



چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، ۱۶ و ۱۷ آذر ۱۳۹۵

طراحی الگوی منسجم و پویای جاری‌سازی راهبردی با به‌کارگیری روش هوشین کانری (مطالعه موردی: وزارت نیرو)

هانیه آرمجو* - استادیار مدیریت بازرگانی، پژوهشگاه نیرو، تهران، ایران

حمیدرضا پیرمراد - دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران

غلامرضا حیدری - استادیار مدیریت دولتی، پژوهشگاه نیرو، تهران، ایران

صص. ۱۸-۱

چکیده

تنها برخورداری از نوعی استراتژی بی‌نقص، متضمن پیشرفت سازمان نیست. آنچه بیش از سند راهبردی سازمان اهمیت دارد، اجرا، پیاده‌سازی و نظارت بر حسن اجرای برنامه است تا ضمن رفع موانع احتمالی در مسیر تحقق اهداف و پایبندی به چارچوب آن، پویایی برنامه در پاسخ به محرک‌های محیطی حفظ شود و برنامه با گذر زمان کارایی خود را از دست ندهد. این مقاله چارچوبی نظام‌مند برای اجرای استراتژی‌ها بر مبنای روش هوشین کانری به‌منظور یکپارچه‌سازی اقدامات اجرایی در پاسخ به موانع پیاده‌سازی سند راهبردی ۱۴۰۴ وزارت نیرو پیشنهاد می‌دهد. بدین‌منظور پس از نگاهی تحلیلی به بنیان‌های روش هوشین کانری، با آسیب‌شناسی اجرای استراتژی‌ها از بطن مطالعات پیشین و جمع‌بندی نظرات ده تن از خبرگان صنعت انرژی، موانع اصلی پیاده‌سازی سند راهبردی ۱۴۰۴ وزارت نیرو با روش تحلیل محتوا در پنج محور اصلی تبیین و فرایندی نظام‌مند بر مبنای هوشین کانری، برای رفع هر دسته از موانع پیشنهاد شد.

کلیدواژه: جاری‌سازی راهبردی، دیدگاه سیستمی، قابلیت‌های پویا، موانع اجرای برنامه، هوشین کانری.

مقدمه

امروزه چالش اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها، پیاده‌سازی صحیح راهبردهایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین کند. اما بسیاری از راهبردهایی که به‌درستی نیز تدوین شده‌اند، در مرحله عمل با شکست مواجه می‌شوند و از دلایل آن انتقال اشتباه راهبرد در سراسر سازمان، فراهم‌نبودن بسترهای ساختاری و فرهنگی لازم و نیز محدودیت بودجه و زمان و تخصیص ناکارای منابع به انجام پروژه‌ها و اقداماتی است که برخی از آنها در اولویت‌های راهبردی سازمان نیستند (فرچ‌پور و نورالسنا، ۱۳۹۰). این موضوع سبب شده است بسیاری از برنامه‌های راهبردی با وجود هزینه‌های بسیار صرف‌شده در تدوین آنها و برخورداری از محتوای مناسب، به کتابچه‌ها و گزارش‌های بایگانی‌شده در کتابخانه‌ها تبدیل و پس از مدتی نیز به فراموشی سپرده شوند.

پس از تدوین چشم‌انداز ۱۴۰۴ وزارت نیرو در سال ۱۳۹۰، نوبت به اجرای برنامه راهبردی رسیده است. مطالعات و تجربیات بیان‌کننده آن است که بزرگ‌ترین چالش فراروی استقرار تفکر و برنامه استراتژیک در سازمان‌ها، پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب در راستای نیل به اهداف استراتژیک سازمان است که این شرایط ریشه در نگاه غیرعلمی به اجرای استراتژی‌ها دارد. به‌بیان دیگر، در بسیاری موارد نگاه برنامه‌ریزان به تدوین استراتژی‌ها به‌عنوان نوعی علم است، اما اجرای استراتژی‌ها هنوز به‌عنوان مهارت تلقی می‌شود (نه علم). ضمن آنکه با توجه به فاصله زمانی میان فاز طراحی و اجرای راهبردها، لازم است برای اطمینان از به‌روزر بودن و حفظ پویایی برنامه در پاسخ به چالش‌های روز محیطی، پیاده‌سازی برنامه انعطاف کافی داشته باشد و بتوان به اقتضای شرایط روز با حفظ یکپارچگی برنامه و پایبندی به چارچوب کلی آن، عملیات سازمان را به‌گونه‌ای تنظیم کرد که پاسخ‌گوی تحولات محیطی باشد.

این چالش‌ها اساس تحقیق حاضر را شکل داده است. در پاسخ به این چالش‌ها ضروری است پیاده‌سازی راهبردها بر مبنای چارچوب و تکنیکی مدون انجام شود. بنابراین، محقق تلاش می‌کند پس از عارضه‌یابی و بومی‌سازی چالش‌ها در بدنه وزارت نیرو، با به‌کارگیری ابزار هوشین کانری به‌عنوان نظامی موفق و پذیرفته‌شده در سطح جهان، پیاده‌سازی راهبردها در وزارت نیرو را تسریع کند، الزامات جاری‌سازی راهبردها و پیوند آن با عملیات روزمره سازمان را مقدور سازد و در بطن مدل هوشین کانری راهکارهایی برای رفع موانع ارائه دهد. بنابراین، سؤال اصلی تحقیق بدین شکل مطرح می‌شود که: اجرای راهبردها در وزارت نیرو با چه چالش‌هایی مواجه است؟ آیا مدل هوشین کانری ابزاری یکپارچه و پویا برای پاسخ‌گویی به همه الزامات و چالش‌های شناسایی‌شده در اجرای راهبردها در وزارت نیرو به‌شمار می‌رود؟

برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، ابتدا پس از بررسی و جمع‌بندی مبانی نظری در زمینه موانع پیاده‌سازی راهبردی و مفهوم و مبانی اصلی روش هوشین کانری، با آسیب‌شناسی پیاده‌سازی اجرای استراتژی‌ها در بدنه وزارت نیرو، تلاش می‌شود در چارچوب هوشین کانری فرایندی ساختارمند در پاسخ به این موانع برای حفظ انسجام و پویایی برنامه و پیاده‌سازی موفق آن پیشنهاد شود.

پیشینه پژوهش

موانع جاری سازی راهبردی

اغلب نظریه پردازان حوزه مدیریت راهبردی، بر عواملی نسبتاً مشابه برای اجرای موفقیت آمیز راهبردها تأکید دارند. برای نمونه آکر در بحث اجرای استراتژی‌ها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم، افراد و فرهنگ تأکید می‌کند. براینسون مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و نهادینه کردن استراتژی‌ها را برای اجرای موفق راهبردها مطرح می‌کند. دیوید نیز در بخش اجرای استراتژی‌ها، به عواملی مانند تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر و تجدید ساختار، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرایندهای عملیاتی و تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش برای اجرای موفق راهبردها اشاره می‌کند (بشیربنائم، ۱۳۹۵). او قونموکان و همکارانش (۲۰۰۵) و تامپسون و همکارانش (۲۰۰۶) نیز عواملی را برای موفقیت در اجرای استراتژی معرفی کرده‌اند که عبارت است از سازماندهی تلاش‌های کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه بندی، اجرای رویه‌های تسهیلگر، بهبود مستمر، نصب سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی، انگیزش افراد، ارتباط برقرار کردن بین پاداش و درنهایت، به کارگیری رهبری درونی (کاسوگلو، بارکا و کارایورموک، ۲۰۰۹). فقدان هریک از موارد یادشده، می‌تواند در مسیر اجرای استراتژی‌ها در سازمان خلل ایجاد کند. از دیگر دلایل شکست اجرای استراتژی‌ها، می‌توان به منتقل نشدن درست استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها و اقداماتی اشاره کرد که گاه اولویت استراتژیک و اهمیت زیادی در جهت دستیابی به اهداف ندارند، اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند (رحیم‌نیا، قره‌باغی، و بهپور، ۱۳۹۱).

مدیران سازمان برای پیشبرد اجرای استراتژی به چیزی بیش از چک لیست عوامل مؤثر بر جاری سازی نیاز دارند و لازم است در قالب چارچوبی جامع این عوامل دسته بندی شوند. یکی از این دسته بندی‌ها به نقل از لشکرلوکی (۱۳۹۳)، دسته بندی هشت اهرم اجرایی مشتمل بر اقدامات فراوظیفه‌ای، برنامه‌های یادگیری و بهبود سیستم‌های سازمانی، سیاست‌ها، مهارت‌های تعاملی، مهارت‌های تخصصی، مهارت‌های پایشی و سازماندهی و فرهنگ سازی است (لشکرلوکی، ۱۳۹۳: ۲۳).

در جدول ۱ سعی شده است به جمع بندی اجمالی از عمده پژوهش‌های معتبر انجام شده در زمینه شناسایی علل موفقیت یا شکست تصمیمات راهبردی در سطح جهان اشاره شود. همان طور که مشاهده می‌شود تعدادی از عوامل در پژوهش‌های متعدد تکرار شده است و برخی نیز تنها به صورت موردی در تحقیقی خاص اشاره شده‌اند. تقریباً همه مدل‌های اشاره شده به صورت کلی یا با استفاده از یک مدل و شیوه خاص به روش اجرای استراتژی پرداخته‌اند. بنابراین، هرچند بررسی مدل‌های یادشده دیدگاه مناسبی برای اجرای استراتژی به دست می‌دهد، نمی‌توان به صورت کامل از این مدل‌ها در زمینه اجرا استفاده کرد. به همین دلیل لازم است با دسته بندی این عوامل در قالب مدلی واحد به درکی جامع و طبقه بندی شده از این عوامل دست یافت.

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی راهبردی

عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی راهبردی	محقق / محققان (سال انتشار)
سازگاری میان هفت عامل راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، سبک، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف زیردستان	واترمن و همکاران (۱۹۸۰)
نبود منابع، پیشینه تغییرات قبلی، نبود تناسب، نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدها، الزامات دستیابی به اهداف متناقض	روی ورن هام (۱۹۸۴)
طولانی شدن روند اجرا، مشکلات پیش‌بینی نشده در روند اجرا، ناهماهنگی فعالیت‌های اجرایی، توجه صرف به مسائل روزمره، توانمند نبودن کارکنان، آموزش و اطلاع‌رسانی ناقص به کارکنان سطوح پایین، اثر عوامل غیرقابل کنترل محیطی، رهبری نامناسب تغییر، اشاره نکردن به جزئیات اجرایی، استفاده نکردن از سیستم‌های اطلاعاتی برای پایش اجرا	الکساندر (۱۹۸۵)
شفاف‌سازی و ترجمه دورنما و راهبرد	کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)
پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت، آشنایی با محتوا و روش‌های پیاده‌سازی، اولویت‌بندی برنامه، وجود منابع، تسهیل ساختاری، انعطاف‌پذیری	میلر (۱۹۹۷)
اجماع مدیران و عواملان تغییر بر محتوا و روش اجرا، تعهد مدیران ارشد به برنامه راهبردی	دولی و همکاران (۲۰۰۰)
محتوای برنامه راهبردی، نبود اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه	آکوموس (۲۰۰۱)
ارتباطات و عمل راهبردی، شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی و ساختارها و سیستم‌های همسو با راهبرد	آلتونون و ایکوالکو (۲۰۰۲)
سادگی و شفافیت راهبردها، واقع‌گرا بودن راهبردها، داشتن چارچوبی محکم، یافتن زبان مشترک، آرایش درست منابع، تشخیص صحیح اولویت‌ها، پایش مستمر عملکرد، توسعه قابلیت‌های اجرا	منکینز و استیل (۲۰۰۵)
سازماندهی تلاش‌های کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه‌بندی، اجرای رویه‌های تسهیلگر، بهبود مستمر، نصب سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی، انگیزش افراد، ارتباط برقرار کردن بین پاداش و به‌کارگیری رهبری درونی	تامپسون و همکاران (۲۰۰۶)
چهار متغیر ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها و چهار متغیر مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی	کریتندن (۲۰۰۸)
تبدیل چشم‌انداز به برنامه‌ای قابل اندازه‌گیری، ارتباطات و شفافیت برنامه و آگاهی کارکنان کلیدی از برنامه‌ها، هماهنگی میان فعالیت‌ها، سازگاری و تطابق اجزای برنامه، تخصیص منابع هم‌راستا با استراتژی‌ها، نظارت بر اجرا و فعالیت‌های عملیاتی	دویت و می‌یر (۲۰۱۰)
نبود فرصت، تشخیص صحیح ندادن گلوگاه، نبود راهکار برتر، نبود شایستگی‌های کلیدی، تغییر شرایط محیطی، دلستگی به استراتژی گذشته، پیش‌بینی غلط، بی‌توجهی به کسب‌وکار اصلی، دیدگاه غلط، محدودیت منابع، تغییر سریع شرایط، فلج سازمانی، تنوع‌گرایی بیش از حد، دیدگاه بیش از حد گسترده، اختلافات داخلی مدیران، فرایندهای بازدارنده، نبود امکان تصمیم‌گیری، نبود توازن بین کسب‌وکار جاری و استراتژی، گروه‌های غیررسمی	صفدری و همکاران (۲۰۱۳)

منبع: خدادادی و پیرمیراد (۱۳۹۵)

دسته بندی سیستمی موانع جاری سازی راهبردی

سازمان‌ها نظام‌هایی پیچیده و متشکل از اجزای بسیار هستند که هریک از این اجزا می‌توانند بر موفقیت یا شکست برنامه اثر بگذارند. برای درک بهتر تغییرات سازمانی باید سازمان را به اجزای آن شکست (اسمیت، ۲۰۱۰) تا بتوان به طور کلی اثر هر جزء را به تفصیل بررسی کرد و با درک درست ابعاد آن، راهکاری برای رفع موانع در آن جزء پیشنهاد کرد. تقسیم‌های متعددی توسط صاحب‌نظران مختلف تا کنون پیشنهاد شده است که در اینجا به دو مورد از آنها اشاره می‌شود که ارتباط بیشتری با موضوع این تحقیق دارند.

طبق نظر لشکر بلوکی (۱۳۹۳)، درباره جاری سازی استراتژی می‌توان دیدگاه صاحب‌نظران مختلف را به سه حوزه تقسیم کرد. برخی معتقدند برای جاری سازی باید استراتژی را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد تا شکاف میان لایه استراتژی و عملیات پر شود. برخی دیگر معتقدند برای تحقق استراتژی، باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشند. بر این اساس، ساختار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندها و ذی‌نفعان باید زمینه مناسب برای اجرای استراتژی را فراهم و تسهیل کنند تا استراتژی به قولی اجراپذیر شود. گروه سوم معتقدند جاری سازی استراتژی، نوعی تغییر و دگرگونی بنیادی است و جاری سازی به معنای مدیریت این دگرگونی‌هاست و باید از تکنیک‌های مدیریت تغییر در دل جاری سازی راهبردی بهره گرفت (لشکر بلوکی، ۱۳۹۳: ۲۶-۲۴).

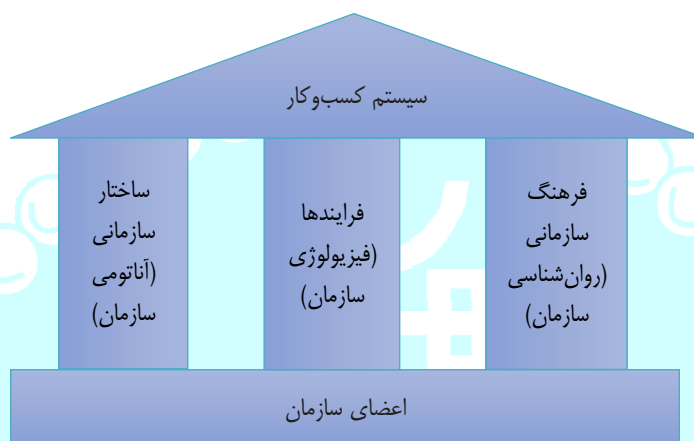
در این تحقیق سعی می‌شود همه عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت یا شکست برنامه راهبری، طبق دسته بندی پیشنهادی دویت و می‌یر (۲۰۱۰)، در چهار دسته مختلف تقسیم شد تا بتوان با دقت در هر دسته به راهکارهای مطلوب دست یافت. بزرگ‌ترین تفکیکی که می‌توان در یک سازمان قائل شد، تفکیک سیستم کسب و کار^۱ آن از سیستم سازمانی^۲ است. در شکل ۱ رابطه بین سیستم کسب و کار با اجزای اصلی سیستم سازمانی نمایش داده شده است.

- سیستم کسب و کار: منظور پیکربندی و چگونگی تخصیص منابع کلیدی سازمان، فعالیت‌های ارزش افزوده و محصولات/خدمات در راستای خلق ارزش برای مشتریان است. هر شرکت سیستمی خاص برای جذب منابع از قبیل مواد اولیه، منابع مالی و نیروی انسانی دارد و به شیوه‌ای منحصر به فرد ارزشی به آن می‌افزاید و سپس محصول یا خدمتی ویژه به عنوان خروجی ارائه می‌کند.
- سیستم سازمانی: شیوه‌ای که کارکنان یک سازمان کار را انجام می‌دهند و کسب و کار را اداره می‌کنند و شیوه‌ای است که کارها سازماندهی می‌شود. تعریف رسمی سیستم سازمانی، شیوه و ترتیب کنار هم قرار گرفتن افراد سازمان و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر است که این کار با هدف تسهیل سیستم کسب و کار انجام می‌شود. هر سازمان به نوعی ساختار سازمانی و شیوه تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها نیاز دارد. در کنار آن شرکت به تعداد زیادی فرایندهای سازمانی نیاز دارد تا رابطه بین افراد را برقرار سازد و مطمئن

1. Business system

2. Organizational system

شود که امکان هماهنگی بین وظایف مستقل افراد وجود دارد و در قالبی یکپارچه، کلیت سازمان را تشکیل دهد. بخشی از سیستم سازمانی، فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌های سازمانی است که شیوه تعامل افراد در درون سازمان را نشان می‌دهد و شالوده باورها، هنجارها و ارزش‌های غالب سازمان است (دویت و می‌یر، ۲۰۱۰: ۱۶۹-۱۶۷).



شکل ۱. رابطه بین سیستم کسب‌وکار و سیستم سازمانی
دویت و می‌یر (۲۰۱۰)

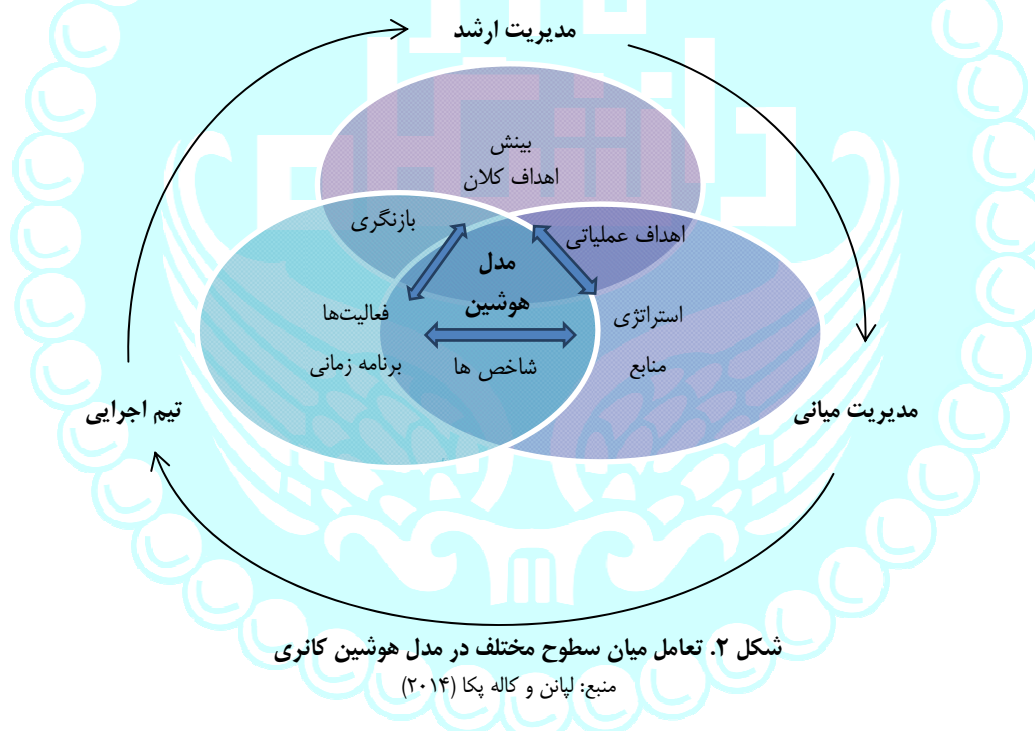
راهکار پاسخ‌گویی به موانع جاری‌سازی: هوشین کانری

هوشین کانری چارچوبی نظام‌مند برای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و بازنگری در هر تغییر راهبردی برنامه‌ریزی شده است. هدف اصلی هوشین کانری کمک به تحقق تعداد محدودی از نیات و مقاصد راهبردی اولویت‌دار سازمان از طریق پیوند آن با عملیات روزمره سازمان است. پایه و اساس روش هوشین، بر چرخه بهبود مستمر دمینگ و کنترل کیفیت مبتنی است. در توسعه این روش به کنترل فرایندی و دلایل متنوع‌سازی اشاره شده در فلسفه «مدیریت بر مبنای هدف» پیتر دراگر نیز بهره‌گیری شده است (خدری احمد، ۲۰۱۶). هوشین کانری ماهیتی یکپارچه دارد و تحقق آن مستلزم شمول همه فرایندها و کارکنان کلیدی سازمان است تا زمینه تسری استراتژی‌های یکپارچه سازمان به فعالیت‌های روزمره از طریق تقویت و هم‌افزایی قابلیت‌های کلیدی شرکت فراهم شود. هوشین برنامه‌ای سالانه برای دستیابی به اهدافی است که به تناسب تصمیمات کلان راهبردی در زنجیره‌ای از اهداف و ابزارها پیش گرفته می‌شود. بنابراین، هدف اصلی هوشین کانری، یکپارچه‌سازی همه فعالیت‌های روزمره سازمان با اهداف و چشم‌انداز بلندمدت سازمان است تا در نهایت وظایف تک‌تک کارکنان کلیدی سازمان را مشخص کند. هوشین کانری، کارکنان را تشویق به جست‌وجو و بررسی محیطی و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود می‌کند تا بر آن اساس عملیات روزمره خود را در مسیری درست هدایت کنند (آکائو، ۱۹۹۱).

هوشین کانری به جای تمرکز بر بهبود فرایندها در سطوحی مجزا، از دیدگاهی جزیره‌ای اجتناب می‌کند و فرایندهایی چندوظیفه‌ای و فرابخشی را برای بهبود مد نظر قرار می‌دهد. مدیریت کیفیت جامع، هوشین کانری را سیستمی از قوانین و فرم‌ها برای تشویق کارکنان به تحلیل شرایط، خلق برنامه‌هایی برای بهبود، هدایت و بازنگری در عملکرد و به کارگیری تصمیماتی مناسب می‌داند. این روش می‌تواند میزان دسترسی به اهداف را در فرایند بهبود مستمر به صورت پلکانی و تجمعی اندازه‌گیری و در نهایت میزان تحقق اهداف کلان در درازمدت را محاسبه کند (خدری احمد، ۲۰۱۶). اجزای اساسی مدل هوشین کانری به شرح زیر است (تاننت و روبرتس، ۲۰۰۱):

- چشم‌انداز پنج‌ساله: تیم‌های اجرایی پیش‌نویسی از برنامه واحد خود را به مدیریت ارشد سازمان در چارچوب از پیش ابلاغ‌شده اعلام می‌دارند. طبیعی است در این حالت برنامه کلی دربرگیرنده موانع داخلی و خارجی مد نظر همه دفاتر و مورد تأیید ایشان خواهد بود و مدیران ارشد نیز به چشم‌اندازی بازبینی‌شده دست می‌یابند که متضمن نتایج مطلوب خواهد بود.
- برنامه‌های یک‌ساله: به طور منطقی و با توجه به محدودیت‌های منابع کلیدی و مطالعات امکان‌پذیری، برنامه‌های کوتاه‌مدت در چارچوب چشم‌انداز و با توجه به نتایج عملکردی سال گذشته انتخاب می‌شوند. ایده‌های اولیه بر مبنای معیارهای انتخاب امتیازدهی می‌شوند و تصمیم نهایی در خصوص برنامه‌های یک‌ساله با توجه به امتیازات برنامه‌های عملیاتی به کار گرفته می‌شود.
- تفویض فعالیت‌ها به واحدها: شایسته است در تک‌تک دفاتر و واحدهای سازمانی اهداف و ابزارهای بهینه هم‌راستا با تحقق راهبردهای کلان انتخاب شود. این فعالیت‌ها به طور نظام‌مند با هدف تحقق تعدادی از معیارهای دارای اولویت یادشده در برنامه‌های یک‌ساله تا سطح برنامه‌های فردی شکسته می‌شوند.
- اجرای دقیق: در این مرحله فعالیت‌های تفویض‌شده اجرایی می‌شوند. تمرکز اصلی در اینجا بر برنامه‌ریزی اقتضایی است. گام‌های لازم برای اجرایی‌شدن وظایف شناسایی و با ترتیبی درست تنظیم می‌شوند. مواردی که ممکن است در هر مرحله با مشکل مواجه شوند، شناسایی و راهکارهایی پیشگیرانه برای آنها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله هدف، دستیابی به سطحی از خودتشخیصی، خوداصلاحی و ارائه نموداری فعالیت‌هاست.
- نظارت مستمر بر میزان پیشرفت: شامل شناسایی مواردی است که به پیشبرد برنامه کمک کرده یا به عکس موانعی در مسیر پیاده‌سازی ایجاد کرده است. با ثبت و ضبط این موارد یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و تمرکز را به جای خود اهداف و علائم و شواهد مشکلات، به سمت فرایندهای برنامه‌ریزی و جاری‌سازی و دلایل بروز مسائل هدایت می‌کند.
- تحلیل و تشخیص سالانه مدیریتی: در این مرحله با مروری بر میزان پیشرفت برنامه‌ها تلاش می‌شود فعالیت‌های بعدی بر مبنای استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مدیران تبیین شود. حسابرسی مدیران علاوه بر اینکه بر اهداف کمی متمرکز است، نگاهی ویژه به فرایندهای زیربنایی برای کسب این نتایج دارد. مدیریت

عالی سازمان باید از توانمندی مدیران و هادپان برنامه در همه بخش‌های سازمان مطمئن شود. این گزارش‌های سالانه می‌تواند اطلاعات را به صورت خلاصه و مشروح ارائه دهد. در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شیوه هوشین کانری، هم‌زمان دیدگاه بالا به پایین و پایین به بالا اعمال می‌شود. علاوه بر تسری و اعلام اهداف بالادستی به سطوح پایین‌تر، در این روش، سطوح عملیاتی نیز ایده‌های خلاقانه خود برای بهبود فرایندها را از طریق سازوکارهای پیش‌بینی شده در روش، به مدیران اعلام می‌دارند (لپانن و کاله پکا، ۲۰۱۴). اهداف در سطوح مختلف به‌طور منطقی و شفاف تعریف، اطلاع‌رسانی و کنترل می‌شود و بر مبنای نوعی سیستم بازخورد، اهداف اصلاح و بازبینی می‌شود. هوشین کانری سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سالانه شفاف را بر مبنای چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان توسعه می‌دهد و از طریق برنامه اجرایی و نظارت مستمر بر پیاده‌سازی آن، دستیابی به اهداف کلان را تضمین می‌کند (خدری احمد، ۲۰۱۶). در شکل ۲ تعامل میان سطوح مختلف در مدل هوشین نمایش داده شده است.



وجه تمایز هوشین کانری با بقیه ابزارهای برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی در فرایند بالا به پایین و پایین به بالای هم‌زمان آن است. با این روش مطمئن می‌شود چشم‌انداز و اهداف سازمان با شیوه‌ای عقلانی تنظیم و تعریف شده‌اند، به‌خوبی در سطح سازمان اطلاع‌رسانی شده، بر تحقق آن نظارت و برنامه با بازخوردهای نظام‌مند دریافت و به‌روزرسانی می‌شود (ویچر و بوتروث، ۱۹۹۹).

طبق دیدگاه مارسدن (۱۹۹۸)، نظام هوشین کانری بر چهار اصل استوار است:

۱. هدایت منابع سازمان به سمت تحقق اهداف کلیدی راهبردی از طریق بهبود تدریجی فرایندهای روزانه؛
 ۲. کنترل عملیاتی و بررسی‌های تفصیلی، مستمر و نظام‌مند تک‌تک فرایندها برای اطمینان از تحقق راهبردها؛
 ۳. توسعه و استقرار برنامه‌های اجرایی پشتیبان برای جلب مشارکت و درگیری همه سطوح سازمان؛
 ۴. بازخورد اطلاعات برای آگاهی از مراحل بعدی فرایند و کمک به یادگیری سازمانی.
- طبق مطالب یادشده، در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که هوشین کانری نسبت به سایر روش‌های پیشنهادی در برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی مزایایی بدین شرح دارد:
- تمرکز بر مناطق و استراتژی‌هایی که نیاز به بهبود دارند با نگاهی یکپارچه و تعیین اولویت‌های اجرایی؛
 - نگاه فرابخشی و فراواحدی و تمرکز بر بهبود فرایندهای چندوظیفه‌ای؛
 - رویکرد مشارکتی و همکاری میان واحدهای سازمانی و بهبود روابط میان سطوح مختلف سازمان؛
 - حرکت از بالا به پایین (راهبردهای یک سطح، نتایج مطلوب سطح پایین‌تر است) و پایین به بالا (دریافت بازخورد و اصلاح طرح‌ها و برنامه‌ها) که به اتفاق نظر و سازگاری بیشتر منجر می‌شود.
 - تأکید بر عارضه‌یابی و کشف علل انحرافات برای انجام اقدامات اصلاحی (شناسایی حوزه‌های مشکل‌زا)؛
 - بازخورد سریع و دقیق؛
 - انعطاف‌پذیری برنامه و تأکید بر تفکر راهبردی در عوض اجرا و نظارت بر تحقق اهدافی از پیش تعریف‌شده (با توجه به اینکه چارچوب کلی پنج‌ساله برنامه تعریف و در این چارچوب برنامه‌ها سال به سال بازبینی می‌شوند)؛
 - بهبود مستمر در سال‌های متمادی و پی‌ریزی اقدامات اصلاحی آتی مبتنی بر دستاوردهای کسب‌شده کنونی.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق بر مبنای هدف توسعه‌ای است و در آن تلاش می‌شود پس از عارضه‌یابی موانع جاری‌سازی راهبردی در بدنه وزارت نیرو برای پیاده‌سازی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، به مصادیق عینی و چگونگی به‌کارگیری متدولوژی هوشین کانری به‌عنوان ابزاری کارا و مؤثر به‌منظور رفع این موانع اشاره شود و به همین دلیل نوع تحقیق تجویزی محسوب می‌شود. تحقیق بر مبنای نوع داده‌ها، پیمایشی و از نوع کیفی است و در آن برای گردآوری داده‌ها، به نظرات خبرگان در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند استناد می‌شود. به این شکل که برای استخراج موانع و دغدغه‌های اصلی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، با ده تن از خبرگان صنعت انرژی که به‌نوعی درگیر

برنامه‌ریزی کلان در حوزه‌های برق، آب و آبفا بوده‌اند و یا از مدیران ارشد اجرایی سازمان‌ها یا نهادهای این حوزه در سطح وزارتخانه و شرکت‌های مادر تخصصی بوده‌اند، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفت. برگه مصاحبه استفاده شده در این تحقیق بر مبنای عوامل موفقیت و شکست اجرای استراتژی که در ادبیات موضوع بدان اشاره شده بود، طراحی شد و از خبرگان خواسته شد به سه پرسش اصلی پاسخ دهند که عبارت‌اند از: الف) آیا عامل بیان شده در وزارت نیرو اهمیت دارد یا خیر؟ ب) وضعیت فعلی عامل بیان شده در وزارت نیرو چگونه است؟ و ج) آیا در پرسشنامه، عاملی بوده است که از دید تیم کارشناسی دور مانده باشد؟

بر این اساس پس از جمع‌بندی نظرات ده نفر از خبرگان صنعت انرژی و دستیابی به اشیاع نظری و اجماع میان خبرگان و تکراری شدن پاسخ‌ها، با روش تحلیل محتوا تلاش شد عوامل یادشده طی فرایند کدگذاری باز و محوری در دو مرحله در پنج مقوله محوری سیستم کسب و کار، اعضای سازمان، ساختار سازمان، فرایندها و فرهنگ سازمانی دسته‌بندی شود. بر این اساس تحلیل محتوای به‌کاررفته در این تحقیق، طبق تعریف سالارزاده امیری (۱۳۸۰) به‌طور سیستمی و نظام‌مند انجام شده، در تحلیل داده‌ها روش کیفی را مبنای کار قرار داده و به بررسی محتوای پنهان و آشکار پیام‌ها و متن مصاحبه‌ها پرداخته است.

در ادامه، پس از دستیابی به لیستی از چالش‌های موجود در مسیر موفقیت جاری‌سازی راهبردی در وزارت نیرو، تلاش شد با تناظر این چالش‌ها با محورهای متدولوژی هوشین کانری، پاسخی در راستای تسهیل یا رفع چالش‌ها طبق نظرات خبرگان پیشنهاد شود. بدین منظور، ابتدا مزایای روش هوشین کانری نسبت به سایر روش‌های جاری‌سازی و کنترل راهبردی، از مبنای نظری استخراج شد. سپس، در پرسشنامه‌ای ماتریسی در تناظر با چالش‌ها قرار گرفت که در فاز پیشین تبیین شده بود، تا میزان اثر هر یک از قابلیت‌های هوشین کانری در رفع چالش‌های پیش روی وزارت نیرو سنجیده شود. این پرسشنامه نیمه‌ساختارمند است تا در صورتی که از نظر خبره رفع این چالش در گرو مورد یا مواردی جز پیشنهادات متدولوژی هوشین کانری باشد، موارد یادشده را ارائه کند. برای تحلیل پرسشنامه‌ها نیز با توجه به تعداد محدود خبرگان شرکت‌کننده در بررسی (پنج نفر)، از روش میانگین ساده استفاده شد. شایان یادآوری است در پاسخ‌گویی به این پرسشنامه با توجه به اینکه به اشراف روش‌های جاری‌سازی راهبردی و به‌خصوص هوشین کانری نیاز بود، از نظرات پنج تن از خبرگان علمی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

اولویت‌بندی چالش‌های جاری‌سازی راهبردی

کدگذاری باز داده‌های کتابخانه‌ای اولیه (مشمول بر مدل‌های یادشده توسط صاحب‌نظران مختلف و الگوبرداری از موارد مشابه در صنعت انرژی کشورهای مختلف در جاری‌سازی راهبردی)، به پیدایش ۸۶ مؤلفه منجر شد که پس از بررسی‌های میدانی تحقیق (شامل ۱۰ مصاحبه انجام‌شده با خبرگان) براساس پروتکل کدگذاری تعریف شد و تلفیق کدهای مشابه، به پیدایش ۲۵ مؤلفه از دیدگاه صاحب‌نظران به‌عنوان متغیرهای اثرگذار در تصمیمات

ایشان به عنوان چالش های پیش رو در مسیر جاری سازی راهبردها منجر شد. شایان یادآوری است با توجه به نظرات دریافت شده از هر خبره، کدگذاری به طور موازی انجام و در صورت اشاره به عاملی فراتر از آنچه در برگه مصاحبه یاد شده بود، توسط فرد اشاره می شد، عامل جدید نیز در مصاحبه های بعدی لحاظ می شود. بنابراین، لازم بود داده های مصاحبه ها با توجه به برابری تعداد سؤالات، نرمال سازی شوند تا داده ارزشمندی به دلیل وزن پایین از دست نرود. همان طور که پیش تر گفته شد، خبرگان به دو سؤال اهمیت چالش در جاری سازی راهبردی و وضع موجود وزارت نیرو درباره آن چالش پاسخ دادند که نتیجه این بررسی ها مطابق جدول ۲ است.

جدول ۲. جمع بندی امتیازات چالش های جاری سازی راهبردی طبق نظر خبرگان

ردیف	عنوان چالش	میانگین امتیاز	وضع موجود
۱	تعهد و اراده مدیریت ارشد	۶۶/۶۳	۵۵
۲	ساختار مالی	۱۶/۵۹	۴۹
۳	اولویت بندی اهداف	۲۵/۵۵	۴۷
۴	به روزرسانی و انعطاف طرح ها به اقتضای شرایط	۱/۵۵	۴۵
۵	میزان آگاهی مجریان از برنامه ها	۵۴	۴۲
۶	اولویت بندی اهداف و پایش پیشرفت	۲۲/۵۲	۴۲
۷	رهبری	۵/۵۱	۴۲
۸	سیستم ارزیابی و پاداش برای همسویی منافع فردی با سازمانی	۶/۴۷	۵/۴۱
۹	تفکر راهبردی در مدیران و کارکنان	۲/۴۶	۴۱
۱۰	میزان توانمندی مدیریت، سرپرست و مجریان در سطح استراتژی	۶/۴۵	۴۰
۱۱	وجود زیرساخت های یکپارچه ICT	۳/۴۵	۴۰
۱۲	وجود تفکر اقتصادی	۴۵	۳۸
۱۳	وجود پروتکل های اجرایی	۸/۴۲	۵/۳۷
۱۴	رویه های همکاری و تعلق سازمانی	۲/۴۲	۳۶
۱۵	ساختار کنترل مالی	۷۵/۴۱	۳۵
۱۶	انعطاف پذیری و آسان بودن فرایند پیشنهاد اصلاحی در سطح پروژه	۷/۴۱	۳۵
۱۷	ظرفیت و توانمندی درون و برون سازمانی	۵/۴۱	۳۵
۱۸	سازمان یا واحد هماهنگ کننده اجرا	۴۱	۳۴
۱۹	ساختار و فرایند	۹/۴۰	۳۴
۲۰	کار تیمی و گروهی	۶/۳۹	۳۳
۲۱	میزان ریسک پذیری و تحمل ابهام مجریان	۵/۳۸	۵/۳۱
۲۲	توانایی مدیریت در سطح پروژه	۳/۳۶	۵/۳۰
۲۳	ارتباطات	۵/۳۴	۳۰
۲۴	میزان یکپارچگی و هماهنگی مجریان	۴/۳۴	۳۰
۲۵	توانمندی تخصیص پیمان و برون سپاری فعالیت های غیرحاکمیتی	۹/۳۲	۲۹

پس از اینکه عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها و وضعیت فعلی آنها به‌دست آمد، با استفاده از روش چارک‌بندی، هر دو بعد اهمیت و وضع موجود، به چهار چارک تقسیم و سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل، عوامل اصلی در اولویت‌بندی استراتژی‌ها شناسایی شد. ماتریس ارزیابی عوامل از تلاقی دو بعد اهمیت و وضعیت فعلی عوامل به‌دست می‌آید. بعد اهمیت عوامل به چهار قسمت و از «خیلی مهم تا مهم نیست»، و بعد وضعیت به چهار قسمت و از «خوب تا خیلی بد» تقسیم شده است. در این ماتریس عوامل خیلی مهم با وضعیت خیلی بد، مهم با وضعیت بد و نسبتاً مهم با وضعیت نسبتاً بد انتخاب شده و مبنای ادامه کار قرار گرفته است. برای هر یک با توجه به تناسب اهمیتشان ضرایب ۱، ۲ و ۳ در نظر گرفته شد. در جدول ۳، خروجی نهایی اولویت‌بندی چالش‌ها قابل‌بازبینی است.

جدول ۳. اولویت‌بندی چالش‌های جاری‌سازی راهبردی

ردیف	عوامل	ضریب
۱	ساختار کنترل مالی	۳
۲	اولویت‌بندی اهداف و پایش میزان پیشرفت	۳
۳	به‌روزرسانی و انعطاف طرح‌ها به اقتضای شرایط	۳
۴	وجود زیرساخت‌های فناوری ICT در اجرا	۳
۵	تعهد و اراده مدیریت ارشد	۲
۶	وجود پروتکل‌های اجرایی	۲
۷	میزان آگاهی مجریان از برنامه‌ها	۱
۸	رهبری	۱
۹	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش برای همسویی منافع فردی با سازمانی	۱
۱۰	وجود تفکر راهبردی در مدیران و کارکنان	۱
۱۱	وجود سازمان یا واحد هماهنگ‌کننده اجرا	۱

مقوله‌بندی چالش‌های جاری‌سازی راهبردی

در مرحله بعد کدگذاری محوری انجام و بین مفاهیم شناسایی‌شده اولویت‌دار در گام قبل، ارتباط برقرار شد و مؤلفه‌ها در قالب پنج مقوله محوری در قالب مدل دویت و می‌یر دسته‌بندی شدند که این دسته‌بندی در گروه کانون مطرح و تأیید شد. دلیل دسته‌بندی موارد در چارچوبی از پیش تعریف‌شده، اطمینان از جامعیت و مانعیت دسته‌بندی و مغفول‌نماندن عاملی کلیدی است تا از نگاه چندبعدی و یکپارچه به همه اجزای مدل اطمینان حاصل شود. برای پرهیز از کلی‌گویی در مدل و تشریح جزئیات آن، لازم است به مؤلفه‌های جزئی مدل نیز اشاره قرار شود و مبنای ارائه راهکارها در گام بعد قرار گیرد.



شکل ۳. مقوله بندی چالش های جاری سازی راهبردی

تناظر چالش های جاری سازی راهبردی با محورهای هوشین کانری

در این مرحله پس از شناسایی چالش های اصلی در مسیر جاری سازی راهبردها در بدنه وزارت نیرو، لازم است بررسی شود که هوشین کانری به عنوان ابزاری برای پیاده سازی و کنترل راهبردی تا چه حد می تواند پاسخی به این چالش ها بدهد و مسیر تحقق اهداف را آسان کند. بدین منظور در قالب نوعی پرسشنامه ماتریسی روی مقیاس یازده تایی نظرات پنج تن از خبرگان علمی مسلط در مباحث راهبردی، گردآوری شد. مقیاس از امتیاز صفر (بی اثر) تا امتیاز ۱۰ (رفع کامل چالش) را شامل می شد. خلاصه نظرات در جدول ۴ آمده است. با توجه به ابعاد شش گانه مدل هوشین کانری (بیشترین مجموع میانگین امتیازات برای رفع هر چالش = ۶۰)، فرض بر این گذاشته شد که اگر مجموع میانگین امتیاز کسب شده چالش بیشتر از ۳۰ باشد، ابزار هوشین کانری بیش از ۵۰ درصد در رفع چالش مؤثر است و با اجرای استراتژی با این ابزار می توان به رفع چالش امیدوار بود. با توجه به یافته ها، هوشین کانری چالش های وجود پروتکل های اجرایی، وجود سازمان یا واحد هماهنگ کننده اجرا و وجود زیرساخت ICT را حل نمی کند و لازم است از ابزارهای مکمل استفاده شود.

جدول ۴. میزان اثر گام‌های هوشین کانری در رفع چالش‌های جاری سازی راهبردی

چالش‌ها						
تخلیل و تشخیص سلاله مدیریت برای بهبود مستمر و حفظ انعطاف برنامه	نظارت مستمر بر میزان پیشرفت، ریشه‌یابی مشکلات و پیشنهادها اصلاحی در سطح عملیات	اجرای دقیق، شناسایی الزامات و بسیج منابع برای پیشگیری از مشکلات	تفویض فعالیت‌ها به واحدها برای پیشنهاد طرح‌ها و شکست برنامه تا سطح فردی	برنامه‌های یک‌ساله و هدایت منابع به سمت راهبردهای اولویت‌دار	تدوین چشم‌انداز پنج‌ساله با مکانیزمی دوسویه با توجه به ظرفیت‌ها	گام‌های هوشین کانری
۹/۲	۴/۵	۲/۹	۱۰	۱۰	۴/۵	بهر روزرسانی و انعطاف طرح‌ها به اقتضای شرایط
۹	۳/۲	۱	۹/۸	۱۰	-/۳	اولویت‌بندی طرح‌ها و استراتژی‌ها
۰	۶/۹	۹/۸	۹/۴	۵/۶	۷/۳	رهبری و ایجاد انگیزه
۵/۶	۱۰	۹/۸	۸/۵	۰	-/۲	سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش
۶	۱/۲	۸/۵	۷/۷	۹/۸	۱/۲	ساختار کنترل مالی
۰	۱/۶	۶/۸	۶/۵	۶/۲	۰	وجود پروتکل‌های اجرایی
۲/۲	۲	۱/۷	۲/۲	۰	-/۵	وجود سازمان یا واحد هماهنگ‌کننده
۰	-/۳	۶/۶	۳/۲	۰	۰	وجود زیرساخت فناوری اطلاعات
۰/۵	۹/۱	۹/۵	۱۰	۸	۸/۵	میزان آگاهی مجریان از برنامه‌ها
۸/۴	۹/۸	۱/۹	۱/۱	۱۰	۱۰	تعهد و اراده مدیریت ارشد
۹/۸	۷	۳	۹/۳	۹/۲	۹/۷	وجود تفکر راهبردی در مدیران و کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت استراتژیک سازمان در صورتی محقق خواهد شد که استراتژی‌های صحیح به‌درستی در سازمان جاری شوند. استراتژی‌های بسیاری هیچ‌گاه پیاده نشده‌اند و یا در کشاکش رویارویی با ناهم‌واری‌های داخلی و محیطی از پیشروی بازمانده‌اند. جاری‌سازی راهبردی ابعدی پیچیده دارد که تنها با پیروی از چند اصل ساده، یک چک‌لیست خاص یا مدلی صرف بدون داشتن چارچوبی جامع و ساخت‌یافته راه به جایی نمی‌برد.

متأسفانه اغلب سازمان‌های ایرانی با ادبیات و روش‌های جاری‌سازی راهبردی ناآشنا هستند و در عمل توان اجرایی کردن راهبردها را ندارند تا در عملیات روزمره سازمان جاری و ساری و منشأ تحولاتی چشمگیر در سازمان شود. موانع بسیاری در سازمان وجود دارد که با هم‌وارسازی آنها با سرعت و قدرت مناسب خواهد توانست در مسیر تحول گام بردارد. در این مقاله سعی شد پس از احصا و بومی‌سازی این موانع، از متدولوژی هوشین کانری

به عنوان راهکاری برای پاسخ گویی به این چالش ها استفاده شود. با این وجود، یافته های تحقیق نشان دهنده آن هستند که این ابزار نیز به تنهایی جامعیت کافی برای پاسخ گویی به همه چالش ها را ندارند و لازم است با نگاهی سیستمی، با بهره گیری از چند ابزار مکمل به غنای آن افزود.

هوشین کانری: راهکاری برای رفع چالش های جاری سازی راهبردی

هوشین کانری روشی جایگزین برای غلبه بر مسائل پیش آمده در مسیر برنامه ریزی راهبردی است. در هوشین کانری اهداف کلان توسط مدیران ارشد سازمان تنظیم و به اطلاع مدیران سطح پایین تر می رسد تا ایشان نیز تلاش های سطوح پایینی را در راستای تحقق اهداف بالادستی هماهنگ کنند. بنابراین، هوشین کانری روشی ساختمانمند برای ارتباطات، تخصیص وظایف و به کارگیری نیروها ارائه می کند.

رفع مشکلات اساسی موجود در مسیر مدیریت راهبردی، با توجه به محیط های پیچیده و در حال تغییر امروزی، مستلزم تغییری اساسی در فرایند هدایت برنامه های راهبردی است. تمرکز فرایندهای برنامه ریزی راهبردی نباید بر ارائه راهکارهایی برای مشکلات موجود باشد. بلکه لازم است در فرایندی مستمر و فعالانه ریشه های شکل گیری و ویژگی های بارز هر مشکل شناسایی شود تا علاوه بر پیشگیری از بروز مشکلات در طول زمان، این فرایند به یادگیری سازمانی نیز منجر گردد (خدیری احمد، ۲۰۱۶). چنین فرایندی به نگاهی یکپارچه، چندبعدی، فرابخشی و مستمر نیاز دارد که در بطن آن مکانیزم های خوداصلاحی نیز دیده شده باشد. به دلیل برخاسته بودن روش هوشین کانری از چرخه بهبود مستمر دمیگ، یکی از قوت های آن سازگاری و انطباق پذیری با شرایط متفاوت است و موارد زیر را پوشش می دهد:

۱. تمرکز بر جهت گیری اصلی سازمان با تأکید بر چند اولویت راهبردی سالانه که از متمرکز نشدن و پراکندگی و توزیع بی مورد منابع جلوگیری می کند (ویچر و بوتورث، ۱۹۹۹). به خصوص در زمانی که سازمان با کمبود شدید منابع برای پیگیری تحقق اهداف مواجه است این روش می تواند به کمک سازمان بیاید تا با انتخاب چند محور کلیدی برنامه با نگاه یکپارچه و فرایندی و تسری آن به همه لایه های سازمان، بستر تحقق اهداف بلندمدت را فراهم آورد.

۲. یکپارچه سازی اولویت های راهبردی با مدیریت روزمره عملیاتی سازمان از طریق مکانیزم توپ گیری^۱ صورت می پذیرد و سبب تزریق تفکر راهبردی در همه سطوح سازمان می شود. با این روش هر فرد موظف است سهم خود را در تحقق راهبردها به جا آورد و با بهبود مستمر در وظایف و فعالیت های روزمره و اولویت دهی به برخی از فعالیت ها در آن مسیر حرکت کند.

۳. لزوم پیوند میان همه سیستم های تخصیص منابع (اعم از مالی، انسانی، مواد اولیه و...) با برنامه ها و طرح های مستخرج از هوشین، و گزارش سیستم های ارزیابی عملکرد بر مبنای نتایج هوشین کانری، سبب تعهد

1. Catch ball

مدیران در همه سطوح سازمان به برنامه می‌شود و با پیوند زدن منافع فردی به منافع سازمان، زمینه تحقق اهداف را فراهم می‌آورد.

۴. انعطاف‌پذیری برنامه و تأکید بر تفکر راهبردی در عوض اجرا و نظارت بر تحقق اهدافی از پیش تعریف‌شده سبب شده است هوشین کانری در به‌روزرسانی طرح‌ها و برنامه‌ها موفق عمل کند. سازمان، سیستمی پیچیده است که استفاده مستمر و متوالی از یک دستورالعمل یا راهبرد واحد در آن امکان‌پذیر نیست و به نتیجه مطلوب منتهی نخواهد شد. طبق نظر مینتزرگ، استراتژی از برآیند تعاملات پیچیده درونی و بیرونی سازمان ناشی شده است و به تعامل مستمر افراد در درون و بیرون سازمان و به‌روزرسانی مستمر راهبردها در چارچوبی کلی نیاز دارد. بنابراین، لازم است در چارچوب هسته فکری اولیه، تصمیماتی اتخاذ شود و سلسله‌اصلاحاتی رخ دهد (جعفری و کاظمی موحد، ۱۳۸۹: ۲۶). در روش هوشین کانری، چارچوب کلی ۵ تا ۱۰ ساله برنامه تعریف‌شده و در این چارچوب برنامه‌ها سال به سال تعریف و بازبینی می‌شوند (ویجر، چاو و هاردینگ، ۲۰۰۸). بنابراین، در ابتدای امر تنها شمای کلی و هدف غایی تنظیم و در قالب آن هر سال تنها برنامه‌ای به مقتضای شرایط موجود طراحی می‌شود. علاوه بر این، مکانیزم توپ‌گیری و اینکه در سطح بالاتر تنها اهداف مورد انتظار از سطوح پایین‌تر تعیین و به آنها ابلاغ می‌شود، سبب باز شدن دست مدیران میانی و عملیاتی در طراحی برنامه‌ها و فعالیت‌های جایگزین شده است.

۵. بهبود مستمر در سال‌های متمادی و پی‌ریزی اقدامات اصلاحی آتی مبتنی بر دستاوردهای کسب‌شده کنونی ویژگی دیگر هوشین کانری است که نقطه تمایز آن محسوب می‌شود و به شکل‌گیری قابلیت‌های پویا و کیفیت فراگیر فرایندهای سازمانی با به‌کارگیری این روش کمک می‌کند. مکانیزم کنترل استراتژیک در هوشین کانری تنها به بررسی تحولات محیطی و قابلیت‌های جدید سازمان محدود نمی‌شود و در آن مستندسازی نتایج و پایداری و نهادینه‌سازی آنها در درازمدت نیز مد نظر است. بر این اساس در بازبینی سالانه برنامه راهبردی، لازم است نقطه شروع مجردی در نظر گرفته نشود و در چرخه بهبود مستمر طرح‌ها و اقدامات آتی بر شالوده پی‌ریزی‌شده در دوره قبل ساخته شود. در این مورد باید نگاهی فرایندی و فرابخشی داشت تا از یکپارچگی اقدامات نیز مطمئن شد.

ابزارهای مکمل پیشنهادی برای رفع چالش‌های جاری‌سازی راهبردی

- پیاده‌سازی راهبردی ناگزیر از کسب اطلاعاتی است که پیش از آن نیازی بدان احساس نمی‌شد. بخشی از مشکلات پیاده‌سازی راهبردی مختص به نبود شبکه ارتباطی مناسب میان مدیران و کارکنان است تا از طریق آن، فرایند به‌کارگیری نیروها با ارتباطاتی در سطوح عمودی و افقی سازمان به‌طور نظام‌مند هدایت شود (خدای احمد، ۲۰۱۶). برای جاری‌سازی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در وزارت نیرو یکی از ابزارهای مکمل پیشنهادی، برخورداری از سامانه اجرا و نظارت یکپارچه بود که در قالب آن همه اطلاعات به‌طور منسجم و یکپارچه در دسترس و قابل رهگیری باشد. به دلیل ابعاد محتوایی گسترده سند چشم‌انداز وزارت نیرو، تعداد

سطوح اجرایی متعدد درگیر در برنامه، پراکندگی جغرافیایی سطوح درگیر، لزوم به کارگیری مدیریت دانش در فرایند و تولید گزارش های به روز، معتبر و دقیق در سطوح عملیاتی و استراتژیک، لاجرم نیاز به یک سامانه یکپارچه احساس می شود.

- بخشی از موانع و چالش های موجود در مسیر جاری سازی راهبردی، موانع سیستمی هستند که در تار و پود سیستم نهفته اند (الشکر بلوکی، ۱۳۹۳: ۱۵۵). آیین نامه های گذشته، سیستم های ارزیابی پیشین و قوانین نوشته و نانوشته ای که ممکن است خلاف جهت راهبردها عمل کنند و یا سبب کمرختی و کندی رویه ها و فرایندهای سازمانی شوند. جاری سازی راهبردها به وجود و شفافیت پروتکل های اجرایی و یک نهاد هماهنگ کننده نیاز دارد تا هدایت همه فعالیت های راهبردی را همسو و در مسیر درست حفظ کند. بدین منظور در بدنه وزارت نیرو با هدف استقرار و نظارت بر حسن اجرای سند، شیوه نامه ای طراحی و مبنای کلیه امور قرار گرفت. در این شیوه نامه، الگوی کاربردی - مرحله ای اجرای سند چشم انداز، تعریف ارکان، سطوح، وظایف و چگونگی تعاملات بین ارکان، زمان بندی و موعد گزارش گیری و نظارت و روش ها و فرایندهای اجرایی به طور شفاف بیان می شود.

نکته پایانی اینکه باید توجه داشت همه موانع بر سر راه جاری سازی راهبردی برطرف شدنی نیستند و گاه باید کارکنان را توانمند ساخت تا بتوانند در مقابل این موانع، مقاومت کنند و به لحاظ ذهنی آمادگی پذیرش این تغییرات را داشته باشند. در توانمندسازی، افراد باید احساس کنند با وجود موانع قادر به اقدامات مؤثر هستند و می توانند برای تحقق راهبردها گام های اثربخشی بردارند (الشکر بلوکی، ۱۳۹۳: ۱۵۶). استراتژی از جنس تغییرات اساسی و بنیادی است و جاری سازی آن به به کارگیری تکنیک های مدیریت تغییر و تحول نیاز دارد تا بتوان آن را به تغییراتی پایدار، عمیق و نهادینه در سازمان مبدل کرد. تغییرات یکپارچه و جامع به اعمال تغییراتی هماهنگ در کلیه جنبه های سازمانی نیاز دارند تا بتوان از دستیابی به نتایج در درازمدت مطمئن شد. تأکید بیش از حد بر برنامه ها و فرایندهای از پیش تدوین شده تغییر، سبب بی توجهی مدیران به جنبه های انسانی تغییر می شود و در فقدان توجه به عامل انسانی در سازمان، میزان پذیرش تغییرات توسط کارکنان به طور چشمگیری کاهش می یابد و در نهایت تلاش های تغییر با مشکلاتی جدی روبه رو می شود. نکته دیگری که سبب شکست برنامه های تغییر در سازمان ها می شود، نبود رویکردی جامع است که روی آن محققان مختلف اتفاق نظر داشته باشند (آرژمجو، رحمان سرشت و ناصحی فر، ۱۳۹۳). ارزیابی و ارتقای آمادگی وزارت نیرو در پذیرش تغییرات راهبردی، ابزار مکمل دیگری است که در این تحقیق مبنای عمل قرار گرفت تا براساس آن زمینه پایداری و نهادینگی راهبردها در سازمان با کمترین اصطکاک ممکن فراهم شود و با بهبود سطح بلوغ سازمان، بستر فرهنگی برای اجرای برنامه را فراهم آورد.

References

- Akao, F. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Cambridge, MA.: Productivity Press.

- Arazmjoo, H., Rahmanseresht, H. & Nasehifar, V. (2015). The integrated change acceptance model with hybrid- exploration approach. *Journal of Business Management Perspective*, 13 (19), 71-89. (in Persian)
- Bashir Banaem, Y. (2016). Strategy Execution: the missing link in the implementation process of strategy, *Journal of Parliament & Strategy*, 86, 237-269. (in Persian)
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context; An international Perspective*. Cincinnati, OH: South Western Publication.
- Farajpour, G. & Noor o' Sana R. (2012). Integrated framework for developing and implementing strategy in Iran Post, *International Journal of Industrial Engineering & Production Management*, 22 (1), 78-90. (in Persian)
- Holsti L. (2002). Content analysis for the social sciences and humanities (2nd edition), Tehran: Allameh Tabatabaee University Publication. (in Persian)
- Khadri Ahmed, H. (2016). A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 12(16), 158-194.
- Khodadadi , A. & Pirmorad, H. (2016). *Implementation of visions and long-term plan of Ministry of Energy* , Tehran: Niroom Research Institute (NRI).
- Koseoglu, M., Barca, M. & Karayormuk, K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of global strategic management*, 6, 77-91.
- Lashkarbolooki, M. (2015). Implementation strategy, step by step guide to implement the strategy in practice, 3rd edition, Tehran: Aryana Ghalam Publication. (in Persian)
- Leppanen, N. & Kalle-Pekka, A. (2014). *Study of the Hoshin Kanri strategy deployment elements in Sappi Kirkniemi Paper Mill*. Master' Thesis: Tampere University of Applied Sciences.
- Marsenden, N. (1998). The use of hoshin kanri planning and deployment system in the service sector: an exploration. *Total Quality Management*, 9(4), 167-171.
- Rahimnia, F., Ghare baghi N. & Behpour A. (2012). A conceptual model to investigating organizational barriers in implementing strategy and organizational health through organizational culture, *Fourth conference of planning and urban management*, 1-15, Mashhad: Ferdosi University. (in Persian)
- Smith, J. (2010). *Air force organizational change: tracing the past- mapping the future*. Published PhD. thesis: Faculty of Washington State University.
- Stacy, R. (2011). *Strategic Thinking and the Management of Change*. (translated by: Jafari, M. & Kazemi Movahhed M.), Tehran, Rasa Publications. (in Persian)
- Tannent, C. & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: A tool for strategic policy deployment. *Knowledge & Process Management*, 8(4), 262-269.
- Witcher, B. & Butterworth, R. (1999). Hoshin Kanri: How Xerox Manage. *Long Range Planning*, 32(3), 323-332.
- Witcher, B., Chau, V. & Harding, P. (2008). Dynamic Capabilities: Top Executive Audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), 540-561.