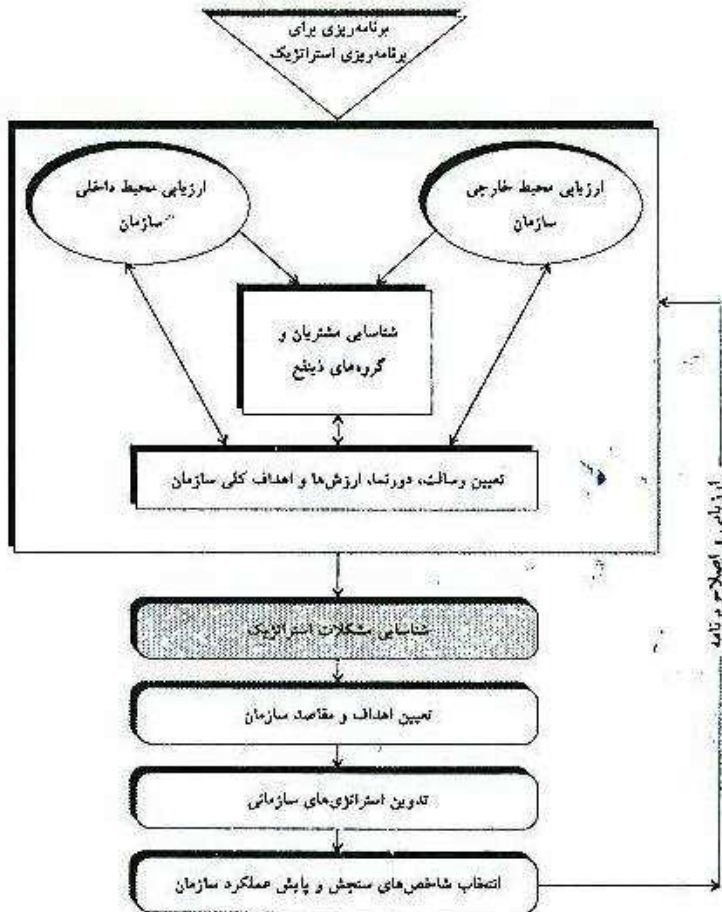


گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از مشکلات استراتژیک سازمان ارائه دهید.
- ✓ عناصر اصلی مشکلات استراتژیک را تشریح نمایید.
- ✓ نحوه تحلیل مشکلات استراتژیک را شرح دهید.
- ✓ نحوه اولویت بندی مشکلات استراتژیک را تشریح نمایید.
- ✓ ابزارهای مدیریتی لازم برای تعیین مشکلات استراتژیک را توضیح دهید.
- ✓ چگونگی تعیین مشکلات استراتژیک سازمان را بیان نمایید.

«مشکلات استراتژیک»^۱ مسایل اساسی ناظر بر خطمشی سازمان است که بر تعهدات، رسالت و ارزش‌ها، سطح تولید یا خدمت تأثیر می‌گذارد و نظرات ارباب رجوع، استفاده‌کنندگان از خدمات یا کالاهای تولیدی، پرداخت‌کنندگان مالیات و همچنین مسایلی نظیر؛ هزینه، امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را در هم می‌آمیزد و تلفیق می‌کند.

یک مسأله استراتژیک باید شامل سه عنصر باشد: نخست، مسأله باید به اختصار و به طور کامل و فقط در یک پاراگراف توصیف گردد. موضوع باید به شکل سؤال یا مسأله‌ای که سازمان می‌تواند نسبت به آن اقداماتی انجام دهد، بیان گردد. چنانچه سازمان قادر به انجام اقدامی در رابطه با موضوع مورد بحث نباشد، آن موضوع، یک مسأله قابل طرح - حداقل برای سازمان - نخواهد بود.

دوم، عواملی که مسأله را به یک خطمشی قابل قبول تبدیل می‌سازند، باید مشخص گردند. بطور کلی، باید مشخص گردد که موضوع مورد بحث در رابطه با دورنما، رسالت، ارزش‌ها یا نقاط قوت و ضعف داخلی یا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است که باعث گردیده به عنوان یک مسأله استراتژیک مطرح شود. در نهایت تیم برنامه‌ریزی باید نتایج و بازتاب ناشی از نارسایی و عدم موفقیت در برخورد مناسب با موضوع مورد بحث را مشخص سازد.

برای تعیین مسایل استراتژیک سه راهکار (یا نگرش) اساسی وجود دارد: راهکار مستقیم، راهکار مبتنی بر اهداف و راهکار سناریو. راهکار مستقیم که در آن برنامه‌ریزان استراتژیک پس از تعیین دورنما، رسالت و تحلیل نقاط ضعف و قوت و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها،

مستقیماً به تعیین و تبیین مسایل استراتژیک می‌پردازند، احتمالاً بهترین راهکار برای اکثر دولت‌ها و سازمان‌های دولتی خواهد بود.

راهکار مبتنی بر هدف، با تئوری برنامه‌ریزی قراردادی (که تصریح می‌نماید یک سازمان باید اهداف و مقاصدی برای خود مشخص ساخته و سپس استراتژی‌هایی برای نیل به این اهداف و مقاصد پیش بینی نماید) همگامی بیشتری دارد. در این راهکار، تنها در صورتی که به اهداف و مقاصد برنامه آنچنان مفصل و مشخص باشند که بتوانند به عنوان راهنمایی برای تعیین مسایل و توسعه استراتژی‌ها بکار گرفته شوند، کارایی خواهند داشت.

راهکار نهایی، راهکار سناریو است، که به موجب آن، سازمان، تصویر «آرمانی» یا «بهترین» خود در آینده را که در صورت تحقق رسالت خود و کسب موفقیت، عینیت خواهد یافت، تبیین و مطرح می‌سازد. راهکار سناریو (دیدگاه موفقیت) به این نکته که سازمان چگونه باید از جایگاهی که هم‌اینک قرار دارد به این که در آینده چه دیدگاهی باید داشته باشد و چگونه براساس نقطه نظر و دیدگاه خود عمل کند، تکیه و توجه دارد. موضوع‌های استراتژیک ضرورتاً در چارچوب یک برنامه خاص قرار نداشته، بلکه اغلب از تلاقی چندین برنامه حاصل می‌شوند. بنابراین، گاهی موضوع‌های استراتژیک سازمان بصورت منفرد در یک برنامه و گاهی از ترکیب چند برنامه حاصل می‌شوند. نکات زیر می‌تواند در روشن شدن موضوع‌های استراتژیک در سازمان مفید باشد:

♦ موضوع‌های استراتژیک ممکن است از نتیجه ارزیابی محیط داخلی سازمان منتج شده باشند.

♦ موضوع‌های استراتژیک ممکن است از شناسایی عوامل خارج از سازمان ناشی شده باشند.

- ♦ موضوع‌های استراتژیک ممکن است در برنامه‌های کوتاه مدت (در برنامه سال آتی) بیان شده باشند.
- ♦ موضوع‌های استراتژیک ممکن است در برنامه‌های بلند مدت منعکس شده باشند.

تحلیل موضوع‌های استراتژیک

تعریف تحلیل

از دیدگاه ما، تحلیل عبارت است از مطالعه شرایط پیدایش، رشد و نمو و سیر تکاملی یک پدیده و ارتباط آن پدیده با سایر پدیده‌ها.

از آنجا که در کلیه فرآیندهای مربوط به طراحی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌ویژه در تحلیل وضع موجود سازمان، نیاز اساسی به تحلیل وجود دارد، لازم است مروری بر تکنیک‌های مهم تحلیل وضع موجود به عمل آید.

☑ موضوع‌های استراتژیک در قالب دو گروه کلی قرار دارند:

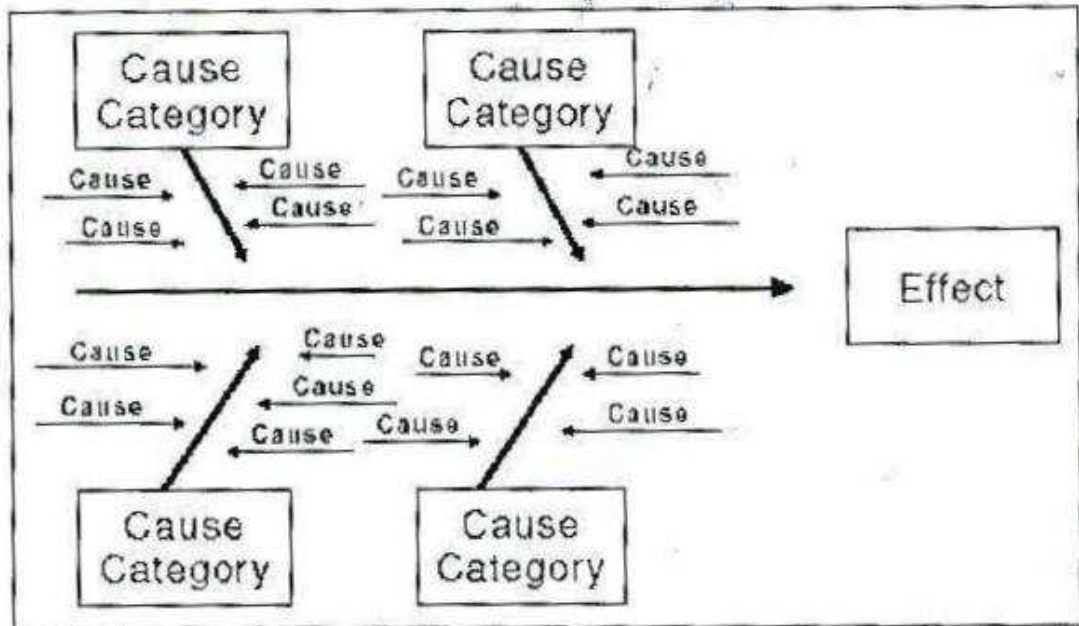
۱- موضوع‌های استراتژیکی که یک «مشکل» محسوب می‌شوند. بطور مثال، بالا بودن نارضایتی مراجعین به بخش اورژانس بیمارستان‌ها؛ پایین بودن شاخص ضریب اشغال تخت بیمارستان‌ها و حضور ناکافی هیأت علمی در بیمارستان، از جمله موضوع‌های استراتژیکی هستند که یک «مشکل» محسوب می‌شوند.

۲- موضوع‌های استراتژیکی دیگری نیز وجود دارند که از گروه فوق نبوده، بلکه یک «موضوع توسعه‌ای» هستند. موضوع‌های این گروه ماهیت توسعه‌ای داشته و در راستای گسترش حوزه‌های کاری یا استفاده از فرصت‌های جدید فرارو، مطرح می‌شوند.

برای تحلیل مشکلات باید ریشه‌های بروز مشکل، روند رشد و نمو آن و اثر متقابل آن مشکل بر سایر موضوع‌ها را بررسی نمود. برای تحلیل موضوع‌های استراتژیک از ابزارهای مدیریتی^۱ خاص استفاده می‌شود.

برای تحلیل موضوع‌هایی که یک مشکل محسوب می‌شوند، از ابزاری بنام نمودار استخوان ماهی^۲ یا ایشی‌کاوا استفاده می‌شود. در این روش، معلول یا مشکل در قسمت سر ماهی درج شده و علل احتمالی در شاخه‌های فرعی که به منزله استخوان بدن ماهی هستند نوشته می‌شوند (نمودار ۳۱).

نمودار (۳۱) - نمودار استخوان ماهی



یکی از ابزارهای مدیریتی مناسب برای یافتن راه‌حل احتمالی موضوع‌های توسعه‌ای، استفاده از روش بارش افکار^۳ است. در این روش، افراد تمامی شیوه‌های احتمالی حل مسأله

1. Managerial Tools
2. Fishbone
3. Brainstorming

را، صرف‌نظر از امکان پذیر بودن یا نبودن آن فهرست می‌نمایند. سپس به ارزیابی آن اقدام می‌نمایند. بارش افکار نوعی مهارت آزاداندیشی است که با رعایت اصول زیر، اثربخشی آن افزایش می‌یابد:

- ☒ پرهیز از انتقاد و مخالفت با نظرات دیگران
- ☒ پیدا کردن نظرات مبالغه آمیز و عجیب و غریب
- ☒ توجه به کمیت
- ☒ اعتماد داشتن به نظرات دیگران
- ☒ تهیه فهرست از نظرات
- ☒ ایده‌ها باید به سرعت بیان شوند
- ☒ نیازی به غنی سازی مطلب نیست

اولویت‌بندی مسایل استراتژیک

در هنگام تحلیل مسایل استراتژیک، یکی از مشکلاتی که با آن مواجه می‌شویم این است که با مسایل استراتژیک متعددی برخورد می‌کنیم. به دلیل کمبود منابع، مجبور هستیم که به نحوی مسایل را سبک و سنگین نموده و مشکلاتی را در دستور کار قرار دهیم که از اولویت مناسبی برخوردار باشند. یکی از ابزارهای مدیریتی که می‌تواند در این زمینه کمک کننده باشد، استفاده از ماتریس وزن‌دهی به مسایل استراتژیک است.

در این روش، ابتدا گروه بر روی معیارهایی که برای قضاوت در خصوص اولویت مسایل به آن توجه می‌کنند، به توافق می‌رسند. گاهی زمان به عنوان یک معیار مطرح شده و گاهی هزینه برخورد با مشکل به عنوان یک معیار مطرح می‌شود. در هر حال ممکن است معیارهای مختلفی مورد توجه قرار گیرد.

قدم دوم در این زمینه، وزن دادن به معیارهای انتخابی است. از آنجا که اهمیت معیارهای انتخابی یکسان نبوده و تفاوت دارند، لازم است که وزن نسبی معیارها نیز در اولویت بندی لحاظ شود. برای سهولت می‌توان بصورت درصد اقدام کرد، به این ترتیب که به هر معیار درصد معینی را نسبت داده و مجموع این درصدها نیز در خاتمه، به عدد ۱۰۰ می‌رسد.

نحوه عمل به این ترتیب است که با توجه به معیارهای مصوب در هر ردیف، برای هر یک از مسایل استراتژیک ابتدا از بین عدد ۱ تا ۵ عددی را بعنوان ضریب اهمیت انتخاب نموده و در ستون سمت راست مربوطه می‌نویسیم. سپس آن عدد را در ستون ارزش معیار ضرب نموده و عدد حاصل را در ستون سمت چپ قرار می‌دهیم. در خاتمه مجموع اعداد ستون‌های سمت چپ را

جمع کرده و در سمت راستی قرار می‌دهیم. عددی که در ستون سمت راست به دست می‌آید است.

در جدول زیر مشکل شماره ۱ را با اولویت اول و دوم و همچنین مشکل مورد مقایسه

مقایسه کرده و سایر مسائل در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهیم.

جدول ۱: جدول اولویت‌بندی مسائل و ضریب اهمیت استراتژیک

معیار اول استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)		موضوع	
مشکل اول	مشکل دوم	مشکل اول	مشکل دوم
۱	۱	مشکل اول	مشکل دوم
۲	۲	مشکل اول	مشکل دوم
۳	۳	مشکل اول	مشکل دوم
۴	۴	مشکل اول	مشکل دوم
۵	۵	مشکل اول	مشکل دوم
۶	۶	مشکل اول	مشکل دوم
۷	۷	مشکل اول	مشکل دوم
۸	۸	مشکل اول	مشکل دوم
۹	۹	مشکل اول	مشکل دوم
۱۰	۱۰	مشکل اول	مشکل دوم
۱۱	۱۱	مشکل اول	مشکل دوم
۱۲	۱۲	مشکل اول	مشکل دوم
۱۳	۱۳	مشکل اول	مشکل دوم
۱۴	۱۴	مشکل اول	مشکل دوم
۱۵	۱۵	مشکل اول	مشکل دوم
۱۶	۱۶	مشکل اول	مشکل دوم
۱۷	۱۷	مشکل اول	مشکل دوم
۱۸	۱۸	مشکل اول	مشکل دوم
۱۹	۱۹	مشکل اول	مشکل دوم
۲۰	۲۰	مشکل اول	مشکل دوم
۲۱	۲۱	مشکل اول	مشکل دوم
۲۲	۲۲	مشکل اول	مشکل دوم
۲۳	۲۳	مشکل اول	مشکل دوم
۲۴	۲۴	مشکل اول	مشکل دوم
۲۵	۲۵	مشکل اول	مشکل دوم
۲۶	۲۶	مشکل اول	مشکل دوم
۲۷	۲۷	مشکل اول	مشکل دوم
۲۸	۲۸	مشکل اول	مشکل دوم
۲۹	۲۹	مشکل اول	مشکل دوم
۳۰	۳۰	مشکل اول	مشکل دوم
۳۱	۳۱	مشکل اول	مشکل دوم
۳۲	۳۲	مشکل اول	مشکل دوم
۳۳	۳۳	مشکل اول	مشکل دوم
۳۴	۳۴	مشکل اول	مشکل دوم
۳۵	۳۵	مشکل اول	مشکل دوم
۳۶	۳۶	مشکل اول	مشکل دوم
۳۷	۳۷	مشکل اول	مشکل دوم
۳۸	۳۸	مشکل اول	مشکل دوم
۳۹	۳۹	مشکل اول	مشکل دوم
۴۰	۴۰	مشکل اول	مشکل دوم
۴۱	۴۱	مشکل اول	مشکل دوم
۴۲	۴۲	مشکل اول	مشکل دوم
۴۳	۴۳	مشکل اول	مشکل دوم
۴۴	۴۴	مشکل اول	مشکل دوم
۴۵	۴۵	مشکل اول	مشکل دوم
۴۶	۴۶	مشکل اول	مشکل دوم
۴۷	۴۷	مشکل اول	مشکل دوم
۴۸	۴۸	مشکل اول	مشکل دوم
۴۹	۴۹	مشکل اول	مشکل دوم
۵۰	۵۰	مشکل اول	مشکل دوم

که با در نظر گرفتن مسائل و مشکلاتی که از جدول SWOT بدست آورده‌اید، در جدول زیر ابتدا در خصوص تعیین معیارهای لازم برای قضاوت و اولویت بندی مسائل توافق نموده و سپس وزن مناسب را به هر معیار تخصیص دهید. در ادامه، جدول را برای اولویت بندی پنج مشکل اصلی سازمان یا یکی از برنامه‌های سازمان محل خدمت خودتان، تکمیل کنید.

فرم (۱۰) - ماتریس وزن دهی به مسایل استراتژیک

مسائل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)										موضوع	
مشکل پنجم		مشکل چهارم		مشکل سوم		مشکل دوم		مشکل اول		وزن	معیار
وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب		
										۱۰۰٪	امتیاز کل