

فصل اول
مفاهیم برنامه ریزی
و
مدیریت استراتژیک

دکتر سید مرتضی موسویان

هنوز دیر بازی از ظهور متفکرانی بزرگ چون فردیک تیلور و آدام اسمیت و تاثیرات اندیشه ایشان بر توسعه صنعتی جوامع غربی نگذشته است که چارچوب بسیاری از نظرات ایشان سست شده جملگی به عنوان نگرش سنتی و فاقد کارایی لازم برای تأمین نیازهای موجود، به بوته فراموشی سپرده شده اند.

تئوری های سازمانی باید به طور مستمر مورد بازنگری قرار گیرند. اهداف و آرمان های سازمانی باید هر از چند گاهی دوباره تعریف شده و به طور خلاصه دارای قابلیت پیش بینی شگفتی باشند. آینده نیز به قدری سریع حرکت می کند که نمی توان آن را پیش بینی نمود لذا باید به جای برنامه ریزی محض، بر داشتن دیدگاه استراتژیک در شرایط محیطی و پاسخگویی سریع سرمایه گذاری نمود. شتاب تغییرات سبب تغییر قواعد پیروزی در تجارت و صنعت شده است. شرایط جدید، توانمندی های فکری فراتر از اذهان تک تک ابرمردهای کارآفرین را می طلبد و باید با مکانیزم هایی به تجمع دانایی پرداخته، راهکارهای کارآمد را انتخاب کرده تا بتوان به بهترین دستاوردها رسید.

با توجه به مطالب بیان شده برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان ها به عنوان راهکار نوین مدیریتی می باشد. در این فصل برخی از اصطلاحات و مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک توضیح داده شده است .

برنامه ریزی

برنامه ریزی نقطه شروع تمامی حرکت های مدیریت است که اهمیت آن از گذشته ای دور بر همگان آشکار گردیده است و آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته اند.

در همین راستا سیر تحول جوامع بشری از صورت ساده به پیچیده و حرکت شتابدار بشریت در ابعاد مختلف توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی به ویژه در قرن حاضر صحنه های جدیدی آفرید و هر روز روابطی جدید مطرح نمود به نحوی که اکثر وظایف مدیریت از جمله برنامه ریزی را دگرگون ساخت. بر این اساس بر نامه ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیاز های زمان، به شکلی نو و نگرشی جدید مطرح گردید و صاحب نظران فراوانی را به خود اختصاص داد طوری که امروزه ادبیات غنی در زمینه برنامه ریزی در دست می باشد.

بدین منظور و به جهت آشنایی با دستاوردهای بشری در زمینه ادبیات و فرهنگ برنامه ریزی اعم از برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت و به طور خاص برنامه ریزی استراتژیک تعاریفی ارائه گردیده است که هر چند دسترسی به یک نظریه به سختی میسر است ولیکن به منظور نمایاندن مفهوم گسترده و فراگیر برنامه ریزی، به طور خلاصه به هریک از این مفاهیم خواهیم پرداخت.

تعاریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از برآورد احتیاجات آینده و تعیین منابع برای تامین آن احتیاجات. به عبارتی دیگر برنامه ریزی تصمیم گیری در مورد آنچه که باید انجام گیرد و اینکه چگونه باید انجام گیرد توصیف می شود. برنامه ریزی فرایندی است که در آن نحوه تولید، گردش و هماهنگی اطلاعات در بخش کارشناسی به نحو سازمان یافته ای به بخش تصمیم گیری مرتبط می گردد.¹

¹ علی اکبر رامشک، " برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

مینتزبرگ¹ (1994) بیان می کند: برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ شده در قالب فرایند برنامه ریزی تولید می شوند. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود. برنامه ریزی عبارتست از فرایند دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته، برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات.²

بر طبق این تعریف تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. اگر چه بعضی از شرکت ها و سازمان ها بدون برنامه ریزی توانسته اند آینده سازمان را در نظر داشته و بقای آن را تضمین نمایند. برنامه ریزی فرایندی است که می تواند در هدایت سازمان به کار گرفته شود.

خصوصیات برنامه ریزی

برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق، مفاهیم واقعی قابل آزمون و اندازه گیری هستند. دیدگاه ها، عقاید، احساسات و ارزش ها به عنوان حقایقی تلقی می شوند که فرایند برنامه ریزی براساس آنها سازمان داده می شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن برای انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم گیری می شود.

برنامه ریزی از نظر دنینگ³ (1971) یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

1) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه

2) جمع آوری اطلاعات

3) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید

4) تعریف اهداف

5) تامین مقدمات

6) پیش بینی شرایط آینده

7) ساخت زنجیره های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی

8) رتبه بندی و انتخاب گزینه ها

9) تعریف سیاست ها

10) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه

¹- Mintzberg

² حسین رحمان سرشت، "مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان"، انتشارات علامه طباطبایی، چاپ اول، پاییز 1383

²- Dening

تعریف برنامه

برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است (مینتزبرگ، 1994). برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است؛ اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند و نتایج آنها برای برنامه های جدید و در طول فرایند برنامه ریزی مورد استفاده قرار می گیرند. (میگلیور¹ و دیگران، 1995)²

انواع برنامه ریزی

از جنبه ماهیت

(1) برنامه ریزی فیزیکی: مانند طراحی شهر، طراحی کارخانه، طراحی دفاتر اداری و آنچه به فضای اشیا مربوط می شود.

(2) برنامه ریزی سازمانی: دسته بندی فعالیت ها، توسعه الگو یا ساختار روابط کاری بین نیروی انسانی سازمان، تعریف سلسله مراتب، اختیارات، طبقه بندی مشاغل و توسعه نیروی انسانی.

(3) برنامه ریزی فرایند: توسعه روش ها یا فرایند ساخت و تولید، توالی حرکات و امور مورد نیاز فرایند

(4) برنامه ریزی مالی: تأمین بودجه مورد نیاز در زمان خواسته شده، مدیریت بودجه در دسترس برای استفاده بهینه از آن و سرمایه گذاری مناسب. به عبارت دیگر برنامه ریزی مالی ارائه خدمات در قالب پول به دیگر افراد بخش های سازمان می باشد.

(5) برنامه ریزی وظیفه ای: این نوع برنامه ریزی مربوط به وظیفه اصلی است که سازمان به عنوان یک وظیفه همیشگی انجام می دهد. برنامه ریزی وظیفه ای ترکیبی از برنامه ریزی فیزیکی، سازمانی و مالی برای پاسخ به اهداف وظیفه ای است.

(6) برنامه ریزی عمومی: این برنامه ریزی یک برنامه ریزی مادر برای کل شرکت یا سازمان است. برنامه ریزی عمومی ترکیب و انسجام برنامه های وظیفه ای را باعث شده و چارچوبی برای آن ارائه می دهد. برنامه ریزی عمومی ترکیبی از برنامه ریزی سازمانی، فرایند مالی و وظیفه ای است. در اینجا برنامه ریزی از نوع عمومی مورد نظر است.

از نظر افق زمانی

برنامه ریزی را از این جنبه می توان در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی) برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلند مدت دسته بندی نمود.³

روش انجام برنامه ریزی

بیشتر برنامه ریزی ها بر اساس دیدگاه عقلانی دارای شکل آرمان ها و اهداف، طرح ها و اقدامات، منابع مورد نیاز می باشند. در آن مدل ها ابتدا آرمان ها و اهداف سازمان ها تبیین شده سپس طرح ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می گردد.⁴

^۲ - Magliore

^۲ علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

^۳ سیروس علیدوستی، "سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوری های سازمان"، پژوهشکده اطلاعات و مدارک ایران، سال 1378

^۴ سیروس علیدوستی، "سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوری های سازمان"، پژوهشکده اطلاعات و مدارک ایران، سال 1378

برنامه ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست ها، نگرش ها، ساختارها، نظام ها و غیره عواملی هستند که بر آرمان ها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند. برنامه ریزی به شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را درپیش گرفت.

این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. به عقیده برویین¹ (1995) برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمان ها و اهداف تعیین می شوند در برنامه ریزی استراتژیک هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را به کار برد.²

انتخاب روش برنامه ریزی

برای انتخاب علمی در این زمینه می توان از روشی که در تحقیقات انسف³ (1984) و انسف و مک دانل⁴ (1990) آمده است استفاده نمود. براساس این روش سطح تلاطم در محیط سازمان ها در فاصله انتظاری تا کاوشی است که روش های برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک مناسب این سطح از تلاطم خواهند بود.

۴- Bruin

۵- Ansoff

۶- McDonnell

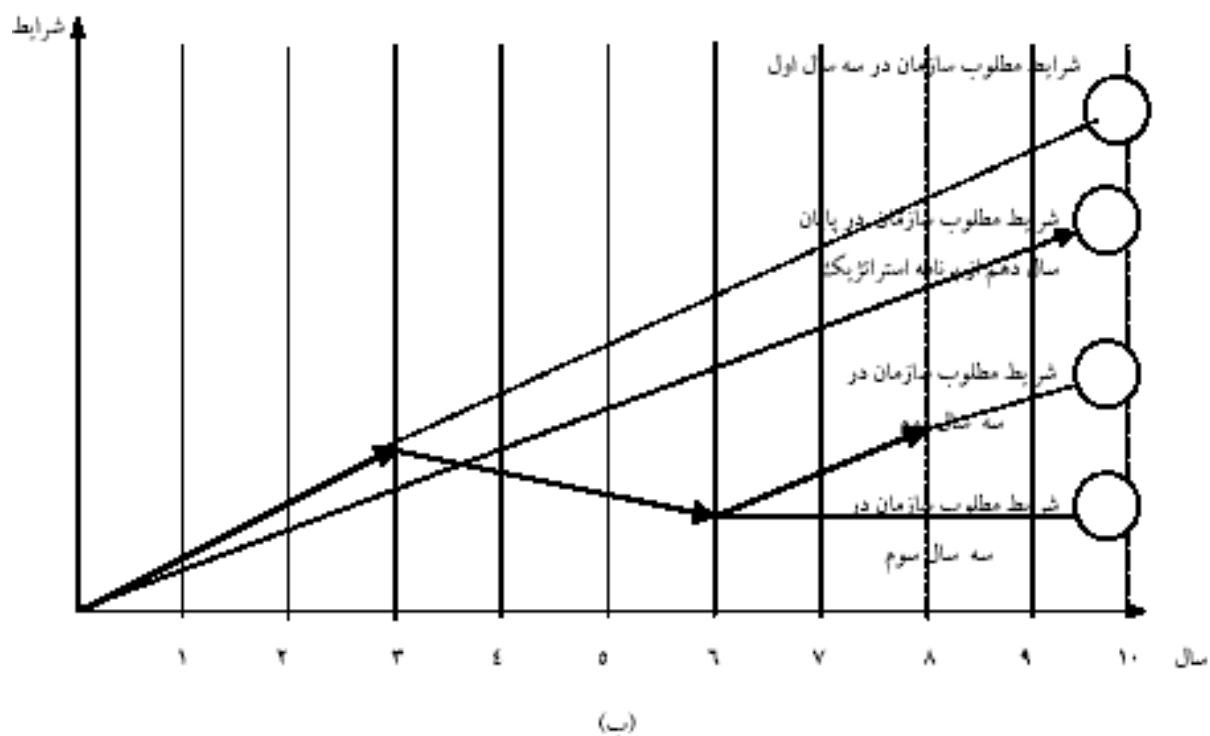
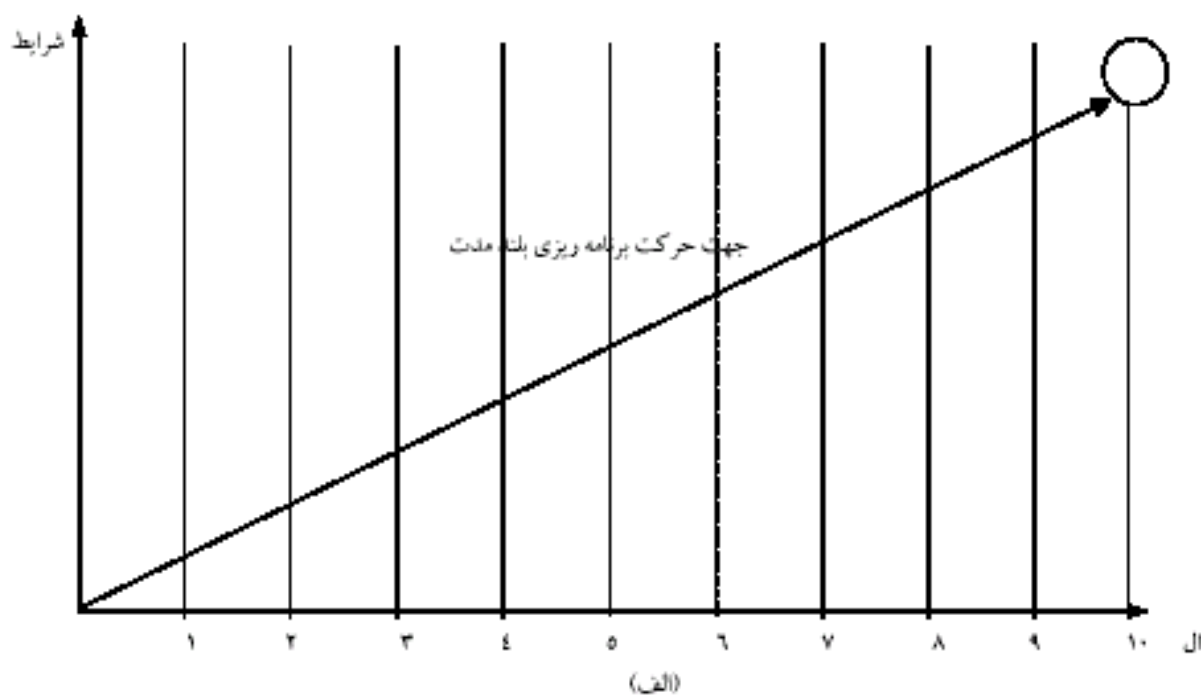
² همان

1990	1970	1950	1940	1900	قابلیت تغییر
گسستگی های بی سابقه	گسستگی های آشنا	گسستگی های آشنا	قابل تسری	آشنا	قابل پیش بینی نبودن آینده
مدیریت از طریق نظارت			سیستم و دستورالعمل نظارت مالی		تکراری
مدیریت از طریق روند پذیری			تنظیم بودجه عملیاتی تنظیم بودجه سرمایه ای مدیریت بر مبنای هدف ها برنامه ریزی بلندمدت		قابل پیش بینی بر اساس تجربه گذشته
مدیریت موضع استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک فصلی		مدیریت از طریق پیش بینی تغییرات		خطرها و فرصت های قابل پیش بینی
مدیریت مسائل و علائم کم سو مدیریت غافلگیری (بحران)	برنامه ریزی اقتضایی مدیریت مسائل استراتژیک		مدیریت از طریق مواجهه انعطاف پذیر و سریع		فرصت های تقریباً قابل پیش بینی غافلگیری های غیر قابل پیش بینی
5 خلاق	4 کاوشی	3 انتظاری	2 واکنشی	1 ثابت	سطح تلاطم

جدول 2-1- انواع روش های برنامه ریز بر اساس تغییرات محیطی

با توجه به مقایسات انجام شده بین برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت توسط نویسندگان نامبرده چنین می توان نتیجه گرفت که برنامه ریزی استراتژیک شکل تغییر یافته برنامه ریزی بلند مدت است. در برنامه ریزی بلند مدت محیط داخلی و خارجی سازمان ها ثابت و بدون تغییر فرض شده یا اینکه روندها یا تغییرات به گونه ای در نظر گرفته می شوند که تقریب خطی از شرایط گذشته و حال، شرایط آینده را ترسیم می نماید و به این دلیل برنامه ریزی بلند مدت کمتر در ارتباط متقابل با محیط قرار می گیرد. اما با این فرض ها دیگر صادق نیست (خصوصاً در شرایط کنونی). محیط سازمان ها متاثر از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی مختلف بوده و آنچنان تغییر می یابد که روند تغییرات قابل پیش بینی نبوده و بنابراین آینده نیز به شکل دقیق قابل پیش بینی نخواهد بود. این شرایط مفهوم استراتژیک فکر کردن و عمل کردن را روشن می نماید که در آن برنامه ریزان استراتژیک با در نظر داشتن دید بلند مدت (در قالب مأموریت و دورنمای سازمان) و با توجه به شرایط محیطی چنان حرکت می کنند که بهترین حرکت برای دستیابی به مأموریت و مقاصد سازمان باشد. در برنامه ریزی استراتژیک ممکن است مأموریت سازمان نیز تغییر کند چرا که شرایط محیطی که سازمان در آن فعالیت می نماید تغییر می کند. رفتار بلند مدت و استراتژیک در شکل 2-1 نشان داده شده است. این جهت در قالب آرمان های سازمان و اهداف عملیاتی بیان می گردد. در شکل 2-1 رفتار برنامه ریزی استراتژیک با بلند مدت مقایسه شده است که در آن جهت حرکت برنامه ریزی بر اساس شرایط محیطی و شرایط ترسیم شده مطلوب سازمان (که مورد بازنگری قرار می گیرد) تعیین می شود. در این شکل بردار شرایط

توصیف کننده مجموع شرایط سازمان است. افزایش طول بردار شرایط به منزله توصیف شرایط بهتر نیست و تنها شرایط جدیدی را توصیف می کند.¹



شکل 2-1- مقایسه برنامه ریزی بلندمدت و برنامه ریزی استراتژیک

¹ علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

استراتژی

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف ها. بدین ترتیب استراتژیست سازمان ناگزیر است که از روابط متقابل بین فعالیت های مختلف سازمان تحت کنترل خود درک صحیح و عمیقی داشته باشد.

تعاریف استراتژی

دانشمندان و صاحب نظران مختلف در سراسر دنیا تعاریف بسیاری برای استراتژی ارائه داده اند که در زیر به برخی از آنها اشاره شده است.

واژه استراتژی¹ از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبری گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد.²

در فرهنگ لغت بریتانیکا³ استراتژی یعنی هنر برنامه ریزی و هدایت عملیاتی و برای اینکه از تاکتیک متمایز شود باید دارای 3 ویژگی باشد:

- 1- گستره عملیاتی بیشتری دارد
- 2- دوره زمانی بلند تری دارد
- 3- جابجائی انبوه نیروها⁴

در تجارت نیز اولین بار این مفهوم بعد از جنگ جهانی دوم در آمریکا و به رهبری فردی به نام روبرت مک نامارا⁵ - معاون شرکت فورد و بعدها وزیر دفاع آمریکا در زمان کندی⁶ - تقلید و به کار گرفته شد.

گروه مشاوران بوستون⁷ استراتژی را امری مربوط به جایگاه سازمان در میدان رقابتی می گویند. از نظر گروه مشاوران مکنزی⁸ نیز استراتژی عبارتست از درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن یا به عبارتی جهت گیری کل سازمان و تعیین چنین جهتی مستلزم این است که مدیریت ارشد سازمان و تیم برنامه ریزی تفکر خود را روی مقصد استراتژیک سازمان متمرکز کنند تا چگونگی رسیدن به آن.⁹

استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا بوده و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده، افراد را به حرکت وا می دارد.¹⁰

طبق نظر شاندرل¹ در سال 1962 استراتژی عبارتست از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر

۷-strategy

² دردانه داوری - محمد حسن شانه ساززاده ، " مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل " ، انتشارات مؤلفین با همکاری نشر آتنا، 1380

۸- Britannica

⁴ هاشم آقازاده ، " مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک " ، تدبیر شماره 140، سال 1382

۹- Robert McNamra

۱۰- Kennedy

۱۱- Boston Consulting Group -

۱۲- McKenzie Consulting Group

^۱ Michael Lorenzen , "Strategic Planning for Library Instructional Programming : An Overview", www.libraryinstruction.com , ۲۰۰۴

می سازد. اندروز² در سال 1971 استراتژی را چنین تعریف می کند: استراتژی عبارتست از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف.³

همچنین در سال 1971 وی بحث می کند که استراتژی یک فرایند تصمیم گیری منطقی است که منابع شرکت را با فرصت های فزاینده محیط رقابتی تطبیق می دهد.

شاندرلر و هافر (1979) در این باره بیان کردند استراتژی یک نیروی واسطه گر بین سازمان و محیط است.⁴

در تجارت امروز استراتژی به صورت سنتی به این سؤال پاسخ می دهد که " چگونه ما می توانیم در بازار رقابت کنیم و یک مزیت را حفظ نماییم؟ "

استراتژی مورد نیاز است تا به این سؤال پاسخ دهد که " چگونه ما می توانیم در یک روش حمایتی به مشتریانمان ارزش اضافه کنیم؟ "

بنابراین موضوع استراتژی یک حوزه موضوعی بسیار پیچیده است و فهم و درک متفاوتی از استراتژی وجود دارد که محققان را از اینکه روی یک تعریف پایه موافقت کنند ناتوان می سازد به طوریکه افراد بسیاری کلمات استراتژی، برنامه⁵، سیاست⁶ و اهداف را به جای هم استفاده می کنند.⁷

نباید یک تعریف را بر تعاریف دیگر ترجیح داد اگر چه از برخی جهات رقیب و یا جانشین یکدیگر هستند ولی در بیشتر جهات مکمل هم بوده و هر یک عنصر مهمی را به بحث راهبرد اضافه می کنند.⁸

از نظر آنسف سازگاری موجود بین اهداف و فعالیتهای سازمان - نرخ رشد و توسعه بیشتر و منظم تر را برای سازمان در پی خواهد داشت. به عقیده این دانشمند استراتژی تعیین کننده انجام فعالیتهایی است که برای تحقق و دستیابی به اهداف، ضروری به نظر می رسد.⁹

برای استراتژی دانشمندان این رشته تعاریف دیگری بیان کرده اند::

جیمز برایان کوئین¹⁰: استراتژی عبارتست از الگو یا طرحی که هدفها؛ سیاستها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند.¹¹

آلفرد شاندرلر¹²: استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقدامهایی به منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای این هدف.¹³

۱۳- Chandler
۱۴-Andrews

^۳ همان

^۴ Obolensky, Nick "Strategy Formulation Models", Management Consultancy -Best Practice, Edition ۲, ۲۰۰۱
۱۵-Plan

۱۶- Poly

^۷ Obolensky, Nick "Strategy Formulation Models", Management Consultancy -Best Practice, Edition ۲, ۲۰۰۱

^۸ حسین رحمان سرشت ، " مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان "، انتشارات علامه طباطبایی، چاپ اول، پاییز 1383

^۹ مدیریت استراتژیک- دردانه داوری - ص 34

¹⁰ James Brian Quinn

¹¹ مدیریت استراتژیک(فرایند استراتژی).جیمز برایان کوئین؛هنری مینتزبرگ. ترجمه محمد صائبی؛ص 5

¹² Alfred Chandler

¹³ مدیریت استراتژیک و استراتژیهای صنعتی و تجاری. عبدالحمید شمس. ص 25

گروه مطالعات کاربردی مدیریت استراتژیک؛ سازمان مدیریت صنعتی: استراتژی یک برنامه واحد؛ همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با تغییرات محیطی مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن؛ از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.¹

رابینز معتقد است: که دو دیدگاه درباره استراتژی وجود دارد. "وی یک دیدگاه را اسلوب طرحریزی نامیده و مینویسد که این دیدگاه استراتژی را به عنوان یک طرح یا مجموعه‌های از خطوط راهنمای تنظیم شده توصیف میکند. به عبارت دیگر بر طبق این نگرش مدیران ابتدا مشخص میکنند که کجا میخواهند بروند و سپس یک طرح ساختاری و سیستماتیک برای رفتن به آنجا تنظیم میکنند که این نگرش به نظر رابینز تا سالهای اخیر بر تئوریهای سازمان مسلط بوده است. دیدگاه دوم اسلوب یا رویکرد تکاملی است. در این نگرش استراتژی ضرورتاً یک طرح سیستماتیک و خوب فکر شده نیست بلکه در طول زمان و به عنوان الگویی که در جریان تصمیمات مهمی شکل میگیرد، مطرح میشود."²

رابینز تعریف زیر را از استراتژی ارائه میدهد: «استراتژی را میتوان به عنوان تعیین کننده اهداف اساسی و هدفهای یک مؤسسه، پذیرش یک بدیل و تخصیص منابع لازم برای اجرا شدن این هدفها تعریف کرد. تصمیمات راجع به توسعه محصول، حجم فعالیتها و تنوع خطوط فعالیتها...»

برایسون نیز تعریفی از استراتژی ارائه میدهد که ابعاد وسیعی را شامل میگردد. وی مینویسد: «استراتژی الگویی از اهداف اساسی، سیاستها، برنامه ها، اقدامات، تصمیمات و یا تخصیص منابعی است که تعریف میکند سازمان چه نوع سازمانی است، چه انجام میدهد و چرا انجام میدهد»³
لویدل - بایزر نیز در تعریف استراتژی مینویسد:

«بیشتر سازمانها، انتخابهای مختلفی برای رسیدن به هدفها و مأموریت‌هایشان دارند. استراتژی در ارتباط با تصمیمگیری راجع به اینکه کدام انتخاب باید بکار گرفته شود میباشد. استراتژی شامل تعیین و ارزیابی مسیرهای مختلف برای رسیدن به هدفها و مأموریت‌های سازمان و سرانجام انتخاب بدیلی که قابل قبول است میباشد.»⁴

مینتزبرگ که از متفکران برجسته مدیریت استراتژیک است از منتقدین رویکرد یا دیدگاه استراتژی بر مبنای فرایند برنامه ریزی تنها در صورتی که شرایط محیطی با ثبات باشد و موارد عدم اطمینان کم و مشخص باشند، معتبر هستند و به صراحت بیان میدارد که در محیطهای پویا استراتژی سازی، حاصل کار واحدها و دپارتمانهای برنامه ریزی نیست بلکه این مدیران هستند که خلاقان استراتژی ها در جریان عمل میباشند. یادآوری این نکته حائز اهمیت است که در بحث محتوای استراتژی دو دیدگاه وجود دارد. گروهی از نویسندگان مدیریت استراتژی را شامل هدفها، سیاستها و برنامه های اصلی تعریف میکنند در حالیکه گروهی دیگر میان این سه عنصر تمایز قائل هستند و هدفها و سیاستها را در تعریف استراتژی منظور نمی نمایند.

¹ همان منبع. ص 25

² جمیز براین کوئین، هنری میتنبرگ و رابرت ام جیمز «مدیریت استراتژیک» ترجمه محمد صاحبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1373، ص 5

³ John M. Bryson, "Strategic Management, Pergamen 1999, P. 7

⁴ Lloyd, Byars. Strategic management, P. 19.

به نظر میرسد کاملترین جمع‌بندی در رابطه با مفهوم استراتژی توسط مینتزبرگ صورت گرفته است وی با تکیه بر این موضوع که مفاهیم عمومی به طرق مختلف مورد استفاده قرار میگیرند معتقد است که امکان ارائه فقط یک تعریف برای استراتژی وجود ندارد و لذا تعاریف زیر را از مفهوم استراتژی مطرح مینماید¹:

1. استراتژی به عنوان طرح Plan

استراتژی در این تعریف به عنوان یک طرح بیان میگردد؛ نوعی بدیل آگاهانه، خطوط راهنما برای روبرو شدن با یک موقعیت، بر مبنای این تعریف استراتژی دو مشخصه اصلی دارد:

1-1. آنها قبل از انجام عمل تنظیم و تهیه میگردند.

2-1. آنها به طور آگاهانه و هدفدار تنظیم میشوند.

از نظر دراکر استراتژی «اقدام هدفدار» است و مورد طراحی برای عمل تعریف میکند. گلک و بسیاری دیگر از نویسندگان برجسته مدیریت نیز استراتژی را به عنوان یک طرح پذیرفته‌اند تعریف او چنین است:

«استراتژی طرحی است واحد (Unified)، جامع (Comprehensive) و یکپارچه (Integrated) که برای اطمینان از رسیدن به هدفهای اساسی مؤسسه و دستیابی به آنها تنظیم میشود.»²

2. مانور (Ploy)

به عنوان طرح استراتژیها ممکن است عمومی یا خاص باشند که در اینجا معنای خاص آن یعنی مانور مورد نظر است، یک مانور خاص که هدفش خارج کردن یک مخالف یا رقیب است. مثلاً یک سازمان ممکن است تهدید به توسعه ظرفیت کارخانه خود برای جلوگیری از ساختن کارخانه جدید توسط رقیب کند. در اینجا استراتژی واقعی (قصد واقعی) همان تهدید است نه خود توسعه، به عبارت دیگر سازمان اقدام به یک مانور کرده است.

3. الگو (Pattern)

تعریف استراتژی به عنوان یک طرح تنظیم شده قبل از عمل کافی نیست. ما نیاز به فهم استراتژیهای داریم که سازمانها واقعاً به آن دست یافته‌اند نه آنچه آنها قصد دنبال کردن آن را داشته‌اند. بنابراین در تعریف سوم، استراتژی به عنوان یک الگو مطرح میگردد به ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات.

بر مبنای این تعریف انتخاب رنگ آبی برای زمان توسط پیکاسو و مدل T سیاه رنگ هنری فورد بیانگر استراتژی آنها بوده است. به عبارت دیگر بر مبنای این تعریف استراتژی به معنای ثبات در رفتار چه با فکر و تدبیر قبلی باشد و چه نباشد تفسیر میگردد.

بدین ترتیب تعاریف استراتژی به عنوان طرح و الگو میتوانند کاملاً مستقل از یکدیگر باشند. طرحها امکان دارد عملی نگردیده و غیرواقعی باشند همچنان که الگوها هم میتوانند بدون یک طرح از قبل تنظیم شده باشند، استراتژیها ممکن است نتیجه اقدامات انسانها باشند نه طرحهای آنان.

¹ جمیز براین کوئین، هنری مینتزبرگ و رابرت ام جمیز «مدیریت استراتژیک» ترجمه محمد صاحبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1373، ص 46

² Willum F. Glueck/Kawrence R. Launen, "usiness Policy and Strategic Management" Mcgraw – Hill 1989

4. موضع (Strategy as Position)

روملت معتقد است که استراتژی یک شخص ممکن است تاکتیک دیگری باشد چرا که آنچه استراتژیک است بستگی به این دارد که شما کجا نشسته اید و در چه موقع، آنچه که امروز تاکتیک محسوب می‌گردد میتواند فردا استراتژیک به حساب آید، بنابراین جواب به این سؤال که استراتژی پیرامون چه چیز؟ این است که پیرامون هر چیز، محصولات، فرآیندها، مصرفکنندگان و... با این وجود ما مجبوریم بعضی از جنبه‌های خاص استراتژی را به علت اهمیت آنها و نقش برجسته آنها مورد توجه قرار دهیم و لذا در تعریف چهارم استراتژی یک موضع است به ویژه وسیله‌های برای مشخص کردن جایگاه سازمان در آنچه به نام محیط شناخته میشود و برای یک سازمان بازرگانی در کجای بازار.

بر مبنای این تعریف استراتژی نیرویی واسط (نیروی تطبیق دهنده) میان سازمان و محیط میباشد، به عبارت دیگر بر مبنای این تعریف استراتژی تعیینکننده قلمرو بازار / محصول است جایی که منابع مؤسسه تمرکز مییابد.

5. چشم انداز یا دیدگاه (Strategy as Perspective)

در حالی که تعریف اخیر ما از استراتژی جستجوکننده سازمان در محیط خارج است و در پی یافتن جایگاه سازمان در محیط خارجی آن است، نگاه ما در این تعریف (چشم‌انداز)، توجه به درون سازمان و در حقیقت در درون ذهن استراتژیست‌هاست. در این تعریف استراتژی به عنوان چشم‌انداز مطرح است در این معنا استراتژی فقط شامل یک موضع انتخابی نیست بلکه نوعی تصور ذهنی پایدار نسبت به جهان در بر میگیرد.

سازمانهایی هستند که از بازاریابی طرفداری میکنند و برخی دیگر جهان را مجموعه‌های پایدار میانگاردند و با تکیه بر بازارهای قدیمی عمل میکنند، بعضی تنها بر کارایی تولید تکیه دارند و گروهی دیگر تکنولوژیهای نو می‌آفرینند.

استراتژی در این تعریف فراتر از هر چیز یک مفهوم ذهنی بوده و جنبه انتزاعی دارد و تنها در ذهن افراد ذینفع وجود دارد.

استراتژی دیدگاهی است مشترک مانند فرهنگ میان اعضا یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنها یا هم مقاصد و هم اقدامات آنان.

پس در این تعریف، نکته اساسی در بررسی استراتژی، چگونگی درک و شناخت اندیشه جمعی است.

ارتباط تعریفهای استراتژی

این تعریف‌ها به گونه‌های مختلف به هم مرتبط اند به عنوان مثال، چشم انداز میتواند با تعریف طرح و یا الگو سازگار باشد، همین امر در مورد معنای موضع نیز صادق است. نتیجه اینکه:

در میان نویسندگان، مدیران و صاحب‌نظران برداشت و تعریف یکسانی از مفهوم استراتژی وجود ندارد و اگر چه همه آنها در این نکته اتفاق نظر دارند که در برگزیده مسایل و موضوعات مهم و حیاتی سازمان است اما در زمینه چگونگی شکل‌گیری استراتژی و حوزه و حیطه تعریف آن اختلاف نظرهایی مشاهده می‌گردد.

بنابراین ضرورت دارد که ابتدا تعاریف خود را از هدف، سیاست و استراتژی روشن کرده و رابطه میان آنها را تبیین و پس از آن به بحث پیرامون ابعاد فرایند مدیریت استراتژیک بپردازیم.

تدوین استراتژی¹

بیارس² تدوین استراتژی را گرفتن تصمیم‌هایی برای تشریح فلسفه و مأموریت یک سازمان، هدف گذاری، و انتخاب استراتژی‌هایی که در دستیابی به هدف‌ها استفاده می‌شوند تعریف می‌نماید. سترو و پیتر³ نیز در سال 1990 تدوین استراتژی را، فرایند و گزینش استراتژی‌هایی که سازمان را به سمت هدف‌هایش رهنمون می‌سازد تعریف کرده‌اند.⁴

فرایند تدوین استراتژی

نموداری که به دنبال خواهد آمد فرایند طراحی و تدوین استراتژی را با فرض اینکه سازمان دارای چند گروه محصول مختلف با ساختاری وظیفه‌ای است را نشان می‌دهد.

برای درک بهتر فعالیت‌ها هر یک از این مراحل پانزده گانه را به طور مختصر توضیح می‌دهیم.

1- بررسی و تحلیل سازمان: در این مرحله روند تمایلات گذشته و حال شرکت با نگرش به اینکه آیا عملکرد آن رضایتبخش بوده است یا خیر بررسی می‌شود. این بررسی نشان می‌دهد که آیا عملکرد سازمان با رسالت‌ها و اهداف اقتصادی آن مانند سوددهی و رشد سازمان هماهنگ بوده است یا خیر؟

2- تجزیه و تحلیل محیط: در این مرحله بیشتر بر روی محیط خارجی تمرکز می‌شود. عواملی همچون عوامل اقتصادی، فرهنگی، صنعتی، رقبا، تأمین کنندگان (مواد، انرژی، سرمایه، نیروی انسانی) و عوامل تکنولوژیکی و فرصت‌ها و تهدیدهایی که برای سازمان حاصل است. چون شرایط محیطی و عوامل ذکر شده دائماً در حال تغییر بوده و ویژگی‌های آنها بر رفتار سازمانی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند لازم است تنظیم استراتژی آینده به کلیه عوامل یاد شده توجه لازم را نمود.

3- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان: در این گام توجه به مسائل و محیط درونی سازمان می‌گردد. در واقع آنچه که سازمان می‌تواند انجام دهد به منابع و امکانات و همچنین عوامل تشکیلاتی نظیر سیستم‌ها بستگی دارد. ارزیابی صحیح و دقیق این امکانات در اجرای موفقیت آمیز استراتژی تأثیر زیادی خواهد داشت.

4- تعیین رسالت‌ها و اهداف جدید سازمان: با توجه به ایجاد تغییرات درخواستی‌ها و تمایلات مدیریت و دگرگونی شرایط محیطی، رسالت و هدف‌های سازمان نیز باید به تناسب تغییر کنند. تطبیق رسالت و هدف‌های سازمان با شرایط محیط و توان سازمان منجر به جهت‌گیری صحیح و ایجاد انگیزه در افراد برای تحقق اهداف سازمان می‌شود.

اهداف می‌توانند جنبه کمی یا کیفی داشته باشند و در صورت لزوم می‌تواند هر دوی آنها را تعریف نمود.

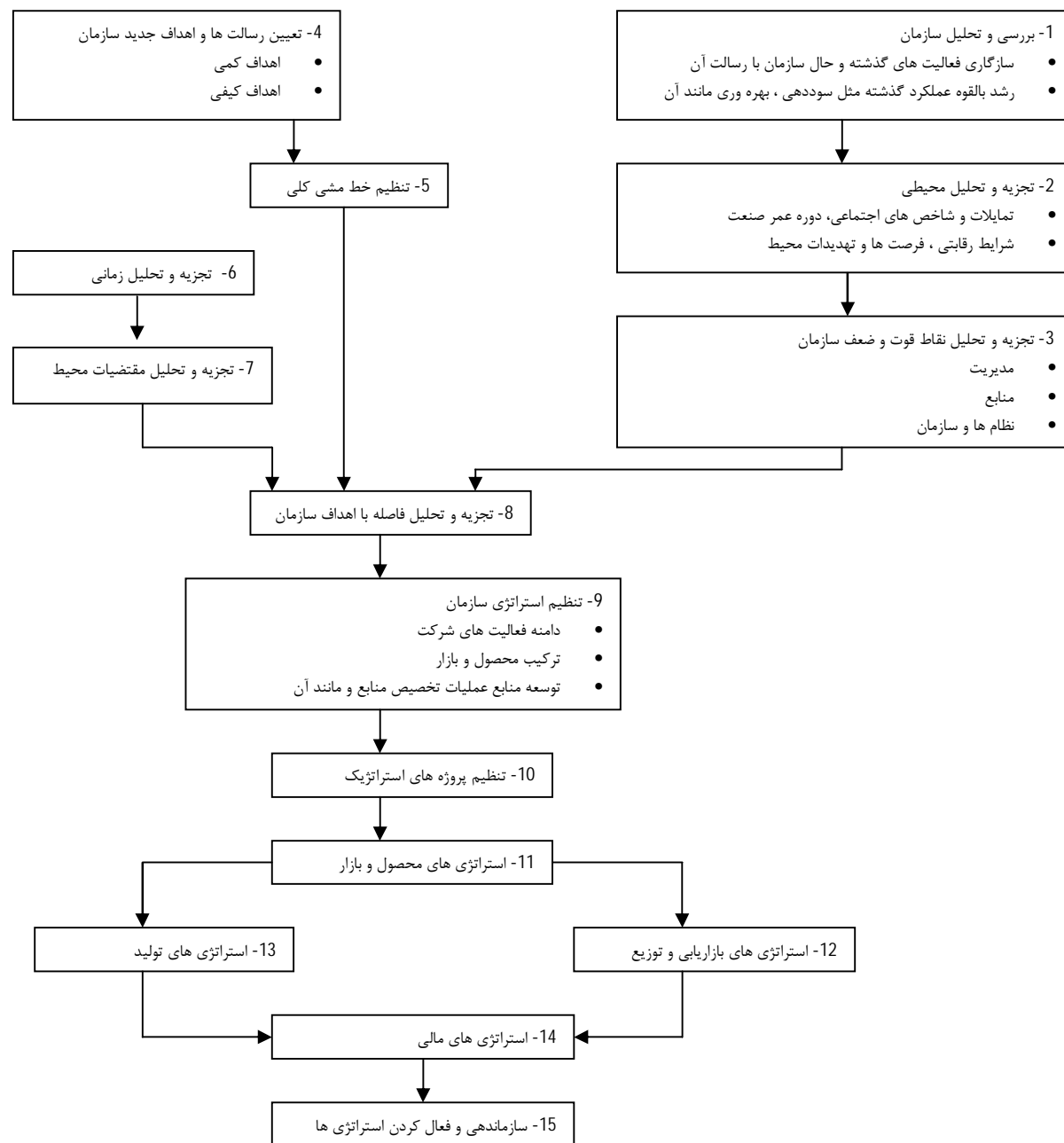
۱۷- Strategy Formulation

۱۸- Byars

۱۹- Cetro and Peter

⁴ هاشم آقازاده، "مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک"، تدبیر شماره 140، سال 1382

5- تنظیم خط مشی های کلی : رسالت ها و اهداف فقط بیانگر تصویری کلی از خواسته های یک سازمان می باشد و به تنهایی نمی توانند برای کارکنان یک استنباط واحد از اصول رفتاری فراهم آورد. بنابراین مدیریت رده بالای سازمان الزاماً باید چارچوب ها و اصولی را تدوین نماید تا کارکنان سازمان بتوانند هنگام اتخاذ تصمیم به آن مراجعه و بر اساس آنها اقدام نمایند.



شکل فرایند طراحی و تدوین استراتژی

6- تجزیه و تحلیل زمان: چگونگی عملکرد سازمان در صورت ادامه عملیات فعلی آن با نگرش به شرایط مورد انتظار در آینده باید بر آورده شود. هنگام طراحی عملیات آینده از این برآورد به عنوان مرجع استفاده خواهد شد.

7- تجزیه و تحلیل مقتضیات محیط: این مرحله بر می گردد به انعطاف پذیری برنامه تدوین شده. به علت اینکه مفروضات در مورد آینده تا حد زیادی نامطمئن می باشند لذا توصیه می گردد مفروضات، وقایع و اتفاقات محتمل ولی معنی دار و مهم را حتی اگر با احتمال ضعیف پی بیایند را مد نظر داشته باشیم. رعایت این موضوع هنگام تدوین استراتژی باعث می شود که استراتژی بتواند خود را با تغییر در مفروضات محیط تطبیق دهد.

8- تجزیه و تحلیل فاصله با اهداف سازمان: عملکرد محتمل سازمان در صورت تداوم استراتژی فعلی با نگرش به نقاط قوت و ضعف موجود در خط مشی ها ممکن است با اهداف جدید و رسالت های سازمان اختلاف داشته باشد. اگر نتیجه بررسی عملکرد سازمان پایین تر از اهداف مورد نظر باشد برای جبران این فاصله تدوین استراتژی جدید ضروری است.

9- تنظیم استراتژی سازمان: هنگام تدوین استراتژی باید مشخص شود چه نوع فعالیت هایی را باید انجام دهد؟ برای هر محصول یا بازار خود چه اندازه اهمیت قایل می شود؟ و چه خط مشی هایی را برای عملیات رقابتی خود در نظر می گیرد تا تحت شرایط مشخص به اهداف خود نائل گردد؟

10- تنظیم پروژه های استراتژیک: برای نیل به هدف های سازمان ممکن است پروژه های مشخص زیادی وجود داشته باشند ولی به لحاظ محدودیت منابع، اجرای تعدادی از آنها با مانع مواجه می شوند. بنابراین باید پروژه ها و فعالیت های دارای اولویت اجرایی مشخص گردند و به درستی مدیریت گردند.

11- استراتژی های بازار و محصول: سازمان باید تصمیم بگیرد که برای هر محصول یا بازار خود چگونه رقابت کند. ممکن است برای رقابت استراتژی های متفاوتی وجود داشته باشد.

12- استراتژی های بازاریابی و توزیع: فعالیت های بازاریابی و توزیع بخشی از فعالیت های گوناگون مدیریت یک سازمان است که به امور مربوط به فروش و سایر فعالیت های بازار رقابت مربوط می شود. این گونه فعالیت ها به فرایندهای از پیش تدوین شده نیاز دارند که باید استراتژی آنها جدا از دیگر فعالیت ها با دقت تعیین شوند.

13- استراتژی تولید: دومین گروه از فعالیت های سازمان مربوط به تولید است که چگونگی تولید کارآمد کالاها و خدمات را تعیین می کند. کارایی و اثربخشی این فعالیت ها سهم عمده ای در افزایش قابلیت رقابت محصولات سازمان دارد. برای اجرای این فعالیت ها باید فرایندهای از پیش تدوین شده وجود داشته باشد.

14- استراتژی مالی: سومین گروه از فعالیتها به پول و سرمایه مربوط می شود. پول و سرمایه منبع اولیه هر نوع فعالیت است. عملکرد اقتصادی هر سازمان مبتنی بر تدارک و تأمین و بهره وری از آن است. بنابراین استراتژی مالی نیز فرآیندهای واحد و پیش بینی شده ای را لازم دارد.

15- سازماندهی و فعال کردن استراتژی ها: چهارمین گروه از فعالیت ها متوجه ایجاد انگیزه در کارکنان است. مهم ترین ویژگی کارکنان که منابع اصلی سازمان هستند این است که عملکرد آنان وابسته به چگونگی شرایط انگیزشی داخلی سازمان است. اگر استراتژی بتواند به گونه ای مطلوب در کارکنان ایجاد

انگیزه نماید طبعاً عملکرد آنان در سازمان بسیار خوب خواهد بود. بنابراین تفکر استراتژیک برای افزایش اثربخشی کل استراتژی سازمان امری اجتناب ناپذیر است.¹

برنامه ریزی استراتژیک

یک برنامه ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردد. چنین چارچوبی دارای هفت عنصر مشخص است:

1. مأموریت سازمان (تعیین کننده چه؟)
2. تحلیل استراتژیک (تعیین کننده چرا؟)
3. استراتژی (تعیین کننده به کدام جهت؟)
4. اهداف بلندمدت (تعیین کننده چه وقت و چگونه؟)
5. برنامه ریزی تلفیقی (تعیین کننده چه وقت و چگونه؟)
6. پیش بینی مالی (تعیین کننده برآورد مالی عناصر فوق)
7. خلاصه اجرایی (تعیین کننده عناصر فوق).²

تعاریف برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یک روش سیستماتیک است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می نماید.

برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف شده و از آنجا به تعیین استراتژی های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان منتج می گردد. برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می دهد.³

برنامه ریزی استراتژیک عبارتست از فرایند دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی بنابراین برنامه ریزی بلند مدت در تمام تعریف تفاوتش با برنامه ریزی استراتژیک تنها در لفظ "محیط رقابتی و حیاتی" خواهد بود. فرایند تصمیم گیری درباره اهداف، منابع مورد نیاز برای نیل به اهداف و چگونگی تخصیص منابع سازمان را برنامه ریزی استراتژیک می نامند. برنامه ریزی استراتژیک بر طبق تعریف گالووی⁴ دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل ذیل را در بردارد:

¹ علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

² علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

³ وراز مرادی مسیحی، "برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها"، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، 1381

1. تعریف مأموریت ها و هدف های دوربرد
 2. هدفگذاری، تفکیک مأموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت
 3. تعیین استراتژی ها و راهبردهای اساسی دستیابی به اهداف
 4. تعیین خط مشی ها و سیاست های خرد و کلان
 5. تدوین رویه ها
 6. تدوین مقررات
 7. تنظیم برنامه های عملیاتی و اجرایی اصلی و فرعی
 8. بودجه بندی بر حسب واحد پول یا کار.¹
- برنامه ریزی استراتژیک مطابق نظر فرای و استونر² (1965) ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت های کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند.³
- لرنر⁴ (2000) برنامه ریزی استراتژیک را فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده می داند که به نظر وی اگر ویژگی های زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند:
1. نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از 5 الی 10 سال چه تفاوت هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود.
 2. بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است.
 3. منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتیی برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسد.
 4. چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالش ها و فرصت های به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد.

¹ علی اکبر رامشک، " برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

۲۱- Fry & Stoner

³ هاشم آقازاده، " طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، 1381

۲۲- Lerner

5. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است.

6. به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است. فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.¹

کلر² (1983) پنج ویژگی متمایز برنامه ریزی استراتژیک را چنین بیان می کند:

1. تصمیم گیری استراتژیک بدین معنی است که یک سازمان و رهبرانش نسبت به موقعیت خود در شرایط گذشته و حال به شکل فاعلی و تصمیم گیرنده عمل می کنند و نه به شکل انفعالی.
2. برنامه ریزی استراتژیک نظر به محیط بیرون سازمان داشته و سازمان را متناسب با محیط متغیر هدایت می کند.

3. برنامه ریزی استراتژیک بر روی تصمیمات متمرکز می گردد نه بر روی برنامه های مستند تحلیل ها پیش بینی ها و اهداف

4. استراتژی سازمانی آمیزه ای از تحلیل منطقی و اقتصادی حرکت های سیاسی و کنش های دو سویه روانی و بنابراین فرایندی مشارکتی و همراه با بگو مگو و اختلاف نظر می باشد.

5. برنامه ریزی استراتژیک قبل از هر چیز دیگری بر روی سرنوشت سازمان متمرکز می گردد.³ به عقیده مک کون⁴ (2002) برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است.⁵

برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک

در گذشته مدیران بر اساس یک فرض دوگانه عمل می کردند: اینکه آینده تا حد زیادی مانند گذشته است (بنابراین اهداف می توانند بر اساس پیش بینی های دقیق تعیین گردند). از آنجایی که این فرض دیگر معتبر نیست این مطلب اهمیت پیدا می کند که راههایی توسعه یابند که مدیران را قادر سازد تا علیرغم اینکه نمی توانند آینده را به دقت پیش بینی نمایند به نتایج بهتری دست یابند. (فالون⁶ 1983)

در حالی که ممکن است تفاوت کمی بین پیامدهای برنامه ریزی استراتژیک و بهترین برنامه ریزی بلند مدت وجود داشته باشد اما در عمل دارای تفاوت های اساسی هستند. این تفاوت ها در جدول 1-2 ارائه شده اند. (برایسون و اینس ویلر⁷ 1988).¹

¹ هاشم آقازاده، "طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، 1381

۲۳- Keller

³ علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، پاییز 1381

۲۴- McCune

⁵ هاشم آقازاده، "طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، 1381

۲۵-Fallon

۲۶-Enis weiler

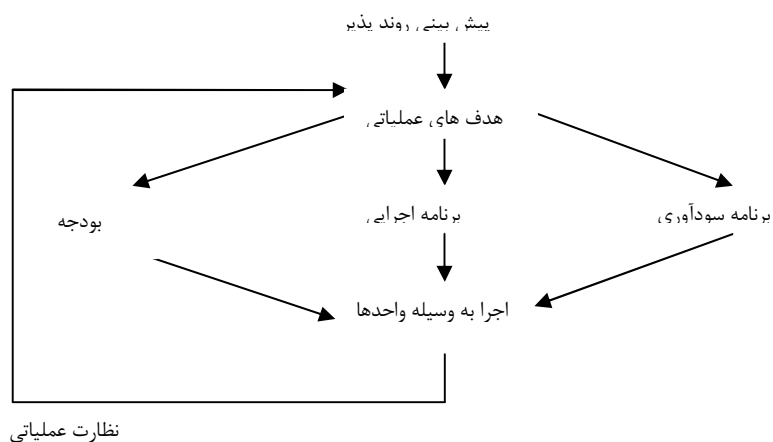
به نظر مک کون (2002) در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیت ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاری ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند.²

فرضیات	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی بلند مدت
سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند.	سیستم بسته است برنامه های کوتاه مدت و طرح ها در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابند.	سیستم بسته است برنامه های کوتاه مدت و طرح ها در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابند.
تمرکز روی	فرایند برنامه ریزی تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان جامعه است.	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است.
برنامه ریزی توسط	گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت گسترده افراد ذینفع صورت می گیرد.	اداره بخش برنامه ریزی یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد.
تصمیم گیری	براساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص صورت می گیرد.	براساس اطلاعات موجود صورت می گیرد.
تاکید روی	تغییرات و روندهای جاری و مشخص صورت می گیرد.	تغییرات درون سازمانی روش های برنامه ریزی و برنامه ریزی درون سازمانی و برون سازمانی است
آینده نگری	سئوال می کند چه تصمیماتی بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می شود.	بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد.
استوار است براساس	تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز این که چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرایند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می توان بر اساس توافق همگانی عمل کند.	مجموعه ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی های مربوطه و توانایی بودجه های جاری
فرایند برنامه ریزی به صورت	از بالا به پایین و در سطوح فوقانی و مدیریت استراتژیک سازمان صورت می گیرد.	فرایندی از پایین به بالا و در سطوح پایین سازمان صورت می گیرد.
نوع بازدید	با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت سعی در برنامه ریزی واقع بینانه تری دارد.	برنامه ریزی بلندمدت تا حدود زیادی خوشبینانه است.
تغییر پذیری	از آنجا که با دید کلی و یکپارچه به مسائل نگاه می کند تغییر پذیری کمتری داشته هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه های جزئی تر ایجاد می کند.	فرایند برنامه ریزی بلندمدت به ندرت ثابت می ماند و کمتر با برنامه های جزئی و انفرادی هماهنگ می شود.
گرایش بر	برنامه ریزی و هدف گذاری کیفی و انعطاف پذیر است.	برنامه ریزی و هدف گذاری کمی است که انعطاف پذیری و شرایط واقع بینانه کمتری دارد.

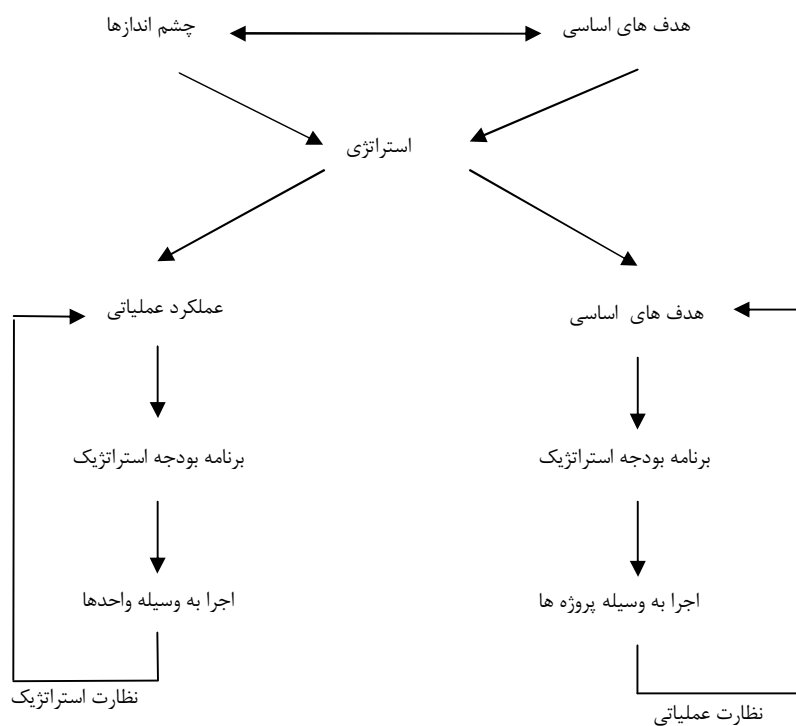
جدول تفاوت برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی بلندمدت

¹ سیروس علیدوستی، "سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوری های سازمان"، پژوهشکده اطلاعات و مدارک ایران، سال 1378
² هاشم آقازاده، "طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، 1381

برنامه ریزی بلند مدت



برنامه ریزی استراتژیک



شکل تفاوت برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک از جهت عملیاتی

مزایای برنامه ریزی استراتژیک

- تبیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

- اعمال سیاست های اصولی و تعیین اولویت ها
- تعادل بخشیدن بین موقعیت داخلی و خارجی سازمان
- تفکر واندیشیدن به شکل استراتژیک
- تشخیص جهت گیری های حیاتی و شناسایی مأموریت ها وهدف ها
- ترسیم دقیق و روشن آینده
- حل مشکلات اساسی صنعت و مسائل عمده سازمانی
- برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد و بهره برداری از تغییرات پیچیده محیطی
- طرح ریزی برنامه های اجرایی و بهبود بخشیدن به عملکرد صنعت
- ایجاد حداکثر مزیت رقابتی
- ایجاد موقعیت مستحکم تری برای کنترل آینده سازمان.

نظام برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک غالباً به عنوان نظامی تلقی می شود که در آن مدیران شرکت ها در سطوح و مشاغل مختلف اقدام به تصمیم گیری و اجرا و کنترل آنها می نمایند. به عنوان مثال لورنش¹ معتقد است که هر نظام برنامه ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

- 1- به کجا می رویم؟ (فلسفه وجودی)
- 2- چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی ها)
- 3- امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)
- 4- چگونه آگاه شویم که در مسیر درست حرکت می کنیم؟ (کنترل)

فرایند برنامه ریزی استراتژیک

منظور از فرایند برنامه ریزی استراتژیک دستیابی به یک توافق مقدماتی بر سر شکل و محتوای نظام برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است به نحوی که حمایت و تعهد لازم را در تصمیم گیرندگان کلیدی و رهبران اصلی مجموعه صنعت مورد مطالعه پدید آورد. در همین راستا دستیابی به یک توافق مقدماتی از نظر مفهومی بدون برخورداری از یک فرایند و توالی منطقی از کارها امکانپذیر نخواهد بود. هر چند نمی توان اثبات کرد که یک نظریه مطلقاً درست است یا نادرست ولیکن می توان برای تشخیص نارسایی هایش آن را مورد آزمایش و مقایسه قرار داد.

لذا با توجه به آنچه که در فوق بدان اشاره شد نظام برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرایند مدون و طرح ریزی شده که فعالیت های برنامه ریزان را سازمان داده و هماهنگ می سازد دارای مراحل به شرح زیر است:

تجزیه و تحلیل وضع موجود

- آغاز فراگرد برنامه استراتژیک و حصول توافق درباره آن
- مطالعه سوابق قبلی صنعت جهت شناخت اولیه
- تعیین و شناسایی رسالت ها و ارزش های صنعت

تجزیه و تحلیل محیطی

- مطالعه و بررسی شرایط محیطی و مسائل داخلی
- تعیین نقاط قوت وضعف صنعت
- بررسی و مطالعه فرصت ها و تهدیدها

ارزیابی، گزینش و انتخاب استراتژی

- تهیه و ارائه گزینه های استراتژی و شناسایی مسائل استراتژیک صنعت
- انتخاب گزینه های برتر در راستای برنامه استراتژیک
- تنظیم استراتژی هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
- برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده
- برنامه ریزی اجرا و زمان بندی و تخصیص منابع
- ارائه گزارش نهایی برنامه استراتژیک

حال به منظور روشن شدن مفاهیم فوق به تعریف اجمالی و کلی هریک از مراحل می پردازیم.

بررسی وضع موجود شناخت اولیه و تعیین رسالت ها و اهداف : در این مرحله به بررسی و شناخت اهداف و رسالت های صنعت مورد نظر پرداخته با نگرشی نظام دار به نحوه عملکرد حال و گذشته آن و روند تمایلات صنعت مورد نظر پرداخته می شود. این بررسی نشان خواهد داد که آیا عملکرد سازمان با رسالت ها و اهداف بنیادین آن هماهنگ بوده است یا خیر؟

در اینجا بنا به تعریف رسالت عبارتست از فلسفه وجودی صنعت یا نقشی که آن صنعت در جامعه به عهده گرفته است تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد. اهداف نیز عبارتند از نقاط مطلوب در آینده که صنعت تمایل دستیابی به آنها را دارد. در اینجا منظور از آوردن رسالت و اهداف به صورت توأم فرموله کردن این دو موضوع در کنار هم می باشد که اصطلاحاً آن را بیانیه رسالت و اهداف می نامند.

نهایتاً با روشن شدن این بیانیه است که خط حرکت مجموعه تعیین می گردد. بدین منظور جهت تدوین رسالت ها و اهداف بایستی بتوان به پرسش های اساسی ذیل پاسخ گفت:

- ما به عنوان یک سازمان یا صنعت که هستیم؟ و حیطة مأموریت ما چیست؟
- اساساً نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی که حضور ما را در صنعت برای برآورده ساختن آنها است یا مسائل سیاسی و اجتماعی که باید به کوشش ما حل و فصل شوند کدام ها هستند؟

پاسخ به این پرسش توجیهی برای حیات صنعت فراهم خواهد ساخت.

- به طور کلی برای تشخیص یا پیش بینی این نیازها و مشکلات و ارائه پاسخ و واکنش مناسب چه باید کرد؟ و چه عکس العملی باید نشان داد؟ این سوال مشخص خواهد ساخت که صنعت فعال است یا منفعل و برای رفع نیاز چه اقداماتی انجام می دهد.

- این صنعت در چه جهت هایی گسترده خواهد شد و در چه جهت هایی تحلیل خواهد رفت؟
 - چگونه باید در مقابل ذینفعان کلیدی خود عکس العمل نشان دهیم؟
 - فلسفه وجودی ما چیست و ارزش های محوری ما کدامند؟
 - چه چیزی ما را متمایز و منحصر به فرد می سازد؟
 - نوع محصولات، بازارها، تکنولوژی و انواع طرف هایی که صنعت با آنها کار می کند کدام ها هستند؟
- تحلیل محیط داخلی و خارجی صنعت : مجموعه فعالیت های صنعت مورد نظر در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می شود. شناخت صحیح مجموعه پارامترهای موثر بر این محیط، استراتژیست را در یافتن راهبردهایی که صنعت را از تهدیدهای محیط خارجی مصون ساخته و آنرا در بهره برداری از فرصتها یاری می کند هدایت می نماید.
- معمولاً شرایط محیطی که بر سازمان احاطه داشته و بر آن تأثیر می گذارد از نظر نحوه تأثیرگذاری به دو دسته تقسیم می گردند: دسته اول آن هایی که به طور مستقیم و در سطح خرد بر آن تأثیر دارند و دسته دیگر آن هایی که به طور غیر مستقیم و در سطح کلان اثر می گذارند. تاکنون طبقه بندی های مختلفی در این خصوص صورت گرفته به طوریکه می توان عواملی چون مشتریان، بازار، تکنولوژی، دولت و غیره را به عنوان عوامل خارجی متمایز ساخت.
- همچنین عوامل داخلی یا درونی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند. از جمله این عوامل می توان به مدیریت، بازاریابی، وضعیت مالی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی و غیره اشاره کرد. نهایتاً در فرایند برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از مجموعه اطلاعات موجود و نیز نظرخواهی از مدیران و دست اندرکاران صنعت زمینه شناخت مهم ترین نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدها فراهم می آید. مطالعاتی که در این زمینه انجام می شود منجر به تهیه فهرستی از عوامل ترغیب کننده و بازدارنده می شود که عملاً می توان از آنها برای مواجهه با تهدیدهای محیط و بهره برداری از فرصت ها استفاده کرد.
- فرموله کردن اهداف : با توجه به اطلاعات حاصل از شناخت صنعت مورد مطالعه و یافتن فهرست جامعی از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیط و با عنایت به اهداف بنیادین و رسالت هایی که صنعت مورد نظر داراست می توان اهداف را تعیین کرد. سلسله مراتب اهداف به گونه ای است که از رسالت ها می توان به اهداف کیفی دست یافت وبا مشخص شدن اهداف کیفی می توان به اهداف کمی برای یک دوره برنامه ریزی رسید.
- اهداف بنیادین اصلی ترین اهداف یک مجموعه هستند که مبین علت یا علل به وجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاهش را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره تعیین و خط حرکت مجموعه را ترسیم می نماید. در این راستا اهداف کیفی هدف هایی هستند که در چارچوب تعیین شده توسط اهداف بنیادین و بر اساس ارزش های حاکم بر جامعه و بر صنعت در رابطه با فعالیت های مختلفی که برای مجموعه متصور است وضع می شوند. اهداف کمی نیز در جهت تعیین شده در هدف های کیفی، وضعیت یا حالت صنعت را در یک مقطع زمانی معین و یا نتایج مورد انتظار از یک دوره زمانی معین را معلوم می نمایند

و به وسیله یک کمیت و زمان دستیابی به آن مشخص می شوند. به عبارت دیگر به کمک اهداف کیفی می توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی مقدار حرکت را مشخص ساخت.

انتخاب گزینه های استراتژی و انتخاب استراتژی بهینه: آخرین گام در فرایند برنامه ریزی استراتژیک تدوین و تبیین استراتژی هایی است که صنعت را با توجه به مجموعه عوامل مهم و عمده محیطی و رسالت های آن به اهداف تعیین شده می رساند. این مرحله که بدون تردید مهمترین گام برنامه ریزی استراتژیک است از تمامی مطالعات و هدف گذاریهای قبلی استفاده کرده و بهترین راهبردها را ارائه می کند. در نهایت بهترین راهبرد ممکنه یعنی آنچه که استراتژی بهینه نامیده می شود حاصل می گردد.

چنانچه بررسی های محیطی و گزینه های استراتژی و در نهایت انتخاب استراتژی بهینه به طور دقیق انجام گیرد متولیان سازمان ها به بسیاری از معضلات، نقایص و کمبودها واقف و به بسیاری از امکانات و راه حل های ممکنه برای رفع آن معضلات و نقایص آگاه خواهند شد به طوری که مهارت و توانایی حل مسئله در آنها شکوفا می شود. پس از تهیه و تدوین استراتژی ها باید برحسب درجه اهمیت هر یک اولویت خاصی برای آنها قرار داد. در عین حال باید آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه نیز برگزید. در ادامه به منظور اجرای اثربخش استراتژی باید فرایندهای اجرا را مورد بررسی قرار داد.¹

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارتست از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی های سازمانی مناسب. طبق این بیان یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می شود.

یک مدیر استراتژیک باید هم به برنامه ریزی و هم کنترل بپردازد چراکه نمی توان بدون برنامه ریزی سعی در کنترل فعالیت ها نمود. لذا فرایند مدیریت استراتژیک به صورت زیر تعریف می شود:

مدیریت استراتژیک عبارتست از هنر و علم فرمول بندی اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بعدی - با تأکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات تحقیق و توسعه، سیستم های اطلاعاتی و غیره - جهت رسیدن به اهداف سازمانی.²

ارائه مناسب ترین چارچوبی است که در آن می شود فراگرد برنامه ریزی را مدیریت کرد. یا به عبارتی فرایندی که در آن نگرش استراتژیک لحاظ شده باشد؛ یعنی قادر باشد موضوعات استراتژیک سازمان را شناسائی و تحلیل کرده، هدفگذاری نموده و رسالت ها و اهداف سازمان را بشناسد سپس بتواند استراتژی مناسب را انتخاب کند.³

تعریف گری هامل⁴ عبارت است از تحت نظم و قاعده در آوردن (فرموله کردن)، به اجرا در آوردن و ارزیابی کردن کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می سازد آینده را دقیقاً (دقیق تر) و روشن تر ترسیم نموده و اهداف خویش را تحقق بخشد.¹

¹ علی اکبر رامشک، "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران،

پاییز 1381

² دردانه داوری - محمد حسن شانه ساززاده، "مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل"، انتشارات مؤلفین با همکاری نشر آتنا، 1380

³ ریچارد آل دفت، "تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1380

برای درک مفهوم مدیریت استراتژیک به داستان تمثیلی دکتر فرد آر دیوید اشاره می شود:

دو رقیب برای تفریح به جایی دور دست می روند و در آنجا چادر می زنند. ناگهان متوجه می شوند خرسی بزرگ در مقابلشان است. اولی به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف خود بیرون آورد. دومی به او گفت: جناب شما نمی توانید از خرس تند تر بدوید. اولی پاسخ داد: شاید من نتوانم از خرس تندتر بدوم، ولی تردیدی ندارم که می توانم از شما تند تر بدوم.

این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک را ارائه می کند.

دانشمندان برای مدیریت استراتژیک تعاریفی را ارائه داده اند که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می شود:

- q هنر و علم تدوین؛ اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه (بین وظیفه ای²) که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.³
- q مجموعه تصمیمها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.⁴
- q مجموعه تصمیمات و فعالیتهای موجد تنظیم و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدفهای سازمان.⁵
- q ایگور آنسف⁶: رویه ای جامع است که از شناخت استراتژیک آغاز می شود و سازمان را در مسیر گامهای بیشتر به جلو رهنمون می گردد. گامهایی که به تولید محصولات نو و به وجود آمدن بازارها و فن آوریهای جدید و نیز قابلیتهای تازه منجر می شوند.⁷
- q فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فوائد ناشی از بکارگیری استراتژیهای سازمانی مناسب.⁸

مزایای مدیریت استراتژیک

مزایای استفاده از مدیریت استراتژیک در یک سازمان عبارتند از:⁹

- ü بسیار فعال بودن و نه منفعل بودن
- مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خویش بصورت انفعالی عمل نکند.
- ü تنظیم استراتژیهای بهتر

¹ همان

² Cross-function

³ مدیریت استراتژیک- فرد آر دیوید- ترجمه پارسیان- ص 24

⁴ مبانی مدیریت استراتژیک- جی. دیوید هانگر؛ توماس ال. ویلن- ترجمه اعرابی- ص 15

⁵ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک- پیرس؛ رابینسون- ترجمه خلیلی شورینی- ص 18

⁶ Igor Ansoff

⁷ دیدگاههای کلیدی در مدیریت- استوارت کرینر- ترجمه حسین نژاد- ص 122

⁸ مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)- دردانه داوری- ص 41

⁹ مدیریت استراتژیک- فرد آر دیوید- ترجمه پارسیان- ص 45

این مورد مزیت اصلی مدیریت استراتژیک می باشد و به سازمان کمک می کند از روش منظم تر؛ منطقی تر و معقول تر گزینه های استراتژیک بهتری را تدوین و انتخاب کند.

ü ارتباطات

برای اجرای مدیریت استراتژیک نیاز به تفاهم و تعامل و در نهایت تعهد در سطوح مختلف سازمان است. برای اجرای مدیریت استراتژیک نیاز به مشارکت تمامی کارکنان و مدیران سازمان می باشد.

ü مزایای مالی

شرکتهایی که از مدیریت استراتژیک استفاده می کنند موفقتر و سود آورتر می باشند. در سایه مدیریت استراتژیک به شاخصهای فروش؛ سودآوری و بهره وری آنها بهبود یافته است و در برخی از شرکتها با عملکرد بالا با برنامه ریزی نظام مند موجب فائق آمدن بر نوسانات محیط داخلی و خارجی پدید آمده است.

ü مزایای غیرمالی

شرکتهایی که از مدیریت استراتژیک استفاده کرده اند علاوه بر منافع مالی از منافع زیر نیز بهره مند گشته اند:

- Ø افزایش میزان آگاهی از تهدیدهای بیرونی
- Ø فهم استراتژیهای رقبا
- Ø افزایش بهره وری کارکنان
- Ø کاهش مقاومت در برابر تغییر
- Ø ایجاد رابطه روشن بین عملکرد - پاداش
- Ø ایجاد نظم و انضباط در شرکت
- Ø نگرش به تغییر به مثابه فرصت

گرین لی در کتاب خود¹ مزایای زیر را برای مدیریت استراتژیک برشمرده است:²

ü باعث می شود که شرکت از فرصتها آگاهی یابد؛ آنها را بشناسد؛ اولویت بندی کند و از آنها بهره برداری نماید.

ü به شرکت دیدگاهی عینی می دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.

ü برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیتها؛ چارچوبی مناسب ارائه می کند.

ü اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامناسب را به حداقل می رساند.

ü موجب می شود که تصمیمات اصلی به گونه ای گرفته شود که هدفهای بلند مدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.

ü برای شرکت این امکان را به وجود می آورد تا زمان و منابع را به شیوه ای اثربخش تر به فرصتهای شناخته شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.

¹ Does Strategic planning Improve company performance?

² مدیریت استراتژیک - فرد آر. دیوید - ترجمه پاریسیان - ص 52

- ü باعث می شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب الاجل گرفته می شود؛ گردد .
- ü برای ایجاد ارتباط بین کارکنان شرکت چارچوبی را ارائه می کند.
- ü به سازمان کمک می کند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود.
- ü مبنایی ارائه می کند تا بتوان بدان وسیله مسوولیت یکایک افراد به صورتی مشخص تعیین کرد.
- ü آینده نگری و فکر درباره آینده را تقویت می کند.
- ü برای حل مسائل و سود جستن از فرصتها روشی ارائه می کند که مبتنی بر همکاری انسجام و شور و علاقه (به کار و سازمان) است.
- ü موجب تقویت نگرش خوشبینانه نسبت به تغییر می شود.
- ü باعث می شود مدیریت شرکت دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.