

رویکرد تدوین استراتژی در بانک‌های تخصصی

با معرفی تجربه‌ی تدوین برنامه‌ی استراتژیک
در بانک مسکن

هوشنگ نظامی‌وند چگینی^۱
محمدرضا جلیلود^۲

۴۲



سال دوم ■ شماره ششم ■ تابستان ۱۳۹۲

۱. دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی
۲. دانشکده‌ی علوم و فنون نوین، دانشگاه تهران

چکیده

بانک مسکن به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور دارای نقش مؤثری در ارائه‌ی خدمات بانکداری است. این مجموعه از نظر حجم سازمانی و نیروی انسانی و نیز ظرفیت ارائه‌ی خدمات، بین بانک‌های خصوصی و دولتی پیشرو است و توانایی گسترش دامنه‌ی فعالیت‌های خود را نیز داراست. این گستردگی سازمانی با دامنه‌ی وسیعی از ارتباطات داخلی و محیطی همراه است. این ارتباطات تأثیر عوامل بسیار زیادی را بر سازمان در پی دارد که در اداره‌ی این مجموعه باید آن‌ها را به‌طور مستمر تحلیل و ارزیابی کرد. بنابراین برای تحقق اهداف مجموعه که در نهایت می‌تواند افزایش بهره‌وری پایدار، توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری و همچنین ارتقای سطح کیفیت کاری را به دنبال داشته باشد، نیاز است تا با توجه به همه‌ی متغیرهای محیطی و نیز سازمانی، همواره به‌منظور تحول در حوزه‌های برنامه‌ریزی، منابع انسانی، ساختار و فرآیندهای اجرای کار تلاش کرد. این مقاله شامل معرفی رویکرد به‌کاررفته در پژوهشی است که در سال ۱۳۹۱ صورت گرفت و در نهایت به تدوین برنامه‌ی استراتژیک و عملیاتی بانک مسکن منجر شد. این پژوهش در پی آن بود که برای تحول سازمانی بانک مسکن راهکارهای مناسبی را شناسایی و معرفی کند.

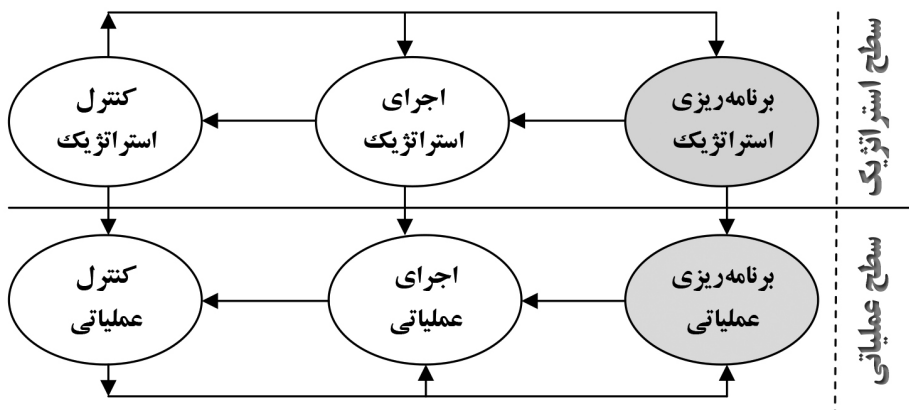
واژه‌های کلیدی: برنامه‌ی استراتژیک، برنامه‌ی عملیاتی،

استراتژی، بانک مسکن

مقدمه

تا کنون مدل‌های زیادی برای تدوین برنامه‌ی استراتژیک سازمان‌ها ارائه شده است و هر سازمانی بر اساس نوع فعالیت‌ها، فرهنگ و تمایل مدیران خود یکی از این مدل‌ها را انتخاب می‌کند و به کار می‌گیرد. اما باید به این نکته توجه داشت که همه‌ی این مدل‌ها دارای نقاط مشترک مهمی هستند. برای مثال، در همه‌ی این مدل‌ها باید مأموریت سازمان تدوین شود؛ همچنین همه‌ی آن‌ها بر تحلیل عوامل داخلی و خارجی تأکید کرده‌اند. در به کارگیری هر یک از این روش‌ها باید به ویژگی‌های آن‌ها و نیز مراحل که برای تدوین برنامه معرفی کرده‌اند، توجه کرد و از تناسب آن با انتظارات مدیران سازمان کاملاً مطمئن شد. باید روشی به کار گرفته شود که دارای بنیان علمی و فلسفی مناسب و استدلال منطقی باشد. معمولاً مدیران با روش‌های ابداعی فاقد اساس علمی و منطقی، مقابله می‌کنند و بیش‌تر مایل به استفاده از روش‌هایی هستند که نه تنها از مبانی علمی مناسبی برخوردار باشد، بلکه به کارگیری آن مدل‌ها به تأمین نیاز آن‌ها در حوزه‌ی برنامه‌ریزی بینجامد. در این پژوهش تلاش شده است تا از روش‌ها و تکنیک‌هایی استفاده شود که مبتنی بر نگرش استراتژیک و نگرش فرآیندی به مدیریت باشد. بر مبنای نگرش فرآیندی، مدیریت فرآیندی است شامل سه مرحله‌ی اصلی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل؛

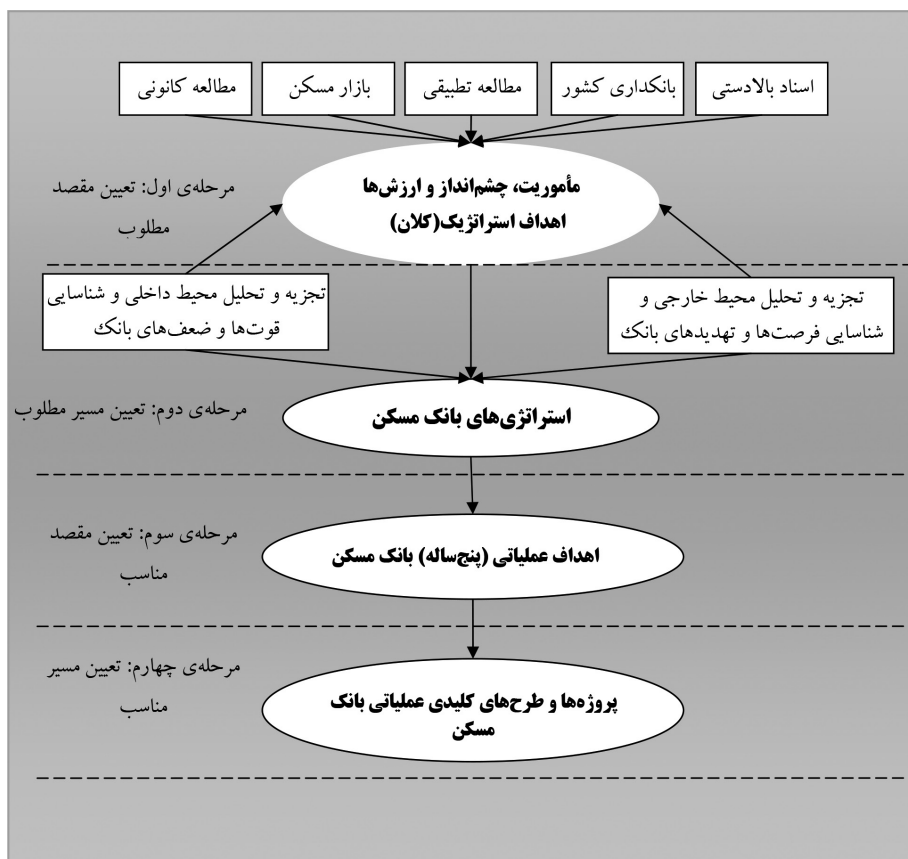
همچنین اجرای این سه مرحله به صورت منسجم و همراه با بازخورد معرف مدیریت در سازمان خواهد بود. در صورتی که مدیریت بر اساس نگرش استراتژیک بررسی شود، باید آن را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی تعریف کرد. بر اساس این نگرش در سازمان هر موضوعی دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. برای مثال برنامه ریزی، ساختار، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نظام اطلاعاتی می تواند دو سطح استراتژیک (یا نظری) و عملیاتی (یا عملی) داشته باشد. مبنای نظری برنامه ریزی در شرکت ها و سازمان ها از جمع این دو نگرش به دست آمده است. شکل (۱) نشان دهنده ی مدیریت همراه با سه مرحله ی اصلی آن در دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. بنابراین برنامه ریزی یا تدوین، پیاده سازی و کنترل در سازمان باید در دو سطح استراتژیک و عملیاتی صورت گیرد. این الگو نشان دهنده ی نحوه ی ارتباط میان سطوح استراتژیک و عملیاتی سازمان است. انجام این مراحل در سطح استراتژیک به تدوین برنامه ی استراتژیک و در سطح عملیاتی به تدوین برنامه ی عملیاتی منجر می شود.



شکل (۱) : مدیریت استراتژیک و عملیاتی

این روش تا کنون در سازمان های بسیاری با ماهیت های مختلف اعم از دولتی، غیردولتی، عمومی، کوچک و بزرگ به کار گرفته شده و در ایران نیز در سازمان هایی از جمله سازمان امور مالیاتی کشور، سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره وری انرژی ایران، گمرک جمهوری اسلامی ایران، وزارت جهاد کشاورزی، فولاد خوزستان، سازمان اتکا، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، احداث صنعت، شرکت های خودروساز و هلدینگ دارویی شستا مبنای برنامه ریزی قرار گرفته است. تدوین استراتژی از مهم ترین گام هایی است که

به مدیران این مجموعه در راهبری صحیح آن کمک می‌کند و می‌تواند به‌عنوان زیربنای تحول در سایر حوزه‌ها نیز در نظر گرفته شود. برای این منظور باید با ترسیم صحیح مأموریت‌های مجموعه و نیز تعیین چشم‌اندازی درخور آن، راهبردهایی را شناسایی کرد که مسیر دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز را روشن می‌کند. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی بانک مسکن است. مجموعه‌ی این فعالیت‌ها باید متناسب با سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام، مصالح ملی و برنامه‌های بلندمدت کشور در حوزه‌ی بانکداری باشد و با ایجاد تعادل بین انتظارات نهادها و بخش‌های اقتصادی و اجتماعی تأثیرگذار و تأثیرپذیر و سایر ذی‌نفعان، همچنین با توجه به همه‌ی متغیرهای محیطی و شرایط داخلی بانک، صورت گیرد.



شکل (۲): نمودار مراحل اجرایی پژوهش

متدولوژی و مراحل اجرای پژوهش

به منظور دستیابی به هدف پژوهش، در فاز اول، برنامه‌ریزی استراتژیک در دستور کار است و در فاز دوم بر اساس نتایج به دست آمده، برنامه‌ریزی عملیاتی بانک انجام می‌شود. در هر یک از فازهای اول و دوم و در زمان تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی شاخص‌های کنترل ارائه خواهد شد و بدین ترتیب نظامی برای کنترل برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی بانک نیز طراحی و ارائه می‌شود. فرآیند انجام این مطالعه در شکل (۲) نشان داده شده است.

تدوین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک بانک مسکن

تدوین مأموریت سازمان از مهم‌ترین گام‌های برنامه‌ریزی به‌شمار می‌رود. این اقدام تا جایی اهمیت دارد که بسیاری از متخصصان مدیریت معتقدند نوشتن مأموریت، خود، برای هدایت سازمان کفایت می‌کند. به نظر می‌رسد بسیاری از مشکلات مدیریت در اداره‌ی سازمان‌ها به دلیل شفاف نبودن مأموریت آن‌هاست. اجزای مأموریت به گونه‌ای تعیین شده است که تا حدود زیادی وضعیت راه و مسیر سازمان را تعیین کند. تشخیص عناصری نظیر کالاهای و خدمات سازمان، مشتریان سازمان، بازار و قلمروی فعالیت سازمان و تعیین مهم‌ترین قابلیت‌های رقابتی، خود تکمیل‌کننده برنامه‌ی راهبردی سازمان به‌شمار می‌رود. در این پژوهش می‌خواهیم با تعیین مأموریت سازمان که در واقع شامل بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌هاست، مقصد مطلوب سازمان برای تعیین استراتژی‌های آن مشخص شود. با توجه به نمودار مراحل اجرایی پژوهش، این بخش تکمیل‌کننده‌ی مرحله‌ی اول پژوهش یا «تدوین مقصد مطلوب سازمان» است. برای شناسایی مأموریت بانک مسکن با توجه به ماهیت این بانک از نتایج مطالعات اولیه بهره گرفته شده است. این مطالعات شامل موارد زیر است:

۱- تحلیل محتوایی اسناد بالادستی (بررسی انتظارات نهادهای قانونی): در این گام همه‌ی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بانک مسکن شناسایی و بررسی شده و تلاش می‌شود تا متناظر با هر یک از اجزای بیانیه‌ی مأموریت، دیدگاه‌های ارکانی چون حاکمیت، دولت، مجلس و دستگاه‌های دولتی مشخص شود. این مستندات شامل مواردی مانند سند چشم‌انداز کشور، برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور،

برنامه‌های بخشی و فرابخشی مرتبط و قوانینی است که از جنبه‌های حقوقی به‌منظور تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بانک مسکن دارای اعتبار کافی هستند.

۲- بررسی عرضه و تقاضای خدمات بانکداری (تبیین نیازها و فلسفه‌ی وجودی بانک مسکن): در این گام با بررسی نیاز کشور به خدمات بانکداری فلسفه‌ی وجودی بانک مسکن مشخص می‌شود. بررسی نیاز دریافت‌کنندگان خدمت در دامنه‌ی جغرافیایی فعالیت بانک مسکن تعیین‌کننده‌ی نقش آن در تأمین نیاز مورد نظر خواهد بود. بررسی عرضه و تقاضای پول در کشور و نیز پیش‌بینی وضعیت آینده‌ی مسکن می‌تواند بیانگر نقش این مجموعه در آینده باشد. این نقش را باید با توجه به عناصر مأموریت و چشم‌انداز تبیین کرد.

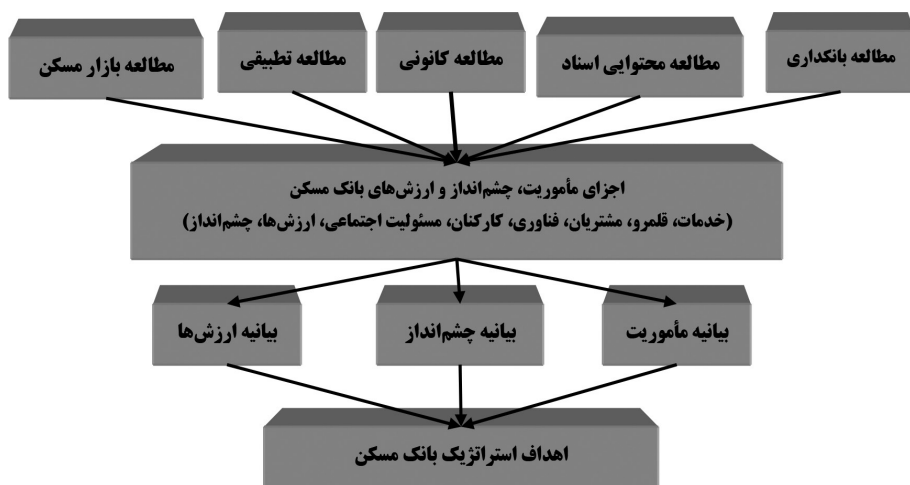
۳- مطالعات تطبیقی (بررسی بانک‌های مشابه در ایران و سایر کشورها): در این بررسی‌ها مأموریت و چشم‌انداز بانک‌های مشابه در کشور و خارج از کشور بررسی شده و از تجارب برنامه‌ریزی در آن‌ها استفاده می‌شود. در این گام تلاش خواهد شد تا پنج نهاد مشابه بانک مسکن که دارای برنامه‌ی استراتژیک هستند، شناسایی و بررسی شوند. البته ممکن است موارد شناسایی شده کاملاً مشابه بانک مسکن نباشد؛ ولی بررسی تجارب بانک‌های نزدیک نیز می‌تواند برای اجرای این فاز از پژوهش مؤثر واقع شود.

۴- مطالعه‌ی بازار مسکن (بررسی سیر تحولات بازار مسکن): در این گام تلاش خواهد شد تا با بررسی آمار و اطلاعات در دسترس، وضعیت بازار مسکن تجزیه و تحلیل شود. در این بخش روند آتی عرضه و تقاضا در بازار مسکن بررسی شده و در نهایت با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده اجزای مأموریت بانک شناسایی می‌شود.

۵- مطالعات کانونی (بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و خبرگان): در این گام با بررسی دیدگاه مدیران ارشد و صاحب‌نظران مجموعه، اجزای مأموریت بانک مشخص می‌شود. ابتدا همه‌ی مستندات برنامه‌ریزی در بانک مسکن بررسی می‌شود و همچنین با شناسایی مأموریت و اهداف گذشته‌ی بانک، این داده‌ها در قالب یک گزارش در اختیار اعضای کمیته‌ی راهبردی قرار خواهد گرفت. بدین ترتیب دیدگاه‌های همه‌ی مدیران و صاحب‌نظران بررسی می‌شود. در این مطالعه به بررسی دیدگاه ذی‌نفعان بانک می‌پردازیم و در نهایت اجزای بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی بر اساس دیدگاه‌های آن‌ها شناسایی و تحلیل می‌شود. بدین ترتیب تلاش خواهد شد تا نظرات مهم‌ترین

ذی‌نفعان بانک جمع‌آوری شود و مبنای تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی قرار گیرد.

بدین ترتیب در این مرحله نتایج این مطالعات برای تعیین مأموریت یا مقصد بانک مسکن مورد استفاده قرار گرفته است. پس از تدوین بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، با کمک کارگروه‌های تخصصی، مقاصد و اهداف مناسبی برای بانک مشخص می‌شود که در مسیر دستیابی به چشم‌انداز قابل تعریف است. این اهداف را می‌توان در مقاطعی از زمان، ارزیابی و میزان تحقق چشم‌انداز را مشخص کرد. اهداف تعیین‌شده معیارهایی به‌شمار می‌روند که به کمک آن‌ها می‌توان میزان تحقق مأموریت و چشم‌انداز را مشخص کرد. اهداف استراتژیک کلیدی‌ترین ابزار ارزیابی برنامه‌ی استراتژیک هستند و این امکان را فراهم می‌آورند تا بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به عبارت‌های مشخص‌تری ترجمه شوند.

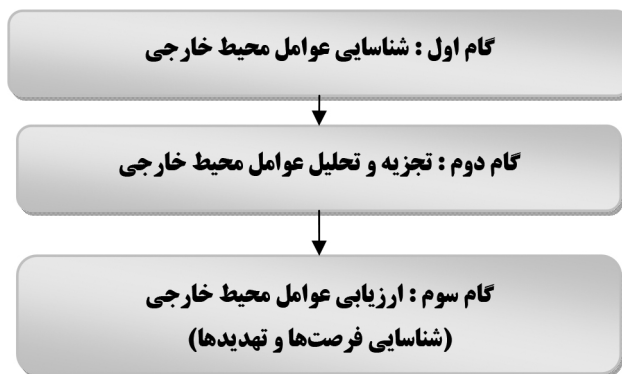


شکل (۳): فرآیند تدوین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک

تجزیه و تحلیل محیط خارجی

پس از تدوین مأموریت و چشم‌انداز بانک، باید بر اساس روش‌شناسی پژوهش، محیط خارجی بانک تجزیه و تحلیل شود. تجزیه و تحلیل محیط خارجی این امکان را برای مدیران بانک فراهم می‌آورد تا فرصت‌های پیش رو را شناسایی کنند. بدین ترتیب می‌توان نواحی توسعه‌پذیر بانک را شناسایی کرد. همچنین این گام می‌تواند به شناسایی مهم‌ترین

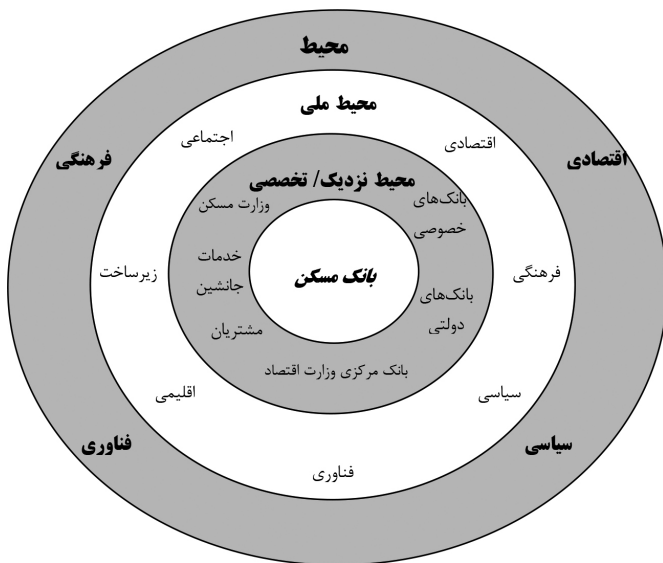
و جدی‌ترین تهدیدهای بانک منجر شود تا بخش‌هایی که بانک باید برای مقابله با تهدیدها تقویت کند، شناسایی شود. در تجزیه و تحلیل محیط خارجی باید سه گام مهم برداشت. اولین گام شناسایی عوامل تأثیرگذار محیط خارجی است. به‌طور قطع محیط خارجی بانک مسکن با توجه به وسعت فعالیت‌های این مجموعه دارای عوامل بی‌شماری است، ولی همه‌ی آن‌ها به یک میزان بر بانک تأثیرگذار نیستند. بنابراین در اولین گام باید مهم‌ترین و جدی‌ترین آن‌ها را شناسایی کرد. برای این منظور نه‌تنها باید از مطالعات قبلی بانک، بلکه باید از مشارکت کارشناسان همه‌ی واحدهای سازمانی بهره گرفت. در گام دوم باید تلاش کرد تا اطلاعات معتبری از عوامل شناسایی‌شده جمع‌آوری شود تا بتوان به‌طور نسبی روند آتی آن‌ها را پیش‌بینی کرد. برای این منظور نتایج مطالعات سایر سازمان‌های معتبر نظیر مرکز آمار ایران، بانک مرکزی، وزارت اقتصاد و سازمان‌های بین‌المللی مورد مذاقه قرار گرفته است. در نهایت باید با استفاده از مطالعات به‌عمل‌آمده، عوامل شناسایی‌شده را ارزیابی کرد. این ارزیابی به معنی تفکیک فرصت‌ها و تهدیدهای بانک از یکدیگر است. این دسته از عوامل شامل تعداد معدودتری از نتایج مراحل گذشته است. بدین ترتیب مفروضات اصلی بانک مسکن برای تدوین استراتژی فراهم می‌آید.



شکل (۴) - گام‌های بررسی محیط خارجی

محیط خارجی شامل عواملی است که کاملاً یا تا حدودی از کنترل مدیران بانک خارجند. این متغیرها گاه می‌توانند اثربخشی استراتژی‌های بانک مسکن را کاملاً از بین ببرند؛ بنابراین باید در تدوین استراتژی‌ها تلاش کرد تا آثار آن‌ها بر بانک تعیین و حتی پیش‌بینی شود. برخی از این عوامل دارای تأثیر مثبت در تحقق اهداف استراتژیک هستند

که به فرصت‌ها مشهورند و برخی نیز مانع بانک در رسیدن به چشم‌انداز خواهند بود که تهدیدات نام دارند. در این مرحله باید همه‌ی عوامل خارجی را بر اساس میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها شناسایی کرد و سپس با استفاده از اطلاعات در دسترس، روند آن‌ها در آینده نیز پیش‌بینی شود. در نهایت بر اساس روند پیش‌بینی شده، این عوامل ارزیابی و در دو دسته‌ی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی طبقه‌بندی خواهند شد.



شکل (۵): محیط خارجی بانک مسکن

■ بررسی محیط تخصصی / رقابتی / نزدیک

این محیط شامل متغیرهایی است که در کوتاه‌مدت بر سازمان تأثیر می‌گذارند و نیز اگرچه خارج از کنترل بانک هستند، ولی مدیران بانک متناسب با توانایی‌های خود در راهبری محیط می‌توانند بر تغییرات این متغیرها مؤثر باشند. در این محیط متغیرهایی نظیر موارد زیر ارزیابی و مطالعه می‌شود:

- ۱- سیاست‌های بانک مرکزی
- ۲- سیاست‌ها و توانایی‌های بانک‌های رقیب در حوزه‌های سپرده، تسهیلات، تعهدات، کارگزاری، خدمات بانکی و شبکه‌ی خدمات مجازی
- ۳- وضعیت مشتریان و تحلیل رفتاری آن‌ها

۴- وضعیت مؤسسه‌های مالی غیربانکی

۵- بانک‌های تازه تأسیس یا در شرف تأسیس

۶- سیاست‌های مالی انبوه‌سازان در تأمین مسکن (خدمات جانشین)

۷- سیاست‌های وزارت مسکن و شهرسازی

■ بررسی محیط ملی / عمومی / دور

این محیط خود شامل گروه‌هایی از عوامل است که در بلندمدت بر بانک تأثیرگذار هستند. مدیران بانک نمی‌توانند بدون تحلیل متغیرهای این محیط استراتژی‌های مناسبی برای سازمان خود تدوین و پیشنهاد کنند. محیط ملی شامل عوامل زیر است:

۱- عوامل اقتصادی (عرضه و تقاضای مسکن، رشد اقتصادی، نرخ تورم، نرخ ارز، درآمد سرانه و...) (سرانه و...)

۲- عوامل اجتماعی (ترکیب جمعیت از لحاظ سن، جنسیت، تحصیلات، فقر، بیکاری، تمایل مردم و...) (تمایل مردم و...)

۳- عوامل فرهنگی (رسانه، فعالیت‌های هنری، تحکیم جایگاه خانوار و...) (تحکیم جایگاه خانوار و...)

۴- عوامل سیاسی (سیاست‌های دولت در حوزه‌ی بازار مسکن، معافیت‌ها، قوانین و برنامه و...) (معافیت‌ها، قوانین و برنامه و...)

۵- عوامل زیرساختی (راه و ارتباطات، آب، برق، گاز و امکانات موجود در برنامه‌های آمایشی و...) (راه و ارتباطات، آب، برق، گاز و امکانات موجود در برنامه‌های آمایشی و...)

۶- عوامل فناوری (فناوری‌های اطلاعاتی، فناوری‌های بانکداری، فناوری در ساخت مسکن و...) (فناوری‌های بانکداری، فناوری در ساخت مسکن و...)

■ بررسی محیط بین‌المللی / دور

عوامل این محیط امروزه در بانکداری تأثیر بسزایی داشته و برنامه‌ریزی در این حوزه بدون توجه به این دسته از عوامل، اثربخشی استراتژی‌های مجموعه را بسیار کاهش می‌دهند. این عوامل شامل موارد زیر هستند:

۱- عوامل اقتصادی

۲- عوامل فرهنگی

۳- عوامل سیاسی

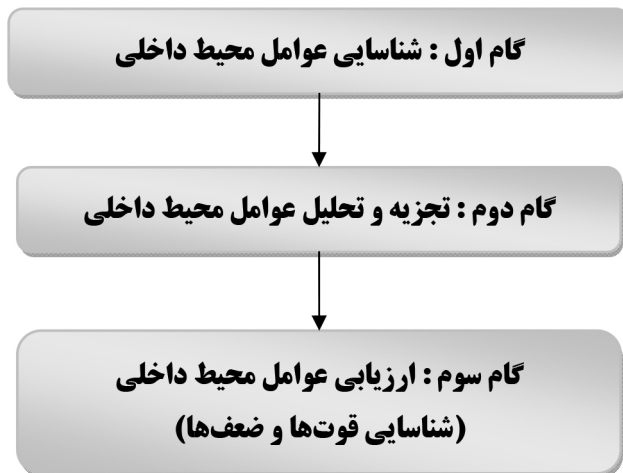
۴- عوامل فناوری

در بررسی عوامل محیط خارجی بانک مسکن نه تنها از مشارکت بی‌نظیری در سطح مدیران و کارشناسان بهره گرفته شده است، بلکه تلاش شده است تا از بسیاری از مطالعات صورت گرفته در کشور و نیز خارج از کشور استفاده شود. در نهایت نیز نتایج به دست آمده

با اعضای کمیته‌ی راهبردی در میان گذاشته شده است و پس از تأیید کمیته، این نتایج برای تدوین استراتژی مبنای کار قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی

تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان اگرچه از مراحل مهم تدوین استراتژی است، ولی نتایج آن به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌های بهبود سازمانی را تدوین و اجرا کنند. شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی برای بانک مسکن که در یک محیط رقابتی پرتلاطم فعالیت می‌کند، دارای اهمیت زیادی است. نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند به حفظ یا ایجاد مزیت‌های رقابتی برای بانک منجر شود. در تجزیه و تحلیل محیط داخلی مانند محیط خارجی باید سه گام مهم برداشته شود. اولین گام شناسایی عوامل تأثیرگذار محیط داخلی است. بانک مسکن دارای واحدها و حوزه‌های متعددی است، بنابراین شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بانک خود از جدی‌ترین بخش‌های تحلیل محیط داخلی است. برای این منظور چشم‌انداز بانک به‌عنوان معیار شناسایی عوامل تأثیرگذار داخلی در نظر گرفته می‌شود. در این گام یک بانک فرضی در نظر گرفته می‌شود که در نظر دارد به چشم‌اندازی نظیر چشم‌انداز بانک مسکن دست یابد و سپس عوامل داخلی تأثیرگذار بر روند حرکت به سوی چشم‌انداز معین می‌شود. در گام دوم باید تلاش کرد که اطلاعات معتبری از عوامل شناسایی‌شده جمع‌آوری شود تا بتوان به‌طور نسبی آن‌ها را ارزیابی کرد. برای این منظور نه‌تنها باید از نتایج بررسی‌های قبلی در بانک بهره گرفت، بلکه ضروری است از مصاحبه‌های طولانی با مدیران بخش‌ها نیز سود جست. در بررسی متغیرهای شناسایی‌شده، تا آن‌جا که اطلاعات وجود دارد، وضعیت بانک با سایر بانک‌ها نیز مقایسه می‌شود. در نهایت باید با استفاده از مطالعات به عمل آمده، عوامل شناسایی‌شده را ارزیابی کرد. این ارزیابی به معنی تفکیک قوت‌ها و ضعف‌های بانک از یکدیگر است. این دسته از عوامل تعداد محدودتری از نتایج مراحل پیشین است. بدین ترتیب مفروضات اصلی بانک مسکن برای تدوین استراتژی فراهم می‌آید.



شکل (۶) : گام‌های بررسی محیط داخلی

از آن‌جا که در این مطالعه می‌خواهیم با تدوین استراتژی‌های حوزه‌های اصلی استراتژی‌های بانک را تعیین کنیم، بنابراین در تحلیل عوامل داخلی تلاش خواهد شد تا وضعیت سازمانی هر یک از حوزه‌های اصلی بررسی شود. بنابراین با مطالعه‌ی وضعیت برنامه‌ریزی، ساختار، منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، نظام اطلاعاتی و سایر اجزای سازمانی، نقاط قوت و ضعف بانک مسکن در هر یک از حوزه‌های اصلی شناسایی می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی از نتایج این فعالیت است و درعین‌حال، حوزه‌های سازمانی که مستلزم اجرای برنامه‌های بهبود هستند نیز شناسایی می‌شوند. در این گام مانند بررسی عوامل خارجی ابتدا فهرست عوامل داخلی تأثیرگذار شناسایی می‌شود و سپس توسط کارشناسان طرح در ارتباط با هر یک از آن‌ها تجزیه و تحلیل‌های کارشناسی صورت می‌گیرد. در نهایت توسط کارگروه تخصصی در دو گروه نقاط قوت و نقاط ضعف طبقه‌بندی می‌شوند. در این مرحله همه‌ی عوامل تأثیرگذار این بخش‌ها شناسایی و تجزیه و تحلیل خواهند شد. از این تحلیل‌ها می‌توان برای ارزیابی عوامل داخلی بهره‌گرفت و در نهایت قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی بانک را شناسایی کرد. در این مرحله در نهایت قوت‌ها و ضعف‌های بانک مسکن در ارتباط با هر یک از حوزه‌های اصلی عملیات بانکی شناسایی می‌شود. مشابه با تجزیه و تحلیل محیط خارجی، در بررسی عوامل محیط داخلی بانک مسکن نیز از مشارکت مدیران و کارشناسان و مطالعات صورت‌گرفته در کشور و نیز خارج

از کشور استفاده شد. سپس نتایج به اعضای کمیته‌ی راهبردی ارائه شد و پس از تأیید کمیته، این نتایج برای تدوین استراتژی مبنای کار قرار گرفت.



شکل (۷): اجزای محیط داخلی بانک برای هر یک از حوزه‌های اصلی (تجهیز منابع، تخصیص منابع و تعهدات)

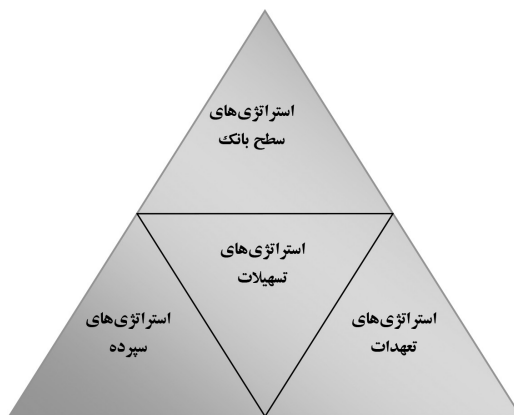
استراتژی‌های بانک مسکن

در مراحل دوم و سوم تلاش شد تا بررسی‌های کاملی درباره‌ی محیط داخلی و خارجی بانک مسکن صورت گیرد و در نهایت مهم‌ترین و جدی‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های بانک شناسایی شود. اکنون می‌توان با استفاده از این اطلاعات، استراتژی‌های بانک را مشخص کرد. تدوین استراتژی‌های بانک از مهم‌ترین مراحل برای برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. بی‌تردید در این مسیر نه‌تنها باید از بررسی‌های کارشناسی استفاده کرد، بلکه باید کوشید تا از بیش‌ترین سطح مشارکت مدیران و خبرگان بانک بهره گرفت. در تدوین استراتژی‌های بانک مسکن باید سه مرحله‌ی اساسی طی شود. این سه مرحله در شکل زیر نشان داده شده است. در مرحله‌ی اول ورودی تدوین استراتژی معرفی می‌شود. در این مرحله باید تلاش کرد تا مناسب‌ترین اطلاعات ضروری برای تدوین استراتژی، تعیین و برای این مرحله‌ی مهم استفاده شود. ورودی‌های تدوین استراتژی در برنامه‌ریزی راهبردی بانک مسکن عبارتند از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، استراتژی‌های بانک در ادوار قبلی، استراتژی‌ها یا جهت‌گیری بانک‌های مشابه در داخل

و خارج و در نهایت اهداف بانک در برنامه‌ی راهبردی. بدین ترتیب اطلاعات کافی برای تدوین استراتژی مهیا می‌شود. پس از آن باید در گام دیگر با استفاده از ماتریس SWOT این مفروضات با یکدیگر مقایسه شود و از این مقایسه استراتژی‌های مناسب به دست آید. پس از تدوین استراتژی توسط ماتریس SWOT نوبت به انتخاب می‌رسد. در گام انتخاب استراتژی، از دو ماتریس IE و SPACE کمک گرفته می‌شود. در گام انتخاب تلاش می‌شود استراتژی‌هایی که با موقعیت استراتژیک بانک تناسب دارند، تعیین شوند. در گام سوم از تدوین استراتژی به اولویت‌بندی استراتژی‌های تعیین شده می‌پردازیم. این اولویت‌بندی تعیین می‌کند که کدام یک از استراتژی‌های بانک باید در مرحله‌ی اجرا بیش‌تر مورد توجه واقع شود. در تهیه‌ی این گزارش نیز از مشارکت بسیاری از مدیران، کارشناسان و خبرگان بانک بهره گرفته شد.

گام ورودی یا مطالعات				
استراتژی‌های بانک‌های مشابه	استراتژی‌های قبلی بانک	مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک	فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی	قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی
گام تطبیق یا مقایسه				
ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)				
گام تصمیم‌گیری یا انتخاب				
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (SPACE)		ماتریس داخلی و خارجی (IE)		
گام اولویت‌بندی				
ماتریس اولویت‌بندی استراتژی‌های محوری و تدوین سند راهبردی				

شکل (۸): گام‌های تدوین استراتژی

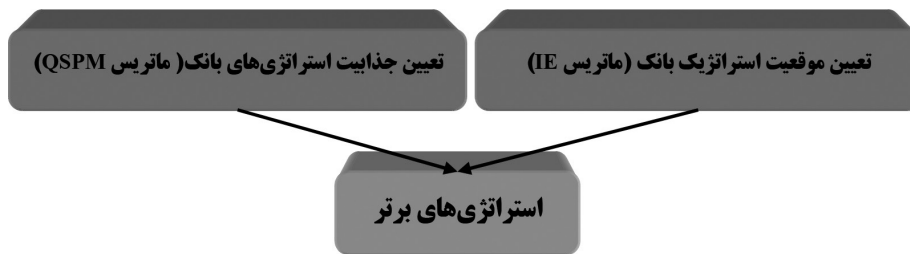


شکل (۹): استراتژی‌های بانک

در این مرحله باید همه‌ی داده‌های به دست آمده از تحلیل محیط داخلی و خارجی بانک را کنار هم قرار داد و در نهایت با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی و نیز مشارکت اعضای کارگروه تخصصی بانک، استراتژی‌های سطح سازمان و حوزه‌های اصلی سازمان را تعیین کرد.

در این مرحله با استفاده از ماتریس SWOT و دیگر ماتریس‌های معرفی شده، همه‌ی گزینه‌های استراتژیک احصا می‌شوند. نقش مدیران منتخب در شناسایی استراتژی‌ها حیاتی است و با هیچ یک از تحلیل‌های کارشناسی و کمی قابل جایگزینی نیست. در این مرحله ابتدا برای هر یک از حوزه‌های اصلی، استراتژی‌های بانک تعیین می‌شود و سپس با جمع‌بندی نتایج، استراتژی‌های سطح کل بانک را تعیین خواهیم کرد. در تعیین استراتژی‌های حوزه‌های اصلی تلاش خواهد شد استراتژی‌های رقبا بررسی شود و سپس همه‌ی جهت‌گیری‌هایی را که می‌توانند بانک مسکن را در میدان رقابت پیشرو سازند، شناسایی کنیم. استفاده از تجارب بانک‌های معتبر خارجی می‌تواند مؤثر باشد. یکی دیگر از منابع مهم تدوین استراتژی‌های بانک، مهم‌ترین اقدامات یا طرح‌هایی است که در سال‌های اخیر در دستور کار قرار گرفته است. این طرح‌ها به دلیل نتایج مناسب‌شان می‌توانند کماکان به‌عنوان استراتژی‌های بانک در نظر گرفته شوند. استراتژی‌ها مهم‌ترین جهت‌گیری‌های بانک مسکن در حوزه‌های اصلی عملیات نظیر تجهیز منابع یا سپرده، تخصیص منابع یا تسهیلات و تعهدات یا اعتبارات اسنادی محسوب می‌شوند. بدین ترتیب در این مجموعه از استراتژی‌ها به پرسش‌های زیر پاسخ داده خواهد شد:

- ۱- برای توسعه‌ی حوزه‌های اصلی از کدام فرصت‌ها استفاده می‌شود و چه نوع بهره‌برداری باید صورت گیرد؟ (استراتژی‌های تهاجمی)
 - ۲- برای ارتقای بهره‌وری بانک در حوزه‌های اصلی چه نوع تحولاتی باید در زیرساخت‌های انسانی، تکنولوژیکی، ساختاری و اطلاعاتی صورت گیرد؟ (استراتژی‌های محافظه‌کارانه)
 - ۳- استراتژی‌های بانک در رقابت با رقبا و تهدیدهای محیطی در هر یک از حوزه‌های اصلی چیست؟ (استراتژی‌های رقابتی)
 - ۴- کدام فعالیت‌های حوزه‌های اصلی از مجموعه فعالیت‌های بانک را می‌توان برای کاهش تأثیر تهدیدها و رفع ضعف‌ها به‌صورت توانمند کاهش داد؟ (استراتژی‌های تدافعی)
- در نهایت در این مرحله همه‌ی استراتژی‌های شناسایی شده را با استفاده از دو تکنیک موقعیت استراتژیک بانک یا ماتریس IE و ماتریس QSPM اولویت‌بندی می‌کنیم و سپس بر اساس دیدگاه خبرگان، استراتژی‌های برتر شناسایی و معرفی می‌شوند. بنابراین در این مرحله ابتدا موقعیت استراتژیک بانک تعیین می‌شود و بر اساس آن استراتژی‌های مورد نظر بر حسب میزان تحقق اهداف استراتژیک اولویت‌بندی خواهند شد.



شکل (۱۰): تعیین استراتژی‌های برتر بانک

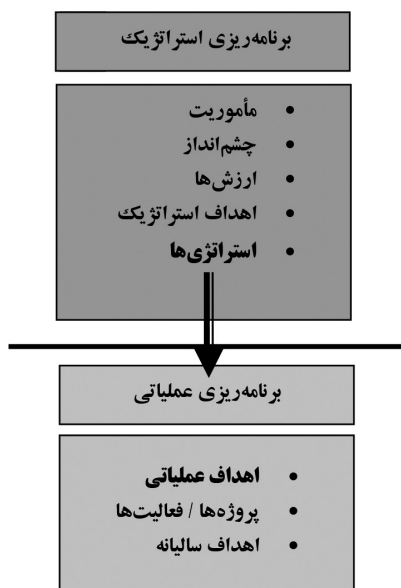
اهداف عملیاتی بانک مسکن

تدوین اهداف عملیاتی اولین گام برای تهیه‌ی برنامه‌های عملیاتی است. هر سازمانی باید پس از تدوین استراتژی‌های خود تصویری از آینده را به‌طور روشن مشخص کند. تعیین اهدافی برای آینده می‌تواند موجب همگرایی شود و معیارهایی را برای ارزیابی ارائه کند. اهداف عملیاتی برای یک دوره‌ی مشخص تعیین می‌شوند. این دوره‌ها می‌تواند بین سه تا پنج سال باشد. از آن‌جا که برنامه‌های توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برای دوره‌های پنج‌ساله تعیین می‌شود، در بانک مسکن نیز اهداف عملیاتی برای یک دوره‌ی پنج‌ساله تعیین شده است. در تدوین اهداف عملیاتی (پنج‌ساله) بانک مسکن اهداف استراتژیک یا کلان بانک مبنا قرار گرفته است. برای هر یک از اهداف کلان بانک که خود از بیانیه‌های مأموریت چشم‌انداز و ارزش‌های بانک به‌دست آمده است، شاخص‌هایی تعیین و سپس برای هریک از شاخص‌های مشخص شده، مقادیری برای سال‌های آتی به‌عنوان مقاصد عملیاتی در نظر گرفته شده است. این مقادیر پس از بررسی‌های فراوان و با در نظر گرفتن چشم‌انداز بانک تعیین شده است. در این مرحله، برای هر یک از اهداف استراتژیک بانک شاخص‌های ارزیابی تعیین و سپس مقادیر آن‌ها برای سال‌های آینده تعیین شد. این مقادیر به گونه‌ای تعیین شده است که نه تنها بانک قادر به تحقق آن‌ها باشد، بلکه بتوان آن‌ها را گام‌هایی در نیل به چشم‌انداز به‌شمار آورد. برای تعیین اهداف عملیاتی بانک مسکن علاوه بر انجام محاسبات ریاضی و پیش‌بینی‌های مختلف، کمیته‌ی راهبردی بانک نیز با برگزاری نشست‌هایی، در نهایت اهداف بانک را تأیید کرده است. اهداف عملیاتی باید قابل سنجش، چالش‌گر، واقعی و سازگار با یکدیگر باشد. در این گام

اهداف عملیاتی بلندمدت و یک‌ساله برای بانک تعیین شده است. سازگاری این اهداف با برنامه‌ی استراتژیک از ویژگی‌های بارز این گام خواهد بود. در این روش بر اساس هر یک از استراتژی‌ها و شاخص‌ها، ابتدا وضعیت جاری بانک مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس اهداف عملیاتی تعیین می‌شود. اهداف عملیاتی بلندمدت باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- ☐ قابل قبول
- ☐ انعطاف‌پذیر
- ☐ قابل اندازه‌گیری
- ☐ برانگیزاننده
- ☐ مناسب
- ☐ قابل فهم
- ☐ دست‌یافتنی
- ☐ هماهنگ با سایر اهداف
- ☐ هماهنگ با برنامه‌ی استراتژیک

اهداف عملیاتی باید با نتایج برنامه‌ی استراتژیک بانک هماهنگ باشند. این هماهنگی را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد.



شکل (۱۱): ارتباط برنامه‌ی استراتژیک با برنامه‌ی عملیاتی

اهداف عملیاتی بانک مسکن از استراتژی‌های مصوب نتیجه گرفته خواهد شد. گرچه مدل‌های متعددی برای تدوین اهداف و پروژه‌های عملیاتی نظیر کارت امتیازی متوازن و رویکرد منطقی معرفی شده است، ولی در این پژوهش با توجه به تجارب از رویکرد جامع بهره گرفته خواهد شد. در این روش تدوین برنامه‌های عملیاتی، مانند مدل کارت امتیازی متوازن، تنها در پی تکمیل چهار منظر نیست؛ بلکه استراتژی‌ها بر اساس همه‌ی مسیرهای

سازمانی به برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌شوند. از سوی دیگر، از به‌کارگیری مدل چارچوب منطقی نیز - به دلیل محدود بودن به روش حل مسأله - اجتناب کرده‌ایم و در عوض، می‌کوشیم تا محور تدوین برنامه‌های عملیاتی استراتژی‌های بانک قرار گیرد. در این روش و در مرحله‌ی نخست برای تدوین اهداف عملیاتی از الگوی زیر بهره گرفته شد.

اهداف عملیاتی (دامنه‌ی زمانی ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵) بر اساس استراتژی‌ها									
کد استراتژی		استراتژی							
کد	هدف عملیاتی	وضعیت آتی					وضعیت موجود	شاخص	کد
		۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰		

شکل (۱۲): الگوی تدوین اهداف عملیاتی

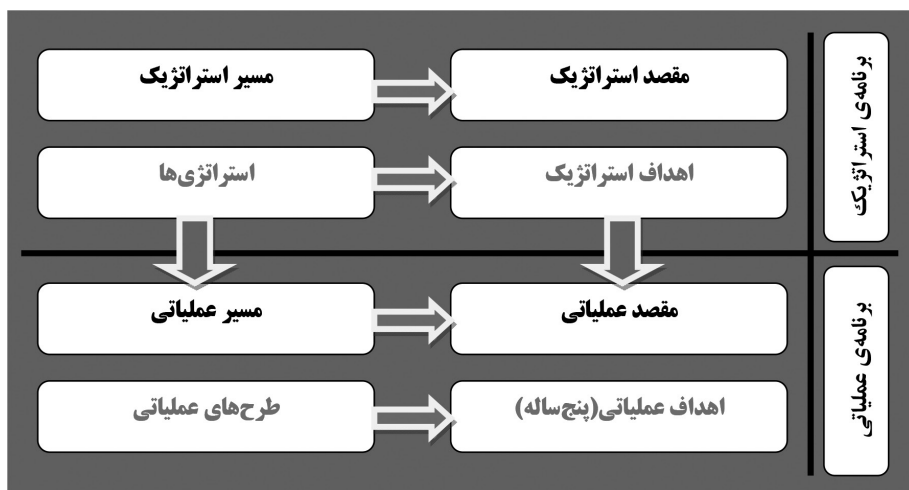
بنابراین پس از تدوین استراتژی، شاخص‌هایی را که می‌تواند در تعیین میزان اجرای استراتژی مؤثر باشد، مشخص می‌کنیم و وضعیت موجود بانک نیز در ارتباط با این شاخص‌ها بررسی می‌شود. سپس با توجه به چشم‌انداز و اهداف استراتژیک بانک، وضعیت آتی بانک برای پنج سال آینده، پیش‌بینی و به‌عنوان هدف عملیاتی معرفی خواهد شد.

تدوین پروژه‌ها / فعالیت‌های بانک مسکن (سیاست‌ها)

شناسایی و معرفی طرح‌های عملیاتی دومین گام در تهیه‌ی برنامه‌های عملیاتی است. پروژه‌ها یا فعالیت‌های بانک مسکن - که برای هر یک از فرآیندها تعیین می‌شود - از عناصر مهم برنامه‌ی عملیاتی به‌شمار می‌رود و در سطح عملیاتی نقش حوزه‌های وظیفه‌ای شامل معاونت‌ها، مدیریت‌ها و مراکز را تعیین می‌کند. این فعالیت‌ها شامل اقداماتی است که بانک در طول سال آینده یا چند سال آتی برای تحقق اهداف استراتژیک، و به‌تبع، برای تحقق چشم‌انداز خود باید اجرا کند. همه‌ی واحدهای سازمانی موظف به ارائه‌ی اقدامات خاصی خواهند بود و همه باید نقش خود را به‌خوبی در چهارچوب برنامه‌ی استراتژیک ایفا کنند.

پس از تعیین اهداف عملیاتی - که منتج از اهداف استراتژیک است - این پرسش

مطرح می‌شود که اکنون با توجه به استراتژی‌های بانک چه اقداماتی را باید در دستور کار واحدهای سازمانی قرار داد تا بانک در مسیر نیل به اهداف استراتژیک و عملیاتی و همچنین تحقق چشم‌انداز هدایت شود. این مرحله به‌عنوان مرحله‌ی پایانی برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در بانک مسکن شناخته شده است. در نهایت می‌توان گفت با استفاده از نتایج این مرحله وظایف واحدهای سازمانی در قبال برنامه‌ی راهبردی تعیین شده است. برای شناسایی اقدامات اجرایی یا طرح‌های عملیاتی لازم است استراتژی‌های بانک مبنا قرار گیرد. همان‌طور که اهداف استراتژیک یا مقصد در سطح استراتژیک برای تعیین اهداف عملیاتی یا مقصد در سطح عملیاتی مبنا قرار می‌گیرد، مسیر سطح استراتژیک یا استراتژی‌های سازمان نیز باید مبنای تعیین مسیر سطح عملیاتی در نظر گرفته شود.

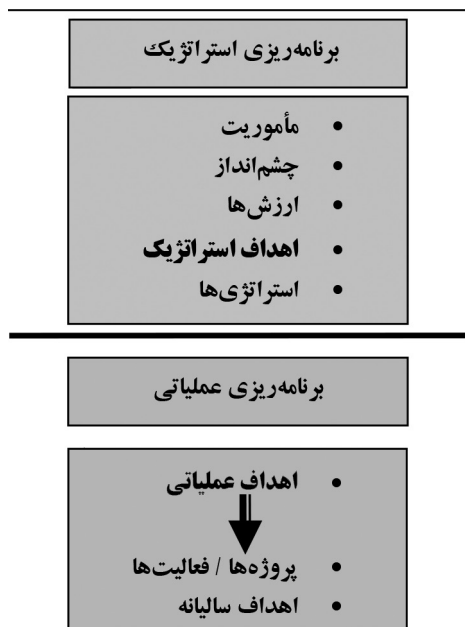


شکل (۱۳): ارتباط بین اجزای برنامه‌ی استراتژیک و عملیاتی

بنابراین، بر اساس این رویکرد، طرح‌های عملیاتی از استراتژی‌های بانک منتج می‌شود. این طرح‌ها باید به‌گونه‌ای شناسایی شوند که اجرای آن‌ها به تحقق اهداف عملیاتی یا پنج‌ساله منجر شود. در این مرحله، برای هر یک از استراتژی‌های بانک طرح‌های عملیاتی متناسب با حوزه‌های مختلف تعیین و معرفی شده است. بدین منظور به هر یک از واحدهای سازمانی مراجعه و ابتدا تلاش شده است تا استراتژی‌های مرتبط با این واحدها را تعیین و سپس با استفاده از الگویی خاص، طرح‌های عملیاتی واحدهای سازمانی را مشخص کنیم.

در این مرحله، ابتدا طرح‌های عملیاتی به تفکیک واحدهای سازمانی مشخص و معرفی شد. سپس همه‌ی طرح‌های عملیاتی مورد تأیید مدیران واحدها که ارتباط نزدیکی با استراتژی‌های بانک دارد، مشخص و در فرمت‌های برنامه‌ریزی عملیاتی مد نظر قرار گرفت. همچنین با استفاده از طرح‌های عملیاتی نتایج مورد انتظار یک‌ساله یا اهداف سال اول برنامه برای هر یک از واحدهای سازمانی مشخص شده است. بدین ترتیب می‌توان عملکرد واحدهای سازمانی را در سال اول اجرای برنامه ارزیابی کرد. در پایان تلاش شد تا نقشه‌های عملیاتی بانک تدوین و ارائه شود. در این مرحله، ارتباط بین استراتژی‌ها و طرح‌های عملیاتی تعیین می‌شود تا نقش هر یک از حوزه‌های سازمانی در اجرای برنامه‌ی استراتژیک و عملیاتی بانک مشخص باشد. در این مرحله مانند مراحل پیشین، بسیاری از مدیران و کارشناسان بانک در قالب کمیته‌های مختلف مشارکت دارند. برای شناسایی فعالیت‌ها، گروه‌های مختلف از واحدهای سازمانی جلساتی را تشکیل می‌دهند و با استفاده از اطلاعات در دسترس تلاش خواهند کرد تا مناسب‌ترین فعالیت‌ها را تعیین کنند. برای تعیین فعالیت‌ها و پروژه‌های بانک باید سعی شود تا از اهداف عملیاتی پنج‌ساله بهره گرفته شود. پس از شناسایی اهداف

عملیاتی بلندمدت و پروژه‌های بانک، اهداف سالیانه مشخص می‌شود. این اهداف می‌تواند مبنایی برای سنجش عملکرد واحدهای سازمانی باشد و نیز در طراحی زیرسیستم پرداخت پاداش به کار گرفته شود. بدین ترتیب همه‌ی واحدهای سازمانی بر اساس میزان تحقق مأموریت، ارزیابی می‌شود و بستری مهیا می‌شود تا همه‌ی کارکنان برای رسیدن به چشم‌انداز تلاش کنند. برای شناسایی پروژه‌ها یا فعالیت‌های عملیاتی بانک، اهداف عملیاتی مبنا قرار می‌گیرد. با استفاده از رویکرد جامع،



شکل (۱۴): تدوین پروژه‌های عملیاتی

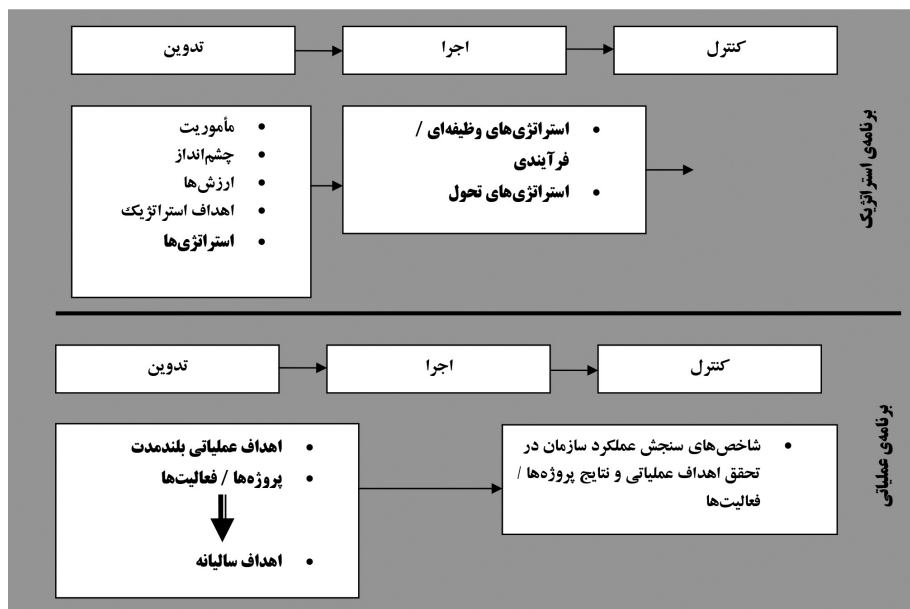
الگوی زیر به کار گرفته شد تا پروژه‌های بانک متناسب با استراتژی‌ها و نیز برای هر یک از واحدهای سازمانی تعیین شود.

کد	هدف عملیاتی							
	کد	فعالیت / پروژه	زمان شروع	زمان پایان	شاخص ارزیابی	نتیجه‌ی نهایی	مجری	ناظر
بودجه (ریال)	واحد همکار							

شکل (۱۵): الگوی تدوین پروژه‌های عملیاتی

تعیین اهداف سالیانه

پس از شناسایی اهداف عملیاتی بلندمدت و پروژه‌ها، اهداف سالیانه نیز مشخص می‌شود. پس از شناسایی اهداف بلندمدت و پروژه‌ها، کاملاً مشخص است که برنامه‌ی استراتژیک با روشی مبتنی بر دو رویکرد منطقی و طبیعی به برنامه‌ی عملیاتی تبدیل شده است و اکنون سازمان می‌تواند در طول سال‌های آتی در مسیری حرکت کند که به تحقق بخشی از مأموریت می‌انجامد. اهداف عملیاتی سالیانه می‌تواند مبنایی برای سنجش عملکرد واحدهای سازمانی باشد و نیز در طراحی زیرسیستم پرداخت پاداش به کار گرفته شود. بدین ترتیب همه‌ی واحدهای سازمانی براساس میزان تحقق مأموریت ارزیابی می‌شوند و بستری فراهم می‌آید تا همه‌ی کارکنان برای رسیدن به چشم‌انداز تلاش کنند. در این مرحله با برگزاری جلسات جداگانه با هر یک از مدیران واحدها، اهداف پیشنهادی، اولین مرحله‌ی تصویب خود را می‌گذرانند و پس از آن در نشست کمیته‌ی عملیاتی مطرح می‌شوند. بدین ترتیب دومین مرحله‌ی تأیید نیز صورت خواهد گرفت. تصویب نهایی اهداف سالیانه توسط شورای عالی هر بانک یا سازمان صورت می‌گیرد. در تدوین اهداف سالیانه، از اهداف بلندمدت یا پنج‌ساله و سیاست‌های تدوین شده بهره می‌گیریم.



شکل (۱۶): ارتباط بین اجزای برنامه‌ی استراتژیک و اهداف سالیانه

تعیین شاخص‌ها و دوره‌ی ارزیابی برنامه‌ی عملیاتی

تدوین برنامه‌های عملیاتی به سازمان کمک می‌کند تا حتی ورودی‌های سیستم کارت امتیازی متوازن را که شامل اهداف سالیانه، سنجه‌ها یا شاخص‌های ارزیابی و مقاصد است، تعیین کند. تدوین برنامه‌ی عملیاتی موجب می‌شود تا در ارتباط با هریک از واحدهای سازمانی وجوه چهارگانه‌ی مشتری سازمانی و نتایج مالی، مهم‌ترین اقدامات یا نتایج فرآیندها و میزان رشد مشخص‌تر شود. بنابراین سازمان پس از تدوین برنامه‌های عملیاتی می‌تواند با استفاده از نتایج این پژوهش به آسانی سیستم BSC^۱ را برای کنترل برنامه‌های عملیاتی و اصلاح این برنامه‌ها به کارگیرد. طراحی معیارهای کنترل اجرای عملیات و نیز میزان تحقق اهداف از جمله فعالیت‌های این مرحله به شمار می‌رود. برای هریک از فعالیت‌های تعیین‌شده، معیار و روش کنترل مشخص می‌شود. در این مرحله برای هریک از استراتژی‌ها چارچوب کنترلی زیر در نظر گرفته خواهد شد. رویه‌ی ارائه‌شده در این طرح سازمان را قادر خواهد ساخت تا برنامه‌های عملیاتی را ارزیابی کند. نتایج این گام به همراه برنامه‌های عملیاتی، تأمین‌کننده‌ی نیازهای سیستم کنترلی کارت امتیازی

متوازن است که می‌توان با صرف وقت و هزینه‌ی کمتری پس از اجرای این پژوهش، این سیستم را با ابعادی به‌مراتب بیش‌تر از وجوه چهارگانه‌ی مالی، مشتری، فرآیندها و رشد به‌کار گرفت.

استراتژی						
جدول کنترلی						
اقدام یا فعالیت	شرح اقدام	اقدام‌کننده	شرح نتیجه	معیار کنترل	کنترل‌کننده	دوره‌ی زمانی کنترل

شکل (۱۷): الگوی تدوین برنامه‌های عملیاتی

جمع‌بندی

در این نوشتار تلاش شده است تا رویکرد به‌کاررفته در برنامه‌ریزی بانک مسکن به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های تخصصی کشور معرفی شود. این پژوهش به تحصیل نتایجی منجر شد؛ اگرچه به دلیل طولانی‌شدن نوشتار از درج آن‌ها خودداری کرده‌ایم؛ اما این نتایج نه‌تنها با مشارکت تعداد زیادی از مدیران و کارشناسان بانک حاصل آمده، بلکه مورد تأیید هیأت‌مدیره نیز قرار گرفته است. این نتایج در قالب دو برنامه‌ی استراتژیک و عملیاتی پس از تأیید هیأت‌مدیره از طرف مدیران حوزه‌های سازمانی، حمایت شده و همه‌ی مدیران با امضای یک میثاق‌نامه عزم خود را برای تلاش به‌منظور تحقق اهداف بلندمدت و اجرای برنامه‌های عملیاتی بانک اعلام کرده‌اند.

از آن‌جا که این رویکرد توانسته است در مرحله‌ی تدوین نتیجه‌ی مناسبی را در پی داشته باشد، شایسته است با حفظ و توسعه‌ی آن در بانک مسکن تلاش کنیم که جریان برنامه‌ریزی کماکان از تعالی لازم برخوردار باشد. بانک مسکن باید با ایجاد ساختار مناسب برنامه‌ریزی در ستاد مرکزی و همچنین حمایت از برنامه‌ریزی به‌گونه‌ای عمل کند که همه‌ی فعالیت‌های سازمان با محوریت چشم‌انداز بانک صورت گیرد. این مهم باید به نحوی باشد که همه‌ی کارکنان متقاعد شوند که فعالیت‌های آن‌ها در مسیر چشم‌انداز بانک است. بدین ترتیب انگیزه‌ی حمایت از برنامه‌های سازمانی افزایش می‌یابد و می‌توان شاهد مشارکتی وصف‌ناپذیر در بانک بود. ■

منابع

- دیوید، فرد. آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹
- اعرابی، سیدمحمد، نظامی‌وند چگینی، هوشنگ، آقازاده، هاشم، دستنامه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵
- هانگر، جی، دیوید، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱
- ایگورانسف و جی ادوارد، مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۵
- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۹
- Andrews, Kenneth. "the Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc ... Homewood, Illinois", 1980.
- Steiner, G. A. "Top management planning, The Mc Millan co. NewYork", 1969.
- Christensen, Learned, "Anderws and Guth. Business policy: Text and cases Ridard D. Irwin Inc. Hamewood III, 1989.
- Chandler, A. D. "Strategy and Stracture, The MIT press, Cambridge," 1962.
- Stacey, Ralph,. "Strategic management, N. Y:MC 6raw- Hill," 2001.
- David , Fred R. "Strategin management , 4 the edition, New York: Mcmillan publishing company, "1993.
- Mintzberg, Henry. Bruce Anstrand & Joseph Lampel, Strategy safari: A Guided Through The wilds of Strategic management, frentice- Hall, 1998.
- Harrison, Jeffreys and John, caron H. St, "Strategic management of organization. N. J: prentice- Hall International. Inc 1998.
- Porter, Mchael. E. "Competitive strategy, NewYork, Free [press, 1980.
- Daft, Richard. L. , Management, 8th ed. , N. Y: West Publishing Company, 2000