

از تعریف، رسالت و اهداف و... در ادامه به بیان این عناصر می‌پردازیم.

* تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی تاریخی طولانی دارد.

واژه استراتژی از کلمه یونانی (STRATEGO) مرکب از (STRATOS) به معنای ارتش و (EGO) به معنای رهبر گرفته شده است. با وجود این، برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً در بخش خصوصی توسعه یافته است. هرچند که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی تدوین شده‌اند ولی می‌توانند به سازماندهی دولتی و غیرانتفاعی و همچنین جوامع و دیگر نهادها کمک کنند. (برایسون، برنامه‌ریزی استراتژیک، ص ۲۳) برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم و مبادرت به اقدامات بنیادین تعریف کرد که به موجب آنها، اینکه یک سازمان چیست، چه می‌کند، و چه اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد.

(تعریف OLSEN AND EADIE)

در تعریف دیگری برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. در تعریف دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک به معنای فرایند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج است. (هسیوز، مدیریت دولتی نونین ص ۲۰۵) (تسمریف OSBORNE & GAEBLER) و تعریف دیگر که برنامه‌ریزی استراتژیک را برنامه‌ریزی در مورد هدفهای بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت لازم برای تحقق آنها بیان می‌دارد.

در اینجا جا دارد تفاوت‌های بین برنامه‌ریزی استراتژیک (STRATEGIC PLANNING) و برنامه‌ریزی تاکتیکی (TACTICAL PLANNING) بیان شود. اگرچه بین برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی تفاوت می‌گذارند، اما این تفاوت دارای مرزهای روشن نیست، زیرا آنچه که برای یک فرد تصمیم تاکتیکی است برای فرد دیگر ممکن است تصمیم استراتژیک باشد. به طوری که تفاوت یا تشخیص بین آنها یک امر نسبی است و نه مطلق. (زاهدی، الوانی و

چکیده

تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای امروزی برکسی پوشیده نیست، برنامه‌ریزی استراتژیک را کوششی نظام‌یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و بکارگیری آن در جهت تحقق مقاصد سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی و فرصتها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده تا از این طریق هدفهای واقع‌بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد. بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمانها به بار آورد. در این مقاله به اختصار فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرح داده شده است.

مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع درجهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. ضرورت امر برنامه‌ریزی امروزی برکسی پوشیده نیست. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است. برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلهایی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف را که مناسب‌تر است ارائه می‌دهد. به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرحهای جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمانها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارتی، مدیران از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به امر آینده‌سازی می‌پردازند.

کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک همزمان سایر بخشها نظیر R&D, MIS و توسعه منابع انسانی را می‌طلبد که خود به عنوان یک تحول در بهبود و توسعه سازمان باید آن را برشمرد. پیش از آشنایی با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است که عناصر آن را شناخت که این عناصر عبارت است



فرآیند

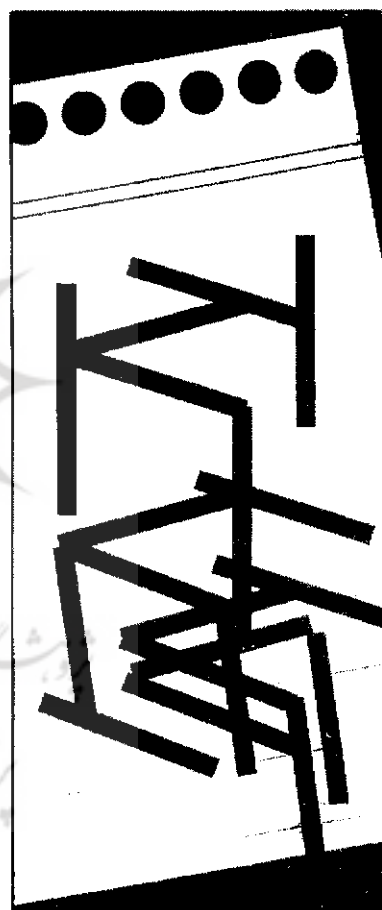
برنامه‌ریزی

استراتژیک

علیرضا کیانی



برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود که کارکنان در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افقهای دور دست توجه کنند.



برنامه‌ریزی استراتژیک با محدودیتها و تنگناهایی همراه است ولی کار برد صحیح آن نتایج مثبتی برای سازمانها دارد.

فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت ص ۳۶۳) با وجود این، بعضی از تفارتهای را به شرح زیر می‌توان برشمرد:

● برنامه‌ریزی تاکتیکی اصولاً در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می‌گیرد درحالی که برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح عالی شکل می‌گیرد؛

● در برنامه‌ریزی تاکتیکی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود درحالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک به منافع آتی توجه می‌شود. به عبارتی دید برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت است؛

● در برنامه‌ریزی تاکتیکی روشهای کار غالباً تجربه‌شده و متکی به دستاوردهای گذشته است درحالی که در برنامه‌ریزی جامع روشهای نو و تجربه نشده نیز پایه عرصه می‌نهند؛

● برنامه‌ریزی تاکتیکی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک مخاطره کمتری دارد؛

● تأکید برنامه‌ریزی تاکتیکی بر کارایی است درحالی که برنامه‌ریزی استراتژیک به اثربخشی نظر دارد.

● ویژگیهای برنامه‌ریزی استراتژیک

«راسل اکاف» در مورد برنامه‌ریزی سه ویژگی را برمی‌شمرد: (براین کوبین، مدیریت استراتژیک ص ۱۴۵)

۱ - برنامه‌ریزی چیزی است که ما بیش از هر کار می‌کنیم، یعنی تصمیم‌گیری مبنی بر پیش‌بینی است.

۲ - برنامه‌ریزی هنگامی لازم است که موقعیتی که ما میل داریم در آینده بدان دست یابیم متضمن مجموعه‌ای از تصمیماتی باشد که متکی به یکدیگر، یعنی با یک نظام تصمیم‌گیری مواجهیم.

۳ - برنامه‌ریزی فرایندی است که در جهت ایجاد یک یا چند موقعیت آتی سوق داده می‌شود که دلخواه هستند و به نظر می‌رسد اتفاق نمی‌افتند مگر کاری صورت گیرد.

با توجه به موارد ذکر شده که در برنامه‌ریزی استراتژیک نیز صدق می‌کند ویژگیهای دیگری که می‌توان برای برنامه‌ریزی استراتژیک برشمرد به شرح زیر است.

● متعکس‌کننده ارزشهای حاکم بر جامعه؛

● توجه به سوال اصلی و اساسی سازمان؛

● تعیین چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریت؛

● دیدن درازمدت و توجه به افقهای دورتر سازمان؛

● ایجاد پیوستگی و انسجام در عملیات اقدامهای سازمان در دوره‌های زمانی طولانی؛

● فراگیری برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان و جعبه‌بندی به آنان.

دو پرسش مهمی که سازمان در اجر برنامه‌ریزی استراتژیک با آنها مواجه است عبارتند از:

۱ - فعالیت موسسه چیست؟ ۲ - چرا این فعالیت را دارد؟

برای پاسخ به سوال اول باید رسالت موسسه تعریف شود و پرسش دوم به انتخاب و تعریف اهداف موسسه مربوط می‌شود. (گلوک، سیات بازرگانی و مدیریت استراتژیک ص ۲۱)

رسالت

تعریف رسالت می‌تواند آنقدر کلی و مبهم باشد که حاوی و حامل معنای مشخص نباشد یا تنها جنبه تبلیغاتی عمومی داشته باشد و ایده‌آل سخن بگوید که مطمئناً هرگز بدان نخواهد رسید. به عقیده پیتز دراکر عدم وجود یک فلسفه و جسودی تنها مهمترین عسلد شکستهای بازرگانی است.

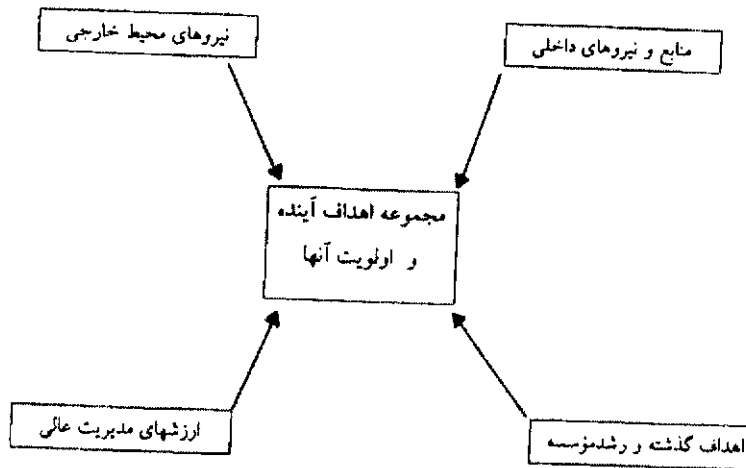
رسالت یا مأموریت شامل تعریف روشنی دامنه فعلی و موردانتظار کسب و کار در چند سال آینده است. رسالت یا مأموریت نشان‌دهنده نوع کسب‌وکاری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. اعضای سازمان بدون داشتن چشم‌انداز موفقیت از چگونگی تحقق رسالت سازمان آگاهی نخواهند داشت. به بیان دیگر رسالت هدف سازمان و یا اینکه چرا سازمان وظایفی را انجام می‌دهد، مشخص می‌سازد.

اهداف

اهداف خواسته‌های مشخص‌تری هستند که از مأموریت و بررسی محیطی ناشی می‌شوند عناصر استراتژی مدیریت رده بالاتر به اهداف پایین‌تر تبدیل می‌شوند.

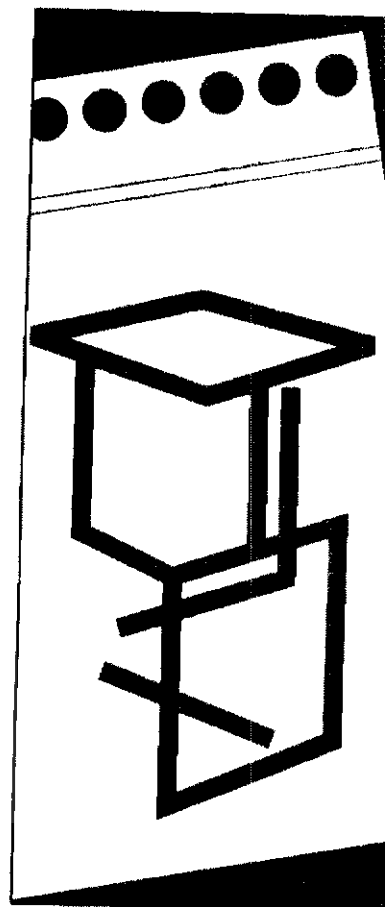
در مورد اهداف ذکر این نکته ضروری است که چون زمان و منابع محدود است اولویت بعدی اهداف اهمیت بسیاری می‌یابد در این زمینه مسالحه (TOD OFF) مثلاً بین سوددهی و سهم بازار یا سایر اهداف باید کاملاً روشن باشد تا مهمترین اهداف سازمان به دست آید.

خلاصه عواملی که در تدوین اهداف مؤثرند در شکل زیر نشان داده شده است. (گلوک ص ۲۸) (شکل ۱)



شکل ۱: عوامل مولد بر تدوین اهداف

برخی از مدیران سازمانها، برنامه‌ریزی استراتژیک را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند.



یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک این است که مسیر عملیات سازمان را مشخص می‌سازد و به‌عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند.

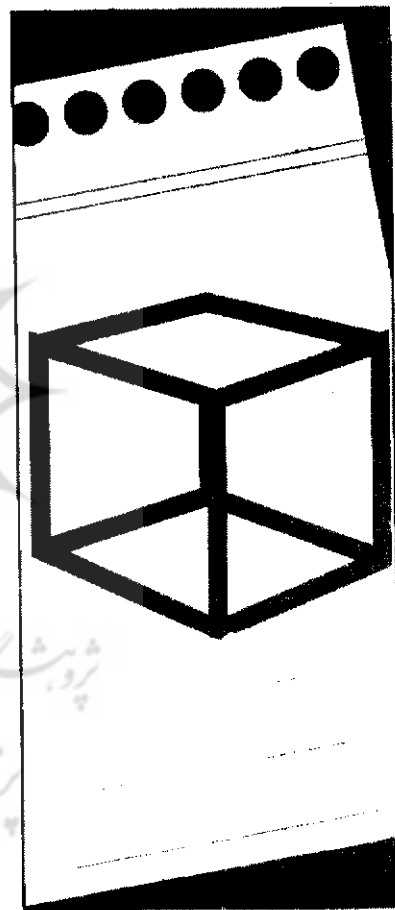
فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک که فرایند آن مورد بررسی قرار می‌گیرد، دارای ۸ مرحله است و این الگو نسبت به الگوهای دیگر فهرست مناسب از مواردی را تهیه کرده است که ارائه یک برنامه‌ریزی استراتژیک را ممکن می‌سازد (الگوی BRYSON). مراحل فرایند موردنظر براساس عبارتست از:

- ۱ - آغاز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق دوباره آن؟
 - ۲ - تعیین و شناسایی دستور سازمانی؛
 - ۳ - روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمانی؛
 - ۴ - ارزیابی محیط خارجی: فرصتها و تهدیدها؛
 - ۵ - ارزیابی محیط داخلی نقاط ضعف و قوت؛
 - ۶ - شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است؛
 - ۷ - تنظیم استراتژی‌ها برای مدیریت مسائل استراتژیک؛
 - ۸ - برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی گردد. باید توجه داشت که نتیجه‌گیری و ارزشیابی در هر مرحله از فرایند انجام پذیرد.
- مرحله اول: آغاز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق بر سر آن: هدف از این مرحله گفتگو و جلب حمایت تصمیم‌گیرندگان کلیدی و رهبران فکری به منظور موفقیت برنامه‌ریزی از

رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک
برای طرح یک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان سه گام اساسی را در نظر گرفت و براساس آن طرح استراتژیک را برنامه‌ریزی و اجرا کرد. این سه گام عبارت است از:
گام اول: موضوع خود را به‌عنوان یک سازمان مشخص کنیم (کجا هستیم؟)
گام دوم: در آینده در نظر داریم چه موضعی داشته باشیم (به کجا می‌رویم)
گام سوم: برای رسیدن به هدف یک رویکرد بنا کنیم و آن را به مرحله اجرا درآوریم.
ویژگیهای گام اول: در این مرحله ۵ تا ۱۰ درصد وقت صرف برنامه‌ریزی می‌شود. به‌عبارتی در این گام برنامه‌ریزی نقش عمده‌ای ندارند فقط جایگاه و وضعیت کنونی سازمان تعیین می‌شود و درحقیقت مشخص می‌گردد که در ابتدای کار کجا هستیم.
ویژگیهای گام دوم: برنامه‌ریزی در این گام نقش مهمی را ایفا می‌کند و ۴۰ تا ۶۰ درصد وقت گروه را برنامه‌ریزی به خود اختصاص می‌دهد. کیفیت تصمیمات این گام بر کامیابی برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر بسزا دارد.
ویژگیهای گام سوم: در این مرحله نیز ۴۰ تا ۶۰ درصد وقت گروه صرف برنامه‌ریزی می‌شود. درخلال این گام گروه استراتژی‌ها را برای تحقق چشم‌انداز تدوین می‌کند. درطول اجرای گام سوم، گروه طراحی تاکتیکی را آغاز می‌کند که به تحقق طرح استراتژیک کمک خواهدکرد.



مدیران یا کارگرونی برنامه ریزی استراتژیک می توانند پویایی سازمان را دوچندان سازند.



برنامه ریزی استراتژیک با تحلیل عوامل خطر ساز محیطی راه‌حلهایی را برای رسیدن به هدف ارائه می‌دهد.

سازمان هستند توافق به دست آمده باید کوششها، مراحل مرجع در طول فرایند، شکل و زمانبندی گزارشها و نقش و وظایف اعضا را دربرگیرد.

مرحله دوم، تعیین و شناسایی دستور سازمانی: دستورهایی رسمی و غیررسمی که برعهده سازمان گذارده می‌شود بایدهایی هستند که سازمان با آنها رویروست. سازمانهای معمولی دقیقاً می‌دانند که موظف و مکلفند که چه کارهایی را انجام دهند و چه کارهایی را انجام ندهند.

مرحله سوم، روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمان: در این مرحله تعیین ماموریت سازمان و یا به عبارت دیگر علت وجودی سازمان مشخص می‌شود یعنی به‌طور کلی چرا سازمان به‌وجود آمده و برای تحقق چه چیزی تلاش می‌کند.

تعیین هدف می‌تواند مقدار قابل توجهی از تضادهای غیرضروری در سازمان را ازبین ببرد و به آسان ساختن مذاکرات و بهره‌وری فعالیتها کمک کند. موافقت بر سر اهداف، زمینه‌هایی معین می‌کند را که سازمان در آنها با رقابت مواجه خواهدشد. همچنین سازمان پیش از تدوین شرح رسالت خود باید تجزیه و تحلیلی از ذی‌علاقگان به عمل بیاورد. ذی‌علاقه، فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر منابع و یا برونداد سازمان تاثیر گذارد. به‌عنوان مثال از ذی‌علاقگان دولت باید به شهروندان، مالیات‌دهندگان، اتحادیه‌ها، گروههای ذی‌نفوذ و احزاب و از ذی‌علاقگان سازمان غیرانتفاعی را به ارباب رجوع، کارکنان و تامین‌کنندگان منابع مالی اشاره کرد.

مرحله چهارم، ارزیابی محیط خارجی: تیم برنامه‌ریزی باید بتواند فرصتها و تهدیدها را به خوبی شناسایی و تعیین کند. مطالعه محیط خارجی و ارزیابی آن به این دلیل انجام می‌پذیرد که ما از فضایی آگاهی یابیم که می‌خواهیم در آن تلاش کنیم. یقیناً اگر محیط ثابت می‌بود موضوع تاثیرات محیطی چندان مهم نمی‌بود اما امروزه تغییر به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر تلقی می‌شود و به همین دلیل شناخت عوامل تاثیرگذار خارجی مهم است.

هدف اصلی در این مرحله شناخت فرصتها و تهدیدهاست. هر موقعیتی که به حرکت و پیشرفت سازمان کمک کند فرصت نامیده می‌شود و اگر مانع ایجاد کند باید آن را تهدید نام نهاد.

مرحله پنجم، ارزیابی محیط داخلی: اکثر

سازمانها اطلاعات بسیاری درمورد درون‌داده خود دارند اما درمورد استراتژی جاری خود به صورت کلی و چه بر مبنای کارکردن مشخصی ندارند. برای شناخت محیط داخل سازمان باید از مزیت استراتژیک آن آگاه بود تحلیل و تشخیص مزیت استراتژیک فرایند است که توسط آن بازاریابی، تحقیق و توسعه منابع و کارکنان و سیستم‌های اطلاعات مدیری سازمان آزمون می‌گردد تا نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی شود.

مرحله ششم، شناسایی مسائل استراتژیک سازمان: مسائل و موضوعهای استراتژیک با در نتیجه فعالیت بررسی محیطی ظاهر شوند این موضوعها باید با نقاط ضعف داخل سازمان تهدیدات خارج سازمان و یا فرصتهای آینا سازمان مدنظر قرار گیرند. سازمان ممکن است خدمات و رویکردهای جدیدی در ارائه خدمات پیشنهاد کند. موضوعهای استراتژیک باید به نوعی از موضوعهای روزمره جدا شوند فهرستی آنها به عنوان تشکیل‌دهنده مبانی استراتژی‌هایی به کارگرفته شود که باید تنظیم اجرا گردند.

همسپنچین نباید توجه داشت مسائلا استراتژیک متضمن تعارضهای گوناگون است این تعارضها در رابطه با اهداف (چه، ایضا (چگونه)، فلسفه (چرا)، موقعیت (کجا) زمان (چه وقت) و گروههایی مطرح می‌شوند که به دلیل استفاده از راههای مختلف زبان دیده یا سو می‌برند (چه کسی)، درجهت شناسایی و حل مسائل به شکل کارساز، سازمان باید برای برخورد با اختلاف‌نظرهای اجتناب‌ناپذیر آساده باشد. یک مساله استراتژیک باید شامل سه عامل باشد.

نخست مساله موردنظر باید به‌اختصار بیاید شود، دوم، عواملی که مساله موردنظر را به یک موضوع خط‌مشی بنیادی تبدیل می‌کنند باید فهرست شوند. سرانجام، تیم برنامه‌ریزی باید پیامهای ناشی از نارسایی برخورد با مسائل استراتژیک را مشخص سازد.

مرحله هفتم، تدوین استراتژی‌ها، برای مدیریت مسائل: تنظیم و تدوین استراتژی که گامی طرح اجرایی نامیده می‌شود، مرحله‌ای است که در آن موضوعهای استراتژیک استنتاج شده از مراحل قبلی به صورت اجرایی درمی‌آیند. در این مرحله استراتژی‌هایی برای تحقیق اهداف عینی منتخب تنظیم می‌شوند و می‌توان درعمل آنها را

وسيله می‌بیند و نه یک هدف. بنابراین، سازمانها باید برنامه‌ریزی استراتژیک را گامی درجهت رسیدن به اهداف خود تلقی کنند. □

منابع:

- ۱ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۶، چاپ دهم.
 - ۲ - برابسون، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس مخروبیان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، چاپ اول.
 - ۳ - برابن کوپین، جیمز و منیزبرگ، هنری و جیمز رابرت، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶، چاپ دوم.
 - ۴ - جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هفتم، ۱۳۷۶.
 - ۵ - حقیقی، مسعود، جزوه درس مدیریت استراتژیک پیشرفته دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر، ۱۳۷۸.
 - ۶ - رضائیان، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ ششم، ۱۳۷۱.
 - ۷ - زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سیدمهدی و نقیبهی، ابوالحسن، فرهنگ جسامع مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دهم، ۱۳۷۹.
 - ۸ - صادق‌پور، ابوالفضل و مقدس، جلال، نظریه سازمان مدیریت و علم مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ هفتم، ۱۳۷۴.
 - ۹ - صائبی، محمد، جزوه درس برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
 - ۱۰ - گلرک، ویلیام اف و چاج، لارمن آر، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، موسسه انتشاراتی یادواره کتاب، چاپ چهارم، ۱۳۷۵.
 - ۱۱ - هیوز، آون، مدیریت دولتی نوین - نگرش راهبردی (استراتژیک) ترجمه سیدمهدی الوانی و خلیلی شورینی و معمارزاده، انتشارات سرواورد، چاپ اول، ۱۳۷۷.
 - ۱۲ - تصمیم‌گیری، نوشته جمعی از استادان مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۸.
- **علیرضا کیانی:** کارشناس ارشد مدیریت دولتی

باید مدت زمان زیادی وقت صرف کرده و مراحل مختلف این فرایند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند.

۳ - فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از آنچه هست یا می‌تواند باشد منطقی و تحلیلی ارائه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویانهای اجتماعی - سیاسی کار در هر سازمانی را ملحوظ دارد؛

۴ - تصمیم‌گیری در مورد مأموریت و اهداف همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشد؛

۵ - برنامه‌ریزی استراتژیک از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی متخصص دارد که در دسترس همه سازمانها نیست؛

۶ - عدم دسترسی سازمانها برای رسیدن به اطلاعات جامع و به موقع در مورد محیط، تحولات و رویدادهای کلان محیطی؛

۷ - عدم آشنایی مدیران با مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک و عدم اعتماد آنها به برنامه‌ریزی استراتژیک.

نتیجه‌گیری

هرچند که برنامه‌ریزی استراتژیک دارای محدودیتها و بعضی تنگناهایی است ولی کاربرد صحیح آن توسط مدیران متفکر می‌تواند نتایج مثبتی به بار آورد. به عقیده آلفرد مارشال، اقتصاددان مشهور انگلیسی اگر تمامی سرمایه‌ها و ابزار تکنیکی و مسائل موجود فنی درجهان به یکباره دستخوش تباهی شود ولی دانایی مدیران در رده استراتژیک باشد، در مدت کوتاهی جامعه پویا و شکوفا می‌گردد. بنابراین، در راه اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک کاربرد آموزشهای لازم در ایمن زمینه برای مدیران ضروری است. برنامه‌ریزی استراتژیک دیدگاه استراتژیک را در سازمان تقویت می‌کند و سبب می‌شود که اعضا

در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افقهای دوردست توجه کنند. بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود که بیش مشتری در بین اعضا سازمان به وجود آید. در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک باید فرهنگ سازمان و شرایط فرهنگی محیط نیز توجه کافی مبذول داشت. به‌طور مثال، در جامعه‌ای که تقدیرگرایی بیشین غالب مردم است، استفاده از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مشکلات و معضلاتی را برای جامعه و سازمانها به وجود می‌آورد. مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌عنوان یک

بای اجرایی که نشان‌دهنده مراحل اصلی، گویا، ضرب‌الاجلها و منابع موردنیاز، تحقیق اهداف عینی هستند دانست.

یک استراتژی کارساز باید با چند معیار مت داشته باشد، باید از نظر فنی قابل اجرا و سیاسی موردقبول ذی‌علاقگان کلیدی، با فلسفه و ارزشهای محوری سازمان تنگ باشد. افزون بر این، استراتژی کارساز مسائل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز مت کند.

بای برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک هادی آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیرتها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و توان راهنمای سازمان عمل می‌کند.

جهت‌گیری آینده، اولویتها را مشخص سازد و تصمیمهای امروز را در پرتو پیامدهای ه اتخاذ می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک نقش هماهنگ‌کننده برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد. اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر مت می‌بخشد.

با اوضاع و شرایطی که به سرعت دستخوش بر می‌شوند به روش کارساز برخورد کرده و بر نیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، پیش‌بینی آینده می‌پردازد و از این رو اطلاعاتی در خود دارد که برای اقدامات درازمدت بران مفید است.

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک خواهان نش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی، از جمله همه سیستمهای اداری است و به بای اینکه عملی مکانیکی باشد نقش محوری براد، گروهها و نفوذ فرهنگ سازمان را به سمیت می‌شناسد.

محدودیتها

با وجود مزایای برشمرده شده برنامه‌ریزی استراتژیک بسیاری از صاحب‌نظران نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را ناکارا و گاهی اوقات زائد می‌دانند و محدودیتهایی را درجهت کاربرد آن بیان می‌دارند که عبارت است از:

۱ - بالا بودن هزینه‌هایی که جهت امر برنامه‌ریزی نیاز است و اغلب سازمانهای کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند؛

۲ - از نظر زمانی این نوع برنامه‌ریزی نیاز به زمانی طولانی دارد. سازمانها برای برنامه‌ریزی