



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

چاپ دوم

جان ام. برایسون

برنامه ریزی استراتژیک

در سازمان های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی

ترجمه
دکتر مهدی خادمی
قربان برارنیا (ادبی)



برنامه ریزی استراتژیک

در سازمان های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی

سرشناسه:	برایسون، جان مور، ۱۹۴۷ - Bryson, John Moore
عنوان و نام پدیدآور:	برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی / ترجمه مهدی خادمی‌گراشی، قربان برارنیا؛ ویرایش حامد عبداللهی، سحر نیکزاد
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم،
مشخصات ظاهری:	۴۲۶ ص.: جدول، نمودار
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۲۱-۴
یادداشت:	عنوان اصلی: Strategic planning for public and non profit organizations.3nd ed
موضوع:	برنامه‌ریزی استراتژیک موضوع
موضوع:	سازمان‌های غیرانتفاعی - مدیریت
شناسه افزوده:	خادمی‌گراشی، مهدی، ۱۳۵۷ - مترجم
شناسه افزوده:	برارنیا ادبی، قربان، ۱۳۵۶ - مترجم
رده بندی کنگره:	۱۳۹۰ ب۴ب/۲۸/HD۳۰
رده بندی دیویی:	۴۰۱۲/۶۵۸
کتابشناسی ملی:	۲۴۴۷۲۹۷

برنامه‌ریزی استراتژیک

در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی

تألیف

جان.ام. برایسون

ترجمه

دکتر مهدی خادمی

قربان برارنیا

ویراستار ادبی

حامد عبدالهی

سحر نیکزاد



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی عمومی و غیرانتفاعی

- نویسنده: جان. ام. برایسون
- مترجم: دکتر مهدی خادمی
- ویراستار فنی: قربان برارنیا
- ویراستار ادبی: سحر نیکزاد
- طراحی روی جلد: کارگاه گرافیک سپهر
- شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۲۱-۴
- ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱
- تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۱۰ نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۳۶۴۱۰
- فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

مقدمه ناشر

برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله ابزارهایی است که اکثر سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود از آن بهره می‌برند. در شرکت‌های خصوصی و انتفاعی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر بازار و رقابت است و تلاش می‌شود که با کمک آن بازار و محیط رقابتی پیش روی شرکت تحلیل شود و بر مبنای آن استراتژی شرکت برای پیشی گرفتن از رقبای طرح‌ریزی می‌شود. اما این قاعده در شرکت‌های دولتی و عمومی که هدف از تأسیس آنها الزاماً کسب سود نیست، حکم‌فرما نیست، از این‌رو این پرسش مطرح می‌شود که استراتژی در شرکت‌های عمومی چه معنایی دارد؟ با توجه به این که رقابت در اکثر شرکت‌های عمومی بی‌معناست، این شرکت‌ها با تدوین برنامه استراتژیک می‌خواهند به چه هدفی دست یابند؟ ماهیت متفاوت شرکت‌های عمومی و غیرانتفاعی نگاه متفاوتی به مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌طلبد. نمی‌توان انتظار داشت آنچه ما را به اهداف یک شرکت خصوصی و انتفاعی رهنمون می‌کند، برای یافتن اهداف کلان شرکت‌های عمومی نیز مفید باشد. آنچه در شرکت‌های عمومی اهمیت می‌یابد، مجموعه افراد و نهادهایی است که از خدمات آن شرکت استفاده می‌کنند و یا به نوعی بر فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارند. از این افراد و نهادها با عنوان ذینفعان یاد می‌شود. هدف شرکت‌های عمومی آرایه مناسب خدمات و جلب رضایت ذی‌نفعان آن است و استراتژی در چنین شرکت‌هایی نیز، باید بر همین مبنا توسعه یابد.

برایسون و همکارانش که سابقه‌ای طولانی در طرح موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های عمومی دارند، در این کتاب مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های عمومی را تشریح کرده‌اند. مفهوم تحلیل ذی‌نفعان و استفاده از آن برای برنامه‌ریزی استراتژیک برای اولین بار در این کتاب طرح شده و توسعه یافته است. در حال حاضر دامنه استفاده از تحلیل ذینفعان در برنامه‌ریزی استراتژیک از شرکت‌های عمومی فراتر رفته و در شرکت‌های انتفاعی و خصوصی نیز به کار می‌رود.

طی سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی کشور اقبال زیادی به مدیریت استراتژیک داشته‌اند. از همین رو انتشار ویرایش قبلی این کتاب نیز با استقبال خوب مدیران و کارشناسان این بخش‌ها همراه بود. با توجه به تغییرات قابل توجه ویرایش جدید کتاب اصلی نسبت به ویرایش قبلی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا (انتشارات آریانا قلم) ترجمه و انتشار این کتاب را در سال ۱۳۸۸ در دستور کار خود قرار داد و خوشبختانه با توجه به استقبال به عمل آمده از این کتاب با اعمال برخی از اصلاحات به چاپ دوم رسید. امید آنکه مطالعه این کتاب بتواند پاسخگوی برخی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

.....	مقدمه ناشر	۵
-------	------------	---

بخش اول: درک پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک

.....	فصل اول: چرا برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته است.....	۱۵
.....	تعریف، اهداف و مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۹
.....	آنچه برنامه‌ریزی استراتژیک نیست	۳۱
.....	چرا برنامه‌ریزی استراتژیک در حال تبدیل شدن به فعالیتی هوشمندانه و استاندارد است	۳۳
.....	سه مثال از برنامه‌ریزی استراتژیک	۳۸
.....	حوزه مدارس حومه‌ای	۳۹
.....	گروه امنیت نیروی دریایی	۴۰
.....	پروژه‌ای برای افتخار (سازمان غیرانتفاعی خدماتی)	۴۳
.....	مقایسه و تطبیق	۴۵
.....	خلاصه	۴۷

.....	فصل دوم: چرخه تغییر استراتژی	۵۱
.....	ارایه یک رویکرد موثر در برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۱
.....	فرایند ده مرحله‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۴
.....	گام اول: آغاز کار و توافق نظر بر روی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۸
.....	گام دوم: شناسایی الزامات سازمانی	۶۱
.....	گام سوم: شفاف‌سازی مأموریت و ارزش‌های سازمانی	۶۱
.....	گام چهارم: ارزیابی محیط‌های خارجی و داخلی سازمان	۶۳
.....	گام پنجم: تعیین مسایل و موضوعات استراتژیک پیش‌روی سازمان	۶۸
.....	گام ششم: تدوین استراتژی‌ها به منظور مدیریت مسایل و موضوعات	۷۳
.....	گام هفتم: بررسی و اتخاذ استراتژی‌ها یا برنامه استراتژیک	۷۶
.....	گام هشتم: ایجاد چشم‌انداز سازمانی اثربخش	۷۷
.....	گام نهم: توسعه یک فرایند اجرایی موثر	۷۹
.....	گام دهم: ارزیابی مجدد استراتژی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۸۱
.....	متناسب کردن فرایند برای شرایط محیطی خاص	۸۱
.....	خلاصه	۹۳

بخش دوم: گام‌های کلیدی در چرخه تغییر استراتژی

فصل سوم: آغاز کار و حصول توافق بر روی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۹۹

.....	کانون توجه برنامه‌ریزی و نتایج مورد نظر	۱۰۰
.....	مزایا	۱۰۲
.....	توسعه توافقات اولیه	۱۰۶
.....	رهنمودهای فرایند	۱۲۱
.....	از فرایند انتظارات واقع‌بینانه داشته باشید	۱۳۲
.....	خلاصه	۱۳۳

فصل چهارم: تشریح الزامات و ماموریت سازمان..... ۱۳۵

.....	الزامات سازمانی	۱۳۹
.....	ماموریت	۱۴۵
.....	تجزیه و تحلیل ذینفع	۱۵۱
.....	بیانیه ماموریت	۱۵۹
.....	رهنمودهای فرآیند	۱۶۷
.....	خلاصه	۱۷۰

فصل پنجم: ارزیابی محیط به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها... ۱۷۱

.....	هدف	۱۷۲
.....	نتایج مورد انتظار	۱۷۴
.....	مزایا	۱۷۸
.....	ارزیابی محیط خارجی	۱۸۰
.....	ارزیابی‌های داخلی	۱۸۷
.....	فرآیند ارزیابی	۱۸۹
.....	نمونه‌ای از یک تجزیه و تحلیل SWOC	۱۹۵
.....	رهنمودهای فرآیند	۲۰۳
.....	خلاصه	۲۰۵

فصل ششم: شناسایی مسایل و موضوعات استراتژیک سازمان..... ۲۰۷

.....	نتایج مورد انتظار	۲۰۹
.....	مزایا	۲۱۰
.....	نمونه‌هایی از مسایل و موضوعات استراتژیک	۲۱۲
.....	تشریح مسایل و موضوعات استراتژیک	۲۱۴

هفت روش برای شناسایی موضوعات استراتژیک.....	۲۱۷
رهنمودهای فرآیند.....	۲۳۲
خلاصه.....	۲۴۲

فصل هفتم: تدوین و تصویب برنامه‌ها و استراتژی‌ها برای مدیریت موضوعات استراتژیک ۲۴۳

هدف.....	۲۴۸
نتایج مورد انتظار.....	۲۵۸
مزایا.....	۲۵۹
دو روش برای تدوین استراتژی.....	۲۶۱
برنامه‌های استراتژیک.....	۲۶۹
تصویب برنامه.....	۲۷۳
رهنمودهای فرآیند.....	۲۷۵
خلاصه.....	۲۹۰

فصل هشتم: ایجاد یک چشم‌انداز سازمانی اثربخش..... ۲۹۱

نتایج مورد انتظار.....	۲۹۲
مزایا.....	۲۹۴
یک مثال.....	۲۹۸
رهنمودهای فرآیند.....	۳۰۳
خلاصه.....	۳۰۷

فصل نهم: اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها و استراتژی‌ها..... ۳۰۹

نتایج مورد انتظار.....	۳۱۰
مزایا.....	۳۱۴
برنامه‌ها و پروژه‌ها.....	۳۱۵
نقش ویژه بودجه.....	۳۱۷
رهنمودهای فرآیند.....	۳۲۲
خلاصه.....	۳۳۹

فصل دهم: بازبینی و ارزیابی مجدد برنامه‌ها و استراتژی‌ها..... ۳۴۱

نتایج مورد انتظار.....	۳۴۴
مزایا.....	۳۴۴
مثال‌ها.....	۳۴۶
ایجاد یک سیستم مدیریت استراتژیک.....	۳۴۹

۳۶۷	 رهنمودهای فرآیند
۳۷۷	 خلاصه

بخش سوم: مدیریت فرآیند و آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک

۳۸۳	 فصل یازدهم: نقش رهبری در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۸۵	 درک موقعیت و زمینه
۳۸۶	 درک افراد مشارکت‌کننده در فرآیند
۳۸۷	 حمایت از فرآیند
۳۹۰	 آغاز فرآیند
۳۹۲	 تسهیل فرآیند
۳۹۵	 تقویت رهبری مشارکتی (جمعی)
۳۹۸	 استفاده از گفتگو و مذاکره برای معنی‌دار شدن فرآیند
۴۰۱	 تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات
۴۰۴	 اجرای هنجارها، حل منازعات و مدیریت تعارضات باقیمانده
۴۰۶	 خلاصه: کنار هم قرار دادن تمام عناصر

۴۰۷	 فصل دوازدهم: آغاز کار برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۰۷	 نگاهی دوباره به سه سازمان نمونه
۴۱۸	 آغاز کار

فصل اول

چرا برنامه ریزی استراتژیک نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته است

اغلب مشکل اساسی در حل معماهای زندگی این است که ما به اندازه کافی از قدرت تخیل خود استفاده نمی کنیم. (توماس مور، کتاب تیمار روح)

رهبران و مدیران در مؤسسات دولتی، سازمان های غیرانتفاعی و نهادهای اجتماعی با چالش های متعدد و دشواری مواجه اند. برای نمونه جریانات و وقایع تاثیرگذار دو دهه اخیر ایالات متحده را در نظر بگیرید: جمعیت ناهمگون و سالخورده، تحول در ماهیت خانواده، تغییر جهت آشکار به سوی سیاست های محافظه کارانه، کاهش و یا محدودیت مالیاتی، تغییرات چشمگیر در مسئولیت ها و اولویت های سرمایه گذاری دولت های ایالتی و فدرال، رونق مجدد بازار سهام پس از طولانی ترین میزان رکود در تاریخ آمریکا، کاهش فاصله بین دهک های درآمدی و افزایش مجدد آن، تبدیل شدن کودکان به بزرگترین طبقه فقیر در آمریکا، رشد فزاینده کاربرد فناوری اطلاعات،

تجارت الکترونیک و دولت الکترونیک، تغییر ماهیت کار و تعریف دوباره مشاغل، نگرانی از تروریسم جهانی و ظهور چاقی به عنوان یک مسئله پراهمیت در حوزه سلامت جامعه، و شاید بدتر از همه، کاهش شدید سرمایه اجتماعی (پاتمن، ۲۰۰۰) و احساس نارضایتی عمومی شهروندان ایالات متحده و سایر کشورهای توسعه یافته از زندگی در این کشورها نسبت به ۳۰ سال گذشته (لین؛ ۲۰۰۰).

با این اوصاف، دور از ذهن نیست که طراحی، مدیریت، عملکرد و مسئولیت سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به عنوان متولیان حل این مشکلات نیازمند توجه ویژه‌ای است. در واقع بروز تغییر در بخش‌های عمومی بدون در نظر گرفتن سرعت و شدت آن‌ها مسئله‌ای دائمی است.

پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، گسترش دموکراسی و سرمایه‌داری، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسید. اما هم اکنون می‌دانیم توسعه این روند دشواری‌هایی را نیز به همراه داشته است. هنوز دیکتاتوری‌ها و حکومت‌های خودکامه فراوانی در گوشه و کنار جهان وجود دارند. هنوز کارگران از نبود امنیت شغلی بیمناک هستند و کماکان نرخ بیکاری در بیشتر کشورهای در حال توسعه و حتی در کشورهای توسعه یافته بالاست. مشکلات زیست محیطی وارد مرحله‌ای جدید می‌شوند. در دورانی که مهلک‌ترین بیماری‌ها را می‌توان با صرف مبالغی ناچیز از طریق تامین آب آشامیدنی سالم، ایجاد تاسیسات بهداشتی دفع فاضلاب، واکسیناسیون و استفاده از داروهای ساده نابود کرد، همچنان فقر و بیماری در دنیا ریشه کن نشده است. علاوه بر این گرم شدن کره زمین، تغییر در الگوی بارندگی، خشکسالی‌های طولانی، طوفان‌های فاجعه‌بار و بالا رفتن تعداد مبتلایان به سرطان پوست بر اثر سوراخ شدن لایه اوزون را می‌توان از مشکلات امروز کره زمین دانست. موسسه دیدبان جهانی^۱ در کتاب «وضعیت جهان در سال ۲۰۰۴: انسان‌هایی چاق‌تر، ثروتمندتر و غمگین‌تر» اعلام کرد که مصرف‌گرایی،

^۱ Worldwatch Institute

بشر را در مسیر برخورد با فاجعه‌ای زیست محیطی قرار داده است. خطر تروریسم، واقعی و تهدید کننده است و در صورتی که اجماع جهانی بر استقرار دموکراسی، رشد اقتصادی معقول و حل و فصل مجادلات به شیوه‌ای مسالمت‌آمیز در تمامی کشورها، قرار گرفته است؛ پی‌گیری آن باید به صورت جدی انجام شود. سِرمارتین ریس فیزیکدان و ستاره‌شناس مشهور انگلیسی برآورد کرده است که در قرن حاضر تنها ۵۰ درصد از مردم دنیا شانس گریز از یک فاجعه جهانی ویران کننده را دارند (راس، ۲۰۰۳).

جملات بالا بیان کننده وضع موجود جهان پیرامون ماست. سازمان‌هایی که تمایل دارند در این جهان به صورت مستمر در عرصه رقابت باقی بمانند، باید در مقابل چالش‌های جهانی واکنشی مناسب نشان دهند. واکنش آن‌ها از انجام بهتر فعالیت‌های فعلی تا تغییر عمیق در راهبردهای سازمانی متغیر است. تغییر و تحولات محیطی معمولاً پس از یک دوره آرامش اتفاق می‌افتد. این تغییرات ممکن است هیجان‌انگیز بوده و یا بالعکس اضطراب‌آور و یا حتی ترسناک باشند (گریسک، ۱۹۹۱؛ مینتزبرگ، ۱۹۹۴). یک زمین‌شناس به نام درک ایجر در این رابطه می‌گوید «تاریخ هر بخش از کره زمین دربردارنده دوره‌های طولانی از ثبات و یکنواختی و دوره‌های کوتاه مدت وحشت است.» (گالد، ۱۹۸۰).

تغییرات محیطی و سازمانی فوق‌الذکر به دلیل ماهیت به هم پیوسته جهان، بر هم اثر گذاشته و تشدید می‌شوند. به قول یکی از نویسندگان، بسیاری از اتفاقات مهم زندگی در غیاب ما رخ می‌دهند.

به طور کلی می‌توان گفت تغییر در هر بخش منجر به بروز تغییر در سایر بخش‌ها نیز می‌گردد.

این به هم پیوستگی و اثرگذاری متقابل را بیش از همه می‌توان در کمرنگ شدن سه مرز مهم ملاحظه کرد:

مرز میان حوزه‌های داخلی و بین‌المللی.

مرز میان حوزه‌های مختلف سیاستگذاری.

و نیز مرز میان بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی. (کلوند، ۲۰۰۲؛ کتل، ۲۰۰۲)

بروز این تغییرات از اواسط دهه ۷۰ میلادی در سراسر جهان بسیار محرز است. اقتصاد امریکا هم‌اکنون به شکلی گسترده با اقتصاد سایر نقاط جهان در ارتباط است و این ارتباط به وابستگی متقابل و انعکاس تحولات جهانی در داخل مرزهای ایالات متحده منجر شده است. به عنوان مثال من و همسرم هر دو صاحب دو اتومبیل امریکایی هستیم که برخی از قطعات آن‌ها در کشور ژاپن تولید شده است؛ رکود اقتصادی سال‌های اخیر ژاپن، ترس وقوع رکود اقتصادی در آمریکا و سایر نقاط جهان را افزایش داده است. هم‌اکنون اتحاد جماهیر شوروی نیز از میان رفته است و دیگر تهدیدی برای ایالات متحده تلقی نمی‌شود و حتی هم‌اکنون روسیه در اکثر زمینه‌ها متحد آمریکا به شمار می‌آید. تهدید ذخایر نفتی ایالات متحده منجر به عکس‌العمل دولتمردان آمریکایی و برگزاری جلسات اضطراری در کاخ سفید، سازمان سیا، وزارت دفاع و سازمان امنیت داخلی می‌شود.

امروزه تشخیص وجه تمایز میان حوزه‌های مختلف سیاستگذاری دشوار است. به عنوان مثال در حال حاضر سیاست‌های آموزشی به مثابه نوعی از سیاست‌های رشد و توسعه اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که به نهادهای اجتماعی و بنگاه‌های اقتصادی کمک می‌کند تا رقابت اثربخش‌تری داشته باشند. توسعه اقتصادی باعث از بین رفتن هزینه‌های امور آموزشی نمی‌گردد ولی در صورت عدم توجه به امور آموزشی، هزینه‌های سنگینی بر دولت تحمیل می‌شود. به عنوان مثال برنامه‌های آموزشی در زمینه تغذیه سالم، ورزش، تفریح و گردشگری در شمار راهکارهای کنترل هزینه‌های بهداشت کشور محسوب می‌شوند.

و در نهایت این که، مرز میان بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی نیز به تدریج کمرنگ شده است. حق حاکمیت ملی به درون شرکت‌های چند ملیتی، سازمان‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی رسوخ کرده است. به عنوان مثال بر خلاف گذشته، مالیات توسط مأموران دولتی وصول نمی‌شود بلکه توسط سازمان‌های خصوصی و یا غیرانتفاعی از دستمزد کارمندان کسر و به دولت پرداخت می‌شود و یا این که دولت‌ها

برای اجرای طرح‌های ملی نظیر طرح‌های آموزشی، بهداشتی و رفاهی جامعه به نحو گسترده‌ای از بخش خصوصی کمک می‌گیرند و سلاح‌های جنگی دیگر در زرادخانه‌های دولتی تولید نمی‌شوند بلکه توسط صنایع بخش خصوصی ساخته می‌شوند. وقتی فعالیت‌های عمومی نظیر بهداشت، آموزش، وصول مالیات و پرداخت مستمری بازنشستگان و یا تولید سلاح توسط سازمان‌های خصوصی و غیرانتفاعی اداره می‌شود پس طبیعی است که بپذیریم مرز بین سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی به نحو چشمگیری کاهش یافته است. در سال‌های اخیر دولت‌ها به تدریج حق حاکمیت ملی خود را به دولت‌های محلی و ایالتی واگذار کرده‌اند. در پانزده سال گذشته در ایالت متحده به صورت مستمر از اختیارات دولت فدرال کاسته شده و به قدرت و اختیار دولت‌های ایالتی و محلی افزوده شده است. به گفته سردبیر مجله گاورنینگ «در دهه اول قرن جدید، دولت فدرال، دیگر نخستین مرجع حل مشکلات پیچیده اقتصادی و اجتماعی نیست بلکه کلید حل مشکلات در دست دولت‌های ایالتی و محلی است که همچون گذشته اغلب مقروض، غیرقابل پیش‌بینی و غیر متحدند». این تقسیم قدرت و محو شدن مرزها میان بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی باعث ایجاد فضایی شده که میلوارد و همکارانش آن را دولت هاله‌ای نامیده‌اند. در این فضا دولت تنها یکی از عناصر اداره کننده جامعه و نه لزوماً مهمترین بخش آن است.

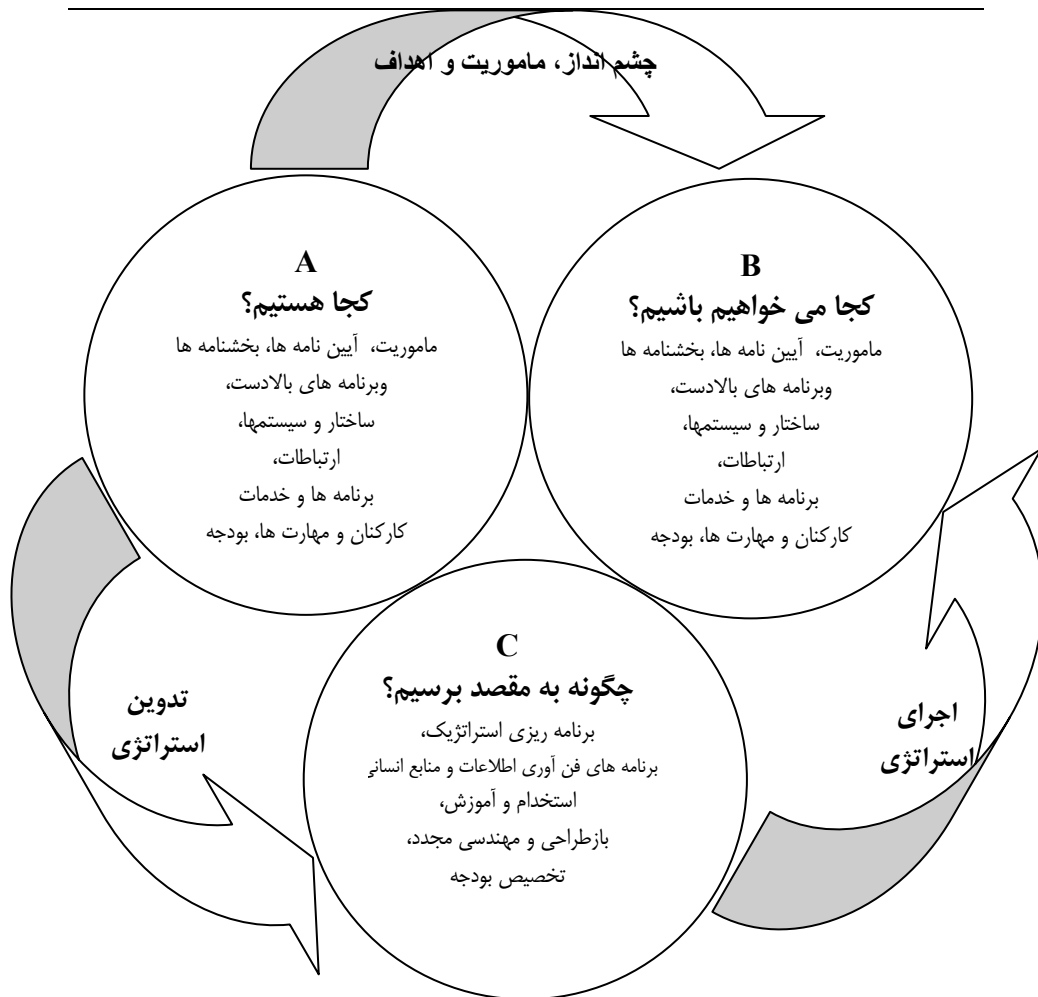
حذف این مرزها بدان معناست که در جهان کنونی هیچ سازمان یا موسسه‌ای مسئولیت کامل یک فعالیت را به عهده نخواهد داشت؛ و در عین حال نیز نمی‌تواند منکر نقش تاثیرگذار خود بر روی عناصر فعال جامعه باشد. این ابهام فزاینده در قلمرو قدرت، در پیوند با جریان‌ات و وقایعی که پیشتر ذکر آن گذشت، سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و نهادهای مدنی را وادار می‌کند تا برخلاف گذشته تفکر، عمل و یادگیری خود را استراتژیک نمایند. دانش و الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک نیز به همین منظور و برای کمک به آن‌ها طراحی شده است. در این کتاب تجارب گسترده دهه‌های اخیر سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و خصوصی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور بهره‌گیری سازمان‌های مختلف گردآوری شده است.

تعریف، اهداف و مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟ مطابق با تعاریف السن و ادی (۱۹۸۲، ص ۴) برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از «تلاشی نظام‌مند، به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌هایی بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد.» در حالت ایده‌آل، برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند گردآوری اطلاعات وسیع و اثربخش، تعریف مأموریت سازمان و همچنین موضوعات راهبردی و در نهایت بررسی دقیق راهکارهای مختلف برای دستیابی به اهداف سازمانی و نتایج آتی تصمیمات کنونی است. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند ارتباطات سازمانی را تسهیل کرده و مشارکت کارکنان را افزایش دهد و ارزش‌ها و نظرات ناهمگون ایشان را تعدیل کند؛ تصمیم‌گیری تحلیلی و خردمندانه را پرورش داده و عملگرایی و مسئولیت‌پذیری را ترویج نماید. به طور خلاصه، برنامه‌ریزی استراتژیک در حالت ایده‌آل می‌تواند باعث تقویت پندار و یا تعهدی شود که بنا به گفته حکیم و روانشناس بزرگ، توماس مور، برای حل معمای زندگی شخصی ضروری است.

شکل ۱-۱ الفبای برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. مباحث تفصیلی در فصل‌های بعدی به آن اضافه می‌شود. در این نمودار، بخش الف نشان‌دهنده موقعیت فعلی سازمان، بخش ب نشان‌دهنده مقصد و موقعیتی است که خواهان رسیدن به آن هستیم و بخش ج چگونگی گذر از موقعیت فعلی به جایگاه آتی را نشان می‌دهد. رهبران و مدیران، هنگامی که اقدام به شفاف‌سازی مسایل، تدوین راهکارها و در نهایت حل مسایل و موضوعات استراتژیک می‌کنند در واقع مراحل الف، ب و ج را پشت سر گذاشته‌اند. مضمون بخش‌های الف و ب، مأموریت کنونی یا آتی سازمان، دارایی‌های مشهود و نامشهود نظیر ساختار و سیستم‌ها، ارتباطات، برنامه‌ها، کارکنان و مهارت‌ها، روابط و بودجه است. مضمون بخش ج همان برنامه استراتژیک است، برنامه‌ای با کارکردهای چندگانه که به سازمان در مهندسی مجدد و تغییر ساختار، تخصیص بودجه و به‌کارگیری دیگر ابزارهای مهم در مسیر ایجاد تحول، یاری می‌رساند. لازمه رسیدن از مرحله الف به مرحله ج شفاف‌سازی چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان است.

شکل ۱-۱ الفبای برنامه‌ریزی استراتژیک



رسیدن از الف به ج همان فرایند تدوین استراتژی است در حالی که حرکت از ج به ب اجرای استراتژی می‌باشد. سازمان برای اجرای کارآمد فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند طراحی نحوه ارتباط مراحل الف، ب و ج است. به این منظور باید هر یک از مراحل را به موضوعات اساسی‌اش تجزیه کرده و ارتباط آن‌ها را با یکدیگر شناسایی

کند. همچنین این نمودار نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک یک فعالیت مستقل و مجزا نیست بلکه مجموعه‌ای است از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارها.

آنچه گذشت تعریف مختصری از ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک بود. اما سؤال دیگر این است که چرا سازمان‌ها از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کنند؟ بر اساس عبارت جذاب و اقناع کننده مارک مور، هدف نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک در آمریکا و سایر نقاط جهان، کمک به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به منظور ایجاد ارزش عمومی است. وی مسئولیت ایجاد ارزش اجتماعی را صرفاً در زمره وظایف مدیران می‌شمارد، در حالی که با توجه به گستردگی این هدف، ایجاد ارزش عمومی فراتر از مسئولیت یک فرد، گروه یا سازمان به نظر می‌رسد. ایجاد ارزش عمومی به معنای سرمایه‌گذاری، تدوین خط‌مشی و برنامه، اجرای پروژه، ارایه خدمات و ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی، تکنولوژیکی و اجتماعی است که از طریق آن‌ها انتظارات جامعه ارتقاء یافته و کالاهای عمومی با کم‌ترین قیمت در اختیار مردم قرار می‌گیرد. در ایالات متحده، ایجاد ارزش عمومی به معنی بهبود کیفیت زندگی، تامین آزادی‌های فردی و تولید شادی بیشتر در زندگی تمامی افراد جامعه در عین پایبندی به منافع و مصالح ملی تعریف می‌شود. این بدان معناست که تأثیرات مفید تلاش‌های سازمان بر زندگی آیندگان نامحدود بوده و جهان هستی همواره چیزی بهتر از آنچه در آن کاشته ایم به ما ارزانی می‌دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار شبیه آن چیزی است که آبراهام لینکلن آن را گوش سپردن به الهامات «فرشتگان خیر و برکت» یا به عبارت دیگر «ساماندهی برترین و والاترین امیدها و آمال‌مان» می‌نامد. در این دیدگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی «ساختن آینده» (کریگر ۲۰۰۰) که نشأت گرفته از «رویای آمریکایی» (دلبانکو) است. از این گذشته، برنامه‌ریزی استراتژیک در تمامی کشورها در صدد است به افراد، سازمان‌های درگیر و ذینفعان کمک کند تا اهداف نهایی خود را دنبال کرده و یا به بیان دیگر ارزش اجتماعی خلق کنند.

اغلب مطالعات صورت گرفته در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک حول نقش آن در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی متمرکز شده است. تا اوایل دهه هشتاد میلادی برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه عمومی، صرفاً به استفاده در بخش‌های نظامی و سیاسی کشور منحصر می‌شد (کوئین، ۱۹۹۸). اما اکنون شرایط تغییر کرده است. نخستین کتابی که با رویکرد استفاده فراگیر و دایمی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به رشته تحریر در آمد کتاب «نقشه بازی: حکومت با دوراندیشی» در سال ۱۹۸۲ بود. به موازات این کتاب، اثر ارزشمند دیگری از بری در سال ۱۹۸۶ منتشر شد که این کتاب نیز در گسترش کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار موفق بود. اولین و دومین چاپ این کتاب که به ترتیب در سال‌های ۱۹۸۸ و ۱۹۹۵ منتشر شد نیز، نقش مهمی در توسعه استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به عهده داشتند.

تجارب پیشین نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی استراتژیک به خوبی می‌تواند توسط بخش‌های زیر به کار گرفته شود:

- نهادهای دولتی، وزارتخانه‌ها و واحدهای بزرگ تولیدی
- استانداری‌ها و فرمانداری‌های مناطق مختلف
- سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه‌کننده خدمات عمومی.
- امور اجرایی خاص مانند بهداشت و درمان، حمل و نقل و آموزش که متولیان چندگانه‌ای در سازمان‌های دولتی دارد
- شبکه‌های بین سازمانی مانند نهادهای مدنی، ائتلاف‌ها و قراردادهای بین سازمانی و یا بین‌المللی. در بخش عمومی و غیرانتفاعی
- تمامی نهادهای اجتماعی در مناطق شهری و استانی.

تمرکز اصلی این کتاب بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است. که البته با ذکر جزئیات کمتر، کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در نهادهای مدنی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند. به علاوه مراحل مشروح در این کتاب

برای تمام نهادهای فوق‌الذکر قابل استفاده بوده و تنها ممکن است مختصات اقدامات آن متفاوت باشد. زمانی که هدف و کانون توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، یک سازمان باشد، بسیار محتمل خواهد بود که بیشتر تصمیم‌گیران کلیدی از داخل سازمان باشند، البته این امکان وجود دارد که بخش قابل توجهی از اطلاعات لازم از عناصر خارج سازمان جمع‌آوری شوند. این مطلب به طور خاص در مورد نهادهای عمومی، فرمانداری‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی ارایه دهنده خدمات عمومی مصداق دارد. زمانی که اکثر تصمیم‌گیران کلیدی از عناصر درون سازمانی باشند گردهم آوردن آن‌ها برای تصمیم‌گیری در امور مهم، برطرف کردن اختلاف نظرها و هماهنگ ساختن فعالیت‌های اجرایی ساده‌تر خواهد بود. البته داخلی یا خارجی بودن اعضای هیات مدیره یک سازمان، مسئله‌ای قابل طرح در برنامه‌ریزی استراتژیک است. به خصوص زمانی که اعضاء این هیات با رای مستقیم مردم انتخاب شده باشند. به عنوان مثال، آیا می‌توان تعیین کرد اعضای شورای شهر عناصر درون سازمانی‌اند یا برون‌سازمانی؟ صرف‌نظر از پاسخ به این سؤال، این موضوع پا برجاست که همیشه درصد بالایی از تصمیم‌گیران کلیدی را عناصر درون سازمانی تشکیل می‌دهند.

در مقابل وقتی که برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی یک فعالیت عمومی و مرتبط با چندین سازمان مختلف متمرکز است، تقریباً تمامی تصمیم‌گیران کلیدی عناصری برون سازمانی خواهند بود. در این حالت تمرکز باید بر روی تفکر، عمل و یادگیری جمعی در داخل شبکه بین‌سازمانی باشد. در یک شبکه درون سازمانی هیچ شخص، گروه یا سازمانی مسئولیت کامل انجام یک کار را به عهده ندارد لکن مسئولیت هر فرد یا گروه، از مجموعه کل کار تقریباً مشخص است. ناگفته نماند در فضایی که قدرت میان افراد یا گروه‌های مختلف به صورت غیرمتمرکز توزیع شده سازماندهی یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک کاری دشوار است و زمان بیشتری برای ساماندهی جلسات بحث و گفتگو و مذاکره به منظور توافق در زمینه مسایل فعلی یا جدید و هماهنگ کردن فعالیت افراد مستقل، گروه‌ها و سازمان‌ها صرف خواهد شد.

سازمان‌ها به دلایل زیادی برنامه‌ریزی استراتژیک را به خدمت می‌گیرند و طرفداران برنامه‌ریزی استراتژیک عموماً تلاش می‌کنند با یکی از جملات زیر، همکاران خود را متقاعد کنند:

«ما با نیازهای متفاوتی مواجه هستیم و در نتیجه لازم است اولویت‌ها و عوامل مهم را برای خود تعیین کنیم.»

«روندهای محیطی در حال تغییرند. و ما باید به نتایج قابل اندازه‌گیری توجه بیشتری نشان دهیم؛ رقابت و سرمایه‌گذاری دشوارتر شده و همکاری و ائتلاف اجتناب ناپذیر است. لذا فعالیت در زمینه تطبیق پذیری بیشتر با شرایط باید در دستور کار قرار گیرد.»

«ما در حال مواجهه با شیوه‌های نوین مدیریتی از جمله مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرآیندها، تعدیل کارکنان، کوچک‌سازی و انقلاب اطلاعاتی هستیم. اکنون کارکنان تمایل دارند تا سازمان مفاهیمی نظیر بهبود فرایند، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن و مدیریت دانش را در فعالیتهای روزانه خود به کار گیرد. چه کسی می‌تواند اطمینان داشته باشد که همه این تلاش‌ها در جهت صحیح هدایت می‌شوند؟»

«ما انتظار داریم که در سال آینده با کسری بودجه شدیدی روبرو شویم که می‌تواند مردم و سازمان را تحت فشار قرار دهد؛ در نتیجه باید تلاش کنیم تا از طریق یکپارچه کردن فعالیت‌ها، منابع مالی و انسانی و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به صورت بهینه از منابع در اختیار خود استفاده کنیم.»

«شهر در حال تغییر است و علی‌رغم همه تلاش‌ها علایمی از بهبود مشاهده نمی‌شود.»

«مسایل و مشکلات مهمی پیش روی ماست لذا باید به هر شیوه ممکن راه‌حلی برای آن پیدا کنیم در غیر این صورت ضربه بزرگی خواهیم خورد.»

«ما باید خدمات خود را با عملکرد سایر سازمان‌ها هماهنگ و یکپارچه کنیم. در حال حاضر، منابع به میزان کافی در اختیار کلیه بخش‌های سازمان قرار نمی‌گیرد و مشتریانی که از تعداد بیشتری از خدمات ما استفاده می‌کنند در حال لطمه دیدن هستند.»

«جامیان مالی (هیات مدیره و یا مدیرعامل جدید) خواستار تدوین برنامه استراتژیک شده است.»

«ما می‌دانیم که تغییر در حال وقوع است و می‌خواهیم که آمادگی آن را داشته باشیم.»

«ما می‌خواهیم از برنامه‌ریزی استراتژیک برای آموزش، مشارکت دادن و بازآموزی اعضای هیات مدیره و کارکنان استفاده کنیم.»

«سازمان ما از نظر مالی در وضعیت نامناسبی به سر می‌برد لکن با توجه به تعهد ما به سهامداران، لازم است موثرترین فعالیت‌ها را در زمینه بهبود عملکرد شناسایی کنیم.»

«این روزها همه در حال استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک هستند، پس بهتر است ما نیز از آن بهره‌گیری نماییم.»

صرف نظر از دلایل استفاده سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی از برنامه‌ریزی استراتژیک، منافع حاصل از آن یکسان است. بسیاری از نویسندگان استدلال می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند منافع گوناگونی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورد. اولین و شاید مهم‌ترین فایده آن ترویج تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک از طریق گفتگوی استراتژیک میان عوامل کلیدی باشد. ترویج تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک از مسیر جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات محیط داخلی و خارجی سازمان و انتظارات ذینفعان کلیدی، بررسی‌های دقیق در خصوص دلایل موفقیت و شکست سازمان، شفاف‌سازی جهت حرکت آینده، تعیین اولویت‌های اجرایی و در نهایت توجه به مدیریت دانش و مهارت، گذر می‌کند. در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل به یکی از اجزا فرآیند کسب و کار شده است. گفتگوهای متداول در مورد دغدغه‌های کلیدی،

شیوه اصلی توسعه سازمان و افزایش اثربخشی آن است. به بیانی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازماندهی و مدیریت تحول کمک موثری نماید. حاصل این کمک، حفظ عملکرد سازمان در کنار اعمال تغییراتی مناسب است.

مزیت دوم بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری مناسب امری خطیر و حیاتی است زیرا تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که حداقل نیمی از تصمیمات استراتژیک به دلیل استفاده از فرایند تصمیم‌گیری نامناسب شکست می‌خورند (نات، ۲۰۰۲)! برنامه‌ریزی استراتژیک مباحث حیاتی و چالش‌های پیش‌روی سازمان را در مرکز توجه قرار داده و به تصمیم‌گیران کلیدی کمک می‌کند تا اقدامات مناسب را شناسایی کنند. این امر آن‌ها را قادر می‌سازد که تصمیمات سازمانی را با توجه به تبعات احتمالی آن در آینده اتخاذ نمایند. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا در تصمیمات خود پیوستگی منطقی را حفظ کرده و اجرای تصمیمات را در میان واحدهای مختلف سازمانی هماهنگ نمایند. برنامه‌ریزی استراتژیک کمک می‌کند که حداکثر مصلحت‌اندیشی در کلیه تصمیمات سازمانی اعمال شود. برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌ها و مقاصد راهبردی خود را معین کرده و ارتباط آن‌ها را با یکدیگر مشخص نمایند. از طرفی اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی را نیز به ارمغان می‌آورد.

منفعت سوم به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک، افزایش اثربخشی سازمان است که از دو عامل فوق‌الذکر ناشی می‌شود. سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌کار می‌برند، موضوعات استراتژیک سازمانی را روشن ساخته و بر آن نظارت می‌کنند؛ همچنین به تقاضاها و فشارهای داخلی و خارجی (شامل مسئولیت‌های سازمان) به صورت منطقی پاسخ داده و به شیوه‌ای کارآمد با شرایط محیطی تغییر می‌یابند. به عبارت دیگر، با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک زمینه‌های مدیریت اثربخش فراهم می‌شود. بدیهی است که سازمان‌هایی که به خوبی مدیریت می‌شوند بسیار پاسخ‌گوتر، خلاق‌تر، اثربخش‌تر و از نظر مالی موفق‌تر هستند.

مدیریت خوب باعث ایجاد یک سیستم سازمانی مناسب می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت مطلوب فرایندی است که منابع را به منظور افزایش اثربخشی به سوی نیازهای حیاتی سازمان و ایجاد ارزش عمومی هدایت می‌کند. پورتر در کتاب خود به این نکته اشاره می‌کند که در سازمان‌ها رابطه میان ورودی، فرایند و خروجی در قالب یک زنجیره ارزش توصیف می‌شود. چنانچه این زنجیره باعث تولید ارزش نشود، سازمان در معرض خطر ورشکستگی قرار خواهد گرفت. در مورد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی می‌توان گفت زنجیره ارزش باید با ایجاد هزینه‌ای منطقی به تولید ارزش عمومی منجر شود، در غیر این صورت کارکرد خود را از دست می‌دهد. استفاده یکپارچه از منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مدیریت مالی عناصر حیاتی سازماندهی، تقویت و نگهداری قابلیت‌های سازمان در جهت ایجاد ارزش عمومی است.

چهارم این که، فراتر از کارایی سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تاثیر مضاعفی بر سیستم‌های اجتماعی بزرگ‌تر به وجود آورد. بیشتر مشکلاتی که امروز در بخش عمومی با آن روبرو هستیم مربوط به فعالیت‌هایی است که فراتر از حوزه مسئولیت‌های یک سازمان می‌باشد. همان طور که دونالد شون (۱۹۷۱) سال‌ها قبل اشاره کرد، چالش‌های بزرگ ما در حوزه‌های آموزش، بهداشت، اشتغال، فقر، محیط زیست عموماً باید در سطح ابرسازمانی یا ابر سیستمی مفهوم‌سازی شوند. اگر تمایل داریم شرایط زندگی در دنیا بهبود یابد، سیستم‌های مذکور باید بهتر عمل کنند. سازمان‌ها می‌توانند در عملکرد بهتر این سیستم‌ها نقش ارزنده‌ای ایفا کنند؛ ولی این کار تنها از طریق مشارکت کلیه سازمان‌های درگیر انجام می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند که محیط وسیع‌تری را در نظر بگیرند و در نتیجه بتوانند از طریق جلب مشارکت سایر سازمان‌ها محیط بهتری را به وجود آورند. نتیجه این تلاش احتمالاً طراحی سازمانی موزون است که سرمایه فکری، انسانی و اجتماعی را در هر دو سطح سازمانی و اجتماعی بهبود می‌بخشد.

و بالاخره، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند مستقیماً به افراد درگیر در کار سود برساند و باعث شود سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به صورت گروهی موفقیت بیشتری کسب کنند. علاوه براین، با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعداد سازمان‌های توانمند در زمینه ایجاد ارزش عمومی افزوده می‌شود. سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی آگاهند که برای ارایه خدماتی مشخص تاسیس شده‌اند و آن دسته از آن‌ها که عملکرد مناسبی ارایه دهند و توانایی تطبیق با محیط را در خود ایجاد کنند پابرجا باقی می‌مانند.

به صورت خلاصه، برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین حالت باید یک فعالیت هوشمندانه فرض شود که باردیوار در کتاب خود از آن به صورت زیر یاد می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک «روش تعامل با شرایط معطوف به تولید نتیجه و ناظر بر استفاده از فرصت‌های پنهان برای ایجاد ارزش است.»

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند هوشمندانه است زیرا انجام آن نسبتاً آسان است و با توجه به هزینه‌های احتمالی شکست در فعالیت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در بلند مدت موجب اتلاف زمان و هزینه نخواهد بود. برنامه‌ریزی استراتژیک یک ابزار مقرون به صرفه در ارایه ایده‌های مفید در حوزه مسایل استراتژیک و سنجش شیوه سازماندهی و حفظ ائتلاف‌های مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی این ایده‌ها است. هر گاه سازمان در مورد شناسایی و تدوین موضوعات استراتژیک ناتوان باشد یا در هنگام فقدان مشارکت اثربخش و توجه صرف به اعداد و ارقام، برنامه‌ریزی استراتژیک قادر است جریان موثری در جهت ارتقاء سطح پاسخگویی، عملکرد و مسئولیت‌پذیری سازمان ایجاد نماید.

اگرچه برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت بالقوه قادر به ایجاد کلیه منافع مذکور است لکن هیچ ضمانتی در مورد محقق شدن این امر وجود ندارد. در واقع معمولاً سازمانی که برای اولین بار به استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک مبادرت می‌کند، یا حتی

سازمان‌هایی که طی کردن چندین چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک را در کارنامه خود دارند، قادر به انتفاع از کلیه منافع مترتب بر برنامه‌ریزی استراتژیک نیستند. در نگاه اول، برنامه‌ریزی استراتژیک تنها مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهاست. رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان باید برنامه‌ریزی استراتژیک را با احتیاط به کار گیرند زیرا حداقل بخشی از موفقیت ایشان به تطبیق دادن فرایند با شرایط سازمان بستگی دارد. این کتاب یک فرایند کلی برنامه‌ریزی استراتژیک برای دولت‌ها، نهادهای عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی، بر اساس تعداد قابل ملاحظه‌ای تحقیقات و تجربیات ارائه می‌کند. همچنین این کتاب در بردارنده نکات ارزنده‌ای در مورد نحوه استفاده از این فرایند در مواجهه با شرایط مختلف است. لازمه اثربخش بودن این فرآیند حمایت تعداد کافی از تصمیم گیران کلیدی و برنامه‌ریزان و به‌کارگیری آگاهانه از آن خواهد بود. حتی با رعایت کلیه شرایط ذکر شده تضمینی برای دستیابی به موفقیت وجود ندارد، به ویژه زمانی که تعداد موضوعات استراتژیک فراوان و ماهیت آن‌ها پیچیده است.

علاوه بر این، برنامه‌ریزی استراتژیک در همه موقعیت‌ها توصیه نمی‌شود (میتنبرگ، ۱۹۹۴؛ بری، ۱۹۹۷). در اینجا به دو حالت خاص در مورد خودداری از به‌کارگیری رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره می‌شود. اول زمانی که، سازمان با شرایط بحرانی روبروست و ناگزیر از توجه به افق برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای پشت سر گذاشتن بحران است. به عنوان مثال ممکن است سازمانی با مشکل شدید نقدینگی مواجهه بوده یا این که لازم باشد پیش از پرداختن به برنامه‌ریزی استراتژیک یک رهبر کارآمد در سازمان منصوب گردد. با تمام این تفاسیر به خاطر داشته باشید که دارا بودن رویکرد استراتژیک برای حل ریشه‌ای هر بحران لازم است (میتروف و پیرسون، ۱۹۹۳). دومین حالت زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیم‌گیران کلیدی یک سازمان مهارت، منابع یا تعهد لازم را برای ارائه یک تصمیم مناسب نداشته یا فرآیند اجراء دشوار و ناممکن به نظر برسد در این حالت برنامه‌ریزی استراتژیک چیزی جز اتلاف وقت نخواهد بود. چنین وضعیتی تجسم چیزی است که من و بیل رورینگ آن را «پارادوکس برنامه‌ریزی

استراتژیک» نامیده‌ایم. به این معنی که برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایطی که به‌کارگیری آن واقعاً لازم است به احتمال زیاد استفاده نمی‌شود. به عبارت دیگر در جایی که کم‌ترین نیاز به آن احساس می‌شود بیشترین احتمال نتیجه بخشی را دارد (برایسون و رورینگ، ۱۹۹۸). چنانچه برنامه‌ریزی استراتژیک در چنین وضعیتی به‌کار گرفته شود، باید تلاشی محدود و متمرکز برای توسعه مهارت‌ها، منابع و تعهد لازم باشد.

دلایل دیگری نیز برای به‌کار نگرفتن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان ارایه داد. هرچند بسیاری اوقات، این دلایل به بهانه‌هایی برای اجتناب از انجام این کار تبدیل می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است عده‌ای استدلال کنند که با توجه به بیشتر بودن هزینه‌های فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، نسبت به منافع حاصله و یا دستیابی به مزایایی افزون‌تر با صرف زمان و هزینه در جایی غیر از آن، برنامه‌ریزی استراتژیک به صرفه نیست. برخی از این نگرانی‌ها ممکن است به جا باشد، ولی به خاطر داشته باشید که هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ تصمیمات بنیادی است که ماهیت وجودی یک سازمان (یا هر نهاد دیگر) و چگونگی و چرایی اقدامات آن را تعریف می‌کند. در فصل سوم کتاب بحث می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک نباید بیش از ۱۰ درصد از زمان مفید کاری هر تصمیم‌گیرنده کلیدی را به صورت سالانه به خود اختصاص دهد. چه زمانی احتمال آن وجود دارد که هزینه این ۱۰ درصد وقت نسبت به سود حاصله‌ی آن برای اتخاذ تصمیمات بنیادین و اقدامات سازمان سنگین‌تر باشد؟ بنا به تجربیات من، هرگز.

بسیاری از سازمان‌ها (به ویژه سازمان‌های غیرانتفاعی کوچک) ترجیح می‌دهند که بر بینش و بصیرت رهبران با استعداد خود بیش از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک تکیه کنند. در مواقعی که این رهبران دارای تفکر و تجربه راهبردی باشند، احتیاجی به برنامه‌ریزی‌های استراتژیک قراردادی نیست. اما به ندرت پیش می‌آید که یک رهبر تمامی اطلاعات لازم را برای توسعه یک استراتژی موثر داشته باشد و نادرتر از آن، استراتژی

است که تنها به وسیله یک شخص توسعه یافته و تعهد لازم برای اقدامات موثر را به وجود آورده باشد. یک فرایند معقول سازماندهی شده و ساختاریافته برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات لازم برای تدوین یک استراتژی کارآمد را جمع‌آوری کنند. این امر همچنین نظم و تعهد لازم برای اجرای موثر استراتژی‌ها را فراهم می‌سازد.

به علاوه بسیاری از سازمان‌ها اظهار می‌دارند تنها فرایند موثر، تصمیم‌گیری جمعی و توافق چندجانبه در مورد موضوعات مختلف در میان ذینفعان است. همان گونه که چارلز لیندلام توصیف کرده است سازوکارهای جمعی، به توزیع قدرت و منابع در سازمان مشروعیت بخشیده و به بخش‌های مختلف سازمان اجازه می‌دهد تا از فرصت‌های پیش‌روی خود استفاده کنند. در این اثنا ممکن است نوآوری‌های جالب و مفیدی توسعه یابند که باعث یادگیری بیشتر و تطبیق با شرایط متغیر باشند. در واقع، چنانچه سازوکارهای جمعی در یک توافق کلی و همه جانبه به وقوع بپیوندند، کلیه افراد سازمان رضایت بیشتری خواهند داشت (کوئین، ۱۹۸۰؛ بهن، ۱۹۸۸). متأسفانه سازوکارهای جمعی عموماً منجر به بهینه‌سازی بخشی در عملکرد سازمان شده و نمی‌تواند خدمات مناسب را به ذینفعان داخلی و خارجی سازمان ارایه نماید.

در مواقعی که اجراء برنامه‌ریزی استراتژیک غیرممکن به نظر می‌رسد نباید آن را به کار گرفت. تدوین برنامه استراتژیک بدون اجرای آن هرگز منجر به حصول نتیجه نخواهد شد. در صورتی که با علم به دشوار بودن فرآیند اجرا، به تدوین برنامه استراتژیک اقدام شود تصمیم‌گیران کلیدی و برنامه‌ریزان باید توجه ویژه‌ای به اجرای فرآیند و حصول نتیجه مبذول دارند.

بالاخره، این امکان وجود دارد که سازمان‌ها در مورد شیوه انجام کار و نقطه آغاز و پایان آن اطلاعاتی در دست نداشته باشند. خبر خوش این است که برنامه‌ریزی استراتژیک را تقریباً می‌توان در هر نقطه از کار آغاز کرد. این فرایند با ماهیت یکپارچه

خود باعث می‌شود که بتوانید اکثر مراحل را به‌وسیله مذاکره و گفتگو خاتمه دهید؛ و هیچ اهمیتی ندارد که از کجا شروع کرده‌اید.

آنچه برنامه‌ریزی استراتژیک نیست

برنامه‌ریزی استراتژیک یک اکسیر جادویی نیست. همان طور که ذکر شد، برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهاست که برای کمک به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان طراحی شده تا بتوانند تفکر، عمل و یادگیری خود را استراتژیک نمایند. در صورت استفاده از فرآیند به شیوه‌ای معقول و ماهرانه، می‌توان به سازمان‌ها برای تمرکز بر روی اقدامات و تصمیمات کارآمد یاری رسانده و موجب ایجاد ارزش عمومی شویم، علاوه بر این، مأموریت سازمان تحقق یافته و دینفعان کلیدی رضابت کافی را پیدا خواهند کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک نباید جایگزینی برای تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک افراد متعهد و مسئول شود. متأسفانه، وقتی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با بی‌مسئولیتی، یا به شیوه‌ای تشریفاتی استفاده شود می‌تواند تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک مورد انتظار را به حاشیه براند.

علاوه بر این، بنا بر تجربیات نویسنده و سایر صاحب‌نظران، برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند به عنوان جایگزینی برای رهبری اثربخش محسوب شود. همواره باید تعدادی از تصمیم‌گیران کلیدی و قهرمانان فرایند به برنامه‌ریزی استراتژیک متعهد باشند، در غیر این صورت هر تلاشی برای استفاده از آن محکوم به شکست خواهد بود.

یک وجه متمایز در تعریف مدیریت و رهبری این است که رهبری «انجام کار درست» تعریف می‌شود در حالی که مدیریت «درست انجام دادن کارها» است. نظر شخصی نویسنده این است که رهبری و مدیریت هر دو به صورت توانمند و وظیفه انجام درست کارهای صحیح را به عهده دارند. اما اگر برای لحظه‌ای این تمایز نسبتاً ساده را بپذیریم، می‌بینیم برنامه‌ریزی استراتژیک به شفاف‌سازی مأموریت‌ها، الزامات، چشم‌انداز، اهداف و ارزش عمومی یا همان انجام کارهای درست می‌پردازد؛ درحالی

که مدیریت به کسب اطمینان از این‌که کارها از طریق استراتژی‌ها و عملیات به صورت صحیح و با هزینه مناسب انجام شده‌اند، همت گمارده است. فارغ از نوع نگاه شما در مورد تمایز و تشابه میان مدیریت و رهبری، هر دو برای موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری هستند زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک به تنهایی کاری از پیش نخواهد برد.

به‌علاوه، برنامه‌ریزی استراتژیک مترادف با خلق استراتژی برای سازمان نیست. استراتژی‌های سازمانی منابع متعددی دارند که ممکن است برنامه‌ریزی شده یا برنامه ریزی نشده باشند. در غالب اوقات برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده سازمانی حرکت می‌کند ولی چیزی که در نهایت محقق خواهد شد، ترکیبی است از هدف تعیین شده و اتفاقات و پیشامدهای واقع شده در طول مسیر (مک کسکی، ۱۹۷۴؛ مینتزبرگ، آلستراند و لمپل، ۱۹۹۸). برنامه‌ریزی استراتژیک قادر است در توسعه و اجرای استراتژی‌های کارآمد به سازمان‌ها کمک کند. لیکن علاوه بر تدوین استراتژی، سازمان‌ها باید مترصد استفاده از موقعیت‌های پیش‌بینی نشده نیز بود. ممکن است توجه بیش از حد به برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌ها را در مقابل منابع برنامه‌ریزی نشده و غیره متطره و در عین حال بسیار مفید نظری و عملی منفعل کند.

اکنون باید روشن شده باشد که انضباط تاکید شده در تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی نویسنده بر دو نوع است. نوع اول به ریشه لاتین کلمه دیسپلین باز می‌گردد و در اینجا بر روی دستورالعمل، پرورش، آموزش و یادگیری تاکید می‌کند. نوع دوم در بردارنده تفاسیر اخیر است و به صدور دستور، کنترل و تنبیه دلالت دارد. نویسنده تاکید بر آموزش و یادگیری را ترجیح می‌دهد هر چند در شرایطی خاص دستور، کنترل و تنبیه نیز لازم است. رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان کلیدی می‌توانند از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان ابزاری آموزشی و پرورشی در زمینه شناسایی مسائل مهم و نحوه برخورد با آن‌ها بهترین استفاده را کنند. گاهی اوقات، این مسئله به معنای دنبال کردن یک سلسله مراحل مشخص و آماده کردن برنامه‌ریزی استراتژیک بدون و

مکتوب است ولی لزوماً این گونه نیست. برنامه‌ریزی استراتژیک نباید نسبت به فرایندهای ویژه یا ارایه برنامه‌های خاص، تعصب و عدم انعطاف داشته باشد. بلکه باید تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک را در سازمان و در میان ذینفعان کلیدی‌اش ترویج کند. در نهایت برنامه‌ریزی استراتژیک باید در جهت تولید ارزش عمومی استفاده شود. شیوه اجرا، مراحل انجام کار و تدوین یا عدم تدوین یک برنامه استراتژیک مدون و رسمی، جزء دغدغه‌های فرعی خواهند بود.

چرا برنامه‌ریزی استراتژیک در حال تبدیل شدن به فعالیتی هوشمندانه و استاندارد است

امروزه بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی مدعی به‌کار بردن برنامه‌ریزی استراتژیک هستند (پویستر و استریب، ۱۹۹۴؛ برمن وست، ۱۹۹۸). ولی منظور آنان از بیان این سخن دقیقاً روشن نیست، چیزی که روشن است گریزناپذیری به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط امروز است. در شرایط فعلی این ایده که برنامه‌ریزی استراتژیک تنها مناسب سازمان‌های بزرگ و مدیران کارکشته است چندان صحیح به نظر نمی‌رسد و استفاده از آن، امروز ایده‌ای پرتطرفدار است (گل‌دول، ۲۰۰۰). انجام برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل به یک شیوه عمل همگانی شده است و در واقع اگر به درستی اعمال شود یک فعالیت هوشمندانه خواهد بود.

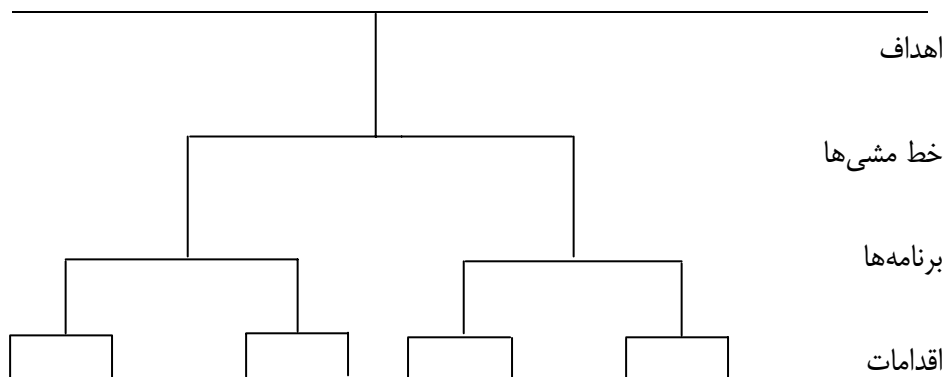
رهبران و مدیران بدون استثناء از احتمال سردرگمی در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شکایت دارند. برخی از افراد در گذشته آن را تجربه کرده و ممکن است با توجه به تجارب خود علاقه‌ای به انجام دوباره آن نداشته باشند. آن‌ها شاهد استفاده‌ی فنون توصیه شده مدیران و مشاوران از جمله تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت، سیستم‌های یکپارچه‌ی طراحی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، بودجه بر مبنای صفر، مدیریت بر مبنای هدف، بهبود مستمر، تعدیل نیروها، مهندسی مجدد و... بوده‌اند. در اکثر مواقع نیز پس از گذشت اندک زمانی این تکنیک‌ها از مسیر اصلی خود خارج شده و شور و

اشتیاق اولیه فروکش می‌کند. بسیاری از مدیران دیگر تمایلی به استفاده از تکنیک‌های پرشمار مدیریتی را نداشته و احساس می‌کنند تبدیل به قربانیانی برای اشتباهات و هوس‌های مدیران شده‌اند (اسکین، ۱۹۸۷). در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک و شیوه‌های پیشنهادی این کتاب، فراتر از یک مُد و هوس زودگذر است. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در این کتاب ارایه می‌شود، کاربردی و پایاست، زیرا منطق اقتصادی، هوش سیاسی و تصمیم‌گیری جمعی را مورد توجه قرار می‌دهد. بسیاری از تکنیک‌های مدیریتی به این دلیل شکست می‌خورند که به ماهیت سیاسی فعالیت سازمان‌ها در بخش دولتی و غیرانتفاعی توجهی نمی‌کنند. علم سیاست راهی است که انسان‌ها برای یافتن پاسخ سئوالات اساسی و دشوار خود از آن استفاده می‌کنند. سئوالاتی از این قبیل که برای نیل به مقاصد جمعی چه باید کرد و چگونه و به چه علت باید آن را انجام داد (مور، ۱۹۹۵، ص ۵۴؛ کریستنسن، ۱۹۹۹).

به صورت سنتی مدیران از طریق تحمیل دیدگاه منطقی به سیستم‌ها، تلاش بسیاری در جهت ارتقاء تصمیم‌گیری در بخش عمومی کرده‌اند. سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی دارای نوع خاصی از بینش سیاسی هستند؛ علاوه بر این هر تکنیکی که محتمل است در چنین سازمان‌هایی خوب عمل کند باید پذیرفته و بر ماهیت سیاسی این سازمان‌ها منطبق شود.

می‌توان این موضوع را با مقایسه دو نوع تصمیم‌گیری منطقی و سیاسی دنبال کنیم. مدل برنامه‌ریزی منطقی در شکل ۱-۲ نشان داده شده است. در تصمیم‌گیری با استفاده از رویکرد قیاسی-منطقی ابتدا به هدف‌ها توجه شده سپس خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات برای رسیدن به اهداف تعیین می‌شوند.

شکل ۱-۲: مدل برنامه‌ریزی منطقی

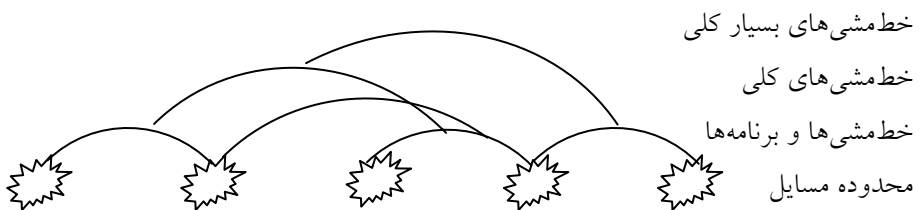


وجود توافق نظر در مورد اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها و در صورت نبود آن وجود قدرت متمرکز به منظور هدایت فعالیت‌ها در جهات از پیش تعیین شده، مفروضات اساسی این مدل را نشان می‌دهند. همان‌گونه که مطلع هستید این شرایط در تعداد معدودی از سازمان‌های دولتی و شاید تنها در نیروهای نظامی وجود داشته باشد. حالا اجازه بدهید مدل تصمیم‌گیری سیاسی را بررسی کنیم که تفاوت‌های فراوانی با مدل برنامه‌ریزی منطقی دارد و در شکل ۱-۳ نشان داده شده است. این مدل، که ارایه دهنده یک دیدگاه استقرایی است با تعریف موضوعات و مشکلات پیش‌روی سازمان آغاز می‌شود. تعریف موضوعات و مسایل سازمانی همواره تعارض میان افراد را در بر دارد. این تضادها و تعارضات معمولاً در مورد مقاصد، زمان‌بندی، مکان‌یابی، منافع سیاسی، دلایل تغییر، ارزش‌ها و فلسفه سازمانی، شکل می‌گیرد. همزمان با تلاش برای برطرف کردن تضادهای موجود، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های مورد پذیرش کلیه طرف‌های تعارض، شکل می‌گیرد. در طول زمان، ممکن است رویکردهای جامع‌تری برای تدوین، شکل‌دهی، هدایت یا تفسیر خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها تدوین شده و روش تعامل با این موضوعات توسعه یابد. این برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها در میان گروه‌های مختلف ذینفع، همانند قراردادهایی نافذ عمل می‌کنند. اگرچه ممکن است در برخی موارد حصول یک

اجماع کامل، مقدور نگردد ولی این برنامه‌ها تا حد قابل ملاحظه‌ای به شکل‌گیری توافقات اولیه در میان ذینفعان منجر می‌شود. (رابرت و وارگو، ۱۹۹۴).

قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی و تعریف دقیق موضوعات و مسایل استراتژیک است که در فصل دوم به بررسی آن خواهیم پرداخت. به عبارتی این فرایند، ملاحظات مربوط به تصمیم‌گیری سیاسی و شناسایی و تعریف مسایل و موضوعات استراتژیک را مد نظر قرار می‌دهد. بنابراین یک برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد، باید به تقویت عملکرد سیاسی تصمیم‌گیران منجر شده و در بلند مدت حیات حرفه‌ای آن‌ها را تسهیل کند (جنیس، ۱۹۸۹؛ نات، ۲۰۰۲). با توجه به تاثیرپذیری تمامی تصمیم‌گیران کلیدی در سازمان‌های بزرگ عمومی و غیرانتفاعی از مسایل سیاسی، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به تصمیم‌گیران و سازمان متبوعشان کمک شایانی می‌کند (وان هورن، بامر و گروملی، ۲۰۰۱). از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک (حداقل آن‌گونه که در این کتاب شرح داده شده است) در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی ماندگار خواهد بود زیرا بر پایه تصمیم‌گیری سیاسی بنا نهاده شده است. در صورتی که برنامه‌ریزی استراتژیک به درستی اعمال شود، تصمیم‌گیری سیاسی، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و دانش انجام بهتر امور، به صورت عملی بهبود می‌یابد.

شکل ۱-۳: مدل برنامه‌ریزی سیاسی



با توجه به تمایز آشکاری که میان مدل برنامه‌ریزی منطقی و تصمیم‌گیری سیاسی قایل شدیم، باید تاکید کنم که این دو مدل به صورت کلی با هم در تضاد نیستند. بنا به

تحقیقات جودی اینز (۱۹۹۶) و همکارانش، تلاش‌های جمعی به منظور دستیابی به توافق بر روی مباحث مهم و چالش برانگیز، می‌تواند موجب آشفته‌گی و هرج و مرج در سازمان شود ولی در نهایت پس از تصمیم‌گیری در مورد مباحث سیاسی، تکنیکی و قانونی، منطق اقتصادی و عقلانیت جمعی بر فعالیت‌ها حاکم می‌شود. استفاده از مدل تصمیم‌گیری سیاسی برای دستیابی به یک توافق کلی در زمینه انتخاب بهترین برنامه و خط‌مشی، ضروری است. در کنار به‌کارگیری مدل تصمیم‌گیری سیاسی، می‌توان برای بررسی دوباره توافقات در قالب اهداف، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات از مدل تصمیم‌گیری منطقی استفاده کرد. اگرچه ممکن است در ابتدا تدوین برنامه استراتژیک برای افراد خارج از سازمان فاقد نظم منطقی به نظر برسد، ولی می‌توان پس از حصول توافق عمومی در مورد فعالیت‌های اجرایی، برنامه استراتژیک حاصله را به شیوه‌های معمول بازنویسی کرد. علاوه بر این، مدل برنامه‌ریزی منطقی می‌تواند برای سازماندهی و توجه به ناسازگاری‌ها و اختلافات کوچک (و حتی بزرگ) در اجماع سیاسی مورد استفاده قرار گیرد.

زمانی که اهداف شفاف به وسیله توافق میان قدرت‌های سیاسی پشتیبانی شود، کارایی و نوآوری‌های سازمانی تقویت می‌شود (بن، ۱۹۹۹؛ نات، ۲۰۰۲). به عنوان مثال در بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، افراد بر روی اهداف، ارزش‌های اساسی، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات به صورت جمعی توافق می‌کنند. حتی این امکان وجود دارد توافقی عمومی در مورد چشم‌انداز سازمان یا نهاد اجتماعی حاصل شود. این توافق عمومی را می‌توان با استفاده از مدل برنامه‌ریزی منطقی مجدداً طراحی کرد همچنین می‌توان از مدل تصمیم‌گیری سیاسی برای حصول توافق در مورد مسایل چالش برانگیز استفاده کرد.

به طور خلاصه می‌توان گفت، بزرگ‌ترین مزیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح شده در این کتاب، توجه ویژه به بعد سیاسی تصمیم‌گیری در سازمان و تلاش

برای ایجاد و یا ارتقاء آن است. با توجه به پیش‌فرض رویکرد موجود در این کتاب مبنی بر احتمال نبود توافق جمعی در مسایل سازمانی و توزیع گسترده قدرت در میان ذینفعان، استفاده از آن در مقایسه با رویکرد کاملاً منطقی، برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مناسب‌تر است. توجه ویژه به ذینفعان و منافع آن‌ها، محیط داخلی و خارجی و مسایل و موضوعات استراتژیک، به معنای اجرای برنامه‌هایی است که از نظر سیاسی مقبول و عقلانی بوده و بالطبع بقاء سازمان و موفقیت آتی آن را به همراه دارند. علاوه بر این، فرایند مطرح شده در این کتاب به دلیل گردآوری اطلاعات مناسب، طرح سئوالات کلیدی و تمرکز بر مسایلی که بهترین نتایج را در بر دارند می‌تواند به مناسب‌ترین حالت‌های تصمیم‌گیری سیاسی منجر شود؛ به نحوی که اهداف خیرخواهانه عمومی و غیرانتفاعی بهتر برآورده شوند. به عبارت دیگر این فرایند به ترکیب رویکردهای سیاسی و منطقی در بعد محتوایی و فرآیندی در جهت اصلاح سازمان و نهاد اجتماعی می‌پردازد (مارچ و السن، ۱۹۸۹، ۱۹۹۵؛ نات، ۲۰۰۲).

سه مثال از برنامه‌ریزی استراتژیک

در این کتاب تجارب سه سازمان (دو سازمان دولتی و یک سازمان غیرانتفاعی) بررسی شده تا نکات کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک و ظرفیت آن برای تلفیق رویکرد منطقی و سیاسی، آشکار گردد. هر کدام از این سازمان‌ها به منظور سازگار کردن رویکرد موجود در این کتاب با شرایط خاص خود به صراحت یا به صورت ضمنی تغییراتی در آن ایجاد کرده‌اند. نویسنده مشاور برنامه‌ریزی استراتژیک هر سه سازمان بوده‌است البته میزان حضور وی در هر یک از پروژه‌ها متفاوت بوده است. هدف از بررسی این پروژه‌ها، توسعه مفاهیم و ارایه شیوه‌های عملیاتی و اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک است (ادن و هاکسمن، ۱۹۹۶).

سه سازمانی که در این کتاب به آن‌ها پرداخته شده است، عبارتند از: حوزه مدارس حومه‌ای، یکی از سازمان‌های بزرگ نیروی دریایی آمریکا (گروه امنیت نیروی دریایی)

و یک سازمان غیرانتفاعی که خدماتی چون ایجاد سرپناه، آموزش و سایر خدمات حمایتی را ارائه می‌دهد (پروژه‌ای برای افتخار). مشخصات دقیق حوزه مدارس حومه‌ای و هویت اعضای آن با توجه به لزوم حفظ حریم خصوصی، افشا نشده است. همچنین به تناسب موضوع بحث و برای روشن‌تر شدن مسئله، مثال‌هایی از دیگر سازمان‌ها آورده شده است.

حوزه مدارس حومه‌ای

این سازمان در حومه یکی از خوش‌آبیه‌ترین کلان‌شهرهای غرب ایالات متحده واقع شده است. طبقه متوسط این کلان‌شهر، تلاش‌های زیادی برای افزایش سرعت رشد و توسعه شهر خود به عمل آوردند. زمانی که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک این منطقه در سال ۱۹۹۶ آغاز شد، جمعیت آن به طور تقریبی ۵۰/۰۰۰ نفر بود و پیش‌بینی می‌شد که در دهه اول قرن بیست و یکم جمعیت آن به ۶۰/۰۰۰ نفر برسد. همچنین انتظار می‌رفت تعداد مدارس این منطقه نیز همراه با رشد جمعیت، افزایش یابد. در ده ساله اول پس از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعداد دانش‌آموزان این منطقه به بیش از دو برابر یعنی ۹۷۵۰ نفر رسید؛ و پژوهش‌ها افزایش جهشی جمعیت و رسیدن تعداد دانش‌آموزان به ۱۰۵۰۰ نفر را پیش از پایان هزاره دوم، نشان می‌داد.

«حوزه مدارس حومه‌ای» از شهرت زیادی در مورد ارائه آموزش‌هایی با کیفیت بالا، نرخ بالای تعداد دانش‌آموختگان، تعداد زیاد بورسیه‌های استحقاقی ملی و شرکت در مسابقات قهرمانی تیم‌های ورزشی، برخوردار بود. در سال ۱۹۹۶ برنامه استراتژیک موجود سازمان با چشم‌انداز سال ۲۰۰۱، نیازمند اعمال تغییراتی بود. اولین مسئله، جمعیت رو به افزایش دانش‌آموزان بود؛ این حقیقت که ۶۰ درصد کل دانش‌آموزان در کلاس ششم یا پایین‌تر مشغول به تحصیل هستند نوید انتقال این حجم جمعیتی را به سایر مقاطع تحصیلی می‌داد. دوم این که تغییرات تکنولوژیکی و اختراع تسهیلات جدید آموزشی باعث تحول روش‌های کار و تعامل و معرفی محدوده‌ی جدیدی از

فرصت‌ها و چالش‌های سازمانی بود. زمانی که در سال ۱۹۸۹ برنامه چشم‌انداز موفقیت سال ۲۰۰۱ تدوین شده بود، توجه چندانی به فناوری‌های آینده مانند کامپیوترهای رومیزی (لپ تاپ)، تسهیلات ارتباط الکترونیکی مانند پست الکترونیک، اینترنت، اینترنت و وب سایت‌ها و تجهیزات ورزشی و هنری جدید، نشده بود. سومین مسئله نیز استخدام یک مدیر جدید در اواخر سال ۱۹۹۵ بود. هیات مدیره توجه ویژه‌ای به افزایش کیفیت داشت. در نتیجه لازم بود که در مورد تعهد مدیر جدید به کیفیت آموزش، ارتباطات آزاد دو طرفه، تصمیم‌گیری کارآمد و ارایه خدمات مناسب به مشتریان، اطمینان حاصل شود. سرپرست جدید به این مسایل متعهد بود. وی اعتقاد داشت که برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری مهم برای دستیابی به آن‌ها است.

سرپرست جدید پیش از این نیز با نویسنده و همکارش «چارلز چاک فین» در یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در یک موسسه آموزشی دیگر کار کرده بود (این مورد در چاپ سال ۱۹۹۵ همین کتاب، در بخشی به نام «حوزه آموزشی» آمده است). تجربه قبلی بسیار موفقیت‌آمیز بود و او در صدد بود که در شغل جدید نیز بار دیگر موفقیت قبلی را تکرار کند. او توانست موافقت هیئت مدیره را برای برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان اولویت نخست سازمان جلب کند؛ همچنین توانست دستیار خود را (که ابتدا مدیریت روزانه فرایند را به عهده داشت و بعدها خود وی به سرپرستی ارتقا یافت) ترغیب کند که این ایده را پذیرا شده و به جلب حمایت سایر عوامل کلیدی بپردازد.

با آغاز فرایند، تغییراتی در برنامه‌های سازمان به وقوع پیوست. چشم‌انداز و مأموریت بازبینی شدند. معنای تعهد به کیفیت، در چهارچوب استراتژی جدید مجدداً تفسیر شد. موضوعات مرتبط با تسهیلات و حمل و نقل مورد توجه قرار گرفت.

در این میان، مشکل بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت نیز بروز کرد. مدیر قبلی که البته در خارج از سازمان فرد سرشناسی بود از سوی برخی از مخالفان داخلی به سوء استفاده‌گری متهم بود. به همین دلیل در ابتدای کار روش مشارکتی مدیر جدید با شک و تردید و شاید کمی بدبینی از سوی کارکنان روبرو شد. لازم بود که پیش از آغاز

فرآیند به این مشکل رسیدگی شود. علاوه بر این در پاییز سال ۱۹۹۷ به واسطه تلاش برای دریافت تسهیلات مالی مورد نیاز، پی‌گیری فرآیند برای مدتی به تعویق افتاد. سرانجام در سال ۱۹۹۸ یک برنامه استراتژیک با حداکثر توافق و تعهد از سوی مدیران و کارکنان ایجاد شد. پس از آن در سال ۲۰۰۴ برنامه استراتژیک جدیدی (که در فصل ۱۲ مورد بررسی قرار می‌گیرد) به تصویب رسید.

گروه امنیت نیروی دریایی

گروه امنیت نیروی دریایی یکی از سازمان‌های مهم نیروی دریایی در وزارت دفاع امریکا است. این واحد برای کشتی‌ها و هواپیماهای نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی آمریکا، به تامین تجهیزات و نیروی متخصص و ارایه خدمات، در زمینه رمزگشایی و رمزنگاری می‌پردازد. این سازمان دارای ۲۰۰ نفر کارمند در دفتر مرکزی خود در واشنگتن دی‌سی، و بیش از ۱۰/۰۰۰ کارمند در سراسر دنیا بر روی کشتی‌ها، هواپیماها و ایستگاه‌های دریایی است. این سازمان در کنار ارتش، نیروی دریایی و هوایی امریکا مسئول حفاظت، کشف و تجزیه و تحلیل ارتباطاتی است که امنیت و آمادگی نظامی ایالات متحده امریکا را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

تا اوایل سال ۱۹۹۲، دفتر مرکزی این سازمان هیچ‌گاه به صورت رسمی از یک برنامه استراتژیک استفاده نکرده بود و فرهنگ سازمانی آن تنها معطوف به واکنش در برابر بحران بود. در خلال جنگ سرد، با توجه به هدایت تمامی سیستم‌ها و آموزش‌ها به مقابله با دشمنی واحد نیاز چندانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک احساس نمی‌شد. در نتیجه این گروه در انجام مأموریت خود کاملاً موفق عمل می‌کرد و از حمایت دو ذینفع عمده خود یعنی نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی برخوردار بود. از این رو مدیر ارشد هیچ‌گاه وادار به اعمال تغییر عمده در رویکردهای عملیاتی خود نشده بود. گاهی این گروه، به صورت محدود سیستم‌های جدید رمزنگاری را مطرح کرده بود لکن این تغییرات تنها منجر به افزایش کارایی و نه اتخاذ رویکرد و راهبردی جدید، می‌شد.

این سازمان در پاسخ به اصرار نیروی دریایی بر استفاده از مدیریت کیفیت جامع (TQM) در جولای سال ۱۹۹۲ پیش‌نویس یک برنامه استراتژیک را تهیه کرد. این برنامه منجر به انجام یک مرحله از فرایند مدیریت کیفیت جامع شد لکن نمی‌توان آن را یک برنامه استراتژیک تمام عیار به شمار آورد. برنامه‌ی مذکور اهداف بلند پروازانه و تعدادی شعار و راهبرد را برای سال جدید درخود جای داده بود (فرنزل، برایسون و کرازبی، ۲۰۰۰، ص ۴۰۵). علاوه بر این، شش واحد موجود در دفتر مرکزی (واحد امور اداری، آموزش، روابط عمومی، واحد عملیاتی، پشتیبانی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی) هر کدام ورودی‌های مربوط به خود را در برنامه اول گنجانده بودند که منجر به تولید محصولاتی مجزا، بدون وجود یکپارچگی و مقصود و هدفی مشترک، شده بود.

ورزش نسیم تغییرات از قبل آغاز شده بود. اتحاد جماهیر شوروی در آگوست سال ۱۹۹۱ فرو پاشید و همراه با آن دشمن اصلی، نقطه تمرکز و دلیل سرمایه‌گذاری در سازمان نیز از میان رفت. شهروندان آمریکایی و سیاستمداران دموکرات (از جمله بیل کلینتون، رئیس جمهور بعدی) بر استقرار «صلح جهانی» تاکید می‌کردند. کاهش عمده در تعداد کارکنان گریز ناپذیر بود. در واکنش به این جریان‌ات نیروی دریایی دکترین راهبردی خود را تغییر داد. استراتژی اولیه نیروی دریایی مبتنی بر درگیری در یک محیط باز (اقیانوس) به جلوگیری از ورود قوای نظامی از دریا و نواحی ساحلی تغییر کرد. بنابراین دو چالش پیش‌روی گروه عبارت بودند از حمایت از کارکنان و چگونگی تنظیم استراتژی جدید در واکنش به تغییر در استراتژی نیروی دریایی آمریکا. چالش مهم بعدی به ذینفع دیگر سازمان یعنی آژانس امنیت ملی مربوط بود. آژانس نیاز شدیدی به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید احساس می‌کرد؛ از این رو احتمال می‌رفت که به سرمایه‌گذاری خود بر روی رمزگشایی و رمزنگاری نظامی ادامه ندهد. بنابراین کارکنان سازمان در آینده باید در سایر حوزه‌های امنیتی مرتبط و خارج از حیطه میراث جنگ سرد، به کار می‌پرداختند. سرانجام پیمان سال ۱۹۸۶ گولدواتر-نیکولز کنگره، سازمان‌ها را ملزم به انجام فعالیت‌های مشارکتی کرد. اکنون کاهش فزاینده

بودجه و بودجه‌بندی مجدد، شرایط نامساعد را تشدید می‌کردند همچنین رقابت تنگاتنگ میان بخش‌های مختلف موجب ایجاد وضعیتی ناهنجار شده بود.

به نظر می‌رسید تنها راه مواجهه با این مسایل تهیه یک برنامه استراتژیک موثر باشد. زمانی که بازرس مالی گروه، کاپیتان ویلیام فرنزل در اکتبر سال ۱۹۹۲ از زیردستانش درخواست کرد که بر روی مباحثی پیرامون منابع انسانی تمرکز کنند، یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تمام عیار آغاز شد. وی به خاطر تلاش‌هایش، شایسته لقب قهرمان فرایند (شخصی که موجب سازماندهی و آغاز فرایند می‌شود) است. در نهایت، او و همکاران عالی رتبه و زیردستانش موفق به بهبود وضعیت کل کارمندان دفتر مرکزی شدند. حاصل کار تغییر کانون توجه، سرمایه‌گذاری‌های جدید و در نهایت تعریف یک مأموریت جدید بود. این مورد به عنوان یکی از مثال‌های قابل توجه در زمینه چگونگی هدایت برنامه استراتژیک توسط گروهی از مدیران متعهد است.

پروژه‌ای برای افتخار (سازمان غیرانتفاعی خدماتی)

پروژه‌ای برای افتخار نام یک سازمان غیرانتفاعی برجسته است که دفتر مرکزی آن در شهر مینه‌پولیس ایالت مینه‌سوتا واقع شده است. ژوزف سلواجیو کشیش سابق با شخصیتی کاریزماتیک و متعهد، این سازمان را در سال ۱۹۷۲ تأسیس کرد. کار سازمان در یک روز زمستانی یعنی زمانی که سلواجیو و سایر بنیانگذاران در یکی از مناطق فقیرنشین مینه‌پولیس به تعمیر خانه‌ای مشغول بودند، آغاز شد. این پروژه ماه‌ها به طول انجامید. سی سال بعد این سازمان بیش از ۱۴۰۰ واحد مسکونی را در سراسر شهرهای مینه‌پولیس، اس‌تی‌پل و حومه این شهرها ساخته یا بازسازی کرده بود. سازمان از ایده سلواجیو مبتنی بر «حمایت فراگیر» از فقرا، از جمله تهیه مسکن مناسب، کمک به تأمین مالی خانواده‌ها و ایجاد پیوند میان همسایگان در محلات فقیرنشین، الهام گرفته، و می‌گیرد. این سازمان در حال تبدیل شدن به یکی از معتبرترین سازمان‌های ارایه کننده خدمات اجتماعی در این شهر است و رویکردهای نوآورانه آن در مسئله «خوداتکایی»

همواره تحسین می‌شود. در سپتامبر سال ۲۰۰۲، زمانی که برنامه استراتژیک جدید به تصویب رسید، سه واحد از این سازمان مشتمل بر واحد خانه‌سازی و توسعه، اشتغال زایی و آموزش و خدمات انسانی زندگی ۵۰۰۰ نفر از مردم را با فعالیت‌های خود تحت تاثیر قرار داده بودند. ناگفته نماند بودجه سالانه سازمان تنها مبلغ ناچیز ۱۱ میلیون دلار و کارکنان آن ۱۰۸ نفر بودند.

استیو کارمر، عضو سابق شورای شهر مینه‌پولیس در سال ۱۹۹۷ سمت مدیر عاملی سازمان را عهده‌دار شد و تا اواسط سال ۱۹۹۹ که به مقام مدیریت آژانس توسعه نهاد اجتماعی مینه‌پولیس رسید در آنجا خدمت کرد. در دوره فعالیت وی سازمان رشد قابل توجهی را تجربه کرد و درگیر پروژه‌های بزرگی شد. با یک طرح‌ریزی مناسب و با حمایت هیات مدیره، انتقال قدرت از سلواجیو به کارمر به آرامی پیش رفت و سلواجیو تا زمان حصول اطمینان از موفقیت سازمان در مقام خود باقی ماند. موفقیت کارمر توسط جیم شیبیل در اواخر سال ۱۹۹۹ و پس از انجام تحقیقاتی طولانی ادامه یافت. شیبیل شهردار و عضو سابق شورای شهر استی‌پل بود. وی پس از حضور در دولت کلینتون در سمت کارمند ارشد در همکاری با دفتر خدمات ملی، به شهرهای دوقلو باز گشته بود. شیبیل از اواسط سال ۱۹۸۰ و زمانی که در مقام ریاست شورای شهر استی‌پل خدمت می‌کرد همواره حامی برنامه‌ریزی استراتژیک بود. و در آن زمان نیز او در آستانه پیوستن به سازمانی با پیشینه برنامه‌ریزی استراتژیک بود.

این سازمان هر پنج سال یکبار اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کرد. زمانی که شیبیل به سازمان پیوست دوره زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک قبلی (۲۰۰۱-۱۹۹۸) به پایان خود نزدیک می‌شد و در سازمان و در میان اعضای هیات مدیره توافق کاملی برای آغاز یک برنامه دیگر وجود داشت. این سازمان، فرایند را با بررسی موضوع برجسته و خاصی شروع نکرد ولی آشکار بود که به برنامه‌ای جدید، برای پیمایش بهتر محیط و ظرفیت‌های سازمانی نیاز است. به عنوان مثال رقابت برای کسب منابع ملی دشوارتر از گذشته شده بود، فشارها برای پاسخ‌گویی در مقابل افکار عمومی در حال افزایش

بودند، رویارویی با عدم اطمینان و تغییرات محیطی چالشی اساسی محسوب می‌شد، شایستگی‌های کلیدی نیاز به توجه داشت و سازمان باید اقدامات موثری برای اثربخش‌تر کردن فعالیت خود در محیط عمومی انجام می‌داد.

بنابراین شیبیل یک فرایند برنامه‌ریزی مشارکتی را بنیان نهاد که تعداد زیادی از افراد را برای مدت تقریبی بیش از یک سال (از سپتامبر ۲۰۰۱ تا سپتامبر ۲۰۰۲) درگیر می‌کرد. در طول این فرایند، موضوعات و مسایل موجود در اعماق ذهن افراد بررسی و در اغلب موارد باز تعریف می‌شدند. مباحثه و مذاکره طولانی بر سر مأموریت‌های سازمان، شایستگی‌های کلیدی و معنای خوداتکایی شکل گرفت. ذینفعان درک عمیق‌تری در مورد مسایل پیش‌روی، حاصل کرده و یکپارچگی بیشتر میان عملکرد سازمان ایجاد شد. این مباحث تا قبل از تصویت نهایی برنامه در هیات مدیره در سپتامبر ۲۰۰۲ همچنان ادامه یافت. همان طور که انتظار می‌رفت مناظره بر سر بسیاری از مسایل هنوز ادامه دارد. شیبیل در سال ۲۰۰۳ به کار خود خاتمه داد و کارمر یک بار دیگر مدیر عامل شد. او تعهد خود را به برنامه استراتژیک قبلی نشان داد (توضیحات بیشتر در فصل ۱۲ خواهد آمد).

مقایسه و تطبیق

این سه سازمان نکاتی را برای مقایسه و تطبیق فراهم می‌سازند. آن‌ها از لحاظ اندازه، تعداد کارمندان، بودجه و وضعیت حقوقی با هم تفاوت دارند. حوزه مدارس حومه‌ای یک واحد محلی و دولتی است. گروه امنیت نیروی دریایی یک بنگاه تک منظوره است که در سلسله مراتب سازمانی در مرتبه پائینی قرار گرفته و پروژه‌ای برای افتخار یک سازمان غیرانتفاعی مستقل است.

تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در هر یک از این سازمان‌ها متناسب با نقطه تمرکز، نوع عملکرد و مقتضیات محیط پیرامونی آن‌ها متفاوت خواهد بود. حوزه مدارس حومه‌ای و پروژه‌ای برای افتخار هر دو بر برنامه‌ریزی سازمانی و محیط

اجتماعی تمرکز کرده بودند و گروه امنیت نیروی دریایی بر خود و ذینفعانش تاکید داشت.

به علاوه دلایل به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک برای هریک از این سه سازمان با دیگری تفاوت داشت. حوزه مدارس حومه‌ای به سرعت در حال رشد بود و بحران‌هایی را پشت سر می‌گذاشت. رشدی قابل ملاحظه در تعداد دانش‌آموزان مدارس ابتدایی ایجاد شده بود و به دلیل تغییر جهت ناگهانی در الگوی سرمایه‌گذاری آموزشی ایالت، حوزه مدارس حومه‌ای نسبت به سایر حوزه‌های آموزشی بودجه کم‌تری دریافت می‌کرد. این در حالی بود که والدین دانش‌آموزان ارایه خدماتی مشابه با سایر مدارس را انتظار داشتند. والدین به سختی با این مسئله کنار می‌آمدند و تغییر قانون ایالتی مشکل‌ساز شده بود. هیات مدیره سازمان و مدیر عامل جدید آن درصدد بودند که برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور انطباق با مشکلات جاری و آتی این حوزه و ارتقاء کیفیت آموزش به‌کار گیرند. پروژه‌ای برای افتخار در گذشته نیز به صورت مستمر از برنامه‌های استراتژیک استفاده کرده و زمان تدوین برنامه استراتژیک جدید در این سازمان فرا رسیده بود. این سازمان با بحران خاصی مواجه نشده بود، ولی محیط پیرامون اقتضائات جدیدی را بر سازمان تحمیل می‌کرد و تطبیق سازمان با شرایط جدید و بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمان و شایستگی‌های ممتاز باید در دستور کار قرار می‌گرفت. مدیر عامل جدید، هیات مدیره و کلیه کارکنان مصمم بودند از این فرایند استفاده کرده تا از بقاء سازمان و موفقیت‌های آن در محیط عملیاتی اطمینان حاصل کنند و بالاخره گروه امنیت نیروی دریایی به دلیل کاهش شدید در بودجه خود و تغییرات شدید تکنولوژیکی در وضع بدی قرار گرفته بود. گروهی از مدیران میانی، برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان راهی برای فایق آمدن بر این مشکلات پیشنهاد کردند که در نهایت به وسیله مدیر ارشد سازمان پذیرفته شد.

این سه سازمان از جهاتی به هم شبیه هستند. اول این که هر سه به دلیل حمایت بی حد و حصر مدیران خود به موفقیت نایل شدند. برخی از این حامیان لزوماً به صورت

فعال در فرآیند مشارکت نداشته و یا حتی در بالای سلسله مراتب سازمانی نیز قرار نداشتند؛ لکن اصلی‌ترین کمک آن‌ها عزم راسخ بر بهبود وضع سازمان مطابق با برنامه استراتژیک بود. دوم این که تمامی این سازمان‌ها دارای یک قهرمان فرایند بودند؛ این افراد کارکنان سازمان را برای متعهد شدن به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تشویق و تهییج می‌کردند. این قهرمانان هیچ پیش‌زمینه ذهنی در مورد موضوعات مورد بررسی و پاسخ‌های احتمالی نداشتند. این افراد صرفاً معتقد بودند که فرایند نتایج خوبی را به بار خواهد آورد و تا زمان آشکار شدن پاسخ‌ها، فرایند را به پیش می‌راندند (برایسون و رورینگ، ۱۹۸۸ و ۱۹۸۹). سوم این که تمامی این سازمان سرانجام توانستند به یک توافق نظر و اجماع در میان تصمیم‌گیران کلیدی درمورد ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک و اهداف آن دست یابند. چهارم آن که از در این بستر هر یک از سازمان‌ها یک فرایند تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک را برای خود ایجاد کرد. پنجم این که هر کدام از این سازمان‌ها یک شخص را به عنوان مسئول تصمیم‌گیری و سرپرستی تعیین کردند. ششم آن که در همه این سازمان‌ها یک گروه مشخصاً وظیفه مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و جمع‌آوری اطلاعات لازم برای جلسات را بر عهده داشت. همچنین این گروه وظیفه داشت در گفتگوهای استراتژیک وارد شده و پیش‌نویس برنامه استراتژیک را تهیه کند. هفتم این که بر روی هر موضوع بحرانی صرف نظر از ماهیت و شکل آن کار جدی صورت می‌گرفت. هشتم این که همه آن‌ها به سختی کار می‌کردند تا استراتژی‌هایی را که ناظر به ایجاد ارزش عمومی بوده و از نظر سیاسی قابل قبول و از نظر فنی قابل دستیابی و از نظر اخلاقی قابل دفاع باشند، توسعه دهند. نهم این که همه آن‌ها از کمک متخصصان و مشاوران خارجی بهره‌گیری می‌کردند. دهم آن که هر سه از یک اصل اساسی پیروی می‌کردند. آن اصل توجه جدی به تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک در کنار استفاده از ابزارها و فرآیند برنامه‌ریزی و عدم جابه‌جایی وسیله با

هدف بود. و در نهایت هر سه سازمان موفق شدند تا از برخی از مزایای بالقوه برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند.

خلاصه

این فصل به تشریح ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک و دلایل اهمیت آن پرداخت. اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک از توانایی آن در کمک به سازمان‌ها به منظور پیش‌بینی تغییر و انطباق کارآمد و هوشمندانه با تغییر ناشی می‌شود. محیط سازمان‌های عمومی، غیرانتفاعی و نهادهای اجتماعی در سال‌های اخیر دچار تغییرات عظیمی شده است و پیش‌بینی می‌شود تحولات بیشتری نیز در سال‌های آتی در آن به وجود آید. پدیده رسیدن سازمان‌ها به دوره‌های فرا صنعتی و پسانوگرایی و تحولات پس از ۱۱ سپتامبر ادامه روند این تغییرات را باور پذیر می‌کند. هم‌اکنون الگوی کلی، بروز تغییرات کوچک در دوره‌های بلند مدت ثبات، جای خود را به ناپایداری، ابهام و ضربه‌های ناکام کننده داده است. در قرن اخیر بشر جنگ‌های جهانی، دوره‌های بزرگ رونق و رکود اقتصادی، مدرنیته، پست‌مدرنیست و نقش‌های جدید سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی را تجربه کرده است. نیمه دوم این قرن در ایالات متحده با جنگ کره، جنبش حقوق مدنی، جنبش زنان، اعتراضات دانشجویی، جنگ ویتنام، جنبش محیط زیست، فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، تغییرات چشمگیر در ایدئولوژی سیاسی، رسوایی حزب جمهوری خواه و دموکرات، شایع شدن ویروس ایدز، افزایش جمعیت پیروان مکتب کلیون، فناوری‌های جدید، رشد اقتصادی بی‌سابقه، گسترش دموکراسی در دنیا و پدیده جهانی شدن همراه بود. قرن حاضر با امید به هزاره جدید آغاز شد لکن ایالات متحده به سرعت با مسایل مخوفی چون فرایند انتخابات ریاست جمهوری در سال ۲۰۰۰، حمله تروریستی به مرکز تجارت جهانی و پتنگون، فروپاشی شرکت‌های بزرگی چون انرون و ظهور شرکت‌های جدید، جنگ در عراق و افغانستان، مواجه شد. همه این مسایل برای من خاطره آن شیشه پر از سکه را در کنار صندوق پرداخت یک

کافی شاپ در شهر پورتلند تداعی می‌کند که روی آن نوشته شده بود «اگر پول خرد دوست نداری، همین جا رهایش کن» و ای کاش به همین آسانی بود!

برنامه‌ریزی استراتژیک راهی است برای کمک به سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی تا با محیط متغیر سازگار شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک قصد دارد توانایی تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک را در سازمان‌ها بهبود بخشد. این برنامه می‌تواند سازمان‌ها را در شناسایی و حل مهم‌ترین مسایل مبتلا به یاری کند. همچنین می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا بر نقاط قوت خود تمرکز کرده و ضعف‌های خود را برطرف کنند یا به حداقل رسانند. صرف نظر از مسایل فوق‌الذکر بهره‌گیری از این فرایند باعث شکل‌گیری برنامه‌های نمادین و توجه بیشتر به قوانین و مقررات دولتی و هنجارهای اجتماعی می‌شود.

الفبای برنامه‌ریزی استراتژیک (شکل ۱-۱) نشان می‌دهد که چگونه این فرآیند به یک سازمان (یا نهادهای اجتماعی) در یافتن راه برای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب کمک می‌کند. شکل ۱-۴ یک روش تفکر برای برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد که در آن اهمیت این فرآیند در شرایط عملیاتی شرح داده شده است. هدف این برنامه کمک به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی برای ایجاد ارزش عمومی از طریق تحقق الزامات و انجام ماموریت‌های سازمانی است. به منظور نیل به این مهم، برنامه استراتژیک باید تصمیمات و اقدامات بنیادینی ارائه دهد که ماهیت وجودی سازمان، کاری که انجام می‌دهد و دلیل انجام آن را شکل داده و هدایت کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک خلاقیتی پایدار در رهبری و مدیریت است؛ زیرا برخلاف بسیاری از نوآوری‌های جدید ماهیت سیاسی تصمیم‌گیری را پذیرفته و آن را مد نظر قرار می‌دهد. مطرح کردن و حل موضوعات مهم، جوهره تصمیم‌گیری سیاسی و قلب

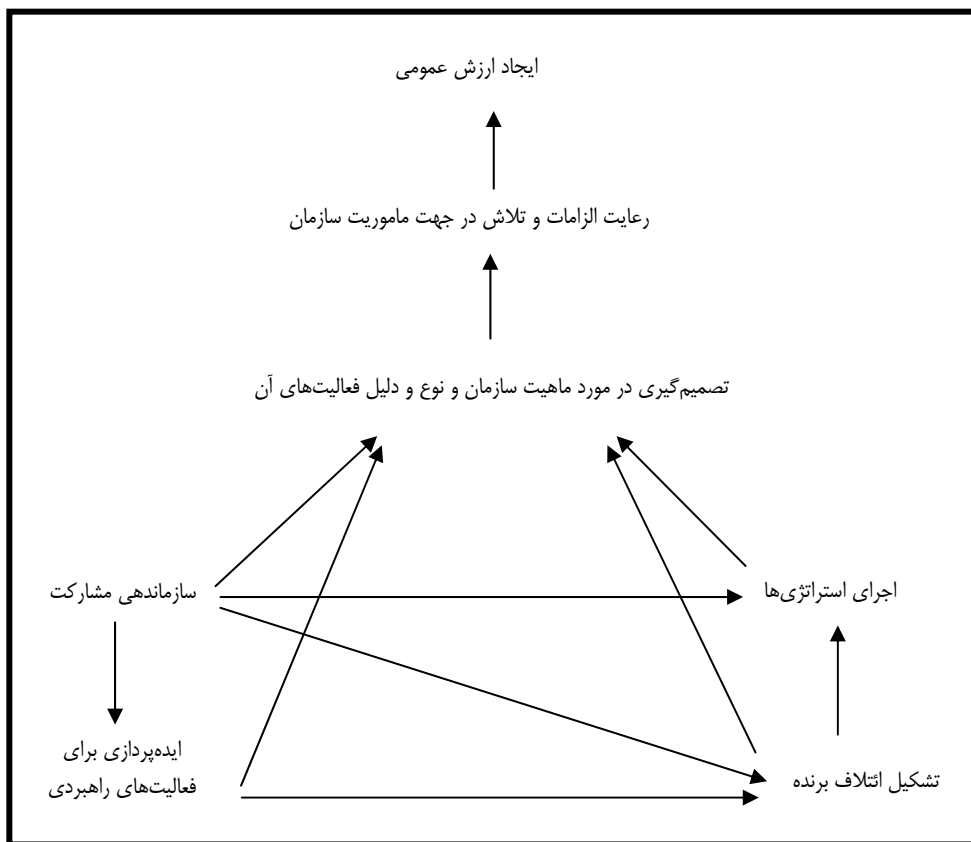
۱- کلمه *change* در انگلیسی هم به معنی تغییر و هم به معنی پول خرد است. در اینجا نویسنده از این تشابه استفاده کرده و جمله‌ای را

خلق نموده که صنعت ایهام را در فارسی تداعی می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک با حصول اطمینان از هم‌جهت بودن موضوعات با منافع سازمان، ذینفعان کلیدی و اجتماع در جستجوی راه‌هایی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های سیاسی است.

فصل دوم، رویکرد مورد علاقه نویسنده را در برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و نهادهای اجتماعی ارائه می‌دهد. فصل‌های بعدی نیز در خصوص چگونگی استفاده از این فرایند در جهت ایجاد ارزش عمومی، به انجام رساندن مأموریت و برآورده کردن نظر ذینفعان در سازمان‌های بخش عمومی به بحث خواهد پرداخت. مژده‌ای که این کتاب به شما می‌دهد آن است که استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از فعالیت‌ها امکان‌پذیر است. نکته بازدارنده آن است که برنامه‌ریزی استراتژیک لزوماً آسان نیست و تضمینی برای موفقیت آن وجود ندارد. و در این هنگام است که سخنان هوبرت اچ هامفری، سناتور سابق را به یاد می‌آوریم که می‌گفت «گاهی ما چنان در مشکلات امروز غرق می‌شویم که نوید فردا را از خاطر می‌بریم».

شکل ۱-۴ اهداف و کارکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک





گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انستیتوهای آریانا قلم

Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations

امروزه تحولات روزافزونی در محیط موسسات دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی رخ می‌دهد. خصوصی‌سازی، واگذاری تصدی‌ها، استفاده از فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک، تغییر سیاست‌ها و اولویت‌های دولتی، محدودیت‌های مالیاتی، تحریم‌های بین‌المللی و... بخش کوچکی از این تحولات هستند. این تغییرات سریع، بیش از گذشته رویکرد استراتژیک در این سازمان‌ها را ضروری ساخته است. اما طبیعی است که برنامه‌ریزی استراتژیک در این نوع سازمان‌ها تفاوت‌های بسیاری با سازمان‌های انتفاعی دارد.

جان ام. برایسون را می‌توان بزرگترین محقق و متفکر در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی دانست. برایسون در این کتاب ضمن تشریح لزوم تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک برای این نوع سازمان‌ها، مدلی ده مرحله‌ای را توصیف می‌کند که راهنمای مؤثری برای مدیریت استراتژیک در این سازمان‌ها است.



جان ام. برایسون استاد برنامه‌ریزی و امور عمومی در دانشگاه مینسوتا است. وی در حوزه‌های رهبری، مدیریت استراتژیک و طراحی فرایندهای تغییر سازمانی و اجتماعی فعالیت می‌کند. کتاب‌های پر فروش و ارزشمندی همچون کتاب حاضر و رهبری برای کالاهای عمومی از آثار این نویسنده است.

ISBN: 978-600-6227-21-4



9 786006 227214