

مدلی برای سنجش تدوین، پیاده سازی و ارزیابی استراتژی های سازمان بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

مهدی احمدلو^۱، کسری نیک خو^۲

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، mehdi.ahmadlou59@gmail.com

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، kasranikkho@chmail.ir

چکیده

شکی نیست که بقا در عرصه رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد سازمان ها در کلیه زمینه ها من جمله تدوین، پیاده سازی و ارزیابی استراتژی های سازمان ها است. این در حالی است که برنامه ریزی و اجرای هر استراتژی با توجه به پویایی محیط، با عدم قطعیت همراه است و این موضوع موجب می شود همواره تصمیم گیری ها متضمن سطوحی از خطرپذیری باشند. نکته مهم این است که چگونه می توان با تدبیر صحیح و درایت مبتنی بر دانش نوین مدیریت استراتژیک، ضمن شناسایی و کنترل آن، این خطرات را از مرحله تهدید به فرصت هایی جهت بهبود اهداف سازمان مبدل کرد. این مقاله نگرشی تازه به مقوله فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دارد به طوریکه با تلفیق و یکپارچه سازی مفاهیم پایه و شاخصهای اثربخش در قالب معیارها و ارزش های مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، الگویی مناسب و جامع جهت سنجش تدوین و استقرار استراتژی های سازمان ایجاد نموده و در نهایت رویکردی برای کنترل و ارزیابی پیامدهای آن ارائه می نماید.

واژه های کلیدی

مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، معیار

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک، تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادین و انجام دادن اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیتهای یک سازمان یا دیگر نهادها را در چهارچوبی قانونی شکل می دهد. فرایند برنامه ریزی استراتژیک در برگیرنده سه گام تدوین، پیاده سازی و ارزیابی استراتژی ها می باشد که در ادامه به توضیح هر یک می پردازیم. در خصوص اهمیت تدوین استراتژی همین بس که اگر سازمان نداند که به کجا می رود معمولاً به جایی خواهد رسید که هیچ گاه خواستار آن نبوده است! به واسطه تدوین استراتژی، سازمان قادر خواهد بود تا به این دو پرسش پاسخ دهد که آیا کارهای درست را انجام می دهد و اینکه آیا شیوه ای اثر بخش تر جهت انجام کارها وجود دارد یا خیر؟ [۱]. گام تدوین استراتژی ها شامل تعریف مأموریت و دیدگاه، شناسایی فرصتها و تهدیدها،

تشخیص نقاط ضعف و قوتها، تعیین اهداف اساسی، شناخت موضوعات استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب می باشد. تدوین استراتژی ها با استفاده از رویکردهای نیروی پنج گانه و چهار چوب تعیین جایگاه رقابتی مایکل پورتر، دیدگاه مبتنی بر منابع، شایستگیهای اصلی، مدیریت مبتنی بر ارزش، استراتژی اقیانوس آبی، استراتژی خود جوش، تجربه خلق ارزش مشترک همراه با مشتری و نوآوری از هم گسسته صورت می گیرد [۲]. به طور کلی این گام را می توان به سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیم گیری تقسیم بندی نمود. در مرحله ورودی اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شوند. روشهای مورد استفاده در این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس بررسی رقابت می باشند. در مرحله مقایسه به انواع استراتژی های امکان پذیر توجه می شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل بر قرار می گردد. روشهای مورد استفاده در این مرحله شامل ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف، نقاط قوت، ماتریس ارزیابی و موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس گروه مشاورین بوستون، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس استراتژی اصلی می باشند. در مرحله تصمیم گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می گردد. روش مورد استفاده در این مرحله، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می باشد. [۱]

در مورد پیاده سازی استراتژی ها نیز مباحث گوناگونی توسط استراتژیست ها بیان شده است و عده ای بر این اعتقادند که اهمیت این گام اگر از تدوین استراتژی بیشتر نباشد، کمتر هم نیست چراکه همیشه انجام دادن کار از گفتن آنچه باید انجام شود، مشکل تر می باشد. دلیل این مدعا، شکست بیش از ۸۰٪ شرکتها در اجرای استراتژی ها می باشد. اجرای استراتژی ها، یک فرایند عملیاتی با تاکید بر کارایی است که مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت های خاص رهبری و ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد می باشد [۱]. گام پیاده سازی استراتژی ها شامل تعیین برنامه های عملیاتی، اهداف سالانه و سیاستها، انگیزش کارکنان، برآورد و تخصیص منابع، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان می باشد. راهکارهای پیاده سازی و متصل ساختن استراتژی به عملیات، بسیار کمتر از راه حل های تدوین استراتژی است. مهمترین ابزار اجرای