

برنامه‌ریزی استراتژیک و جایگاه آن

در سازمانهای صنعتی و تجاری ایران

دکتر محمد حقیقی

برنامه‌ریزان نظامی نیز به این واقعیتها پی برده و با توجه به اهمیت و حساسیت امور نظامی و دفاعی و ضرورت توجه به هدفهای استراتژیک با یاری گرفتن از صاحب‌نظران مدیریت تحولاتی در زمینه برنامه‌ریزیهای دفاعی و اداره امور ارتش ایجاد کردند که به نوبه خود نقش ارزنده‌ای در تحول دانش مدیریت داشته است. در سالهای بعد از جنگ دوم جهانی به تدریج شرایط سیاسی و اقتصادی برای فعالیت مؤسسات صنعتی و تجاری مساعدتر شد و همراه با توسعه بازارها، دگرگونیهای تکنولوژیک، تولید انبوه و پیدایش سازمانهای تولیدی و خدماتی بزرگ، برنامه‌ریزی از اهمیت بیشتری برخوردار شد و تفکر استراتژیک در مدیریت سازمانها راه یافت. از اوایل دهه ۱۹۶۰ مفاهیم مدیریت استراتژیک در ادبیات مدیریت متداول گردید و نویسندگان مدیریت، تعاریف و تفسیرهای متعددی از آن ارائه دادند.

جاش و گلوئیک مدیریت استراتژیک را اینگونه تعریف کرده‌اند: «مدیریت استراتژیک جریانی از تصمیمات و اعمالی است که منجر به یک استراتژی مؤثر برای کمک به دستیابی به هدفهای سازمان می‌گردد.» در این فرآیند مدیریت استراتژیک هدفها را تعیین می‌کند و تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌نماید. اگرچه ممکن است تعاریف ارائه شده در این زمینه ظاهراً تفاوتی با هم داشته باشند اما مفهوم اصلی مدیریت استراتژیک از دیدگاه صاحب‌نظران و مدیران عالی عمدتاً یکسان است و هر کدام از این تعاریف جنبه‌های خاصی از موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهند.

همراه با پیدایش مدیریت علمی برنامه‌ریزی به عنوان یکی از اعمال اساسی مدیر در همه سازمانها مورد توجه قرار گرفت. تا قبل از دهه ۱۹۵۰ برنامه‌ریزی عموماً بصورت کوتاه مدت، در راستای هدفهای سالانه و با تأکید بر جنبه‌های مالی انجام می‌گرفت و مدیران می‌کوشیدند تا با کنترل عوامل درون سازمانی به بازدهی بالاتری دست یابند. به موازات بزرگ شدن مؤسسات تولیدی و تجاری و پیچیده‌تر شدن فرآیند تصمیم‌گیری از یک طرف و سرعت یافتن تغییر و تحولات اقتصادی - اجتماعی از طرف دیگر برنامه‌ریزی سالانه و سنتی نمی‌توانست پاسخگوی شرایط و نیازهای مدیریتی این مؤسسات باشد. ایگورانسوف در این زمینه می‌گوید: «از اواسط دهه ۱۹۵۰ رویدادهای سریع و مداوم مرزها، ساختارها و پویایی محیط بازرگانی را تغییر داده و مدیران شرکتهای بازرگانی بطور فزاینده‌ای با چالشهای جدیدی روبرو شده‌اند.»

عدم توجه کافی به عوامل محیط خارجی سازمان، تصمیم‌گیریهای کوتاه مدت براساس اطلاعات محدود و نیز فقدان نگرش سیستمی در برنامه‌ریزی و اجرا مشکلات جدیدی را برای مؤسسات دولتی و خصوصی ایجاد نمود. در چنین شرایطی مدیران سازمانها دریافتند که تعیین هدفهای اساسی، توجه بیشتر به آینده‌نگری و ارزیابی متغیرهای محیطی، و انتخاب راه و روشی که در دراز مدت امکان دستیابی به این هدفها را فراهم نماید اثربخشی برنامه‌ریزی را به میزان قابل توجهی افزایش خواهد داد. البته در جریان جنگ دوم جهانی بعضی از فرماندهان و

برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر اینکه به عنوان یک سبک پیشرفته برنامه‌ریزی می‌تواند احتمال موفقیت مدیران را افزایش دهد در ضمن تدبیری مؤثر برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان نیز محسوب می‌شود. پیتر لورنج در این زمینه می‌گوید: «برنامه‌ریزی استراتژیک یک ابزار یاری دهنده مدیر در اتخاذ تصمیمات استراتژیک بوده و یکی از هدفهای آن ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان می‌باشد.» چون در این سبک مدیریت هدفهای دراز مدت و اساسی مورد تأکید می‌باشند بنا بر این شناخت و پیش‌بینی آینده و تحولات محیطی در دراز مدت یکی از وظائف عمده این فرآیند بشمار می‌رود. هرگاه نتوانیم تصویر مشخصی از آینده داشته باشیم نه تنها هدفگذاری ما واقع بینانه نخواهد بود بلکه در مراحل اجرای برنامه نیز با مشکلات زیادی روبرو خواهیم شد. البته در برنامه‌ریزی سنتی نیز به هر حال نوعی پیش‌بینی در مورد آینده مطرح بوده، اما در برنامه‌ریزی جامع افق زمانی دورتر و همچنین آینده‌نگری به مراتب بیشتر است. در واقع مقصود این است که سازمان را از وضعیت موجود به یک حالت ایده‌آل در آینده‌ای مشخص تغییر دهیم. به گفته رابوت فولمر «برنامه استراتژیک پلی است بسوی آینده که یک مدیر آینده‌نگر از طریق آن می‌خواهد یک سازمان را از آنچه که هست به آنچه که می‌تواند بشود هدایت نماید.»

تعیین فلسفه وجودی یا رسالت سازمان و مشخص نمودن هدفهای اساسی آن خود به عنوان اولین قدم در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود. هرگاه هدفهای نهایی مؤسسه واقع بینانه تعیین نشوند بدیهی است که تضمینی برای دستیابی به آنها نیز وجود نخواهد داشت. انتظار می‌رود که مدیران عالی یا استراتژیک بخشی از وقت خود را صرف تفکر و ژرف‌نگری در مورد مأموریت و هدفهای سازمان نمایند و آنگاه برای رسیدن به اهداف تلاش خود را در زمینه انتخاب مناسبترین راهبرد به کار برند.

ماندی و شارپلین معتقدند که «برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تعیین مقاصد کلی و هدفهای سازمان و همچنین راههای دستیابی به آنها.» از آنجایی که هدفگذاری در این فرآیند حائز

اهمیت است بنا بر این لازم است که معیارهای مشخصی برای این کار در اختیار داشته باشیم. با توجه به نگرش سیستمی و جامعیت برنامه‌ریزی استراتژیک هنگام تعیین هدفها باید جنبه‌های مختلفی را که بر عملکرد مؤسسه به نحوی تأثیر می‌گذارند مورد توجه قرار دهیم. بدیهی است که هدفهای غایی یک سازمان باید با شرایط محیط خارجی و امکانات داخلی آن سازگار باشند و همچنین در سطحی نهاده شوند که با به کارگیری امکانات مؤسسه و تلاش مدیران بتوان به آنها دست یافت. تعیین هدفهای غیر واقع بینانه موجب اتلاف منابع و دلسردی مدیران و کارکنان سازمان می‌گردد. اسمیت و آرنولد در این زمینه چنین اظهار نظر کرده‌اند: «همه هدفهای استراتژیک باید بطور معمول دارای ۶ مشخصه زیر باشند: مشخص بودن، انعطاف‌پذیری، قابلیت سنجش، امکان دستیابی، سازگاری با رسالت سازمان، قابل قبول بودن.»

دخالت دادن عوامل محیط خارجی سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی یکی از ویژگیهای عمده مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود و به همین علت مطالعات و تحلیلهای محیطی بخش حساسی از فعالیتهای این فرآیند را تشکیل می‌دهد. علت اصلی تأکید بر این مطالعات این است که فعالیت همه سازمانها تحت تأثیر عوامل یا پدیده‌های محیط قرار می‌گیرد؛ به ویژه در دنیای امروز این پدیده‌ها با تغییرات و نوسانات پی‌درپی و دگرگونیهای فراوان روبرو هستند و شناخت وضعیت موجود و روند آنها برای برنامه‌ریزان از اهمیت زیادی برخوردار است. بی‌ثباتی در محیط، تصمیم‌گیری را پیچیده و مشکل ساخته و دستیابی به هدفهای مؤسسه را در پرده‌ای از ابهام فرو می‌برد. اگر مؤسسات اقتصادی در یک محیط با ثبات و بدون تغییرات شدید و مداوم فعالیت می‌کردند سرپرست کارآمد و مبتنی بر عوامل درون سازمانی می‌توانست نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آنها ایفاء نماید. اما در جهان متغیر امروز نقش پدیده‌های برون سازمانی و به ویژه متغیرهای کلان محیطی در عملکرد و سرنوشت سازمانها از اهمیت بیشتری برخوردار است. به عنوان مثال مقدار و روند تقاضا برای کالاها و خدمات شرکتهای تولیدی و تجاری یک عامل اساسی در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری آنها محسوب

می‌شود و همواره تحت تأثیر شرایط محیط اقتصادی - اجتماعی و وضعیت بازار قرار می‌گیرد. هرگاه نتوانیم نسبت به این محیط آگاهی کافی پیدا کنیم و روند تحولات آن را پیش‌بینی نماییم چگونه می‌توانیم تقاضا را برآورد نموده و براساس آن سیاستهای تولیدی و بازرگانی خود را تدوین کنیم. آرنولد و بیزل در این زمینه می‌گویند: «بسیاری از شرکتها امروزه با یک محیط پیچیده، بی‌ثبات و تهدیدآمیز روبرو هستند گرچه اداره مؤثر عوامل درون سازمانی کماکان یک عنصر مهم تلقی می‌شود اما منطبق نمودن مؤسسه با شرایط محیط خارجی آن به صورت یک عامل بسیار اساسی در راه موفقیت آن درآمده است».

در اینجا سؤالی مطرح می‌شود که آیا در زمانی که نظریات مدیریت علمی ارائه شدند محیط بازرگانی با هیچگونه تغییری مواجه نبوده و اگر بوده است چرا جنبه‌های برون سازمانی یا محیطی در تئوریهای مدیریت کلاسیک مورد توجه قرار نگرفته‌اند؟ در پاسخ باید گفت که جنبه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی محیط بازرگانی همیشه با تغییر روبرو بوده‌اند اما این تحولات معمولاً تدریجی بوده و دامنه نوسان محدودی داشته‌اند و در نتیجه تأثیرات آنها هم بر مؤسسات صنعتی، تجاری و خدماتی به مراتب کمتر بوده است. به گفته ایگورانسوف «در خلال قرن بیستم دگرگونی در محیط بازرگانی افزایش زیادی یافته و چهار مشخصه در آن یافت می‌شود. این تغییرات با شدت، سرعت و پیچیدگی بیشتر و نیز در بسیاری موارد با ماهیتی متفاوت با تحولات گذشته رخ داده‌اند».

یکی دیگر از مشخصات محیط در چند دهه اخیر بیشتر رقابتی شدن آن است. همراه با شدید شدن رقابت در صحنه بازار، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری برای بقاء یا پیروزی در این صحنه پیچیده‌تر شده و در چنین شرایطی انتخاب استراتژی مناسب و مؤثر برای مؤسسات بازرگانی اهمیت خاصی پیدا کرده است. در سالهای اخیر رقابت بین مؤسسات صنعتی - تجاری برای در اختیار گرفتن منابع تولیدی کمیاب، تصرف بازارها، کاهش هزینه‌ها و سرانجام بالا بردن نرخ سودآوری افزایش یافته و ضرورت تفکر استراتژیک را هر چه بیشتر مورد تأکید قرار داده

است. در همه متون مدیریت استراتژیک عامل رقابت به عنوان یکی از جنبه‌های اساسی محیط محسوب می‌شود و تجزیه و تحلیل رقابتی بخشی از مطالعات محیطی را تشکیل می‌دهد. آرنولد و بیزل در این باره می‌گویند: «سرعت تغییرات محیطی، افزایش رقابت بر سر منابع کمیاب و گستردگی و تنوع تقاضای گروهها، سازمانها و افراد مختلف برای کالاها و خدمات اهمیت مدیریت استراتژیک را مورد تأکید قرار داده‌اند».

با توجه به تغییر و تحولات محیطی که از دهه ۱۹۵۰ به بعد رخ داده‌اند و پیچیدگیها و تلاشهایی که در مدیریت سازمانها به ویژه مؤسسات بزرگ صنعتی و تجاری مطرح شدند ضرورت تفکر استراتژیک برای مدیران عالی این سازمانها هرچه بیشتر آشکار گردید و مدیریت استراتژیک به خاطر مزایای متعددی که داراست مورد استقبال بسیاری از سازمانها قرار گرفت. اهم این مزایا یا ویژگیها را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

۱- این سبک مدیریت و برنامه‌ریزی چون با آگاهی بیشتر از محیط خارجی سازمان و تحولات آن انجام می‌گیرد، بنابر این واقع بینانه بوده و توانایی و آمادگی مؤسسه را در روبرو شدن با رویدادهای محیطی افزایش می‌دهد.

۲- بعلاوه اینکه در این نوع برنامه‌ریزی از اطلاعات جامع و متنوعی در مورد جنبه‌های مختلف محیط داخلی و خارجی سازمان استفاده می‌گردد پس از دقت بیشتری برخوردار بوده و امکان اشتباه در تصمیم‌گیریها کمتر می‌شود.

۳- چون مدیران یا استراتژیستها همواره به مأموریت و هدفهای اساسی سازمان می‌نگرند پس در انتخاب راهبردها درست‌تر عمل می‌کنند و تا حد زیادی از انحراف در فعالیتها و تاکتیکها و هدر رفتن منابع مؤسسه کاسته می‌شود.

۴- با توجه به اینکه استراتژی سازمان از میان گزینه‌های مختلف براساس ارزیابیهای دقیق انتخاب می‌شود پس اطمینان از اینکه مناسبترین راه و روش را برای نیل به هدفها برگزیده‌ایم افزایش می‌یابد.

۵- بخش قابل توجهی از مطالعات محیط خارجی به جنبه‌های رقابت و تعیین موقعیت رقابتی مؤسسه مربوط می‌شود

که آگاهی از آن به اتخاذ سیاستهای بازرگانی مناسب و مؤثر کمک می‌کند و احتمال موفقیت سازمان را در یک محیط و بازار رقابتی بیشتر می‌کند.

۶- جامعیت و گستردگی این نوع برنامه‌ریزی ایجاب می‌کند که به صورت گروهی و با مشارکت مدیران، استراتژیستها و یا کارشناسان خارج از سازمان انجام گیرد و چون دیدگاهها و دانش و تجربیات چندین مدیر و کارشناس در آن دخالت می‌کند بنابراین این از استحکام و کیفیت بالاتری برخوردار خواهد بود.

برتریهای مذکور باعث شده است که گرایش مدیران و برنامه‌ریزان سازمانها به ویژه مؤسسات بازرگانی نسبت به این نوع تفکر مدیریتی بیشتر شود. پیرس و رابینسون در این باره اشاره می‌کنند: «که برای روبرو شدن با همه عواملی که بر توانایی یک مؤسسه در افزایش سودآوری تأثیر می‌گذارند مدیران عالی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را برای آسان نمودن عملکرد سازمان در محیط رقابتی آن طراحی می‌کنند.»

یک سؤال اساسی دیگر در این مبحث این است که آیا فرایند مدیریت استراتژیک در همه سازمانها و در همه شرایط می‌تواند کاربرد داشته باشد؟ در پاسخ باید گفت که به کارگیری این سبک مدیریت پیش نیازهایی به شرح زیر خواهد داشت:

۱- امکان جمع‌آوری اطلاعات لازم برای محیط شناسی و به ویژه برای انجام تجزیه و تحلیل جنبه‌های اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، جغرافیایی و تکنولوژیک محیط خارجی سازمان وجود داشته باشد. دسترسی به این اطلاعات برای پیروی از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک کاملاً ضروری است.

۲- کاربرد و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک مستلزم تأیید و پشتیبانی مدیران عالی سازمان است. از آنجایی که انجام این برنامه‌ریزی نیازمند منابع مالی، انسانی و سازمانی قابل توجهی می‌باشد بنابراین حمایت مدیران عالی در این زمینه بسیار ارزشمند است.

۳- مدیریت استراتژیک شامل مجموعه‌ای از فعالیتهای پیچیده و تخصصی است که انجام آن نیازمند دانش و تجربه مدیریتی و مهارتهای برنامه‌ریزی است. برای اداره فرآیند

مدیریت استراتژیک سازمان باید دارای لیره‌های تخصصی لازم بوده و کمبود آن را نیز از طریق استفاده از خدمات مشاوره‌ای خارج از سازمان تأمین نماید.

۴- وجود منابع مالی برای تأمین هزینه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به فعالیتهای مطالعاتی و تجزیه و تحلیل‌هایی که در مراحل مختلف این برنامه‌ریزی باید انجام گیرد این فرآیند عموماً مخارج قابل توجهی داشته و مؤسساتی که توانایی تأمین منابع مالی لازم را نداشته باشند قادر نخواهد بود تا از مزایای آن به طور کامل استفاده نمایند.

محصول مطالعات محیطی چیست؟

مطالعات محیطی و آینده‌نگری تصویری جامع از محیط خارجی سازمان ارائه داده و شناخت فرصتها و تهدیدها را برای برنامه‌ریز امکانپذیر می‌سازد. در یک محیط ناپایدار و رقابتی شناخت و بهره‌برداری از فرصتها و نیز آگاهی از تهدیدها شیوه‌ای مؤثر برای کسب موفقیت سازمان تلقی می‌شود. در چنین محیطی مؤسسه‌ای که هیچ شناختی از فرصتها نداشته و در مورد روبرو شدن با تهدیدها نیاندیشیده باشد مسلماً از مؤسسات رقیب عقب مانده و آسیب‌پذیر می‌گردد. و اما منظور از فرصت چیست؟ فرصت عبارتست از هر نوع شرایط، موقعیت و یا حالتی که بتواند امکان پیشرفت، توسعه و موفقیت سازمان را افزایش دهد، دستیابی به هدفها را آسانتر سازد و در نهایت سازمان با بهره‌برداری از آن بتواند جایگاه رقابتی بهتری کسب نموده و یا سودآوری خود را افزایش دهد. پس باید گفت که شناخت فرصتها برای توسعه و پیشرفت و افزایش کارایی و آگاهی از تهدیدها برای بقاء و کاهش آسیب‌پذیری سازمان اهمیت دارند. پژوهشهای زیادی که در این زمینه انجام گرفته حاکی از موارد زیادی است که عدم آگاهی از تغییر و تحولات محیطی منجر به خسارات سنگینی برای مؤسسات تجاری و صنعتی گردیده است. پیرز و رابینسون در این زمینه اشاره کرده‌اند که «یکی از مسؤولیتهای حیاتی و حساس مدیران عالی تقویت مؤسسه در مقابل تهدیدها و تضمین بقاء آن

است..... زیان ۵/۵ میلیارد دلاری صنایع اتومبیل سازی آمریکا در سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۸۱ شاید ناشی از اولویت ندادن به مطالعات و برآوردهای محیطی به وسیله مدیران آنها باشد. مثالهای فراوانی در مورد زیانها و شکستهای ناشی از عدم توجه کافی به مطالعات و تحلیلهای محیطی در رابطه با مؤسسات تولیدی و بازرگانی وجود دارد که در اینجا فرصت لازم برای پرداختن به آنها نیست.

فرصتها و تهدیدها از تغییر و تحولات محیط بازرگانی پدید می آیند و هر چقدر این دگرگونیهای محیطی شدیدتر و دامنه آنها گسترده تر باشند فرصتها و تهدیدهای بیشتری وجود خواهد داشت. اصولاً تغییراتی که در عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی، تکنولوژیک، اقتصادی و رقابتی رخ می دهند چهره محیط بازرگانی را تغییر داده و برای سازمانها فرصت یا تهدید می آفرینند. تغییر ساختار سیاسی، وضع قوانین جدید، اتخاذ سیاستهای تجاری بوسیله دولت، تحولات فرهنگی، مطرح شدن سبک زندگی جدید، تغییر در ارزشهای اخلاقی و خانوادگی و اجتماعی، دگرگونیهای جوی، جابجایی جمعیت، ابداعات و نوآوریهای تکنولوژیک، تغییر در پارامترهای اقتصاد کلان، کم و زیاد شدن رقبا و قدرت آنها در بازار از جمله مواردی هستند که باعث مطرح شدن فرصتها و تهدیدها در محیط خارجی سازمانها می گردند. برای تدوین برنامه استراتژیک یک سازمان تجزیه و تحلیل عوامل محیطی یک ضرورت محسوب می شود زیرا عملکرد و موفقیت مؤسسات بازرگانی تا حد زیادی به این عوامل بستگی پیدا می کند.

لویس هاتن می گوید: «محیط خارجی شرکت شامل جنبه های رقابتی است که اهمیت زیادی برای شرکت دارد. همچنین شامل محیط اقتصادی کلان است که میزان تقاضا، قیمت، هزینه سرمایه و بازدهی آن را تحت تأثیر قرار می دهد. در ضمن جنبه سیاسی - اجتماعی آن می تواند قدرت و هدفهای گروه های ذی نفع را بسرعت تغییر دهد».

بعضی از فرصتها و تهدیدها جنبه عمومی دارند یعنی برای همه یا اکثر مؤسسات یا واحدهای تجاری و صنعتی تأثیر مشابهی

دارند. مانند تورم که برای بسیاری از مؤسسات اقتصادی در یک کشور یک تهدید به شمار می آید. زیرا باعث افزایش هزینه ها، نوسانات بازار و کاهش مصرف و تقاضا می شود. افزایش قیمت نفت در بازار جهانی عموماً برای همه مؤسسات تولیدی و تجاری در کشور ما نوعی فرصت به شمار می آید زیرا باعث افزایش درآمدها، اشتغال، افزایش قدرت خرید و تقاضا خواهد شد. بهبود در شرایط جوی و بارندگی بموقع برای اقشار مختلف جامعه به ویژه کشاورزان و مصرف کنندگان یک فرصت عمومی و مناسب تلقی می شود.

برخی از فرصتها و تهدیدها همگانی نبوده و به صنعت و مؤسسه خاصی مربوط می شوند و در موارد زیادی هم آنچه که برای یک مؤسسه یا صنعت فرصت می باشد برای مؤسسه یا سازمان دیگری تهدید تلقی می گردد. مانند گرایش بیشتر مردم به استفاده از درب و پنجره آلومینیومی برای صنعت آلومینیوم و کارگاه های تولیدی آن یک فرصت است در حالی که برای صنایع چوب و پروفیل آهن نوعی تهدید به شمار می آید. وضع مقررات جدید برای محدود نمودن واردات پوشاک خارجی برای تجار واردکننده کالا یک تهدید و برای تولید کنندگان پوشاک داخلی فرصت محسوب می شود. توسعه شبکه گاز رسانی در کشور برای تمام مؤسسات خدمات گاز رسانی و فروشندگان و تولید کنندگان وسائل گازی یک فرصت مناسب و برای واحدهای تولیدی و خدماتی وسائل نفت سوز و گازوئیل سوز یک تهدید جدی می باشد و به هر حال در تجزیه و تحلیل محیطی و شناخت اینگونه فرصتها و تهدیدها و نوع و میزان تأثیر آنها نقش مهمی در سرنوشت سازمان خواهد داشت.

بررسی محیط داخلی سازمان

هر مؤسسه ای برای دستیابی به هدفهای خود به منابع مختلف یعنی مواد اولیه، تکنولوژی، نیروی انسانی، اطلاعات، امکانات اداری و فیزیکی، منابع تدارکات، تحقیق و توسعه و سایر عوامل سازمانی برای تولید و ارائه کالاها و خدمات نیاز دارد. فلسفه مدیریت استراتژیک ایجاب می کند که برنامه ریزان شناخت کامل و دقیقی

از منابع سازمان بدست آورده تا بر پایه آن بتوانند پی به نقاط قوت و ضعف آن ببرند. اهمیت منابع مختلف سازمان بستگی به نوع فعالیت آن دارد و نقش عوامل سازمانی در موفقیت و عملکرد همه سازمانها یکسان نیست. برای ارزیابی منابع سازمان باید معیارها و استانداردهایی در اختیار داشته باشیم. به عنوان مثال برای نیروی انسانی، دانش، تخصص، مهارت، تجربه، توانایی ابتکار، انگیزه و وفاداری سازمانی از اهمیت برخوردارند. برای سخت افزار یا ماشین آلات، ظرفیت تولید، درجه اتوماسیون، انعطاف پذیری، دقت، بهره‌وری نسبی از معیارهای عمده تلقی می‌شوند. برای سیستم اطلاعاتی مؤسسه، سرعت، دقت و ارائه اطلاعات مرتبط و بهنگام ملاکهای ارزیابی قرار می‌گیرند.

تشخیص تواناییها و نارساییهای سازمان بر پایه ارزیابی منابع می‌تواند ما را درکشف مزیت‌های رقابتی آن یاری دهد. بدیهی است که با مقایسه منابع و نقاط قوت و ضعف سازمان با مؤسسات رقیب می‌توان پی به برتریهای رقابتی برد و هر کدام از این برتریها که بتواند نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد سازمان و در محیط رقابتی داشته باشد مزیت استراتژیک محسوب می‌شود.

طراحی استراتژی

پس از بیان رسالت سازمان، مطالعات محیط خارجی، تجزیه و تحلیل منابع داخلی و مشخص نمودن هدفهای استراتژیک نوبت به طراحی استراتژی می‌رسد. استراتژی در واقع همان مسیر یا راه و روش کلی است که مدیران عالی برای حرکت سازمان به سوی هدفهای اصلی انتخاب می‌کنند و بدیهی است که این انتخاب نقش تعیین کننده‌ای در سرنوشت سازمان دارد. همچنین می‌توان هدفهای اساسی سازمان و راه رسیدن به آنها را استراتژی نامید.

در متون جدید مدیریت صاحب‌نظران بر پایه دیدگاه و سلیقه خود تعاریف متنوعی از واژه استراتژی ارائه داده‌اند که در اینجا برای تفهیم بهتر موضوع به بازگو کردن برخی از آنها می‌پردازیم. میتزبرگ و براین می‌گویند «استراتژی سازمانی عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده هدفها و مقاصد سازمان و منشاء سیاستهای اصلی و برنامه‌ها برای نیل به

این هدفهاست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع تعریف می‌نماید.»

استراتژی هر سازمان هدایت کننده برنامه‌ها، سیاستها و تصمیمات مدیران و رفتار و اعمال کارکنان آنست. بنظر می‌رسد که برای انتخاب چنین الگو یا راه و روش کلی لازم است که بررسیها یا ارزیابیهای مختلفی انجام گیرد. زیرا ما به دنبال گزینش مناسب‌ترین الگو یا شیوه عمل می‌باشیم. یک سازمان معمولاً راهها یا شیوه‌های متعددی برای دستیابی به هدفهای خود می‌تواند انتخاب نماید. براساس این تعریف، استراتژی سازمان چهارچوبی است که برنامه‌ها، سیاستها و تصمیمات مدیران و عملیات کارکنان سازمان را در جهت نیل به هدفها و مقاصد سازمان هدایت می‌نماید.

نویسنده دیگری در این زمینه می‌گوید: «استراتژی درازمدت یک مؤسسه یک برنامه فراگیر یا یک گرایش عملیاتی است که مسیر حساس حرکت سازمان را مشخص نموده و تخصیص کل منابع آن را هدایت می‌نماید.»

هر سازمانی معمولاً راهها یا الگوهای مختلفی برای حرکت و فعالیت خود در پیش رو دارد و می‌خواهد مناسبترین آنها را برای هدایت عملیات سازمان انتخاب نماید. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های استراتژیک می‌گویند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها پرداخته و در نهایت یکی از آنها را به عنوان استراتژی سازمان برگزینند. برای حصول اطمینان از اینکه بهترین راه را برگزیده‌ایم باید ابتدا همه راههای ممکن را شناسایی کنیم و با توجه به معیارهای مشخصی به ارزیابی و مقایسه آنها پردازیم. از جمله این معیارها شرایط خاص محیط خارجی، فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف و چگونگی منابع انسانی و اقتصادی سازمان می‌باشند. یک استراتژی مناسب باید هر چه بیشتر با نوع و مشخصات فرصتها و تهدیدهای محیطی و نیز با مزیت‌های رقابتی و استراتژیک مؤسسه سازگاری داشته و راه را برای موفقیت آن هموار نماید. میتزبرگ

در این باره چنین بیان می‌دارد: «یکی از فعالیتهای اصلی مربوط به طراحی استراتژی به عنوان یک عمل منطقی معرفی فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی مؤسسه و مرتبط کردن آنها با طراحی راهبرد آن مؤسسه می‌باشد.»

سازماندهی برای اجرای استراتژی

پس از اینکه استراتژی یا راهبرد سازمان انتخاب گردید لازم است که منابع انسانی، مالی، فنی، اطلاعاتی، بازاریابی و تحقیق و توسعه و سایر امکانات مؤسسه با توجه به نوع و مشخصات استراتژی به بهترین نحو ترکیب و تنظیم شوند تا اجرای استراتژی را ممکن سازند. برای بهره‌برداری کارآمد از منابع و مزیت‌های رقابتی مؤسسه و امکانپذیر نمودن اجرای تصمیمات و سیاست‌های اتخاذ شده لازم است که نوع سازماندهی تابع استراتژی مؤسسه باشد. یکی از صاحب‌نظران در این زمینه می‌گوید: «لازم است که مکانیسم‌های ساختاری و اداری مناسب و عملی برای پیشبرد استراتژی ایجاد شوند، یک راهبرد خوب بدون اجرای مؤثر به موفقیت دست نخواهد یافت.»

در سازمانی که در حال فعالیت می‌باشد ممکن است انتخاب یک استراتژی جدید تغییراتی را در ساختار سازمانی، سیاست‌های اجرایی، سیستم‌های پشتیبانی‌کننده و چگونگی ترکیب منابع ایجاد کند. علاوه بر جنبه سازمانی سبک مدیریت و رهبری هم باید با ویژگی‌های سازمانی و ماهیت استراتژی سازمان تناسب داشته باشد. نباید تصور کنیم که هر نوع سبک رهبری می‌تواند برای به اجرا گذاشتن استراتژی سازمان مناسب باشد. به کارگیری شیوه‌های مدیریت و رهبری بدون توجه به راهبرد و مشخصات محیط خارجی و داخلی سازمان می‌تواند دستیابی به هدف‌های تعیین شده را با مشکلات فراوانی روبرو نماید. سازماندهی مناسب و مدیریت اثربخش در موفقیت یک استراتژی تأثیر بسزایی دارند.

کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران

برنامه‌ریزی استراتژیک به علت ویژگی‌های خود در خلال چند دهه

گذشته در بسیاری از سازمان‌های تجاری - صنعتی کشورهای توسعه یافته مورد استقبال قرار گرفته است. در دنیای امروز بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی محیط بازرگانی، شدت یافتن رقابت در بازارها، سرعت تغییر و تحولات اجتماعی - اقتصادی و بین‌المللی شدن فعالیتهای صنعتی - تجاری ایجاب می‌کند که برنامه‌ریزان و خط‌مشی‌گذاران این سازمانها تفکر استراتژیک داشته باشند. در واقع مدیران عالی سازمانها دریافته‌اند که برنامه‌ریزی سنتی پاسخگوی نیازها و شرایط امروز جامعه جدید نیست، از طرف دیگر مشاهدات نشان می‌دهد که این سبک مدیریت و برنامه‌ریزی علی‌رغم ویژگیها و برتریهای خود هنوز جایگاه مناسبی در سازمانهای کشور ما پیدا نکرده است.

در سالهای اخیر سرعت زیاد در تغییر و تحولات محیطی، بهم ریختن برخی از معادلات سیاسی - اقتصادی، توجه بیشتر به محدودیت منابع و نیز ضرورت پویایی هر چه بیشتر در مدیریت سازمانهای بازرگانی باعث شده است که در محافل مدیریتی تردیدهایی در مورد کارآمد بودن برنامه ریزیهای جامع و دراز مدت ابراز شود. به نظر می‌رسد که موضوع درازمدت بودن و ثابت ماندن استراتژی با برخی از واقعیتهای محیط بازرگانی سازگار نباشد. بعضی از صاحب‌نظران از جمله آقای مینتزربرگ معتقدند که در یک محیط دگرگون شونده تأکید بر جنبه زمانی و ثبات استراتژی محدودیتهای زیادی برای مدیران عالی سازمانها ایجاد می‌کند و قدرت مانور آنها را در تصمیم‌گیریهای استراتژیک کاهش می‌دهد.

موانع و مشکلات انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

۱- تغییرات مداوم در قوانین و مقررات عمومی و تجاری کشور که معمولاً بیشتر از تغییرات مشابه در کشورهای توسعه یافته می‌باشد انجام بررسیها و پیش‌بینیهای اقتصادی و بازرگانی را برای برنامه ریزان سازمانها بسیار مشکل می‌سازد.

۲- تغییرات سریع و پی در پی در سیاست‌های اقتصادی دولت که خود تا اندازه‌ای ناشی از تحولات اقتصاد جهانی و یا به علت بروز عدم تعادل در اقتصاد داخلی و به ویژه تشدید تورم.

پیشرفته‌ترین الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی را مطرح کند کمتر وجود دارد. بسیاری از بازارهای ما از نوع انحصاری یا رقابتی ناقص هستند و مؤسسات تجاری ما برای افزایش درآمد و سود خود به فکر بهره‌برداری از مزایای انحصاری می‌باشند.

منابع و مأخذ

- 1- Kenneth J. Hatten & Mary Louise Hahen, **Strategic Management**, Prentice Hall, 1987, Englewood Cliffs.
- 2- Lorange Peter, **Corporate Planning**, Prentice - Hall, 1980, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, P. 1.
- 3- Ansoff H. Iger, **Strategic Management**, 1990, McMillan, LTD, P.25.
- 4- Porter Michael, **Competitive Strategy**, New York, Free Press, 1980, P.70.
- 5- Johnson Gerry and Scholes Kevan, **Eyploring Corporate Strategy**, 2nd ed, Prentice Hall, New York, 1988, P.213.
- 6- Smith Arnold Bizzell, **Business Strategy**, Houghton Mifflin Company Boston, 1988, P.3.
- 7- Chakravarthy and Lorange, **Managing the Strategy Process**, Prentice Hall, 1991, New York, P.97.
- 8- Fulmer M. Robert, **The New Management**, McMillan Publishing Company, New York, 1989, P.91.
- 9- Mintzberg and Brian, **The Strategy Process**, Prentice-Hall, 1991, P.44.
- 10- Jauch and Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw Hill, 1989, P.303.
- 11- Pearce and Robinson, **Strategic Management**, 1th ed, Richard Irwin, Homewood, Ill, 1988, P.5.
- 12- Quinin J. B, "Strategic Goals: Process and Politics", **Management Review**, Fall, 1977, P.21-37.
- 13- Andrews K. R, "The Concept of Corporate Strategy", Richard Irwin, Inc., 1980, Ch 2.

نوسانات شدید در بازار کالاها و خدمات است انجام تجزیه و تحلیل‌های محیطی و داخلی سازمانهای بازرگانی را با پیچیدگیهای فراوان روبرو می‌سازد.

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند اطلاعات وسیع، جامع، مرتبط و به هنگام می‌باشد و اصولاً وجود سیستمهای اطلاعاتی پیشرفته نقش مهمی در انجام این نوع برنامه‌ریزی دارد. در کشور ما در زمینه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات نارساییهای زیادی وجود دارد و در نتیجه دستیابی به اطلاعات دقیق و به هنگام برای برنامه‌ریزی در اکثر موارد بسیار مشکل است. البته برای سازمانهای دولتی و سطوح بالای مدیریت اداری کشور امکانات دسترسی به اطلاعات و آمارهای داخلی و بین‌المللی بیشتر از مؤسسات صنعتی و تجاری خصوصی است.

۴- برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از جلوه‌های مدیریت پیشرفته است و برای انجام آن باید یک فضای سازمانی مناسب فراهم باشد. در بسیاری از مؤسسات صنعتی و تجاری ما هنوز اصول و شیوه‌های مدیریت نوین جایگاه مناسبی پیدا نکرده و در اداره این سازمانها هنوز هم روشهای سنتی کم و بیش به کار می‌روند. به بیان دیگر در این مؤسسات هنوز پیش‌نیازهای مدیریتی برای مطرح شدن افکار و دیدگاه‌های جدید و به کارگیری الگوهای پیشرفته فراهم نشده‌اند. کمبود نیروهایی که با دانش مدیریت جدید و تکنیکهای علمی مدیریت آشنایی کافی داشته باشند نیز یکی از این نوع نارساییها است.

۵- در کشورهای صنعتی که فعالیتهای بازرگانی در یک بازار آزاد و رقابتی انجام می‌گیرد، مدیریت استراتژیک به عنوان الگویی پویا و کارآمد برای هدایت تصمیم‌گیریهای مدیران در شرایط رقابتی و در جهت نیل به هدفهای اصلی سازمانها مورد استقبال مدیران بازرگانی و صنعتی قرار گرفت. در حقیقت رقابت یک عامل تعیین‌کننده و نیز برانگیزاننده در محیط اقتصادی این کشورها محسوب شده که منجر به نوآوریها و ابتکارات مختلف می‌گردد و برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک تدبیر کارآمد برای رویارویی با شرایط بازار رقابتی مطرح می‌شود. در ایران عموماً چنین محیط رقابتی که نیاز به ابتکار و خلاقیت و نیز استفاده از