

ارزیابی و کنترل استراتژیک در عمل

نویسندگان: دکتر علیرضا علی احمدی^۱

مهندس علیرضا غیرمحمد صادقی^۲

چکیده مقاله

ارزیابی و کنترل، مرحله‌ای از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که مدیران عالی باید اطمینان پیدا کنند که برنامه انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود. بدون داشتن یک سیستم ارزیابی، مشاهده واقعیت‌های برنامه، کاری دشوار است. در کشور ما کمتر سازمانی است که به امر ارزیابی و کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده، توجه کند. در این مقاله ضمن بیان ضرورت و فرایندهای ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک به بیان معیارهای ارزیابی و ارائه نحوه اجرای ارزیابی برنامه‌های سازمان در عمل پرداخته شده و در پایان، اشتباهات ممکنه در مسیر ارزیابی استراتژیک، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و ضمن ارائه یک پرسشنامه چهار سؤالی برای انجام ارزیابی استراتژیک، به بیان پنجاه اشتباه متعارف در امر برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته شده است و از بین این اشتباهات، خطاهایی که باید از آنها اجتناب شود مورد تأکید قرار گرفته است.

ارزیابی و کنترل استراتژیک در عمل

۱) ضرورت ارزیابی و کنترل

ارزیابی، مرحله‌ای از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن، مدیران عالی سعی دارند مطمئن شوند که برنامه انتخاب شده به درستی اجرا شده و اهداف شرکت برآورده شده است.	فرض بر این است که استراتژی، انتخاب شده و بر این اساس برنامه‌ها تدوین شده و منابع لازم
--	---

۱- استادیار و معاون پژوهشی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

۲- دانشجوی دکترای مهندسی سیستم و بهره‌وری علم و صنعت - عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

پاسخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه آفرین باشد. با سیستم ارزیابی می توان انحراف برنامه را از اهداف و تغییرات به دست آورد و مطابق شرایط، تنظیم و اصلاح نمود. بنابراین با سیستم ارزیابی می توان به سؤالاتی از قبیل سؤالات زیر پاسخ داد.

- آیا وقایعی که در محیط اتفاق می افتند با آنچه که پیش بینی شده تطبیق دارند؟

- آیا برنامه ها را همان گونه که فرموله کرده ایم، باید در اجرا تداوم بخشیم؟

به عنوان نتیجه باید مطرح کرد که بدون ارزیابی و کنترل، برنامه ریزی استراتژیک ممکن است بیشتر به صورت امید باقی بماند تا وسیله ای برای رسیدن به آینده مطلوب باشد.

۲) فرآیند ارزیابی و کنترل در ساختار سازمانی سیستم برنامه ریزی [۲]

فرآیند ارزیابی به طور کلی به صورت چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر است.

الف - تعیین اهداف عملکردی و حدود

تغییرات مجاز این اهداف و برنامه های اجرایی

ب - اندازه گیری موقعیت واقعی مرتبط با اهداف در یک زمان معین

ج - تجزیه و تحلیل انحرافات عملکرد مؤسسه

از پیش بینی های برنامه

د - اصلاح و یا تغییر برنامه ها و تنظیم شرایط

مؤسسه با برنامه ها

همچنین برای اجرای مؤثر سیستم ارزیابی

شناخت عوامل محیطی (داخلی و خارجی) مؤسسه

فراهم آمده و سیستم رهبری آن شکل گرفته است و حال برای حصول اطمینان از نتایج و هدایت برنامه ها به سمت اهداف، سیستم ارزیابی و کنترل تدوین می شود. در بعضی از مواقع نیز سیستم ارزیابی، فراسوی سازمان است و با نگرشی فراسازمانی، برنامه ریزی استراتژیک را کنترل می کند.

بدون داشتن یک سیستم ارزیابی نمی توان برنامه ریزی استراتژیک را به طور اثربخش تدوین کرد و یا نسبت به مقتضیات در حال تحول آن اقدام نمود. با سیستم ارزیابی می توان میزان سنجش موقعیت سازمان را برآورد کرد.

سیستم ارزیابی برنامه ها تلاشی است برای مشاهده فراسوی واقعیت های محسوسی که نمایانگر سلامت کوتاه مدت شرکت هستند.

بیشتر مؤسسات به ندرت به ارزیابی سیستم برنامه ریزی خود می پردازند و حال آنکه ارزیابی، یک فرآیند مستمر است و به سختی می توان آن را از برنامه های، گزارش دهی، نظام پرداخت دستمزد و ... مؤسسه تفکیک نمود. بنابراین ارزیابی برنامه های استراتژیک بیشتر یک فرآیند سازمانی است تا یک عمل ذهنی. [۱] به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک شامل سه مرحله اساسی است:

- تنظیم برنامه ها

- اجرای آنها

- ارزیابی و کنترل

این نکته را باید یادآور شویم که آهنگ تغییر در شرایط امروز آنچنان عظیم است که تأخیر در

ضروری است. بنابراین لازم است:

۱- فرضیات محیطی برای برنامه‌ها دقیق روشن باشد.

۲- عوامل محیطی دقیقاً تحت نظر بوده تا انحرافات عمده آشکار شود.

۳- اگر انحرافات فوق‌العاده در عوامل محیطی رخ داد اهداف و برنامه‌ها باید مورد تجدید نظر قرار گیرد.

۴- برنامه‌های جدید را باید همانطور که مورد نیاز است اجرا کرد.

بنابراین سیستم ارزیابی به معنی نظارت مستمر بر اجرای برنامه و تحت نظر گرفتن شرایط محیطی می‌باشد.

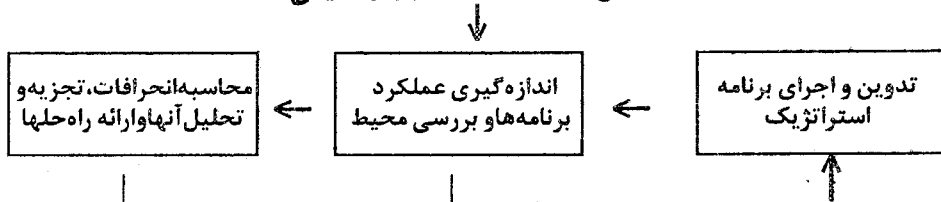
فرآیند ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی را می‌توان به شکل زیر بیان نمود.

ممکن است در تشخیص تجدید نظر نمایند. همانطور که پزشکان اگر در اولین تشخیص کاری از پیش نبردند، کار را رها نمی‌کنند، استراتژیست‌ها نیز باید انتخاب دیگری داشته باشند و با ارزیابی مستمر برنامه ارائه شده و مقایسه آن با علایم استاندارد آن را باید اصلاح نمایند. در تاریخ سیاسی، بسیاری از شکست‌ها به دلیل عدم توجه به ارزیابی برنامه‌ها بوده است. با ارائه یک سیستم پاداش و انگیزش می‌توان مدیران و کارمندان را در پاسخ به مکانیزم ارزیابی راغب نمود.

۴- معیار ارزیابی

تعریف و اندازه‌گیری عوامل ارزیابی، بسیار پیچیده و انتخاب عوامل آن ساده نیست. ولی به‌طور کلی دو دسته‌اند:

تدوین استانداردهای کاری و محیطی



۳-۹- معیارهای کمی

برای اندازه‌گیری اثر بخشی استراتژی و برنامه انتخاب شده می‌توان عملکرد مؤسسه را با گذشته آن و یا با عملکرد رقبا مقایسه نمود و از عوامل سود خالص، قیمت سهام، سود تقسیم شده، درآمد هر سهم، سهم بازار، رشد فروش، هزینه و کارایی تولید، توزیع غیبت و رضایت کارکنان و ... استفاده نمود و عوامل یادشده را با شرکت‌های مشابه و

ارائه یک نسخه جهت برنامه استراتژیک برای مؤسسه مشابه کار پزشک است برای مداوای بیمار در حالتی که هنوز خیلی از رفتارها را نمی‌تواند پیش‌بینی کند. با مشاهده علایم بهترین تشخیص را می‌دهد و داروی لازم را تجویز می‌نماید، یک استراتژیست نیز یک استراتژی و برنامه آنها را ارائه می‌نماید، اگر تجویز مؤثر واقع نشود، پزشکان معتقدند در تشخیص اشتباه کرده‌اند (انتخاب استراتژی) لذا

مدیریت در هر زمان در حال بهبود گردد. مثلاً گزارش‌های مربوط به خود، سهم بازار، کارایی باید دقیق و به موقع ارسال شود. مدیران باید کنترل ارقام و اهداف اصلی را انجام دهند.

وضعیت گذشته مؤسسه مقایسه نمود. این مقایسه معیار خوبی برای ارزیابی قوت و ضعف مؤسسه در انتخاب و اجرای برنامه‌ها و استراتژی می‌باشد.

۳-۲- معیارهای کیفی ارزیابی

این معیارها می‌توانند در بیشتر سؤالات مطرح شوند و پس از توزیع آن در بین مدیران و نیز مشتریان و تجزیه و تحلیل آنها، می‌توان اظهار نظر نمود. مثلاً

- تحلیل نتایج سیستم ارزیابی
- ۱- اگر عملکرد، بسیار بالا و یا پایین تر از برنامه بود، فرضیات محیطی عاقلانه نبوده‌اند و یا ارزیابی توانمندی‌های داخلی درست صورت نگرفته است و باید در آنها تجدید نظر شود.
 - ۲- اگر اجرا ناقص باشد، سیاست‌ها و منابع نیاز به تغییر دارند.
 - ۳- اگر محیط به‌طور غیرقابل پیش‌بینی متغیر است باید طرح‌های اقتضایی تدوین نمود.
 - ۴- در نهایت، در صورت نیاز باید اهداف را تغییر داد و فاصله عملکرد را توجیه نمود.

۱- آیا برنامه، فاصله‌های مهم را کاهش داده؟
آیا اهداف با مسؤولیت‌های اجتماعی مؤسسه هماهنگ است؟

۲- آیا برنامه از فرصت‌های محلی و بین‌المللی حداکثر استفاده را می‌برد؟

۳- آیا برنامه انعطاف کافی برای تعمیرات پیش‌بینی نشده را دارد؟

۴- آیا برنامه نقاط ضعف را کاهش داده است؟

۵- آیا برنامه با منابع سازگار است؟

۶- آیا ریسک برنامه بالاست؟ آیا برنامه به منابعی متکی است که دسترسی به آنها محتمل است؟

۷- آیا افق برنامه مشخص است؟

۸- آیا طرح و برنامه یادشده فراگیر است؟

۹- آیا مدیران به اجرای برنامه متعهد هستند؟

ارزیابی برنامه‌ریزی می‌تواند قبل از اجرای برنامه نیز به عمل آید. ولی ارزیابی خوب باید به نحوی باشد تا علایم برنامه تا حدی در عمل مشخص گردیده باشد. ارزیابی می‌تواند یک فرایند مستمر در سازمان باشد و با سیستم اطلاعات

۴) ارزیابی و کنترل در عمل [۵]

ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک را در عمل می‌توان بدین صورت عمل کرد:

- توزیع پرسشنامه و تحلیل جواب‌ها
- تدوین فاکتورها و پارامترهای بحرانی مؤثر در سیستم برنامه‌ریزی
- بررسی دامهای برنامه‌ریزی

۴-۱- توزیع پرسشنامه و تحلیل جواب‌ها [۳]

- این پرسشنامه می‌تواند در ۴ قسمت تنظیم شود.
- الف - میزان باور مدیران در مورد موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان
 - ب - میزان صحیح بودن جواب‌های برنامه‌ریزی

سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف متفاوت است و حتی می‌تواند در یک شرکت شخصی در زمان‌های مختلف، متفاوت باشد.

این پرسشنامه به نحوی طراحی شده که نمره خاص و یا معیار کارایی برای سیستم برنامه‌ریزی به دست نمی‌آید، با وجود این، می‌تواند به گونه‌ای تغییر نماید که اهداف هر شرکت در وزن‌دهی به سؤالات برآورده شود.

می‌توان به عنوان مثال برای معیار عملکرد، وزن‌های کمی متفاوت به سؤالات داد (به عنوان نمونه، خیلی مؤثر نمره ۴ و بی‌اثر صفر). با چنین وزن‌دهی می‌توان برای هر فرم، نمره مشخصی به دست آورد. با این وجود، هدف از این پرسشنامه، به دست آوردن یک نمره برای سیستم برنامه‌ریزی نیست، بلکه هدف، ایجاد مجموعه مشاهداتی در مورد سؤالات به طور فردی و یا کل سیستم بوده و این موضوع می‌تواند به عنوان یک مبنای شروع بحث پربارتری در میان مدیران و کارمندان برای ایجاد روش‌هایی در جهت ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

۴-۲- ارزیابی فاکتورها و پارامترهای بحرانی مؤثر در سیستم برنامه‌ریزی

نگرش دیگر برای بررسی مؤثر بودن برنامه‌ریزی استراتژیک این است که لیستی از فاکتورها و یا پارامترهای بحرانی مؤثر سیستم برنامه‌ریزی تهیه کنیم و سپس سیستم را با آن لیست مقایسه نماییم.

آقای Schaffir برای اینکه مدیران بخواهند مؤثر

استراتژیک برای مؤسسه

پ - میزان مؤثر بودن فرایندهای برنامه‌ریزی شده در بهبود مدیریت، هماهنگی و ارتباطات داخلی
ت - کیفیت اجرا، روش‌ها و طرز تلقی‌ها و رویه‌های به کارگرفته شده، برای ارزیابی برنامه‌ها که می‌تواند در قالب ۴۰ سؤال به شرح پرسشنامه پیوست انجام گیرد.

در عین حال، کمبودهای زیادی در هر یک از سؤالات پرسشنامه وجود دارند که به طور جدی بازده برنامه‌ریزی را کاهش خواهند داد و ضرورت دارد که توسعه لازم در آنها صورت پذیرد.

مفهوم سؤالات پرسشنامه، این ایده را تقویت نمود که اگر فرایند برنامه‌ریزی هوشمندانه و دقیق (پیشرفته) صورت گیرد، کارایی خواهد داشت. یکی از کسانی که در برنامه‌ریزی کار کرده است، آقای HALL است. او معتقد است که: [۶]

«اگر محیط اجتماعی، سیاسی که در آن می‌خواهیم فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را اجرا کنیم، آماده نباشد و مدیران، بیش از کافی نداشته باشند، هر چند روش‌ها، تکنیک‌ها و رویه‌های برنامه‌ریزی جدید را به کار ببریم، اثرات آنها اگر هیچ نباشد، بسیار کم خواهد بود. معمولاً فشار زمان، منافع شخصی، مسؤولیت کارکنان نسبت به همکاران و مدیران بر سیستم برنامه‌ریزی داخلی شرکت حاکمیت پیدا می‌کند.»

به خاطر اثرات متفاوتی که سؤالات پرسشنامه دارند، بعضی از افرادی که از آن می‌خواهند استفاده کنند دوست دارند به برخی سؤالات ارزش بیشتری بدهند و وزن آنها را بیشتر نمایند. این وزن‌دهی در

۵- آیا برنامه، آگاهانه انتخاب شده و نتایج احتمالی را در نظر گرفته است؟ قبل از اینکه برنامه‌ای به مرحله اجرا درآید سیستم بایستی راه کارهای دیگری را نیز عنوان نماید.

۶- آیا سیستم برنامه‌ریزی، شرایط بحرانی، اولویت‌ها، انتخاب‌های اصلی را رعایت می‌کند؟ یکی از اهداف برنامه‌ریزی این است که نظر مدیریت را روی فاکتورهای کلیدی و موضوعات بحرانی و اصلی متمرکز نموده و تقدم‌های ضروری را اعمال کند.

۷- آیا برنامه و تخصیص بودجه به هم مرتبط هستند؟

استراتژی ما معمولاً از طریق تخصیص بودجه به اجرا درمی‌آید. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سیستم و تخصیص بودجه در سیستم دیگری صورت گیرد و این دو با هم درگیر نباشند، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تضمینی ندارد.

۸- آیا سیستم اداری قابل مدیریت و تنظیم شدن هست؟

۹- آیا سیستم برنامه‌ریزی، موجب تکمیل مدیریت می‌باشد؟

بیشتر مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی، شرکت می‌کنند، آنها دارای سبک‌های متنوعی هستند. سیستم برنامه‌ریزی باید با توجه به این سبک‌ها و احتیاجات مدیران تدوین گردد.

۱۰- آیا سیستم برنامه‌ریزی جزء تار و پود سازمان شده است؟ بنابراین می‌توان گفت:

برنامه‌ریزی به جای اینکه یک عمل با زحمت و اجباری جلوه کند، باید به‌عنوان یک سبک

بودن فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان خود را ارزیابی نمایند، ده ناحیه و یا ده پارامتر را مشخص نمود که به شرح زیر است. [۷]

۱- آیا سیستم برنامه‌ریزی به طراح آن کمک می‌کند تا عملیات خود را مؤثرتر انجام دهد؟

۲- آیا برنامه‌ریزی، یک تعهد متقابل بین طراح برنامه و مدیر عامل ایجاد می‌کند؟ (آیا مدیر عامل به طراح اعتقاد دارد؟) چون در بعضی از سازمان‌ها، برنامه‌ریزی به علت لختی و ایستایی سازمان از جهان واقعی جدا می‌شود و فعالیت برنامه‌ریزی، جایگزین هدف از برنامه‌ریزی می‌گردد. بنابراین اگر اعتقاد برای برنامه‌ریزی وجود نداشته باشد، هیچ برنامه‌ریزی مؤثر نخواهد بود. تعهد، آن‌گونه که ما می‌دانیم با شعار به دست نمی‌آید بلکه طراح و مدیر عامل باید به آن اعتقاد داشته باشند.

۳- آیا برنامه، اطلاعات کافی که اعتبار لازم را به کارایی‌اش ارائه بدهد، دارد؟ آیا موقعیت به اندازه کافی قابل بازرسی است؟ آیا رویه‌های پیش‌بینی مناسب هستند؟ آیا استراتژی توسط روش‌های مناسب، آزمایش شده است؟ آیا استراتژی قابل اجرا هست؟

۴- آیا برنامه، یک نقطه تمرکز استراتژیک دارد؟ مثلاً آیا برنامه تمرکز روی استفاده از منابع و امکانات شرکت برای سرمایه‌گذاری و استفاده از فرصت‌ها با توجه به رقبا و تهدیدات در محیطی که به‌طور دایم در حال تغییر است، دارد؟ چرا که «برنامه‌ریزی مؤثر لازمه‌اش درک کامل محیط و داشتن یک استراتژی دقیقی فرموله شده می‌باشد.»

برنامه‌ریزی، یک پرسشنامه به ۶۰۰ کمپانی ارسال شده است که ۲۱۵ جواب قابل استفاده دریافت گردیده است. بیش از ۳۳ درصد جواب‌ها از شرکت‌هایی بودند که بیش از یک میلیارد دلار فروش سالیانه داشتند ولی ۷/۴ درصد جواب‌ها از شرکت‌هایی بودند که زیر ۵۰ میلیون دلار فروش داشتند و دقیقاً ۵ درصد، فروشی بین ۵۰ و ۹۹ میلیون دلار داشتند. بنابراین، توزیع پاسخ‌ها، تمایل به شرکت‌های بزرگ داشت، اگرچه شرکت‌های کوچک را نیز دربر گرفته بود.

قصد تحقیق برآن بوده که پرسشنامه‌ها را مدیران عالی و مدیران بخش‌ها و قسمت‌ها پرکنند ولی به‌طور غیر منتظره مشاهده شده است که در بیشتر شرکت‌ها، برنامه‌ریزان شرکت، فرم‌های یاد شده را پر کرده و ارسال نموده‌اند. ولی با این حال، نتایج بررسی ارزشمند بودند.

هدف اصلی بررسی فوق این بوده که از لیست ۵۰ اشتباه که برای آنها ارسال شده بود (در جدول ۱) پاسخ دهندگان مشخص نمایند که آیا این ۵۰ سؤال تمامی دام‌ها و اشکالاتی است که طی برنامه‌ریزی با آن مواجه شده‌اند و باید در هنگام برنامه‌ریزی موفق از آنها پرهیز کرد و در صورت کمبود، بقیه اشکالاتی را که خود با آن مواجه می‌شدند، به لیست اضافه می‌کردند. با این‌همه، توضیحات مختصری برنتایج مشاهدات وجود دارند که باید توضیح داد.

اول: لیست اشتباهات کامل نبود، زیرا که شامل تمامی فرایندهای مدیریت مربوط به برنامه‌ریزی نمی‌شد. برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور

زندگی برای سازمان باشد. برنامه‌ریزی باید یک امر طبیعی در فرایندهای رسمی و غیررسمی شرکت درآید تا مدیران در سطوح مختلف بتوانند تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند و در نتیجه، کارایی و بازده شرکت افزایش یابد. این اقدام به تدریج قابل انجام است و آن نیز با تمرکز و اعتقاد مدیرعامل ممکن خواهد شد.

سیستم برنامه‌ریزی را می‌توان با معیارهای دهگانه Schaffir محک زد. با وجود این، شخص می‌تواند جلوتر رفته و سؤالات بیشتری را مطرح نماید تا مؤثر بودن سیستم برنامه‌ریزی مشخص گردد.

۴-۳- ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی در مقابل فهرستی از دام‌ها و اشتباهات برنامه‌ریزی [۹]

همه سازمان‌هایی که سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی دارند، از نتایج و عملکرد آنها راضی نیستند. یکی از دلایل این عدم رضایت این است که آنها در برقرار کردن، انجام دادن و به‌کاربردن سیستم‌هایشان دچار اشتباه شده‌اند.

۴-۳-۱- پستجه‌اشتباه مستعارف در برنامه‌ریزی استراتژیک

تقریباً سه دهه تجربه با سیستم‌های برنامه‌ریزی مؤثر (رسمی) نشان داده که چه کارهایی را باید و چه کارهایی را نباید انجام داد. در اینجا اشتباهاتی را که در استفاده از برنامه‌ریزی مؤثر باید از آنها اجتناب کرد، مورد بررسی قرار می‌دهیم.

ضمن تحقیقی در آمریکا، در مورد اشتباهات

سوم: هر شرکتی در هر نقطه از زمان، دارای روش‌هایی است تا از خطاهای جدول ۱ اجتناب کند.

یعنی، هر یک از خطاها شامل محدوده وسیعی از اعمال و رفتاری است که می‌تواند کاربرد زیاد و یا کم در موقعیت مشخص شده، داشته باشد. مثلاً اولین خطا «مدیریت عالی فرض می‌کند می‌تواند عمل برنامه‌ریزی را به برنامه‌ریز واگذار نماید»، دارای نکات ظریفی است. تفویض عمل کل برنامه‌ریزی به یک برنامه‌ریز، یک اشتباه اساسی است. ولی از طرف دیگر، یک مدیر سطح عالی باید از دیگر کارمندان کمک بگیرد، حال چه اندازه مسؤلیت برنامه‌ریزی را این مدیر عالی باید به دیگران واگذار نماید، بستگی به موقعیت فرد دارد.

مدیران باید خطاها را ردیابی نمایند و بفهمند که آیا خطا وجود دارد یا نه و سپس تعیین کنند، در صورت وجود چه مقدار به موقعیت آنها بستگی دارد.

گاهی مدیران برای اینکه سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی آنها مؤثر جلوه کند از خطاها اغماض می‌کنند.

تفکیک ناپذیری به کل فرایند مدیریت مرتبط است، لیست یاد شده فقط خطاهای عمده‌ای را بیان می‌کرد که هنگام شروع برنامه‌ریزی در درک طبیعت برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرا و استفاده از آنها باید اجتناب نمود.

دوم: اشتباهات دیگری در برنامه‌ریزی وجود دارند که می‌توان نظیر انتخاب اشتباهی موضوع و یا تحلیل غلط از اطلاعات موجود، نتیجه غلط از اطلاعات صحیح را بیان نمود.

اگر چنین اشتباهاتی انجام گیرند برنامه‌ریزی با شکست مواجه خواهد شد. مثلاً یک خطای بسیار مهم فرض پیش‌بینی فروش براساس روند گذشته است.

به بیان دیگر، سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک به راحتی می‌تواند شکست خورده تلقی شود اگر شرکت از این فرایند پیروی نماید و استراتژی غلط را برای اجرا دیکته کند.

نکته مهم دیگر اینکه، بسیاری از اشتباهات در سیستم برنامه‌ریزی مربوط به متدولوژی، فرایند تصمیم‌گیری و یا تفکر اشخاص است.

جدول ۱: پنجاه اشتباه متعارف در برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی [۱۰]

الف	اشتباهات در شروع برنامه‌ریزی
۱-	فرض مدیران عالی که می‌توانند برنامه‌ریزی را به‌طور کامل به برنامه‌ریز تفویض نمایند.
۲-	پرهیز از برنامه‌ریزی به‌خاطر اینکه در گذشته بدون آن موفق بوده‌اند.
۳-	حذف برنامه‌ریزی استراتژیک به‌خاطر اینکه سیستم یادشده در گذشته در پیش‌بینی بحران‌ها موفق نبوده است و یا اینکه برنامه‌ریزی به تصمیم‌های قانع‌کننده برای مدیریت منجر نشده است.
۴-	فرض اینکه دانش فعلی در مورد برنامه‌ریزی کافی نیست و اطلاعات بیشتری لازم است.
۵-	فرض اینکه شرکت نمی‌تواند با توجه به منابع و احتیاجاتش برنامه‌ریزی درازمدت داشته باشد.
۶-	فرض اینکه پس از انجام برنامه‌ریزی، از آن انتظار یک شبه معجزه را داشته باشیم.
۷-	فرض اینکه یک سیستم برنامه‌ریزی می‌تواند بدون «مشکلات» در فرایند تصمیم‌گیری مدیریت مؤثر باشد.
۸-	فکر اینکه می‌توان یک برنامه موفق را از یک شرکت، بدون تغییر، با موفقیت به شرکت دیگر منتقل کرد.
۹-	اغماض کردن ساختار قدرت شرکت در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی
۱۰-	قصور در تفهیم درست رویه برنامه‌ریزی درازمدت قبل از اینکه فرایند شروع شود.
۱۱-	قصور در ایجاد یک فضای مساعد در شرکت که مقاومت در برابر برنامه‌ریزی ایجاد نشود.
۱۲-	قصور در محلیابی برنامه‌ریز شرکت در سطح نسبتاً عالی در سلسله مراتب مدیریت
۱۳-	قصور در اطمینان یافتن از کارمندان برنامه‌ریز که دارای خصوصیات مناسب رهبری، تخصص فنی و شخصیتی برای تفویض مسؤلیت در سیستم برنامه‌ریزی هستند.
ب	خطاهای مربوط به تعبیر طبیعت برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۴-	فراموش کردن اینکه برنامه‌ریزی یک فرایند سیاسی، اجتماعی، سازمانی و منطقی است.
۱۵-	فرض اینکه برنامه‌ریزی جامع شرکتی چیزی جدا از کل فرایند مدیریت است.
۱۶-	قصور در اطمینان یافتن از اینکه مدیران اصلی در حقیقت معنی برنامه‌ریزی درازمدت و نتایج آن را درک می‌کنند.
۱۷-	قصور در تفهیم اینکه برنامه‌ریزی سیستماتیک رسمی و جاری مکمل یکدیگر هستند.
۱۸-	فرض اینکه برنامه‌ها توسط کارمندان برنامه‌ریز برای مدیران عملیاتی قابل اجراست.
۱۹-	اغماض این واقعیت که برنامه‌ریزی یک فرایند یادگیری است و باید باشد.
۲۰-	فرض اینکه برنامه‌ریزی ساده است.
۲۱-	فرض اینکه برنامه‌ریزی سخت است.
۲۲-	فرض اینکه برنامه‌ریزی درازمدت می‌تواند شرکت را از بحران فعلی نجات دهد.
۲۳-	فرض اینکه برنامه‌ریزی درازمدت تنها برنامه‌ریزی استراتژیک است، یا برنامه‌ریزی برای یک محصول اصلی است یا صرفاً پیش‌بینی توسعه محصول فعلی است.

ج	دام‌ها و اشتباهات در انجام برنامه‌ریزی استراتژیک
-۲۴	مدیران ارشد آنچنان در مسائل جاری غرق می‌شوند که زمان بسیار کمی برای برنامه‌ریزی درازمدت صرف می‌کنند و فرایند برنامه‌ریزی در بین مدیران بخش‌ها و کارمندان از اعتبار کافی برخوردار نیست.
-۲۵	برنامه‌ریزی درازمدت به دلیل اینکه مدیریت، زمان بسیار زیادی صرف مسائل جزئی و کلی آن می‌نماید اهمیت خود را از دست می‌دهد و مسائل مربوط به برنامه‌ریزی کوتاه مدت نیز از نظر دور می‌ماند.
-۲۶	قصور در فرض استفاده از پرسنل اجرایی در فرایند برنامه‌ریزی
-۲۷	تأکید بسیار بر مرکزیت برنامه‌ریزی درازمدت در مرکز فرماندهی به گونه‌ای که بخش‌های دیگر مسؤلیت بسیار کمی برای برنامه‌ریزی مؤثر احساس می‌کنند.
-۲۸	قصور در توسعه اهداف مناسب برای شرکت به عنوان اساس فرموله کردن برنامه‌ریزی درازمدت
-۲۹	فرض اینکه به کلیه عناصر باید وزن‌های مساوی داد (یعنی اینکه همان تأکید که روی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود، روی برنامه‌ریزی عملیاتی هم بشود یا اینکه تأکید یکسان برای برنامه‌های عملی، اصل بشود).
-۳۰	پیش از اندازه رسمیت دادن به سیستم به گونه‌ای که سیستم، انعطاف پذیری، و محدودیت خلاقیت را به همراه داشته باشد.
-۳۱	قصور در اینکه برنامه‌ریزی، واقعی تدوین شود (به دلیل خوشبین بودن و محاط بودن بیش از حد)
-۳۲	پیش‌بینی به جای فکر مجدد در کل سیکل فرایند برنامه‌ریزی (یعنی اینکه اگر برنامه‌ها برای سال ۷۱ تا ۷۵ نوشته شده است اضافه کردن سال ۷۶ در سیکل سال ۷۲ در عوض انجام کل برنامه از سال ۷۲ تا ۷۶)
-۳۳	احترام و اعتقاد بیش از حد برای اعداد به گونه‌ای که برای قضاوت و تفکر مستقیم در برنامه‌ریزی ارزشی گذاشته نشود.
-۳۴	جستجو، برای ارائه آمار دقیق برای هر یک از سالهای افق برنامه‌ریزی
-۳۵	فرض اینکه روش‌های قدیم را باید در مقابل روش‌های جدید انتخاب نکنیم.
-۳۶	فرض اینکه روش‌های کمی به اندازه‌ای که تبلیغ می‌شوند، مفید نیستند.
-۳۷	انجام برنامه‌ریزی درازمدت به صورت تناوبی
-۳۸	قصور در توسعه قابلیت‌های برنامه‌ریزی در واحدهای اجرایی اصلی
-۳۹	قصور مدیران عالی‌رتبه و یا کارمندان برنامه‌ریز برای اینکه به قسمت‌ها و بخش‌ها، اطلاعات کافی را ارائه نمایند.
-۴۰	کوشش برای انجام کار زیاد در وقت بسیار کم
-۴۱	قصور در مورد حداقل ایجاد سیستم و اطلاعاتی که فرایند و نتیجه‌های آن را معتبر و مفید سازد.

د	اشتباهات در به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک
۴۲-	قصور در اینکه مدیران عالی در فصل، برنامه‌ها را تقسیم کنند به نحوی که باعث پیشرفت آنها گردد.
۴۳-	فراموش کردن فرایند مقدماتی (پایه) برای تمرین تقسیم بهتر کارها
۴۴-	فرض اینکه برنامه‌های تهیه شده باید به طور دقیق تا زمانی که در سیکل برنامه ریزی بعدی تغییر به وجود آید، به اجرا درآید.
۴۵-	رد نمودن مکانیزم برنامه ریزی رسمی توسط مدیران عالی با اعمال نظرات ذهنی خود که متناقض با برنامه‌های ارائه شده است.
۴۶-	فرض اینکه چون برنامه‌ها باید به تصمیمات امور جاریه منجر گردند لذا به برنامه‌های کوتاه مدت اهمیت دادن و ارزیابی نتایج و کوشش برنامه ریزی را بر کوتاه مدت متمرکز نمودن
۴۷-	قصور در به کارگیری برنامه‌ها به عنوان استاندارد برای اندازه گیری عملکرد مدیریت
۴۸-	فراموش کردن به کارگیری آنالیز مفید صرفه برای سیستم و مطمئن شدن از اینکه مزایا از هزینه‌ها بیشتر باشند.
۴۹-	قصور در ترغیب مدیران برای برنامه ریزی درازمدت با تنها ارزش و پاداش دادن بر برنامه‌ها و عملکرد کوتاه مدت
۵۰-	قصور در به کارگیری این حقیقت که برنامه ریزی رسمی یک فرایند مدیریتی است که برای بهبود قابلیت‌های مدیریت در سرتاسر شرکت به کار می‌رود.

۴-۳-۲) ده اشتباه که مدیران باید از آنها اجتناب نمایند:

یک لیست از بحرانی ترین خطاها که این افراد مورد نظرشان بود که باید از آنها اجتناب نمود به ترتیب کاهش اهمیت در جدول ۲ ارائه شده است.

از افرادی که در این بررسی مورد تحقیق قرار گرفته بودند خواسته شده بود تا ۵ خطای عمده را به ترتیب لیست نمایند. از این طبقه بندی خطاها،

جدول ۲: ده اشتباه مهم برنامه ریزی که باید از آنها اجتناب کرد

شماره اشتباه	توضیح اشتباه	تعداد پاسخها براساس درجه بندی	تعداد کل پاسخها
۱	فرض اینکه مدیران عالی که می‌توانند برنامه ریزی را به برنامه ریز تفویض نمایند	۱ ۳ ۹ ۲ ۲۴	۴۸
۲۴	مدیران عالی آنچه‌ان در مسائل جاری غرق شدند که زمان بسیار کمی برای برنامه ریزی درازمدت صرف می‌کنند و فرایند برنامه ریزی در بین مدیران بخش‌ها و کارمندان از اعتبار کافی برخوردار نیست.	۱۳ ۷ ۱۰ ۸ ۹	۴۷

۴۶	۱۰ ۶ ۶ ۱۶ ۸	قصور در توسعه اهداف مناسب شرکت به عنوان اساس فرموله کردن برنامه ریزی درازمدت	۲۸
۳۰	۴ ۱۰ ۷ ۵ ۴	قصور در فرض استفاده از پرسنل اجرایی در فرایند برنامه ریزی	۲۶
۲۹	۴ ۷ ۸ ۷ ۳	قصور در به کارگیری برنامه‌ها به عنوان استاندارد برای اندازه‌گیری عملکرد	۴۷
۲۷	۳ ۵ ۴ ۷ ۸	قصور مدیریت در ایجاد یک فضای مساعد در شرکت به نحوی که مقاومت برابر برنامه ریزی ایجاد نشود	۱۱
۲۷	۳ ۶ ۸ ۷ ۳	فرض اینکه برنامه ریزی جامع شرکتی چیزی جدا از کل فرایند مدیریت است	۱۵
۲۴	۷ ۴ ۵ ۶ ۲	بیش از اندازه رسمیت دادن به سیستم، به گونه‌ای که سیستم، انعطاف پذیری و محدودیت خلاقیت را به همراه داشته باشد	۳۰
۲۴	۴ ۱۰ ۴ ۳ ۳	قصور مدیران عالی در مطرح نمودن برنامه‌های درازمدت که از طرف رؤسای بخش‌ها ارائه شده است	۴۲
۲۳	۷ ۳ ۳ ۵ ۵	رد نمودن برنامه ریزی رسمی توسط مدیران عالی با اعمال نظرات ذهنی خود که متناقض با برنامه‌های ارائه شده است.	۴۵

توضیحاتی بر ۱۰ اشتباه مهمی که باید از آنها پرهیز کرد

برنامه ریزان شرکت، به شکست برنامه منجر خواهد شد.

«مدیریت عالی آنچنان در مسائل جاری غرق می‌شود که برای برنامه ریزی درازمدت وقت کمی صرف می‌نماید.» باید رفتار مدیریت عالی طوری باشد که فرایند برنامه ریزی در میان دیگر مدیران و کارکنان از اعتبار لازم برخوردار باشد. این برنامه ریزی می‌تواند شامل برنامه ریزی‌های کوتاه مدت و یا بلندمدت گردد. هر کس می‌تواند تشخیص دهد که امور جاری و ضروری کوتاه مدت بیشتر وقت مدیران را می‌گیرد و مدیران نیز از نظر زمانی دارای محدودیت هستند ولی واقعیت کار

در قسمت قبل، درباره ۱۰ اشتباه عمده بحث شد و در این مرحله به توضیحات بیشتری درباره آنها می‌پردازیم. «فرض اینکه مدیریت عالی می‌تواند کار برنامه ریزی را به برنامه ریز تفویض نماید.» مدیر عامل یک شرکت باید مسؤلیت برنامه ریزی را تقبل نماید و به نحو مطلوبی با آن درگیر شود، اما اینکه چه مقدار از این مسؤلیت را خود انجام می‌دهد و چه مقدار آن را به دیگری واگذار می‌نماید، به تجربه مدیر عامل در برنامه ریزی، قابلیت‌های کارمندان و دیگر عوامل بستگی دارد. ولی به طور کلی کاملاً واضح است که تفویض کامل برنامه ریزی به کارکنان و

زیر را مطرح نمود.

۱- چه کسی به عنوان مدیر برنامه ریزی انتخاب شده است و چگونه با او برخورد می شود؟ اگر یک مدیر قوی و قابل انتخاب شده باشد و به احترام با او برخورد شود، و مدیران سطح عالی از او راضی باشند، اولین آزمایش با موفقیت انجام شده است.

۲- رئیس و یا مدیریت عالی شرکت چقدر از پیشنهادها و برنامه های بلندمدت پشتیبانی مستقیم می نماید؟ اگر مدیران اجرایی سطح بالا روی برنامه های کوتاه مدت تمرکز نمایند، دیگر مدیران و کارکنان نتیجه می گیرند که افکار بلندمدت، وقت تلف کردن است و این بیانگر این است که تعهد مدیر عامل به برنامه بلندمدت و استراتژیک برخلاف گفته های اوست.

۳- پاسخ مدیریت عالی به کوششها، برنامه ریزی قوی و ضعیف چگونه است؟ چه اتفاقی می افتد وقتی یک مدیر میانی یک برنامه استراتژیک ضعیف را تدوین و ارائه می نماید ولی عملکرد اجرایی خوبی دارد؟ از طرف دیگر مدیر میانی دیگری یک برنامه استراتژیک عالی و معتبر را ارائه می دهد ولی عملکرد کوتاه مدت او ضعیف می باشد. اگر مدیر اولی مورد ستایش و دومی مورد انتقاد قرار گیرد، در مدیران دیگر تأثیر بسزا می گذارد.

۴- چه اندازه تأکید در برنامه ریزی درازمدت برای تعیین ترفیعات و تشویقات وجود دارد؟ اگر کار یک مدیر صرفاً براساس امور کوتاه مدت ارزیابی شود تفکر برنامه ریزی استراتژیک در سازمان از بین می رود.

روزانه نباید به اغماض برنامه ریزی استراتژیک بلندمدت منجر گردد. اگر چنین شود، احتمالاً به اخذ تصمیمات کوتاه مدت ضعیف منجر می گردد.

«قصور در تعیین و توسعه اهداف شرکت که مسبایی برای فرموله کردن برنامه های درازمدت می باشد» این خطا آنچنان زیاد تکرار شده که در بسیاری از شرکتها، اهداف به صورت کلی مطرح شده است. مانند «بهترین بهره وری ممکن را به دست آوردن» و یا «به حداکثر رساندن سود» و بعضی از شرکتها، اهداف غیرواقعی برای رشد، سود، سهم بازار و غیره تعیین کرده بودند و در بعضی دیگر، مشکل روشن شدن برخی از مسائل بین واحدهای مختلف وجود داشت. از مسؤولین بعضی واحدهای شرکت خواسته شده بود، اهداف را مشخص نمایند که به دلیل پاسخ ندادن این مسؤولین، کار برنامه ریزی عقیم مانده بود. قصور در مشخص شدن و قابل درک بودن اهداف برنامه ریزی بلندمدت، بدون شک منجر به بروز مسائلی در برنامه ریزی استراتژیک خواهد شد.

«قصور در به کارگیری پرسنل اجرایی کارا در فرایند برنامه ریزی» مدیران اجرایی در سطوح پایین هر سازمانی معمولاً روی پروژه هایی که معتقدند، مدیران سطح بالا تعهدی به انجام آن ندارند، وقت نمی گذارند. تشویق کارکنان توسط مدیران سطح بالا برای انجام و یا همراهی آنان در برنامه ریزی استراتژیک کافی نیست. مدیران قبل از اینکه هر عملی را انجام دهند باید، طرز تلقی کارکنان را مشاهده نمایند. برای تعیین پاسخ کارکنان نسبت به فرایند برنامه ریزی، می توان چهار تست و سؤال

«قصور در ایجاد یک فضای دوستانه و مخالف برنامه‌ریزی نبودن» این موضوع بسیار مهمی است که در طول مقاله به آن پرداخته شده است.

«بیش از اندازه رسمیت دادن به سیستم، به گونه‌ای که سیستم، انعطاف‌پذیری و محدودیت خلاقیات را به همراه داشته باشد.» اشتباه بزرگی که برخی از شعبه‌های مرکزی شرکت‌ها انجام می‌دهند، آماده کردن برنامه‌ها به طور دستی و به کار بردن آن برای تمام قسمت‌ها بدون توجه به ظرفیت، قابلیت‌های برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمان و غیره می‌باشد. قسمت‌های مختلف سازمان، نیاز به سیستم برنامه‌ریزی خاص خود دارد که با رفتار آن قسمت‌ها سازگار باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که امروزه شرکت‌های کمتری به این اشتباه گرفتار می‌شوند.

«قصور مدیران عالی در مطرح نمودن برنامه‌های درازمدت که از طرف رؤسای بخش‌ها ارائه داده شده است.» اگر مدیران عالی، برنامه‌های ارائه شده را مورد دقت نظر قرار ندهند و یا به مسئولان برنامه‌ریزی نشان داده نشود که آنها را تحت بررسی قرار دهند، مدیران جزء به این نتیجه می‌رسند که مدیریت عالی، اهمیتی به زحمات آنان نمی‌دهد. بررسی برنامه‌ها و اهمیت دادن آنها از طرف مدیریت عالی برای سازمان امر حیاتی است.

«مدیریت عالی به طور مداوم، مکانیزم اصلی برنامه‌ریزی را توسط تصمیمات ذهنی که با برنامه‌های رسمی منافات دارد، رد می‌نماید.» افتادن شرکت‌ها در این دام و اشتباه به این امر می‌انجامد که مدیریت عالی، تدوین برنامه‌های شرکت را به

شخص ثالثی واگذار می‌نماید و اگر این برنامه‌ها با مقاصد ذهنی و اجرایی مدیریت منطبق نباشد، مردود می‌شود. در حالی که سیستم برنامه‌ریزی باید از قضاوت‌های ذهنی مدیران، به ویژه مدیران اجرایی طی برنامه‌ریزی دور باشد. البته ذهنیات و اصول باید متوازن (بالانس) شوند. الگوی برنامه‌ریزی نباید صلب و دارای مراحل ترتیبی عددی باشد. اینگونه الگوها عمداً جواب مناسبی را به مدیران عملیاتی هنگامی که برنامه‌های آنها توسط مدیران عالی زد می‌شود، ارائه نمی‌دهد.

سایر اشتباهاتی که باید از آنها دوری کرد

بسیاری، خود را مسؤول اشتباهات برنامه‌ریزی روزمره می‌دانند. ولی در بیشتر موارد، دلایل شکست‌ها، دو یا چند مورد از پنجاه اشتباه نشان داده شده در جدول یک است. بررسی این اشتباهات اهمیت زیادی دارد، زیرا که باعث تقویت امر برنامه‌ریزی خواهد شد.

در تحقیق دیگری که فردی به نام رینگ باک (Ring bak) با مطالعه ۳۵۰ شرکت اروپایی و آمریکایی انجام داد، ده دلیل اصلی را که باعث تضعیف برنامه‌ریزی می‌شود، به شرح زیر مطرح کرده است.

- ۱- برنامه‌ریزی در داخل سیستم کلی مدیریت سازمان متمرکز نیست.
- ۲- ابعاد متفاوت برنامه‌ریزی به دقت و درست، درک نشده است.
- ۳- مدیریت عالی، فعالیت برنامه‌ریزی را به طور صحیح در سطوح مختلف سازمان هدایت و

برنامه را ندارند و به جزئیات بسنده می‌کنند. بیشتر موارد فوق با جدول یک همخوانی دارد. با توجه به اطلاعاتی که از کشورهای ژاپن و کانادا، انگلستان، ایتالیا، استرالیا وجود دارد، اکثراً ده خطای عمده‌ای که باید از آنها اجتناب کرد مطابق جدول ۲ می‌باشند. البته در برخی از کشورها، اولویت این خطاها فرق دارد. مثلاً در ژاپن، خطای شماره ۴۳ جدول یک «فراموش کردن این مطلب که مقصود اصلی برنامه‌ریزی به وجود آوردن شرایط بهتر برای تصمیم‌گیری است» در رتبه پنجم قرار دارد.

به امید اینکه اینگونه مسائل در بحث مدیریت و برنامه‌ریزی شرکت‌های کشور ما هم مورد توجه قرار گیرد تا بتوان برای هرچه بهتر شدن برنامه و تحقق آن، دقت و همت بیشتری به عمل آید.

توزیع نمی‌کند.

۴- مسئولیت برنامه‌ریزی معمولاً به‌طور اشتباهی، منحصرأ به عهده یک قسمت خاص گذاشته می‌شود.

۵- در بسیاری از شرکت‌ها، مدیریت تصور می‌کند که برنامه‌ریزی و توسعه همزمان امکان‌پذیر است.

۶- در ابتدای امر برنامه‌ریزی، وقت و انرژی زیادی بیهوده صرف می‌شود.

۷- مدیریت در کار با برنامه، ضعیف است.

۸- مسائل مالی و پیش‌بینی‌های شرکت با برنامه‌ریزی در هم می‌ریزد.

۹- اطلاعات ورودی چهار دوره برنامه‌ریزی برای پیش‌بینی آینده کافی نیست.

۱۰- بسیاری از شرکت‌ها، توانایی بررسی کلان

پرسش نامه: سنجش میزان موفقیت سیستم برنامه ریزی استراتژیک [۶]

بی اثر کم اثر معمولی مؤثر خیلی مؤثر

--	--	--	--	--

۱- آیا مدیر عامل معتقد است برنامه ریزی استراتژیک می تواند به او کمک کند تا مسؤولیت های بالاتری را تقبل نماید؟

--	--	--	--	--

۲- مدیران دیگر، فکر می کنند سیستم برنامه ریزی استراتژیک برای آنها مفید است.

--	--	--	--	--

۳- به طور کلی، مدیران فکر می کنند که مزایای برنامه ریزی استراتژیک بیشتر از هزینه های آن است.

--	--	--	--	--

۴- سیستم برنامه ریزی استراتژیک نیاز به تغییرات عمده دارد.

--	--	--	--	--

۵- آیا سیستم برنامه ریزی استراتژیک در توسعه مأموریت های اصلی سازمان و گسترش خطوط تجارت مؤثر بوده است؟

--	--	--	--	--

۶- آیا سیستم برنامه ریزی استراتژیک، فرصت ها و موقعیت های آینده را پیش بینی می کند؟

--	--	--	--	--

۷- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک،
تهدیدات آینده را پیش‌بینی می‌کند؟

--	--	--	--	--

۸- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک، نقاط
قوت شرکت را به‌طور صحیح تقویت می‌کند؟

--	--	--	--	--

۹- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک، نقاط
ضعف شرکت را به‌طور کامل در نظر می‌گیرد؟

--	--	--	--	--

۱۰- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک،
اطلاعات جاری (واقعی) را در رابطه با رقبا
مشخص می‌کند و توسعه می‌بخشد؟

--	--	--	--	--

۱۱- آیا سیستم، تقدم ما را رعایت می‌کند؟

--	--	--	--	--

۱۲- آیا سیستم، اهداف درازمدت را توسعه
می‌دهد؟

--	--	--	--	--

۱۳- آیا سیستم، برنامه‌های استراتژیک مفید
درازمدت را توسعه می‌دهد؟

--	--	--	--	--

۱۴- آیا سیستم، برنامه‌های کوتاه (موقتی) و میان‌مدت قابل توجه را به‌منظور اجرای استراتژی رسیدن به اهداف شرکت در نظر می‌گیرد؟

--	--	--	--	--

۱۵- آیا سیستم، وقایع ناگوار را در نظر گرفته است؟

--	--	--	--	--

۱۶- آیا شاخص‌های اصلی مالی شرکت بعد از اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، بهتر شده است؟
- شاخص درآمد هر سهم

--	--	--	--	--

- شاخص فروش

--	--	--	--	--

- شاخص سود

--	--	--	--	--

- شاخص برگشت سرمایه

--	--	--	--	--

۱۷- آیا عملکرد شرکت ما از دیگر شرکت‌های صنعتی که برنامه‌ریزی مدیریت جامع (برنامه‌ریزی استراتژیک) را انجام نداده‌اند، بهتر شده است؟

--	--	--	--	--

۱۸- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک، کیفیت مدیریت را بهبود بخشیده است؟

--	--	--	--	--

۱۹- آیا سیستم توانسته است به‌عنوان یک نیروی هماهنگ‌کننده و متعهدکننده در امور شرکت، نقش خود را به‌خوبی ایفا کند؟

--	--	--	--	--

۲۰- آیا سیستم، باعث سهولت ارتباطات و همکاری در سرتا سر شرکت شده است؟

--	--	--	--	--

۲۱- آیا مدیریت عالی شرکت، ایده برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌عنوان مسؤلیت اصلی خود پذیرفته است؟

--	--	--	--	--

۲۲- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک با سبک مدیریت شرکت، سازگاری و هماهنگی دارد؟

--	--	--	--	--

۲۳- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک با واقعیت‌های فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت، هماهنگ می‌باشد؟

--	--	--	--	--

۲۴- آیا برنامه‌ریزی سیستم کاملاً در جایگاه و موقعیت نزدیک به مدیریت عالی شرکت قرار دارد؟

--	--	--	--	--

۲۵- آیا برنامه‌ریزی سیستم با مدیریت عالی شرکت هماهنگی کامل دارد؟

--	--	--	--	--

۲۶- آیا برنامه‌ریزی سیستم از دیگر مدیران و کارمندان شرکت شناخت خوبی دارد و با آنها خوب کار می‌کند؟

--	--	--	--	--

۲۷- آیا ساختار کمیته برنامه‌ریزی عیناً همان چیزی است که ما می‌خواهیم باشد؟

--	--	--	--	--

۲۸- آیا مدیریت عالی شرکت به اندازه کافی (مورد نیاز)، زمان صرف برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت می‌کند؟

--	--	--	--	--

۲۹- آیا برای تنظیم برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاش زیادی صورت می‌گیرد و یا اینکه بیشتر دستورات شفاهی است ولی خیلی از مدیران آنها را قبول ندارند؟

--	--	--	--	--

۳۰- آیا مدیران برای توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک، به اندازه کافی یا دیگر مدیران و کارمندان وقت می‌گذارند؟

--	--	--	--	--

۳۱- آیا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک براساس مجموعه‌هایی از رویه‌های قابل قبول اجرا می‌شود؟

--	--	--	--	--

۳۲- آیا رویه‌های برنامه‌ریزی در شرکت کاملاً جا افتاد است؟

--	--	--	--	--

۳۳- آیا شرایط کار برای انجام برنامه‌ها، هم برای مدیران و هم برای کارمندان قابل قبول است؟

--	--	--	--	--

۳۴- آیا فرایند برنامه‌ریزی به نحوی است که به عمق مسائل توجه شود؟

--	--	--	--	--

۳۵- آیا سیستم برنامه‌ریزی، خیلی به مسائل به صورت عدد و رقم توجه می‌کند و بسیار انعطاف ناپذیر است؟

۳۶- آیا سیستم، از ایده‌های جدید به خوبی استقبال می‌کند؟

--	--	--	--	--

۳۷- آیا خیلی از مدیران در طرح برنامه‌ها مایل به روبه‌رو شدن با ضعف‌های شرکت نیستند؟

--	--	--	--	--

۳۸- آیا قسمت‌های شرکت برای برنامه‌ریزی مؤثر، از مرکزیت شرکت رهنمودهای کافی دریافت نمی‌کنند؟

--	--	--	--	--

۳۹- آیا قسمت‌های شرکت برای برنامه‌ریزی مؤثر توسط مرکزیت محدودیت دارند؟

--	--	--	--	--

۴۰- آیا هنگامی که عملکرد کلان شرکت در نظر باشد، قابلیت مدیران برای برنامه‌ریزی استراتژیک کاملاً در نظر گرفته می‌شود؟

--	--	--	--	--

منابع و مأخذ

- ۱- محمد صائبی، مترجم کتاب مدیریت استراتژیک، چاپ مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
- ۲- سهراب خلیلی شورینی، مترجم کتاب سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، چاپ شرکت فرهنگی انتشاراتی یادواره کتاب، سال ۱۳۷۰.
- ۳- علیرضا علی احمدی، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی، دانشگاه علم و صنعت ایران، سال ۱۳۷۵.
- 4- George A. Steiner, STRATEGIC PLANNING, (New York, 1979).
- 5- Robert I. Laxer and Walter S. Wikstrom, Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions (New York: Conference Board, 1977).
- 6- William K. Hall, "The Impact of Managerial Behavior on Planning Effectiveness", Managerial Planning, september-October 1977, p.23.
- 7- Walter B. Schaffir, Strategic Business Planning: Some Questions for the Chief Executive (New York: Presidents' Association, Chief Executive Officers' Division, American Management Associations, 1976).
- 8- For other short lists of what is required for effective planning see: J.C. Camillus, "Evaluating the Benefits of Formal Planning Systems," Long Range Planning, June 1975; Edward J. Green, "Decisions Commitments Results," Managerial Planning, May- June 1972; George A. Steiner, "How to Improve Your Long Range Planning," Managerial Planning, September- October 1974.
- 9- George A. Steiner, Pitfalls in Comprehensive Long Range Planning (Oxford, Oh.: Planning Executives Institute, 1972).
- 10- The fifty pitfalls were aggregated into categories by Nils Hoegh Krohn while a visiting scholar at UCLA in November 1973: Authority pitfalls (1,9,10,12,18,25,26,27,29,30,38,45,50). Leadership (2,3,5,11,13,17,21,23,24,26,49) Knowledge and information pitfalls (1,4,5,6,7,10,11,15,16,28,32,33,37,39,41,43) Feedback and control pitfalls (8,19,32,36,37,41,42,44,47) Shortcomings in setting objectives (14,15,20,22,25,28,31,34,35,38,40,43,44,46,48,49) .
- 11- E. Kirby Warren, Long - Range Planning: The Executive Viewpoint (Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1966), pp.51-66.