

دانشنامه مدیریت

رتال شهری

استراتژی (راهبرد) strategy

واژه استراتژی، ریشه در زبان یونانی دارد. این اصطلاح از واژه‌های قدیمی strategos به معنی ژنرال (سرلشگر) و strategia به معنای هنر یا وظیفه ژنرال گرفته شده است. به این ترتیب، استراتژی در اصل با علم لشکرکشی و اداره جنگ مربوط بوده است. در دانشنامه بریتانیکا و سایر فرهنگ‌های معتبر از قبیل آکسفورد و امریکن هریتیج، «هنر فرماندهی نظامی» به عنوان یکی از تعاریف استراتژی بیان شده است.

امروزه در حوزه مدیریت سازمان‌ها، برداشت‌ها و تعاریف گوناگونی از استراتژی وجود دارد؛ اما موضوعی که تقریباً در همه موارد مشترک است و آنها را به هم پیوند می‌دهد، تعیین جهت‌گیری آینده سازمان و انتخاب مسیری برای هدایت سازمان به سوی آن است. در واقع، استراتژی با سه محور اصلی زیر ارتباط می‌یابد (Middleton, 2002, P.10):

- موقعیت کنونی (کجا قرار داریم؟)
- آینده مطلوب (کجا می‌خواهیم قرار بگیریم؟)

زیر نظر: ناصر برکه پور
دکتر در شهرسازی

– مسیر هدایت سازمان از موقعیت کنونی به سوی آینده مطلوب (چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟)

سیر تحول کاربرد استراتژی:

قدیمی‌ترین سند مربوط به استراتژی متعلق به سون تزو [۱]، متفکر و سردار چینی است که حدود ۲۵۰۰ سال پیش آن را نوشته است. سون تزو در رساله خود با عنوان هنر جنگ، استراتژی را هنر و فن طرح‌ریزی، ترکیب و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به هدف جنگی مشخص تعریف می‌کند (مقدس، ۱۳۷۸، ص ۳۵). او همچنین ۱۳ اصل را به عنوان اصول راهنمای فرماندهان جنگی برای پیروزی در جنگ بر شمرده است. در دوره‌های بعد نیز اصولی از طرف سرداران و فرماندهان دیگر و با عناوین گوناگون ارائه شده است. اما برخی از اصول مشترک میان نویسندگان مختلف شامل مواردی همچون هدف، حمله، همکاری، و مدت فرماندهی، تمرکز، مانور، غافلگیری و امنیت است (Encyclopedia Britannica).

یکی دیگر از متفکرانی که نوشته‌های او به اندیشه استراتژیک شکل داده، نیکولو ماکیاوولی (۱۴۶۹-۱۵۲۷) فیلسوف سیاسی ایتالیایی است.

ماکیاوولی در اثر مشهور خود به نام شهریار، هنر جنگ و نقش آن را در بقای پادشاهی بسیار پراهمیت می‌داند. او عقیده دارد نخستین علت از کف دادن پادشاهی، به فراموشی سپردن فن جنگاوری است و بالاترین ابزار به چنگ آوردن آن نیز استادی در این فن است. ماکیاوولی در فصلی از کتاب خود با عنوان «شهریار و فن جنگاوری» مفاهیم مرتبط با استراتژی نظامی را چنین بیان کرده است (۱۳۶۶، ص ۷۶):

شهریار نمی‌باید هیچ‌گاه از اندیشه کار آزمایی برای جنگ آسوده باشد و به هنگام صلح می‌باید سخت‌تر در اندیشه آن باشد تا به هنگام جنگ. این کار آزمایی بر دو گونه است: عملی و نظری.... شهر یاری که از چنین دانشی بی‌بهره باشد از نخستین ویژگی سپهسالاران بی‌بهره است، زیرا با این دانش است که می‌توان دانست چگونه باید بر دشمن تاخت و کجا اردو زد و چگونه سپاه را رهبری کرد و جنگ را آراست و شهرها را چنان که باید، در میان گرفت.

به تدریج مفهوم استراتژی از سرچشمه‌های جنگی و نظامی آن فراتر رفت. همگام با پیچیده‌تر شدن جوامع و جنگ‌های بین آنها، رابطه‌ای نزدیک بین جنگ و سیاست به وجود آمد و تفکیک عوامل نظامی از عوامل غیر نظامی در هدایت جنگ و برقراری صلح ناممکن شد. در واقع، در سیاست‌های ملی کشورهای مختلف، استفاده از عوامل سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و روانی در کنار عناصر نظامی اجتناب‌ناپذیر گردید. در قرن نوزدهم، عدم تمایز میان استراتژی به عنوان پدیده‌ای نظامی و استراتژی ملی کاملاً مشخص شد و بعدها با استقلال کشورهای مختلف، برجسته‌تر گردید (Encyclopedia Britannica).

کارل فون کلاوس ویتس [۲] (۱۸۳۱-۱۷۸۰)، محقق پروسی، بزرگ‌ترین متفکر و پدر مطالعات استراتژیک مدرن است. کتاب او به نام «درباره جنگ» [۳] که حاصل تحقیقات وی در زمینه جنگ‌های ناپلئون است هنوز هم به عنوان بهترین تحقیق عمومی درباره هنر جنگ شناخته می‌شود. نفوذ اندیشه و تأثیر کلاوس ویتس بر اندیشه استراتژیک به حدی است که کتاب او را انجیل استراتژی نامیده‌اند. کلاوس ویتس برای نخستین بار به شکلی روشن و دقیق میان جنگ و سیاست ارتباط برقرار کرد و استراتژی‌های جنگی را مکمل اهداف گسترده ملی دانست. او استراتژی را هنر کاربرد نیروهای نظامی برای دستیابی به اهداف جنگ تعریف می‌کند. گفته مشهور کلاوس ویتس که «جنگ چیزی جز ادامه سیاست نیست»، مبین این امر است که در زمان او استراتژی به عنوان ابزار مهمی در سیاست و امنیت ملی به رسمیت شناخته شد (همان منبع؛ براین کوپین، ۱۳۷۳، ص ۸؛ مقدس، ۱۳۷۸، ص ۳۶).

تحول مهم دیگر در کاربرد استراتژی در نیمه قرن بیستم روی داد. بعد از جنگ جهانی دوم، یعنی زمانی که رهبران نظامی کشورهای بزرگ و پیروز جنگ تصمیم گرفتند تا کاربرد عناصر موفق در جنگ را در عرصه کسب و کار و تجارت بررسی کنند، استراتژی وارد زبان تجاری شد و به سرعت گسترش یافت (نورتون، ۱۳۸۰، ص ۴). از این رو در چند دهه اخیر سهم عمده‌ای از توسعه مفهوم استراتژی مدیون بررسی‌ها و تحقیقات بازرگانی و تجارت است. نویسندگان و نظریه پردازانی مانند آلفرد چندلر [۴]، ایگور آنسوف [۵]، هنری مینتسبرگ [۶]، مایکل پورتر [۷] و دیگران، نقش بزرگی در نظریه پردازی و تکامل مفهوم استراتژی در حوزه مدیریت بازرگانی داشته‌اند.

آلفرد چندلر، برنده جایزه پولیتزر و یکی از پرنفوذترین نویسندگان استراتژی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، کتاب «استراتژی و ساختار» [۸] را در سال ۱۹۶۲ منتشر کرد. در این کتاب نتیجه‌گیری مشهور او مبنی بر اینکه «ساختار از استراتژی پیروی می‌کند» بیان شد و تا چند دهه به عنوان یکی از اصول سازمان‌ها پذیرفته همگان بود. ایگور آنسوف، الگوی عقلانی برنامه‌ریزی استراتژیک و مجموعه‌ای از ابزارهای تحلیلی و مفاهیم مرتبط با استراتژی را نظیر استراتژی صنفی [۹]، هم‌افزایی [۱۰] و جز اینها، در دهه ۱۹۶۰ ارائه کرد. برخی از گفته‌های او همچون «آبشار تصمیمات»، در توصیف فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک و «فلج شدن در اثر تجزیه و تحلیل» زیانزد نویسندگان مدیریت است (P.15).

(Middleton, 2002).

هنری مینتسبرگ در دهه ۱۹۹۰ بررسی‌های دقیقی در زمینه تعاریف و معانی استراتژی (متمایز از تعاریف سنتی نظامی و بازرگانی) و همچنین الگوهای تدوین استراتژی ارائه کرد که اکنون مورد استناد نویسندگان دیگر قرار گرفته است (مینتسبرگ، ۱۳۷۳، صص ۳۳ و ۱۳۳). در نهایت، به عقیده میدلتون [۱۱] و گرژینسکی [۱۲] (PP.16-119) (2002) در طول ۲۵ سال اخیر، مایکل پورتر بیشترین سهم را در توسعه و تکامل استراتژی، به ویژه با ارائه مفهوم استراتژی رقابتی [۱۳] داشته است. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی و در سال ۲۰۰۱ مقاله استراتژی و اینترنت را منتشر کرد. پورتر با تحلیل وضعیت نیروهای رقیب و عوامل مؤثر در بازار، الگویی عقلانی با عنوان استراتژی رقابتی عرضه کرد که مضمون و هدف آن بر هم زدن رقابت آزاد و آشکار در بازار بوده است.

گونه‌شناسی تعاریف استراتژی:

تعاریف گوناگون و حتی متضادی از استراتژی وجود دارد. گاهی استراتژی، جزئی از برنامه‌ریزی و گاه نیز مقدم بر آن پنداشته شده است. در بعضی از تعاریف، اهداف در واقع جزئی از استراتژی هستند و در تعاریف دیگر، تمایز روشنی بین آنها برقرار است. وجود این تنوع در تعاریف، با توجه به قدمت مفهوم استراتژی و کاربرد آن در حوزه‌های گوناگون، دور از انتظار نیست. از این رو، گونه‌شناسی تعاریف استراتژی به منظور سهولت درک آنها ضروری می‌نماید. با توجه به سیر تحول استراتژی، در مجموع چند بر داشت کلی از استراتژی و تعاریف مربوط به آن را، می‌توان بدین شرح از یکدیگر تشخیص داد:

۱) **برداشت نظامی سنتی:** در برداشت قدیمی و سنتی، استراتژی منحصرأ با جنگ و هنر جنگیدن سروکار دارد. بسیاری از تعاریفی که در فرهنگ‌ها و دانشنامه‌های گوناگون به چشم می‌خورد و یا از سرداران نظامی نقل شده است، در این مقوله از تفسیر استراتژی جای می‌گیرند. موارد زیر از جمله این تعاریف اند:

– علم و هنر فرماندهان نظامی برای مواجه شدن با دشمن در جنگ (Encyclopedia Britannica).

– علم و هنر فرماندهان نظامی که در برنامه‌ریزی و هدایت عملیات بزرگ جنگی به کار می‌رود (Heritage The American).

– از نظر ناپلئون، استراتژی برابر هنر جنگ است و مفهوم آن، بهره‌گیری از امکانات برای پیشبرد مقاصد نظامی است (مقدس، ۱۳۷۸، ص ۳۶).

– از نظر فون کلاوس ویتس، استراتژی در امور نظامی، عبارت است از تهیه پیش نویس طرح جنگ، شکل دهی مبارزات و اقدامات فردی در درون این طرح، و تصمیم‌گیری در مورد برخورد‌های فردی (مینتسبرگ، ۱۳۷۳، ص ۳۴).

۲) **برداشت نظامی – سیاسی:** در این تفسیر که در قرون اخیر و به طور مشخص از قرن هجدهم به بعد متداول گردید، عوامل سیاسی و نظامی در تعریف استراتژی در هم آمیخته است. در تعاریف زیر که به برداشت نظامی – سیاسی تعلق دارند، استراتژی ابعاد امنیتی و ملی می‌یابد:

– علم و هنر به کارگیری قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی کشور یا گروهی از کشورها برای فراهم کردن بیشترین حمایت و پشتیبانی از سیاست‌های ملی در زمان جنگ یا صلح (Encyclopedia Britannica).

– هنر به کارگیری همه عوامل و ارکان قدرت یک یا چند کشور برای تحقق اهداف آنها در زمان جنگ یا صلح (Burke, 2002).

– کارل فون کلاوس ویتس، استراتژی را در این معنا، هنر به کار بردن نیروهای نظامی در عملیات به منظور پیروزی در جنگ به عنوان ابزار سیاست‌های ملی تعریف می‌کند (بیان، ۱۳۷۸، ص ۳).

– باری بوزان، استراتژی را به عنوان کاربرد ابزارهای نظامی برای نیل به اهداف سیاسی تعریف می‌کند و لیدل هارت نیز، استراتژی را هنر توزیع و کاربرد ابزار نظامی برای نیل به اهداف سیاسی می‌داند (افتخاری، ۱۳۸۱، ص ۱۱).

۳) **برداشت مبتنی بر مدیریت سازمان‌ها:** در دهه‌های اخیر به دلیل افزایش پیچیدگی جوامع و سازمان‌ها، اندیشه استراتژیک وارد قلمرو علم سازمان شد و زمینه‌گذار از مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک را فراهم کرد. مدیریت استراتژیک بر تدوین استراتژی و اجرای آن استوار است. موارد زیر، نمونه‌هایی از تعریف استراتژی در حوزه مدیریت سازمان هاست:

– شناخت موقعیت کنونی، وضعیت مطلوب آینده و مسیری که سازمان می‌بایست از موقعیت کنونی به سوی وضعیت مطلوب طی کند (Middleton, 2002, P.119).

– طرح واحد و جامع و یکپارچه‌ای که برای اطمینان از دستیابی به هدف‌های اساسی مؤسسه تنظیم می‌شود (مینتسبرگ، ۱۳۷۳، ص ۳۴).

– طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۲۴).

– الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی سازمان‌ها را در قالب کلیتی به هم پیوسته با یکدیگر

ترکیب می‌کند. اگر استراتژی به درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و برپایه توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و حرکت‌های اقتصادی رقبای هوشمند، مؤثر خواهد بود (براین کوبین، ۱۳۷۳، صفحه ۵).

۴) برداشت عام و متمایز از مفاهیم محض نظامی، سیاسی و بازرگانی: یکی از جامع‌ترین بررسی‌ها را در زمینه تعریف استراتژی، هنری مینتسبرگ به دست داده است (۱۳۷۳، صص ۳۳ تا ۴۴ و Middleton, 2002, P.39). به عقیده او، طبیعت بشری غالباً ما را وامی‌دارد تا تلاش کنیم برای هر مفهوم تعریفی قائل شویم. اما مفهومی همچون استراتژی را نمی‌توان در قالب تعریف جای داد. براین اساس، مینتسبرگ پنج معنی و تعریف زیر را، که به پنج پی [۱۴] معروف‌اند، برای استراتژی پیشنهاد می‌دهد:

الف - استراتژی به معنای طرح و نقشه: استراتژی نوعی نقشه است؛ یعنی نوعی مسیر اقدام آگاهانه و مورد نظر، نوعی رهنمود، یا مجموعه‌ای از اینها برای برخورد با وضعیت خاص. بر مبنای این تعریف، استراتژی‌ها دو ویژگی اساسی دارند: یکی آنکه مقدم بر اقدامات‌اند و پیش از کاربردشان ایجاد می‌شوند؛ و دوم آنکه به گونه‌ای آگاهانه و هدف دار به وجود می‌آیند. اینها اغلب به طور روشن و در قالب مدارک رسمی به نام طرح بیان می‌شوند و گاهی نیز رسماً بیان نمی‌شوند ولی به همان روشنی در اذهان وجود دارند. در این معنا، استراتژی عبارت است از طرح، شیوه یا سلسله‌ای از اقدامات یا برنامه‌ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه‌ای خاص.

ب - استراتژی به معنی حقه و ترفند: استراتژی می‌تواند نوعی حقه و ترفند، یعنی تمهیدات ویژه‌ای برای چیرگی بر حریف یا رقیب، نیز باشد. به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است برای متوقف کردن رقیب خود از ساختن کارخانه‌های جدید، تهدید به گسترش ظرفیت کارخانه خود بکند. در اینجا استراتژی واقعی صرفاً همان تهدید به گسترش کارخانه است - و نه واقعاً گسترش آن - و بنابراین نوعی ترفند است.

ج - استراتژی به معنای الگو: اگر قصد اجرای استراتژی‌ها وجود داشته باشد، پس می‌تواند تحقق هم بیابند. به عبارت دیگر، تعریف استراتژی صرفاً به معنای نقشه پیش از اقدام، کافی به نظر نمی‌رسد. در واقع به تعریفی نیاز است که در برگیرنده عمل باشد. استراتژی نوعی الگوست؛ به ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات. با این تعریف می‌توان گفت که استراتژی تداوم رفتار است - چه مورد نظر باشد و چه نباشد. به این ترتیب، تعاریف استراتژی به عنوان نقشه و الگو می‌توانند کاملاً مستقل از هم باشند. نقشه‌ها ممکن است تحقق نیابند و الگوها شاید بدون نقشه‌ای باشند که از پیش به آن فکر شده باشد.

د - استراتژی به معنای موضع: استراتژی چونان موضع است. به معنای دقیق‌تر، وسیله‌ای است برای مشخص کردن اینکه یک سازمان یا فرد در کجای محیط و در کجای بازار (به عنوان مؤسسه‌ای بازرگانی) قرار دارد. با این تعریف، استراتژی به گونه نیرویی واسطی یا تطبیق دهنده میان سازمان و محیط، یعنی میان بافت داخلی و خارجی جلوه می‌کند. این تعریف از استراتژی با هر یک از تعاریف قبلی آن سازگار است. موضع را می‌توان با نقشه یا ترفند و شاید هم با الگویی رفتاری تعریف کرد و به آن دست یافت.

ه - استراتژی به معنای دیدگاه: استراتژی نوعی دیدگاه است که محتوای آن تنها از وضعیتی مشخص تشکیل نمی‌شود، بلکه نوعی تصور ذهنی پایدار نسبت به جهان را در بر می‌گیرد. به طور مثال، برخی سازمان‌ها پیشروانی مهاجم‌اند، که فناوری‌های نو می‌آفرینند و بازارهای جدید را در چنگ خود می‌گیرند؛ و برخی دیگر جهان را به صورت مجموعه‌ای پایدار می‌انگارند و با تکیه بر بازارهای قدیمی دیواری حفاظتی به دور خود می‌کشند. در واقع، نسبت استراتژی به سازمان همان نسبت شخصیت به فرد است. نکته بسیار مهم در این تعریف آن است که استراتژی، دیدگاهی است مشترک میان اعضای یک سازمان یا گروه بر مبنای مقاصد و اقدامات آنان. در واقع، هنگام صحبت از استراتژی، قلمرو اندیشه جمعی به میان می‌آید - یعنی افرادی که با تفکر و رفتار مشترک با هم متحد شده‌اند.

استراتژی و تاکتیک:

تاکتیک از جمله اصطلاحاتی است که در موارد فراوان همراه با استراتژی به کار می‌رود. روشن شدن تفاوت معنایی این دو می‌تواند به درک بیشتر استراتژی کمک کند. در مفهوم سنتی نظامی، استراتژی با کل صحنه جنگ و نبرد به منظور پیروزی در جنگ سروکار دارد، در حالی که تاکتیک با استفاده از نیرو و تجهیزات برای پیروزی در نبرد و آرایش سپاه در میدان جنگ مربوط می‌شود. به بیان دیگر، استراتژی با قواعد کلی جنگ قبل از آغاز نبرد سروکار دارد، ولی تاکتیک با عملیات جنگی واقعی مرتبط است و اقدامات ویژه‌ای را به منظور پیروزی در نبرد شامل می‌شود (نورتون، ۱۳۸۰، ص ۵). ژنرال ادوارد هاملی فرق بین استراتژی و تاکتیک را خیلی ساده روشن کرده است. صحنه جنگ، حوزه عملیات استراتژیکی و میدان جنگ، حوزه عملیات تاکتیکی است. صحنه جنگ در جنگ جهانی دوم قاره اروپا بود و میدان جنگ، نقاطی که

منبع

- ۱- بافتاری، اصغر: روش طراحی استراتژی ملی، پژوهشکده مطالعات راهبردی، ۱۳۸۱.
- ۲- براین کوبین، جیمز (استراتژی‌های تغییر) از کتاب مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی)، ترجمه محمد صافعی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۳- بیان، حسام‌الدین (مدیریت استراتژیک) از کتاب مدیریت استراتژیک (۱) مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۴- ماکگیولی، نیکولو، شهریاری، ترجمه داریوش آشوری، نشر پرواز، ۱۳۶۶.
- ۵- شمانا، پاتریک: فرهنگ فرآیندی دانش مدیریت انتشارات پدافره کتاب، ۱۳۷۸.
- ۶- سرمدی، مسیحی، واراد، برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، ۱۳۸۱.
- ۷- مقفیس، جلال، اسیر تکامل تفکر استراتژیکی، از کتاب مدیریت استراتژیک (۱)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۸- مینتسبرگ، هنری (تعریف استراتژی)، از کتاب مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی)، ترجمه محمد صافعی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۹- فورتون، باب و ری ایروینگ: شناخت استراتژی در مدیریت، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۰.
- ۱۰- ماکگیولی، نیکولو: جهانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی ز یادابندی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- 11- Burke, Arleigh. strategy. from Encana. online version. Reference Library, 2002
- 12- Encyclopedia Britannica. strategy. online version, 2003
- 13- HMSO Development Plans. Department of Environment, UK, 1995.
- 14- McLeran, Iain. The Concise Oxford Dictionary of Politics. Oxford University Press, 1996.
- 15- Middleton, John and Bob Gorzynski. Strategy Express. Capstone Publishing, uk, 2002.
- 16- The American Heritage Dictionary. online version, 2003.

- 1- Sun-tzu
- 2- Carl Von Clausewitz
- 3-on war
- 4- Alfred D.Chandler
- 5- Igor Ansoff
- 6- Henry Mintzberg
- 7- Michael Poner
- 8- strategy and structure
- 9- Corporate strategy
- 10- synergy
- 11- Middleton
- 12- Gorzynski
- 13- Competitive strategy
- 14- 5P's Plan, Ploy, Pattern, Position, perspective
- 15- Town and Country Planning Act (1990)
- 16- unitary development plans
- 17- structure plans
- 18- local Plans
- 19- clear strategy statement
- 20- Cleveland

واحدهای متخاصم با هم درگیر عملیات بودند و روبه‌روی هم قرار داشتند و با هم می‌جنگیدند (بیان، ۱۳۷۸، ص ۶). به این ترتیب، تفاوت اصلی میان استراتژی و تاکتیک نظامی در مقیاس و سطح اقدام نهفته است. در حوزه‌های دیگر نیز همین تمایز وجود دارد.

استراتژی یک شخص، تاکتیک شخص دیگری است و استراتژیک بودن چیزی بستگی به آن دارد که موضع آدم چیست و همچنین بستگی به آن دارد که آدم چه موقع آن را اتخاذ می‌کند. آنچه امروز تاکتیکی جلوه می‌کند، شاید فردا استراتژیک باشد (مینتسبرگ، ۱۳۷۳، ص ۴۰). از دید براین کوبین (۱۳۷۳، ص ۷) نیز تفاوت اولیه میان استراتژی و تاکتیک در مقیاس اقدامات و دیدگاه مدیر است. آنچه در چشم مدیر ارشد سازمان (یا امیر ارتش) تاکتیک جلوه می‌کند، شاید از نظر رئیس قسمت بازاریابی (یا ستوان ارتش) استراتژی تلقی شود. از این نظر، تاکتیک‌ها در واقع ترفندهایی کوتاه مدت، انطباقی، عملی و تعاملی‌اند که نیروهای متقابل آنها را برای دستیابی به هدف‌های محدود به کار می‌گیرند؛ حال آنکه استراتژی، مبنایی مستمر را برای جهت‌دهی آنها به سوی مقاصد گسترده‌تر مشخص می‌کند.

استراتژی توسعه شهری:

همان‌گونه که در بخش گونه‌شناسی تعاریف استراتژی و به نقل از هنری مینتسبرگ بیان شد، استراتژی می‌تواند تعاریف و معانی متعددی داشته باشد که یکی از آنها طرح و نقشه رسیدن به هدف یا نتیجه‌ای خاص است.

در حوزه برنامه‌ریزی فضایی توسعه شهری، استراتژی به معنای طرح و نقشه توسعه آینده شهر است. پس از وقوع تحولات عمده در نظام‌های برنامه‌ریزی شهری و گذار از برنامه‌ریزی جامع عقلانی به برنامه‌ریزی استراتژیک، اهمیت تدوین استراتژی در طرح‌های توسعه شهری افزایش یافت است. برای مثال، در نظام برنامه‌ریزی شهری انگلستان، طبق قانون برنامه‌ریزی شهری و روستایی سال ۱۹۹۰ [۱۵]، نظام برنامه‌ریزی شامل سه دسته طرح‌های توسعه یکپارچه [۱۶]، طرح‌های ساختاری [۱۷] و طرح‌های محلی است [۱۸] (HMSO, 1995, PP. xii-1-32).

همه طرح‌های توسعه طبق قانون یادشده می‌بایست دارای بیانیه روشن استراتژی [۱۹] باشند. در این بیانیه، استراتژی می‌بایست نشان دهد که چه چیز مهم است، چرا مهم است و چگونه تحقق می‌یابد. بر این اساس، استراتژی دارای این دو عنصر اصلی است:

۱) مجموعه‌ای از اصول راهنما که جهت‌گیری اصلی طرح را نشان می‌دهند. این اصول معمولاً اهداف کلی طرح را در بر می‌گیرد و نشان می‌دهد که چه چیز اهمیت دارد و چرا. در واقع، اصول راهنما یا اهداف کلی، پاسخگوی دو پرسش اول بیانیه استراتژی است.

۲) توصیف جغرافیایی از نحوه کلی توسعه جدید. این بخش، که استراتژی طرح را تشکیل می‌دهد، مضمون جغرافیایی و کالبدی دارد.

برای مثال، بیانیه استراتژی طرح ساختاری کیولند [۲۰]، مصوب ۱۹۹۰، به شرح زیر تدوین شده است (ibid, P.33):

استراتژی طرح ساختاری کیولند، «رشد شهری فشرده» است. جوهر اصلی این استراتژی، توسعه غالب در مجموعه شهری به صورت توسعه‌های جدید در چند محوطه وسیع در حاشیه محدوده ساخته شده است. فضاهای سبز از حومه شهر به درون نواحی ساخته شده گسترش می‌یابد و اراضی آن به کاربری‌های نیازمند فضای باز اختصاص پیدا می‌کند.

مثال دیگر، استراتژی توسعه فضایی لندن بزرگ در سال ۲۰۰۰ است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، صص ۲۵۶ تا ۲۶۷). طبق قانون، استراتژی توسعه فضایی می‌بایست شامل خط‌مشی‌های کلی در زمینه توسعه و استفاده از اراضی شهر لندن باشد و در عین حال قالب فضایی داشته باشد؛ یعنی سیاست‌گذاری‌های جغرافیایی و تعیین مکان عناصر حمل و نقل، توسعه اقتصادی، عناصر زیست بومی و سایر سیاست‌گذاری‌های شهر لندن را در بر گیرد و همه آنها را در چارچوبی جامع یا یکدیگر تلفیق کند. استراتژی توسعه فضایی باید با رویکردی یکپارچه، کلیه جنبه‌های برنامه‌ریزی کالبدی، توسعه زیرساخت‌ها و سایر خط‌مشی‌های مؤثر بر توزیع فعالیت‌ها را در برگیرد. این استراتژی باید در سطحی گسترده، راهنمایی برای توسعه‌های مهم استراتژیکی باشد، ولی نباید به جزئیاتی بپردازد که بیشتر برای برنامه‌های توسعه سطوح پایین تر اهمیت دارد. به عبارت دیگر، ضمن آنکه لازم است استراتژی توسعه فضایی نواحی وسیعی را برای انواع توسعه‌های دارای اهمیت استراتژیک تعیین کند، ولی با توجه به ماهیت استراتژیک آن باید از پیشنهاد مکان‌های معین برای توسعه بپرهیزد. در مجموع، در این قانون ضرورت‌ها و ویژگی‌های متعددی برای استراتژی توسعه فضایی تعیین شده است که از جمله می‌توان شفافیت و سهولت فهم، انسجام، ماهیت فضایی، مقیاس کلان و استراتژیک، ارزیابی و نظایر آن را نام برد.

ناصر برک پور

مدیریت استراتژیک strategic management

مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک که در فارسی با اصطلاح «مدیریت راهبردی» [۱] نیز معادل سازی شده است، از رویکردهای نو در مدیریت است که از طریق ایجاد هماهنگی میان عوامل متعددی چون بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، مدیریت، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای سعی در دستیابی به موفقیت سازمانی دارد. از دید ورتمن [۲]، مدیریت استراتژیک به عنوان برنامه تغییر سازمانی که هدف آن تغییر دیدگاه و رفتار مدیریت در سراسر سازمان است، تلقی می‌شود. هانگر [۳] آن را مجموعه تصمیم‌ها و اقداماتی می‌داند که عملکرد بلندمدت سازمان را مشخص می‌سازد (مولوی، ۱۳۸۱). این مفهوم از کنار هم قرار دادن مقاصد و اقداماتی که منجر به تنظیم استراتژی می‌شود، و اجرای آن استراتژی برای دستیابی به اهداف سازمان تشکیل می‌گردد. در ادامه، برخی از تعاریف مدیریت استراتژیک ارائه می‌شوند:

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب. طبق این بیان، استراتژی مناسب، مطابق با نیازهای یک سازمان در زمانی مشخص تعریف می‌شود (داوری، ۱۳۸۰، ص ۴۱).

مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت شرکت | سازمان را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین استراتژی (در برنامه‌ریزی بلندمدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۵).

مدیریت استراتژیک، گرفتن تصمیمات امروز با توجه به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فرداست، به طوری که برنامه‌ریزی استراتژیک در ابتدای ظهور با نام «برنامه‌ریزی برون‌گرا» [۴] مطرح شد (داوری، ۱۳۸۰، ص ۲۹).

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم فرمول بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی، با تأکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی و جز اینها، به منظور رسیدن به اهداف سازمانی (داوری، ۱۳۸۰، ص ۴۳).

در حقیقت مدیریت استراتژیک نوعی فرایند تصمیم‌گیری است که جهت‌های درازمدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می‌سازد.

مدیریت استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیران سوگیری‌های درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص می‌سازند و استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی می‌کنند و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها برمی‌گزینند.

پیشینه و سیر تکوین مدیریت استراتژیک

تاریخ تحول مدیریت استراتژیک با یک رشته درسی دانشگاهی شروع شد. این امر در دهه ۱۹۵۰ و زمانی مطرح گردید که بنیاد فورد [۵] و بنیاد کارنگی [۶] برای تجزیه و تحلیل برنامه درسی دانشکده بازرگانی هزینه تحقیقاتی را بر عهده گرفتند. این تحقیقات موجب شکل‌گیری درس «سیاست بازرگانی» شد که معلومات دانشجویان را از دروسی مانند حسابداری، امور مالی، بازاریابی، مدیریت و اقتصاد به هم پیوند می‌زد. در قلمرو اداره امور بازرگانی، سیاست بازرگانی عبارت است از مطالعه وظایف و مسئولیت‌هایی که براساس آنها مدیریت رده بالای مؤسسه بر موفقیت و وجهه عمومی کل سازمان تأثیر می‌گذارد. در طول زمان پارامترهایی که این رشته درسی دنبال می‌کرد، به حوزه‌هایی همچون تجزیه و تحلیل رسمی محیط کلان اقتصادی، محیط صنعتی، رسالت و هدف، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل استراتژی نیز کشیده شد. این مفهوم گسترده تحت عنوان «مدیریت استراتژیک» - که عبارت گسترده‌تری از «سیاست بازرگانی» است - نامیده شد (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹، ص ۶).

توجه به برنامه‌ریزی بلندمدت (در مفهوم ثانویه آن) نیز موجب گردید تا برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان رویکردی نو در برنامه‌ریزی اهمیت یابد و از ترکیب نظریات مفهوم ثانویه برنامه‌ریزی بلندمدت با رشته سیاست بازرگانی، مفهوم امروزی مدیریت استراتژیک شکل گیرد. در دنیای امروز، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت خوب استراتژیک است و بهره‌مندی از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه می‌توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و اجرای استراتژی به کار گرفت، مدیران را با چشم‌اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان‌های خود مواجه می‌سازد.

فلسفه وجودی و مزایای مدیریت استراتژیک

«آینده را نمی توان پیش بینی کرد ولی می توان آفرید». سازمان ها نیز همانند انسان ها در محیط در حال تغییری به سر می برند. هماهنگ ساختن سازمان با این تغییرات از یک سو و پاسخگویی به اهداف، نیازها و شرایط جدید سازمان (از سوی دیگر) نیازمند مدیریتی پویا، خلاق و متحول است که در مدیریت استراتژیک تجلی می یابد. در حقیقت توجه فزاینده نسبت به تأثیر عوامل داخلی و به خصوص خارجی بر مدیریت کل سازمان ها به توسعه دانش مدیریت استراتژیک منجر شده است (داوری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

پژوهش های انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قائل است. از جمله این گونه است که تفکر و تعهد استراتژیک:

- ۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می کند.
- ۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند.
- ۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می سازد.
- ۴- کلیه تصمیم گیری های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می سازد.
- ۵- سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی [۷] خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز [۸] تبدیل کند.
- ۶- فرصتی برای مداخله کارکنان متخصص در تعیین جهت گیری علمی - عملی و بلندمدت فراهم می آورد.
- ۷- سبب ایجاد هم افزایی سازمانی [۹] و روح صمیمیت در میان مدیران و کارکنان می گردد.
- ۸- مشکلات اساسی و استراتژیک سازمان را حل می کند و ضمن بهبود عملکرد، سازمان را در انجام برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه است یاری می کند.

مزایای مذکور به سازمان ها توانایی آن را می بخشد که به جای آنکه صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی باشند و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر بگذارند. این سازمان ها [ابتکار] و [رهبری] را به [واکنش] و [دفاع] ترجیح می دهند.

موفقیت در رویکرد مدیریت استراتژیک، مستلزم مشارکت تمامی کارکنان رده بالا و رده پایین در فرایند تدوین برنامه های استراتژیک سازمان است.

به عبارت دیگر، می باید به این رویکرد به مثابه رویکردی مردمی نگاه کرد (داوری، ۱۳۸۰، ص ۲۹).

تفاوت های مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی

به طور کلی تفاوت های مهم مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی را می توان به شرح ذیل بیان کرد (داوری، ۱۳۸۰، ص ۳۱):

تفاوت های مهم مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی

ردیف	مدیریت استراتژیک	سایر روش های مدیریتی
۱	تاکید برون سازمانی	تاکید درون سازمانی
۲	جهت گیری پویا و متحول	جهت گیری ایستا و ثابت
۳	پیگیری افکار نو	پیگیری برنامه های جاری
۴	سیستم باز	سیستم بسته
۵	عمل براساس پیش بینی آینده	عمل براساس گذشته
۶	آینده نگری با افق زمانی بلندمدت	حال نگری، با افق زمانی کوتاه مدت
۷	تاکید بر نوآوری و خلاقیت	تاکید بر روش های فطری
۸	فعالیت های چند بعدی یا خاصیت هم نیرویابی	فعالیت های تک بعدی
۹	منطق استدلالی	منطق استقرایی و تحلیلی
۱۰	تأثیرپذیری استراتژی ها از محیط بیرون	تأثیرپذیری استراتژی ها از درون سازمان
۱۱	در پیش گرفتن اقدامات اصلاحی پس از کنترل	کنترل بوروکراتیک
۱۲	تصمیم گیری پیشبازانه	تصمیم گیری انفعالی

اصطلاحات محوری در مدیریت استراتژیک

استراتژی: استراتژی عبارت است از طرح ها و برنامه های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و اهداف سازمان (Wright, 1996, 4).

تدوین استراتژی: عبارت است از طراحی طرح های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت شرکت، تعیین اهداف دست یافتنی، طراحی استراتژی ها و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط مشی) است (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۲۱).

مأموریت سازمان | ۱۰ |: مقاصد سازمان و یا در واقع فلسفه وجودی آن سازمان و به عبارتی دیگر، چشم‌انداز استراتژیک مدیریت درباره آینده سازمان است.

اهداف بلندمدت | ۱۱ |: هدف‌های بلندمدت را می‌توان به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۷).

هدف‌های سالانه | ۱۲ |: هدف‌های سالانه، هدف‌های کوتاه مدتی هستند که سازمان برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آنها دست یابد (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۸). هدف‌های سالانه معمولاً در تخصیص منابع به کار گرفته می‌شوند.

اهداف خرد | ۱۳ |: عبارتند از نتایج پایانی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده (هانگر، ۱۳۸۰، ص ۲۳). در حقیقت اهداف عملیاتی عموماً ویژگی کمی دارند و برای بیان شرایط مناسب به کار می‌روند و می‌باید به تفاوت آن با اهداف کلان | ۱۴ | که بیان کلی و غیر کمی آرمان‌هاست، توجه کرد.

اجرای استراتژی | ۱۵ |: فرایندی است که به وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند و اعمال می‌شوند. این فرایند ممکن است شامل اعمال تغییراتی در فرهنگ، ساختار یا سیستم مدیریت سازمان یا تغییر کل این حوزه‌ها شود (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۲۷).

استراتژیست‌ها: استراتژیست‌ها افرادی‌اند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند و سه وظیفه را بر عهده دارند: ایجاد بستری برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

بیانیه‌های مأموریت | ۱۶ |: بیانیه‌های مأموریت معمولاً سندهایی هستند که ضمن بیان طیف فعالیت‌ها، ارزش‌ها و اولویت بندی‌های هر سازمان، آن را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازند و به ترسیم مسیر آینده سازمان می‌پردازند.

سیاست‌ها: مقصود از سیاست‌ها همانا رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند. سیاست‌ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۴۰).

واحدهای استراتژیک: واحدهای استراتژیک | ۱۷ |، کوچک‌ترین مجموعه‌هایی هستند که مدیریت آنها می‌تواند تصمیمات استراتژیک بگیرد و منابع را تغییر یا تخصیص دهد. هر یک از واحدهای استراتژیک (در صورتی که سازمان شامل چندین نوع از این واحدها باشد) وظیفه‌ای مستقل، محصول و یا محصولات خاص و بازارهای خاص خود را دارا هستند و از سوی دیگر، استقلال مدیریتی و مالی (حتی به صورت تصنعی) دارند.

نقاط قوت و ضعف داخلی | ۱۸ |: نقاط قوت و ضعف داخلی، در زمره فعالیت‌های کنترل شدنی سازمان قرار می‌گیرد که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. این موارد در سایه فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی | ۱۹ |: منظور از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناختی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناورانه و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

سوات | ۲۰ |: (تجزیه و تحلیل موقعیت): تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از پیدا کردن استراتژی یا موازنه استراتژیک بین فرصت‌ها (بیرونی) و نقاط قوت (درونی) با توجه به تهدیدها (بیرونی) و نقاط ضعف (درونی) در جهت رفع آنها (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۲۶).

فرایند مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرایندی پویاست، زیرا هر بخش از این فرایند پرسشی اساسی را به دنبال می‌آورد: آیا باید به همین ترتیب ادامه داد و یا نیاز به تغییر وجود دارد؟

تغییر در موقعیت سازمان‌ها (محیط داخل و خارج) و افت و خیز عملکرد مالی آنها، نیروهای مؤثر در تغییر و تنظیم مجدد استراتژی‌ها هستند.

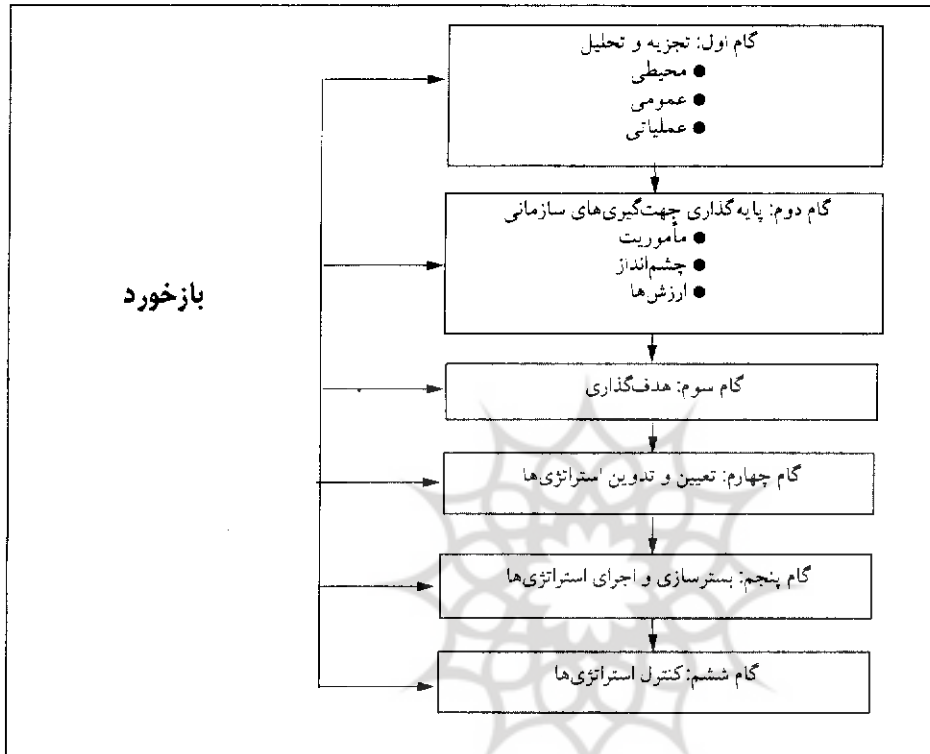
مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری راجع به استراتژی و برنامه‌ریزی چگونگی به اجرا درآوردن آن ارتباط دارد. می‌توان سه عنصر عمده برای آن در نظر گرفت: نخست، تجزیه و تحلیل استراتژیک که طی آن استراتژیست به دنبال درک موقعیت استراتژیک سازمان است؛ دوم، مرحله انتخاب استراتژیک است که با تدوین راه‌های عملی ممکن، ارزیابی و انتخاب بین آنها سروکار دارد؛ و در نهایت اجرای استراتژی است که به برنامه‌ریزی و چگونگی اجرای استراتژی بر گزیده مربوط می‌شود. هر چند در عمل این مراحل شکل خطی ندارند و مرتبط با یکدیگر و به موازات هم انجام می‌گیرند. به عنوان مثال، ممکن است یک

منابع

- ۱- ابراهیمی نژاد، مهدی: مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
 - ۲- داری، دریا، و محمدحسن شانسانزاده: مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)، نشر تیتا، تهران، ۱۳۸۰.
 - ۳- دیوید، فرد آر: مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۰.
 - ۴- شمس، عبدالحمید: مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های صنعتی و تجاری، مؤسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۰.
 - ۵- درادی مسیحی، واران: برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان‌شهرها، شرکت پرازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران، ۱۳۸۱.
 - ۶- مولوی، ذبیح‌الله: فرایند مدیریت استراتژیک به صورت کاربردی در سازمان‌های ایران، (مقاله منتشر نشده)، ۱۳۸۱.
 - ۷- هانگر، جی دیوید، برنوماسالوین، توماس: مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.
- 8- Chandler, John: "Strategic planning is not strategic management", paper presented at the 2nd conference of strategic management, La Trobe University, Melbourne, 1995.
- 9- Channon, Derek F: Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, Blackwell, Oxford, 1999.
- 10- Wright, P., Kroll, Mark J. & Panell, John: Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.

شیوه ارزیابی استراتژی با اجرای آن شروع شود. به این ترتیب است که انتخاب و اجرای استراتژیک توأمان صورت می‌گیرد. همچنین احتمال دارد تجزیه و تحلیل استراتژیک، فعالیتی مداوم باشد که در نتیجه با اجرای آن تداخل خواهد داشت. از نگاهی دیگر، مراحل اصلی فرایند مدیریت استراتژیک، شامل شش گام متوالی و مستمر به شکل نمودار شماره یک است:

نمودار شماره ۱- مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (داوری، ۱۳۸۰، ص ۳۱)



[پنوشت]

- 2- Worthman
- 3- J. David Hunger
- 4- externally oriented planning
- 5- Ford Foundation
- 6- Karengy Foundation
- 7- reactive
- 8- proactive
- 9- synergy
- 10- organization mission
- 11- long-term objectives
- 12- annual objectives
- 13- objectives
- 14- goals
- 15- strategy implementation
- 16- mission statement
- 17- Strategic Business Units = SBU
- 18- internal strengths and weaknesses
- 19- external opportunities and threats
- 20- SWOT

مدیریت استراتژیک و رابطه آن با برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یکی از وظایف عمده مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود و عبارت است از دوراندیشی سازمان یافته‌ای که مراحل زیر را در بر دارد:

- ۱- تعیین رسالت‌ها و مأموریت‌ها؛
- ۲- هدف گذاری یا تفکیک رسالت به هدف‌های کمی و کیفی کوتاه مدت؛ ۳- تعیین خطمشی‌ها و سیاست‌ها؛
- ۴- برنامه ریزی تاکتیکی (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹، ص ۵۱).

اهمیت برنامه ریزی استراتژیک از آن جهت است که مدیر استراتژیک باید هم به برنامه ریزی بپردازد و هم به کنترل؛ چرا که تنها «نامدیر» آن بدون برنامه ریزی سعی در کنترل فعالیت‌ها می‌کند. از سوی دیگر، برنامه استراتژیک که بر ارزیابی محیط، تجزیه و تحلیل قابلیت‌های درونی و تنظیم برنامه‌ها تأکید دارد، به تنهایی کافی نیست؛ زیرا فرایند برنامه ریزی استراتژیک قادر به تعیین و تبیین چگونگی تبدیل برنامه‌های استراتژیک به اقدامات و حرکات استراتژیک نیست و پیامد چنین امری ایجاد شکاف میان جهت استراتژیک تعیین شده از سوی استراتژیست‌ها و نتایج به دست آمده سازمان خواهد بود (مولوی، ۱۳۸۱).

از سوی دیگر، باید بین برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک تفاوت قائل شد، چرا که مدیریت استراتژیک مفهومی وسیع تر از برنامه ریزی استراتژیک دارد. از یک دیدگاه برنامه ریزی استراتژیک و هدف گذاری، تنها بخشی از الگوی اهداف عقلایی است که آن نیز خود یکی از چهار الگوی چارچوب ارزش‌های رقابتی مدیریت استراتژیک، در ردیف الگوهای روابط انسانی، سیستم‌های باز و فرایند داخلی محسوب می‌شود (Chandler, 1995: p6).

مدیریت شهری استراتژیک

امروزه با منسوخ شدن طرح‌های جامع و رواج طرح‌های راهبردی یا استراتژیک، مدیریت شهری استراتژیک نیز مورد توجه قرار گرفته است.

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۴ تابستان ۱۳۸۲

طرح‌های شهری راهبردی با دارا بودن ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، به تحولات شهر و متعاقب آن شرایط جدید زمانی و مکانی پاسخ می‌گویند و در فرایند تهیه و اجرا نیز از مشارکت شهروندان بهره‌مند می‌شوند. بدیهی است تهیه و اجرایی کردن طرح‌های استراتژیک شهری بدون بهره‌مندی از «ویکرد استراتژیک به مدیریت شهری» ممکن نخواهد بود، چرا که براساس اصول، برنامه‌ریزی استراتژیک خود یکی از وظایف مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود. بدین سان مدیریت استراتژیک از منشا اصلی آن یعنی سیاست بازرگانی به عرصه پویا و در حال تحول دیگری قدم می‌نهد و هر روز بر اهمیت و جایگاه آن در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری افزوده می‌شود. این به گونه‌ای است که فعالان عرصه مدیریت شهری، می‌کوشند تا خود را به جایگاه استراتژیست ارتقا دهند و شهرشان را دارای طرح و برنامه استراتژیک سازند.

میثم بصیرت

برنامه و برنامه‌ریزی plan and planning

برنامه و برنامه‌ریزی واژه‌هایی‌اند که تعریف آنها به دلیل اطلاق بر هویت‌ها و فعالیت‌های بیرونی با ویژگی‌های متفاوت از هم، مشکل است.

مراجعه به لغت نامه‌ها و دایرةالمعارف‌ها، این پیچیدگی و تنوع معنایی را نشان می‌دهد. در لغت‌نامه انگلیسی [آکسفورد] و یا فرهنگ امریکایی [وبستر]، برنامه (plan) به عنوان اسم و فعل برنامه‌ریزی (to plan) دارای چندین معنی مشخص و متمایز از هم است که برای برخی از آنها در زبان فارسی معادل طرح کالبدی و برای برخی معادل برنامه مناسب‌تری دارد. به همین دلیل است که شاید برخی اوقات در معادل‌یابی برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی به جای واژگان پیش گفته مشکل به وجود می‌آید.

برنامه

با مراجعه به دایرةالمعارف‌ها برای برنامه به عنوان اسم، معانی زیر دیده می‌شود:

۱- نمایش کالبدی اشیا [۱] (چیزها)، همچون رسم یا نقشه [۲]؛

۲- روشی برای انجام امور [۳]؛

۳- مرتب کردن (ساماندهی) قاعده‌مند بخش‌های مختلف چیزی [۴].

از نظر پیترو هال (Hall, 1989)، تعریف اول (نمایش کالبدی اشیا) کاملاً متفاوت از تعاریف دیگر است. زمانی که صحبت از برنامه خیابانی در لندن یا نیویورک به میان می‌آید، مراد کاملاً متفاوت از زمانی است که درباره برنامه دیدار از لندن یا نیویورک صحبت می‌شود. مقصود از اولین کاربرد برنامه، نمایش دوبعدی خیابان بر روی کاغذ است (هرگونه رسم یا نقشه دو بعدی) که گاهی می‌تواند با افزوده شدن بعد ارتفاع از دیدهای مختلف تکمیل شود.

در کاربرد دوم برنامه، مقصود مجموعه منظم و مشخص فعالیت‌هایی است که در دیدار از این دو شهر و با توجه به هدف فرد به طور دقیق برای ساعت‌ها و مکان‌ها و افرادی که دیدار از آنها صورت خواهد گرفت، تدوین شده است. اما تعریف دیگری نیز وجود دارد که ترکیبی از تعاریف دیگر است و تمایز موجود بین تعاریف مذکور را در هم می‌ریزد و آن زمانی است که درباره برنامه (a plan) برای یک ساختمان جدید صحبت می‌شود. در این کاربرد به طور همزمان، هم طراحی کالبدی ساختمان و محصول آن یعنی پلان و نقشه بنا (تعریف اول از برنامه نمایش عینی اشیا) مورد نظر است و هم نحوه دستیابی و تحقق آن (چگونگی و فرایند ساخت بنا)؛ و اینجاست که ابهام واقعی در تعریف این واژه نمایان می‌گردد.

برنامه‌ریزی

فعل برنامه‌ریزی کردن (to plan) و اسم‌های برنامه‌ریزی (planning) و برنامه‌ریز (planner)، که همگی از آن مشتق می‌شوند، در حقیقت تنها مشتلم بر معانی کل دسته دوم هستند. به عبارت دیگر، مراد از آنها، هنر ترسیم طرح‌های فیزیکی یا طراحی روی کاغذ نیست بلکه در واقع مرتب کردن (ساماندهی) اجزای... یا [تحقق بخشیدن دستیابی به...] و یا به شکلی مهم‌تر - [قصود انجام دادن کاری] [۵] است. (ibid) از یک دیدگاه، متعارف‌ترین معنی و تلقی از برنامه‌ریزی مشتلم بر دو معنی اول تعریف برنامه‌ریزی است: برنامه‌ریزی در حقیقت فعالیتی آگاهانه برای رسیدن به چند هدف است و این عمل با تعریف و انجام فعالیت‌هایی مشخص در توالی منظم و از پیش تعیین شده امکان‌پذیر می‌گردد. [۶]

دوگانگی تعریف برنامه‌ریزی

در این دسته تعاریف، برنامه‌ریزی نوعی فرایند تفکر انگاشته می‌شود و با مد نظر فرادادن نقش ارشادی برنامه‌ریزی، بر شیوه‌های علمی تفکر و نیز دستکاری‌ها و دخالت‌های عقلایی به شیوه‌ای عملکردی تأکید می‌گردد. در این تلقی از برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز در پی کاربرد روش علمی در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و استفاده از شناخت علمی به منظور حل مشکلات و رسیدن به اهداف عمومی است. برنامه‌ریزی در این طرز تلقی نوعی علم است و

فواعد حاکم بر فعالیت‌های علمی را به کار می‌گیرد. توجه بر نام‌ریزی و علم به اصول انتزاعی و کلی مشابهی نیاز دارد که خود آنها با روابط مادی ارتباط می‌یابند. به ویژه با عقلانیت و نتیجه منطقی آن، یعنی عینیت (Comhis, 1979).
 اتی. پارسونز [۶] برنامه‌ریزی را [کنشی عقلایی] ۸ | می‌پندارد که اهدافی را دنبال می‌کند،... از طریق ابزارهایی که در دسترس کنش‌گران قرار دارد و به طور ذاتی به بهترین وجه برای دستیابی به اهداف مورد نظر مناسب است و دلایل آن را هم می‌توان از طریق علم تجربی اثبات گرایانه (پوزیتیویستی) تحقیق و درک کرد.
 بانی فیلد [۸]، برنامه‌ریزی را اساساً فرایند طراحی مسیرهای اقدام [۹] می‌پندارد که به طور عقلایی از آنها انتظار می‌رود تا به دستیابی به اهداف بینجامند. سومین تعریف از فالودی است. برنامه‌ریزی برای وی، کاربرد روش‌های علمی در سیاست‌گذاری است و این فرایند مستلزم مداخله مشاوران - به عنوان عرضه‌کنندگان عقلانیت و هوشمندی علمی - و تصمیم‌سازان است (Albrecht, 1986, P.12).

به نظر آلبرشت، در تعریف پارسونز و بانی فیلد برنامه‌ریزی چونان مقدمه‌ای برای اقدام و انتخاب عقلایی به حساب می‌آید و تعاریف آنها بازتاب برنامه‌ریزی جامع عقلایی [۱۰] است. تعریف فالودی نشانگر افزایش کاربرد روش‌های علمی - در طول دوره وی - برای اعتلای تصمیمات عقلایی و در همان حال تفکیک برنامه‌ریزی از تصمیم‌سازی است. به طور خلاصه، انواع برنامه‌ریزی که در این تعاریف آمد، در اساس به منزله کاربرد دانش علمی است و با تعریف عقلانیت مترادف است. این تعاریف همچنین نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و اجرا، فعالیت‌هایی متمایز و تفکیک‌پذیر از یکدیگرند.
 اما تعریف دیگری نیز از برنامه‌ریزی به عنوان فرایندی اجتماعی (نقش فعال برنامه‌ریزی) وجود دارد که در شبکه‌ای از نقش‌ها و روابط اجتماعی اتفاق می‌افتد. در این تعریف، برنامه‌ریزی ضرورتاً با موضوعات محتوایی و اهداف مطلوب سر و کار دارد، نه صرفاً با ابزارهایی که مناسب حل این موضوعات و دستیابی به چنین اهدافی است. این تعریف کاملاً متفاوت از تعریفی است که هیلی و دیگران (Healey et al., 1982, 8) از برنامه‌ریزی نوع اول داشته‌اند. به نظر ایشان، برنامه‌ریزی رویه‌ای [۱۱] در پی اعتلای عقلانیت در انجام کنش اجتماعی است و ضرورتاً بدون محتوا و بدون زمینه است.
 شیوه تفکر این رویکرد (سنت اصلاحات) به برنامه‌ریزی می‌تواند در درون دسته‌ای از اندیشه‌های ملازم و متعهد به ملاحظات ارزشی قرار گیرد.

عقلانیتی که در این رویکرد به کار می‌رود، تنها کارکردی نیست بلکه محتوایی نیز هست. به عبارت دیگر، این تعریف از برنامه‌ریزی برخلاف برنامه‌ریزی نوع اول، هم محتوا را مورد توجه قرار می‌دهد و هم زمینه را. هواداران اصلی این جبهه در برنامه‌ریزی اتریوتی [۱۲] و فریدمن هستند.

برای دیگران چون ای‌دان [۱۳]، برنامه‌ریزی مداخله آگاهانه و از پیش تعیین شده در توسعه جامعه است. برای دیویداف هم چشم‌انداز آینده برنامه‌ریزی، فرایندی است که در آن پرسش از ارزش‌های اجتماعی و سیاسی آزاد است و نقش از قبل تجویز شده برنامه‌ریز به عنوان تکنیسین صرف رد می‌شود. (ibid) (Albrecht, 1986, 12).
 از نظر گانز [۱۴]، مخاطبان برنامه‌ریزی و منافع آن باید با تحقیقات اجتماعی دقیق و بحث و گفت‌وگو با گروه‌های دیگر روشن گردد. از نظر دیویداف، عوامل اجرایی دولتی و رویکرد برنامه‌ریزی تکنوکراتیک توانایی انجام مطلوب این کار را ندارد. هم‌گانز و هم دیویداف - برخلاف رویکرد قبل - مدل تکثرگرا (پلورالیستی) از سازمان و ساختار اجتماعی را می‌پذیرند. این دیدگاه در صدد پیوند تخصص‌های فنی از یک سو و الگوی دموکراسی مشارکتی از سوی دیگر است (Healey et al., 1982, 14).

این تلقی از برنامه‌ریزی به عنوان فرایندی اجتماعی و نه عقلایی، اگر چه ریشه در فعالیت‌های اصلاح‌گرایان اجتماعی قرن نوزدهم دارد، لیکن طرح دوباره آن در قرن بیستم، بعد از تفوق رویکرد سیستمی و تلقی اثبات‌گرایانه از برنامه‌ریزی از آغاز نهضت برنامه‌ریزی مدرن تا دهه ۱۹۶۰، حاصل انتقاداتی بود که از سوی نهضت حقوق بشر، جنگ برای از بین بردن فقر، نسبت به جنگ ویتنام و نهضت آزادی بیان صورت گرفت و بعد از این دوره تشدید شد.
 اساس این انتقادات بر سه محور زیر استوار بود (Hall, 1996, 368-9):

۱- تنفر رو به رشدی از روش تصمیم‌گیری تکنوکراتیک و بالا به پایین وجود داشت؛ چه درباره جنگ و صلح و چه در برنامه‌ریزی شهری.

۲- دومین انتقاد ریشه در کژفهمی در حال افزایشی داشت که از رویکرد سیستمی و برنامه‌ریزی رویه‌ای به وجود آمده بود؛ به این دلیل که تصور می‌شد ماهیت شبه علمی و زبان فنی دشوار فهم این رویکرد، فضای تیره و مه‌آلودی را ایجاد کرده است که در پس آن چه بسا سیاست‌های منزجرکننده‌ای از لحاظ اخلاقی دنبال شود.

۳- سومین محور انتقادات، با اعتصابات و آشوب‌های شهری آمریکا بر پا شد. آغاز آن در بیرمنگام و آلاباما در سال ۱۹۶۳ بود که با آشوب دیترویت به پایان رسید. به نظر آشوب‌گران برنامه‌ریزی سیستمی و تکنوکراتیک هیچ کاری برای بهبود شرایط شهرها - به خصوص نواحی درون شهری - انجام نمی‌داد.

در نتیجه این انتقادات بود که برنامه‌ریزی سیستمی (تلفی اول از برنامه‌ریزی به عنوان فرایند تفکر علمی) کم‌کم برتری خود را از دست داد و سنت اصلاحات اجتماعی جایگزین آن گشت. استدلال‌هایی که در پس تعاریف این سنت نهفته است، از این قرارند (Albrecht, 1986, 12):

- ۱- تفکر انسانی حاصل فعالیت انسانی و زمینه اجتماعی است که فعالیت در آن روی می‌دهد.
- ۲- نتایج و عواقب برنامه‌ریزی در ذات خود ماهیتی اجتماعی دارند.
- ۳- اجرای برنامه مستلزم وجود رویه‌ها و تغییر و تعدیل ترتیبات و نظام اجتماعی موجود، و وجود کانال‌های ارتباطی متناسب و نیز شکل‌گیری و توسعه سازوکارهای همکاری و تشریک مساعی است.

شیوه‌های برنامه‌ریزی

متون برنامه‌ریزی شهری طبقه‌بندی‌های متفاوتی را از شیوه‌های برنامه‌ریزی ارائه می‌کنند. مارگرت رابرتس | ۱۵ | (1986, 15-20) در کتاب [مقدمه‌ای بر روش‌های برنامه‌ریزی شهری]، اظهار می‌دارد که برنامه‌ریزان کاربری زمین مدت‌های طولانی بر سر سه موضوع با هم به بحث و جدل پرداخته‌اند که پاسخ به هر یک از این سه پرسش، یک شیوه خاص برنامه‌ریزی را به دنبال داشته‌اند. این پرسش‌ها عبارتند از:

۱- آیا فرایند برنامه‌ریزی شهری کاملاً عقلایی است، می‌تواند و یا باید باشد؟ ۲- آیا برنامه‌ریزی کاملاً بی طرف و آزاد از ارزش‌گذاری است، می‌تواند و یا باید باشد؟ ۳- آیا بهترین طرح برای هر یک از موقعیت‌ها می‌تواند وجود داشته باشد؛ و یا به عبارت دیگر، آیا برنامه‌ریزان باید در جست و جوی بهینه‌یابی باشند؟

اردوگاه عقل‌گرایان، در بدو امر، مشتمل بر حامیان رهیافت سیستمی است (پرسش اول). از طرف دیگر، آرمان‌گرایان احتمالاً در اردوگاه برنامه‌ریزی عمل | ۱۶ | قرار می‌گیرند. برای این دسته، مسئله دیگر این نیست که چگونه تصمیم‌گیری‌ها عقلایی گردد؛ بلکه نکته مورد توجه در اینجا است که چگونه می‌توان کیفیت فعالیت‌ها و اعمال را بهبود بخشید (پرسش دوم). در سومین جایگاه، کسی که معتقد به [تعهد] است به برنامه‌ریزی حمایتی متوسل می‌شود، با این پیش فرض که هیچ امکانی برای بیطرف بودن وجود ندارد. فعالیت برنامه‌ریزی نمی‌تواند از موقعیتی کاملاً فارغ از ارزش تجویز شود، چرا که تجویز به هر حال مبتنی بر سلسله‌اهدافی است.

به نظر رابرتس برنامه‌ریزی سیستمی، برنامه‌ریزی ساختاری یا استراتژیک و برنامه‌ریزی حمایتی سه شیوه برنامه‌ریزی‌اند که از سه جایگاه مختلف با پرسش‌های مذکور برخورد می‌کنند.

دسته‌بندی دیگر را در این باره می‌توان از کار فیلیپ کوک | ۱۷ | در کتاب [نظریه‌های برنامه‌ریزی و توسعه فضایی] پیدا کرد. به نظر وی، شیوه‌های برنامه‌ریزی را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد: برنامه‌ریزی جامع - ساده | ۱۸ |، برنامه‌ریزی جامع عقلایی | ۱۹ |، برنامه‌ریزی سیستمی - چرخه‌ای | ۲۰ |، و در نهایت برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتی | ۲۱ |. اینها چهار شیوه برنامه‌ریزی‌اند، که به ترتیب زمانی در سیر تحول برنامه‌ریزی ظهور پیدا کرده‌اند.

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی از برنامه‌ریزی است که بیشتر از برنامه‌ریزی سنتی کاربری زمین [با عمل اسروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرایند تصمیم‌سازی مرتبط است. برنامه‌ریزان استراتژیک بین دو سطح از برنامه‌ریزی تمایز قائل‌اند. سطح ساختاری و سطح توسعه که به تعبیر چدویک می‌توان آنها را به ترتیب سطح سیاست‌گذاری و سطح تکنیکی نامید. به عبارت دیگر، این دو سطح، تمایز بین دو گونه از برنامه‌ریزی است: برنامه‌ریزی به واسطه هدایت تغییرات در طول زمان و مطابق با سیاست‌گذاری‌های انجام شده و طراحی و تدوین طرح‌ها و برنامه‌های محدود برای تعریف تغییرات و اجرای آن در آینده نزدیک. به نظر هال، این تمایز بزرگ‌ترین تفاوتی است که بین نظام برنامه‌ریزی جامع و ساختاری بریتانیا وجود داشته است (Hall, 1989, 3-17).

به نظر صاحب‌نظران برنامه‌ریزی استراتژیک، این نوع برنامه‌ریزی نسبت به رویکرد برنامه‌ریزی سنتی یا جامع - که برای رفع نواقص آن مطرح شده است - تمایزات و تفاوت‌های عمده‌ای دارد که عبارتند از (Kaufman, 1987):

- ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر به سوی عمل، نتایج و اجرا سمت‌گیری شده است.
- ۲- این نوع برنامه‌ریزی مشارکت‌های بسیار متنوع و گسترده‌ای را در فرایند برنامه‌ریزی ترویج می‌کند.
- ۳- این نوع برنامه‌ریزی تأکید زیاد بر درک و فهم محیط خارجی اجتماعات محلی دارد.
- ۴- این رویکرد با مطالعه محیطی در پی شناخت امکانات، فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود در اجتماعات محلی است.
- ۵- این نوع برنامه‌ریزی بیشتر بر این تأکید می‌کند که ارزیابی نقاط قوت و ضعف اجتماعات محلی باید در بستر امکانات و محدودیت‌هایش انجام پذیرد.

ایرج اسدی

منبع

- 1- Hall, Peter *Urban and Regional planning*, 1989.
- 2- Hall, Peter "The City of Theory". From *The City Readers* Routledge, 1996.
- 3- Cambis, Marius *Planning Theory and Philosophy*. Tavistock Publication, London & New York, 1979.
- 4- Albrecht, Johann "Development, Context and Purpose of Planning". *The Journal of The School of Architecture*, University of Illinois, vol.3, No 2, spring 1986.
- 5- Healey Patsy & McDougall Glen & Thomas Michael, J. *Theoretical Debat in Planning: Towards a Coherent Dialogue*. From *Planning Theory*, edited by Healey et al, 1982. Pergamon Press.
- 6- Jeonnel, Kaufman and Harey M. Jacobs "A Public Planning Perspective on Strategic Planning". *JAPA*, Vol.53, No.1, 1987.
- 7- Roberts, Margaret *An Introduction to Town Planning Techniques*, The Built Environment, 1974.
- 8- *Oxford Dictionary*.
- 9- *Webster Dictionary*.

ابروشتا

- 1- physical representation of somethings
- 2- drawing or map
- 3- method of doing somethings
- 4- orderly arrangement of parts of and objective
- 5- to intend
- 6- T. Parsons
- 7- national action
- 8- E. Banfield
- 9- courses of action
- 10- national comprehensive planning
- 11- procedural planning
- 12- Etzioni
- 13- F. Diem
- 14- Gans
- 15- Margaret Roberts
- 16- action planning
- 17- Philip, Cooke
- 18- simple - comprehensive planning
- 19- rational - comprehensive planning
- 20- system - cyclical planning
- 21- corporate strategic planning