

برنامه ریزی استراتژیک

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. از جنبه ماهیت، برنامه ریزی دارای انواع برنامه ریزی فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه ای و عمومی است. از جنبه افق زمانی، برنامه ریزی را می توان در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت، برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلندمدت دسته بندی کرد.

بیشتر برنامه ریزی ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل آرمان ها و اهداف - طرح ها و اقدامات - منابع مورد نیاز هستند. در این مدل ها ابتدا آرمان ها و اهداف سازمانها تبیین شده، سپس طرح ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام پروژه برآورد می گردند.

برنامه ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و . . . عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. بر خلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند در برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد .

استراتژی

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود .

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد.

مدیریت استراتژیک

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سؤالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم .

تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را می بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم خیلی مشکل به نظر می رسد .

استراتژی

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند :

- چه اهدافی باید محقق گردد
- روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد
- چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت هایی انجام گیرد .

مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست .

بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد .

ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت 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، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های 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 تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک»

خواهد بود .

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد .

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کنند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به

وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت .

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد :

- تحلیل وضعیت
 - تدوین استراتژی
 - اجرای استراتژی
 - ارزیابی استراتژی
-
- تحلیل وضعیت
 - اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)
 - تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان
 - تجزیه و تحلیل محیط خارجی

• تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند .

• اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت :

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد .

• ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت

قرار گیرد . ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود :

- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت
- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی
- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند .

موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از :

- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- توجه مدیران به حفظ وضع موجود
- درهم آمیختگی دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه
- کامیابی‌های گذشته سازمان
- اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است
- نارسایی در کاربرد وظایف فوری

بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله‌ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد :

• خطای مرگبار شماره ۱- استراتژی ارزش اجرا ندارد

استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید .

• خطای مرگبار شماره ۲- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد

شد روشن نیستند

در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارتند از :

- اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟
- جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود .
- تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد .
- مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی .

- مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید .

- خطای مرگبار شماره ۳- مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند

برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود .

- خطای مرگبار شماره ۴ - مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است

کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است .

- خطای مرگبار ۵- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند

غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد .

• خطای مرگبار ۶- عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

• خطای مرگبار ۷- فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.

فرهنگ و مدیریت استراتژیک

یک تفاوت اساسی میان نظام فرهنگی کشور ما با سایر کشورها وجود دارد که کار ساماندهی فرهنگ را مقوله‌ای سهل و ممتنع می‌نماید و آن این است که در بسیاری از کشورها فرهنگ (عمومی، تاریخی و دینی) در خدمت موفقیت‌های سیاسی و اقتصادی قرار می‌گیرد، در حالیکه در نظام اسلامی ما همه سازمانها و امکانات و توانمندیها در راستای یک هدف ایدئولوژیک و فرهنگی تعریف شده‌اند.

بنابراین قرار است که همه سازمانها و نهادها برای رسیدن به آن ایده بزرگ فرهنگی و در

راستای تحقق آن گام بردارند که موجب و موجب مزایای فراوانی خواهد بود اما از طرفی این امر باعث گسست برنامه‌ریزی فرهنگی در اثر عواملی چون: مشابَهت، تعارض، تضاد، نیمه‌کارگی، یک‌دست‌نبودن، خارج از محدوده‌گی، دست‌به‌دست‌کردن، تشریفاتی‌شدن، تظاهرگرایی و غیره گردیده است. سازمانها و نهادهای بسیاری هستند که بستگی به موقعیت و شرایط، خود را در امور فرهنگی همه‌کاره یا هیچ‌کاره می‌دانند. در پیروزیها و موفقیتها شریک می‌شوند و در کوتاهیها و اشتباهات پای خود را کنار کشیده و سلب مسئولیت می‌کنند. به نظر می‌رسد که بررسی و تطبیق و هماهنگی وظایف نهادها و سازمانهای فرهنگی یا چندبعدی در زمره اقدامات اساسی برای توسعه همه‌جانبه و دستیابی به اهداف کلان است. و اما آنچه به عنوان مدیریت استراتژیک جای خود را در همه سازمانهای دولتی و خصوصی کشورهای صنعتی و فراصنعتی بازنموده و راه کامیابیهای بزرگ ملی را برای آنها هموار نموده است در کشورهای در حال رشد و از جمله ایران ما، با گامهای کوتاه و نامطمئن در حال پیش‌آمدن است. البته این مساله در مورد نهادهای دولتی به ویژه در زمینه‌های صنعتی، تجاری و خدماتی و علی‌الخصوص سازمانهای فرهنگی مصداق کاملاً بارزی دارد .

جایگاه مدیریت استراتژیک

استراتژی (strategy) در اصل یک اصطلاح نظامی به معنای سنجیدن موقعیت خود و حریف و طرح نقشه برای روبروشدن با او در مناسبترین وضع است. اما به تدریج این اصطلاح یا به عبارتی فن نظامی، جایگاه مهمی در رهبری و مدیریت سیاسی و سپس اقتصادی پیدا کرد. در یک معنای ساده، استراتژی یعنی روش کلی برای رسیدن به هدف کلی.

در جهان معاصر، مدیریت استراتژیک (strategic management) یکی از شاخه‌های مهم و راهگشا در حوزه مدیریت و رهبری قلمداد می‌شود. البته ورود این دانش و فن به کشور ما سابقه زیادی ندارد اما استقبال رو به رشد برخی از مدیران - به‌ویژه مدیران بخش خصوصی - از این دانش و فن، نشان‌دهنده ثمرات کاملاً ملموس و قابل بهره‌برداری از دانش مزبور می‌باشد. تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت استراتژیک ارائه شده، برخی گفته‌اند: مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک دستگاه را تعیین می‌کند؛ اما به نظر می‌رسد کاربرد این نوع از مدیریت فراتر از تعریف فوق باشد. هم‌اکنون، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته، مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که نخستین ارزش و اولویت آن، کمک به یک سازمان برای فعالیت موفق در یک محیط پیچیده و پویا می‌باشد. امروزه بسیاری از سازمانها و حتی دولتها از این مدیریت به عنوان ابزاری توانا برای ایجاد و هدایت تغییرات موردنظر و یا مقابله با بحرانهای مخاطره‌آمیز استفاده می‌کنند. صرف‌نظر از مدوّن‌شدن یا نشدن و به عبارتی دیگر رسمی یا غیررسمی بودن فرموله کردن عملیات استراتژیک در یک سازمان، تحقیقات نشان داده است

که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک توجه دارند، به مراتب موفق تر از سازمانهای مشابهی بوده است که بدان بی توجه بوده اند .

بنابراین، این نوع از مدیریت، یک سازمان را برای مواجهه با محیط پیچیده خارجی و حتی داخلی، آماده می کند و توانمندی سازمانی - و رهبری - امکان پاسخگویی به تهدیدها و فرصت های پیش بینی شده را به وجود می آورد. به رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می شود که تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره گیری از آن برخوردار می گردند که ما از آنان به مدیران استراتژی ساز تعبیر می کنیم .

چرا فرهنگ؟

دانش مدیریت استراتژیک، عمدتاً سازمانهای نظامی، سیاسی و اقتصادی بهره گیری می کنند و سابقه و میزان استفاده از این نوع مدیریت در بخش فرهنگی به ویژه در کشورهای توسعه نیافته، بسیار اندک و ناچیز است. کشور ما، به ویژه پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی بود، فرهنگ و امدادهای الهی یاری بخش به ملت و مسئولان در این مسیر، همواره با بحرانهای فرهنگی متعددی روبرو بوده است. این چالشها را باید عمدتاً ناشی از ورود تهاجم آمیز فرهنگ غربی و فقدان یک نظام مدیریت کارآمد و - برنامه ریزی جامع و هدفمند دانست که همچنان ما را با تهدیدات جدی مواجه ساخته است؛

به طوری که باید اذعان کرد فقدان یک مدیریت و رهبری کارآمد، زمینه استفاده انقلاب اسلامی از فرصت های طلایی در حوزه های فرهنگی را به شدت کاهش داده و هم اکنون ما را در قبال بسیاری از معضلات فرهنگی منفعل ساخته است. نخبگان فکری کشور به روشنی می دانند که بی توجهی به توسعه فرهنگی، کشور را از دست یابی به موقعیتهای مطلوب اقتصادی نیز بی نصیب خواهد ساخت. لذا در پاسخ به این پرسش که در توسعه ایران، کدامیک از این دو حوزه، یعنی اقتصاد و فرهنگ، مقدم است؟ باید گفت، با اندک شناختی از مسائل کلان کشور، توسعه فرهنگی بر توسعه اقتصادی مقدم خواهد بود .

در ابتدا، پرسش اصلی این است که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزه فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می رسد، پاسخ روشن است؛ چرا که در سالهای اخیر، برای بسیاری از کارشناسان روشن شد که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمانهای فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی را در پی خواهد داشت. لذا وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه زنیهای کارشناسان درباره آینده، به ویژه با توجه به روند مخاطره آمیز جهانی شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می کند که مجموعه دستگاههای فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت استراتژیک، به مفهوم تلاشهای سازمان یافته برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه های پیش رو به شمار می رود. تردیدی نیست که بهره گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک، می تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت ما را در

قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده، از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. پرسش دوم این کوتاه نوشته، این است که برای آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ، چه فرایندی قابل ترسیم است؟

اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری

تا زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلّاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمانهای دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دستیابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخشهای سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمانهای دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

• بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)

باید دانست بررسی این مساله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی، خود نیازمند تأمل بسیاری می‌باشد. از یک سو بررسی محیط خارجی، نگاه به محیط داخلی را جهت

می‌دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه داخلی، زمینه شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد استطاعت بالقوه و بالفعل یک سازمان، میسر می‌سازد. در هر حال، صرف‌نظر از تقدم و تاخر منطقی، ما ابتدا از بررسی محیط داخلی آغاز می‌کنیم .

• بررسی محیط داخلی

در یک عملیات استراتژیک، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. هم‌اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیردقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند، و این عدم شناخت، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان، علاوه بر مدیران، مجموعه پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند .

• بررسی محیط خارجی

اصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به‌روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی‌ای که در بردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان (مخاطبان) باشد، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک، جهت‌دهی به نیازهای

مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان‌شناسی مخاطب،
جامعه‌شناسی مخاطب نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. این‌که مخاطب در
چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه‌ای زندگی می‌کند، نباید از دستور بررسی خارج شود.
تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به
مخاطب‌شناسی روزآمد یا مواجهه نهانی با این مقوله می‌باشد .

تعیین چشم‌انداز کارآمد یا نقاط مطلوب

وجود چشم‌انداز یا نقاط مطلوب، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات استراتژیک به شمار می‌رود. لازمه ترسیم چشم‌انداز، شفاف‌سازی مأموریت اصلی (رسالت)، اهداف و وظایف است. یکی از معضلات اساسی در موسسات فرهنگی ما، برخورد تشریفاتی با این مقوله می‌باشد. بخش قابل توجهی از موسسات فرهنگی کشور دارای رسالت، اهداف و وظایف مبهم و حتی بعضاً متناقض و متداخل و یا دست‌نیافتنی و شعاری هستند. در این میان، بازخوانی اهداف و تقسیم آن به دو بخش اهداف کلان و عملیاتی حائز اهمیت است. اهداف دقیقاً عبارت از آن چیزهایی است که سازمان خواستار دستیابی به آن می‌باشد.

چشم‌انداز، فراتر از اهداف، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده‌ال و معمولاً درازمدت مشخص می‌کند. چشم‌انداز که بهتر است توأمان به صورت کمی و کیفی ترسیم شود، از سویی قوه محرکه و از دیگر سو دورنما و محصول نهایی و موفق یک سازمان را در یک دوره زمانی معین روشن می‌کند. چشم‌انداز باید کاملاً مبتنی بر رسالت، اهداف و وظایف یک سازمان ترسیم شود.

• توانمندسازی سازمان (ایجاد ظرفیت)

توانمندسازی سازمان باید در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار گیرد. یکی در مرحله پیش از تدوین برنامه استراتژیک، به صورت عمومی و دیگری پس از تدوین برنامه و تعیین

تاکتیک، به صورت تخصصی .

پس از روشن شدن رسالت، اهداف، وظایف و چشم‌انداز باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این مرحله، انطباق منابع، امکانات، ساختار سازمانی و . . . و ایجاد و توسعه ظرفیت کافی برای تحقق اهداف و دستیابی به چشم‌انداز، مورد توجه مدیریت استراتژیک خواهد بود .

برای مثال، در ساماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب، ساماندهی به امکانات و . . . در زمره جزو اولویت‌های توانمندساز قرار می‌گیرد. البته چنانکه اشاره شد، پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک نیز مرحله جدیدی از توانمندسازی مورد توجه قرار خواهد گرفت. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب، کیفیت و نیز چینش و نحوه بهره‌برداری، با ماموریت‌های محوله ناسازگار است و یا ساختار سازمانی غیرعلمی آنها اصولاً امکان اجرای یک عملیات استراتژیک را از آنها سلب می‌نماید .

• استراتژی‌سازی

مهم‌ترین مرحله در یک عملیات فرهنگی استراتژیک رسیدیم که همان تعیین استراتژی به معنای تعیین راه دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌باشد .

اگر تمامی مراحل پیش‌گفته به دقت و به صورت علمی محقق شده باشد، پس از آن یک مدیر مستعد و خلاق قدرت استراتژی‌سازی را خواهد داشت. در برخی سازمان‌های فرهنگی، میان سیاست و استراتژی خلط می‌شود. سیاست در واقع رویکرد یک سازمان به نحوه تحقق

اهداف است، اما استراتژی مسیر دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند. باید توجه داشت که در یک سازمان می‌توان به انواع استراتژیها اشاره کرد: استراتژیهای دفاعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور، مساله محور، تعیین استراتژی در موقعیت اضطراری و اورژانسی و یا در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره .

• تدوین برنامه استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم یا زمانبندی‌شده و سازمان‌یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که دربردارنده نحوه تحقق استراتژی‌ها است تعریف کرد: در واقع یک برنامه‌ریزی صحیح به ما امکان می‌دهد با یک ملاحظه منسجم و جامع‌نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آنها جهت پیشبرد استراتژی‌هایی که ما را به دستیابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت گام برداریم. اصولاً یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند بدون اجرای مراحل پیشینی که به آنها اشاره شد، تدوین گردد. از ویژگیهای ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل، هماهنگی عناصر سازمانی و تعریف جایگاه و نقش هریک و نیز زمان‌بندی و توزیع دقیق منابع است .

برنامه می‌تواند به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت تهیه شود. ولی در سازمان فرهنگی به اقتضای ماموریت کلان، تدوین برنامه‌های درازمدت کارساز خواهد بود . معمولاً در هر برنامه‌ای مکانیزم کنترل و نظارت و شناسایی به‌موقع موانع و رفع آن نیز پیش‌بینی می‌شود؛ چرا که منظورشدن ضمانتهای لازم برای اجرای برنامه در عملیات استراتژیک هیچگاه مورد غفلت نخواهد بود .

• تعیین تاکتیک

علاوه بر برنامه، در یک عملیات استراتژیک نیازمند تاکتیک‌های روزآمد می‌باشیم. گرچه تاکتیک عمدتاً به‌عنوان یک اصطلاح نظامی به کار رفته، اما درواقع در این نوع از عملیات مکمل ضروری برنامه قلمداد می‌شود. برخی تاکتیک را روش گذار از هریک از مرحله‌ها و یا موانع تعریف کرده‌اند؛ چنانکه در جنگ، گرفتن تپه معینی اهمیت تاکتیکی دارد و یا در سیاست، به جلب کردن نظر یک طیف خاص در انتخابات و یا به کار بستن شگردهای خاص برای مواجهه با رقیب تاکتیک گفته می‌شود. در عین حال، تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیست‌ها قرار می‌گیرد. برای نمونه، تاکتیک‌هایی که می‌تواند در برنامه جامع و استراتژیک تولید علم و نظریه پردازی مورد توجه ما قرار گیرد، قابل ذکر می‌باشد.

• اجرای برنامه (آغاز عملیات)

پس از تدوین برنامه، عملیات آغاز می‌شود. گرچه معمولاً سازمانی که تا این مرحله با موفقیت پیش رفته، شانس زیادی برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه خود خواهد داشت، اما نباید فراموش کرد که بسیاری از سازمانهای فرهنگی پس از تدوین برنامه و صرف زمان و بودجه درخور توجه در این امر، بی‌توجه به برنامه، همان روش سنتی گذشته را که به آن عادت کرده‌اند، پیش می‌گیرند و از پایبندی به برنامه سرباز می‌زنند. اجرای صحیح برنامه به

عوامل متعددی وابسته است که در مراحل پیش گفته به آن پرداخته شد. کمترین غفلت از هریک از عوامل مزبور می‌تواند اجرای برنامه را با اختلال مواجه نماید. در سازمانهای فرهنگی کشور ما، اجرای عملیات استراتژیک، به جهت موانع بسیاری که در پیش رو دارد، بیشتر به یک انقلاب می‌ماند که عزم و اراده راسخ مسئولان و مردم را می‌طلبد. در حال حاضر، بازسازی شورای محترم عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مدیریت کلان امور فرهنگی کشور گام نخست در زمینه‌سازی برای یک عملیات استراتژیک فرهنگی بزرگ خواهد بود. در واقع، بهانه قراردادن فقدان بودجه و امکانات برای به تعویق انداختن ساماندهی امور فرهنگی کشور، نوعی فرار از واقعیت‌ها تلقی می‌گردد؛ چرا که نگارنده معتقد است در صورتی که بودجه و امکانات کشور براساس اولویت‌ها ساماندهی شود، امکان ایجاد تحولات بزرگ همواره وجود خواهد داشت.

منابع:

سایت اطلاع رسانی دانشنامه رشد به آدرس

www.daneshnameh.roshd.ir

سایت اطلاع رسانی آفتاب

www.aftab.ir