



# برنامه‌ریزی استراتژیک

مجید اسماعیل پور

## مقدمه

پسچیدگی روزافزون فعالیتها و شرایط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آنچنان مشکلاتی مواجه ساخته است که کوچکترین غفلت پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمانهایی که در نتیجه اتخاذ استراتژی نسنجیده و بی‌توجهی به محیط، موقعیتهای خود را از دست داده‌اند و از صحنه رقابت بین‌المللی به کنار گذاشته شده‌اند مویذ این مطلب است. در سالهای اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا مدیران به فراموشی دریاوند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود و از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها و شرکتهای و جوامع و حتی دولتها مطرح شده است.

به جرأت می‌توان گفت که محیطهای سازمانی در سالهای اخیر نه تنها به شکل فزاینده‌ای متلاطم و دگرگون گشته‌اند، بلکه پیوستگی متقابل آنها نیز بیشتر شده است و از این رو تغییرات در هر کجای این نظام به شکلی غیرقابل پیش‌بینی (و اغلب به نحوی خطرناک) در سایر بخشها نیز انمکاس خواهد داشت. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش سه وجهی از سوی سازمانها و شرکتهای است. نخست آنکه این سازمانها باید به شکلی استراتژیک تفکر کنند. دوم آنکه باید یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیطهای تغییر

یافته‌شان، به استراتژیهای کارساز مبدل سازند و سوم آنکه، آنها باید برای تطبیق و اجرای استراتژیهایشان با تعقل و تفکر، بستر مناسب را فراهم سازند. حال برنامه‌ریزی استراتژیک و می‌تواند به رهبران و مدیران سازمانها کمک کند تا به شکل استراتژیک تفکر و عمل کنند. این مقاله نیز سعی بر آن دارد تا فواید و آثار و همچنین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را برای مدیران سازمانها و شرکتهای روشن سازد.

## برنامه‌ریزی چیست؟

برنامه‌ریزی عبارتست از ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام آنچه که در آینده بایستی صورت گیرد و یا تصمیم‌گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد. بنابراین:

برنامه‌ریزی عبارتست از تصمیم‌گیری از پیش نسبت به اینکه چه کاری یا هر کارهایی باید انجام گیرد. برنامه‌ریزی تجسم و طراحی وضعیت مطلوب آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند است.

## اصول برنامه‌ریزی

در برنامه‌ریزی سه اصل باید همواره رعایت شود. آن سه اصل عبارتند از:

۱. اصل انعطاف‌پذیری: برنامه‌ریزی بایستی منطبق با نیازهای یک مؤسسه و سازمان باشد. هیچ طرح

ایده‌آل و جامع و منحصر بفردی از استراتژیها، سیاستها و برنامه‌های عملیاتی وجود ندارد که طرح و برنامه‌های یک مؤسسه را بتوان با آن سنجید.

۲. اصل تجدیدنظر: چون هیچ‌گونه تضمینی برای انجام آنچه در برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده است، وجود ندارد، لذا بعد از برنامه‌ریزی نباید آینده‌نگری و پیش‌بینی آینده را کنار گذاشت. در طی دوره اجرای برنامه‌ها، بایستی در زمانهای مختلف در برنامه تدوین شد. تجدیدنظر کرد و در صورت لزوم، اصلاحات لازم را به عمل آورد.

۳. اصل توجه به تعهدات و امکانات: در برنامه‌ریزی باید به تعهدات و امکانات مؤسسه توجه نمود و بر اساس امکانات و زمان کمتر از تعهدات، برنامه‌ریزی نمود. اصل تعهدات در واقع افق برنامه را مشخص می‌کند.

## موانع و محدودیتهای برنامه‌ریزی

در برنامه‌ریزی موانع و محدودیتهای زیادی وجود دارد که ما تعدادی از این موانع و محدودیتهای را به صورت فهرست‌وار در زیر مطرح می‌کنیم:

۱. وقایع و بحرانهای محیطی: می‌دانیم که وقایع و رویدادهای محیطی همواره غیرقابل کنترل هستند. پیش‌بینی و برآوردهای آینده همیشه دقیق نیستند و برنامه‌های که برای این

گونه پیش‌بینی‌ها و برآوردها تدوین می‌گردند، ممکن است به شکست بینجامد.

۲. مقاومت‌های داخلی: افراد ممکن است در مقابل تغییرات ناشی از اجرای برنامه‌ها مقاومت کنند. این مقاومت‌ها ممکن است در سه سطح مقاومت شخصی مقاومت تخصصی و مقاومت بر اساس منافع و موقعیت اشخاص یا گروه انجام گیرد. بنابراین با وجود مقاومت‌های طوق، اجرای برنامه‌ها ممکن است با عدم موفقیت مواجه گردند.

۳. برنامه‌ریزی پرهیزینه می‌باشد، زیرا نیاز به مطالعه و کار فراوان دارد.

۴. برنامه‌ریزی یک کار سخت و پرمشقتی است زیرا به تبحر زیاد، خلاقیت بیش از اندازه، قدرت تجزیه و تحلیل و استنتاج فراوان نیاز دارد.

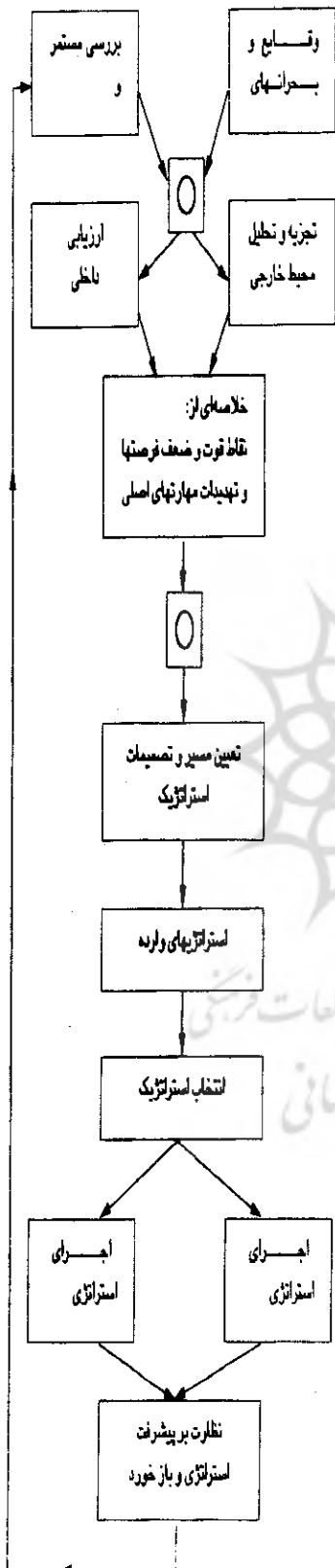
## برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آنها، اینکه یک سازمان چیست، چه می‌کند، و چه اموری انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علائق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد. معمولاً گفته می‌شود که در عمل شرکتها کمتر منابع خود را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و مسائل محیطی را در نظر می‌گیرند، بلکه شرکتها در عمل تصمیمات خود را روی یک سلسله مراتبی که چه چیزی تأثیر بیشتری دارد و چه چیزی تأثیر کمتری دارد، اتخاذ می‌کنند. ولی باید گفت که با

گذشت زمان این نظر تغییر خواهد کرد و شرکتها مجبور خواهند شد که به برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورند و اساس برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بر پیش‌بینی استوار است. بنابراین شرکتی که در یک محیط پرتلاطم و دائماً در حال تغییر بسر می‌برد، بهتر است که برای مقابله با تغییرات محیطی، تلاشهای جهت پیش‌بینی نمودن آینده انجام دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانها و شرکتها مبتنی بر این فرض است که رهبران و مدیران این سازمانها و شرکتها، اگر بخواهند سازمانها و شرکتهايشان در سالهایی که در پیش رو دارند، رسالت خود را به نحو مطلوبی به تحقق برسانند و مراجعین و مشتریان را راضی نگه دارند، باید خود استراتژیستهای کارساز باشند. این رهبران و مدیران باید نهایت بصیرت و آگاهی را در قلمرو تحت کنترل خود به کار گیرند و برای این کار نیازمند آنند که برای تطبیق با محیط متغیر، استراتژیهای کارساز تدوین کنند و برای تصمیم‌گیری‌شان باید مبنای استوار و قابل دفاع برپا نمایند. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیندی است مرکب از یک سری تصمیمات مرتبط و به هم تنیده شده، که به تهیه یک خط مشی مؤثر برای مؤسسه منجر می‌گردد.

## فرآیند اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک

فرآیند اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک راهی است که در آن استراتژیستها اهداف و رسالتهای سازمان را تعیین نموده و تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می‌نمایند. ما در زیر یک مدل اساسی از برنامه‌ریزی استراتژیک را برای یک مؤسسه و سازمان بازرگانی ارائه می‌دهیم:



مدل اساسی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

تعیین رسالت شرکت	
تعیین اهداف کمی و کیفی شرکت	
شناسایی معایل	شناختن و آگاهی از
استراتژیک	مسئله یا مشکل
تجزیه و تحلیل	بررسی و تجزیه و
استراتژی شرکت	تحلیل مسئله یا مشکل
فرمول‌بندی و انتخاب	لذت تصمیم نسبت به
استراتژی	اقداماتی که باید انجام گیرد
استقرار و اجرای	اقدام در جهت اجرای
استراتژی	تصمیمات لذت‌شده
نظارت بر استراتژی	ارزیابی و باز خورد
	از نتایج

در این نقاط اهداف نیازمند بازنگری مجدد می‌باشند

همانطوری که از مدل فوق پیداست، مراحل اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب عبارتند از:

۱. تعیین رسالت شرکت :

هر مؤسسه بازرگانی جهت لیل به یک یا چند هدف بنیادی ایجاد می‌شود که کلیه فعالیتها و امکانات مؤسسه برای حصول به آن هدف غنایی وسیع می‌شوند. رسالت سازمان به فلسفه وجودی آن ارتباط دارد و جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص می‌سازد. پس از تعیین رسالت سازمان، بایستی هدفها و مقاصدی را که در جهت تحقق رسالت سازمان است، تعیین کرد و پس از آن استراتژی و سیاستهای لازم به وقت مشخص گردد.

نمونه‌های از رسالت یک عبارتست از:

به مشتریان، طیفی از کالاهای برگزیده و با کیفیت بالا ارائه دهیم. به منظور تشویق سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت، سودآوری و کسب سود را در هر سال دنبال کنیم. روابط انسانی عالی با کارکنان و عرضه‌کنندگان و مشتریان را در سر لوحه کارها قرار دهیم.

۲. تعیین اهداف شرکت : به منظور دستیابی به رسالت سازمان، در هر مؤسسه لازم است یک سری اهدافی مشخص شوند. اهداف عبارتند از: نتایج و مقاصدی که سازمان از طریق عملکرد خود، در جستجوی رسیدن به آنها است. اما این اهداف به دو دسته تقسیم می‌شوند. یکسری از اهداف کمی هستند مانند داشتن سودآوری بالا، نرخ بازگشت سرمایه بالا *POI* و ... و یکسری از اهداف کیفی هستند مانند خدمات اجتماعی بالا - انعطاف‌پذیری سازمان، کنترل دارائیهها و ...

۳. شناخت و آگاهی از مسئله : تعیین فرصتها و تهدیدات موجود در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخل مؤسسه برای شناخت فرصتها و تهدیدات موجود در محیط، جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه، مقایسه، ارزیابی و نتیجه‌گیری آنها ضرورت دارد. شناخت و آگاهی از مسئله، فرایندی است که توسط آن استراتژیستها، محیط را مطالعه و بررسی می‌کنند تا از فرصتها و تهدیدات، راه بهتر مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نمایند. تجزیه و تحلیل و آگاهی از مسئله فرایندی است که توسط آن تولید و عملیات سازمان، توزیع و بازاریابی، تحقیق و توسعه و منابع و کارکنان، عوامل مالی و حسابداری سازمان آزمون می‌گردد تا نقاط ضعف و قوت مؤسسه شناسایی شده و از طریق آن به بهترین وجهی از فرصتهای محیط استفاده نموده و با تهدیدات آن مقابله شود.

۴. بررسی و تجزیه و تحلیل مسئله: مسایل و مشکلات شناسایی شده در این مرحله توسط استراتژیستها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. پس از اینکه مسائل و مشکلات مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، آنگاه راه‌های مختلف برای غلبه بر این مسایل و مشکلات با توجه به ضعفها و نقاط قوت شرکت، توسط استراتژیستها ارائه می‌شود.

۵. اخذ تصمیم نسبت به اقداماتی که باید انجام گیرد : این مرحله در واقع همان فرایند انتخاب استراتژیک می‌باشد. در این مرحله، یکی از استراتژیها و راه‌حلهای ارائه شده که با اهداف مؤسسه بیشتر مطابقت داشته باشد و همچنین امکان‌پذیر و مقرون به صرفه نیز باشد، انتخاب می‌شود.

۶. اقدام در جهت اجرای تصمیمات اخذ شده : استراتژی

انتخاب شده در این مرحله در ساز به اجراء گذاشته می‌شود. اجراء استراتژی از دو طریق می‌تواند انجام پذیرد: ۱- اجرای استراتژی در غایت ساختار سازمانی ۲- اجرای استراتژی در غالب افراد

اجرای استراتژی در برگزیده تعد تصمیمات و فعالیتهای مرتبط است منابع مؤسسه باید جهت تقویت تصمیمات استراتژیک تخصیص داده شوند و سازماندهی بخشها و مؤسسه باید این استراتژی و اهداف منعکس سازد. یک نکته بسیار با اهمیت در اینجا این است که اجرای استراتژی به اندازه خود استراتژی اهمیت دارد چرا که بهترین استراتژی اگر در سر اجرا نگردد، ممکن است برتری خود را از دست داده و موثر و زیان فراوان گردد.

۷. ارزیابی و باز خورد از نتایج ارزیابی یعنی حصول اطمینان از پیشرفت استراتژی از طریق باز خورد و انجام اقدامات تخصصی در صورت لزوم. ارزیابی استراتژیک مرحله‌ای فرایند مدیریت برنامه‌ریزی استراتژی است که در آن مدیران عالی سعی در اطمینان حاصل نمایند که استراتژی انتخابی به درستی اجراء شده و اهداف شرکت را برآورده می‌نماید. استراتژیهای ارزیابی شده در صورت لزوم همراه با تغییرات محیطی تعد می‌شوند.

اما نکته‌ای که باید در اینجا به یادآوری کنیم این است که شناسایی مهمترین مسئله‌ای که در برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید می‌شود این باشد برنامه‌ریزی باید از طریق تبادل نظر بین مدیران عالی و زیردستان یا دارائیه مرکزی با بخشها و واحدهای پایین صورت گیرد. همچنین برنامه‌ریزی خواهد از طریق «بالا به پایین» یا از طریق «پایین به بالا» صورت گرفته باشد، به

برنامه‌ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه‌ریزی بلندمدت، بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان به سبب سبب بیشتر تأکید می‌کند. برنامه‌ریزان بلندمدت بر این فرض تمایل دارند که روندهای جاری تا آینده ادامه خواهند یافت، در حالی که برنامه‌ریزان استراتژیک انتظار وقوع روندهای جدید، رویدادها و وقتهای در روند مورد بحث و بروز غافلگیریهایی گوناگون را دارند. بنابراین طرحهای استراتژیک بیشتر از طرحهای بلندمدت احتمال دارد صرف و در برگیرنده تغییرات کیفی در جهتگیری و دامنه گسترده‌تری از برنامه‌های اقتضایی باشند.

سوم، برنامه‌ریزان استراتژیک بیش از برنامه‌ریزان بلندمدت احتمال دارد خواستار شکل ایده‌آل یا خواستار «چشم‌انداز موفقیت» باشند و بپرسند چگونه می‌توان به آن دست یافت. علاوه بر این، چون راهنمایی اینان غالباً چشم‌انداز موفقیت است، طرحهای استراتژیک اغلب نمایانگر تغییرات کیفی و در این جهت می‌باشند، در صورتی که طرحهای بلندمدت نوعاً قیاس و استنباطی از وضع موجود هستند که غالباً در قالب هدفهای مطرح می‌شوند که نمایانگر بازتابهای روندهای جاری هستند.

سوم، برنامه‌ریزی استراتژیک خیلی بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت جهت‌گیری عملی و اقدامی دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک بر حسب معمول دامنه‌ای از رویدادهای ممکن آینده را در نظر گرفته و برای آینده تصمیمات و اقدامات کنونی را از لحاظ

تحقیق و توسعه، پرسنلی، بازاریابی و مال وجود دارد، یک نقش عمده‌ای را در برنامه‌ریزی‌های استراتژی سطح بازرگانی بازی می‌کند.

**استراتژی سطح وظیفه‌ای:**  
استراتژی سطح وظیفه‌ای اشاره به مواردی دارد که در ارتباط با فعالیتها و عملیاتهای کارکردی مربوط به شرکت هستند. برنامه‌ها در این سطح از استراتژی در داخل سازمان اغلب به طور ماهرانه‌ای توصیف و تشریح می‌شوند، اما باید توجه نمود که چنین برنامه‌های باید همواره به وسیله برخی از ملاحظات استراتژیک اساسی، هدایت و کنترل گردند. برای مثال، برنامه‌ها در مورد تغییر و تحول در نوع تولیدات می‌بایست با توجه به چهارچوب استراتژی اساسی شرکت در این مورد انجام گیرد. همواره در این سطح از استراتژی، وجود نقایص و اشکالات اساسی در برنامه‌ها می‌تواند نتایج وخیمی را برای شرکت به بار آورد.

### تفاوت میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت

باید توجه کنیم که بین برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان باید تمایز قائل شد. این دو معمولاً در عمل از چهارنظر بنیادی با یکدیگر تفاوت دارند:

**نخست،** با آنکه هر دو برنامه‌ریزی بر «سازمان» و آنچه سازمان برای بهبود عملکرد خود باید انجام دهد، تأکید دارند ولی برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر بر تشخیص و رفع مسائل مورد اختلاف، نظر دارد. در حالی که برنامه‌ریزی بلندمدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل آنها به بودجه و برنامه‌های کاری جاری نظر دارد.

یک فرایند مؤثر و کارآمدی را دنبال کند. تبادل نظرهای معنی‌دار واقع‌بینانه (نه بدبینانه یا خوشبینانه) تنها دستورالعملی برای برنامه‌ریزی موفق است.

### سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک

*Schendel* و *Hofer* بین سه سطح استراتژی سازمان تفاوت زیادی قایل هستند. این سه سطح استراتژی به ترتیب عبارتند از:

۱. استراتژی سطح شرکت ۲. استراتژی سطح بازرگانی ۳. استراتژی سطح وظیفه‌ای

**استراتژی سطح شرکت:**  
استراتژی سطح شرکت بالاترین سطح برنامه‌ریزی استراتژیک را در شرکت اشغال کرده است. این استراتژی دارای افق زمانی بلندمدت بوده و بر کل سازمان احاطه دارد. این استراتژی راهنمای تخصیص منابع بین واحدهای یک شرکت تولیدکننده محصولات می‌باشد و استانداردهایی را برای افزایش واحدهای جدید یا حذف واحدهای موجود ارائه می‌کند. برای تجسم استراتژی سطح شرکت بایستی فرایند تخصیص منابع بین بخشهای مختلف مجموعه و هرگونه تغییر در اجزاء آن مورد بررسی قرار داد. استراتژی سطح شرکت بر کل اجزاء و واحدهای مربوطه تأثیر می‌گذارد و به عنوان محدودیت برای واحدهای مزبور مطرح خواهند بود.

**استراتژی سطح بازرگانی:** در استراتژی سطح بازرگانی، سطوح برنامه‌ریزی بیشتر در ارتباط با بازار تولید و عملیات و آماده نمودن همزمان واحدهای وظیفه‌ای که بیشترین کارایی را داشته باشند، می‌باشد. توسعه تولیدات جدید و تفکیک بازارها همراه با سیاست کلی که در زمینه نوع تولید،

ارتباطی که با این دامنه دارند، مورد توجه قرار می‌دهند. راهنمای برنامه‌ریزان استراتژیک ممکن است همان «چشم‌انداز موفقیت» باشد، اما این را نیز می‌دانند که اگر آینده چنانکه از پیش برنامه‌ریزی شده است، نباشد امکان دارد که لازم باشد برای دست یافتن به این چشم‌انداز، استراتژیهای مختلف تعقیب شود. از طرف دیگر، برنامه‌ریزان بلندمدت آینده‌ای را که بیشترین احتمال را دارد از پیش فرض می‌کنند، سپس به عقب بازگشته و برنامه تفضیلی و اقدامهای ضروری برای رسیدن به آینده را طرح می‌کنند. بنابراین برنامه‌ریزان بلندمدت و طرحهای آنها در یک خط تصمیم‌گیری گرفتار می‌شود که اگر آینده مطابق فرض آنها از کار درنیاید این خط تصمیم‌گیری و اقدامهای مربوط به آن ممکن است مطلوب نباشد.

## فواید برنامه‌ریزی استراتژیک

سازمانها به دلایل زیادی به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند. اما به اعتقاد اکثر نویسندگان مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمانها کمک کند تا:

۱. به روش استراتژیک بیندیشند و استراتژی‌های مؤثری را تدوین کنند.
۲. جهت‌گیری آینده را مشخص نمایند.
۳. الویتهای را مشخص سازند.
۴. تصمیمات امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها، اتخاذ کنند.
۵. در زمینه‌های تحت کنترل سازمانشان، حداکثر بصیرت را اعمال کنند.
۶. با توجه به تمامی سطوح و کنشها و واکنشها تصمیم‌گیری کنند.
۷. مسائل عمده سازمان را حل کنند.
۸. عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند.
۹. با یک روش کارساز، با اوضاع و

احوالی که دائماً دستخوش تغییر و تحول است، مقابله نمایند. ۱۰ و ....

گرچه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تمامی این فواید را تأمین کند، اما هیچ تضمینی وجود ندارد که حتماً چنین خواهد کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزار است و این رهبران و مدیران هستند که باید به نحو مطلوبی از آن استفاده نموده و بکار گیرند.

## منابع و مأخذ

۱. ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی. سیاستهای بازرگانی و مدیریت استراتژیک. کرمان - انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید باهنر کرمان. سال ۱۳۶۸.
۲. اشایدرو راد، میسون و دیگل. سواردی در مدیریت استراتژیک. علی شمعانی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع). سال ۱۳۶۵.
۳. ساراگون، جان رام - برنامه‌ریزی استراتژیک. عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
۴. شوانک، چارلز آر - مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک. عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰.
۵. ککوک، ویلیام اف و جاج، لانس آر. سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. سهراب خلیلی شوری. تهران: شرکت فرهنگی انتشاراتی یادواره کتاب، سال ۱۳۷۱.
- 6- Sandersonokenny and other's - *Busines spolicy*. Basil Blackwell, 1991.
- 7- Pearceiiojohna. and Robinsohojojr - *strategic management* - Richard D.Irwininc. 1988.

ارتباطی که با این دامنه دارند، مورد توجه قرار می‌دهند. راهنمای برنامه‌ریزان استراتژیک ممکن است همان «چشم‌انداز موفقیت» باشد، اما این را نیز می‌دانند که اگر آینده چنانکه از پیش برنامه‌ریزی شده است، نباشد امکان دارد که لازم باشد برای دست یافتن به این چشم‌انداز، استراتژیهای مختلف تعقیب شود. از طرف دیگر، برنامه‌ریزان بلندمدت آینده‌ای را که بیشترین احتمال را دارد از پیش فرض می‌کنند، سپس به عقب بازگشته و برنامه تفضیلی و اقدامهای ضروری برای رسیدن به آینده را طرح می‌کنند. بنابراین برنامه‌ریزان بلندمدت و طرحهای آنها در یک خط تصمیم‌گیری گرفتار می‌شود که اگر آینده مطابق فرض آنها از کار درنیاید این خط تصمیم‌گیری و اقدامهای مربوط به آن ممکن است مطلوب نباشد.

## فواید برنامه‌ریزی استراتژیک

- سازمانها به دلایل زیادی به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند. اما به اعتقاد اکثر نویسندگان مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمانها کمک کند تا:
1. به روش استراتژیک بیندیشند و استراتژی‌های مؤثری را تدوین کنند.
  2. جهت‌گیری آینده را مشخص نمایند.
  3. الویتهای را مشخص سازند.
  4. تصمیمات امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها، اتخاذ کنند.
  5. در زمینه‌های تحت کنترل سازمانشان، حداکثر بصیرت را اعمال کنند.
  6. با توجه به تمامی سطوح و کنشها و واکنشها تصمیم‌گیری کنند.
  7. مسائل عمده سازمان را حل کنند.
  8. عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند.
  9. با یک روش کارساز، با اوضاع و

احوالی که دائماً دستخوش تغییر و تحول است، مقابله نمایند. ۱۰ و ....

گرچه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تمامی این فواید را تأمین کند، اما هیچ تضمینی وجود ندارد که حتماً چنین خواهد کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزار است و این رهبران و مدیران هستند که باید به نحو مطلوبی از آن استفاده نموده و بکار گیرند.

## منابع و مأخذ

1. ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی. سیاستهای بازرگانی و مدیریت استراتژیک. کرمان - انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید باهنر کرمان. سال ۱۳۶۸.
  2. اشایدرو راد، میسون و دیگل. سواردی در مدیریت استراتژیک. علی شمعانی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع). سال ۱۳۶۵.
  3. ساراگون، جان رام - برنامه‌ریزی استراتژیک. عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
  4. شوانک، چارلز آر - مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک. عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰.
  5. ککوک، ویلیام اف و جاج، لانس آر. سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. سهراب خلیلی شوری. تهران: شرکت فرهنگی انتشاراتی یادواره کتاب، سال ۱۳۷۱.
- 6- Sandersonokenny and other's - *Busines spolicy*. Basil Blackwell, 1991.
- 7- Pearceiiojohna. and Robinsohojojr - *strategic management* - Richard D.Irwininc. 1988.