

برنامه ریزان نمی بایستی به آفرینش خط مشی‌های جدید بپردازند، بلکه آنان می‌توانند اطلاعات مورد نیاز را تأمین کنند، مدیران را در تفکر استراتژیک یاری دهند و برنامه اجرایی چگونگی نیل به هدف را تنظیم نمایند.

سقوط و صعود برنامه‌ریزی استراتژیک

نوشته: هانری میتزبرگ

ترجمه: محمدحسین بنی‌اسدی

منبع: هاروارد بیزینس ریویو - ژانویه -
فوریه ۱۹۴۴

در اواسط دهه ۱۹۶۰، هنگامیکه برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی صحنه ظاهر شد، مدیران شرکت‌ها از آن به عنوان «بهترین راه حل» تنظیم و اجرای استراتژی‌هایی که موجب افزایش قدرت رقابت واحدهای اقتصادی خواهد شد، با آغوش باز استقبال کردند. طبق مکتب «مدیریت علمی» که توسط «فردریک تیلور» پایه‌گذاری شده این «بهترین راه حل» همانا جدا ساختن فکر و اجرا از یکدیگر و ایجاد واحد جدیدی مرکب از متخصصانی بنام برنامه‌ریزان استراتژیک بود. از نظام‌های برنامه‌ای چگونه انتظار می‌رفت که استراتژی‌های لازم را تنظیم نموده و گام‌های اجرایی هر استراتژی را به خوبی تعریف کنند، به‌طوری‌که مدیران اجرایی، با دنبال کردن گام‌های از پیش تعیین شده مرتکب هیچگونه اشتباهی در اجرای استراتژی‌ها نشوند.

برنامه ریزی در عمل، همانطور که امروزه همه می‌دانیم، به این ترتیب واقعیت نیافت. هرچند مرگ برنامه ریزی استراتژیک هنوز فرا نرسیده، ولی مدتهاست که از سکوی افتخار به‌زیر افتاده است. اما حتی امروزه نیز اندک هستند کسانی که به دلیل این سقوط پی برده‌اند که: برنامه ریزی استراتژیک به معنی تفکر استراتژیک نیست. در واقع، در اغلب موارد برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک را از بین برده،

موجب می‌شود ذهن مدیران مغشوش شده، بازی با اعداد را اشتباهاً جایگزین ترسیم و تعیین آینده‌ای الهام بخش کنند. در عمل، برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تعریف دقیق‌تر و روشن‌تر خط مشی‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی برای تحقق بخشیدن به استراتژی‌هایی که از قبل وجود داشته است. هنگامی که شرکت‌ها به تفاسیر بین برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک پی می‌برند، تازه می‌توانند به عقب برگشته و توجه کنند که اصولاً جریان تنظیم استراتژی چگونه باید انجام شود: کسب آنچه مدیر از کلیه منابع بدست می‌آورد (اعم از قضاوت‌های ناشی از تجارب خود و دیگران در کل سازمان و سایر اطلاعات حاصل از مطالعات بازاریابی و مشابه آن) و سپس ترکیب یافته‌های حاصله به صورت تصویر و جهتی که شرکت

*** تحقیقات نشان می‌دهد که تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری، جریانی فوق‌العاده پیچیده است که عوامل ظریف و نامحسوس و گاهی ناخودآگاه‌اندیشه بشری در آن نقش و تاثیر مهمی دارند.**

باید تعقیب کند.

سازمان‌هایی که از برنامه‌ریزی استراتژیک سر خورده‌اند نباید کارشناسان برنامه‌ریزی خود را رها سازند یا اینکه تصور کنند که نیازی به برنامه‌ریزی اجرایی امور نیست. برعکس، سازمانها باید برنامه‌ریزی متداول و مرسوم را متحول سازند. برنامه‌ریزان، بایستی تلاش خود را در پیرامون امر «استراتژی سازی» و نه در داخل آن بکار گیرند. آنان باید تجزیه و تحلیل‌های قوی و اطلاعات اساسی مورد نیاز در تفکر و بررسی‌های استراتژیک را تأمین کنند و در این کار به جای اینکه تنها جواب صحیح مسئله را کشف نمایند، به گسترش دامنه مطالعات و ملاحظات مربوطه بپردازند. آنان، به‌عنوان تسهیل کننده یا کاتالیزور، بایستی جریان «خط مشی‌سازی» را از طریق راهنمایی و تشویق مدیران به تفکر استراتژیک یاری نمایند. و بالاخره آنان به عنوان برنامه‌ریزان اجرایی یک استراتژی می‌توانند گام‌های مشخصی را که برای اجرای یک استراتژی لازم است تعیین کنند.

شرکتها با بازنگری در کار برنامه‌ریزان به تفاوت بین برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک پی خواهند برد^(۱). برنامه‌ریزی همیشه با «تجزیه و تحلیل» و شکستن و خورد کردن یک یا چند هدف و مقصد به مراحل متوالی و تعریف مشخص مراحل به نحوی که تقریباً بطور خودکار قابل اجرا باشند، و همچنین پیش‌بینی نتیجه اجرای هر مرحله در ارتباط بوده است. در این زمینه «مایکل پورتر» که احتمالاً نوشته‌های او در مورد استراتژی دارای بیشترین خواننده است در مجله اکونومیست چنین نوشت: «من مجموعه‌ای از تکنیک‌های تحلیلی را برای تنظیم و تعیین استراتژی ترجیح می‌دهم»^(۲).

عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک» برای انواع فعالیتها به کار رفته است، حتی برای دور شدن از شهر و پناه بردن به کوهستان به منظور تبادل نظر در باره خود استراتژی. ولی اگر این





فعالیت را (برنامه‌ریزی) اطلاق کنیم و اجازه دهیم که برنامه‌ریزان حرفه‌ای و سستی آن را سازماندهی نمایند، مشاهده خواهیم کرد که کلیه وقایع به سرعت حالت رسمی و شکلی خواهند یافت (تعریف رسالت و هدف‌ها در صبحگاهان، ارزیابی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در بعدازظهر و تعریف خط مشی‌ها و استراتژی‌ها در ساعت ۵ بعدازظهر).

در مقابل، تفکر یا اندیشه استراتژیک دارای ماهیتی ترکیبی و نه تحلیلی، مشحون از الهام و اشراق و ابتکار و آفرینندگی و خلاقیت است.

نتیجه و حاصل اندیشه استراتژیک دورنمای منسجمی از کار و سازمان می‌باشد، ولی دور نمایی نه چندان روشن و مشخص، همانند رویای «جیم کلارک» موسس شرکت سیلیکن‌گرافیکس^(۳)؛ که تصاویر سه بعدی کامپیوتری راهی است برای تسهیل کاربرد و استفاده از کامپیوتر.

اغلب نمی‌توان به اینگونه استراتژی‌ها طبق یک جدول زمان‌بندی شده دست یافت و از قبل تصویری کامل و خالص از آنها داشت. اینگونه استراتژی‌ها باید بتوانند آزادانه در هر جای سازمان و در هر زمان ظاهر گردند. معمولاً آنها در جریان تجربه اندوزی و فراگیری غیررسمی و غیرمنظم افرادی که در سطوح مختلف سازمان اشتغال داشته و عمیقاً درگیر مسائل جاری هستند تبلور می‌یابند.

برنامه‌ریزی رسمی و سستی، به دلیل ماهیت تحلیلی آن همیشه تابعی از تقسیم‌بندی‌های موجود سازمانی و حفظ یا جابجایی آنها بوده است سطوح موجود استراتژی، انواع محصولات اصلی، پیاده شده روی ساختار سازمانی موجود (بخش‌ها، ادارات، ...). ولی تغییرات استراتژیک واقعی نه تنها به جابجا کردن تقسیم‌بندی‌های موجود نیازمند است، بلکه محتاج اختراع تقسیم‌بندی‌های جدید نیز می‌باشد.

اگر شما تمام نمودارهایی که جریان برنامه‌ریزی استراتژیک و تمام فعالیت‌های مرتبط به هم را که قاعدتاً بایستی به ارائه استراتژی منتهی گردند جستجو کنید، حتی یک مورد هم نخواهد یافت که در آن

*** استراتژی‌هایی که صرفاً براساس محاسبه تعیین شده‌اند، دارای ارزش و فایده‌ای نیستند، استراتژی‌ها هنگامی دارای ارزش می‌شوند که افرادی متعهد، به آنها روح دهند.**

چگونگی عمل خلاق ترکیب تجارب مختلف بصورت یک استراتژی جدید توضیح داده شده باشد.

موضوع دوربین پولاروید را به‌عنوان مثال در نظر بگیرید. روزی در سال ۱۹۴۲ دختر سه ساله ادوین لند «EDWIN LAND» از پدرش سؤال کرد که چرا عکسی را که تازه گرفته بود نمی‌تواند بلافاصله ببیند. در ظرف یک ساعت، این فرد دانشمند توانست دوربینی را در ذهن خود تصور کند که شرکت او را متحول ساخت. به عبارت دیگر، رویای ادوین لند ترکیبی از بصیرت بیدار شده بود. بوسیله سؤال دخترش و دانش فنی وسیع او بود.

«استراتژی سازی» نیازمند آن است که در ورای تشکیلات رسمی عمل کند تا بتواند یادگیری غیررسمی را که خود به ایجاد ترکیب‌ها و شکل‌های جدید کمک می‌کند تشویق نماید. زندگی بزرگتر و وسیع‌تر از طبقه‌بندی‌ها و تقسیم‌بندی‌های ما است. این ناکامی برنامه‌ریزی در فراتر رفتن آن از سازمان و تشکیلات موجود (تقسیم‌بندی‌های تخصصی) است که باعث دلسردی نسبت به تحولات و تغییرات جدی در سازمانها شده است.

علت این که برنامه‌ریزی رسمی،

استراتژی‌های گذشته را برای آینده تعمیم و ادامه داده و یا آنکه از استراتژی‌های دیگران تقلید نموده، همین ناکامی مذکور در برنامه‌ریزی است. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها به اندیشه استراتژیک کمک نکرده، بلکه مانع آن نیز شده است. وقتی مدیران به این موضوع پی برده و آن را بخوبی درک کنند، قادر خواهند بود از فاجعه‌های پر هزینه‌ای که ناشی از کاربرد خشک و بدون بصیرت برنامه‌ریزی است پرهیز کنند.

دام‌های برنامه‌ریزی

اگر از برنامه‌ریزان سستی بپرسید که چه چیزی باعث ناکامی برنامه‌ریزی شد، به یک رشته دام‌هایی اشاره می‌کنند که خودشان را البته مسئول آنها نمی‌دانند. برنامه‌ریزان علاقمندند که مردم چنین باور داشته باشند که علت ناکامی برنامه‌ریزی عدم پشتیبانی کافی مدیریت عالی و یا مقاومت در برابر تغییر بوده است. ولی مطمئناً هیچ تکنیکی بیش از برنامه‌ریزی استراتژیک در روزهای قوت و اقتدار خود پشتیبانی مدیریت عالی سازمانها را جلب نکرد. برنامه‌ریزی استراتژیک، خود مشارکت و تعهد مدیران عالی سازمانها را تشویق نمود و همان فضائی را ایجاد کرد که به اعتقاد طرفدارانش برای کاربرد آن نامناسب است.

مشکل این است که برنامه‌ریزی معرف شیوه مدیریت مبتنی بر محاسبه است و نه شیوه ایجاد تعهد، مدیرانی که از مزایای شیوه ایجاد تعهد و تعلق بهره‌مندند، افراد را تشویق و درگیر یک سفر طولانی می‌کنند. رهبری آنان به گونه‌ای است که هر کس در این سفر در تعیین مسیر سفر موثر بوده و نقش خود را ایفا می‌کند. در نتیجه شوق و هیجان در طول راه بطور ناگزیر بوجود می‌آید. مدیران اهل محاسبه مقصد را معین نموده و آنچه را که افراد باید برای رسیدن به مقصد انجام دهند تعیین کرده، در این کار به تمایلات و سلیقه‌های اعضا توجه و اعتنا نمی‌کنند. ولی استراتژی‌هایی که صرفاً بر اساس محاسبه تعیین شده‌اند دارای ارزش و فایده‌ای نیستند. به قول فیلیپ سلزنیگ جامعه شناس، استراتژی‌ها هنگامی دارای ارزش می‌شوند که افرادی متعهد، به آنها روح دهند.^(۴)

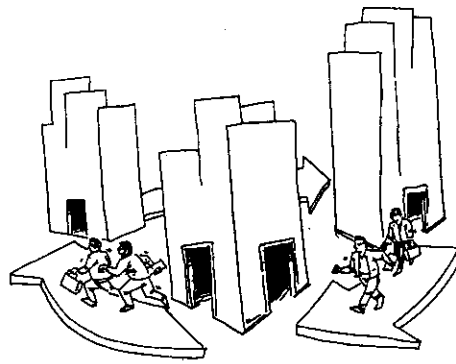
مقصد واقعی حامیان برنامه‌ریزی استراتژیک کاهش اقتدار مدیریت در تعیین خط مشی است، هرچند ادعاها و تعارفات آنان بر خلاف این هدف باشد. به گفته جورج استاینر (GEORGE STEINER) «اگر سازمانی بوسیله مدیریتی سرشار از نبوغ ذاتی اداره شود به برنامه‌ریزی استراتژیک نیازی نخواهد داشت.» (۵)

ولی چند سازمان از این موهبت برخوردارند؟ و اگر چنین سازمانهایی وجود دارند. قضاوت‌های این نوع مدیریت به چه میزان درست بوده است؟ پیترو لورانژ (PETER LORANGE) که از افراد برجسته این رشته است اظهار داشته است: بالاترین مقام اجرایی (CEO) قاعدتاً نایستی بطور عمیق درگیر این جریان شود، بلکه بهتر است، «در طراحی کلی آن مشارکت داشته باشد.» (۶) چگونه می‌توان انتظار داشت که مدیران عالی یک سازمان به جریانی که نقش آنان را این چنین تعریف می‌کند پایبند باشند، بویژه آنکه شکست اینگونه برنامه‌ریزی در ایفای تعهداتش آشکار و بدیهی شده است.

پیچیدگی مسئله در سطوح پائین‌تر مدیریت تشدید شود، زیرا برنامه‌ریزی اغلب برای اعمال کنترل مستقیم، خشن و شدید بر این مدیران بکار گرفته شده است. هیچ جای تعجب نیست که بسیاری از مدیران میانی از سرنگونی برنامه‌ریزی استراتژیک شادمان گردیده‌اند. آنچه آنان خواهانش بوده‌اند داشتن تعهد نسبت به استراتژی‌های مخصوص کار خودشان بوده است، بدون آنکه برای بدست آوردن این خط مشی‌ها مجبور به جنگ و نزاع با برنامه‌ریزان باشند.

سفسطه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

یک کارشناس خیره شخصی است که از دام‌ها و اشتباهات فراوانی که به یک سفسطه بزرگ منتهی می‌شود احتراز کند. در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک، سفسطه بزرگ چنین است: چون تجزیه بر ترکیب محیط است، پس برنامه‌ریزی استراتژیک همان تعیین استراتژی‌ها می‌باشد. این استدلال غلط بر مبنای سه پیش فرض غلط استوار است: (۱) پیش‌بینی ممکن است، (۲) استراتژیها را می‌توان از افرادی که استراتژی‌ها به آنها مربوط می‌شود جدا نمود و (۳) مهمتر از



*** در عمل برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تعریف دقیق‌تر و روشن‌تر خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی اجرائی برای تحقق بخشیدن به استراتژی‌هایی که از قبل وجود داشته است.**

همه، جریان تنظیم استراتژی را می‌توان بصورت یک جریان رسمی درآورد.

خطای پیش‌بینی

بر اساس این فرض برنامه‌ریزی استراتژیک، که ما طی مدت زمانی که مشغول تهیه برنامه هستیم ثابت و بی‌حرکت بوده و طی مدت اجرای برنامه درست در همان مسیری که قبلاً پیش‌بینی شده است حرکت خواهد کرد.

بدون چنین پیش‌فرضی چگونه می‌توان برنامه‌های زمانبندی شده‌ای که تهیه استراتژی‌ها را در ابتدای ماه و تصویب آنها را توسط هیات مدیره در نیمه همان ماه انجام داده است، توجیه و تبیین کرد؟ آیا می‌توان تصور نمود که رقیب در انتظار مصوبه هیات‌مدیره بنشینند، بویژه اگر آنان ژاپنی بوده و اصولاً اعتقادی به اینگونه برنامه‌ریزی نداشته باشند؟

ایگور انساف (IGOR ANSOFF) در سال ۱۹۶۵ در کتاب معروف خود تحت عنوان استراتژی سازمانی نوشت: «دوره‌ای را که شرکت می‌تواند با تقریب حدود ۲۰ درصد پیش‌بینی کند افاق برنامه‌ریزی می‌خوانیم.» (۷) چه اظهار نظر عجیبی! آیا هیچ شرکتی قادر است طول دوره‌ای را معین کند که برای آن

دوره پیش‌بینی‌های لازم با دقت معینی ممکن باشد؟

در واقع مشاهدات و قرائن عکس این مطلب را نشان می‌دهند. هر چند روندهای تکراری خاصی مانند فصول چهارگانه سال قابل پیش‌بینی هستند، ولی پیش‌بینی جهش‌هایی مثل نوآوری‌های تکنولوژیک و یا افزایش قیمت‌ها تقریباً غیرممکن است. البته بعضی از مردم در بعضی مواقع آمدن این چیزها را «می‌بینند». به همین دلیل است که می‌گوئیم به آنان «الهام» می‌شود. ولی این قبیل افراد استراتژی‌های خود را بطور خصوصی و بر اساس روشن‌بینی ناشی از اشراق و الهام تنظیم می‌کنند.

خطای جدائی استراتژیست از مخاطبان استراتژی

خانم ماریان جلینک (MARIANN JELLINEK) در کتاب خویش تحت عنوان نهادی ساختن نوآوری به این نکته جالب اشاره می‌کند که رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک با اطاق کار یک مدیر اجرائی مشابه رابطه کار سنجی تیلور با سالن تولید کارخانه است - روشی برای خنثی کردن بد قلقی‌های آدمی به‌منظور منظم ساختن رفتار او - «از طریق نظام‌های اداری است که برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری میسر می‌شود، زیرا این نظام‌ها اطلاعات مربوط به کارها را فعالانه بدست آورده و جذب می‌کنند.» به دلیل آنکه امروزه مدیران در جزئیات کارهای روزانه و اجرائی فرو نمی‌روند مدیریت بر اساس استثناها (وضعیت‌های غیرعادی) و سیاست‌گذاری واقعی میسر گردیده است. (۸) از این دیدگاه، اگر سیستم عمل فکر کردن را انجام دهد، استراتژی‌ها باید از عملیات (تاکتیک‌ها) جدا باشند، همچنین طراحی از اجرا و فکر از عمل و استراتژیست‌ها از مخاطبان استراتژی‌ها.

البته، نکته ظریف رساندن اطلاعات مورد نیاز و مفید به بالا است، بطوری که مدیران ارشد سطح بالا، بدون آنکه مجبور باشند در جزئیات سطوح پائین تر غرق شوند، اطلاعات تفصیلی مورد نیاز را بدست آورند. راه حل مطلوب برنامه‌ریزان عبارت است از اطلاعات کمی و فشرده اطلاعات تفصیلی پیرامون واقعیات سازمان و محیط آن که

همگی جدول بندی شده و بطور منظم تهیه و تحویل گردند. با دریافت این اطلاعات، مدیران و برنامه ریزان نیازی نخواهند داشت که دستگاه مدیریت و دفتر ستادی خود را ترک کنند. آنها مشترکاً قادر خواهند بود که با بکار گرفتن مغز خود موضوعات را تنظیم (فرموله) کنند به این ترتیب دست‌ها برای کارهای اجرایی آزاد می‌گردند.

تمام مطالب بالا بطور عجیبی سفسطه آمیز است. نوآوری هرگز نهادی نشده است. سیستم‌ها هرگز قادر به سنتزی نشده‌اند که توسط یک مدیر خلاق و مبتکر یا یک استراتژیست صورت می‌گیرد و احتمالاً در آینده نیز قادر به چنین کاری نخواهند شد. مطالب و نظرات فوق‌الذکر در باره برنامه‌ریزی استراتژیک ما را ناگزیر به بیان طعنه آمیز این نکته می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از پیام‌های «تیلور» را نگرفته یا به آن توجه نکرده است: جریان کار در کارخانه باید ابتدا به خوبی شناخته شود تا بتوان برای آن برنامه اجرایی رسمی تنظیم کرد. ولی در کجای ادبیات برنامه‌ریزی کوچکترین اثری پیدا می‌کنیم که کسی زحمت این کار را به خود داده و در مورد چگونگی تعیین واقعی خط مشی توسط مدیران تحقیق کرده باشد؟ بجای این کار بسیاری از مجریان و نظریه پردازان اشتبهاً مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک، اندیشه استراتژیک و تعیین استراتژی را حداقل در عمل مترادف دانسته‌اند.

مسئله اطلاعات مستند و واقعی (HARD DATA) که قاعدتاً بایستی مدیران را برای تعیین خط مشی و سیاست‌گذاری مطلع سازد، این است که - برخلاف ظاهر امر - این اطلاعات می‌توانند در عمق، اطلاعاتی شدیداً سست و غیر قابل اعتماد (SOFT DATA) باشند. اصلاح و تصحیح این اطلاعات متضمن وقت و زمان است که خود باعث تاخیر می‌شود. این اطلاعات معمولاً فاقد عمق و غنای کافی می‌باشند و به عنوان مثال اغلب حاوی ابعاد کیفی موضوع نیستند و در مواقعی بیش از اندازه خلاصه و کلی بوده، تفاوت‌ها و نکات ظریف ولی بسیار مهم را نشان نمی‌دهند. به همین دلیل است که مدیرانی که اساس کار خود را صرفاً بر اطلاعاتی از قبیل نتایج مطالعات بازاریابی

و یا گزارش‌های مالی، (و در دولت، نظر سنجی از مردم) قرار می‌دهند. به‌طریق گوناگون ممکن است از واقعیات دورافتند. مطالعات مکرر نشان می‌دهد که کار سازترین مدیران نیز به سست‌ترین اطلاعات همچون شایعات، گفتگوهای معمولی و اطلاعات پراکنده اعتماد می‌کنند.

تحقیقات من و بسیاری دیگر نشان می‌دهد که تعیین خط مشی و سیاست‌گذاری، جریانی فوق‌العاده پیچیده است که عوامل ظریف و نامحسوس و گاهی ناخودآگاه اندیشه بشری در آن نقش و تأثیری مهمی دارند.

یک استراتژی می‌تواند یک خط مشی ارادی که باشد قادر است مقاصد مدیریت ارشد سازمانی را تحقق بخشد. به عنوان مثال، حمله و بدست آوردن بازاری جدید. ولی یک استراتژی ممکن است در نتیجه سلسله اقدامات مختلف و جداگانه‌ای که بطور طبیعی الگوی واحدی در یک سازمان بوجود آورده‌اند شکل بگیرد، به عبارت دیگر، استراتژی‌ها (خط مشی‌ها) می‌توانند بطور غیرارادی و بدون قصد و نیت آگاهانه مدیریت یک سازمان و اغلب طی جریان یادگیری از تجارب، شکل گرفته و تبلور یابند. به عنوان نمونه، فروشنده‌ای مشتری جدید و متفاوتی را متقاعد می‌کند که محصولی را مصرف کند، سایر فروشندگان با مشتریان (قبلی) خود به کار ادامه می‌دهند و

اولین چیزی که مدیریت متوجه آن می‌شود این است که محصول به بازار جدیدی نفوذ کرده است. هنگامیکه کار منظم نبوده و دارای نوسانات نامنظم است کشفیات ارزشمندی ناشی از خوش شانس یا تصادف رخ می‌دهد و یا روندها و الگوهای غیر منتظره‌ای تشخیص داده می‌شود. موضوع یادگیری نقش قابل ملاحظه‌ای در پیدایش استراتژی‌های جدید ایفا می‌کند.

برخلاف آنچه برنامه‌ریزی سنتی اعتقاد دارد، نه استراتژی‌های ارادی الزاماً خوب هستند و نه استراتژی‌های غیر ارادی (خودبخودی) الزاماً بد. به نظر من کلیه استراتژی‌های خوب که دارای قابلیت بقاء و استمرار بوده‌اند از دو خصیصه یا ویژگی ارادی و غیرارادی برخوردارند، زیرا همه آنها باید دارای ترکیبی از قدرت یادگیری از محیط (که موجب انعطاف می‌گردد) و کنترل باشند. آنان که چشم دارند اما قادر به «دیدن» نیستند، دورنمایی در برابرشان قرار نمی‌گیرد. استراتژیست‌های واقعی دست‌های خود را برای کندوکاو ایده‌های جدید خاکی می‌کنند و استراتژی‌های جدید را حول یافته ارزشمندی که گه‌گاه کشف می‌کنند می‌سازند. این افراد کسانی نیستند که خود را از جزئیات روزانه دور نگاه دارند، بلکه افرادی هستند که خود را در جزئیات مذکور غوطه‌ور سازند و قادرند پیام‌های استراتژیک را از بطن آنها استخراج کنند.

خطای روش مندرکدن

شکست و ناکامی برنامه‌ریزی استراتژیک ناشی از آن است که سیستم‌ها نمی‌توانند بهتر از انسان یا شبیه او کار کنند.

سیستم‌های رسمی (اداری)، اعم از سیستم‌های مکانیکی یا غیر از آن، نتوانسته‌اند راهی برای کاهش بار فکری مغز آدمی بیابند؛ در واقع اغلب، بدی اوضاع را تشدید کرده‌اند. همگی قول‌ها درباره هوش مصنوعی، سیستم‌های خبره (EXPERT SYSTEM) و سیستم‌های دیگر دایر بر این که اگر هم نتوانند جایگزین بصیرت و قضاوت آدمی شوند، حداقل می‌توانند آن را بهبود بخشند، در سطح تعیین و تنظیم خط مشی عقیم مانده، به واقعیت نپیوسته است. مسلماً سیستم‌های رسمی قادرند اطلاعات بیشتری

*** عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک» را باید به کلی رها سازیم.**

*** مطالعات نشان می‌دهد که کارسازترین مدیران نیز به سست‌ترین اطلاعات همچون شایعات، گفتگوهای معمولی و اطلاعات پراکنده اعتماد می‌کنند.**

به‌ویژه اطلاعات رسمی و مستند (HARD DATA) را سریع‌تر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند، ولی هرگز قادر به درونی کردن اطلاعات مذکور و درک و ترکیب آنها نیستند. به‌زبان ساده، برنامه‌ریزی قادر به یادگیری نیست.

روش‌مند کردن و به‌عبارتی نظام‌بخشیدن به برنامه‌ریزی، تلویحاً به‌معنای یک سلسله‌گام‌های منطقی است که از تجزیه و تحلیل تا روش‌های اداری و نهایتاً عمل را دربر می‌گیرد. ولی تعیین استراتژی به‌عنوان یک جریان فراگیری و تجربه‌اندوزی می‌تواند جهت‌های دیگری را نیز سیر کند.

مطمئناً برای این‌که عمل کنیم فکر می‌کنیم، ولی برای این‌که بتوانیم فکر کنیم نیز عمل می‌کنیم. ما چیزهای مختلفی را در زندگی تجربه می‌کنیم و تجاربی که کار می‌کنند و مفید هستند، به تدریج الگوهای ماندگاری را تشکیل می‌دهند و بصورت استراتژی در می‌آیند. این موضوع دقیقاً اساس تعیین استراتژی به‌عنوان یک جریان فراگیری و تجربه‌اندوزی را بیان می‌کند.

روش‌های اداری و رسمی هرگز قادر به پیش‌بینی تغییرات ناگهانی، مطلع ساختن مدیران کناره‌گیر و ارائه استراتژی‌های بدیع نیستند. نه تنها ارائه استراتژی‌ها به‌وسیله برنامه‌ریزی بعید است، بلکه آغاز و پیشرفت جریان برنامه‌ریزی، خود مستلزم وجود قبلی استراتژی‌ها است.

بنابراین، در تمام این مدت برنامه‌ریزی استراتژیک نام اشتباهی بوده است. می‌باید آن را «برنامه‌ریزی اجسرای استراتژی» (STRATEGIC PROGRAMMING) می‌خواندند تا از کارهای مفید دیگری که برنامه‌ریزان می‌توانند انجام دهند متمایز می‌شد و می‌بایست به‌عنوان جریانی که قادر است عواقب و نتایج استراتژی‌های موجود مورد مطالعه رسمی قرار دهد، توصیه و اشاعه می‌یافت. به‌طور خلاصه، عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک» را باید به‌کلی رها سازیم.

برنامه‌ریزی، برنامه‌ها و برنامه‌ریزان از خلال همه مشکلات و مسائل برنامه‌ریزی استراتژیک دو پیام عمده به‌دست آمده، ولی تنها یکی از دو پیام مورد توجه

وسیع جامعه برنامه‌ریزان حرفه‌ای قرار گرفته است: مدیران واحدهای اجرایی می‌باید مسئولیت کامل و موثر جریان تنظیم استراتژی‌ها را به‌عهده گیرند.

درس دیگری که هنوز مورد قبول واقع نشده، این است که مدیران هرگز قادر نخواهند بود که از طریق یک جریان اداری و رسمی چنین مسئولیتی را به‌عهده گیرند. بنابراین برنامه‌ریزی، برنامه‌ها و برنامه‌ریزان چه نقشی می‌توانند در سازمانها ایفا کنند؟

برنامه‌ریزان و مدیران هر یک دارای مزایایی هستند. برنامه‌ریزان فاقد اختیارات مدیران برای ایجاد تعهدات هستند و از آن مهم‌تر به اطلاعات غیررسمی و غیر مستند که برای ابداع استراتژی لازم است دسترسی ندارند. ولی مدیران به‌دلیل ضیق وقت، عمل را بر تفکر و ارتباطات شفاهی را بر اطلاعات و گزارش‌های کتبی ترجیح می‌دهند و این خطر وجود دارد که اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مهم را نادیده بگیرند. هرچند استراتژی‌ها از طریق تجزیه و تحلیل حاصل نمی‌گردند، ولی این تجزیه و تحلیل به ابداع و توسعه آنها کمک می‌کند.

از طرف دیگر، برنامه‌ریزان دارای وقت کافی و آسادگی و علاقه لازم برای تجزیه و تحلیل هستند. آنان در کنار مدیران اجرایی نقش‌های مهم و حساسی غیر از آنچه متداول بوده است را می‌توانند ایفا کنند. آنان می‌بایستی در نقش یک تحلیل‌گر متفکر و آرام (SOFT ANALYST)، که هدفش طرح سئوالات صحیح به‌جای ارائه جواب‌های درست است عمل نمایند.



* برنامه‌ریزی استراتژیک به معنی تفکر استراتژیک نیست.

در این حال به‌جای این‌که با تصمیم‌گیری عجولانه در مورد موضوعات پیچیده، پرونده آنها به‌طور زودرس بسته شود، برای بررسی عمیق و متفکرانه، پرونده آنها باز و ابعاد آنها باید به‌خوبی ارائه و مطرح گردد.

برنامه‌ریزی به‌معنای تدابیر اجرایی استراتژی

برنامه‌ریزی قادر به تولید استراتژی‌ها نیست، ولی در صورتی که استراتژی‌های محکمی ارائه گردد قادر به تهیه برنامه اجرایی عملی کردن آنها است. در مطالعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای خاصی که به‌اتفاق یکی از همکارانم انجام دادیم برنامه‌ریزی عبارت بود از بیان روشن، توجیه منطقی و آرایش و پیرایش دورنمای استراتژیک سازمان که رهبری شرکت از قبل دارای آن بود. در این کار برنامه‌ریزی عبارت از تصمیم‌گیری در مورد ایجاد فروشگاه‌های جدید در مراکز خرید نبود، بلکه تبیین و تعیین حدود و زمان توسعه و تعیین تعداد فروشگاه‌ها و زمانبندی انجام کارها بود.

مثال زیر ممکن است تصویر مناسبی از یک «برنامه‌ریز» را ارائه نماید. فردی که پس از پایان جلسه و پس از آن‌که دیگران رفته‌اند با بالاترین مسئول اجرایی سازمان تنها مانده است. تمام تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده بطور پراکنده روی میز قرار دارد، رئیس سازمان رو به سوی برنامه‌ریز نموده و می‌گوید، «کل مطلب در اینجا است، آنها را مرتب کنید. آنها را تمیز و منظم و جلد کنید تا این‌که درباره آنها برای همه توضیح دهیم و بدین ترتیب کارها را راه بیاندازیم». به‌زبان رسمی‌تر برنامه‌ریزی اجرایی استراتژی‌ها شامل سه مرحله می‌گردد: تعریف روشن و عملی استراتژی، توصیف و تشریح تفصیلی استراتژی و تبدیل استراتژی.

تعریف علمی و روشن استراتژی (CODIFICATION) به‌معنی رفع ابهام و بیان استراتژی‌ها با عبارات روشن می‌باشد به‌نحوی که به‌صورت عملی و اجرایی درآیند و به‌این ترتیب پیامدها و عواقب آنها را نیز بتوان به‌تفصیل بیان نمود. این عمل نیازمند استنباط‌های زیاد و در نتیجه، توجه زیاد به امکان حذف شدن پاره‌ای ویژگی‌های کیفی مانند نکات ظریف و حساس، ضمن بیان



روشن تر استراتژی‌ها می‌باشد.

دورنمای کلی و گسترده، همچون گرفتن بازار به وسیله یک تکنولوژی جدید یک مطلب است، ولی یک برنامه مشخص مانند بدست آوردن ۳۵ درصد سهم بازار برای محصول خاص، مطلب کاملاً متعارفی می‌باشد.

تشریح تفصیلی استراتژی‌ها (ELABORATION) به معنای تجزیه و خرد کردن استراتژی‌های تعریف شده به استراتژی‌های فرعی و برنامه‌های اجرایی خاص و همچنین یک برنامه عمومی عملیات می‌باشد که طی آن دقیقاً کارهایی که برای تحقق استراتژی لازم است، معین می‌گردد: مثلاً ساختن چهار کارخانه و استخدام ۲۰۰ کارگر جدید.

مرحله تبدیل استراتژی (CONVERSION) به معنی بررسی آثار تغییرات روی عملیات سازمانی می‌باشد، به عنوان مثال روی بودجه و کنترل عملکرد. در اینجا باید از مرز بزرگی که دنیای غیر معمول استراتژی‌ها و برنامه‌ها را از امور جاری جدا می‌کند عبور کنیم. برای منظور کردن پیامدهای تغییرات خاص باید مجدداً هدف‌ها تعریف شده، بودجه‌ها تنظیم گردیده و سیاست‌ها و روشهای عملیاتی استاندارد مورد بررسی واقع شوند.

بریک نکته باید تاکید ورزید. برنامه‌ریزی اجرایی استراتژی‌ها STRATEGIC PROGRAMMING به معنای «بهترین راه ممکن» یا حتی الزاماً یک راه خوب نیست. مدیران نیاز به این ندارند که همیشه برنامه‌های خود را بطور رسمی به برنامه‌های اجرایی تبدیل کنند. گاهی اوقات مدیران باید استراتژی‌های خود را انعطاف‌پذیر و بصورت دورنمایی با دامنه وسیع تعریف نمایند تا بتوانند خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند. تنها هنگامی که سازمان از ثبات نسبی محیط خود اطمینان حاصل می‌کند و نیازمند هماهنگی شدید تعداد زیادی عملیات پیچیده و ظریف می‌باشد (مانند کار خطوط هوایی که بنا به ماهیت کارشان نیازمند برنامه‌ریزی زمانی پیچیده‌ای هستند)، برنامه‌ریزی اجرایی استراتژی‌ها کار قابل فهم و معناداری می‌باشد.

*** استراتژیست‌های واقعی، خود را از جزئیات روزانه دور نگاه نمی‌دارند. بلکه در جزئیات مذکور غوطه‌ور می‌شوند و قادرند پیام‌های استراتژیک را از بطن آنها استخراج کنند.**

*** برنامه‌ریزان باید در نقش یک تحلیل‌گر متفکر و آرام، که هدفش طرح سوالات صحیح به جای ارائه جوابهای درست است عمل نمایند.**

برنامه‌ها به عنوان ابزار ارتباط و کنترل چرا برای استراتژی‌ها برنامه اجرایی (پروگرام) تهیه کنیم؟ بدیهی‌ترین پاسخ به این سؤال ایجاد هماهنگی به منظور حصول اطمینان از کوشش همه افراد در یک جهت می‌باشد. در صورتی که تعقیب نمودن یک جهت مشترک را مهم‌تر از تم ایلات فردی اعضای یک سازمان، بدانیم، برنامه‌ها که به پروگرام، جدول زمان‌بندی و بودجه تبدیل شده‌اند به عنوان وسیله اصلی ایجاد ارتباط درباره مقاصد استراتژیک و کنترل و مراقبت نسبت به تعقیب این مقاصد به وسیله افراد می‌باشند.

برای جلب پشتیبانی مادی و معنوی شخصیت‌های خارج از سازمان نیز از برنامه‌ها می‌توان استفاده نمود. برنامه‌های مدون، سازمانهای مالی، تولیدکنندگان و تامین‌کنندگان کالاهای مختلف، دستگاههای دولتی و مانند آنها را از مقاصد سازمان آگاه نموده همکاری آنها را برای تحقق بخشیدن به برنامه‌های سازمان جلب می‌کند.

برنامه‌ریزان به عنوان یابندگان استراتژی همان‌طور که اشاره شد، بعضی از مهمترین استراتژی‌های سازمان بدون قصد و حتی آگاهی مدیران ارشد شکل می‌گیرند. ولی به کارگیری و بهره‌برداری از این‌گونه استراتژی‌ها اغلب نیازمند توجه کافی و

پرورش و تقویت آن‌ها است. به عنوان مثال، هنگامی که تصادفاً استفاده جدیدی برای یک محصول توسط یکی از فروشندگان شرکت کشف می‌گردد، گرفتن و تبدیل این یافته به یک رشته کاری جدید و جدی را می‌توان نام برد. بدیهی است که این مسئولیت مدیران است که این‌گونه استراتژی‌ها را کشف و تقویت و اجرای آنها را تسهیل کنند. ولی برنامه‌ریزان می‌توانند مدیران را در یافتن این‌گونه استراتژی‌های نوپا از داخل سازمان یا سازمان‌های رقیب یاری نمایند.

برنامه‌ریزان می‌توانند با سرکشی به واحدها و قسمتهایی که معمولاً از آن بازدید نمی‌کنند، الگوها و روندهای مفیدی را از میان تجارب و آزمایش‌های ناموفق و فعالیتهای ظاهراً تصادفی و فراگیری‌های مغشوش بیابند. آنان می‌توانند راههای جدیدی برای انجام کارها بیابند، مثلاً دست روی بازارهای کشف نشده و محصولات احتمالی آنان بگذارند.

برنامه‌ریزان در نقش تحلیلگران

بررسی عمیق فعالیت برنامه‌ریزی حاکی از این است که برنامه‌ریزان قوی و موثر بیشتر وقت خود را صرف انجام کارها و یا حتی تشویق دیگران به برنامه‌ریزی نمی‌کنند، بلکه صرف بررسی و تجزیه و تحلیل موضوعات بسیار مشخص می‌نمایند. برنامه‌ریزان مناسب‌ترین افراد برای بررسی اطلاعات رسمی و مستند و حصول اطمینان از منظور کردن آنها در استراتژی‌های مدیران می‌باشند. قسمت عمده‌ای از این تجزیه و تحلیل‌ها بطور سریع و نامنظم برحسب درخواست مدیران برای کارها و موضوعات مشخص و در چارچوب زمانی معین و محدود صورت می‌گیرد. این تحلیل‌ها می‌تواند به بررسی کل صنعت و رقابت در آن و یا وضع داخلی سازمان، همچون استفاده از کامپیوتر برای تحلیل روندها در سازمان بپردازد.

ولی بعضی از بهترین مدل‌هایی که برنامه‌ریزان می‌توانند به مدیران ارائه نمایند ارائه مدل‌های مفهومی جدیدی از دنیای آنها است. به عنوان مثال ارائه نگرش جدیدی نسبت به سیستم توزیع یک سازمان. همان‌طور که (اری دو ژس) (ARIE DE GEUS) که روزی رئیس برنامه‌ریزی در کمپانی رویال



داچ/اشل بود طی مقاله‌ای تحت عنوان «برنامه‌ریزی به مثابه فراگیری» (مجله HBR) شماره مارس - آوریل ۱۹۸۸ نوشت: «هدف واقعی برنامه‌ریزی موثر تهیه برنامه نیست، بلکه تغییر و دگرگونی مدل‌های تصمیم‌گیری است که آنها در سر دارند».

برنامه‌ریزان در نقش کاتالیزور (تسهیل‌کنندگان)

ادیات برنامه‌ریزی مدتها است که نقش برنامه‌ریزان را به عنوان کاتالیزور یا تسهیل‌کننده مطرح نموده‌است، ولی نه به آن معنا که در اینجا تشریح خواهیم کرد. برنامه‌ریزان بجای آن که روی برنامه‌ریزی در سازمان خود اصرار داشته باشند باید بر هرگونه رفتاری که به عملکرد موثر سازمان منتهی شود تاکید بورزند. بدین معنا، گاهی ممکن است که خود برنامه‌ریزی روش مند و منظم نیز مورد انتقاد قرار گیرد.

هنگامی که برنامه‌ریزان به عنوان کاتالیزور (تسهیل‌کننده) عمل می‌کنند، خودشان وارد جعبه (باکس) سیاه تعیین استراتژی نمی‌شوند، ولی اطمینان می‌یابند که این جعبه توسط مدیران اجرایی اشغال گردیده است. به عبارت دیگر مدیران را تشویق می‌کنند که نسبت به آینده سازمان بطور فعال بیاندیشند.

این‌گونه برنامه‌ریزان کار خود می‌دانند که دیگران را وادارند تا خود متعارف و اوضاع جاری را مورد سؤال قرار داده، آنان را یاری کنند از زندانهای ذهنی که در آن محبوسند خارج شوند. (مدیرانی که دارای تجارب و سوابق طولانی تحت شرایط استراتژی‌های ثابت می‌باشند آمادگی زیادی برای محبوس شدن در چنین زندانهای ذهنی را ندارند.) برنامه‌ریزان می‌توانند با تحریک یا ایجاد شوک از طریق طرح سئوالات سخت و مورد سؤال قرار دادن پیش‌فرض‌های متداول این نقش خود را ایفا نمایند.

برنامه‌ریزان راست و چپ - دست

امور برنامه‌ریزان توسط دو گروه افراد اشغال می‌گردد. اولی تحلیلگر متفکری است که به تصویر برنامه‌ریز سنتی نزدیک‌تر است. این شخص خود را متعهد می‌داند که نظم و انضباط را به سازمان آورد. علاوه براین،

استراتژی‌های موردنظر را به پروگرام (برنامه اجرایی) تبدیل نموده و برای بیان و انتقال و تفهیم روشن و درست آنها ترتیبات لازم را می‌دهد. او همچنین مطالعات تحلیلی لازم را برای حصول اطمینان نسبت به منظور شدن اطلاعات رسمی و مستند در برنامه‌ها انجام می‌دهد و استراتژی‌های اجرایی را نیز به دقت مورد رسیدگی قرار می‌دهد. ما این شخص را «برنامه‌ریز راست - دست» می‌خوانیم.

*** برخلاف آنچه برنامه‌ریزی سنتی اعتقاد دارد، نه استراتژیهای ارادی الزاماً خوب هستند و نه استراتژیهای غیرارادی، الزاماً بد.**

*** استراتژیست‌های واقعی دست‌های خود را برای کندوکاو ایده‌های جدید، خاکی می‌کنند و استراتژیهای جدید را حول یافته ارزشمندی که گه‌گاه کشف می‌کنند، می‌سازند.**

نوع دوم کمتر متداول است، ولی با وجود این در بسیاری از سازمانها حضور دارد. این برنامه‌ریز متفکر، مبتکر و خلاق است که سعی می‌کند راه و جریان استراتژی‌سازی را در سازمان باز کند. او به عنوان یک تحلیلگر کیفی (SOFT ANALYST) آمادگی انجام مطالعات موردی و سریع را دارا است.

او بیشتر تمایل دارد که استراتژی‌ها را در جاهای دور از ذهن بیابد و دیگران را به تفکر و اندیشه استراتژیک تشویق نماید. این شخص نسبت به روش تفکر الهام‌آمیز و اشرافی که مرتبط با نیمکره راست مغز است تمایل بیشتری دارد. ما این شخص را «برنامه‌ریز چپ - دست» می‌خوانیم.

بسیاری از سازمانها به هر دو نوع برنامه‌ریز نیازمندند. این وظیفه مدیریت عالی سازمان است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه‌ریز داشته باشد. سازمانها نیازمند افرادی هستند که به آشفستگی دنیای مدیریت، نظم و ترتیب مطلوب را بازآورند و درعین حال نیازمند اشخاصی هم هستند که روشهای متداول مدیران را مورد سؤال قرار دهند.

بعضی از سازمانها (مانند سازمانهای بزرگ و بورکراسی‌هایی که همچون ماشین عظیمی بوده و در امر تولید فعالیت دارند) برنامه‌ریزان راست - دست را ترجیح می‌دهند، در حالی که دیگران (مانند



سازمانهای انعطاف‌پذیر و سازمانهای پروژه‌ای) برنامه‌ریزان چپ - راست را. ولی هر دو نوع سازمان به هر دو نوع برنامه‌ریزی نیازمندند تا نوعی تعادل بین دو نوع تمایل بوجود آورند. البته بعضی از سازمانها مانند بیمارستانهای تخصصی و نظام‌های آموزشی که اوقات بسیاری را صرف برنامه‌ریزی به اصطلاح استراتژیک نموده‌اند احتمالاً ترجیح می‌دهند که فاقد هر دو باشند.

روش‌مند کردن کارها، تا کجا؟

به نظر می‌رسد ما انسانها مستعد روش‌مند کردن امورمان و آماده پذیرش روشها و مقررات مختلف هستیم. اما در مورد رفتن به سمت روش‌مند شدن باید از زیاده‌روی اجتناب کرد. بدون تردید در یک جامعه مدرن، باید بسیاری از چیزها را که به آن علاقمند هستیم روش‌مند کنیم. این امر علت وجودی سازمانها است، اما تجارب حاصله از برنامه‌ریزی استراتژیک به ما آموخته است که باید برای این موضوع مرزی را متصور بود. به ویژه برای فعالیتهای بدیع و پیچیده‌ای همانند استراتژی‌سازی این مرزها باید به خوبی شناخته شوند.

استراتژی‌سازی جریانی منفک از سایر فعالیتهای سازمان نیست. چنین جریانی فقط به دلیل این که جلسه‌ای با این عنوان تشکیل گردد حاصل نخواهد شد. برعکس، استراتژی‌سازی جریانی است که با تاروپود فعالیتهایی که برای مدیریت یک سازمان مورد نیاز می‌باشد تنیده شده است.

سیستم‌ها فکر نمی‌کنند و هنگامی که به منظوری بیش از تسهیل‌کننده تفکر انسان مورد استفاده قرار گیرند می‌توانند مانع تفکر شوند.

سه دهه تجربه حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک به ما آموخته است که به جای روش‌مند کردن بیشتر جریان استراتژی‌سازی بایستی از میزان روش‌مندی آن کاست. از خلال تمام شعارهای زیاده از حد، ما آموخته‌ایم که برنامه‌ریزی چه چیزی نیست و چه چیزی نمی‌تواند انجام دهد. اما همچنین یاد گرفته‌ایم که برنامه‌ریزی چه چیزی هست و چه چیزی می‌تواند انجام دهد و مهمتر از آن، کارهایی است که برنامه‌ریزان خود می‌توانند در وراي برنامه‌ریزی به انجام

* جورج استاینر می‌گوید: اگر سازمانی به وسیله مدیریتی سرشار از نبوغ ذاتی اداره شود، به برنامه‌ریزی استراتژیک نیازی نخواهد داشت.

* شکست و ناکامی برنامه‌ریزی استراتژیک ناشی از آنست که سیستم‌ها نمی‌توانند بهتر از انسان یا شبیه او کار کنند.

رسانند. همچنین آموخته‌ایم که ادبیات مدیریت، به ویژه در مورد جایگاه مناسب تجزیه و تحلیل در سازمانها چگونه می‌تواند به بیراهه برود.

به عبارت دیگر، داستان برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها در مورد خود تکنیک، بلکه درباره این که سازمانها چگونه کار می‌کنند و مدیران چگونه در قبال سازمان وظایف خود را انجام می‌دهند چیزهایی نیز به ما آموخته است. مهمتر از همه، چیزی هم درباره نحوه تفکر انسان و این که گاهی انسان، تفکر را متوقف می‌کند گفته است. □
پاوست:

* هانری مینتزبرگ استاد مدیریت در دانشگاه مک‌گیل مونترآل واقع در کبک (کانادا) و استاد مدعو در دانشگاه INSEAD در شهر فونتن بلو، فرانسه می‌باشد. این مقاله از آخرین کتاب او تحت عنوان «صعود و سقوط برنامه‌ریزی

استراتژیک» (۱۹۹۴) برداشت شده است.

* از مهندسان مشاور بنیاد صنعتی ایران

۱ - به نظر می‌رسد دیدگاه نویسنده مقاله پیرامون موضوع برنامه‌ریزی دارای محدودیت‌ها و نارساییهایی باشد که بررسی آن مستلزم فرصت مناسب دیگری است. م

2 - MICHAEL PORTER, "THE STATE OF STRATEGIC THINKING", ECONOMIST, MAY 23, 1987, P.21.

3 - SILICON GRAPHICS

4 - PHILIP SELZNICK, LEADERSHIP IN ADMINISTRATION : A SOCIOLOGICAL INTERPRETATION (NEW YORK: HARPER AND ROW, 1975).

5 - GEORGE STEINER, STRATEGIC PLANNING: WHAT EVERY MANAGER MUST KNOW (NEW YORK: FREE PRESS, 1979), P.9.

6 - PETER LORANGE, ROLES OF THE CEO IN STRATEGIC PALNNING AND CONTROL PROCESSES, "IN A SEMINAR ON THE ROLE OF GENERAL MANAGEMENT IN STRATEGY FORMULATION AND EVALUATION, COSPONSORED NY E.S.S.E. C, E.I.A.S.M., AND I.A.E. (CERGY, FRANCE: APRIL 28-30, 1980), P.2

7 - HIGOR ANSOFF, CORPORATE STRATEGY: AN ANALYTIC APPROACH TO BUSINESS POLICY FOR GROWTH AND EXPANSION (NEW YORK: MC GROWHILL, 1965), P.44.

8 - MARIANN JELINEK, INSTITUTIONALIZING INNOVATION: A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS (NEW YORK: PRAEGER, 1979), P.139.

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

عضوی از شرکتهای بین‌المللی بازرسی ITS و CALIB BRETT
در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی و رداد ایران را دارد بد می‌کند

تلفن: ۸۸۷۱۷۹-۸ فکس: ۸۸۷۵۲۸-۸
با حضور دو کارگ، بدرهاس، سریندر، چانهار، برنهر، سربر، مشهد، اسدهار

ایران رازید
IRAN RAZID