**برنامه ریزی و مديريت استراتژيك**

مقدمه:

 علم مدیریت در غرب پس از انقلاب صنعتی تجلیات معنوی خود را نمایان ساخت و در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم گسترش و تکامل خاصی پیدا نمود. انقلاب صنعتی سبب ایجاد دگرگونی و تغییراتی در نظام کهنه و قدیمی گردید و با خود فرآورده های صنعتی و تکنولوژی جدید را جهت تسهیل در رفاه و آسایش جامعه بشری عرضه نمود. ناگفته نماند که در عین حال انقلاب صنعتی زندگی فردی انسان ها را تا حدود زیادی با مشکلات و معضلات جدید دست بگریبان ساخت تا پایان قرن نوزدهم میلادی دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه قرار داشت و بطور غیر مستقیم فلاسفه بزرگ چون ارسطو و افلاطون فلسفه و برهانهائی را برای حسن سلوک و رفتار انسانها و همچنین اداره امور مربوط به آنها عرضه نمودند. در اوائل قرن بیستم علم مدیریت مانند علوم پزشکی، مهندسی، اقتصاد و غیره در شمار یکی از علوم مستقل در آمد و در دانشگاههای معتبر دنیا دانش پژوهانی را در شناخت اصول و مفاهیم ناثاخته خود تشویق و ترغیب نمود، تا نظرات و توریهای خاصی را که بر پایه تعميم قوانين علمی در اداره امور سازمانهای بشری می بود، به جهان مدیریت عرضه نمایند.

یکی از عمده ترین مباحث مدیریت امروزی بومی کردن نظریه های مدیریت است. بر اساس این نظریه تلاش صاحبنظران بر آنستکه که کار برد مفاهیم نظری و عمومی در مدیریت را متناسب با شرایط ویژه در منطقه و کشور مورد بررسی قرار دهند. تغييرات و دگرگونی های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه ریزی بلند مدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک، مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود.

تعاریف:

مدیریت عبارتست از :هنر انجام کار به وسیله دیگران ویا فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل : این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم.

برنامه ریزی عبارتست از: فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات . برنامه ریزی فکر کردن راجع به اینده یا کنترل ان نیست بلکه فرایندی است که میتواند در انجام این مورد استفاده قرار گیرد.

استراتژی عبارتست از: واژه استراتژی از ریشه یونانی STRATEGEMAبه معنای فرمانده ارتش ،مرکب از STRATOSبه معنی ارتش و AGOبه معنای رهبر گرفته شده است.

برنامه ریزی:

فلسفه برنامه ریزی، به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی است. متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد. برنامه ریزی بخش انفکاک ناپذیر مدیریت است. فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند. بنابراین ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به جزئی ترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است. مدیر خوب کسی است که بتواند آینده را به خوبی ببیند و نتیجه تصمیم های خود را از قبل مجسم نماید. زیرا یک تصمیم اشتباه می تواند مشکلات زیادی را بوجود آورد. مدیر در صورتی می تواند کاری را درست انجام دهد که قبل از انجام آن بداند که می خواهد به چه چیزی دست یابد و این امر جز با داشتن طرح و برنامه کار، امکان پذیر نیست تعابیری که در مورد برنامه ریزی وجود دارد مختلف است اما آینده مداری، آمادگی برای آینده ، جهت دهی و تصمیم گیری از خصوصیات بارز آن توصیف می شوند. و برنامه ریزی را یکسری فعالیتهای منطقی و رسمی تعریف می کنند که تلاش دارند شرایط، جهت ها و تلاشها را در مدت زمانی در آینده پیش بینی کنند تا از این طریق پرسنل و سازمان را آماده سازند تا عملکردشان را بنحو مؤثر و از بهترین راه برای نیل به اهدافشان، انجام دهند. . در سازمانهای صنعتی همانند دیگر سازمان ها، کارها بایستی مطابق با برنامه به پیش رود و تنها موقعی امکان پذیر است که فرآیند برنامه ریزی در تمام مراحل در یک چارچوب منطقی و منظم و براساس واقعیات به پیش رود و کیفیت آن در طی مراحل اجرایی و نتایج حاصل از آن مورد ارزیابی قرار گیرد. واضح است که کمتر برنامه ای می تواند تمام وقایع و پیشامدهای آینده را دقيقا پیش بینی کند از این رو انعطاف پذیری برنامه در جهت اصلاح فعاليتها و روندها و ارزیابی مستمر و کلی فرآیندها، روشها و مراحل اجرایی، ضروری و اجتناب ناپذیرند. ا • واضح است که از یک برنامه نمی توان بیش از تلاش انجام شده در فرآیند برنامه ریزی، انتظار داشت. متأسفانه بعضی از برنامه ها منعکس کننده انتظارات غیر واقعی، اظهارات عاطفی و یا امیدهای صوری اند و نیز برخی بر اساس داده های نا کافی و تعابير غیر منطقی حدس و گمان و روند های اجرایی نامطلوب طراحی می شوند. این گونه نقایص و مشکلات همگی ناشی از کیفیت نامطلوب فرآیند برنامه ریزی است موفقیت برنامه ها قابل تضمین نیستند اما می توان کیفیت آنها را که متأثر از عوامل گوناگونی هستند، بهبود بخشید که از آن جمله میتوان موارد ذیل را اشاره نمود:

* کافی بودن زمان و منابع
* وجود رهبر و افراد با تجربه و با صلاحیت در برنامه ریزی
* نگرش و احساس مثبت در مورد طرح و اجرای برنامه
* وجود ساختار های زیر بنایی حمایتی
* جلب مشارکت پرسنل در مشاغل مهم و حساس و افرادی که در فرآیند برنامه ریزی ذینفع اند.
* اجتناب از انتظارات غیر واقعی
* منظم بودن و جامعیت برنامه

هدف برنامه ریزی در سازمانهای صنعتی تعیین نوع و کیفیت فعالیتها در جهت جوابگویی به نیاز های کنونی و آینده و چگونگی نیل به آنها به بهترین و مؤثرترین روش است برنامه ریزی به شرطی می تواند جوابگوی این مهم باشد که رهبریتی هوشیار، برنامه ریزی منظم و جامع و مشارکت جمعی داشته باشد.

برنامه ریزی وسیله ای در جهت تحقق هدف یا اهدافی است و هدف نهایی تمام برنامه ریزیها در این زمان اینست که نه تنها از اثربخشی و کارآیی تمام امکانات برنامه ها و عملکردها برای ارضای نیاز کلیه پرسنل اطمینان حاصل نماید، بلکه این افراد را در شکل گیری و توسعه یک سازمان پویا تشویق و تسهیم نمود.

 انجام برنامه ریزی شامل شامل چهار مرحله ذیل است :

* اولین مرحله، تعیین اهداف و اولویت آنهاست که همان هدف گذاری است
* دومین مرحله، بررسی و پیش بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدف ما کمک می کنند پیش نگری ).
* سومین مرحله، تشخیص فعالیتها و اقداماتی است که برای تحقق هدف ها ضرورت دارند. (تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه بندی)
* چهارمین مرحله، تعیین خط مشی ها و روشها و ملاک های عملیاتی است. خط مشی، نحوه اجرای عملیات و تحقق هدفها را مشخص کرده و رفتار اعضای سازمان را هدایت می کند.

هر برنامه در سازمان بایستی هم عناصر کمیسی (مسائلی که جنبه ی مقداری و شمارشی دارند مانند تعداد مدیران و پرسنلی که لازم است آموزش ببینند و هم عناصر کیفیتی (محتوای آموزش و تخصصهای مورد نیاز و همچنین بررسی تعاریف مربوط به آرمانها، مقاصد ، هدفها و...) را در نظر گیرد و به هردو توجه نماید. در گذشته برنامه ریزی ها تک بعدی بودند و فقط هدفهای کمیتی و مقداری داشتند. وی به تدریج پای مسائل کیفیتی که در حقیقت جان و روح سازمان هستند نیز به میان کشیده شده است اما باید اذعان داشت که بازوی کیفیتی برنامه ریزیهای سازمانی در مقایسه با بازوی کمیتی هنوز بسیار ضعیف و ناتوان مانده است علت ناموفق بودن بسیاری از فعالیتها را می توان در انجام یکسری کارهای بدون برنامه و بدون تأمل و تعمق و تفکر و مشاوره های کافی، جستجو نمود. در صورتی که برنامه ریزیهای صحیح در سازمان نه تنها آسیب پذیری مدیران، مسئولین، کارشناسان و برنامه ریزان و پرسل را تقلیل می دهند، بلکه نیل به اهداف سازمان و کارکنان را تضمین و کار را برای مدیران ساده می کند.

مدیریت استراتژیک:

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندیهای یک سازمان در زمان مشخصی تعریف می شود. فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است:

 ا- تجزیه و تحلیل محیطی

۲- پایه گذاری جهت گیری سازمانی

 ۳- هدف گذاری

 ۴- تعیین و تدوین استراتژی ها

 ۵- بستر سازی و اجرای استراتژی ها

 6- کنترل استرتژی

" گری هامل" ۵ توصیه اساسی را در فراهم کردن زمینه خلق استراتژی اثربخش پیشنهاد می کند. پیشنهادهای جدید،گفتگوهای جدید، احساسات جدید، دیدگاههای جدید و تجارب جديد.

استراتژی و برنامه دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می شود فرصت یابی استراتژیک، تحليل گلوگاه راهیابی استراتژیک این ساختار روند تکوین استراتژی را بیان می کند. در رویکرد استراتژی اثربخش، هیچ الگوریتمی برای دستیابی قطعی به یک استراتژی وجود ندارد. در عوض این ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین استراتژی است که استراتژیست را در جهت بهره برداری از تفکر استراتژیک خود هدایت می کند. مدیریت استراتژیک، فرایند تصمیم گیری است که جهت های دراز مدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می سازد. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به وسیله آن مدیران برای دراز مدت فعالیت های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه ای را مشخرس و استراتژی های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه های عملی برای اجرای استراتژی ها را انتخاب می کنند. مدیریت استراتژیک فرایندی پویا است، زیرا هر بخش از این فرایند، پرسشی اساسی را به دنبال خواهد داشت.

 اهدافی که به مدیریت ارشد در مدیریت استراتژیک کمک می کنند عبارتند از :

- دیدگاهی استراتژیک در مورد تجارت داشته باشیم

- درک بهتری از محیط رقابتی بیافرینیم

- روشهای گوناگون مدیریت را درک کنی

- اخلاق مدیریتی را گسترش دهیم.

- وجوه کلیدی فرهنگ و چگونگی تاثیر آن بر تصمیم گیری را درک کنیم

مدیران برای موفقیت در سیستم های برنامه ریزی می بایست همواره به تمایرهای بین برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی توجه داشته باشد. این تمایزها به شرح زیر می باشند:

 ۱- از آنجا که مدیران ارشد نسبت به مدیران میانی معمولا درک کلی بهتری از سازمان دارند و مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد از جزئیات عملیات روزمره سازمان بیشتر مطلع هستند، برنامه های استراتژیک معمولا توسط مدیریت ارشد و برنامه عملیاتی توسط مدیریت میانی تدوین می شوند

 ٢- برنامه ریزی استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل اينده مطرح است؛ در حالی که برنامه ریزی عملیاتی به تجزیه و تحلیل عملکرد روزمره سازمان برمی گردد؛ لذا گردآوری داده های پایه برای برنامه ریزی استراتژیک به مراتب مشکل تر از گرد آوری داده برای برنامه ریزی عملیاتی است.

٣- از سوی دیگر از آنجا که برنامه های استراتژیک مبتنی بر پیش بینی آینده و برنامه های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود در یک سازمان می باشند، غالبا برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های استراتژیک مشروح تر می باشند.

۴- برنامه ریزی استراتژیک، متمرکز بر بلند مدت و برنامه ریزی عملیاتی، متمرکز بر کوتاه مدت است. به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک در دوره زمانی بلندتری نسبت به برنامه ریزی عملیاتی مصداق پیدا می کند.

مزایای مدیریت استراتژیک :

پژوهشهای انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قایل است، از جمله تفکروتعهد استراتژیک:

 ١- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می کند.

۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای 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-كليه تصمیم گیری های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید.

 ۵- سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند.

 ۶- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می دهد.

 ۷- به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می کند.

۸- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم می کند.

۹- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می کند.

 ۱۰- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می کند.

۱۱- به مدیران کمک می کند که درک روشن تری از سازمان داشته باشند.

 12- شناخت فرصتهای بازارهای آینده را آسان تر می سازد.

۱۳- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می دهد.

 ۱۴- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه میدهد.

 ۱۵- به مدیران کمک می کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند

 ۱۶- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت های تعیین شده تخصیص می دهد.

 ۱۷ - هماهنگی در اجرای تاکتیکهایی که برنامه را به سرانجام می رسانند، بوجود می آورد.

۱۸- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید. بلندمدت گردند، به حداقل می رساند.

 ۱۹- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می آورد.

۲۰- ترتیب دهی اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می آورد.

۲۱- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می دهد.

 ۲۲- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می شود.

 ۲۳- تفکر آینده نگر را تشویق می کند.

مزایای فوق به سازمان ها توانایی آن را می بخشد که به جای آن صرفا پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند،خود بر آنها تاثیر گذارند.