

مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد

ایمان اولاد - ایمان شایگان - اسماعیل هاشمی

بخش ۱

راهنمایها

مقدمه ای برای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک چیست؟

" آنچه که فکر می کنیم، می دانیم، یا به آن اعتقاد داریم ، در انتها نتیجه ای منطقی است. نتایج منطقی ... آن چیزی است که ما انجام داده ایم. " (هاینس ۱۹۹۵)

مدیریت استراتژیک به عنوان یک اصطلاح و مفهوم آن چنان جدید نمی باشد. اصطلاحی است که اولین بار در سال ۱۹۷۰ استفاده شد و به این معنی بود که برنامه ریزان استراتژیک ، کم و بیش با مطالعه و بررسی، برنامه های استراتژیک تهیه می کنند و سپس به تصمیم گیرندگان ارائه می دهند. در سال های ۱۹۹۰ به برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک متفاوت از هم نگریسته می شد. تعریف Goodstein, Nolan, and Pfeiffer از برنامه ریزی استراتژیک ، این نظریه را تقویت می کند که برنامه ریزی استراتژیک وظیفه مدیران ارشد می باشد و ما را بیشتر بر فرایندهایی متمرکز می کند که رهبران ارشد سازمان برای تدوین هدایت های استراتژیک خود به کار می گیرند.

" فرایندی است که توسط آن اعضاء سازمان به سوی آینده محتمل هدایت می شوند و رویه ها و عملکرد های لازم برای دستیابی به آینده را توسعه می دهد. " (Goodstein, Nolan, and Pfeiffer, ۱۹۹۲)

مفهوم مدیریت استراتژیک بر مبنای این تعریف از برنامه ریزی استراتژیک می باشد که اگرچه " برنامه ریزی " مبنای (مقدمه) مدیریت استراتژیک می باشد ، و این مفهوم کافی به نظر می رسد اگر برنامه ریزی به معنی اجرای برنامه و ارزیابی عملی برنامه نباشد.

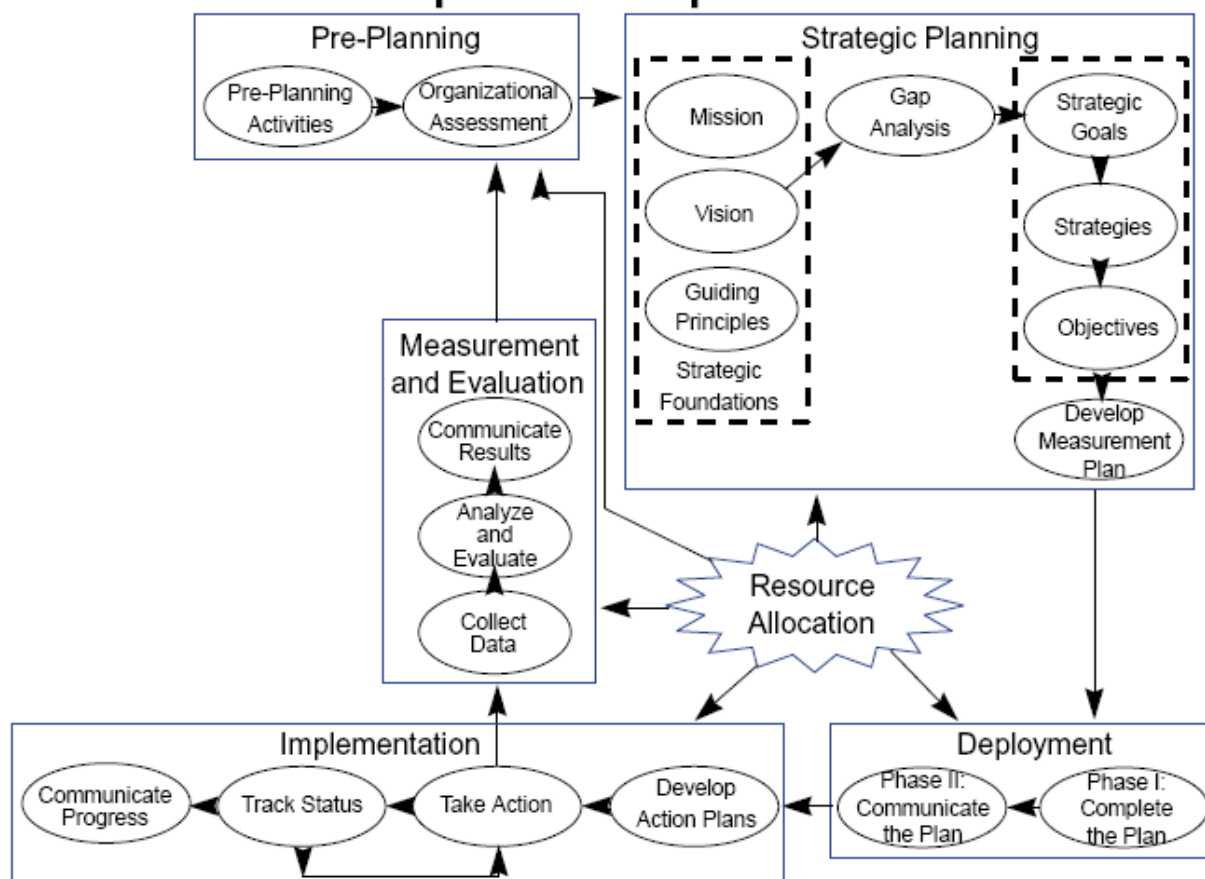
مدیریت استراتژیک ، رویکردی سیستماتیک برای مشخص کردن و ایجاد تغییرات لازم و اندازه گیری عملکرد سازمانها میباشد که باعث حرکت سازمان برای دستیابی به چشم انداز مورد نظر خود می شود.

مدیریت استراتژیک این گونه تعریف می شود :

" مدیریت ... سیستمی ... که برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری را با کارهای روزمره مدیریت عملیاتی ارتباط می دهد. " (Gluck, Kaufman, and Walleck, 1982)

مدل زیر ۵ فرایند مدیریت استراتژیک شامل مرحله پیش برنامه ریزی ، برنامه ریزی استراتژیک ، توسعه ، اجرا و اندازه گیری (سنجش) و ارزیابی را نشان می دهد

THE STRATEGIC MANAGEMENT Model



مدیریت استراتژیک ، چیزی فراتر از توسعه یک برنامه استراتژیک که شامل فرایندهای پیش برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک است ، می باشد. مدیریت استراتژیک ، توسعه و اجرای برنامه ریزی استراتژیک و سنجش و ارزیابی نتایج می باشد. آن در ارتباط با تکمیل برنامه و ارتباطات با تمام کارکنان می باشد. اجرا در ارتباط با تخصیص منابع به طرح ، عملیاتی کردن آن و مدیریت فعالیت های طرح می باشد. سنجش و ارزیابی نه تنها شامل پیگیری اجرای طرح ها می باشد بلکه چیزی فراتر از آن می باشد ، سنجش و ارزیابی یعنی اینکه چطور سازمان نتایج تغییرات را ارزیابی می کند و از اطلاعات بدست آمده برای به روز کردن طرح هایش استفاده می کند.

نقش تیم مدیریت ارشد چیست ؟

مسئولیت مدیریت ارشد این است که به گونه ای استراتژیک سازمان را مدیریت کند. مدیریت استراتژیک فرایندی ادامه دار نسبت به رویدادهای یکباره می باشد. بنابر این رهبران ارشد باید دارای تفکری استراتژیک باشند و رهبران سازمان و فرهنگ آن باشند و در مواقع لزوم آن را تغییر دهند.

برای رسیدن به موفقیت بیشتر رهبران نیاز دارند که تسهیل کننده، مربی، مشاور و ایجاد کننده توافق باشند. رهبران تغییر پذیر اینگونه تعریف می شوند "عملکرد این رهبران ارشد اینگونه است که رهبران منافع و خواسته های کارکنان خویش را افزایش می دهند زمانیکه از اهداف و رسالت های گروه، آگاهی هایی به کارکنان خود می دهند و کارکنان خود را به حرکت وادار می کنند تا منافع شخصیشان را با یک گروه خوب ببینند." حصول ویژگی های رهبران تغییر پذیر نیاز به تلاش سخت و فداکاری، پذیرفتن مقداری ریسک و داشتن چشم اندازی بین المللی از سازمان و اصول راهنما دارد.

منافع مدیریت استراتژیک چیست؟

وقتی که سازمانی در عمل از مدیریت استراتژیک استفاده می کند که این امر تقریباً ایده آل می باشد، باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- ✓ داشتن تفکری انعطاف پذیر درباره آینده: مرزهای سازمان قابل انعطاف است
 - ✓ انتقال تمرکز از ورودی هایی که برای کسب و کار استفاده می شود به درآمدها و خروجی هایی که سازمان می خواهد بدست آورد
 - ✓ تمرکز بر روی بهینه کردن عملکرد سازمان و کیفیت فرایند ها به عنوان عاملی کلیدی در تحویل محصولات و خدمات با کیفیت
 - ✓ حرکت به سوی فرهنگی سازمانی که به آسانی با تغییرات تطبیق می یابد
- در با عمل صبر و شکیبایی، فداکاری و کار سخت یادگیری سازمانی اتفاق می افتد که با بکارگیری مدیریت استراتژیک سازمان به گونه ای بهتر اهداف و چشم انداز خود را درک خواهد نمود. با به روز کردن برنامه استراتژیک، مدیران استراتژیک بگونه ای بهتر برنامه های خود را گسترش داده، تغییرات را پیاده سازی، و عملکرد سازمانی را اندازه گیری می کنند.

اولین گام به سوی مدیریت استراتژیک چیست؟

اولین گام به سوی مدیریت استراتژیک توسعه یک برنامه استراتژیک برای سازمان می باشد.

چگونه برنامه استراتژیک را توسعه دهیم؟

در این کتاب راهنمایی هایی برای اینکه چطور فعالیت های پیش برنامه ریزی را برای برنامه ریزی استراتژیک مهیا کنیم، ارائه می شود. به طور خلاصه فرایندی را که رهبران ارشد سازمان آینده مورد نظر خود را می بینند و رویه ها و عملکرد های لازمی را که برای دستیابی به این اهداف بوسیله اهداف، استراتژی ها موجد است را نشان می دهد.

فعالیت‌های پیش برنامه ریزی معمولاً به وسیله تسهیل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک هدایت می شوند و به وسیله یک هماهنگ کننده TQL سازمان به این امر کمک می شود. پس از اتمام فعالیت های پیش برنامه ریزی ، تیم مدیریت ارشد می تواند فرایند برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کند که معمولاً در یک ورک شاپ برنامه ریزی استراتژیک ابتدایی رخ می دهد. در هنگام برگزاری این کارگاه آموزشی ، تیم مدیریت ارشد چارچوبی را برای بهبود تلاش های سازمان به وسیله عوامل زیر ایجاد می کند :

✓ ایجاد چشم اندازی از آینده سازمان

✓ توسعه مجموعه ای از اصول راهنما (نرمهای رفتاری لازم برای دستیابی به چشم انداز)

✓ روشن کردن ماموریت و اهداف هسته ای سازمان

✓ توسعه اهداف استراتژیک (چه تغییراتی را برای دستیابی به چشم انداز باید انجام داد)

در فرایند توسعه اهداف ، تیم ممکن است تعدادی از تعدادی از استراتژی ها را برای دستیابی به اهداف توسعه دهد.

در پایان کارگاه تیم گام های لازم را برای تکمیل برنامه ریزی و مهیا کردن آن برای توسعه و اجرا را فراهم می کند.

تکمیل فرایند برنامه ریزی چقدر طول می کشد؟

تکمیل فعالیت‌های پیش برنامه ریزی در حدود یک ماه طول می کشد. تسهیل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک نیاز به

تلاشی در حدود ۲۰ روز دارند، هماهنگ کننده TQL در حدود ۴ روز، رهبر ارشد نیاز به ۴ روز تلاش دارد و دیگر

اعضای تیم ارشد رهبری نیاز به ۲ روز برای فعالیت های پیش برنامه ریزی دارند.

نخستین کارگاه مدیریت استراتژیک نیاز به اختصاص ۳ روز به وسیله تیم مدیریت ارشد ، تسهیل کنندگان مدیریت

استراتژیک و هماهنگ کننده TQL دارد.

تیم نیاز به کامل کردن ، و اجرای انواع مختلفی از برنامه های استراتژیک به وسیله سازمان دارد ، چراکه هر یک شرایط

و فرهنگ خاص خود را دارند. تعدادی از این عوامل در زیر عنوان شده اند :

✓ میزان تعهد به تلاش توسط مدیران ارشد ، تسهیل کنندگان مدیریت استراتژیک و هماهنگ کننده TQL

✓ سطح دانش کیفیت در میان تیم رهبران ارشد

✓ میزان درگیری کارکنان در تکمیل برنامه

✓ متدولوژی توسعه

✓ آمادگی سازمان برای تغییر

معمولاً در حدود ۶ ماه طول می کشد تا سازمان اولین برنامه استراتژیک خود را کامل و برای اجرا آماده کند. در

طول این دوره تیم رهبری ارشد و و هماهنگ کننده TQL با کمی تلاش و حمایت در ۲۰ روز برنامه را کامل کرده

و مقدمات بسط و گسترش آن را مهیا می کنند.

این فرایند کاملاً ساختار یافته و تسهیل شده می باشد. هرچند که بعد از کارگاه برنامه ریزی استراتژیک اولیه ، این فرایند انعطاف پذیرتر شده و به انتخاب هایی که توسط تیم رهبری ارشد می شود بستگی دارد.

توجه : هرگز برنامه ریزی استراتژیک را شروع نکنید جز در مواردی که تیم رهبری ارشد اجرا و گسترش آن را بر عهده گیرد. اگر این الگو اجرا نشود در سطح عملیاتی به مشکل بر می خوریم که در نتیجه آن در فلسفه تلاش ها برای بهبود تبلور می یابد.

فاز اول توسعه: تکمیل برنامه استراتژیک

یک استراتژی جامع ، بلند مدت ، افقی و عمودی نیاز به توسعه دارند. که تمام سازمان با همه سیستمهای آن و فرایند هایش را در بر می گیرد. بهبود های بلند مدت جز با تغییرات پایدار در سطح کارکنان درگیر ، بدون تغییر در اختیارات ، مسؤلیت پذیری و تصمیم گیری، بدون تغییر در فلسفه مدیریت ، سبکها و ارتباطات و بدون تغییر در شرایط و فرهنگ ، به انجام نمی رسند. (METZ,1984)

توسعه دارای ۲ فاز می باشد در فاز اول برنامه تکمیل شده و در مرحله بعد رسماً منتشر می شود. در ادامه عوامل موفقیت و شکست مرحله اول ذکر شده است.

عوامل شکست	عوامل کلیدی موفقیت
هیچ جوابگویی برای توسعه وجود ندارد	واگذاری نقش ها و مسؤلیت ها
اهداف و استراتژی های زیادی وجود دارد - ویژگی های آشکاری وجود ندارد.	ایجاد ویژگی های خاص
برنامه ریزی در خلا- تمرکز وظیفه ای	درگیر کردن مدیران میانی به عنوان اعضای فعال
یک استراتژی کلی برای اجرا وجود ندارد	تفکر و تصمیم گیری بر روی چگونگی مدیریت فعالیتها
تلاشی برای برقراری ارتباط با فعالیتهای روزمره وجود ندارد.	گماشتن مدیران میانی برای انجام برنامه همتراز خودشان
کارها بطور کامل انجام نمی شود	انتخاب های با دقت در باره محتوای برنامه ها

واگذاری نقش ها و مسؤلیت ها

چه کسی برنامه ریزی استراتژیک را کامل می کند ؟ تیم ارشد رهبری مسولیت ها و نقش های پیشنهادی به قرار زیر می باشند:

✓ رسیدن به اجماع برای برنامه استراتژیک نهایی

✓ متد های اجرا و استراتژی های بهبود

✓ انتخاب آنچه که اجرا می شود

گروه های هدف

✓ به اتمام رساندن توسعه و بهبود استراتژی ها و اهداف

✓ به اشتراک گذاشتن طرح برنامه با مدیران میانی

✓ پذیرفتن و در هم آمیختن بازخورد های به دست آمده از مدیران میانی

✓ پذیرفتن دستور مدیریت ارشد برای تغییرات

مدیران میانی

✓ به اشتراک گذاشتن طرح برنامه با کارکنان

✓ مهیا کردن بازخورد برای تیم ارشد رهبری

کارکنان بودجه

✓ منابع برنامه ریزی استراتژیک باید با فرایند بودجه بندی در هم آمیخته شود

همهانگ کننده TQL

✓ کمک به گروههای هدف با برگذاری استراتژی و اهداف توسعه ای

✓ کمک به تیم ارشد رهبری به وسیله خاطر نشان کردن نکات کلیدی برای تلاش های برنامه

ریزی استراتژیک

✓ اداره کردن منابع تخصیص داده شده با برگذاری جلساتی با تیم ارشد رهبری

چه کسی باید برنامه ریزی را تکمیل کند؟

تیم رهبری ارشد سازمان مسؤلیت تکمیل، گسترش و توسعه مکانیسم هایی برای اجرای برنامه استراتژیک را دارد. آن ها همچنین مسؤل درگیر کردن کارکنان در این فرایند می باشند و نسبت به تخصیص زمان و منابع لازم برای رسیدن به موفقیت متعهد هستند. نقش و مسؤلیت آنها در برابر دیگران این است که آنها باید فرایند تصمیم گیری خود را به گونه ای کاملا شفاف ارائه دهند.

نکته : تا حد امکان باید توافق و اجماع حاصل شود ، هرچند که گاهگاهی این اجماع حاصل نمی شود که در زمان تصمیم گیری رهبری لازم می باشد.

اجماع (توافق) چیست و چرا لازم است ؟

توافق تصمیم گیری به توسط گروهی است که مورد پذیرش همه آنها باشد ولی به این معنی نیست که همه آنها در یک رای متفق القول هستند. همه اعضاء از این تصمیم پشتیبانی می کنند. توافق برای پیشرفت افرادی که در تصمیم گیری آن را پذیرفته اند و می خواهند برای یک هدف مشترک با یکدیگر کار کنند لازم به نظر میرسد.

در کجا به تیم رهبری ارشد می توان کمک کرد ؟

هماهنگ کننده TQL در گام بعدی فرایند برنامه ریزی استراتژیک می تواند به تیم ارشد رهبری کمک کند. تسهیل کننده برنامه استراتژیک که کارگاه برنامه ریزی استراتژیک اولیه را برگزار می کند نیز میتواند برای کمک در دسترس باشد.

توجه : در طی دوره توسعه برای مدیران ارشد مهم است که تمرکزی پیوسته و خوب بر کل سازمان نسبت به ناحیه وظیفه ای خود داشته باشند.

نکته : برقراری و حفظ ارتباطات باز و منصفانه با دیگران بسیار مفید فایده و سازنده خواهد بود.

در زمان کمک به رهبران ارشد در توسعه برنامه استراتژیک این احتمال وجود دارد که مسؤلیت تازه ای برای هماهنگ کننده TQL ایجاد شود ، رهبران ارشد باید اطمینان یابند که این افراد مراقب مهارتهای تیمی DON و مفاهیم آن ، اساس رهبری کیفیت جامع و روشهایی برای رویه مدیریت کیفیت باشند .

چطور برنامه استراتژیک کامل می شود ؟

با تشکیل گروه های هدف

گروههای هدف چیست؟

گروههای هدف تیم های وظیفه ای هستند که وظیفه آنها توسعه و اجرای اهداف و استراتژی های در ارتباط با آنها می باشد. وظیفه ای از این بابت که هر هدف استراتژیک با جنبه های مختلف سازمان در ارتباط است. گروههای هدف زیرگروه تیم ارشد رهبری هستند. وقتیکه که ما به سوی اجرا و پیاده سازی می رویم این گروههای هدف ارتباطات زیادی با سایر گروههای موجود همانند هیئت های مدیریت کیفیت و تیم های ترکیبی فرایند/ تولید دارند.

نکته : انتخاب اعضاء این گروهها باید در نهایت دقت انجام شود زیرا که این گروهها در هنگام مدیریت تلاش های بهبود باید کاملاً آسیب ناپذیر باشند. باید خاطر نشان کرد که سازمان باید بر اهداف و رسالت های جدید تمرکز کند.

گروههای هدف چگونه شکل می گیرند ؟

توسعه گروهها در مراحل اولیه باید مبتنی بر وظیفه باشد. بنابر این تیم های مبتنی بر وظیفه نیاز دارند که برای بهبود استراتژی ها و اهداف برای به انجام رساندن این اهداف کار کنند. اگر زیر گروههای تیم برنامه ریزی برای کار بر روی اهداف در کارگاهها تشکیل شوند ، سپس این گروهها مکن است به کارسان همانند یک تیم کاملا یکدست ادامه دهند. اگر گروههای هدف در کارگاهها تشکیل نشود ، آنها باید در این زمان شکل گیرند.

آنها چه انجام خواهند داد ؟

گروه های هدف به تیم مدیریت ارشد در توسعه استراتژیها و اهداف استراتژیک مورد نیاز که برای اکتساب اهداف استراتژیک ضروری هستند ، کمک می کند. وظیفه آنها این است که ایده ها و آلترناتیو هایی در باره اینکه چطور اهداف استراتژیک می توانند اکتساب شوند را توسعه می دهد و پیشنهاد هایی را به مدیریت ارشد ارائه می کنند. لازم به ذکر است که آنها مشکلات را با اجرای استراتژی ها حل نمی کنند .

نکته : تعاریف را به یاد آورید :

اهداف استراتژیک تغییرات مورد نیاز برای رسیدن سازمان ها به چشم اندازشان را نشان می دهد. آنها تغییرات بلند مدت اهداف میباشند که تلاشهای سازمان ها را در حرکت به سوی آینده مطلوبشان هدایت می کند. رسیدن به اهداف استراتژیک نیازمند منابعی قابل توجه و اجرای موفقیت آمیز برنامه های پشتیبان می باشد. یک استراتژی نشان می دهد که چطور اهداف اکتساب می شوند.

یک هدف عینی نوع خاصی از اهداف است که قابل اندازه گیری ، فعالیت های کوتاه مدت یا میان مدت است.

آیا گروههای هدف کمک دیگر قسمتهای سازمان را در طی فرایند توسعه استراتژی ها و اهداف دریافت می کنند؟

بله. گروههای هدف نیاز به کمک دیگران دارند زمانیکه تیم مدیریت ارشد کوچک بوده و یا نیاز اعضاء برای به دست آوردن کمک در به دست آوردن تخصص های اصلی مورد نیاز و فرایند هایی برای توسعه استراتژی ها و اهداف دارند. برای مثال ، اگر استراتژی برای بروز کردن سیستم پاداش و تصدیق آن باشد ، افراد متخصص ممکن است در موضوع اصلی متخصص شوند.

نکته: اگر گروههای هدف از دیگران برای تکمیل برنامه ریزی کمک بگیرند ، این برنامه تا تایید نهایی توسط تیم ارشد رهبری به صورت پیش نویس خواهد ماند.

گروههای هدف چگونه استراتژی ها و اهداف را بعد از کارگاه آموزشی اولیه توسعه می دهند؟

گروههای هدف می توانند کاملا به هم وابسته باشند ، وقتیکه تیم ارشد رهبری در حال تغییر و تحول است و مشغول انجام کاری است ، گروههای هدف می توانند آنها را غالب استراتژی ها و اهداف توسعه دهند و اجماعی را به وجود آورند.

گروههای هدف چگونه به تیم ارشد رهبری بازخورد می دهند؟

"جلسات توجیهی متقابل" برای تشریح فرایندی به کار میرود که گروه های هدف برای تیم ارشد رهبری ، پیشرفت هایی را که در اهداف استراتژیک و استراتژی ها و اهداف ایجاد کرده اند را بیان می کنند. در این فرایند رهبر گروه هدف ، کار ها ، فعالیت ها و نکات و سوالاتی که تیم ارشد رهبری می پرسد را پاسخ می دهد. نکات و توضیحات تیم ارشد رهبری برای استفاده گروههای هدف در جهت توسعه و بهبود ثبت می شوند. این فرایند به عنوان راهی برای گرفتن نتیجه لازم از توسعه استراتژی ها به وسیله گروههای هدف توسط تیم ارشد رهبری به کار می رود. گروههای هدف باید در مقابل پاسخ های تدافعی تیم ارشد رهبری محافظت شوند.

آیا جلسات توجیهی باید در غالب جلسات اداری منظم انجام شوند؟

نه. این تفکری آینده نگر است که بهترین شیوه آن ، انجام آن توسط تیم ارشد رهبری در اداره است و اختصاص دادن ۱ تا دو روز برای تکمیل کارهای برنامه ریزی استراتژیک آن لازم است. با داشتن توجه به اهداف و استراتژی ها با یکدیگر ، از دستیابی به اهداف غیر ضروری اجتناب می شود.

نکته: اگر تیم برنامه ریزی نتواند مکانی را پیدا کند ، تیم باید قوانینی محکم وضع کند به گونه ای که اعضاء تصور کنند که اداره ای با تلفن و تمام وسائل لازم دارند. نتیجه این کار تمرکز بر برنامه ریزی برای آینده نسبت به انجام فعالیت های روزمره می شود.

آیا جلسات توجیهی باید تسهیل شوند؟

بله. جلسات توجیهی باید توسط تسهیل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک انجام گیرد و در طول این فرایند باید استراتژی های لازم برای مسائل بدون راه حل حاصل شود و دستور جلسات پنهانی باید آشکار شوند. توسعه اهداف استراتژیک تعهدی عظیم ایجاد می کند: توسعه اهداف و استراتژی ها ، برنامه ریزی استراتژیک را واقعی تر می کند. همه آن ها واقعیات و تصویر واضحی از تغییرات مورد نیاز سازمان ها را نشان می دهند . وقتیکه این عناصر برنامه رخ می دهند ، تاثیر آن برنامه بر سیستم های سازمانی جاری و فرایندها ، وظایف، قوانین و مقررات و ساختار قدرت آشکار می شود. تسهیل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک به تیم ارشد رهبری در گرفتن تصمیمی درست کمک می کنند.

نکته: همانند مشکلاتی که در امر برنامه ریزی رخ می دهد ، بعضی می خواهند دوباره به آن فکر کنند. در برابر وسوسه مقاومت کنند که منجر به انتشار و صدور استراتژی ها و اهداف می شود.

تیم ارشد رهبری چگونه می تواند مشخص کند که آیا استراتژی ها با اهداف تطابق دارند؟

استراتژی ها و اهداف عینی نیاز دارند که به گونه ای مستمر هدفی را انجام دهند . گروههای هدف تمامی راه حل ها را برای انجام اهداف نمی دانند و نیاز به مطالعه و تحقیقات دارند. نتایج این مطالعات و تحقیقات ، استراتژی ها و اهدافی را که با اهداف مطابقت دارند را مشخص خواهد کرد.

برای مشخص کردن این که این تلاش ها به گونه ای صحیح بر بدست آوردن اهداف سازمان ، دیدگاه متمرکز شده اند توصیه هایی در ادامه ارائه شده اند:

✓ آیا دستیابی به اهداف استراتژیک طراحی فرایندهای جدید و یا طراحی مجدد فرایندهای موجود دارد؟

✓ آیا قوانین و مقررات داخلی و خارجی ، سیاست ها ، استانداردها نیاز به تغییر برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها و دستیابی به اهداف دارند؟

✓ قبل از اینکه یک استراتژی توسعه داده شود چه مطالعاتی باید انجام شود؟

اگر به این سوالات به گونه ای مناسب پاسخ داده شود ، نیاز گروههای هدف به ایده برای توسعه استراتژی ها و اهداف مرتفع خواهد شد.

کارکنان ستادی ، مشتریان کلیدی و سهامداران می توانند به جلسات توجیهی کمک کنند؟ بهتر است که افراد دیگر دعوت نشوند. تا زمانیکه تیم ارشد رهبری بر اهداف و استراتژی ها توافق نکرده اند ، افرادی که جزئی از تیم نیستند می توانند فرایند آشکار کردن و حل مشکلات را با مشکل مواجه کنند و در میان اعضاء دلسردی به وجود آورد.

مشتریان و سهامداران نیز نمی توانند در این مرحله از فرایند برنامه ریزی استراتژیک مشارکت کنند. مشارکت باید تا زمانیکه تیم ارشد رهبری از برنامه ریزی برای سازمان فارغ نشده است به تاخیر افتد.

توجه: اگر افرادی بخواهند در این فرایند مشارکت کنند باید نقش آنها کاملا واضح باشد که آیا مشاهده کننده و یا مشارکت کننده هستند؟ تاثیر حضور آنها بر کیفیت تصمیم گروه مشخص شود. آیا تیم ارشد رهبری به خود اطمینان دارد که در برابر دیگران می تواند به درستی تصمیم بگیرد.

نکته: در اینجا باید مشخص شود که آیا مشکلات حل نشده بسیاری وجود دارد که امکان حل آنها بدون بحث با دیگران وجود ندارد؟

نکته: اگر داده ها و ورودی های مشتریان و سهامداران مناسب و مفید باشد ، با آنها باید در مرحله پیش برنامه ریزی صحبت شود .

تعیین ارجحیت (اولویت)

آیا اهداف و استراتژی ها و اهداف باید اولویت شان تعیین شوند؟

نه . تعیین اولویت در مرحله اهداف استراتژیک و در سطح استراتژی رخ نمی دهد. همه اهداف باید برای دستیابی به دیدگاه سازمان اکتساب شوند.

آیا اهداف باید اولویت بندی شوند؟

بله ، اولویت اهداف باید مشخص شود ، همه اهداف نمی توانند با هم به کار گرفته شوند بنابراین تیم ارشد رهبری نیاز دارد اهدافی را بر اساس نیازهای کارکنان، زمان و مالی و روش جاری سازمان مشخص کرده و به اجرا درآورد. تیم ارشد رهبری باید برنامه ریزی اولیه ای براساس اهمیت اهدافش داشته باشد. این فرایند تکراری است بر اساس برنامه زمانبندی ممکن است نیاز به تعدیلاتی داشته باشد. در اجرای برنامه زمانبندی برنامه هایی که قبل از اجرای یک برنامه باید انجام شوند و منابع در دسترس نیز باید مشخص شوند.

نکته: این تلاشی ابتدایی در فاز زمانبندی اهداف می باشد . برنامه زمانبندی و مشخص کردن فرایندهای اساسی که مدیران میانی با آن درگیر هستند چارچوب برنامه را مشخص کرده و داده ها و بازخوردی را مهیا می کند.

نکته: مسولیت تیم ارشد رهبری تدوین رسالت ، راهنمایی های استراتژیک و اهداف ایتراژیک سازمان می باشد. کارمندان میانی و پایین تر معمولاً دید سیستمی وسیعی از نیازهای سازمان و تغییرات در مدیریت استراتژیک آن ندارند بنابراین ، ممکن است تیم رهبری بخواهد بازخوردی از دیدگاه ، رسالت و اهداف استراتژیک ارائه دهد اما در رابطه با مدیریت استراتژیک نمی تواند.

بسیاری از تیم های رهبری اهداف کلیدی را تعیین کرده و به کارکنان اجازه می دهند برنامه های عملیاتی را کامل کنند زیرا آنها تمایل دارند که پروسه ای دانش محور داشته باشند. تیم ارشد رهبری باید بازخوردی خوب از اهداف و استراتژی های خود به دست آورد زیرا آنها چگونگی دستیابی سازمان به دیدگاه و دورنمایش را مشخص می کند. استراتژی ها و اهداف سازمان - مخصوصاً اهداف سازمان - هستند تغییرات مورد نیاز سازمان را به گونه ای واضح مشخص می کنند.

طرق گرفتن بازخورد از مدیران میانی در پیش نویس طرح برنامه کدامند؟

✓ دادن برنامه به مدیران میانی و بازخورد گرفتن از آنها و در صورت امکان از همان

تسهیل کننده برنامه استراتژیک ، که تیم برنامه ریزی استراتژیک فرعی برای اطمینان از

پیوستگی آن.

✓ جلوگیری کردن از تمرکز گروههای تسهیل کننده.

✓ استفاده از زنجیره فرماندهی. هر یک از اعضای تیم ارشد رهبری طرح برنامه را با مدیر

میانی مربوطه به اشتراک گذاشته و از آن ها بخواهند که برنامه را بازنگری کرده و از

کارکنان داده هایی گرفته و برای تیم ارشد رهبری بازخوردی را فراهم کنند.

توجه: برنامه ریزی استراتژیک در رابطه تغییراتی است که سازمان را به سوی آینده ای بهتر هدایت می کند.

نکته: با دارا بودن برنامه ای شخصی ، فرایند بازخورد که مدیر میانی فعالانه با آن در ارتباط است توسعه می یابد.

آیا تیم ارشد رهبری از همه کارکنان در برنامه استراتژیک در خواست بازخورد می کنند؟

تیم ارشد رهبری ممکن است از همه کارکنان برنامه استراتژیک در خواست بازخورد می کند. بازخورد میتواند به گونه

زیر باشد:

✓ جلسات پرسش و پاسخ

✓ انتشار طرح برنامه از طریق ایمیل و در خواست توضیحات

بسیار مهم و حیاتی است که کارکنان در این فرایند در گیر شوند و در شکل سازمانی جدیدی هدایت شوند و به آن ها

کمک شود که درک کنند ، می توانند به موفقیت سازمان کمک کنند.

اتحادیه رهبران چیست؟ چگونه می توانیم آنها را گسترش دهیم؟

در بعضی از سازمان ها اعضاء در کمیته های اجرایی عضو می شوند و هیئت هایی را تشکیل می دهند و بنابراین در

فرایند برنامه ریزی مشارکت می کنند. در غیر این صورت رهبران می توانند مشارکت در فرایند برنامه ریزی را با گرفتن

بازخورد از مدیران میانی فراهم کنند. یکی از برندگان جایزه ملی کیفیت بالدريج می گوید : ما می توانیم به مدیریت

تهاجمی ادامه دهیم و از بین رفتن شرکت خود را مشاهده کنیم و یا با مدیریت در تهاجم زقبا مشارکت کنیم. ما دومی را

انتخاب کردیم.

نکته: تصمیم به در گیر کردن رهبران باید بر مبنای ارتباطاتی باشد که اتحادیه با مدیران ارشد دارد و همچنین نقاط قوت

آن و تاثیر آن بر سازمان.

آیا قبل از انتشار برنامه می توان از مشتریان بازخورد گرفت؟

معمولا نه. این وظیفه اختصاصی تیم ارشد رهبری است که برنامه های استراتژیک سازمان را تدوین کند و نقشه راه

سازمان برای رسیدن به اهداف را تعیین کند. تیم ارشد رهبری باید نیازها و خواسته های مشتریان را در نظر بگیرد.

مشتری مداری به این معنی نیست که مشتریان جهت و مسیر استراتژیک سازمان را دیکته کنند.

در چه زمانی مشتریان باید درگیر شوند؟

داده ها و اطلاعات مشتریان در آغاز فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید جمع آوری شوند- در طی فاز پیش برنامه ریزی و ارزیابی. مصاحبه های مشتریان و دیگر طرق جمع آوری داده ها میتوانند مورد استفاده قرار گیرند و خواسته ها و انتظارات مشتریان آشکار شوند. تمرکز بر اینکه انتظارات مشتریان از استفاده کالاها و خدمات چیست کلیدی و حیاتی می باشد. بعد از تکمیل برنامه آن را با مشتریان به اشتراک بگذارید.

بازخورد چگونه در برنامه ریزی استراتژیک به کار گرفته می شود؟

تیم ارشد رهبری مسوولیت مشاهده همه بازخورد ها و ثبت و به کارگیری بازخورد های مناسب را دارد. تیم ارشد رهبری باید به دقت جزئیات رسالت، اصول ، دورنما و راهنمایی های سازمان را مورد مطالعه قرار دهد. بعد از اینکه تیم ارشد رهبری به نتایج لازم دست یافت، باید به کارمندان اجازه داده شود ببینند که چگونه داده های آنها مورد استفاده قرار می گیرد. توضیح اینکه چرا بعضی از بازخورد ها استفاده نمی شود میتواند بسیار مفید باشد مخصوصا زمانی که آن توسط افراد زیادی مورد توجه باشد. این امر به کارکنان کمک می کند تا اینکه چرا بعضی از فعالیتها پذیرش شده و بعضی رد می شوند را درک کنند.

فرایند اجرا چگونه باید مدیریت شود

قبل از اجرایی شدن برنامه استراتژیک چه مواردی باید مورد توجه قرار گیرند؟

تیم ارشد رهبری باید قبل از انتشار برنامه ، استراتژی های اجرا را توسعه دهند. موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرند:

- ✓ آیا برنامه های سطح پایین تری باید شکل گیرند؟
- ✓ مسوولیت فعالیت های اجرا چطور تقسیم می شوند؟
- ✓ آیا فرایند جاری فعالیت های بهبود، گروههای کاری و کمیته ها با برنامه در ارتباط هستند؟ آیا نیاز است بر آنها در جهت برنامه ها تمرکز شود؟
- ✓ برنامه چگونه با فرایند بودجه بندی مرتبط می شود؟
- ✓ پیشرفتهای چگونه ارزیابی و اندازه گیری می شوند؟

مسوولیت فعالیت های اجرا و پیاده سازی به چه میزان است؟

تیم ارشد رهبری باید کسی را مسوول پیاده سازی تلاشها ، مسوول فعالیتهای اجرا و مدیریت منابع می باشد را تعیین کند.

آیا بودجه ای جداگانه برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک نیاز می باشد؟

نه. تیم ارشد رهبری نباید بودجه خاصی را برای این کار در نظر بگیرد. زیرا اکثر سازمان ها تحت بودجه ای فعالیت می کنند که برای توسعه یک یا دو ساله به کار میروند، فرایند برنامه ریزی یکی از گامهای اولیه هر کاری است. برنامه ریزی استراتژیک نیاز به فرایند تخصیص منابع دارد.

در باره ارزیابی قبل از انتشار برنامه چه فکر می کنید؟

تیم ارشد رهبری باید درباره این که چه مشخصات کلیدی عملکرد باید در فرایند ارزیابی پیشرفت استفاده شوند باید تصمیم بگیرد. قسمتی از ارزیابی ها و اندازه گیری ها در رابطه با اهداف و استراتژی ها می باشند. قسمتی دیگر از ارزیابی و اندازه گیری ها در رابطه با سیستم رسمی جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل میباشد.

شارژ مدیران میانی با تطبیق با برنامه های سطح پایین

اگر برنامه های سطح پایین نیاز باشد تیم ارشد رهبری چگونه باید آن را مشخص کند؟

تیم ارشد رهبری باید اعضاء سازمان به خلق برنامه های استراتژیک سطح پایین ترغیب کند:

- ✓ اندازه سازمان به اندازه کافی بزرگ باشد تا از اعضاء سازمان همانند اجزاء جداگانه کسب و کار حمایت کند
- ✓ خط محصول و خدمات متمایز در بین اجزاء سازمان وجود دارد
- ✓ ایجاد برنامه استراتژیک در سطوح پایین نباید فرهنگی را که تیم ارشد رهبری سعی در تغییر آن را دارد را تثبیت

نماید

اعضاء سازمان که محصولاتی تولید کرده و خدمتی ارائه می دهند باید برنامه ای مشتمل بر اهداف و استراتژی ها داشته باشند که به دورنمای شرکت، اهداف، اصول راهنما و رسالت شرکت کمک کند. اگر تیم ارشد رهبری تصمیم بگیرد که برنامه هایی برای سطوح پایین تر نیاز است، برنامه استراتژیک راهنمایی باید برای رهبران اجزاء سازمان تدوین شود. آموزش و حمایت تسهیل کنندگان نیز لازم است.

محتوای برنامه و روش اجرای آن باید با دقت انتخاب شود

آنچه که انتشار می یابد باید شامل چه چیزهایی باشد؟

معمولا برنامه استراتژیک به شکل اهداف، استراتژی ها، بیانیه ماموریت و دور نمای سازمان انتشار می یابد. با انتشار در سطح عملیاتی، معنی و مفهوم برنامه استراتژیک برای هرکسی در سازمان به روشنی مشخص می شود.

در بعضی مواقع سازمان ها به دلیل تغییرات همیشگی در اهداف ، فقط در سطح کلان انتشار می یابد. ضعف است روش این است که برای اجرا مناسب به نظر نمی رسد و فقط به عنوان نوشته ای بلند پروازانه و غیر واقعی نگریسته می شود. اگر تیم ارشد رهبری انتخابش شامل اهداف نباشد در هنگام انتشار باید به عنوان ضمیمه برنامه فنی در نظر گرفته شود. توجه: کارکنان ممکن است لزوم مشارکت در انتشار اهداف ، رسالت ، و اهداف استراتژیک را به سختی درک کنند. نکته: ممکن است انتشار برنامه به شکل منعطف آن برای به روز ماندن آن کافی باشد. برنامه میتواند به شکلی مطلوب شکل داده شود یا به شکل الکترونیکی قابل ویرایش منتشر شود.

به اشتراک گذاشتن برنامه استراتژیک در بیرون چگونه می باشد و شامل چیست؟
به اشتراک گذاشتن برنامه در خارج از سازمان گونه ای از به اشتراک گذاشتن می باشد. برای این کار برنامه های جداگانه ای لازم است که تنها دورنما ، رسالت ، اهداف و استراتژی های سازمان را نشان دهد. آن مقدار که برنامه برای اهداف خارجی باید جزئی شود باید با اجازه صورت گیرد.

آیا انتشار برنامه شامل موارد دیگری نیز می باشد؟

- ✓ منطقی برای ایجاد برنامه
- ✓ فرایندی که در اجرای برنامه استفاده می شود
- ✓ فرهنگی از لغات
- ✓ آعضاء تیم برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ قوانین اجرا و مسوولیت ها
- ✓ تلاشهای گروه TQ چگونه با برنامه مرتبط می شوند
- ✓ پیشرفت ها چگونه ارزیابی و اندازه گیری می شوند

برنامه استراتژیک به چه چیزی شبیه باشد؟

شکل استاندارد وجود ندارد. اینکه برنامه استراتژیک چگونه به نظر می رسد آن چنان مهم نیست در برابر این که آن چه می گوید و چگونه تاثیر می گذارد و باعث انگیزش افراد می شود. ممکن است برنامه استراتژیک به گونه ای رسمی منتشر شود.

نکته: با حمایت از اهداف برگزیده و اجازه انتشار برنامه ، تصمیمی در مورد بهترین شکل اجرا گرفته می شود. برای بعضی از سازمان ها اهمیت دارد که برنامه انتشار آنها جذاب و یکدست باشد برای دیگران کپی برداری خوب مناسب است. بعضی ممکن است به هر دو شکل نیاز داشته باشند. تولیدات با هزینه زیاد ممکن است اهمیت و مهم بودن را

نشان دهد و ممکن دلیل بر این باشد که برنامه ارائه شده تولید را تکمیل می کند زمانیکه کار به گونه ای واقعی شروع شده باشد.

فاز دوم توسعه: ارتباط با برنامه استراتژیک

برای اثر بخش بودن برنامه استراتژیک ، آن باید توسط افرادی آن را اجرا می کنند ، نظارت می کنند و در برابر نتایج آن مسوول هستند باید پذیرفته شود.

در فصل گذشته در باره به اشتراک گذاشتن برنامه استراتژیک با مدیران میانی و نیروی کار صحبت شد. این فصل به ارتباط برنامه استراتژیک با افراد سازمان می پردازد و برای اطمینان از این است که آنها راهنمایی های برنامه استراتژیک را به خوبی درک کرده و بنابراین می توانند اهداف ، استراتژی ها را اجرا کنند. در ادامه به عوامل کلیدی در اجرای موفقیت آمیز ارتباطات برنامه استراتژیک و عواملی که آن را با شکست مواجه می کنند اشاره می شود.

عوامل موفقیت	عوامل خطا
تخصیص نقش ها و مسوولیت ها	عدم جوابگویی
کمک مشاوران برنامه و نبود تناقض	هیچ گاه در مورد برنامه صحبت نمی شود
تصدیق فرایند تغییر	نادیده گرفتن تاثیرات مهیج تغییر
کمک به افراد توسط فرایند تغییر	تمرکز صرف بر پیشرفت کارها

اختصاص نقش ها و مسوولیت ها

در ادامه به نقش ها و مسوولیت های پیشنهادی اشاره می شود:

رهبری ارشد

- ✓ به سازمان در رابطه برنامه استراتژیک راهنمایی داده و آن را به گونه ای جامع رهبری می کند
- ✓ در زمان انتشار برنامه استراتژیک ، با نیروی کار ، مشتریان و ذی نفعان ارتباطات رسمی و غیر رسمی برقرار می کند

✓ تغییراتی را که برنامه ارائه می دهد به سرانجام می رساند

✓ با واحد برنامه و بودجه برای تخصیص منابع اجرای برنامه استراتژیک همکاری می کند

تیم ارشد رهبری

- ✓ بهترین روش ها را برای اینکه به گونه ای رسمی اجرا شود را توسعه می دهد

- ✓ برنامه استراتژیک را با مسوولیت هایی که ایجاد می کنند را به انجام می رسانند
- ✓ با کارمندان درباره برنامه های پیشرفت و آموزشی ارتباط برقرار می کنند
- ✓ واحد یا بخشی را برای برنامه ریزی استراتژیک اختصاص می دهد

هماهنگ کننده TQL

- ✓ رهبری ارشد را در ارتباط برقرار کردن با استراتژی ها راهنمایی می کند
- ✓ به عنوان شنوندگان سوالات خدمت می کنند
- ✓ با مدیران میانی برای ایجاد تعهد همکاری می کنند
- ✓ مکانیسم های ارتباطی را هماهنگ می کنند

مدیران میانی

- ✓ پشتیبانی از برنامه
- ✓ مختصری در باره کارکنان ارائه دهد
- ✓ اهداف و استراتژی ها را به گونه ای عملیاتی ترجمه کنند تا کارمندان بتوانند آن را در عمل به اجرا در آورند
- ✓ فعالیت های کاری جاری را با برنامه استراتژیک منطبق کنند

اداره برنامه و بودجه

- ✓ پشتیبانی از برنامه
- ✓ ارائه روش هایی برای مشارکت فعال فرایند های بودجه بندی در منابع برنامه استراتژیک

داشتن برنامه های با ثبات و بدون تناقص

برنامه چگونه باید در سازمان به اشتراک گذاشته شود؟

روشی که توسط مدیریت ارشد برای انتشار برنامه و ارتباط داشتن با برنامه اتخاذ می شود بسیار مهم و حیاتی هستند. در ادامه روش های ارتباطی و انتشار تکنولوژیکی، شفاهی، و مستند شده ای که می تواند به کار گرفته شوند، منافع آنها و چگونگی استفاده از آن ها تشریح می شوند.

نکته: ارتباطات رسمی در انتشار برنامه استراتژیک باید به عنوان رویدادی خاص در شروع کاری جدید اداره شوند و بر آینده تمرکز داشته باشند. ترکیبی از روش ها باید انتخاب شوند که اثبات شده بوده و بیشترین اثربخشی را برای کارکنان داشته و واقعی بوده و اجرا شوند. هیچ یک از روش های مستند شده و تکنولوژیکی بدون درگیر کردن افراد و تیم ارشد رهبری نباید به کار گرفته شوند. به یاد داشته باشید که مدیریت استراتژیک فرایندی ادامه دار است و بنابراین روش های اجرا باید حفظ شوند.

توجه: اگر سازمان برنامه استراتژیک گذشته آن موفقیت آمیز نبوده باشد ، کارمندان ممکن است مفهوم برنامه استراتژیک را و فلسفه آن را بیان کنند.

ابزارهای ارتباطی داخلی

ابزارها	منافع	چگونگی استفاده
بروشور ها (کتابچه)	برنامه استراتژیک را به سازمان بدون جزئیات زیاد منتقل می کند	انتشار در بین همه کارکنان
پرونده ای	انعطاف پذیر به روز بودن برنامه	انتشار در بین همه کارکنان سطوح عملیاتی منظماً باید به روز شود
یادداشت / نوشته	برنامه استراتژیک را در چمالات رهبری ارشد توضیح می دهد	انتشار در بین همه کارکنان برای ارتباط با برنامه و پیشرفت های آن تنها با ابزارهای رسمی استفاده نمی شود
کارت های ورقه ای	قابل حمل هستند به کارکنان برای تمرکز بر برنامه کمک می کنند برنامه استراتژیک سازمان را با جزئیات کمی بیان می کنند	استفاده با استفاده از تمرکز بر اساس های برنامه
پوسترها	برنامه ها را به یاد کارکنان می آورند	در قسمت های عمومی سازمان نصب شود
برنامه استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • جزئیات برنامه استراتژیک و فرایند برنامه ریزی به کارکنان آموزش داده شود • نیروی کار برنامه های استراتژیک بدون ساختار را انجام ندهند • گزارش های پیشرفت به اشتراک گذاشته شوند • بر تعهد تمرکز شود • ارتباط برنامه با کارهای روزمره مشخص شود 	برای همه کارکنان منتشر شود از انتشار اولیه برنامه برای ارتباط با برنامه و پیشرفت استفاده شود

<p>استقرار بخشی خاص که به برنامه ریزی استراتژیک علاقه مند باشد</p>	<ul style="list-style-type: none"> • جزئیات برنامه استراتژیک و فرایند برنامه ریزی به کارکنان آموزش داده شود • نیروی کار برنامه های استراتژیک بدون ساختار را انجام ندهند • گزارش های پیشرفت به اشتراک گذاشته شوند • بر تعهد تمرکز شود • ارتباط برنامه با کارهای روزمره مشخص شود 	<p>ستونی از برنامه استراتژیک در خبرنامه سازمان</p>
--	---	--

<p>مقالات رهبری ارشد در خبرنامه</p>	<p>تعهد رهبری ارشد را نشان می دهد بر برنامه تمرکز می کند</p>	<p>رهبری ارشد درباره برنامه استراتژیک می نویسد و در خبرنامه سازمان آن را به روز می کند</p>
<p>ضمایمی برای کارکنان جدید</p>	<p>تشریح برنامه به کارکنان جدید اجازه می دهد قبل از گزارش دهی برنامه را مطالعه کنند تعهد به برنامه را نشان دهد</p>	<p>ارسال برنامه، تفسیر آن</p>

چگونگی استفاده	مزایا	ابزارهای شفاهی(کلامی)
<p>رهبری ارشد از این جلسات برای معرفی و توضیح برنامه استفاده می کنند. بحث در مورد برنامه استراتژیک و پیشرفت هایش</p>	<p>تشویق QA به عنوان قسمتی از کارکنان. تقویت تعهد رهبری ارشد.</p>	<p>جلسات</p>
<p>مدیران ارشد بخش ها و مدیران میانی به کارکنان خود توضیح دهند. مرتباً بروز شود. ممکن است به جلسات توجیحی داشته باشد</p>	<p>اطمینان از هماهنگی پیام های رهبران. نشان دادن تعهد به برنامه</p>	<p>خلاصه کردن اجزا در یک سند</p>
<p>روسای بخش ها نیاز به جلسات بین بخشی در ارتباط با برنامه و به اشتراک گذاشتن برنامه های پیشرفت نیاز دارند. داشتن جلساتی بعد از جلسات تیم ارشد رهبری</p>	<p>نشان دادن تعهد مدیران ارشد. برنامه را با کارهای روزمره مرتبط می کند. حفظ کارکنان مطلع براساس نظمی خاص</p>	<p>جلسات بخش ها</p>

گروههای متمرکز	پیشنهاد جلسات باز در رابطه با ایده ها و سوالات	داشتن گروههای متمرکز برای پاسخ به سوالات مرتبط با برنامه
نشست های Q & A	به کارکنان اجازه پرسش سوالات داده می شود	داشتن جلساتی در سطح زیر گروهها
داشتن رویدادهای آغازین خاص	درگیر کردن همه رهبران و کارکنان به گونه ای صحیح. آموزش و مهیا کردن راهنمایی برای برنامه تشویق کارمندان به مشارکت	
در جهت کارمندان جدید بودن	آشنا کردن کارمندان جدید با برنامه. نشان دادن تعهدات سازمان و رهبری ارشد. دادن زمانی به آنها برای اینکه ببینند چگونه می توانند کمک کنند	اجاد بخش های خاص علاقه مند به برنامه ریزی استراتژیک

ابزارهای تکنولوژیکی	منافع	چگونگی استفاده
کنفرانس از راه دور	ابزاری را برای سازمانهایی فراهم می کند که در مناطق مختلف پراکنده هستند. پیامهای درست ارسال می کنند	با آن رهبری ارشد برنامه سازمان را توضیح می دهد. انتخاب نکاتی از هر یک از قسمتها برای پاسخ به سوالات
ایمیل	برای همه کارکنان در دسترس است. به آسانی به روز می شود	پیام باید بوسیله مدیریت ارشد ارسال گردد. همه کارکنان باید به ایمیل دسترسی داشته باشند. ممکن است نیاز نباشد همه کارکنان پیام را بخوانند اما این جایگزین ارتباط رودررو با کارکنان نمی شود.

آیا برنامه در بیرون از سازمان هم باید به اشتراک گذاشته شود؟

افراد خارج از سازمان که ممکن است تیم ارشد رهبری برنامه را با آنها به اشتراک بگذارد شرکای سازمان، مشتریان و عرضه کنندگان و سهامداران هستند. اگر تیم ارشد رهبری بخواهد برنامه را با بیرون به اشتراک بگذارد باید دیدی واضح از خواسته های آنان داشته باشد. در ادامه به دلایل به اشتراک گذاشتن برنامه ها با سایر سازمان های خارجی اشاره می شود.

- ✓ بهبود ارتباطات با مشتریان به وسیله اثبات تمرکز بر نیازهای آنان
- ✓ به دست آوردن حمایت سازمانهایی که می توانند به سازمان ما در بدست آوردن منابع و اهداف معمول آن کمک کند
- ✓ بدیت آوردن حمایت سازمان های همکار با تعدیل منابع و جهت دهی دوباره به منابع
- ✓ تاکید بر نقش عرضه کنندگان در انجام تجارت با سازمان
- ✓ هم جهت کردن ذی نفعان با چشم انداز
- ✓ به دست آوردن پذیرش اتحادیه های رهبری و مشارکت آنها

در زیر ابزارهایی برای ارتباط خارجی برنامه آمده است. تیم ارشد رهبری نیاز دارد به گونه ای رسمی دریافت کنندگان برنامه سازمان دهد.

ابزارهای ارتباطی خارجی

ابزارها	منافع	چگونگی استفاده
بروشورهای رایگان	برنامه استراتژیک را با کمترین جزئیات منتقل می کند. عرضه کنندگانی با درکی خوب به وجود می آورد. با انتشار آن در یک جلسه حرفه ای ، فرصت استفاده از شبکه ای از ذینفعان مهیا می شود. روشی برای انتقال اطلاعات می باشد	انتشار با نامه. توزیع به طور شخص به شخص یا در دسترس گذاشتن در جلسه کنفرانس یا زمانیکه با مشتریان خارجی جلسه داریم
کپی برنامه	به اشتراک گذاشتن برنامه. ایجاد تعهد برای رهبری ارشد و سازمان. برای درخواست بازخورد، برنامه های تکمیلی و منابع می تواند استفاده شود	به مشتریان و ذینفعان از طریق میل یا دستی تحویل شود و برای سازمان های دیگر برنامه استراتژیک و اینکه آن چگونه بر آنها تاثیر می گذارد توضیح داده شود. روشهای انتشار حیاتی هستند
جلسات حرفه ای	برنامه توسط تیم ارشد رهبری با دیگران به اشتراک گذاشته شود. اجازه گرفتن بازخورد بی درنگ و سوال داده شود	رهبران به طور دوره ای با مشتریان خارجی جلساتی داشته باشند

به رسمیت شناختن و تصدیق فرایند تغییر

چه اتفاقی روی میدهد وقتی برنامه منتشر می شود:

همزمان با عمق بخشی رسمی به برنامه ، رهبران باید خود را برای پاسخ به سوالات ، چالش ها و شکاکی ها نسبت به برنامه آماده کنند. کارکنان باید بدانند که اجرای برنامه استراتژیک به این معنی است که تغییرات واقعی رخ خواهد داد و سازمان دوره ای از تحول را خواهد دید و افراد ممکن است نیاز به زمانی برای انجام فعالیتهای ابتدایی خود داشته باشند. بسیاری از سازمانها خواستار برنامه برای آینده و تمرین آن به طور مرتب را ندارند و فرایند اجرا به عنوان جزئی از فعالیت های کارکنان در نظر گرفته نمی شود. در هر صورت فعالیت های قدیمی با توسعه فعالیت های جدید و روشها باید توسعه یابند. وقتی افراد تغییر را ملاحظه کنند ، ممکن است آن را تکذیب کنند، در برابر آن مقاومت کنند، آن را مورد کاوش قرار دهند و سپس تغییر را انجام دهند. افراد در برابر تغییر چهار گونه دارند . بعضی اصلاً نقش ها و روش های جدید را نمی پذیرند. این افراد اغلب سازمان را ترک میکنند. تیم ارشد رهبری باید این مرحله را شناسایی کند.

انکار (عدم پذیرش)

تیم ارشد رهبری باید بر نیاز به تغییر تمرکز کند و متناوباً دلائل تغییر را بگوید. اهداف بقا می تواند باعث تمرکز همه شود.

مقاومت

رهبران ارشد باید گوش دهند، تاکید کنند و در تدوین خصوصیات این مرحله از تغییر کمک کنند.

اکتشاف (کاوش)

در این مرحله آن چیزی که برای تیم ارشد رهبری مهم است ، حمایت از تلاشها ، حفظ تمرکز افراد و تشویق آنها به این که قبل از اینکه ایده ای را بشناسند آن را مرحله عمل در نیاورند.

تعهد

تهمیدی که برای سازمان به وجود می آید این است که رهبران ارشد موفقیت ها را بشناسند و به اشتراک بگذارند و سازمان را برای تغییر آماده کنند.

کمک به افراد توسط فرایند تغییر

تیم ارشد رهبری به وسیله فرایند تغییر چگونه می تواند به افراد کمک می کند؟

این از آغاز اولین مرحله از فاز توسعه زمانیکه تیم ارشد رهبری شامل کارکنان رده میانی و پایین در فرایند برنامه ریزی برای نهایی کردن برنامه استراتژیک آغاز می شود. چگونگی انتشار برنامه راهی برای مدیریت ارشد برای کمک به افراد برای مدیریت تغییر می باشد.

رهبران با تمرکز بر افراد چگونگی کنترل و تاثیر آنها بر تغییر را درک می کنند. رهبران باید اطلاعات لازم برای تحولی آسان را به کارکنان بدهند و در این صورت کارکنان می توانند خود را جزئی از تغییر بدانند. تشخیص نیاز افراد به ثبات در طی فرایند تغییر حیاتی است. تاکید بر همه می تواند به حفظ ثبات و اطمینان رهبران کمک کند.

مدیران رده میانی چگونه می توانند به مدیریت تغییر کمک کنند؟

مدیران رده میانی باید:

- ✓ چرا تغییر لازم الاجرا است
- ✓ مشارکت فعال در فرایند ارتباطات
- ✓ شنیدن و دادن پیشنهاد به رهبران ارشد
- ✓ کمک به تدوین اهداف، تعریف برنامه ها، و انتخاب رهبران تیم
- ✓ مدیریت بر مبنای اتفاق نظر
- ✓ ایجاد شرایط کاری مطلوب برای تشویق انگیزش
- ✓ پرسیدن سوالات مرتبط با برنامه استراتژیک

تیم ارشد رهبری چگونه باید تغییرات را بشناسند و با آن ارتباط برقرار کنند؟

- ✓ تغییر چیست؟
- ✓ آیا آن واقعی است؟
- ✓ برای سازمان مفید است؟
- ✓ امکان انجام آن در این سازمان وجود دارد؟
- ✓ اگر سازمان آن را انجام ندهد چه اتفاقی رخ می دهد؟
- ✓ آن برای من خوب است؟
- ✓ آیا من می توانم به گونه ای اثربخش آن را ادامه دهم؟
- ✓ نقش جدید من چیست؟
- ✓ اگر کمک نکنم چه روی خواهد داد؟
- ✓ اگر ما موفق شویم چه خواهد شد؟

با پاسخ به این سوالات تیم ارشد رهبری ، کارمندان را برای تغییر در برنامه استراتژیک کمک می کنند. این کار باید توسط رهبری ارشد انجام گیرد چون نیاز به تاکید بر این را دارند که تغییر مسیری جدید برای سازمان ایجاد می کند. تیم ارشد رهبری نیاز دارد متناوباً به فعالیت های زیر پردازد، ارتباط با برنامه های پیشرفت، نتایج، درسهای آموخته شده و ابتکارات استراتژیک جدید و اینکه چطور فعالیت های سازمانی منجر به اجرای اهداف استراتژیک و چشم انداز به گونه رسمی و غیر رسمی خواهد شد.

چه مقدار از فرایند های راهنمای جدید قسمتی از فرایند توسعه هستند؟

اصول راهنما ، ارزش های سازمان هستند که رهبری ارشد آگاهانه آن را انتخاب می کند فرهنگ سازمان را برای دستیابی چشم انداز شکل میدهد. این اصول جنبه ای حیاتی از برنامه توسعه هستند. بنابراین اصول راهنما همزمان با انتشار برنامه استراتژیک هستند ، اعضاء سازمان رفتار رهبری را ارزیابی می کنند. اگر رهبران و مدیران سازمان مطابق با اصول راهنما رفتار نکنند ، دیگر اعضاء سازمان ، احترامشان برای تمرکز بر تغییر را از دست خواهند داد. بنابراین جنبه های رفتاری لازم برای دستیابی به چشم انداز به گونه ای روزمره اثبات شوند. این دلیلی است که برای اینکه چرا اصول راهنمای رفتاری خاصی برای اجرای موفقیت آمیز برنامه استراتژیک حیاتی و لازم هستند.

نکته: با داشتن اصول هر روز نقش های خوبی خواهیم داشت. اهمیت این رفتار نباید کمتر از حد انتظار برآورد شود.

مدیران ارشد چگونه می توانند اهمیت اصول راهنما را نشان دهند؟

رهبران ارشد باید مطابق با اصول راهنما عمل کنند و با اصول مسلم TQL سازگار باشند زیرا رفتارها پذیرفتنی هستند. برای این کار ممکن است لازم باشد تیم رهبری رفتارهای جدیدی را در برابر سازمان ، مشتریان عرضه کنندگان و ذی نفعان از خود بروز دهد . اگر رهبران از اصول پیروی نکنند، مجازات های مقتضی برای تاکید بر اهمیت این موضوع باید اعمال شود.

رهبران ارشد چطور باید به دیگران کمک کنند تا اصول راهنما را بکار گیرند؟

یک راه موثر برای کمک به دیگر انواع مدل های سازمان ، گرفتن بازخورد فردی و گروهی از تعاملات و فعالیت های باز می باشد. این کار ممکن است سخت و ناخوشایند باشد. هدف از دست یافتن به بازخورد مثبت تقویت و تشویق رفتار مناسب می باشد. از بازخورد منفی اجتناب می شود اما آن نیز به اندازه بازخورد مثبت اهمیت دارد. هدف از بازخورد منفی تغییر رفتار به وسیله آگاهی یافتن افراد از تاثیر رفتارشان بر سازمان و بر دیگران می باشد. منفی در معنی ساده آن این است که رفتار در مسیری درست قرار ندارد و به مقداری کم و یا بیشتر انحراف دارد. تنها راهی که افراد می توانند از

تغییرات مطلع شوند آگاهی به وسیله اطلاعات می باشد. مفاهیم ضمنی بازخورد تغییر یافته است در حالیکه حرفه ای گری و تمرکز بر کار در عمل وجود دارد.

توجه: رهبر ارشد باید مجموعه ای را برای دریافت و پذیرش بازخورد منفی فراهم کند. با ایجاد شرایطی که فرایند بازخورد بتواند در آن به گونه ای آزادانه در میان تیم رهبری رخ دهد، رهبران می توانند به دیگران در به دست آوردن اصول راهنما با به اشتراک گذاشتن این که تاثیر رفتارهای هر یک از افراد بر سازمان و برنامه های پیشرفت آن در دستیابی به چشم انداز مورد نظر کمک می کنند.

اجرای برنامه استراتژیک

"برای ما آسان تر است که تصمیم بگیریم که می خواهیم به کجا برویم. آنچه که برای سازمان مشکل تر است فعالیت با خصوصیات و ویژگی های جدید است."

اجرا نیاز به انجام استراتژی ها و اهداف دارد. آن (فرایند اجرا) نیاز به برنامه ریزی عملیاتی، درگیر کردن رهبری ارشد، تعهد به برنامه، تجهیز منابع (افراد، زمان و پول) و درگیر کردن تمام سازمان دارد. فرایند برنامه ریزی استراتژیک که برای ایجاد برنامه استفاده می شود در فاز اجرا برعکس می باشد. تکمیل تاثیرات اهداف، تکمیل استراتژی ها، اهداف و در نهایت رسیدن به چشم انداز را شامل می شود. برای اجرای موفقیت آمیز برنامه استراتژیک، سازمان باید دارای برنامه هایی باشد که به افرادی یا گروههایی که برای اجرای آن مسوول هستند تخصیص داده شده باشد.

اگر سازمان از فرایند آموزشی بهبود مدل TQ استفاده کند، مدیران و رهبران با ساختار TQ آشنا خواهند شد. اگر سازمان استفاده از این ساختار را موفقیت آمیز تشخیص دهد، آنها احتمالاً می خواهند به آن ادامه دهند و تیم ارشد رهبری آن را کمیته رهبری اجرایی خواهد نامید، و تیم های اجرایی آن کمیسیون مدیریت کیفیت (QMB) و تیم عملیاتی (PAT). در بعضی از سازمانها فرایند برنامه ریزی استراتژیک رهبران ارشد را به این نتیجه می رساند که QMB و PAT نیاز به ساختاردهی مجدد یا تخصیص مجدد به جهت دهی های استراتژیک جدید را دارد. در ادامه عوامل کلیدی موفقیت در اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عوامل شکست آمده است.

عوامل شکست	عوامل کلیدی موفقیت
عدم پاسخگویی	اختصاص نقش ها و مسوولیت ها
جدا شدن از برنامه	درگیر کردن رهبران ارشد
مدیریت نکردن فعالیتها	تعریف زیرساخت
اجرای کم کم برنامه منجر به بهینه سازی اندک می شود	ارتباط با گروههای هدف

ادغام فرایندهای اجرا	افراد قدرت داشته باشند تا بین اجرا و کار روزمره یکی را انتخاب کنند
درگیر کردن همه افراد سازمان	مسیری برای استراتژی‌ها تعیین نشده است
تخصیص منابع برای اجرا	تمدکز بر نیازهای کوتاه مدت برای منابع

مدیریت فرایند تغییر	نادیده گرفتن و یا اجتناب از تغییر
ارزیابی نتایج	سیستم اندازه گیری وجود ندارد
به اشتراک گذاشتن دانش ها و آموخته ها از طریق ارتباط باز و متناوب	اشتباهات پنهان می ماند/ کنار گذاشتن انتقاد. ارتباطات وجود ندارد/ محدود می باشد

اختصاص نقش ها و مسوولیت ها

چه افرادی برای پیاده سازی موفق برنامه استراتژیک فعالیت کرده و چه فعالیت هایی انجام می دهند؟

رهبری ارشد

- ✓ تلاشهای پیاده سازی را رهبری می کند
- ✓ نقش ها و مسوولیت های روشن و واضح ایجاد می کند
- ✓ تخصیص منابع برای فعالیت ها
- ✓ برگزاری جلسات با تیم ارشد رهبری به صورت ماهانه تا وضعیت برنامه استراتژیک را کنترل کنند.
- ✓ رهبری بر مبنای توافق و در صورت لزوم تصمیمات کلیدی اتخاذ گردد
- ✓ ایجاد تغییرات مختصری در جلسات هفتگی و به روز کردن آن
- ✓ ارتباط با حالات برنامه، گوش دادن به درسهایی که از نیروی کار آموخته می شود
- ✓ در صورت نتایج مناسب با مشتریان، ذی نفعان و سازمان های دیگر ارتباط برقرار شود

اعضاء تیم ارشد رهبری

- ✓ پشتیبانی از برنامه استراتژیک و ایجاد مشاغل و پیشرفتهایی که به روز هستند
- ✓ اولویت بندی اهداف
- ✓ تخصیص منابع برای انجام فعالیت ها
- ✓ تعریف ابزارهای اندازه گیری برای پیشرفتها و رسالات سازمان
- ✓ سرپرستی فعالیت های ارزیابی

- ✓ مهیا کردن منابعی برای آموزش
- ✓ توجه به جلسات ماهانه برنامه استراتژیک
- ✓ رهبری گروههای هدف
- ✓ به عنوان زنجیر اتصالی بین تیمهای مختلف سطوح استراتژی خدمت می کنند
- ✓ تیم های اختصاصی
- ✓ راهنمایی نیروی کار به وسیله صدور بیانیه اجرا
- ✓ برداشتن موانع سازمان برای به انجام رساندن اهداف
- ✓ ایجاد یا تجدید نظر در سیاست ها و رویه ها برای رسیدن به اهداف
- ✓ ایجاد برنامه های سطح پایین برای پشتیبانی از برنامه شرکت

اداره بودجه

- ✓ خدمت به تیم ارشد رهبری
- ✓ مشخص کردن منابع مرتبط با اجرای (پیاده سازی) موفقیت آمیز
- ✓ تقسیم و کنترل چگونگی استفاده از منابع تخصیص داده شده
- ✓ اطمینان از اینکه بودجه اختصاص داده شده برای اجرای برنامه بر مبنای نیازهای مشخص می باشد
- ✓ روشن کردن اینکه رسالت چگونه در برنامه منعکس می گردد

همهانگ کننده TQL

- ✓ به عنوان نقطه تماس تیم ارشد رهبری و برنامه می باشد
- ✓ به تیم ارشد رهبری مشاوره می دهد
- ✓ نیازهای آموزشی را ارزیابی و هماهنگ می کند
- ✓ هدایت فعالیت های ارزیابی
- ✓ جستجوی موارد اجرای برنامه استراتژیک
- ✓ اداره کردن منابع حیاتی برای به روز کردن برنامه
- ✓ تسهیل جلسات تیم ارشد رهبری و تسری آن به دیگر جلسات تیم
- ✓ همکاری با رهبری ارشد برای تسری دستور جلسات

رهبر تیم اجرا

- ✓ کار با زنجیره اتصال برای انتخاب تیم رهبری
- ✓ برنامه زمانبندی جلسات تیم را منظم می کند
- ✓ جلسات تیم رهبری
- ✓ هماهنگی با تسهیل کنندگان تیم ارشد رهبری
- ✓ نظارت بر اجرای برنامه
- ✓ خلاصه ای برای تیم های سطوح بالا آماده کند
- ✓ تقاضا کردن منابع مورد نیاز
- ✓ اطمینان از انتشار خلاصه جلسات

اعضاء تیم اجرا

- ✓ خلق برنامه برای اجرا
- ✓ توجه به جلسات
- ✓ کارهای اجرا
- ✓ تعریف اقدامات
- ✓ جمع آوری اقدامات
- ✓ مشخص کردن نواحی مشکل دار اجرا
- ✓ گسترش داده های جمع آوری شده برای برنامه

آیا تیم های اجرا باید سازمان دهی شوند؟

بسیاری از افراد با ساختار تیم اجرای TQ آشنا هستند، تقریباً تیمی شبیه به این برای اجرای برنامه ایجاد می شود. اهداف باید در ارتباط با فرایندهای کسب و کار جاری و آینده و در ارتباط با فعالیت های حیاتی سازمان باشند. بنابراین تیم اجرای برنامه استراتژیک شبیه تیم TQ می باشد. کلا بین گروههای QMB کنونی و جدید که فعالیت های بهبود و مهندسی دوباره فعالیت ها انجام می دهند تفاوتی وجود دارد: گروههای هدف، طراحی محصولات جدید یا توسعه رسالتهای جدید را بر عهده دارند.

سلسله مراتب تیم

ESC این تیم از رهبران ارشد سازمان تشکیل شده است

OMB تیمی وظیفه ای است که برای برنامه استراتژیک کار می کند

OMB تیم استراتژی نامیده می شود

PAT تیمی است که داده ها را برای اهداف جمع آوری می کند، فعالیت های اجرا را توسعه می دهد، فعالیتهایی را اهداف آن تغییر است را امتحان می کند، برای اجرا توصیه هایی می کنند.

گروههای هدف متشکل از اعضاء تیم ارشد رهبری هستند که می توانند که می توانند قسمتهایی از اجرا را که به آنها محول شده است را اجرا و نظارت کنند. گروههای هدف می توانند از QMB یا PAT استفاده کنند و یا اگر تیمی در دسترس نباشد می توانند شخصی را برای این کار اختصاص دهند. خصوصیات تیم به خصوصیات برنامه استراتژیک بستگی دارد.

نکته: از یک ساختار تیمی وظیفه گرا سطح بالا می توان استفاده کرد. اگر چنین کاری ممکن باشد گروههای هدف جدید به وجود نمی آیند. این که تیم را با چه نامی خطاب می کنیم آن چنان مهم نیست ، وظایفشان و فعالیت هایی را که انجام می دهند مهم می باشد. استفاده از داشته ها برای کاهش تضاد و گسستگی ایده یک برنامه جدید را به جای دیگری متبادر می کند.

درگیر کردن رهبران ارشد

رهبران ارشد چگونه باید درگیر شوند؟

برای اجرای اشتباه فرایند اجرا ، مسوولیت آن متوجه تیم رهبری ارشد می باشد. این تیم به دیدن محیط برای پیدا کردن اهداف و استراتژی ها ادامه می دهد و درباره مفهوم تغییرات بحث می کنند. تیم باید درباره جهت دهی به سازمان ، تنظیم برنامه در صورت لزوم و خصوصیات تیمی که برای انجام اهداف و استراتژی ها کمک می کنند، تصمیمات قاطع اتخاذ کند. با تمرکز بر مشتریان و رسالت ها و بهبوددادن ارتباط بین بخش های سازمان، تیم ارشد رهبری آگاهانه تلاش میکند تا با عدم بهینگی مبارزه کند.

جلسات تیم ارشد رهبری در سازمان تغییر می کند، اما در طی فرایند اجرا ، جلسات دوره ای که ممکن است تمرکز بر برنامه استراتژیک را تاکید کنند لازم باشد. تیم ارشد رهبری می تواند تمرکز سازمان بر فرایند اجرا را تقویت کند.

نکته: اگر این جلسات تسهیل کننده باشند با تمرکز می توان به سزعت مشکلات را حل کرد. برای محافظت از برنامه در جلسات، این جلسات به صورت منظم به روز شوند. بعضی از سازمانها به طور سنتی و به گونه ای موفقیت آمیز برای کار بر روی بیانیه های استراتژیک استفاده می کنند. بنابراین بر مبنای برنامه ای منظم ، تیم ارشد رهبری جلسات پیاده

سازی و اجرا را انجام می دهد تا زمانیکه راه استراتژیک جدید هدایت کسب و کار برای تصمیم گیری های روزمره ایجاد گردد.

به وجود آوردن زیرساخت

چه نوعی از زیرساخت مناسب می باشد؟

سازمان باید راهی را که بر مبنای آن میخواهد به هدف اجرا برسد را به طور واضح تعریف کند. اینکه چه زیرساختی مناسب است به اهداف و روشی که سازمان بر مبنای آن سازمان داده شده است بستگی دارد. برای مثال:

✓ اگر اهداف در یک فرایند تغییر کنند که از سازمان جدا شود، آنگاه تیم وظیفه محور باید برای

اجرای برنامه به کار گرفته شود. تیم وظیفه محور متشکل از افرادی هستند که وظایف سازمان را انجام می دهند.

✓ اگر اهداف تغییراتی را باعث شوند که بر سایر نواحی تاثیر نداشته باشد رهبر این نواحی باید

اهداف را به صورت انفرادی یا تیمی انجام دهد.

✓ اگر اهداف به فعالیت های وظیفه محور منجر شوند ، احتمالاً کارها توسط افرادی انجام می شوند

که در آن وظیفه کار می کنند.

نکته: اگر مسوولیت فعالیتی به شخصی داده شود ممکن است به تیم های اختصاصی نیاز نباشد.

بعضی از سازمانها تلاش می کنند سازمانشان را تجدید ساختار کنند و برای سازمان جدید برنامه استراتژیک را اجرا کنند. اغلب اوقات تجدید ساختار سازمان روشی برای بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان می باشد. به طور تاریخی ، تجدید ساختار بر ساختار تمرکز می کند و این که چه کسی مسوول چه کاری است را نشان می دهد. تجدید ساختار بر روش انجام کار تمرکز نمی کند.

نکته: ابتدا برنامه ریزی استراتژیک را انجام دهید و سپس اگر لازم باشد سازمان دهی مجدد را رسالات و اهداف استراتژیک انجام دهید.

اعضاء تیم چگونه انتخاب می شوند؟

تیم باید بر اساس اهدافی خاص تشکیل شود. آنها باید متشکل از افرادی باشند که مسوولیت انجام کاری را بر عهده داشته باشند. آنها باید شامل متخصصان درباره موضوعی و استفاده کنندگان نهایی باشد.

اگر استراتژی ، اهداف سازمان تا مرزهای آن گسترش یافته باشد از تیم وظیفه محور استفاده می شود. سوالاتی را که ممکن است رهبران قبل از استقرار تیم بپرسند موارد زیر هستند:

- ✓ تیم چگونه می تواند از مسیر استراتژیک پشتیبانی کند؟
- ✓ چه موانعی وجود دارند؟
- ✓ چه منابعی مورد نیاز خواهد بود؟
- ✓ آیا افرادی را در تیم داریم که تجزیه و تحلیل کنند/ فرایندی را طراحی کنند و یا اهداف را اجرا کنند؟
- ✓ چه افرادی که برای موفقیت تیم ضروری هستند در تیم نیستند؟
- ✓ احتمالاً چه کسانی از فعالیت های و تلاشهای تیم حمایت کرده و چه کسانی مخالفت می کنند؟
- ✓ چه اقداماتی برای نشان دادن موفقیت استفاده می شود؟

آیا در هر تیمی به تسهیل کننده نیاز داریم؟

بله. مخصوصاً در آغاز کار. اگر تسهیل کننده برنامه استراتژیک در دسترس نباشد ، مشاوران کیفیت سازمان منبعی خوب برای تسهیل کنندگی هستند. نقش آنها کار با رهبر تیم در نوشتن دستور جلسات میباشد. برای تیم حیاتی است که به نتایج مورد انتظار دست یابد و به اجماع برسد، همه اعضاء نظرات خود را بگویند و در باره آن صحبت شود و به رهبر تیم کمک شود تا جلسه ای کارا داشته باشد.

نکته: اگر تسهیل کننده برنامه استراتژیکی دارای توانایی لازم نباشد ، نباید اجازه داده شود فعالیت های اجرا متوقف شود. باید از مشاورانی استفاده کرد که با ابزارهای تحلیلی خود بتوانند کمک کنند و روش ها را بهبود بخشند . آنها همچنین باید کسب و کار سازمان را درک کنند. رهبران تیم باید جسارت داشته و ابزارهای حرفه ای داشته باشند، آنها می توانند تمام مسوولیت های تیم را بر عهده گیرند که در نتایجی که تیم میگیرد و در پیشرفت هایش در رسیدن به اهداف نمایانگر می شود.

❖ فاز یکپارچه کردن اقدامات پیاده سازی با حجم کار

➤ طرحهای پیاده سازی چگونه توسعه می یابند؟

تیمهای پیاده سازی باید طرحهای پیاده سازی را بگونه ای که وظایفشان را انجام خواهند داد معرفی کنند. برای توسعه طرحهای پیاده سازی و متعاقباً برای مدیریت پیاده سازی می توان از یک طرح عملیات و مراحل (POA&M) استفاده شود. این طرح می تواند توضیحی از وظایفی که نیاز است انجام شوند را ارائه داده، مسؤلیتها و نیازمندیهای منابع ، نتایج مورد انتظار، اقدامات لازم و حالات

گوناگون را نشان دهد. برای اینکه پیاده سازی به آرامی اتفاق بیافتد، باید نسبت به وظایف و گامها تعهد لازم ایجاد گردد.

شکل زیر مثالی از یک POA&M معمولی را نشان می دهد.

Tasks and Steps	Responsible Individual	Due Date	Expected Outcomes	Measures	Resources Required	Status

پیشنهاد: هیچگونه تعهدی به اقدامهای زیاد در زمان یکسان ندهید. برای موفقیت کوتاه مدت ، اقدامات مهم را کامل انجام داده، برنامه ای زمانی برای خود داشته باشید و کارها را سر وقت انجام دهید. بسیاری از اهداف نیازی به تیمهای رسمی و برنامه اجرایی ندارند. از این اهداف چشم پوشی نکنید ، این اهداف ممکن است اجرای آسانی داشته باشند و بزودی موفقیتی را به وجود آورند. اجرای اهداف آسان نیاز دارد با اجرای اهدافی که تاثیر بزرگتری دارند در تعادل باشند در غیر اینصورت ممکن است کارکنان تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک را بی اهمیت جلوه دهند.

➤ چگونه کمیته ، گروه های کاری ، QMB ها، و تلاش PAT ها را با برنامه استراتژیک یکپارچه کنیم؟

برای ارزیابی اینکه چه اقدامی باید صورت گیرد، مدیریت ارشد باید به اقدامات زیر پردازد:

- ✓ شناسایی کمیته ها، گروه های کاری، QMB ها و PATها(چه داخلی و چه خارجی)ی موجود را که سازمان در خود جای داده است.
- ✓ تعیین اعضای تیم و هدف/منشور
- ✓ ترسیم ماموریت های تیم برای اهداف استراتژیک
- ✓ ارزیابی کارایی تیم برای تعیین اینکه آیا باید منحل گردند یا خیر
- ✓ تصمیم گیری درمورد اینکه کدام تیمها می توانند وظیفه ای اضافه را در اجرای برنامه استراتژیک سازمان بر عهده گیرند
- ✓ تغییر برنامه یا راهنمایی مجدد تیمهایی موجود در اجرای برنامه استراتژیک یا منحل کردن تیمهایی که دیگر در چشم انداز همکاری نمی کنند.

توجه: از تعداد زیاد تیمها، گروه های کاری ، کمیتههای مخصوص و غیره بر حذر باشید. چنین امری باعث ایجاد تضاد و تعارض در اولویتها، اضافه ظرفیت، خروجی سازمانی پایین تر از بهینه و ضایع شدن تلاشهای استراتژیک سازمانی و اجرای کارهای روزانه میگردد.

➤ چگونه واحدهای سازمان به پشتیبانی برنامه استراتژیک می پردازند؟

بسیاری از شرکتها واحد های سازمانی خود را به ایجاد برنامه های سطح پایین تری تشویق می کنند. این اقدامات اجرایی در این برنامه ها نیاز است که بوسیله برنامه شرکت تنظیم گردند. واحدهای سازمانی می توانند متدولوژی برنامه ریزی یکسانی را که به وسیله شرکت بکار گرفته شده است استفاده کنند. ولی لازم است تا آن را مطابق با سطح مورد نیاز برنامه ریزی سازماندهی کنند. بطور مثال فرآیند مشابه پیش برنامه ریزی می تواند مورد استفاده قرار بگیرد، که مشتمل بر مصاحبه اعضای تیم برنامه ریزی درون واحد می شود، اگر چه، سوالات برنامه ریزی باید درخور خروجی های برنامه ریزی واحد مربوطه باشد.

برنامه واحد سازمانی ممکن است به یکی از اهداف استراتژیک در برنامه سطح شرکت هدف گرفته شده باشد یا می تواند چندین هدف را مورد توجه قرار داده باشد. بهر حال نیازهای واحد سازمانی برای توسعه چشم انداز، ماموریت و یا اصول راهنمایی مربوط به خود واحد به مسائلی از قبیل اندازه، پیچیدگی، محصولات واحد سازمانی بستگی دارد. پیشنهاد: یک اصول راهنمایی بهتر است از یک سطح سازمانی به سطح سازمانی دیگر با امکان یک یا دو اصل اضافی که ممکن است با سطح دیگری از سازمان وابسته باشد دست نخورده باقی بماند. بخش مهم، اطمینان در این مورد است که برنامه های سطوح پایین تر با برنامه های افراد مافوق برای دستیابی به اهداف در یک مسیر قرار دارند. این موضوع برای سطوح پایین تری است که برنامه استراتژیک آنها با برنامه کسب و کار ارتباط وجود دارد.

❖ درگیر شدن تمامی افراد درون سازمان

➤ آیا مرتبط کردن برنامه استراتژیک با کسب و کار روزانه مهم است؟

بله، ولی درحقیقت مرتبط ساختن کسب و کار روزانه با اصول مسلم برنامه استراتژیک مهم تر است. تفاوت مهم ولی ظریفی بین این دو وجود دارد. مرکز توجه بر روی حرکت کسب و کار جاری به سمت یک کسب و کار استراتژی تر در آینده است و نه سازگار ساختن کسب و کار آینده با ساختار کسب و کار امروز. هرچه برنامه ای که برای مسیر استراتژیک سازمان وسیع تر در نظر گرفته شود، تنظیم کسب و کار روزانه سخت تر می گردد. علت این است که اندازه تغییری که برای رسیدن به موفقیت لازم است خیلی بیشتر خواهد بود. از جنبه دیگر می توان گفت، برنامه استراتژیک محدود تر، مدیریت استراتژیک آسان تری را به همراه دارد. اگر چه نتایج ممکن است قابل اغماض باشند.

پیشنهاد: بسیار مهم است که برنامه استراتژیک را بصورت یک سند زنده ایجاد کرد و مطمئن بود که نیروی کار این احساس را دارد که شرکت آنها در این برنامه مستقیماً در موفقیت شرکت در رسیدن به چشم انداز موثر خواهد بود. مدیران ارشد تایید میکنند که هر چه برنامه ها استراتژی تر گردند، مدیریت و موفقیت آنها مشکل تر می شود ولی آنها را قادر به کار گروهی می سازد.

➤ اجرای استراتژی چگونه بر برنامه های روزانه تاثیر می گذارد؟

از زمانیکه سازمان شروع به اجرای اولویتهای اهداف خود می کند، کارها ممکن است به کارهای اضافی تفسیر گردند. سازمان نیاز دارد تا هنگام اجرای اولویت های استراتژیک سازمان، بصورت موثری به مدیریت خروج محصول خود و پاسخگویی به محیط پردازد. این موضوع زمانی را برای ایجاد فرآیندهای جدید، تفکر و عمل کردن برای انجام کارها بصورت متفاوت در کارهای روزانه خواهد گرفت. اجرای برنامه استراتژیک باید بعنوان یک موضوع مهم برای حمله بسمت آینده در نظر گرفته شود.

➤ ولی نیروهای خارجی وجود دارد که ما کنترلی بر روی آنها نداریم...

درست است. سازمان در دنیایی است که دائما در حال تغییر است و فشارهای بسیاری را از همه طرف تحمل می کند. برای زنده ماندن و موفقیت، لازم است مدیران نسبت به این نیروهای خارجی آگاه بوده و وقوع تغییرات را پیش بینی کنند. این نیروها می توانند شامل برنامه های استراتژیک مقامهای بالاتر، تکنولوژیهای در حال پدیدار، تغییرات جمعیتی، نیروهای اجتماعی، پیامدهای اقتصادی، بودجه دولت، مشتریان در حال تغییر، تغییر نیاز مشتریان موجود باشند.

➤ آیا هر فردی عضو یک تیم است؟

خیر، مطمئنا نه در سال اول برنامه ریزی استراتژیک. اما البته کارمندان می توانند کارهای خود را بر اساس نقطه ای که سازمان می رود و در تلاش برای دستیابی است انجام دهند. آنها می توانند مسیر و راه خود را بیازمایند و چیزهایی را که در جهت چشم انداز و اصول هدایت است تغییر دهند. زیرا آنها پیچیدگیهای فرآیندهای موجود درون شغلشان را می دانند، کارمندان پیشنهاد هایی را در مورد تغییرات مورد نیاز در کسب و کار روزانه به مدیران خود بدهند تا کمکی برای دستیابی به چشم انداز سازمان باشند.

➤ چگونه تصمیمات به برنامه های استراتژیک مرتبط می باشند؟

میزانی ارتباط تصمیمات با برنامه به بزرگی سطح سودمندی و مختص بودن به برنامه بستگی دارد. اگر برنامه بدرستی استراتژیک باشد، مسیری را برای سازمان تامین می کند. هر فرد در سازمان محلی را که وی می تواند درون سازمان مناسب باشد و بتواند هر دوی تصمیمات استراتژیک و روزانه را با استراتژی ها و اهداف برنامه منطبق سازد را میداند. در این سناریو، تصمیمات کاملا به اصول مسلم برنامه نزدیک است. تصمیم گیرندگان باید بقدری انعطاف پذیر باشند تا اینکه بصورت مناسب و هماهنگ نسبت به تغییرات محیط پاسخگو باشند.

پیشنهاد: برخی مدیران و کارمندان ممکن است نیاز به مشاوران مناسب برای هدایت نیاز داشته باشند.

نیاز است که برنامه بصورت یک نمای کلی برای تصمیم گیرندگان نشان داده شود. علت این است که تصمیمات با تخصیص بهینه منابع مرتبط هستند. اگر این تصمیمات در زمینه برنامه استراتژیک گرفته شود، آنگاه تخصیص منابع با برنامه منطبق خواهد شد.

❖ تخصیص دادن منابع برای اجرای برنامه

➤ برنامه استراتژیک چگونه منبع یابی می‌گردد؟

تخصیص منبع به یک برنامه استراتژیک شامل تامین افراد، پول، و مواد برای اطمینان از اجرای موفق می‌گردد. بسیاری از سازمانها برنامه استراتژیک را با فرآیند بودجه ریزی در جلسه ابتدایی برنامه ریزی استراتژیک یا پس از آن وقتیکه تیم اجرایی ایجاد شد در ارتباط میدانند.

➤ به چه منابعی نیازمندیم؟

حداقل چهار منبع وجود دارد که حیاتی هستند: پشتیبانی بازرس حسابدار(یا متصدی بودجه)، پشتیبانی مدیر منابع انسانی، پشتیبانی تیمهای اجرایی، و برنامه ای مناسب برای دستیابی به گامهای ابتدایی استراتژی. یک راه برای اطمینان از پشتیبانی و تعهد بازرسین مالی و مدیر منابع انسانی دخالت دادن آنها در تیم مدیران ارشد و همچنین در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است. این فرصتی است برای اطمینان از درک آنها نسبت به چشم انداز و اهداف و نیز تولید ایده های جدید برای توسعه استراتژیهای موفق.

خیلی اوقات، بسیاری از برنامه های اجرایی بعلت اینکه مورد پشتیبانی مناسبی قرار نمیگیرند دچار لغزش می گردند. قبل از این قسمت، نیازمندیهای ابزار، زمان لازم برای جلسات، توضیح داده شد. بدون یک برنامه برای دستیابی به اولویتهای استراتژیک، دپارتمانها پولهای برنامه را صرف دستیابی به نتایج کوتاه مدت خواهند کرد. و چرا نه؟ اگر آنها این پول را خرج نکنند، آن را از دست خواهند داد. با یک تمرکز استراتژیک، اگر چه برخی دپارتمانها در می یابند که می توانند پولهای تخصیص داده شده با هم ترکیب کرده و بدینوسیله به تاثیری ترکیبی از آنها در مسیر استراتژی سازمان دستیابند.

➤ چگونه برنامه استراتژیک با فرآیند بودجه بندی همگام می گردد؟

اگر برنامه، آموزش، تجهیزات و غیره را مدنظر قرار دهد نیازمندیهای بودجه جدید می تواند بصورت یک پیامد برای پشتیبانی توسعه و اجرای یک راه جدید از انجام کسب و کار و یا شاید یک ماموریت جدید مطرح گردد. برنامه ای که واقعا استراتژیک باشد تغییراتی را برای چگونگی اداره کسب و کار

جاری سازمان بیان می کند. برخی سازمانهای موفق برای یکپارچه کردن برنامه ها و فرآیندهای بوجه بندی خود از طریق زمان بندی رویدادهای برنامه ریزی استراتژیک عمل می کنند، از این طریق که آنها رویدادهای بودجه ریزی را از طریق توسعه یادداشت اهداف برنامه (POM) و فرآیند بازنگری میان دوره ای تغذیه می کنند. در حقیقت، برنامه ریزی استراتژیک راهی عالی برای شفاف سازی فرآیند برنامه ریزی در دپارتمان برنامه ریزی دفاعی، برنامه نویسی و سیستم بودجه بندی (PPBS) بشمار می رود.

➤ آیا بودجه محرک برنامه یا برنامه محرک بودجه است؟

اگر چه این سوال مکررا تکرار می شود، ولی پاسخی بسیار آسان دارد. در ابتدا، برنامه استراتژیک، تعیین بودجه را تحریک می کند. برنامه های استراتژیک به مدیران ارشد سازمان کمک می کند تا نیازهای خود را تشخیص داده، در نتیجه آنها قادر خواهند بود تا بودجه را برای افراد، برنامه ها و نیازمندیها تعیین کنند. اگر این بودجه برای این افراد، برنامه ها و نیازمندیها تامین نگردد، این برنامه اجرای بودجه است که برنامه استراتژیک را تحریک خواهد کرد. اگر چه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شامل اولویت دهی اهداف است، برای سازمان آسان تر این است که بر روی اولویتهای بالاتر عمل کند، حتی اگر بودجه کاملا تامین مالی نشده باشد.

➤ اگر منابع لازم برای اجرا در دسترس نباشند، چه استراتژی در برنامه مهم است؟

برخی اوقات دسترسی و استفاده از منابع به آسانی قابل رویت نیستند، ولی برنامه ریزی استراتژیک می توانند آنها را هویدا تر سازد. بطور مثال، وقتی که سازمان آنچه را که واقعا مهم است آشکار میکند، در عین حال آن کارها و اعمال بی اهمیت را نیز آشکار می سازد. حذف موارد زائد در سازماندهی ها و تعیین مسئولیتهای می تواند استفاده از منابع را آسانتر کرده و آنها را برای رفتارهای استراتژیک در دسترس قرار دهد.

برخی اوقات منابع بسرعت در دسترس قرار نمیگیرند. اعمال زیر اغلب در کسب منابع مورد نیاز می توانند چاره ساز باشند.

✓ اداره مجدد منابع موجود

✓ اولویت بندی مجدد عملیتهای اجرایی

✓ همکاری با قسمت یا سازمانی دیگر برای ترکیب سطوح سرمایه ای

✓ درخواست منابع بیشتر از سازمان مادر یا اسپانسر

❖ ارزیابی نتایج

➤ چگونه پیشرفت اجرای عملیاتها را پیگیری می کنیم؟

استفاده از فرم POA&M برای کمک به حالات پیگیری. سرپرست تیم وظیفه پیگیری برنامه های کاری را برعهده دارند و تیمها را برای پیشرفت کارها بهنگام سازی می کنند. توجه: این وظیفه تنها یک وظیفه پیگیری است و نه یک سیستم اندازه گیری رسمی. پیگیری به شما می گوید اگر کاری را که میگویند انجام میدهید. این وظیفه تاثیر اجرای برنامه بر سازمان را نشان نمی دهد.

پیشنهاد: دو نوع سیستم اندازه گیری برای گرفتن تصویری کامل از اجرای برنامه نیازمند است. یک نوع شامل پیگیری پیشرفت، دیگری شامل جمع آوری داده برای اندازه گیری اثر بخشی هر یک از اهداف است. به بخش اندازه گیری استراتژیک در این کتاب مراجعه گردد.

➤ چگونه به ارزیابی نتایج می پردازیم؟

بعلت اینکه دو نوع سیستم اندازه گیری لازم وجود دارند، شکلهای مختلفی برای ارزیابی اتفاق می افتد. یک نوع ارزیابی فعالیت است که شامل بررسی اجرای عملیات است که رخ داده و ارزیابی پیشرفت این عملیاتها. برخی تلاشهای اجرایی ممکن است بیش از زمان پیش بینی شده اصلی طول بکشد، نیازمند کار بر روی فعالیتهای دیگر باشند و در نتیجه برنامه با تاخیر روبرو شود. این موضوعی کاملاً طبیعی است. نکته مهم برای تیم رهبری ارشد به روز نگهداشتن فعالیتهای اجرایی از طریق جلسات بازبینی منظم، برای تنظیم مناسب و حذف موانع موجود است.

نوع دیگر ارزیابی تحلیل نتایج اطلاعات حاصل از سیستم اندازه گیری استراتژیک است. این داده ها اندازه گیری خروجی های حاصل از اثر بخشی ماموریتها، حال و آینده را مورد هدف قرار می دهد. بطور نمونه، این نوع اندازه گیری برای سازمانهایی که دارای محصول خروجی قابل اندازه گیری هستند جدید است (تعداد قطعات تولید شده، تعداد گزارشات تکمیل شده، تعداد روزهای تعمیرات). این اشکال اندازه گیری برای مدیریت روزانه کسب و کار مهم هستند ولی این اندازه گیریهای استراتژیک است که اثر بخشی سازمان را ارائه می دهد. از طریق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، این خروجی ها آشکار شده و یک سیستم اندازه گیری استراتژیک را در اندازه گیری سطح کلان ایجاد میگردد.

❖ تسهیم یافته ها، دانش: موفقیت دانش از طریق گشودن و ارتباطات مکرر:

➤ آیا لازم است که وضعیت برنامه بطور منظم مخابره گردد؟

مراوده مداوم عاملی حیای برای موفقیت است. برای تیم مدیر ارشد بی نهایت مهم است که آموخته های خود را برای تقسیم موفقیتها و نشان دادن اینکه کار در حال انجام است با دیگران تقسیم کند. این حقیقت که رهبران ارشد توجه زیادی به اجرای اهداف دارند توجه همه افراد را بر روی برنامه متمرکز خواهد کرد.

پیشنهاد: درمورد پیشرفت و تغییرات در رهبری صادق باشید.

تیم رهبری ارشد نیاز به انتخاب متدهای ارتباطات رسمی دارد که افراد وسیعی را بصورت پیاپی تحت پوشش دهد. برخی سازمانها از روزنامه ها و مجلات برای به روزرسانی و انتقال آموخته ها استفاده می کنند. برخی دیگر POA&M هایشان را بر روی تابلوهای اعلانات نصب می کنند. در برخی سازمانهای بزرگ، رهبران از ارتباطات ویدئویی و الکترونیک استفاده می کنند.

➤ چگونه کارمندان جدید را با برنامه و نقششان در آن آشنا می کنیم؟

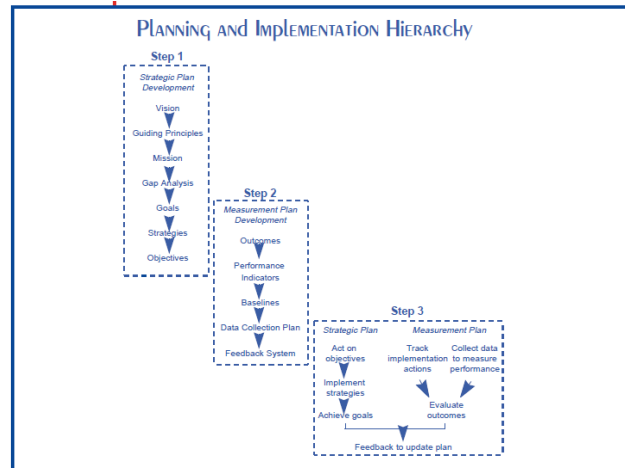
خیلی سازمانها برنامه استراتژیک را درون فرآیند تلقین فکری کارمندان جدید خود جای می دهند. برخی هماهنگ کننده های TQL یک کپی از برنامه استراتژیک را به همراه درخواست کارمند جدید بطریقی که شکلی اجمالی از تاثیر وظایف آنها بر روی برنامه را نشان دهد می فرستند. .

پیشنهاد: کارمندان جدید باید به آسانی درون تلاشهای مدیریت استراتژیک منطبق شوند. این کار از طریق توضیح نقشها و مسئولیتها، عضویت تیمها، و تعهد تیم ارشد نسبت به برنامه انجام می گردد.

اندازه گیری استراتژیک

اندازه گیری استراتژیک عبارتست از شناسایی، توسعه، ارتباطات، جمع آوری و ارزیابی خروجی های استراتژیک که مستقیما به عملکرد سازمان در ماموریتها و برنامه های دستیابی به چشم انداز مرتبط می شود. این اقدامات برای ارزیابی تاثیر تلاشهای استراتژیک سازمان باید بر روی خروجی ها متمرکز باشد. بقیه اندازه گیری ها مهم هستند و در بخشهای بعدی بحث خواهند شد.

اندازه گیری استراتژیک جزء لاینفک مدیریت استراتژیک است بصورت شماتیک در شکل صفحه بعد نمایش داده شده است. این شکل اجزاء مدیریت استراتژیک به یک روش قدم به قدم نشان داده شده است و نشان می دهد که فرآیند تعیین و توسعه اندازه گیری استراتژیک قبل از برنامه ریزی استراتژیک باید کامل شده باشد. این شکل همچنین نشان می دهد که فعالیتهای اجرایی تا زمانی که برنامه جمع آوری داده ها- که تعیین می کند که نیازهای داده ای و چگونگی جمع آوری، تحلیل، و بهنگام سازی چگونه است- انجام نگرفته آغاز نمیشود.



نکته: وقتی اندازه گیری های استراتژیک بر مبنای اهداف آینده هستند، تا حدودی می توانند نسبت به اندازه گیری های عملکرد ماموریت جاری متفاوت باشند. اگر اهداف بر روی محصولات و خدمات جدید متمرکز باشند، بطور مثال، تامین مهارت های لازم برای مدلسازی و شبیه سازی، اندازه گیری برای مسیر پیشرفت برای رسیدن سطحی مناسب از خبرگی مورد توجه قرار می گیرد. این بخش بر روی اندازه گیری اهداف استراتژیک تمرکز دارد و نیاز به توجه به اندازه گیری های موجود برای جمع آوری داده های مورد نیاز را مورد توجه قرار می دهد.

در ادامه فعالیتهای کلیدی برای موفقیت اندازه گیری استراتژیک و فعالیتهایی که شکست را تضمین میکند ذکر میشود.

حقیقت شکستها	کلیدهای موفقیت
عدم جوابگویی	تخصیص نقشها و مسئولیتهای
زیربهبینه سازی-تمرکز تنها بر روی کارایی	استفاده از اندازه گیری برای فهم سازمان
بکارگیری اندازه هایی که داده های غیر واقعی عملکرد را باعث می شود؛ استفاده از اندازه های گوناگون	بکارگیری اندازه گیری برای تامین یک دیدگاه مستحکم برای نشان دادن کارایی
تنها استفاده از اندازه گیری برای تمرکز بر روی خطوط زیرین	بکارگیری اندازه گیری برای تامین یک دید یکپارچه، متمرکز برای آینده
بکارگیری اندازه گیری برای کنترل	بکارگیری اندازه گیری برای سیاست ارتباطات (مسیر استراتژیک جدید)
عدم بازنگری اندازه ها	به روز رسانی سیستم اندازه گیری
مردود کردن استفاده اندازه گیری برای ایجاد استراتژیک، تصمیمات حقیقت محور، استفاده تنها از کنترل	بکارگیری اندازه گیری برای تامین بازخوردهای کیفی برای فرآیند مدیریت استراتژیک

❖ تخصیص نقشها و مسئولیتهای:

➤ چه کسی در اندازه گیری استراتژیک انجام مسئولیت می کند؟

موارد زیر نقشها و مسئولیتهایی را پیشنهاد می کند.

رهبر ارشد:

- ✓ توسعه برنامه اندازه گیری استراتژیک را رهبری می کند
- ✓ برنامه اندازه گیری را با توسعه و اجرای برنامه استراتژیک یکپارچه می کند
- ✓ اندازه های استراتژیک را مانیتور و ارزیابی می کند
- ✓ نتایج اندازه گیری را با نیروی کار مرتبط می سازد
- ✓ تنظیم برنامه اندازه گیری در صورت لزوم
- ✓ تنظیم برنامه استراتژیک در صورت لزوم
- ✓ تخصیص منابع برای اجرای برنامه اندازه گیری استراتژیک

اعضای تیم رهبری ارشد:

- ✓ پشتیبانی از برنامه اندازه گیری استراتژیک
- ✓ تامین نیازها برای اندازه های استراتژیک
- ✓ تعریف اندازه های استراتژیک و شاخص های عملکرد
- ✓ تیم اندازه گیری خاص (Charter) و تعیین اعضا
- ✓ تامین راهنمایی برای تیم اندازه گیری
- ✓ تصدیق برنامه اندازه گیری استراتژیک نهایی
- ✓ مانیتور و ارزیابی اندازه های استراتژیک
- ✓ مرتبط ساختن نتایج با کارکنان
- ✓ تنظیم برنامه اندازه گیری در صورت لزوم
- ✓ تنظیم برنامه استراتژیک در صورت لزوم
- ✓ تخصیص منابع برای اجرای برنامه اندازه گیری استراتژیک
- ✓ توسعه اندازه ها درون ناحیه مورد مسئولیت آنها که با اندازه های استراتژیک مرتبط می

سازد

- ✓ تامین داده های مرتبط با اندازه های استراتژیک

تیم اندازه گیری:

- ✓ خطوط پایه، جمع آوری داده ها و فرآیند ارزیابی و سیستم بازخورد را بسط می دهد.
- ✓ برنامه تخصیص منبع را توسعه می دهد
- ✓ برنامه ای از فعالیتها و مراحل را برای اجرا توسعه می دهد

- ✓ سیاست‌های صف آرایي ها را توسعه می دهد
 - ✓ وقتی برنامه اندازه گیری استراتژیک تصویب شد منحل میگردد
- مسئول بودجه:

- ✓ در تیم رهبری ارشد خدمت می کند
 - ✓ منابع تخصیص داده شده را را توزیع و مانیتور می کند
 - ✓ سرمایه های مورد نیاز اجرای اندازه گیری استراتژیک را با بودجه در غالب قسمتی از اجرای برنامه استراتژیک مرتبط می سازد
 - ✓ با تیم اندازه گیری در فهم چگونگی ارتباط بودجه با کارایی ماموریت همکاری می کند.
 - ✓ اندازه های تعیین ثمربخشی اندازه های استراتژیک را توسعه می دهد
 - ✓ برنامه پس انداز سرمایه گذاری های مجدد را توسعه می دهد
- همهانگ کننده TQL:

- ✓ بصورت نقطه تماس برای برنامه اندازه گیری استراتژیک به خدمت می پردازد
- ✓ نیازهای آموزشی را تعیین و هدایت می کند
- ✓ فعالیتهای برنامه اندازه گیری استراتژیک را پیگیری می کند
- ✓ وظیفه تدارکات برای بروزرسانی برنامه اندازه گیری استراتژیک را دنبال می کند

➤ چرا به یک تیم اندازه گیری نیازمندیم:

تیم رهبری ارشد یک تیم اندازه گیری را برای تکمیل توسعه برنامه اندازه گیری به استخدام در می آورد. تیم اندازه گیری:

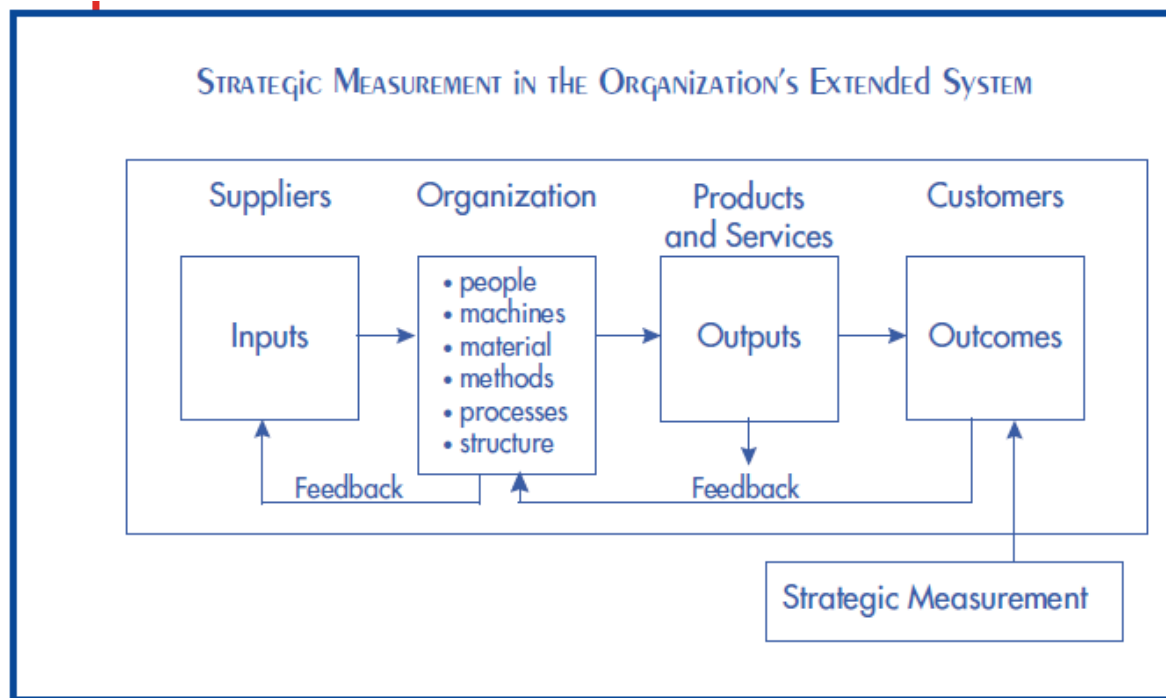
- ✓ تعریف مسئولیتهای اجرای اندازه گیری: مسئولیتهای اجرای اندازه گیری شامل افرادی هستند که به جمع آوری، گردآوری، ذخیره و آنالیز داده های لازم برای پشتیبانی شاخص های عملکرد می پردازند.
- ✓ داده های لازم بمنظور توسعه خطوط پایه برای هر شاخص عملکرد را گردآوری می کند: تیم اندازه گیری داده های لازم برای توسعه خطوط پایه عملکرد را گردآوری کرده و سپس این خطوط پایه را به تیم رهبری ارشد ارائه می دهد.
- ✓ یک سیستم بازخورد را توسعه می دهد: یک سیستم بازخورد به رهبر ارشد می گوید که آیا اندازه گیری انجام شده نشان دهنده اثربخشی لازم هست و آیا به سمت چشم انداز در حال پیشروی هست.

✓ منابع مورد نیاز را تعیین می کند

✓ طرحی از عملیات را برای اجرای برنامه اندازه گیری استراتژیک توسعه می دهد

✓ یک برنامه ارایش استراتژی برای طرح اندازه گیری ایجاد می کند

❖ استفاده از اندازه گیری برای فهم سازمان:



➤ سازمان چگونه عمل می کند؟

هدف از این مدل نمایش جریان اصلی کار و اطلاعات در هر سازمانی می باشد. تمام سازمانها با تامین کنندگان داخلی و خارجی که ورودیهای سازمان در شکل پول، افراد، مواد، اطلاعات و غیره را تهیه میکنند در ارتباطند. در ادامه سازمان از افراد، روش ها، ماشین ها، مواد، فرآیندها و ساختار آن برای تبدیل ورودی ها به محصول و خدمات (خروجی ها) برای ارائه به مشتریان و کاربر نهایی استفاده میکنند. مشتری نیز از محصولات یا خدمات و تجارب استفاده می کند و بهره یا نتیجه ای را از این استفاده می برد. برای آن سازمانهایی با کاربر نهایی غیر شفاف از قبیل واحدهای عملیاتی در ارتش، خروجی ها در قبال اثر بخشی مأموریت تعریف می گردند.

➤ اندازه گیریهای سازمانی چگونه به یکدیگر مرتبط می گردند؟

اندازه گیری هر بهبود یا تغییر در سرتاسر سیستم توسعه یافته برای ارزیابی اینکه آیا یک تغییر، تاثیر معنی داری داشته است نقش مهمی را دارد. وقتی به اندازه گیری در سطح فرآیند می پردازیم، چهار فرصت برای اندازه گیری و ارزیابی تاثیرات فعالیتهای بهبود فرآیند، خروجی ها، نتایج، فرآیندها و

ورودی ها وجود دارد. در این سطح خروجی ها با رضایت کاربر نهایی و یا اثربخشی مأموریت مرتبط می گردد.

وقتی به اندازه گیری در یک فرآیند مدیریت استراتژیک می پردازیم، اندازه های استراتژیک باید تعیین و تعریف شوند. در اندازه گیری استراتژیک، اندازه های استراتژیک خروجی های مترادفی را از اثربخشی مأموریت حال و آینده در قالب چشم انداز و اهداف استراتژیک تعریف می کنند. این خروجی های مترادف در سطحی بالاتر از یک تک کاربر نهایی برای یک تک محصول یا خدمت می باشند. اندازه های استراتژیک اندازه گیری در سطح سازمانی برای نشان دادن عملکرد سازمانی کلی را تعریف می کند.

➤ چه ارتباطی بین چهار نوع اندازه وجود دارد؟

یکبار اندازه استراتژیک تعریف شده است، لازم است که اندازه گیریهای مربوط به ورودی ها، فرآیندها و خروجی ها که مستقیماً در اندازه نتایج تاثیر دارند انتخاب گردد. به عبارت دیگر، بهتر این است که با تعیین اندازه نتایج، کار را آغاز کنیم تا اینکه اول اندازه های ورودی، فرایند و خروجی را که ارتباطی شفاف با آن نتایج دارند را انتخاب کنیم. بطور مثال، اگر آمادگی حمل و نقل دریایی، اندازه استراتژیک مطلوب باشد، یک اندازه فرآیند که ظرفیت ماشین لباسشویی کشتی را اندازه گیری می کند یا یک اندازه ورودی که کیفیت پودر صابون آن را اندازه گیری میکند ارتباطی با نتایج ندارند. اینها می توانند شاخص هایی مناسب برای نتایج مطلوب دیگر باشند، از قبیل کیفیت زندگی، اما شاخصی مناسب برای آمادگی نیستند. جایی که آمادگی نتیجه مطلوب است، یک اندازه فرآیند ممکن است نگهداری کشتی ها و یک اندازه خروجی ممکن است تعداد کشتی های در دسترس برای مأموریت های دریایی باشد.

➤ آیا سازمانها قبلاً این داده ها را جمع آوری نکرده اند؟

نوعاً، سازمانهای دولتی داده های اندازه گیری بسیاری را حول ورودی ها، فرآیندها، و خروجی ها دارند، ولی در داده های لازم برای ارزیابی نتایج سازمانی کمبود دارند. دلایلی برای این موضوع وجود دارد. سازمان ممکن است برنامه استراتژیکی که بصورت واضح نتایج را عنوان کند نداشته باشد. بنابراین، اندازه ها هیچ موقع برای پشتیبانی از آنها توسعه داده نشده اند. یا اینکه ممکن است که سازمان اندازه هایی برای پشتیبانی از نتایج داشته باشد ولی جمع آوری، ذخیره، و تحلیل نشده است، تا اینکه به اطلاعاتی مفید برای تعیین اثر بخشی مأموریت تبدیل گردند. بسیاری سازمانها داده های رضایت مشتریان را جمع آوری می کنند ولی سیستم اندازه گیری که باعث شکل گیری اطلاعاتی مناسب

برای بهبود سازمان باشد وجود ندارد. دلیل اصلی این است که داده های نتایج بویژه برای سازمانهای بخش عمومی به سختی تعریف و جمع آوری می گردند .

این بدان معنی نیست که یک شکل از اندازه گیری بد و شکل دیگر خوب است. اندازه ها تنها زمانی که بطور مناسب بکار گرفته شوند مفید هستند. بطور مثال، اندازه های فرآیند زمانی مفید هستند که متعهد فعالیتهای بهبود فرآیند باشند، به مانیتور فرآیند برای اطمینان از وجود ثبات پردازد، و خط پایه ای را برای شرکتها وقتی تغییرات سیستم را اعمال می کنند فراهم آورند. اندازه های مالی ممکن است برای نظارت بر هزینه ها در برابر تعهد و برای کنترل هزینه های سازمانی مفید باشد. این شاخصها ممکن است بصورت یک شاخص خروجی وقتی اثربخشی و بهبود فرآیند اعمال میشود بکار گرفته شوند. داده های ورودی، بویژه داده های کیفیت، برای تصمیم گیری وقتی تلاشهای بهبود را آغاز می کنیم ضروری هستند.

هر سیستم اندازه گیری خوب باید شامل اندازه های نتیجه، خروجی، فرآیند و ورودی باشد.

❖ بکارگیری اندازه گیری برای تامین یک دیدگاه مستحکم برای نشان دادن کارایی:

➤ چه اصولی باید برای ایجاد اندازه (شاخص های) استراتژیک بکار گرفته شود؟

اندازه های انتخاب شده باید نیازهای رهبری سازمان را برای ارزیابی پیشرفت سازمان و تامین راهنمای سیاستی معناداری برای سطوح پایین تر در نظر بگیرد. هشت اصل اندازه گیری اصلی وجود دارد:

۱) اندازه ها، مفید باشند، مرتبط باشند

اندازه ها در یک سطح یک سازمان باید منجر به اندازه گیری در سطح پایینتر گردند. Ackoff (۱۹۸۱) چنین عنوان می کند که دو نوع ارتباط همکاری و یکپارچگی وجود دارد. همکاری به این معنی است که هیچ قسمتی از یک سازمان نمی تواند بطور موثر طراحی شود اگر هر قسمت بصورت مستقل از بخش های آن سطح طراحی گردد. یکپارچگی بدین معنا است که برای طراحی کارا لازم است همه سطوح بصورت وابسته با هم باشند.

۲) اندازه ها تجربی هستند

یک اندازه (شاخص) عملکرد انتخاب شده برای یک فرآیند یا سیستم تنها می تواند بهترین حدس سازمان درباره مناسب ترین شاخص باشد بطوریکه به تغییر ماموریت برای سازمان بستگی دارد. اگر

ارتباط بین آن چیزی که اندازه گیری شده و هدف حاصل شده نتواند محقق شود لازم است تعدیل اندازه گیری صورت گیرد.

۳) اندازه ممکن است ناقص باشند

اندازه گیری ها ممکن است تنها یک تصویری جزئی از آن چیزی که اندازه گیری شده است را ارائه دهند. بویژه وقتی که اولین اندازه گیری آغاز می گردد. طبق گام اول، تعاریف عملیاتی از اندازه برای فهم اینکه یک اندازه مناسب است حیاتی هستند. بعضی اوقات کسب داده های نتایج غیر ممکن است یا بندرت قابل استفاده هستند. آنچه چیزی که ممکن است لازم باشد اندازه های جانشین هستند که تقریباً به نتیجه برای اندازه های مطلوب مرتبط هستند. بطور مثال، موفقیت در پیروزی یک نبرد خروجی اثر بخشی ماموریت مورد نظر است در یک عملیات نظامی است و نه یک شاخص قابل استفاده. آمادگی ماموریت یا آمادگی برای جنگ و پیروزی اندازه های جانشین می باشند. این همان دلیلی است که اجرای گام دوم را مهم می کند، و آن تعیین فاکتورهایی است که اندازه نتیجه را ایجاد میکند. این فاکتورهای حاصل از عملکرد شاخص هایی برای اندازه های حول داده هایی است که جمع آوری خواهند شد. وقتی از جانشینها استفاده می شود، مهم است که یک کنترل اعتبار برای اطمینان از اینکه در ارتباط با نتایج مورد نظر عمل می کنند صورت گیرد.

۴) افراد در سطح مناسب نیاز دارند در توسعه اندازه گیری شرکت داشته باشند

تیم رهبری ارشد اندازه های استراتژیک را برای استفاده دلایل مشابه که برنامه ریزی استراتژیک توسط رهبر ارشد عنوان کرده تعریف می کند: آنها مسئول برقراری مسیر استراتژیک سازمان هستند. دیگران اندازه های پشتیبان را تعریف خواهند کرد، از قبیل اندازه های فرآیند و خروجی برای اندازه های استراتژیک.

۵) خانواده ای از اندازه ها برای توصیف کافی سازمان، فرآیند یا سیستم لازم است

اندازه های سنتی عموماً مالی هستند- که تنها یک جنبه از سازمان را پوشش می دهد. برای ترسیم تصویری جامع از سازمان، اندازه های چندگانه، که جنبه های گوناگونی از سازمان را توصیف می کنند بهتر از اندازه های تکی هستند. این موضوع برای پشتیبانی از خانواده اندازه ها به نیاز ارتباط بین اندازه ها و اطمینان از اینکه داده های جمع آوری شده کافی و لازم هستند توجه می کند.

۶) اندازه ها در طی زمان روندهایی را نشان می دهند: برای اطلاعات اضافی به تعیین

علل پیروزی یا شکست نیاز است

زمانی که یک شاخص عملکرد می تواند نشان دهد که چیزی در طی زمان بهتر انجام می‌گردد، اندازه گیری نمی تواند دلیلی برای این بهبود بیابد. تیم‌هایی با دانش فرآیند لازم است که داده ها را مورد آنالیز قرار دهند.

۷) تنها چیزی که مهم است اندازه گیری کنید

برای جمع آوری، ذخیره و آنالیز اندازه ها باید منابع سازمانی هزینه گردند. بنابراین، فعالیتهای اندازه گیری نباید تنها بصورت یک تمرین در اندازه گیری هدایت گردند. هدف از اندازه گیری باید شفاف باشد. فهمیدن اینکه چگونه اندازه ها مورد استفاده قرار می گیرند حیاتی است.

۸) اندازه های انتخاب شده باید تصمیم گیری را پشتیبانی کنند

داده های اندازه گیری باید برای تامین اطلاعات مفید برای تصمیم گیران مورد تحلیل قرار گیرند. برای ارزیابی اینکه چگونه داده های باعث بهبود تصمیمات شده و چه کاری بر روی داده ها انجام می دهد زمان و تلاش قابل توجهی باید صرف گردد.

➤ چگونه اندازه های استراتژیک را توسعه می دهیم؟

اندازه های استراتژیک بر روی نیل به چشم انداز تمرکز دارند. نگهداشتن یک کارگاه، مشابه کارگاه برنامه ریزی استراتژیک، به همراه تیم رهبری ارشد برای توسعه اندازه های استراتژیک، در ادامه گام‌هایی ذکر می گردند که تیم رهبری ارشد باید برای توسعه یک سیستم اندازه گیری استراتژیک دنبال کند:

✓ اندازه های استراتژیک را بصورت عملیاتی تعریف کنید

اندازه های استراتژیک تعریفی عملیاتی از نتایج اثربخشی ماموریت حال و بسمت آینده است.

اگر سازمان چشم اندازی جامع دارد که بوسیله اهداف استراتژیکی که نتایج بیان شده در چشم انداز را پشتیبانی میکند، پس تیم رهبری ارشد می تواند شاخص های عملکرد را از اهداف استراتژیک استخراج کند. اگر چشم انداز و اهداف استراتژیک خیلی گسترده هستند ممکن است که لازم باشد که تیم رهبری ارشد بر روی اهداف و نتایج و تعریف عملیاتی که در پی نیل به آنها هستند بحث بیشتری انجام دهد.

✓ شاخص های عملکردی تعریف گردد

شاخصهای عملکردی مشتقی از اندازه های استراتژیک هستند. آنها شواهدی کلیدی هستند برای اندازه گیری عملکرد. زیرا تعاریف عملیاتی از مفاهیم کلیدی در سطح کلان هستند، شاخص های عملکردی نیز گسترده خواهند بود.

✓ یک تیم مخصوص اندازه گیری استراتژیک بکار گرفته شود

اندازه های استراتژیک رکن اصلی یک برنامه اندازه گیری استراتژیک می باشند. این اندازه ها به تیم اندازه گیری داده می شود تا برنامه اندازه گیری را تکمیل کند.

✓ خطوط مبنا را ایجاد کنید

خطوط مبنا، سطوح عملکرد جاری برای شاخص های عملکرد منتخب است. اگر داده ای که یک شاخص عملکرد را پشتیبانی می کند جمع آوری شده باشد آنگاه یک خط مبنا تاریخی داریم. اگر داده ها جمع آوری نشده باشند، نیاز است که یک خط مبنا بنا نهاده شود. تیم اندازه گیری خطوط مبنا را از روی داده های جاری (اگر در دسترس باشند) یا بوسیله جمع آوری داده در طی یک دوره کوتاه مدت برای شاخص های عملکرد تعیین خواهند کرد که یک خط مبنای تقریبی بصورت نقطه شروع می باشد. برنامه اندازه گیری استراتژیک آنها شامل این خطوط مبنای پیشنهادی می شود.

✓ تصدیق برنامه اندازه گیری استراتژیک

تیم رهبری ارشد پیشنهادات ارائه شده توسط تیم اندازه گیری شامل خطوط مبنا و متدولوژی جمع آوری داده را مورد بررسی قرار می دهد و بعد از اینکه موافقت حاصل شد آنها را تصدیق می کند.

✓ نیروی کار را در جریان قرار دهید

تیم رهبری ارشد لازم است با نیروی کار درباره سیستم اندازه گیری استراتژیک جدید که جایگزین خواهد شد ارتباط برقرار کرده و چگونگی مشارکت آنها در پیروزی آن سیستم توضیح دهد.

✓ اجرای برنامه اندازه گیری

عملیات های لازم برای اجرای سیستم اندازه گیری استراتژیک را جایگزین کنید. نقشهای مهم در توسعه اندازه گیری و جمع آوری داده و آنالیز آنها را تعیین کنید.

➤ چند اندازه استراتژیک باید داشته باشیم؟

پنج تا هفت اندازه توصیه شده اند. اندازه های زیاد می تواند منجر به جمع آوری داده ها بصورت بی معنی گردد. سعی کنید فهرستی از اندازه هایی را که تمامی سازمان را پوشش دهد.

➤ چه داده هایی را باید جمع آوری کنیم؟

تیم اندازه گیری تصمیم می گیرد چه داده هایی برای جمع آوری ضروری هستند. برای تعیین اینکه چه داده هایی لازم است جمع آوری گردد، تیم لازم است که:

✓ شاخص ها را تعریف کند

✓ تعیین شود که چه داده هایی برای اندازه گیری شاخص نیاز هستند

✓ داده هایی را که قبلا جمع آوری شده است را تعیین کند

✓ وگرنه چگونگی جمع آوری داده ها را مشخص کند

✓ نقشهای جمع آوری داده را که چگونگی بکارگیری داده ها برای شاخص ها نشان می دهد تعریف کند.

➤ آیا می توانیم اندازه ایی را که قبلا استفاده کرده ایم استفاده کنیم؟

بله، اگر داده های جمع آوری شده از شاخص های عملکرد انتخاب شده برای سیستم اندازه گیری استراتژیک پشتیبانی کند. یک بررسی بر روی اندازه های جاری باید بوسیله تیم اندازه گیری صورت گیرد که آیا از شاخص ها پشتیبانی میکنند. اگر پشتیبانی می کنند، لازم است درون اندازه های استراتژیک سازماندهی گردند. اگر که، بررسی نشان دهد که از اندازه های استراتژیک پشتیبانی نمی کند و طبق قانون، احتیاجات مقرراتی یا احتیاجات رده های بالایی نیازی به آنها نیست، برای اهداف کنترل مدیریت (مانند اندازه های مالی)، یا برای تلاشهای بهبود فرآیند بکار گرفته نمی شوند، پس جلوی استفاده آنها و هزینه برای جمع آوری داده های مربوطه را می گیریم.

➤ ما تنها نواحی محدودی را در طی سالهای ابتدایی برای اجرا در نظر می گیریم.

این موضوع چگونه بر روی داده هایی که جمع آوری می کنیم تاثیر می گذارد؟

این موضوع برای جمع آوری داده بر روی تمام اندازه های استراتژیک مهم است، زیرا ولواینکه کار موزون ممکن است تنها بر روی یک یا دو منطقه هدف صورت گیرد، نتایج کار ممکن است بر روی تمامی اندازه ها تاثیر بگذارد. تا وقتی داده های کافی برای فهمیدن ارتباط بین اهداف وجود دارد، مبنایی برای فهم مقدار سودی که برای دسترسی به نتایج حاصل می شود وجود ندارد.

❖ بکارگیری اندازه گیری برای تامین یک دید یکپارچه، متمرکز برای آینده

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک بینش هر شخص را بر روی سازمان آینده متمرکز می کند؟

اگرچه بیشتر افراد قادر به تمرکز بر روی بیش از یک چیز در یک زمان نیستند، بعضی اوقات رهبران به سیستم اندازه گیری اجازه می دهند هر چیزی را چه مفید و چه غیر مفید ثبت کنند. برخی عملیات

ها می توانند منجر به انحراف سازمان از رسیدن به چشم اندازش شوند. ممکن است منابع ارزشمند بر روی تلاشهایی که از برنامه استراتژیک پشتیبانی نمی کنند هزینه گردند. از طرف دیگر استفاده از اندازه گیری استراتژیک تمرکز سازمان بر روی آینده را از طریق پالایش اطلاعات غیر ضروری برای رسیدن به اهداف استراتژیک تقویت می کند. اندازه گیری، سازمان را برای تمرکز بر نتایج حیاتی محدود می کند

❖ بکارگیری اندازه گیری، برای سیاست ارتباطات (مسیر استراتژیک جدید)

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک هدف اندازه گیری را از کنترل به سیاست ارتباط تغییر می دهد؟

در یک نمای اندازه گیری سنتی، هر وظیفه مجموعه اندازه های مربوط به خود را دارد. این سیستم های اندازه گیری اختصاصی وظایف و زیرسازمانها را از سازمانهای بزرگتر جدا می کنند. این اندازه ها یکبار بوسیله وظایف تقسیم بندی شده اند، و نمی توانند به آسانی به عنوان ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد شرکت متمرکز شوند. اندازه های سازمانی به صورت سنتی، به صورت ترکیبی از نیازهای نظم دهنده، تصحیح خطا، الزامات اطلاعاتی رهبران شده اند. عموماً این سیستمها برای کنترل فعالیتهای جاری بکار گرفته می شوند و نه استراتژیک.

➤ آیا برای هر هدف، استراتژی و مقصود نیاز به داشتن یک اندازه است؟

بله، ضروری است که هر چیزی را که سازمان برای هزینه منابع نیاز دارد اندازه گیری کند. مهم است و برای پیگیری تمامی عملیاتهای مربوط به اجرای برنامه استراتژیک مهم است. رهبران باید از وضعیت پیشرفت اهداف، استراتژی ها و مقصود ها آگاه باشند تا بتوانند افراد، تیمها و عملکرد سازمانی را ارزیابی کنند. اما آنها باید همچنین قادر باشند اثربخشی اجرای ماموریت و تغییرات (اهداف استراتژیک) در راه دسیایی به چشم انداز ارزیابی کنند.

❖ به روز رسانی سیستم اندازه گیری

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک روشی سازمان یافته برای بازنگری اندازه ها را ایجاد می کند؟

در برخی موارد، یک اندازه استراتژیک انتخاب شده بوسیله سازمان ممکن است مورد صحیحی نباشد. ارتباط مورد انتظار بین اندازه و عملکرد صورت خارجی بخود نگیرد. بازنگری دوره ای برای تعیین اینکه آیا ارتباطی بین اندازه و چیزی که اندازه گیری می شود وجود دارد می تواند درست بودن اندازه انتخاب شده را تصدیق کند. اگر ارتباط ضعیف باشد باید آنالیزی برای یافتن علت انجام شود.

توجه: اگر اندازه ها به کاری که سازمان انجام می دهد ارتباطی نداشته باشد، ممکن است اندازه ها صحیح نباشند. اگر پیشرفتی در جهت رسیدن به اهداف ایجاد نشده باشد، ممکن است اندازه ها مناسب باشند ولی استراتژیها ممکن است صحیح نباشند یا اینکه افراد به آنها توجهی نمی کنند. یا اینکه ممکن است اندازه ها برای نشان دادن تغییرات خیلی کلی باشند.

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک به سازمان کمک میکند تا در دنبال کردن اهداف خود ثابت باقی بماند؟

اندازه گیری استراتژیک به رهبران کمک می کند تا به صورت پیوسته پیشرفت به سمت اهداف، نشانه ها و سیاستها را در طی دوره زمانی بلند مدت ایجاد و ارزیابی کنند. برنامه استراتژیک معمولاً در چشم اندازهای ۱۰، ۵ یا ۱۵ ساله نوشته می شوند.

➤ چگونه داده ها ارزیابی می شوند؟

سازمان به دنبال بهبود عملکرد از طریق نظارت بر اندازه گیری استراتژیک است. این دلایل برای هر تغییر در عملکرد باید از طریق سیستم بررسی، زیر سیستم و داده اندازه گیری فرآیند تعیین گردد.

❖ بکارگیری اندازه گیری برای تامین بازخوردهای کیفی برای فرآیند مدیریت استراتژیک

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک داده هایی را برای پالایش و به روزرسانی استراتژیها تامین می کند؟

اندازه هان نشان خواهند داد که رابطه بین استراتژی و نتایج مورد انتظار وجود ندارد. با استفاده از ابزار گرافیکی، این کمبود ارتباط آشکار خواهند شد. رسیدگی بیشتر علل را آشکار خواهد ساخت.

➤ چگونه اندازه گیری استراتژیک در تصمیم گیری ما را کمک می کند؟

با استفاده از بازخورد از اندازه های استراتژیک برای تصدیق یا تنظیم (در زمان اقدام مقتضی) مسیر استراتژیک سازمان، داده های بازخورد به ورودی که رهبران می توانند برای تصمیم گیریهای روزانه کسب و کار از آن استفاده کنند تبدیل می شوند. این تصمیمات امروز هستند که بر روی آینده سازمان تاثیر می گذارند.

➤ چگونه نتایج با نیروی کار مرتبط خواهند شد؟

بیشتر افراد می خواهند بدانند که چگونه نتایج بر روی سازمان و خودشان تاثیر می گذارد. اشتراک نتایج باید بخشی از مکانیزم ارتباطات رسمی مستقر برنامه استراتژیک باشد

➤ چگونه بر عدم علاقه افراد از اندازه گیری و شمرده شدن باید فایق آمد؟

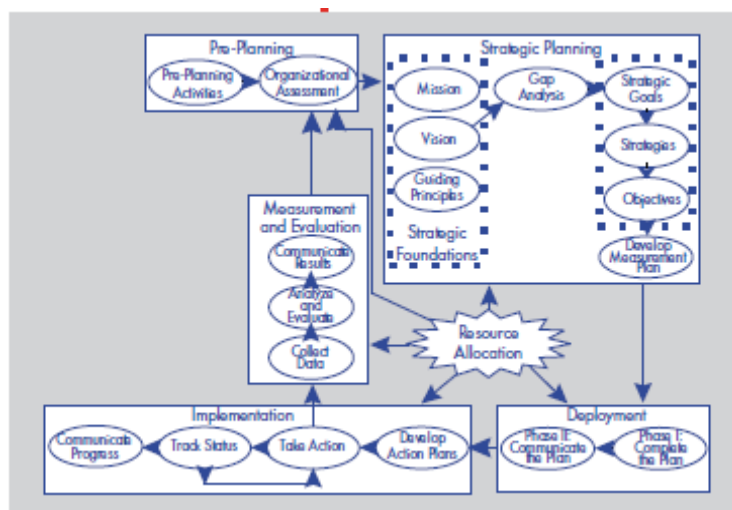
اندازه گیری می تواند تهدید آمیز باشد. تیم رهبری ارشد لازم است واکنش افراد نسبت به اندازه گیری را پیش بینی کند. در زیر برخی دلایلی که افراد ممکن است اندازه گیری را دوست نداشته باشند آمده است:

- ✓ ممکن است عملکرد ضعیف افراد کشف شود
- ✓ ارزش اندازه گیری درک نشده باشد
- ✓ افراد چگونگی استفاده از اندازه های را درک نکرده باشند
- ✓ توزیع افراد در سازمان و اندازه ها مشهود نباشد
- ✓ مسئولیت هایی را بر افراد ایجاد می کند
- ✓ اندازه گیری به عنوان ابزاری تنبیهی استفاده شده باشد
- ✓ اندازه گیری زمان و تلاش بالایی را میطلبد

➤ چگونه نتایج به برنامه استراتژیک مرتبط می گردند؟

نتایج حاصل از اندازه های استراتژیک ورودیهایی برای به روز رسانی برنامه استراتژیک میشوند. برخی اوقات ممکن است نتایج مواردی را آشکار سازند که مقصد، استراتژیها و اهداف ناکافی هستند. بنابراین، هدف، استراتژی یا مقصد باید تنظیم گردد. این مورد ممکن است نشان دهد که نیل به هدف و استراتژی کامل است. تیم رهبری ارشد لازم است که برنامه بنابه نیاز تنظیم کند.

بازنگری برنامه استراتژیک



چرا برنامه بازنگری می شود؟

رسماً برای اطمینان از اینکه برنامه سازمان را به جلو میبرد بازنگری برنامه بر مبنای دوره ای لازم است. در فرصت مقتضی تیم رهبری ارشد درک معمولی از اینکه برنامه ریزی استراتژیک چیست و برای کمک به تلاش‌ها داخل سازمانی چه میکند دارد.

در ادامه عملیاتی‌هایی که برای موفقیت بازنگری برنامه استراتژیک و شکست آن کلیدی هستند آورده می شود.

حقیقت شکستها	کلیدهای موفقیت
عدم جوابگویی	تخصیص نقشها و مسئولیتها
زمان سنجی ضعیف و عدم شناخت نیروهای خارجی	تصدیق به روز رسانی برنامه
کاربرد انعطاف ناپذیر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک؛ نادیده گرفتن یادگیری از تلاشهای گذشته	تعدیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای انطباق با سازمان بالغ تر
نادیده گرفتن تاثیر رهبران جدید	ترکیب رهبران جدید درون فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
عدم استفاده از اطلاعات اندازه گیری	یکپارچه کردن اندازه گیری با برنامه ریزی استراتژیک
میان بر زدن فرآیند	استفاده از تسهیل کننده های برنامه ریزی استراتژیک با تجربه

❖ تخصیص نقشها و مسئولیتها:

➤ چه کسی برنامه استراتژیک بازنگری شده را انجام می دهد؟

موارد زیر نقشها و مسئولیتها را توضیح می دهد:

رهبر ارشد:

- ✓ تسهیل کننده های برنامه استراتژیک را انتخاب و با آنها قرارداد می بندد.
- ✓ انتظارات بازنگری برنامه را بسط می دهد.
- ✓ سوالات مصاحبه با تسهیل کننده برنامه استراتژیک را برای تیم رهبری ارشد و در صورت مناسب بودن برای مشتریان و گروههای تمرکز داخلی توسعه می دهد.
- ✓ سیر زمانی برای بازنگری برنامه استراتژیک را تعیین می کند.
- ✓ منابع را تخصیص می دهد.
- ✓ جلسات برنامه ریزی را رهبری می کند.

تیم رهبری ارشد:

- ✓ شرکت در فعالیتهای پیش برنامه ریزی
- ✓ در ورودی به مشتریان همکاری و بر سوالات مصاحبه گروه تمرکز می کند

✓ در جلسات برنامه ریزی شرکت می کند

هماهنگ کننده TQL

✓ تدارکات را هماهنگ می کند

✓ با تسهیل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک کار می کند

✓ پیگیری و داده های اندازه گیری را تهیه می کند

✓ مصاحبه های اعضای گروه برنامه ریزی، مصاحبه های با مشتریان را هماهنگ کرده و بر

جلسات گروه تمرکز می کند.

رهبران گروه هدف:

✓ به اشتراک گذاشتن آموخته های حاصل از تلاشهای اجرایی

✓ ایجاد وضعیتی برای اجرای اهداف

✓ ادامه دادن به هماهنگی تلاشهای مدیریت استراتژیک

مسئول بودجه:

✓ تامین منابع برای جلسات بازنگری

✓ شرکت در تیم رهبری ارشد

✓ کمک به یکپارچه کردن برنامه استراتژیک با فرآیند بودجه

اعضای تیم رهبری ارشد:

✓ جمع آوری ورودی های بدست آمد از کارمندان

✓ بازنگری برنامه های زیر سازمانی

❖ تصدیق به روزرسانی برنامه

➤ چگونه تیم رهبری ارشد میداند که چه زمانی باید برنامه استراتژیک بازنگری شود؟

پنج دلیل وجود دارد که تیم رهبری ارشد برنامه استراتژیک را مورد بازنگری قرار می دهد:

✓ نیروهای محیطی و تغییرات حالات خارجی

✓ پیشرفت مهم مقصد، استراتژیها و یا اهداف.

✓ اندازه گیری داده ها ممکن است نشان دهد که استراتژیهای نیاز به تجدید نظر دارند.

✓ تغییر رهبر ارشد

✓ یک سال گذشته باشد

برنامه اصلی تحت یکسری فرضیه فرمول بندی شده بود: یک زیرساخت سازمانی خاص، وفور و محدودیت‌های مربوط به بودجه، یک فرهنگ سازمانی، هراس‌ها، موانع، ملاحظات سیاسی، فاکتورهای اقتصادی، پیشرفتهای تکنولوژیکی، محدودیت‌های منابع و غیره. وقتی فرضیات تغییر میکنند، برنامه باید مورد بازنگری قرار بگیرد. علاوه بر این، چنانچه مقاصد، استراتژیها و اهداف انجام شده اند، سازمان باید بطور پیوسته برای اینکه بصورت دینامیک رشد کند اهداف جدیدی را ایجاد کند. بدون این بروز رسانی‌ها، سازمان راکد باقی خواهد ماند. این دلیلی است که مدیریت استراتژیک را به فرآیندی تکراری تبدیل کرده است.

➤ بازنگری برنامه چه مدتی طول می کشد؟

درازای زمان به چگونگی پیشرفت در دستیابی به اهداف، مدتی که از آخرین جلسه برنامه ریزی سپری شده است، و کیفیت برنامه استراتژیک توسعه یافته در طی جلسه بستگی دارد. فاکتورهای دیگر عبارتند از:

- ✓ انتظارات رهبر ارشد
- ✓ آنالیز گروه تمرکز و بازخورد مشتری از فرآیند مصاحبه
- ✓ میزان تغییر مورد نیاز برای برنامه
- ✓ به هم پیوستگی توسعه اندازه گیری استراتژیک
- ✓ به هم پیوستگی توسعه و اجرای جدید استراتژیها بر مبنای آموخته‌ها و ایده‌های جدید

❖ تعدیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای انطباق با سازمان بالغ تر :

➤ آیا باید برنامه ریزی استراتژیکی همانند فرآیند قبلی را بکار گیریم؟

به انتظار رهبر ارشد برای بازنگری برنامه بستگی دارد. اگر رهبر ارشد فکر می کند که تغییرات در فاکتورهای داخلی و خارجی کافی بوده است، ممکن است که نیاز به تنظیم در چشم انداز یا ماموریت وجود داشته باشد. اصول راهنما بهتر است کمتر دچار تغییر شدید گردد. تیم رهبری ارشد ممکن است لازم باشد اهداف، مقصدها و استراتژیها بر اساس بازخورد حاصل از اندازه گیری و موارد اجرا شده مورد بازنگری قرار دهد.

این فرآیندهمچنین ممکن است بوسیله اصلاح چگونگی توسعه برنامه استراتژیک توسط تیم رهبری ارشد تغییر کند. ابزاری که تسهیل کننده‌های برنامه ریزی استراتژیک استفاده می کنند- مصاحبه، طوفان فکری، نمودارهای وابستگی، نقشهای زمینه، تصمیم گیری اجماع و غیره- هستند. برای سازمانهایی که بازنگری‌های زیادی داشته اند، ممکن است ایجاد یک جلسه طوفان

فکری مفید باشد. در زیر پیشنهادهایی از اینکه چگونه بازنگری فرآیند می تواند با فرآیند ابتدایی متفاوت باشد ارائه می گردد.

در فاز پیش برنامه ریزی:

- ✓ طرح سوالات مصاحبه بر اساس انتظارات رهبر ارشد و بلوغ سازمان
- ✓ هدایت گروه های تمرکز به جمع آوری ورودی مدیر و کارمند
- ✓ هدایت مصاحبه مشتریان
- ✓ تحلیل نتایج پایش های اخیر(چه داخلی چه خارجی)
- ✓ درک نتایج تحلیل اندازه گیری
- ✓ ارزیابی اجرای حالات بر اساس اطلاعات پیگیری
- ✓ اعضای تیم رهبری ارشد برای جمع آوری ورودی با کارمندان خود ملاقات میکنند

در فاز برنامه ریزی:

- ✓ تغییر متدهای طوفان فکری برای کشف شقوق مختلف
 - ✓ اطمینان از اینکه توسعه برنامه اندازه گیری استراتژیک دارای یکپارچگی است.
 - ✓ تمرکز بر گسترش و اجرای ایده ها بر اساس آموخته ها
- سازمانهایی که تیم رهبری ارشد به صورت منظم به بازنگری پیشرفت اجرای برنامه بصورت ماهانه، جلسات منظم توجیهی اهداف برای کارکنان و مخابره برنامه سازمان بصورت منظم پرداخته است به این نتیجه رسیده اند که بازنگری برنامه بصورت سالیانه یک اقدام طبیعی در سازمان می باشد.

➤ پرسشهای مصاحبه باید چه مسیری را دنبال کند؟

تیم رهبری ارشد و تمرکز سوالات مصاحبه گروهی باید به دنبال مسائل زیر باشد:

- ✓ معتبر سازی و تعدیل چشم انداز، ماموریت و اصول راهنما
- ✓ محرکهای خارجی و تاثیر بالقوه آنها(فرصتها و تحدیدها)
- ✓ پیامدهای داخلی(نقاط قوت و ضعف)
- ✓ چگونگی نزدیک کردن عملکرد برای کاهش فاصله بین حالات موجود و چشم انداز مورد انتظار
- ✓ بررسی هدف استراتژیک برای تعیین ارتباط دائم
- ✓ سازمان دهی مجدد/کوچک سازی ارتباطات(در صورت امکان)
- ✓ اندازه گیری

سوالات مصاحبه مشتریان باید به دنبال مسائل زیر باشد:

- ✓ دورنمای آنها از چشم انداز و ماموریت سازمان
- ✓ درک آنها از نقاط قوت و ضعف سازمان
- ✓ انتظار آنها از سازمان
- ✓ چگونگی اندازه گیری آنها از سازمان در مورد انتظاراتشان

➤ آیا مشتریان باید برای مشارکت در این زمان دعوت شده باشند؟

مشارکت مشتری از طریق فرآیند مصاحبه حاصل میشود. از طریق در گیر کردن مشتریان کلیدیدر فرآیند مصاحبه، ورودی آنها جمع آوری شده و می تواند برای فرآیند بکار گرفته شوند.

➤ چگونه بازبینی بر روی زیرسازمانها تاثیر می گذارند؟

این مسئولیت سازمان متحد برای برقراری ارتباط زیر سازمانها با تغییرات اعمالی در برنامه و چگونگی تاثیر آن تغییرات بر آنهاست.

❖ ترکیب رهبران جدید درون فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

➤ اگر رهبر ارشد سازمان را ترک می کند چه تاثیری بر روی بازنگری برنامه ایجاد می

شود و در چه زمانی؟

رهبر ارشد جدید بهتر است جزئی از فرآیند بازبینی باشد. زمان سنجی مهم است. در ابتدای امر، یک رهبر جدید با مقدار زیادی اطلاعات برای آشنا شدن با سازمان جدید روبرو است: سازمان چگونه عمل می کند، مشتریان و تامین کنندگان چه کسانی هستند، محصولات و خدمات چه هستند، فرهنگ سازمان، و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سازمان.

توصیه: برای بازبینی برنامه استراتژیک صبر کنید تا رهبر جدید:

- ✓ برنامه استراتژیک و تاثیرات آن را ارزیابی کند
- ✓ درک کند که سازمان چه تغییراتی داشته است
- ✓ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را درک کند
- ✓ با کارمندان صحبت کند
- ✓ با مشتریان صحبت کند
- ✓ درکی از پیامدهای داخلی اصلی را داشته باشد
- ✓ آیا اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در مورد سازمان دارد

بعد از اینکه رهبر ارشد سازمان و برنامه استراتژیک مورد ارزیابی قرار داد، لازم است برای بازبینی برنامه تصمیم گیری کند.

➤ در مورد انتقال بقیه اعضای تیم رهبری چه می توان گفت؟

وقتی که اعضا تیم را ترک می کنند و افراد دیگری جایگزین آنها می شوند، داشتن اعضای جدید باید در فرآیند بازبینی در نظر گرفته شود. اگر ممکن است، برای یکی کردن دانش و تجربه خارج شدگان از تیم و افراد تازه وارد، مصاحبه ای با هر دو طرف صورت گیرد. اعضای جدید تیم از طریق قرار گرفتن در فرآیند مدیریت استراتژیک از این مشارکت سود می برند. آنها همچنین فرصتی را برای تامین ایده های جدید و تازه به دست می آورند.

❖ یکپارچه کردن اندازه گیری با برنامه ریزی استراتژیک

➤ چگونه می توانیم اندازه گیری را با فرآیند مدیریت استراتژیک بصورت کارا تر

یکپارچه کنیم؟

در هنگام بازبینی یک برنامه استراتژیک که اندازه گیری استراتژیک نداشته است، مهم است که در تکرار این فرآیند توجه گردد. در هنگام بازبینی یک برنامه استراتژیک که اندازه گیری دارد، تیم رهبری ارشد باید آن اندازه ها را معتبر سازد. آیا این اندازه گیریهای پیشرفت به سمت چشم انداز را نشان می دهند؟ آیا منجر به اندازه های دیگری که ممکن است برای تعیین دلایل اصلی مسائل مورد استفاده قرار گیرد؟ اگر طبق نتیجه ای از بازبینی برنامه، تغییر کافی برای هدایت استراتژیک سازمان وجود داشته باشد آنگاه اندازه گیری استراتژیک باید به روز شود. بطور مثال اگر سازمان خط تولید جدیدی را بکار گرفت، ممکن است که اندازه گیری استراتژیک برای نشان دادن عملکرد در آن قسمت جدید نیاز به توسعه داشته باشد.

➤ چگونه از نتایج اندازه گیری استفاده کنیم؟

اگر یک سازمان قبلاً اهداف استراتژیک خود را اندازه گیری می کرده است، نتایج یا خروجی آن اندازه گیری باید ورودی برای تکرار بعدی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شود. این بازخورد برای رهبران ارشد مثبت (برای تقویت رفتار) یا بازخورد منفی (برای تغییر رفتار) برای سیستم مدیریت استراتژیک می باشد. اطلاعات می تواند برای تیم رهبری ارشد بصورت بخشی از فاز پیش برنامه ریزی لعدی یا در طی بررسی محیطی مورد استفاده قرار گیرند.

❖ استفاده از تسهیل کننده های برنامه ریزی استراتژیک با تجربه

➤ آیا باید برنامه را خودمان بازنگری کنیم یا بایداز تسهیلاتکنندهای برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنیم؟

استفاده از تسهیلاتکننده های برنامه ریزی استراتژیک برای کمک به بازبینی فرآیند می باشد. آنها می توانند به تمرکز بر روی بازنگری و کمک به رهبران برای استفاده موثرتر از زمان کمک کنند. بعلاوه دید خارجی آنها از سازمان و عواملی که سعی می شود نشان داده شود، تسهیلاتکننده های خارجی برنامه ریزی استراتژیک برای کمک به تیم رهبری ارشد می توانند مفید تر باشند.

توصیه: خارجی میتواند خارج از سازمان معنا گردد، ولی نه لزوماً خارج از دپارتمان داخلی. مزیت تسهیلاتکنندگان خارجی این است که آنها می توانند صادقانه مشاوره دهند زیرا آنها تابع کنترل نظارت داخلی نیستند. یک تسهیلاتکننده برنامه ریزی استراتژیک خوب تجارب مدیریت استراتژیک متفاوتی دارد که می تواند باعث قدرت یافتن فرآیند بازبینی و تامین درسهایی برای تیم رهبری ارشد باشد.

بخش ۲:

مطالعات موردی

مطالعه موردی: برنامه های استراتژیک در محل کار

این handbook راهنمایی را براساس کار بی وقفه با سازمان مشتریان درباره توسعه، گسترش، و اجرای برنامه استراتژیک ارائه می کند. این اطلاعات از طریق تحقیقاتی که شامل مصاحبه با DON و دیگر رهبران دولت که تلاشهای مدیریت استراتژیک درون سازمانهایشان داشته اند بدست آمده است.

هر سازمان تلاشهای مدیریت استراتژیک خود را متفاوت هدایت کرده است. - شیوه رهبری، بلوغ سازمان، ساختار، طرز فکر - همه این فاکتورها بر چگونگی تلاشهای مدیریت استراتژیک سازمانها تاثیر می گذارد. بخش ۱ این handbook راهنمایی هایی را ارائه می کند. برای تامین مثالهای واقعی از این راهنما در عمل، چهار مطالعه موردی در ادامه ارائه می گردد. هر مطالعه موردی دیدی متفاوت از مدیریت استراتژیک را ارائه می کند.

این مطالعات موردی در مورد کارهایی که باید مدیریت استراتژیک انجام دهد نیست. بلکه نشان می دهد که چگونه رهبر ارشد می تواند از دانش و تلاشهای خود در جهت ایجاد سازمانی بهتر استفاده کند.

این Case ها با توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک ساختار میابند: برنامه ریزی، انجام کامل برنامه، مخابره کردن برنامه، اجرای برنامه، اندازه گیری و ارزیابی. به علاوه درسهایی برای کمک به سازمانهای دیگر برای انتخاب در میان برنامه های خود ارائه می دهد. به خاطر داشته باشید که کاری که برای یک سازمان ضروری نیست برای دیگری

موفقیت به بار می آورد. برای موفقیت بیشتر، بین مطالعات موردی و راهنمایی هایی که در این handbook ارائه شده و فرهنگ سازمانی خودتان تعادل برقرار سازید.

مطالعات موردی: برنامه ریزی استراتژیک در عمل

بهترین برنامه ریزی تنها یک برنامه ریزی است که، دیدگاههای خوبی دارد، مگر اینکه در عمل رو به انحطاط برود. تمایزی که یک برنامه ریزی را قادر به ایجاد نتایج می کند تعهد افراد کلیدی در عمل به آن در کارهای تخصصی می باشد.

امتحان یک برنامه ریزی این است که آیا مدیریت واقعا منابع را برای فعالتهایی که نتایجی را در آینده ایجاد می کنند، بکار می برد. در صورتی که چنین تعهدی ایجاد نشود، در واقع آن تنها وعده ها و امیدهایی می باشد و یک برنامه ریزی نیست. (Drucker, 1986)

این هندبوک راهنمایی هایی را بر مبنی کاری گسترده در ارتباط با سازمانهای مشتری گرا در کشورهای در حال توسعه، توسعه یافته و برنامه ریزیهای استراتژیک کاربردی فراهم می کند. این اطلاعات توسط تحقیقاتی ایجاد شده که مشتمل بر بررسی های DON و دیگر رهبران حکومتی است که به تلاشهای مدیریت استراتژیک در چارچوب سازمانهایشان پرداخته شده است.

هر سازمانی تلاشهای مدیریت استراتژیک به شیوه متفاوتی اداره می کند. شیوه رهبری، رشد سازمان، ساختار، طرز تفکر - همه این فاکتورها روی چگونگی نگرش سازمان در تلاشهای مدیریت استراتژیک خود تاثیر می گذارد. فصل یک این کتاب راهکارهایی را پیشنهاد می کند. برای ایجاد مثالهای واقعی برای این راهکارها در عمل، چهار مطالعه موردی آورده شده است. هر مطالعه موردی دیدگاه متفاوتی در ابتکارات مدیریت استراتژیک بررسی می کند.

این مطالعه موردی ها ارزش روی چگونگی اجرای برنامه ریزی استراتژیک نمی گذارد بلکه بیان می کند که چگونه رهبران دانششان را به کار برده اند و بهترین تلاششان را برای ایجاد یک سازمان بهتر به کار بسته اند.

این موارد براساس فرایند مدیریت استراتژیک سازماندهی شده است: برنامه ریزی، کامل کردن طرح، بحث روی طرح، اجرای طرح، و سنجش و ارزیابی. علاوه بر آن درسهای گرفته شده برای کمک به سازمانها در تصمیماتشان درباره طرحهای خود فراهم شده است. به یاد داشته باشیم که کارهای یک سازمان ضرورتا برای دیگری موفقیت آمیز نیست. برای موفقیت کامل، تعادل بین مطالعه های موردی با راهنمایی های فراهم شده در این کتاب و فرهنگ سازمانی خودتان داشته باشید.

هر کدام از سازمانهای بررسی شده قدرتهای متفاوتی دارند. ایستگاه هوایی وابسته به نیروی دریایی Barbers Point، که برای سیستمی بسته برنامه ریزی شده است، تحت برنامه ریزی استراتژیک برای کمک به اعضایش در ارتباط با صادرات، کاهش اندازه و انتقالها کمک کرد.

Naval Air Facility Washington فرایند کامل شدنی را برای تیمها در پیاده سازی تلاشهایشان داشته است. U.S. Military Entrance Processing Command از سیستم خط مشی رسمی صف آراییی برای بدست آوردن جزئیات طرحهای پیاده سازی خود استفاده کرد، مشتمل بر نقشها و مسئولیتها. Center for Veterinary Medicine یک نگرش منحصر به فرد را برای ارتباط طرح استراتژیک خود با نیروی کار به کار برد. در چارچوب هر مطالعه موردی مصاحبه های انجام شده با مدیران ارشد و مسئولان برنامه ریزی استراتژیک آورده شده است. این مطالب بینش آفرین سلیقه آنها در تجارب، افکار و در یک کلمه احساساتشان نشان می دهد. قصد ما این نیست که تلاشهای آنها را قضاوت کنیم، بلکه برای یادگیری از آنها می باشد.

نمونه موردی :

ایستگاه هوایی نیروی دریایی، مرکز آرایشگران

امتیازات آرایشگران ایستگاه هوایی وابسته به نیروی دریایی (NASBP) در ردیفهای اساسی و لیست بسته ای (BRAC) قرار گرفته اند. مدیر ارشد مسئول از برنامه ریزی استراتژیک برای کمک به کارکنانش در ارتباط با مسائل مرتبط (BRAC) استفاده کرد. آنها نیاز داشتند که در ماموریتشان دقیق شوند، و اندازه آنها و میزان تحولشان از فعالیتهای باقیمانده برای نیروی تکاوران دریایی در هاوایی در خلیج کانهو مشخص شود. زمان مورد اندازه گیری ما جولای ۱۹۹۹ می باشد و ما تمام واحد های عملیاتی و تعداد زیادی از ابزارهای ایستگاههای عکس برداری هوایی و ابزارهای شخصی را به کانوبی نزدیک جزیره منتقل کردیم. برنامه ریزی استراتژیک کمک می کند تا توجه خودمان را روی آن متمرکز کنیم و به طور مناسبی در راه تلاشمان برای تحول در آن قرار بگیریم اهداف کوتاه و آرمانهایشان خواسته آنها برای تبدیل شدن به مدلی برای حفظ کیفیت و ادامه خدماتشان برای عملکرد بهتر نیروها و پشتیبانی و بهبود کیفیت زندگی برای کارمندانمان مادامیکه عبورشان از دریچه انجام می شود را منعکس می کند.

سه روز گذشته از ماه دسامبر ۱۹۹۴، مدیریت ارشد NASBP مأموریت، چشم انداز، اصول راهنما و حوزه های هدف کلی مورد استفاده مدل برنامه ریزی استراتژیک DON را توسعه داده و توسط گروه تسهیل برنامه ریزی استراتژیک از گروه تیم آموزشی TQL مورد هدایت قرار گرفت. اجزا که حدود ۲۰ بودند شامل رهبران دپارتمانها و

دستیاران تخصصی - و همه افراد که در اجرای کار درگیر بودند و نهایتاً در خاتمه عملیات شالوده کار مورد تاثیر قرار می گرفتند.

-در واقع سه روز اول ما را به عنوان تیمی در کنار هم قرار داد و روی تلاشهای مشترکمان روی آنچه که برای حوزه تحولاتمان در سازمان بود متمرکز کرد.

به دنبال مراحل آغازی برنامه ریزی استراتژیک ، کمیته رهبری تحول اساسی BTSC به عنوان یک کمیته رهبری اجرایی نظارت بر تکمیل و اجرای طرح شکل می گیرد. در تکمیل طرح استراتژیک تاخیری رخ داده بود و فعالیتهای سازمان نیافته در اجرای طرح برای یک ماه به وجود آمد.

-فرایند تحول اساسی هنوز تعیین نشده بود. و ما نمی دانستیم با ورود به بخش اجرایی چه چیزی اتفاق می افتد ، آیا ایستگاه عکس برداری هوایی کاملاً کار میکند ، یا ما میتوانیم حرکت کنیم ، یا در چه خطی از زمان بودیم. بنابر این یک طرح استراتژیک برای کمک به ما از طریق این است که بیان کند چه کسی می داند که چه مدت یا برای چه اهدافی کار می کنیم و ما می توانیم نقش بهتری را داشته باشیم برای اینکه پایان دهیم به اینکه بپرسیم چه اتفاقی می افتد. -
مأموریت ، چشم انداز و اصول راهنمایی که در زیر آمده است توسط هماهنگ کننده TQL از نقطه نظر آرایشگران NAS طرح استراتژیک می باشد.

Mission

Close NAS Barbers Point consistent with public law.

Maintain quality service to the operating forces.

Tailor support infrastructure.

Continue quality of life support.

Vision

A good neighbor

Environmental steward

Model for transition to a successfully integrated community

Guiding Principles

To inspire an attitude of excellence we will:

Encourage and embrace innovation and change.

Work together with mutual respect, trust, and accountability for our actions.

Keep people informed at all levels and maintain strong community relationships.

Allow all personnel to provide input to the transition process while being sensitive to their personal needs and professional growth.

کار روی طرح بعد از اینکه سوالات بدون پاسخ درباره BRAC حل شد از سر گرفته شد.
-ما به نتایجی در مورد تطبیق جدید خود و تحول سر فرماندهی ، ناوگان صلح در اکتبر ۹۵ دست یافتیم و ما شروع کردیم به بررسی دوباره قسمتهایی که ما در طرح استراتژیک آنها را کنار گذاشته بودیم.-
تلاشهای اولیه برای استفاده از QMBs جهت توسعه بیشتر اهداف زیاد موفق نبودند.

- ما در واقع به هیچ چیزی دست نیافته بودیم زیرا QMBs عموماً زمانی را برای مطابقت در نظر نگرفته بود. آنها بسیار متقاطع بودند به طوری که آنها تقریباً در راههای معمول و روزانه خود هم مشکل داشتند - یکی از حوزه های اصول مأموریت ایجاد زیرساخت می باشد (تعداد افراد و تسهیلات مورد نیاز برای حمایت از سریع) . مسئولان فرایند POA&Ms خود را برای ایجاد زیرساختها توسعه دادند. آنها توسط BTSC بازنگری شده و با یک POA&M معمول برای اساس کار منطبق می شدند.

مدیران ارشد تصمیم گرفتند برای اینکه پیشنویسی را برای مدیران میانی ، مدیران قسمتهای کوچک بدهند برای اینکه آنها ارزیابی و بازنگری کنند. مدیران در ژانویه ۹۵ با هم در یک مکان در بسته و مناسب ملاقات کردند. دستور مدیر عامل ، که یکی از افراد BTSC بود به عنوان شاخه ارتباط دهنده عمل کرد. این - میز گرد رئیس باعث مثبت شدن همکاریها برای اجرا و آرایش بهتر طرح استراتژیک شد.

-مدیران اهداف را بیان کردند و بعضی از اهداف عالی و عناصر را به همراه آن بیان داشت. آنها در واقع جریان بیشتری در طرح ایجاد کردند.

- ✓ مدیران طرح استراتژیک را ارزیابی ، بازنگری و تکمیل کردند
- ✓ مدیران در طرح بدست آمده وارد شدند
- ✓ مدیران نگرش متمایل به کار را به طرح وارد کردند
- ✓ جلسه باعث اعمال نظر مدیریت میانی در چارچوب تیم ساخت شد
- ✓ مدیران در معرض فرایندهای TQL قرار گرفتند

-از آن موقع تا کنون ، ما مقاومتهای زیادی را از جانب رؤسا درباره گذراندن آموزش رسمی TQL مشاهده کردیم. اما آنها میزانی از آموزش را از تسهیل کنندگان دریافت کرده و آنها از آن استفاده کردند که بسیار موثر بود . ما در واقع امتیازاتی بدست آوردیم که ، به گونه ای که کسی گفت که من حدس می زنم که TQL کارها را مانند آبشار به جریان بیاورد.

تیم STBS طرح را بر مبنی ورودی های آمده از میز گرد رئیسان و متعاقب جلسه BTSC ، کامل کرد و مطابقت داد. در میز گرد رئیسان ، پیش نویس برنامه به مدیران سطح میانی با دستور مدیر عامل داده شد در محیطی که آنها می توانستند بی قید و شرط ورودی ها را بدون نتایج منفی ایجاد کنند.

-دلیل اینکه مدیر عامل طرح را ارایه نکرد این بود که او نمی خواست که رئیسان این برداشت را کنند که طرح مال اوست ، برای اینکه اگر آنها آن را تغییر دهند ، آنها طرح فرمانده را تغییر می دادند . او نمی خواست که آنها هیچ احساس ترسی داشته باشند.

طرح برای نیروی کار از طریق دپارتمان مدیران یا مدیران قسمتها مورد بحث گذاشته شد.
-ما احساس کردیم که مهم است طرح از جانب رئیسان آورده شود. این راه باعث می شود افراد بدانند که رئیس اهمیت زیادی به آن می دهد.

حالا طرح استراتژیک کامل شده ، طرح ها برای بحث در هر دو سطح داخلی و خارجی توسعه می یابد:

- ✓ رئیسان دپارتمانها جلسه های توجیهی رسمی را برای افرادشان ایجاد می کنند
 - ✓ طرح به فرمان جلسات آموزش نظامی در می آید.
 - ✓ در دفتر روابط عمومی طرح ارتباطات اجرا می شود برای اینکه اطلاعات را به سطح شخصی و ساکنان ، زنجیره فرماندهی که از پرزنتیشن رودرو یا پیرینت و یا به صورت صوتی و تصویری انجام می شود.
- طرح استراتژیک کامل شده بر اساس NASBP در کانوبوی تقسیم می شود.
- ماموریت ، چشم انداز و اصول راهنما برای حرکت به سطح بالای بعدی در زنجیره فرماندهی منتشر شده و مورد گفتگو قرار می گیرد.

اهداف به تازگی در زنجیره فرماندهی در پاسخ به نتیجه اهداف برای ۱۹۹۶ انتشار یافتند . استفاده از طرح استراتژیک آن به عنوان یک خط زیر ساختی عمل کرده و BTSC لیستی از اهداف طرح را با هم آمیخته کرد.

-آنها قادر بودند آنرا انجام دهند چون ما از طرح استراتژیک خودمان به عنوان رودمپ roadmap خود در آینده استفاده کردیم. با هم قرار دادن اهداف ۱۹۹۶ فقط یک شکل حرکت کردن برای ما بود.

-یکی از فرایندهای اصلی که ما نیاز داشتیم برای در سالهای بعدی آن را کامل کنیم ، خاتمه عملیات اساسی و تحول همه فعالیتهای عملیاتی برای نیروی تکاوران دریایی هاوایی در کانوبوی بود.

تیم ترکیبی جابه جایی در سطح سرپرستی فرماندهی تاسیس شد. این تیم هر هفته جلسه ای برای کار روی قسمتهای اصلی و فرایند گذار تشکیل می دهد.

سرپرست اصلی NASBR در جلسات نیروی تکاوران دریایی قرار می گیرد و برای هماهنگی طرح NASBP با طرح نیروی تکاوران دریایی تلاش می کند.

-دفتر BRAC برای شروع ماموریت های جدید خاتمه عملیات اساسی باز می شود.

-دفتر BRAC ابزاری برای هماهنگی تعدادی از فعالیتهایی بود که از طرح استراتژیک ناشی می شد و تحت امر POA&M بود. در حقیقت آن یکی از افراد دفتر BRAC بود که دپارتمان فردی POA&M را تحت اختیار داشت و آنها را با بخش فرماندهی هماهنگ می کرد.

ایجاد زیرساخت ها کاهش در نیروی نظامی و نیازمندیهای دفاعی با ۲۰۰ نفر را به دنبال داشت ، و به عبارتی تقریباً یک سوم از نیروی کار سرباز را کاهش داد.

"کسانی که در فرایند شرکت داشتند همگی میزان زیادی حرکت ما به سوی ساختن زیرساخت ها را کامل کردند. ما می خواستیم تا بدانیم چه کاری انجام دهیم تا میزان فاضلاب ها را به رودخانه کاهش دهیم."

اصل استراتژی که برای احیاء استعداد نهایی استفاده شد حذف عملکرد های اضافی بود.

"آیا می توانیم با مجله سلاح های محلی شریک شویم برای کاهش تعداد افراد مهمات خانه که در ایستگاه هستند؟ آیا ما می توانیم با مراکز عرضه بومی برای کاهش تعداد عرضه کنندگان شخصی که در کشتی داریم، شریک شویم؟"

استراتژی ها برای کاهش تاثیر روی نیروی کار غیر نظامی که روی زیرساخت ها کار می کنند اجرا شده است. برای مثال پیوستن جدید مرکز عرضه بومی کاهش ۱۸ یعنی حدود یک سوم از موقعیت های شخصی دپارتمان عرضه را در پی داشت. کارگران در کارهای دیگر گماشته شدند با کاهش سن بازنشستگی با پاداش بازنشستگی زودرس انجام شد.

"ما توانستیم این کار را انجام دهیم به خاطر اینکه ما طرحی روی چگونگی انجام توسعه دادیم ، طرح ما برای آینده برنامه ریزی شده است و هر شخصی در این طرح وظیفه ای را برعهده دارد."

بدون داشتن طرح استراتژیکی که به طور کامل ایجاد شود، کار روی اهداف تقریباً در سطح دپارتمان ارشد باقی می ماند.

"از هر فرد BTSC انتظار می رفت که در مورد حیطه مسئولیتش با دیگران تعامل داشته باشد و کار خود را به سمت اهداف اساسی هدایت کند."

طرح استراتژیک خصوصیات QMBs برای شروع و دیجیتال سازی اجرا در حوزه های شخصی و آمادگی ، تطبیقات اساسی و مذاکرات و کیفیت زندگی هدایت می کند. عضویت به طور جاری به صورت تعریف شده و تعریف نشده می باشد.

"ما حوزه های عملکردی مختلفی داشتیم که فرایند را مورد بازبینی قرار داده و تبیین می کنند که فرآورده هایشان و خدماتشان در کجای اهداف استراتژیک تاثیر می گذارند. BTSC با هم کار کرده و ورودی ها را یکجا می کند و عضو های مختلف برای QMBs های مختلف تبیین می کند."

دستاوردهای روشن و ایتیم های اصلی که روی آنها کار شده است به صورت سه ماه یک بار توسط BTSC انجام شده است. BTSC به طور دوره ای کارهای POA&Ms را بازنگری کرده و روی اصلاحات بحث می کردند.

"هر دپارتمان دستاوردهای زیادی داشته بود، آنهاييکه نشان می دادند هر چیز کجا کارها را به طور کارا انجام میدهند، و تعداد معدودی از افراد در عین حال کارهایی را انجام میدادند که برای انجام و نزدیک شدن به اساس کارها درست بود."

BTSC به صورت دوره ای دستاورد ها را مورد بازنگری قرار می دهد. مادامیکه آنها به طور خاص معیارها را با برنامه به هم پیوند نداده اند، آنها نتایج را مورد دید قرار میدهند.

"من هیچ سنجشی نداشتم مبنی بر اینکه پشتیبانی های حمایتی ما کاهش یافته باشند. اما با وجود اینکه ما تعداد افراد پشتیبان خود را به طور واضحی کاهش داده بودیم، پشتیبانی های حمایتی ما هرگز کاهش نیافتند. بنابر این من فکر میکنم که آن فقط در نتیجه طرح های مناسب و مدیریت خوب بوده است."

شواهد بیان می کند که اصول راهنما یک تاثیر داشته اند:

"نوآوری به خاطر بودجه های قرار گرفته برای بهبود مورد توجه قرار گرفته است. از آن می توان دریافت که تغییرات در حال انجام است و حال حاضر زمانی است که نگاه به هر چیزی از زاویه نوآوری می باشد."

"افراد توجه می کنند به اینکه چگونه ما می توانیم کارها را بهتر انجام دهیم همانطوریکه ما تجدید ساختار اساس نیروی تکاوران دریایی در کائوه را انجام دادیم.:

"رئیسان دپارتمان ها با هم کار کرده، فرایند را مورد بازرسی قرار داده و سعی دارند تا راههای بهتر برای انجام کارها بدست آورند، تا اینکه فقط به طور انفرادی سعی بر حل مشکلات داشته باشند."

"بعد از انجام میز گرد رئیسان دپارتمان ها بیشتر با گروه CPOs همکاری می کنند."

"و به نظر می رسد که جریان خوبی از بحث میان دپارتمانی به وجود آمده باشد."

"مشکلات حقوقیمان در موارد اساسی نسبت به سال قبل کاهش یافته است."

"فرمانده برگزاری کنفرانس کیفیت زندگی را برعهده گرفته است."

فرمانده اوهاانا بیان کرد که کنفرانس کیفیت زندگی در پیوند با اصول راهنما بعلاوه حوزه های ماموریت قرار گرفته اند: کیفیت زندگی مورد حمایت قرار میگیرند ولو اینکه زیر ساخت ها در حال تغییر هستند.

"ما در حال بررسی ارتباطات بین کیفیت زندگی، اینکه افراد فکر می کنند چه چیزی مهمترین مضامین کیفیت زندگی است، و اینکه سپس اکشن پلن را توسعه دهیم."

اجزا به نمایندگی از ایستگاه هوایی و از تمام ذی نفعان و فرماندهان و رئیسان مشتری ها گرد آمدند.

"نماینده ها برای بیان مهمترین مطالب در مورد کیفیت زندگی دور هم گردآمده اند. هرکسی برای بیان ایده هایش و نیز پیشنهاد راه حل اجازه داده می شد. آنها از تمام قسمتهای فرایند بودند. آنها تنها از دسته کاپیتان ها یا رفاه اجتماعی و مسئولین رفاهی نبودند که حق داشتند بیان کنند که چگونه ما کیفیت زندگی را در اطرافمان بهبود بخشیم بلکه آن در تمام سطوح وجود داشت."

نماینده ها به گروههای متمرکز و درخور تقسیم شدند با ورودی های دریافت شده از انجمن های دریایی، اشخاص نظامی، افراد خانواده آنها، آنهايي که در استراحت بوده اند، و کارگران غیر نظامی را بازنگری کرده و بررسی کنند.

"این فرایند به سطح های پایین تر نیز آورده شد تا اینکه پیدا کنیم که چه چیزی به واقع مورد درخواست آنها می باشد، چه چیزی خانواده های آنها می خواهند، و چه چیزی مشتریان می خواهند. آن فقط یک جلسه شهری نیست جاییکه مردم بر مبنی گزینه های دستور جلسه شان به طور فردی گرد هم می آیند؛ بلکه آن راهی است برای این گروه تا به یک توافق عمومی روی پنج تا از مهم ترین موضوعات دارای ارجحیت کیفیت زندگی دست پیدا کنند."

هر کدام از گروههای متمرکز پنج آیتم که برای حوزه آنها در فرماندهی نیروی تکاوران، و انتصاب فرماندهان جهت بهبود بسیار مورد نیاز است را مورد بحث قرار می دهند. موضوعاتی که در سطح پایین بدست آمده است به رئیس گروه عملیاتی نیروی دریایی در قسمت کیفیت زندگی ارجاع داده می شود، اما اغلب پیش بینی می شود که به طور خاصی برقرار گردد.

"هنگامیکه شما در مورد ارتقای کیفیت زندگی صحبت می کنید، آن فرایند می باشد. که نام آن TQL است. و یک فرایند استراتژیک می باشد و آن هر چیزی است که به شخص بر می گردد و آن حقیقتا کار می کند."

"شما به همه افراد در همه سطوح تا سطح فرماندهی نیاز دارید و اینکه کاری کنید که آنها حس کنند که آنها بخشی از فرایند هستند و در طرح نقش دارند؛ تا اینکه آنها از طرح حمایت کنند."

ما مدیران ارشد تنها رسیدن به اهداف در هر بخش را تسهیل می کنیم. و رهبری و راهنمایی ها را فراهم می کنیم. ماموریت ها، چشم انداز و اهداف افراد را مشخص می کنیم. CPOs ها که شامل مدیران میانی می شوند مسئولیت اجرا را برعهده دارند. آنها تنها کسانی هستند که اهداف پایین دستی و عناصر مختلف را توسعه می دهند."

"ضمن اینکه شما از طریق کارها و عناصر مختلف اکشن پلن ها را توسعه می دهید مهم است که ورودی ها و مشارکت افرادی که برای اجرای طرح ها لازم است بدست بیاورید. آنها تنها بهترین کسانی هستند که شغلشان را می شناسند و می دانند شغلشان چه چیزی نیاز دارد."

"افسر فرمانده نیاز به اطمینان دارد از اینکه افراد نسبت به رهبری پشتیبان طرح آگاه بوده و انتظار دارند که افراد با رئیس در راستای طرح تماس برقرار کنند."

"مدیران میانی اعتبار طرح استراتژیک ما را تایید کرده و سپس به طور کامل اهداف را توسعه دادند که فرایند قدرتمندی را سبب شد. آن سبب شد که آنها به طور کامل به ماموریت، چشم انداز، و اهداف دست پیدا کنند."

"کلید موفقیت ارتباط بین طرح استراتژیک و فرایند خروجی بود که به صورت جداگانه سازماندهی نشده و یا شیوه مدیریت جداگانه نداشتند بلکه ارتباط بین آنها وجود داشت. برای مثال تسهیلات و محیط QMB برای تسهیل گسترش برنامه ریزی با هم مرتبط شدند. و آن یک فرایند خروجی است که برای دستیابی به اهداف طرح اجرا شده است. اگر شما ارتباط نداشته باشید ممکن است شما نتوانید آن را بدست آورید."

"کنفرانس کیفیت زندگی یک ابزار بسیار قدرتمند می باشد. و آن راهی برای حرکت می باشد هنگامیکه آنچه که مشتریان برای کیفیت زندگی خواستارند را در نظر می گیرید."

"سعی نکنید که با اجبار طرح استراتژیک را به سازمان تزریق کنید. بلکه به آرامی آن را به کار برده و مطمئن شوید که هر شخص مناسب در جای مناسب خودش قرار گرفته است."

ما متوجه شدیم که داشتن یک طرح استراتژیک پیوسته برای تسهیل و کمک به فرایند برنامه ریزی استراتژیک محوری است. تسهیل کنندگان به تعلیم برنامه ریزی استراتژیک، فرایند مدیریت و تیم های تخصصی پرداخته علاوه بر اینکه راهنمایی ها را برای توجه به سمت کامل کردن طرح پیشنهادی برنامه به وجود آورد. بقیه فرماندهان فقط فرایند برنامه ریزی استراتژیک را شروع می کنند که قویا به استفاده از کمک تسهیل کنندگان می پردازند.

مطالعه موردی:

تأسیسات هوایی نیروی دریایی "واشنگتون"

تأسیسات هوایی نیروی دریایی "واشنگتون" مسئولیت فرماندهی در نیروی هوایی اندروز در مرینلد برعهده دارند. که در آن تقریباً ۶۰۰ نیروی نظامی و غیر نظامی در ده دپارتمان استخدام هستند. سازمان چند برنامه ریزی استراتژیک اجرا کرده و سعی دارد بر اینکه TQL با موفقیت در طول یک سال و نیم به هنگام ورود افسر فرماندهی جدید به عرصه اجرا کند. او دریافت که کار QMBs در هماهنگی مناسبی نبوده و تقریباً متوقف شده است. در واقع آنجا طرح قابل اجرایی برای اهدافی که سازمان وضع کرده بود وجود نداشت. و چیز قابل ملاحظه ای از طرح استراتژیک بدست نیامده بود.

خوشبختانه مدیر عامل NAF مشکلات را تشخیص داده و سهیم شدن در طرح استراتژیک را پذیرفت. افراد کلیدی فرماندهی - ۱۸ رهبر ارشد، شامل رئیس دپارتمان ها، افسر فرمانده، و دستیاران تخصصی او - در سه روز به طور مستمر در کار درگیر شدند. آنها ماموریت، اهداف، اصول راهنما، و اهداف را کامل کرده و گذاشتند که استراتژی ها و اهداف عملیاتی بیرون از آنجا دنبال شده و کامل شود. از آنجا که طرح استراتژیکشان به صورت دوره ای مورد بازبینی قرار می گیرد، اهداف در مورد این نمونه از ۱۹ آوریل ۱۹۹۵ در حال از سر گیری طرح هستند. برنامه ریزی استراتژیک باعث دمیده شدن زندگی جدیدی به TQL در سازمان شده است.

ماموریت، چشم انداز، و اصول راهنمایی که در زیر آمده است از طریق کارت های به اندازه جیب که از طریق NAF واشنگتون به همه افراد و دیگر قسمتهای مورد علاقه داده شده است داده شده است.

Mission

*The mission of [NAF Washington] is to optimize
Total Force readiness by providing:*

Logistics and maintenance support to local squadrons . . . and distinguished visitors.

Training and training support for reserve augment units and tenant commands.

A wide range of materiel, facilities, and support services to reserve units and active duty personnel of the National Capitol Region.

Specialized and responsive fleet support.

Vision

We are Naval Air Facility Washington.

We are the premier Naval Reserve command providing a model community in partnership with our customers in pursuit of quality.

We cultivate an innovative, proactive, process-oriented organization that makes us the customer's provider of choice.

We leverage our joint location at Andrews to maximize capabilities for our customer's benefit.

We capitalize on our demographics to complement our growth potential.

We employ emerging technology to provide flexible, timely, and cost effective training to meet the changing needs of our customers.

We pursue opportunities to provide specialized and responsive fleet support.

We ensure optimal resource utilization through dynamic planning and systems management.

Guiding Principles

In pursuit of continuously improving quality, we are committed to:

Honesty, integrity, professionalism, and the highest standards of conduct.

Safely accomplishing our mission through teamwork and dedication.

Being good citizens.

Treating people with trust . . . equality, and respect, providing opportunities . . . to excel.

Acknowledging personal efforts and team contributions.

Being good stewards of taxpayer dollars.

Promoting process ownership by involving workers and supervisors in decision making.

Providing quality customer service through communication and feedback.

Safeguarding people, resources, and the environment.

Empowering personnel by delegating authority and responsibility . . .

Being innovative in meeting present and future requirements.

Providing professional training [and] equal opportunity, and encouraging personal development and growth.

Relying on data, knowledge, and communication to make informed decisions and measure progress.

در پی برنامه ریزی استراتژیک افسر فرمانده یک کمیته رهبری اجرایی جدید ESC تشکیل داده، و شش نفر را از گروه برنامه ریزی انتخاب کرده که اغلب منابع مالی و نیروی انسانی را تحت اختیار داشتند. این گروه طرح را کامل می کردند. "من یک ESC می خواستم که به اندازه کافی کوچک بوده تا تصمیم گیری نمایند و گستره ورودی را فراهم آورند. من می دانستم که این کار وقت گیر خواهد بود و من نمی خواستم که ۱۸ نفر به هم مقید کنم. من همچنین می دانستم که افراد بیشتری داشتم، که باعث می شد کار من وقتگیر تر شود."

مادامیکه طرح استراتژیک NAF در حال کامل شدن بود، ESC طرح استراتژیک را مقارن با حمایت پشتیبانی، فرمانده، نیروی احتیاطی قسمت هوایی نیروی دریایی مورد بررسی قرار می داد تا ببیند آنها چگونه مورد تطبیق قرار گرفتند. تیم برنامه ریزی منحل نشده بود. یکبار که اهداف خرد و کارها مورد توسعه قرار می گرفتند، ESC طرح را با تیم برنامه ریزی مطرح کرد. ESC با تمام تیم دو تا سه بار در سال جلسه ای برگزار می کرد.

ESC جلسه ای ۴ ساعته در هر هفته برگزار می کرد. این جلسه در محدوده هیات مدیره برگزار می شد، که روی تصمیم گیری هایی، مثل بازرنگری هایی میانه سال، تصمیم گیری های سیاسی برای سازمان، و برنامه ریزی بودجه برای سال آینده کار می شود. نصف چنین جلسه هایی صرف آموزش به ESC می شود.

ESC یک زمان سنجی را برای کارها در نظر گرفت، که مشخص می کرد هر کدام از کارها چه زمانی باید تکمیل شود و اینکه چگونه هر کدام از آنها در راستای نیل به اهداف نهایی قرار بگیرد. در نشست تلقین فکری فرماندهی، هر شخص با اهداف آشنا شده و کتاب راهنمای TQL که شامل ماموریت، چشم انداز، و اصول راهنما می باشد، به آنها داده شد.

"ما یک معارفه یک روزه برای افرادی که جدیداً در کار قرار گرفته بودند در نظر گرفته بودیم. افراد به این نتیجه می رسیدند که ما یک سازمان TQL بودیم، هنگامیکه آنها بسته مسئولیت خود را دریافت کردند." کارتهای لایه به لایه توجیبی که شامل ماموریت، چشم انداز، و اصول راهنما می شدند کپی شدند و به هر شخصی داده شد که به فرماندهی و دیگر قسمت های مورد علاقه پیوسته بود.

"بعد از اینکه ما طرحریزی کردیم، ما نمونه هایی از شکل کوچک از آنها ایجاد کرده و ما آنها را در زمان های مختلف به افراد می دادیم."

اهداف استراتژیک از طریق فرماندهی روی پوسترهایی به دید همگان درآمد. من حدود ۵۰ تا از آنها را ایجاد کرده و در فضاهایی که بیشتر افراد در اکثر اوقات آنها را می دیدند قرار دادم. مقالاتی درباره فعالیت های طرح استراتژیک در روزنامه ی قرارگاه چاپ شد. افسر فرماندهی طرح استراتژیک را در فراخوان فرماندهی که یکبار در ماه برای گروه های مختلف برگزار می شد، مطرح کرده و در مورد فعالیت های طرح استراتژیک در قسمت های مختلف با در نظر گرفتن منصفانه بودن آنها مورد بحث قرار می داد.

"هنگامیکه ما کاری انجام میدادیم که به اهداف استراتژیک مان گره خورده بود، به قسمتهای مختلف متذکر می شدم."

طرح استراتژیک به فرماندهی نیروی احتیاط هوایی قرارگاه دریایی فرستاده می شد. به عنوان قسمتی از طرح اجرایی، ESC مشخص می کرد که هزینه هایی برای انجام چه کارهایی مورد نیاز است اما میزان آن مشخص نبود.

ESC یک زمان بندی برای دستیابی به اهداف کلان، اهداف خرد و کارها تعیین کرد. همچنین ESC گروه هایی را برای کار روی وظایف مشخص کرده و برای آنها منشوری نیز تهیه می کرد.

افسر فرماندهی نامه هایی را به افراد تیم فرستاده و از آنها برای سهیم شدن سوال می نمود، و درمورد نیاز به تجربه و تعهد آنها صحبت کرده و از آنها می خواست که به رئیسان دپارتمانها در مورد برنامه زمانبندی یادآور شوند و از آنها به خاطر کمکشان تشکر شود.

و منشور هایی برطبق اصول راهنمایی که در زیر آمده است، نوشته شد. و همچنین یک منشور نمونه در زیر آمد است.

GUIDANCE FOR CHARTERING TEAMS

Charter: A mission statement given to a team that effectively identifies a process for improvement based upon the organization's strategic plan. The charter tells the team why it has come together and what it is to accomplish. The charter should:

- ✓ Identify the process/systems selected for improvement
- ✓ Provide background information on why the process has been selected
- ✓ Set boundaries and limitations
- ✓ Provide a clear idea of where to begin
- ✓ Tell the team exactly what is expected of it
- ✓ Provide guidance on reporting criteria to the chartering team
- ✓ Define limits of authority
- ✓ Identify team members

Questions to ask before releasing the charter to the team, and the questions the team should ask itself:

- ✓ Is the team's charter clear (i.e., do you know what management expects you to do?)
- ✓ Does the tasking cover the entire process or only part of it?
- ✓ Where does the team fit in?
- ✓ Where does our process start and end?
- ✓ What are the specific boundaries?
- ✓ What will be outside our jurisdiction?
- ✓ What improvement goals have been set and are they realistic?
- ✓ What resources (inside and outside the department) will be needed?
- ✓ Has management committed these resources to the team?
- ✓ Do we have the right people on the team to analyze the process and accomplish our objective?
- ✓ What people not on the team are critical to our success?
- ✓ Who can we expect to support the team's efforts, and who may be opposed?
- ✓ What are the potential roadblocks to this process improvement?
- ✓ What strategies can we use to minimize opposition to the team's efforts?
- ✓ Can countermeasures to these roadblocks be identified?

مادامیکه این سوالات جامع نباشند، آنها یک نقطه شروع برای تیم ایجاد می کنند، تا آنها درک کنند که در فرایند باید جهت بهبود آنها گام برداشته شود. این خیلی مهم است که به این توافق رسیده در همان جلسات اول رسیده شود تا اینکه اطمینان از آن حاصل شود که فرایند تحت اختیار کامل قرار گرفته است.

SAMPLE of a CHARTER for a PROCESS ACTION TEAM

1. Purpose: The purpose of this team is to identify all training and education resources for professional growth and personal development that may be available to members assigned to NAF Washington. This data will be used to conduct an analysis of opportunities versus needs/desires as compiled by a survey of personnel assigned to NAF Washington.

2. Background: The Executive Steering Committee is working on implementing the NAF Strategic Plan. One of the goals specifically deals with Professional Growth and Personal Development (see enclosure 1: Strategic Plan [not included]). There is a requirement to compile what training and education resources are available. This compilation should include all types of training and education that will assist a member in growing professionally and developing personally.

3. Guidance:

- a. For purposes of this team, enclosure (2) [not included] is a list of customers and stakeholders.
- b. The final list must contain type of training, availability, cost per student, and how it applies to the member, i.e., professional growth toward NEC for rating . . . or personal development in what regard.
- c. This information will be applied against the needs/wants data gathered from the military and civilian members assigned to NAF Washington. The survey is provided as enclosure (3) [not included].
- d. The team will have the latitude to seek outside expertise.
- e. The information will be in such a format as to allow easy comparison to the data from the survey with respect to satisfaction of wants and needs.
- f. This information will be presented to the ESC by 4 April 1996.
- g. This team may be dissolved upon completion and acceptance of the information by the ESC.

Downward Linking Pin: _____

Quality Advisor: _____

Membership: _____

پیشرفت از طریق تیم گزارش برای ESC مانیتور شده بود. ESC زمانبندی هایی را برای دستیابی به وظایف در نظر گرفته و هر ۹۰ روز آنها را مورد بررسی قرار می دادند.

"ما از خودمان سوال میکردیم، آیا ما خیلی بلند پرواز بودیم؟ یا آیا ما خیلی محتاط بودیم؟ آیا ما در مرحله مهمی از کار قرار گرفته ایم؟ و آیا از طریق ایجاد رضایت، ما می توانیم چارچوب زمانی را تعیین کنیم." "در تلاش برای اینکه کجا آنها باید پولمان را صرف کنیم، کجا آنها باید منابع را استفاده کنند، و ESC متعهد به آن شد که آنها به طریقی انجام دهد که در راستای طرح استراتژیک باشد."

NAF واشنگتون هدفی جهت تعهد به برآورد کردن توسعه حرفه ای و رشد فردی داشت. ممیزی از هر شخص انجام می شد، چه نظامی و چه غیر نظامی، به اینکه در کار بر مبنی قرار گرفتن بر تعهدات ممیزی می شوند. دو سوم از نیروی فرماندهی به آن جواب دادند. ESC قصد داشت تا منابع را بر اساس ارجحیت برای آموزش استفاده کنند و نیاز به پاسخ های ممیزی ها داشتند. فرایند آموزش فرماندهی جهت آموزش افراد در مورد طرح استراتژیک و اجرای آن با استفاده از TQL استفاده شد.

"به نظر می رسد که کار به صورت مناسبی خوب انجام می شد چون افراد تیم به یکدیگر یاد میدادند. آنها آماده شده بودند که با یکدیگر کار کنند قبل از اینکه آنها واقعا به مشکل برخورد کنند."

در اجرای هدفشان در جهت پرورش فرهنگ ایجاد شده در TQL ، TNF تحت یک دوره متمرکز برای آموزش نیروی کار از تیم های مهارت و بر مبنی شاخه های TQL استفاده کرد. که در حدود هشتاد درصد از افراد سازمان در آن شرکت داشتند.

اوایل کار کلاس های TQL یک بار در ماه برای اشخاص مختلفی که آموزش را از دست داده بودند و یا تازه به کار پیوسته بودند برگزار می شد.

هدف مهم دیگر تعهد NAF برای حداکثر کردن همکاری کلی بین نیروی کار از طریق تبیین اهداف جدید و کشف محصولات جدید، خدمات، و ایده های جدید برای مواجهه بهتر با مشتریان بود. به عنوان قسمتی از فرایند بودجه گذاری، پول به افزایش توانایی های تکنولوژیک ADP تخصیص داده شد. و در نتیجه آن اکنون NAF جایگاه داده ای برای دو منظور دارد:

- یک محدوده بومی در حوزه کاری مورد نظر

- کار روی کارتهای غلط گیر با تکنولوژی های چندگانه به همراه دفتر وزیر دفاع

"ما از یک ظرفیت ADP بسیار کم به میزان زیاد تغییر کردیم. من فکر نمی کنم ما می توانستیم آن چیزها را انجام دهیم بدون اینکه چنین برنامه های قوی برای سخت افزار و نرم افزاری کامپیوتر داشتیم."

یک آموزشگاه کامپیوتر، با یک ساختار مناسب برای تمام افراد در نظر گرفته شده بود، شامل نیروهای فرماندهی، نیروهای نظامی و غیر نظامی.

یک قسمت از طرح استراتژیک ما توجه به راه های هم‌تاسازی با نیروی هوایی بود. و ما ایده هایی برای جذب نیروی امنیتی مان با یکدیگر داشتیم.

ESC دپارتمان های موفق برای انجام برنامه ریزی و وضع اهداف داشت و با نزدیکی بسیار مناسبی با دیگر دپارتمان ها که شامل مشتریان و عرضه کنندگان می شد، قرار داشت.

"برای کاهش ترس و آرام کردن افراد در ارتباط با اطلاعات شخصی شان، نقشه ها بایستی رفتار بسیار دانسته ای را انجام میدادند. و آنها باید تعادلی بین این ایجاد می کردند که چگونه اطلاعات خاص به افراد داده می شد تا اینکه افراد احساس نا امنیتی نکنند و اینکه هیچ بازگشت و عکس العمل نامناسبی را در پی نداشته باشد."

"هنگامیکه شما تیم هایی تشکیل می دهید می تواند یک نگرش بالا تا پایین باشد. افراد نیاز دارند که بدانند آنها تحت حمایت کامل افسر فرماندهی قرار دارند، بطوریکه هر شخصی که عقب میافتد، کارش مورد همکاری قرار گرفته به خاطر اینکه آنها تحت تیم هایی قرار می گیرند. آنها نیاز دارند که بدانند حمایت طرح استراتژیک قسمتی از کار روزانه آنها می باشد."

"به هنگام تاسیس تیم، دوره منطقی برای کامل کردن کارها در نظر گرفته می شود. هنگامیکه کار تمام می شود، تیم نیز به پایان راه می رسد."

"آموزش افراد قبل از اینکه آنها فرصت استفاده شدن داشته باشند، در واقع تلف کردن آموزش می باشد. زیرا آنها فراموش می کنند آنچه که یاد گرفته اند و کار آنها بی نتیجه باقی می ماند و راهی برای تمرین آن نیز وجود ندارد."

نمونه موردی:

فرماندهی فرایند ورودی نیروی نظامی ایالات متحده

USMEPCOM فرماندهی فرایند ورودی نیروی نظامی در شیکاگو شمالی می باشد، جایکه استخدام حدود ۲۸۰ نیروی نظامی و غیر نظامی انجام می شود. براساس گزارشات بخش های اصلی دو فرماندهی بخشی در این قسمت وجود دارد که شامل ۲۵ نفر می شود که فرایند ورود ۶۵ نیرو را مورد بررسی قرار می دهد.

اهداف کوتاه و آرمانهایشان خواسته آنها برای تبدیل شدن به مدلی برای حفظ کیفیت و ادامه خدماتشان برای عملکرد بهتر نیروها و پشتیبانی و بهبود کیفیت زندگی برای کارمندانشان مادامیکه عبورشان از دریچه انجام می شود را منعکس می کند.

در واقع سه روز اول ما را به عنوان تیمی در کنار هم قرار داد و روی تلاشهای مشترکمان روی آنچه که برای حوزه تحولاتمان در سازمان بود متمرکز کرد.

به دنبال مراحل آغازی برنامه ریزی استراتژیک ، کمیته رهبری تحول اساسی BTSC به عنوان یک کمیته رهبری اجرایی نظارت بر تکمیل و اجرای طرح شکل می گیرد. در تکمیل طرح استراتژیک تاخیری رخ داده بود و فعالیتهای سازمان نیافته در اجرای طرح برای یک ماه به وجود آمد.

-فرایند تحول اساسی هنوز تعیین نشده بود. و ما نمی دانستیم با ورود به بخش اجرایی چه چیزی اتفاق می افتد ، آیا ایستگاه عکس برداری هوایی کاملاً کار میکند ، یا ما میتوانیم حرکت کنیم ، یا در چه خطی از زمان بودیم. بنابر این یک طرح استراتژیک برای کمک به ما از طریق این است که بیان کند چه کسی می داند که چه مدت یا برای چه اهدافی کار می کنیم و ما می توانیم نقش بهتری را داشته باشیم برای اینکه پایان دهیم به اینکه بپرسیم چه اتفاقی می افتد. -
مأموریت ، چشم انداز و اصول راهنمایی که در زیر آمده است توسط هماهنگ کننده TQL از نقطه نظر آرایشگران NAS طرح استراتژیک می باشد.

Mission

(We) qualify applicants and ship recruits who meet service standards, and . . . conduct the DoD student testing program. We are a partner in the success of the recruiting, qualifying, and training triad during peacetime and mobilization.

Vision

USMEPCOM is a major partner in the accession process, ensuring the Quality of the Force into the 21st Century. We are a unique, innovative accession command and the . . . model for entry-level qualification into the federal system . . . We excel at providing accurate, timely, cost-effective evaluation of applicants . . . We are the nucleus for managing information pertinent to accession processing.

Guiding Principles

Our whole existence depends on customer trust and our competence. We must remain independent and impartial in the accession process.

We constantly evaluate and improve how we do business by optimizing resources, being . . . innovative, promoting teamwork, and working in partnership with our customers.

We respect each other and have the moral courage to be open and honest. We conduct ourselves with pride and hold ourselves accountable in the performance of our mission.

کار روی طرح بعد از اینکه سوالات بدون پاسخ درباره BRAC حل شد از سر گرفته شد.
- ما به نتایجی در مورد تطبیق جدید خود و تحول سر فرماندهی، ناوگان صلح در اکتبر ۹۵ دست یافتیم و ما شروع کردیم به بررسی دوباره قسمتهایی که ما در طرح استراتژیک آنها را کنار گذاشته بودیم.
تلاشهای اولیه برای استفاده از QMBs جهت توسعه بیشتر اهداف زیاد موفق نبودند.
- ما در واقع به هیچ چیزی دست نیافته بودیم زیرا QMBs عموماً زمانی را برای مطابقت در نظر نگرفته بود. آنها بسیار متقاطع بودند به طوریکه آنها تقریباً در راههای معمول و روزانه خود هم مشکل داشتند-

یکی از حوزه های اصول مأموریت ایجاد زیرساخت می باشد (تعداد افراد و تسهیلات مورد نیاز برای حمایت از سریع) . مسئولان فرایند POA&Ms خود را برای ایجاد زیرساختها توسعه دادند. آنها توسط BTSC بازنگری شده و با یک POA&M معمول برای اساس کار منطبق می شدند.

مدیران ارشد تصمیم گرفتند برای اینکه پیشنویسی را برای مدیران میانی ، مدیران قسمتهای کوچک بدهند برای اینکه آنها ارزیابی و بازنگری کنند. مدیران در ژانیه ۹۵ با هم در یک مکان در بسته و مناسب ملاقات کردند. دستور مدیر عامل ، که یکی از افراد BTSC بود به عنوان شاخه ارتباط دهنده عمل کرد. این - میز گرد رئیس باعث مثبت شدن همکاریها برای اجرا و آرایش بهتر طرح استراتژیک شد.

-مدیران اهداف را بیان کردند و بعضی از اهداف عالی و عناصر را به همراه آن بیان داشت. آنها در واقع جریان بیشتری در طرح ایجاد کردند.

✓ مدیران طرح استراتژیک را ارزیابی ، بازنگری و تکمیل کردند

✓ مدیران در طرح بدست آمده وارد شدند

✓ مدیران نگرش متمایل به کار را به طرح وارد کردند

✓ جلسه باعث اعمال نظر مدیریت میانی در چارچوب تیم ساخت شد

✓ مدیران در معرض فرایندهای TQL قرار گرفتند

-از آن موقع تا کنون ، ما مقاومتهاى زیادی را از جانب رؤسا درباره گذراندن آموزش رسمی TQL مشاهده کردیم. اما آنها میزانی از آموزش را از تسهیل کنندگان دریافت کرده و آنها از آن استفاده کردند که بسیار موثر بود . ما در واقع امتیازاتی بدست آوردیم که ، به گونه ای که کسی گفت که من حدس می زدم که TQL کارها را مانند آبشار به جریان بیاندازد.-

تیم STBS طرح را بر مبنی ورودی های آمده از میز گرد رئیس و متعاقب جلسه BTSC ، کامل کرد و مطابقت داد. در میز گرد رئیس ، پیش نویس برنامه به مدیران سطح میانی با دستور مدیر عامل داده شد در محیطی که آنها می توانستند بی قید و شرط ورودی ها را بدون نتایج منفی ایجاد کنند.

-دلیل اینکه مدیر عامل طرح را ارایه نکرد این بود که او نمی خواست که رئیس این برداشت را کنند که طرح مال اوست ، برای اینکه اگر آنها آن را تغییر دهند ، آنها طرح فرمانده را تغییر می دادند . او نمی خواست که آنها هیچ احساس ترسی داشته باشند.-

طرح برای نیروی کار از طریق دپارتمان مدیران یا مدیران قسمتها مورد بحث گذاشته شد.

- ما احساس کردیم که مهم است طرح از جانب رئیس‌ان آورده شود . این راه باعث می شود افراد بدانند که رئیس اهمیت زیادی به آن می دهد.

حالا طرح استراتژیک کامل شده ، طرح ها برای بحث در هر دو سطح داخلی و خارجی توسعه می یابد:

- ✓ رئیس‌ان دپارتمانها جلسه های توجیهی رسمی را برای افرادشان ایجاد می کنند
- ✓ طرح به فرمان جلسات آموزش نظامی در می آید.
- ✓ در دفتر روابط عمومی طرح ارتباطات اجرا می شود برای اینکه اطلاعات را به سطح شخصی و ساکنان ، زنجیره فرماندهی که از پرزنتیشن رودرو یا پیرنت و یا به صورت صوتی و تصویری انجام می شود.
- طرح استراتژیک کامل شده بر اساس NASBP در کانوبوی تقسیم می شود.
- ماموریت ، چشم انداز و اصول راهنما برای حرکت به سطح بالای بعدی در زنجیره فرماندهی منتشر شده و مورد گفتگو قرار می گیرد.

اهداف به تازگی در زنجیره فرماندهی در پاسخ به نتیجه اهداف برای ۱۹۹۶ انتشار یافتند . استفاده از طرح استراتژیک آن به عنوان یک خط زیر ساختی عمل کرده و BTSC لیستی از اهداف طرح را با هم آمیخته کرد.

- آنها قادر بودند آنرا انجام دهند چون ما از طرح استراتژیک خودمان به عنوان رودمپ roadmap خود در آینده استفاده کردیم. با هم قرار دادن اهداف ۱۹۹۶ فقط یک شکل حرکت کردن برای ما بود.

-یکی از فرایندهای اصلی که ما نیاز داشتیم برای در سالهای بعدی آن را کامل کنیم ، خاتمه عملیات اساسی و تحول همه فعالیتهای عملیاتی برای نیروی تکاوران دریایی هاوایی در کانوبوی بود.

تیم ترکیبی جابه جایی در سطح سرپرستی فرماندهی تاسیس شد. این تیم هر هفته جلسه ای برای کار روی قسمتهای اصلی و فرایند گذار تشکیل می دهد.

سرپرست اصلی NASBR در جلسات نیروی تکاوران دریایی قرار می گیرد و برای هماهنگی طرح NASBP با طرح نیروی تکاوران دریایی تلاش می کند.

-دفتر BRAC برای شروع ماموریت های جدید خاتمه عملیات اساسی باز می شود.

-دفتر BRAC ابزاری برای هماهنگی تعدادی از فعالیتهایی بود که از طرح استراتژیک ناشی می شد و تحت امر POA&M بود. در حقیقت آن یکی از افراد دفتر BRAC بود که دپارتمان فردی POA&M را تحت اختیار داشت و آنها را با بخش فرماندهی هماهنگ می کرد.

ایجاد زیرساخت ها کاهش در نیروی نظامی و نیازمندیهای دفاعی با ۲۰۰ نفر را به دنبال داشت ، و به عبارتی تقریباً یک سوم از نیروی کار سرباز را کاهش داد.

"کسانی که در فرایند شرکت داشتند همگی میزان زیادی حرکت ما به سوی ساختن زیرساخت ها را کامل کردند. ما می خواستیم تا بدانیم چه کاری انجام دهیم تا میزان فاضلاب ها را به رودخانه کاهش دهیم."

اصل استراتژی که برای احیاء استعداد نهایی استفاده شد حذف عملکرد های اضافی بود.

"آیا می توانیم با مجله سلاح های محلی شریک شویم برای کاهش تعداد افراد مهمات خانه که در ایستگاه هستند؟

آیا ما می توانیم با مراکز عرضه بومی برای کاهش تعداد عرضه کنندگان شخصی که در کشتی داریم، شریک شویم؟"

استراتژی ها برای کاهش تاثیر روی نیروی کار غیر نظامی که روی زیرساخت ها کار می کنند اجرا شده است. برای مثال پیوستن جدید مرکز عرضه بومی کاهش ۱۸ یعنی حدود یک سوم از موقعیت های شخصی دپارتمان عرضه را در پی داشت. کارگران در کارهای دیگر گماشته شدند با کاهش سن بازنشستگی با پاداش بازنشستگی زودرس انجام شد.

"ما توانستیم این کار را انجام دهیم به خاطر اینکه ما طرحی روی چگونگی انجام توسعه دادیم ، طرح ما برای آینده برنامه ریزی شده است و هر شخصی در این طرح وظیفه ای را برعهده دارد."

بدون داشتن طرح استراتژیکی که به طور کامل ایجاد شود، کار روی اهداف تقریباً در سطح دپارتمان ارشد باقی می ماند.

"از هر فرد BTSC انتظار می رفت که در مورد حیطه مسئولیتش با دیگران تعامل داشته باشد و کار خود را به سمت اهداف اساسی هدایت کند."

طرح استراتژیک خصوصیات QMBs برای شروع و دیجیتال سازی اجرا در حوزه های شخصی و آمادگی ، تطبیقات اساسی و مذاکرات و کیفیت زندگی هدایت می کند. عضویت به طور جاری به صورت تعریف شده و تعریف نشده می باشد.

"ما حوزه های عملکردی مختلفی داشتیم که فرایند را مورد بازبینی قرار داده و تبیین می کنند که فرآورده هایشان و خدماتشان در کجای اهداف استراتژیک تاثیر می گذارند. BTSC با هم کار کرده و ورودی ها را یکجا می کند و عضو های مختلف برای QMBs های مختلف تبیین می کند."

دستاوردهای روشن و ایتیم های اصلی که روی آنها کار شده است به صورت سه ماه یک بار توسط BTSC انجام شده است. BTSC به طور دوره ای کارهای POA&Ms را بازنگری کرده و روی اصلاحات بحث می کردند.

"هر دپارتمان دستاوردهای زیادی داشته بود، آنهاييکه نشان می دادند هر چیز کجا کارها را به طور کارا انجام میدهند، و تعداد معدودی از افراد در عین حال کارهایی را انجام میدادند که برای انجام و نزدیک شدن به اساس کارها درست بود."

BTSC به صورت دوره ای دستاورد ها را مورد بازنگری قرار می دهد. مادامیکه آنها به طور خاص معیارها را با برنامه به هم پیوند نداده اند، آنها نتایج را مورد دید قرار میدهند.

"من هیچ سنجشی نداشتم مبنی بر اینکه پشتیبانی های حمایتی ما کاهش یافته باشند. اما با وجود اینکه ما تعداد افراد پشتیبان خود را به طور واضحی کاهش داده بودیم، پشتیبانی های حمایتی ما هرگز کاهش نیافتند. بنابر این من فکر میکنم که آن فقط در نتیجه طرح های مناسب و مدیریت خوب بوده است."

شواهد بیان می کند که اصول راهنما یک تاثیر داشته اند:

"نوآوری به خاطر بودجه های قرار گرفته برای بهبود مورد توجه قرار گرفته است. از آن می توان دریافت که تغییرات در حال انجام است و حال حاضر زمانی است که نگاه به هر چیزی از زاویه نوآوری می باشد."

"افراد توجه می کنند به اینکه چگونه ما می توانیم کارها را بهتر انجام دهیم همانطوریکه ما تجدید ساختار اساسی نیروی تکاوران دریایی در کائوه را انجام دادیم.:

"رئیسان دپارتمان ها با هم کار کرده، فرایند را مورد بازرسی قرار داده و سعی دارند تا راههای بهتر برای انجام کارها بدست آورند، تا اینکه فقط به طور انفرادی سعی بر حل مشکلات داشته باشند."

"بعد از انجام میز گرد رئیسان دپارتمان ها بیشتر با گروه CPOs همکاری می کنند."

"و به نظر می رسد که جریان خوبی از بحث میان دپارتمانی به وجود آمده باشد."

"مشکلات حقوقیمان در موارد اساسی نسبت به سال قبل کاهش یافته است."

"فرمانده برگزاری کنفرانس کیفیت زندگی را برعهده گرفته است."

فرمانده اوهاانا بیان کرد که کنفرانس کیفیت زندگی در پیوند با اصول راهنما بعلاوه حوزه های ماموریت قرار گرفته اند: کیفیت زندگی مورد حمایت قرار میگیرند ولو اینکه زیر ساخت ها در حال تغییر هستند.

"ما در حال بررسی ارتباطات بین کیفیت زندگی، اینکه افراد فکر می کنند چه چیزی مهمترین مضامین کیفیت زندگی است، و اینکه سپس اکشن پلن را توسعه دهیم."

اجزا به نمایندگی از ایستگاه هوایی و از تمام ذی نفعان و فرماندهان و رئیسان مشتری ها گرد آمدند.

"نماینده ها برای بیان مهمترین مطالب در مورد کیفیت زندگی دور هم گردآمده اند. هرکسی برای بیان ایده هایش و نیز پیشنهاد راه حل اجازه داده می شد. آنها از تمام قسمتهای فرایند بودند. آنها تنها از دسته کاپیتان ها یا رفاه اجتماعی و مسئولین رفاهی نبودند که حق داشتند بیان کنند که چگونه ما کیفیت زندگی را در اطرافمان بهبود بخشیم بلکه آن در تمام سطوح وجود داشت."

نماینده ها به گروههای متمرکز و درخور تقسیم شدند با ورودی های دریافت شده از انجمن های دریایی، اشخاص نظامی، افراد خانواده آنها، آنهايي که در استراحت بوده اند، و کارگران غیر نظامی را بازنگری کرده و بررسی کنند.

"این فرایند به سطح های پایین تر نیز آورده شد تا اینکه پیدا کنیم که چه چیزی به واقع مورد درخواست آنها می باشد، چه چیزی خانواده های آنها می خواهند، و چه چیزی مشتریان می خواهند. آن فقط یک جلسه شهری نیست جاییکه مردم بر مبنی گزینه های دستور جلسه شان به طور فردی گرد هم می آیند؛ بلکه آن راهی است برای این گروه تا به یک توافق عمومی روی پنج تا از مهم ترین موضوعات دارای ارجحیت کیفیت زندگی دست پیدا کنند."

هر کدام از گروههای متمرکز پنج آیتم که برای حوزه آنها در فرماندهی نیروی تکاوران، و انتصاب فرماندهان جهت بهبود بسیار مورد نیاز است را مورد بحث قرار می دهند. موضوعاتی که در سطح پایین بدست آمده است به رئیس گروه عملیاتی نیروی دریایی در قسمت کیفیت زندگی ارجاع داده می شود، اما اغلب پیش بینی می شود که به طور خاصی برقرار گردد.

"هنگامیکه شما در مورد ارتقای کیفیت زندگی صحبت می کنید، آن فرایند می باشد. که نام آن TQL است. و یک فرایند استراتژیک می باشد و آن هر چیزی است که به شخص بر می گردد و آن حقیقتا کار می کند."

"شما به همه افراد در همه سطوح تا سطح فرماندهی نیاز دارید و اینکه کاری کنید که آنها حس کنند که آنها بخشی از فرایند هستند و در طرح نقش دارند؛ تا اینکه آنها از طرح حمایت کنند."

ما مدیران ارشد تنها رسیدن به اهداف در هر بخش را تسهیل می کنیم. و رهبری و راهنمایی ها را فراهم می کنیم. ماموریت ها، چشم انداز و اهداف افراد را مشخص می کنیم. CPOs ها که شامل مدیران میانی می شوند مسئولیت اجرا را برعهده دارند. آنها تنها کسانی هستند که اهداف پایین دستی و عناصر مختلف را توسعه می دهند."

"ضمن اینکه شما از طریق کارها و عناصر مختلف اکشن پلن ها را توسعه می دهید مهم است که ورودی ها و مشارکت افرادی که برای اجرای طرح ها لازم است بدست بیاورید. آنها تنها بهترین کسانی هستند که شغلشان را می شناسند و می دانند شغلشان چه چیزی نیاز دارد."

"افسر فرمانده نیاز به اطمینان دارد از اینکه افراد نسبت به رهبری پشتیبان طرح آگاه بوده و انتظار دارند که افراد با رئیس در راستای طرح تماس برقرار کنند."

"مدیران میانی اعتبار طرح استراتژیک ما را تایید کرده و سپس به طور کامل اهداف را توسعه دادند که فرایند قدرتمندی را سبب شد. آن سبب شد که آنها به طور کامل به ماموریت، چشم انداز، و اهداف دست پیدا کنند."

"کلید موفقیت ارتباط بین طرح استراتژیک و فرایند خروجی بود که به صورت جداگانه سازماندهی نشده و یا شیوه مدیریت جداگانه نداشتند بلکه ارتباط بین آنها وجود داشت. برای مثال تسهیلات و محیط QMB برای تسهیل گسترش برنامه ریزی با هم مرتبط شدند. و آن یک فرایند خروجی است که برای دستیابی به اهداف طرح اجرا شده است. اگر شما ارتباط نداشته باشید ممکن است شما نتوانید آن را بدست آورید."

"کنفرانس کیفیت زندگی یک ابزار بسیار قدرتمند می باشد. و آن راهی برای حرکت می باشد هنگامیکه آنچه که مشتریان برای کیفیت زندگی خواستارند را در نظر می گیرید."

"سعی نکنید که با اجبار طرح استراتژیک را به سازمان تزریق کنید. بلکه به آرامی آن را به کار برده و مطمئن شوید که هر شخص مناسب در جای مناسب خودش قرار گرفته است."

ما متوجه شدیم که داشتن یک طرح استراتژیک پیوسته برای تسهیل و کمک به فرایند برنامه ریزی استراتژیک محوری است. تسهیل کنندگان به تعلیم برنامه ریزی استراتژیک، فرایند مدیریت و تیم های تخصصی پرداخته علاوه بر اینکه راهنمایی ها را برای توجه به سمت کامل کردن طرح پیشنهادی برنامه به وجود آورد. بقیه فرماندهان فقط فرایند برنامه ریزی استراتژیک را شروع می کنند که قویا به استفاده از کمک تسهیل کنندگان می پردازند.