرای استفاده نمودن از این روش، منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و راهبردهای بهتری را تدوین نماید. همکاران سازمان از طریق مشارکت در این فرایند خود را متعهد به اجرای استراتژی می‌نمایند. مدیریت استراتژیک زبان و مدل ذهنی مشترک میان مدیر و کارکنان را تقویت کرده و تفاهم سازمانی را بهبود می‌دهد. از دیگر مزایای مدیریت استراتژیک توانمندسازی و تفویض اختیار، تشویق و ترغیب به مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و تقویت قابلیت خلاقیت و نوآوری است.

به‌طور خلاصه تحلیل داخلی و خارجی سازمان، تهیه و تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و بالاخره ارزیابی استراتژی چهار مرحله فرایند مدیریت استراتژیک را شامل می‌شود.

علیرغم مزایا و فواید ارزشمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تنها تعداد معدودی از سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و اجرا و مدیریت استراتژیک موفق بوده‌اند و تعداد قابل توجهی از سازمان و شرکت‌ها این فرایند با شکست مواجه شده‌اند. علت این امر موانع و مشکلات مهمی است که سازمان‌ها در طراحی، اجرا و مدیریت برنامه‌های استراتژیک با آن روبرو می‌شوند. یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک از این موانع تحت عنوان «خطای ه گبار استراتژیک» یاد کرده و به بیان خطاها و مشکلات رایج در این زمینه اجرای استراتژی پرداخته است. بر این اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران مجمه‌بندی می‌شود. موانع زیر را در این زمینه مطرح کرد.

در این زمینه تمایل واقعی مدیران ارشد سازمان به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک به خاطر دلایلی مانند عدم آگاهی مدیریت ارشد نسبت به وضعیت واقعی سازمان، توجه مدیران به حفظ وضع موجود، درگیری مدیران در عملکردهای روزانه و جاری، غرور در کامیابی‌های گذشته سازمان، نگرانی از تغییر و ریسک‌گریزی مورد اشاره صاحب‌نظران قرار گرفته است.

هر استراتژی ارزش اجرا ندارد. استراتژی باید قدرت الهام دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود. استراتژی به‌عنوان راهنمایی برای اولویت‌بندی تصمیمات بکار می‌رود. استراتژی که این ویژگی‌ها را نداشته باشد، در عمل و در اجرا تأثیری در عملکرد و فعالیت‌های سازمان ندارد؛ بنابراین یکی از موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک ضعف آن‌ها از این منظر می‌باشد.

برخی رافع علیرغم تهیه و تدوین یک برنامه استراتژیک، لکن مدیران و کارکنان استراتژی را به‌طور کامل درک نکرده و در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد، روشن نیستند. بنابراین آگاهی و مشارکت و تعهد کافی را در انجام و اجرای استراتژی نخواهند داشت. در این مورد موضوعات مهمی است که ابتدا می‌بایست روشن‌شده و با وسواس با کارکنان در میان گذاشته شود. این مورد شامل موارد زیر می‌باشد:

- اولویت‌ها چیست؟
- اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.
- استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌ها خواهد گذاشت.
- چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.
- ریسک‌هایی که مانع اجرای استراتژی هستند یا تسهیل‌کننده و آن‌ها را کاهش دهید.

بنابراین برنامه اجرای استراتژی باید ضمیمه‌ای شامل یک برنامه ارتباطات داشته باشد که مشخص کند افراد چه نیازهای ارتباطی در زمینه‌ی برنامه استراتژیک دارند و این نیازها باید از چه کانال‌های ارتباطی با آن‌ها در میان گذاشته شود. به دیگر سخن به افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

یکی دیگر از موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک آن است که مسئولیت اشخاص در این زمینه اجرای تغییرات نامشخص است. مدیران و کارکنان باید

به‌منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص موردنظر به‌طور دقیق به آن‌ها واگذار شود.

یکی از رویدادهای ناخوشایند که منجر به شکست برنامه‌های استراتژیک می‌شود آن است که مدیرعامل و مدیران ارشد به هنگام تدوین استراتژی و توافق بر آن در سازمان حضور می‌یابند. اگر کارکنان احساس کنند که مدیران ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه و تعهد آنان نیز کاهش می‌یابد.

عدم تشویق موانع، مخاطرات و ریسک‌ها سبب می‌شود برنامه‌ها در حین اجرا با دشواری‌های گوناگون و پیش‌بینی‌نشده مواجه شده و عملاً یا به اجرا درنیایند و یا به‌طور ناقص اجرا شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند، لذا احداث پیش‌بینی‌نشده ممکن است در طول اجرا سر برآورند. باید این موانع، مشخص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها وقوع می‌پیوندند، کار را برای ایجاد راه‌حلی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

کتاب حاضر که پیش روی خوانندگان عزیز است تلاش نموده است تا با رویکردی محققانه موانع درون و برون سازمان اجرای برنامه استراتژیک را در حوزه‌های گوناگون در جامعه مورد مطالعه که یکی از شرکت‌های صنعت خودرو کشور است را شناسایی و تبیین کند. امید است با چنین مطالعاتی، توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان‌های ایرانی را در توسعه و تعالی کسب‌وکار و توسعه اقتصادی کشور عزیزمان ایران را فراهم نماید.

دکتر سید رضا نوروز زاده

مدیرعامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران