



۲۵۴۷۷

دانشگاه تهران

طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک (DISM)
و پیاده سازی آن در یک شرکت خدماتی

توسط : محمد حسن شانه ساززاده

استاد راهنما : دکتر محمد علی آزاده

اساتید مشاور : دکتر کاوه محمد سیروس

دکتر کامران رضائی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در

مهندسی صنایع

دانشکده فنی - گروه مهندسی صنایع

زمستان ۱۳۷۷

۷۷۵۷۷

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

DISM

و پیاده‌سازی آن در یک شرکت خدماتی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	چکیده
۱	مقدمه
۲	فصل اول: کلیات
۱۷	فصل دوم: بررسی مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک
۴۷	فصل سوم: تدوین و پیاده سازی مدل (DISM)
۱۳۶	نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۳۸	مراجع

چکیده

برنامه ریزی عبارتست از انجام کارهایی در امروز، جهت ساختن فردایی بهتر؛ چرا که آینده به کسانی تعلق دارد که قادرند تصمیمات سخت خود را امروز بگیرند.

برنامه ریزی استراتژیک بعنوان ابزاری جهت تصمیم گیری چند بعدی جهت رسیدن به آرمانها و اهداف سازمانی است. حتی سازمانهای غیر رسمی و غیر ساختار یافته نیز استراتژی دارند. لکن سازمانها همواره باید این امر را مدنظر داشته باشند که در صنعت خود بجای عکس العملی، پیشنهاد باشند و باید سعی داشته باشند که تاثیر گذار، پیشرو و نوآور باشند.

یک مدیر باید یک استراتژیست نیز باشد و یک "استراتژیست خوب" کسی است که فعالیتهای خود را برنامه ریزی و کنترل می کند؛ در حالیکه یک "استراتژیست بد" هرگز برنامه ریزی نکرده، سعی در کنترل هر چه بیشتر دارد.

در این پروژه ابتدا مفاهیم مختلف مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک در فصل اول بحث شده اند. فصل دوم مشتمل بر انواع مختلف مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک بوده، سپس مدل (Developed Inclusive Strategic Model) DISM نتیجه شده است. در فصل سوم نیز تدوین و پیاده سازی این مدل در یک شرکت خدماتی بررسی شده است.

فصل اول

کلیات

اجرای برنامه مؤثر می‌باشد، بطوریکه می‌توان گفت هر برنامه در محیط خارجی خاص خود جریان یافته تحقق آن، محیط خارجی جدیدی را فراهم می‌کند که خود بستر برنامه‌های آتی می‌شود.

(۲-۱) مفهوم استراتژی

واژه استراتژی از ریشه یونانی Strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از Stratos به معنای ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است.

مفهوم استراتژی ابتدا به معنی فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ، در علوم نظامی بکار گرفته شد. سپس اقتصاددانان استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کردند.

استراتژی تعیین کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده، افراد را به حرکت وامی‌دارد. Ansoff بعنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنی‌دار توضیح داد، معتقد است که هر چقدر بین اهداف و فعالیتهای فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نسبتهای توسعه بزرگتر و منظم‌تر خواهد بود. به عقیده این متفکر، اولین موضوع در تعیین استراتژی، انتخاب زمینه‌های فعالیت است که این زمینه‌ها باید منطبق با اهداف باشند. از سوی دیگر مهمترین مساله‌ای که باید در این انتخاب مورد توجه قرار گیرد، ایجاد رابطه‌ای مشترک بین فعالیتهای انتخاب شده است. بعبارت دیگر، استراتژی تعیین کننده انجام فعالیتهایی است که برای تحقق و دستیابی به اهداف ضروری به نظر می‌رسد.

امروزه می‌توان استراتژی را بصورت زیر تعریف نمود:

۱-۱) مفهوم برنامه‌ریزی

اشراف و آگاهی از قانونمندیها و روابط علت و معلولی و نحوه تأثیر متقابل پدیده‌ها برهم، لازمه برنامه‌ریزی بوده، تصرف آگاهانه و هدفدار در آنها، امکان رسیدن به مقصد را فراهم می‌کند. البته در گذشته تصمیم‌گیریها فاقد چهارچوب و برنامه مدون بودند و بیشترین امکانات و انرژی تصمیم‌گیرندگان صرف حل مسائل و مشکلات روزمره می‌گشت.

برنامه‌ریزی برای هر موضوعی مستلزم مقدماتی است که قبل از شروع فعالیت برنامه‌ریزی موضوعیت دارند و شروع برنامه‌ریزی مستلزم تهیه و تدوین آنهاست، این موارد عبارتند از:

- مدل برنامه‌ریزی (فرآیند)

- روش برنامه‌ریزی (چگونگی)

- نظام برنامه‌ریزی (ساختار)

بطور کلی برنامه‌ریزی عبارتست از فرآیندی مستمر از تصمیمات سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده، سازماندهی منظم، کوششهای لازم جهت انجام این تصمیمات و سنجش و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات از طریق فراگرد بازخورد.

شایان ذکر است که موجودیت برنامه‌ریزی مستلزم وجود شکافی بین وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار در برنامه است و اگر چنین شکافی وجود نداشته باشد، برنامه‌ریزی هرگز فرض صحیحی نخواهد داشت.

از سوی دیگر محاط بودن هر برنامه در محیط خارجی آن حین تنظیم و اجرا بدین معناست که وضعیت و کینیت این محیط خارجی در نحوه شکل‌گیری، تنظیم و

"استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصتها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر می سازد."

دانشمندان و صاحب نظران مختلف در سراسر دنیا تعاریف بسیاری برای استراتژی ارائه داده اند که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

- طبق نظر (1962) Chandler استراتژی عبارتست از تعیین اهداف و مقاصد بنیادی یک شرکت، انجام دادن یک سلسله اقدامها و تخصیص منابع ضروری جهت اجرا این اهداف.

- (1971) Andrews استراتژی را چنین تعریف می کند: استراتژی عبارتست از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف و خط مشی های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به این اهداف.

- طبق تعریف (1973) Bower و Andrew و Christensen استراتژی عبارتست از الگوی تصمیماتی که منظورها، مقاصد و اهداف شرکت را شکل داده، آشکار ساخته، خط مشی های اصلی و طرحهای لازم جهت دستیابی به این اهداف را ایجاد می کند.

- (1978) Mintzberg نیز تعریف کوتاهی درباره استراتژی ارائه داده است. استراتژی عبارتست از الگوی به جریان انداختن تصمیمات.

در برخی کتب نیز استراتژی بصورت تلاشی منظم و سازمان یافته جهت اتخاذ تصمیمیها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف شده است که به موجب آن می توان دریافت موجودیت سازمان چیست، به چه فعالیتی مشغول است و چرا مبادرت به انجام برخی امور می کند.

(۳-۱) مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک

طبق معنی لغوی، برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان هنر رهبران و سران ارتش مطرح می‌باشد که امروزه مفهوم هنر مدیران ارشد را در بردارد.

بطور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتست از تعیین مقاصد و اهداف کلی سازمان و نحوه دستیابی به آنها.

از سوی دیگر از دید Nagel، برنامه‌ریزی استراتژیک یک روش سیستماتیک، شامل همه اقدامات و فعالیتهایی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژیهای مناسب جهت دستیابی به آن اهداف، برای کلی سازمان می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوص در مواقعی که سازمان، اهدافی روشن و بینشی درست برای حرکت و کنترل نداشته باشد یا محیط بیرون سازمان متلاطم و پویا باشد یا سازمان بیش از اندازه درون‌گرا بوده، تمرکز بیش از حد روی جزئیات مشکلات کوتاه مدت داشته باشد، راهگشا و سودمند است.

۱-۳-۱) مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

تفاوت‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک با انواع دیگر برنامه‌ریزی در جدول

(۱-۱) آمده است:

برنامه‌ریزی استراتژیک	انواع دیگر برنامه‌ریزی
۱- تأکید برون سازمانی	۱- تأکید درون سازمانی
۲- جهت‌گیری پویا و متحول	۲- جهت‌گیری ایستا و ثابت
۳- پیگیری افکار نو	۳- پیگیری برنامه‌های خاص
۴- سیستم باز	۴- سیستم بسته
۵- عمل بر اساس پیش‌بینی آینده	۵- عمل بر اساس گذشته
۶- آینده‌نگری، با افق زمانی بلندمدت	۶- حال‌نگری، با افق زمانی کوتاه مدت
۷- تأکید بر نوآوری و خلاقیت	۷- تأکید بر روش‌های قطعی
۸- فعالیتهای چندبعدی با خاصیت هم‌نیروزی	۸- فعالیتهای تک بعدی
۹- منطق قیاسی و ترکیبی	۹- منطق استقرایی و تحلیلی
۱۰- تأثیرپذیری استراتژیها از محیط بیرون	۱۰- تأثیرپذیری استراتژیها از درون سازمان

جدول (۱-۱) تفاوت‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک با انواع دیگر برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی استراتژیک یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی جهت حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون در راستای کسب موفقیت در رقابت دائمی جهت دستیابی به منابع مورد نیاز سازمان می‌باشد. با استفاده از تعاریف ارائه شده درباره برنامه‌ریزی استراتژیک و مفاد جدول (۱-۱) می‌توان به موارد زیر بعنوان فوائد برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره نمود:

- آینده‌نگری.

- برنامه‌ریزی در راستای آینده‌نگری.

- اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتابهای آینده.
 - برقراری پایه‌های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری.
 - رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در مسائل درونی و بیرونی سازمان.
 - حل مسائل اساسی سازمان.
 - بهبود عملکرد سازمانی.
 - عکس العمل موثر نسبت به شرایط در حال تغییر.
 - عملکرد گروهی و تخصصی.
 - تسهیل ارتباطات و مشارکتها.
 - همسوسازی و انطباق علائق و ارزشهای ناهمگرا.
 - ترویج و تشویق تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز.
- شایان ذکر است که در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک هیچ تضمینی برای رسیدن به فوائد فوق وجود ندارد و رسیدن به نتایج مطلوب مستلزم اعتقاد رهبران و تصمیم‌گیرندگان به این نحوه از برنامه‌ریزی و تمایل به صرف وقت و بذل توجه کافی و در اختیار داشتن منابع مورد نیاز می‌باشد.

۱-۳-۲) سطوح مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۳-۱) برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت

(Corporate level Strategic Planning)

این نوع برنامه‌ریزی استراتژیک که در بالاترین سطح سازمان قرار دارد، دارای افق زمانی بلند مدت بوده، برکل سازمان احاطه دارد و برای واحدهای زیرمجموعه خود بعنوان محدودیت مطرح می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت عبارتست از فرآیند تعریف هدف

و مشخصات کلی شرکت، فعالیتهایی بازرگانی - که بایستی در آنها وارد شده یا ترک شوند - و چگونگی تخصیص منابع شرکت به آن فعالیتهای بطور کلی می توان گفت که برنامه ریزان در جستجوی یافتن پاسخ سئوالات زیر هستند:

- اهداف شرکت چیست؟

- تمایل سازمان به داشتن چه فلسفه ها و ایده آلهایی از سوی اعضایش است؟

- بهترین روشهای استفاده از منابع سازمان جهت تحقق اهداف کدام است؟

۱-۳-۲) برنامه ریزی در سطح واحدهای بازرگانی استراتژیک

(S.B.U Level Strategic Planning)

واحدهای بازرگانی استراتژیک (Strategic Business Units) کوچکترین

مجموعه هایی هستند که مدیریت آنها می تواند تصمیمات استراتژیک اتخاذ کند.

در سازمانهای بزرگی نظیر General electric و General Motors جهت

تسهیل امور مدیریتی معمولاً سازمان را به واحدهای بازرگانی استراتژیک تقسیم نموده،

به هر یک بصورت یک مرکز مستقل سود ده نگریسته می شود. در این سطح از برنامه ریزی

استراتژیک سئوالات زیر مطرح می باشند:

- این واحد تجاری، تولید کننده چه نوع کالا یا خدماتی است؟

- مشتریان محصولات این واحد چه کسانی بوده، چه فرهنگی دارند؟

- این واحد چگونه خود را با فلسفه وجودی سازمان وفق داده، در راستای تحقق

اهداف آن حرکت می کند؟

- سبک رهبری و هدایت مجموعه چگونه باید باشد؟

- تکنولوژی مورد استفاده چه باید باشد؟

۱-۳-۲-۳) برنامه ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی

Functional Level Strategic Planning

برنامه ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی عبارتست از فرآیند تعیین و تشخیص چگونگی رقابت و عملکرد یک واحد تجاری خاص از قبیل عملیات مالی، تحقیقاتی، بازاریابی، عوامل انسانی و غیره. استراتژیهای عملیاتی غالباً کوتاه مدت بوده، سمت گیری آنها جهت حمایت از استراتژیهای کلی شرکت و در رابطه با چگونگی انجام کار می باشد. جدول (۱-۲) حاوی تمایزهای بین برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت و برنامه ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی است:

برنامه ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی	برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت
۱- عملکرد و نتیجه گیری روزانه	۱- جهت گیری کلی و طولانی مدت
۲- پیشبرد کار در یک زمینه	۲- وسعت دامنه کاری
۳- قابل تغییر بودن تصمیمات	۳- با دوام بودن اثر تصمیمات
۴- جهت گیری تخصصی	۴- جهت گیری کلی نسبت به تطابق با محیط
۵- مشتق شدن اهداف از سطوح بالاتر	۵- تعیین اهداف و منظورات جدید
۶- تخصصی بودن اهداف و نتایج حاصله	۶- کلی بودن چشم انداز اهداف و استراتژیها
۷- ارتباط لحظه ای اهداف و استراتژیها	۷- ارتباط اهداف و استراتژیها در درازمدت
۸- دقیق و جزء بودن مستندات	۸- خلاصه و کلی بودن مستندات

جدول (۱-۲) تمایزهای مابین برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت

و در سطح عملیاتی

۱-۳-۳) تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت

برنامه‌ریزی استراتژیک به مراتب بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت دارای چشماندازی ایده‌آل و موفق می‌باشد و راه‌دستیابی به آن را مشخص می‌کند. اما برنامه‌ریزی بلندمدت قیاس و استنباطی از وضعیت موجود است و غالباً در قالب اهدافی نمایانگر بازتابهای روند جاری مطرح می‌باشد. بدین ترتیب با آنکه هر دو برنامه‌ریزی بر بهبود عملکرد سازمان تأکید دارند، برنامه‌ریزی استراتژیک - به علت آینده‌گرایی و باهدف همسویی و ایجاد تحرک - بیشتر بر تشخیص و حل مسائل مورد اختلاف نظر تأکید دارد، در حالیکه برنامه‌ریزی بلندمدت - به علت حال‌گرایی - بیشتر بر مشخص ساختن اهداف و مقاصد و تبدیل آنها به برنامه‌های بودجه و کاری نظر دارد.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه‌ریزی بلندمدت تأکید بیشتری بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان دارد، زیرا در برنامه‌ریزی بلندمدت فرض بر آن است که روند جاری تا آینده ادامه خواهد داشت و این در حالی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک همواره انتظار و وقوع رخداد‌های جدید و غافلگیرکننده می‌رود. در نهایت جهت‌گیریهای عملی برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت است. ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک بگونه‌ای است که دامنه‌ای از رویدادهای ممکن آتی را در نظر گرفته، برآیند تصمیمات کنونی را به لحاظ ارتباطی که با این دامنه دارند، مورد توجه قرار می‌دهد. بنابراین برنامه‌ریزان استراتژیک به مراتب منعطف‌تر عمل کرده، مجموعه‌ای از تصمیمات جایگزین را مد نظر قرار داده، گزینه‌های مختلف تصمیم را تا حد امکان، بازنگه می‌دارند. در برنامه‌ریزی استراتژیک قابلیت پاسخگویی به رویدادهای پیش‌بینی نشده و در پیش‌گیری استراتژیهای مختلف جهت رسیدن به چشم انداز موفقیت به مراتب بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت است و این اهمر انعطاف بطور جدی از برخورد با بی‌بست و یا عکس‌العمل‌های موفقی جلوه‌گری می‌کند. بطور کلی می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند بینشی وسیع‌تر از آن