[مقاله های درباره مدیریت استراتژیک](http://rafeg.blogfa.com/post-17.aspx)

**عنوان مقاله :** بررسی پیشرفت های اخیر در [مدیریت](http://emodiran.com/) استراتژیک

این مقاله در مورد پیشرفت ها وترقی های اخیر در [مدیریت](http://emodiran.com/) استراتژیک می باشد.به طور مشخص این مقاله در مورد تغییرات اجتماعی ،اقتصادی و سیاسی که نسبتا اثرات کمتری بروی بنگاه ها نسبت به سایر عوامل دارند بحث می کند .اما همین عوامل جزیی ،برنامه ریزی وجنبه های استراتژیک [مدیریت](http://emodiran.com/) را متنوع ساخته است .تجزیه وتحلیل وترکیب مباحث تازه در [مدیریت](http://emodiran.com/) استراتژیک سبب ورود [مدیریت](http://emodiran.com/) استراتژیک به حوزه جدید شده استکه در ان 1)سود سهامداران مهمتر از قبل هستند وبه آن توجه بیشتری می شود 2)در مورد مسئولیت اجتماعی نگرانی های شدیدتری وجود د دارد.عصر جدید دارای ویژگی ها وراهکارهای گسترده و عمیقی است که جوابگوی مسائل و مشکلاتی همچون رسوایی و ورشکستگی بنگاه ها نیز می باشد.
 **مقدمه:**
برای بیشتر سازمان ها انتقال از قرن 20 به قرن 21 باعث اهمیت یافتن بحث تغییر سازو کار وعملیات شده است .هزاره جدید شرایط تازه ای را با خود به همراه داشته  که بحث فرایند های [مدیریتی](http://emodiran.com/) جدید و برنامه ریزی جدید را ایجاب می کند .پیشرفت ها و مباحث زیادی در فرایند های برنامه ریزی و [مدیریت](http://emodiran.com/) استراتژیک در سال های 1990 و2001 ایجاد شد که توسط دو عامل به سرعت تحت الشعاع قرار گرفت:1)اضمحلال و فرو ریختن اقتصاد شرکت dot com  2)وقایع 11 سپتامبر که باعث خرابی مرکز تجارت جهانی در آمریکا شد و به تبع آن جنگ عراق و به تازگی هم اعمال قانون حق انتخاب سهام.

هردو این رخدادها به علت فقدان تعهدی بود که در نیم قرن اخیر بر توافقات اقتصادی ونهادی و به طور کلی اقتصاد جدید و روابط بین المللی چیره شده بود.به عنوان یک نتیجه می توان گفت که پیامد های ان در اقتصا جهانی مشهود بود.اقتصاد جهانی با یک کسادی در اوایل سال 2000 روبرو شد و جنگ دولت امریکا علیه تروریسم گرایش به سمت تک قطبی بودن را افزایش داد که در نتیجه این امر گرایش به سمت ادغام اقتصاد جهانی با شکست روبرو شد .هاسکیسن (2001)به صراحت بیان کرد که تغییر ساختار در این دوره در حال اتفاق افتادن بود.
همه رخدادهای بیان شده( چه داخلی و چه خارجی ) به کارگیری برنامه ریزی برای آینده را سخت تر می کند (متغیر های زیادی تاثیر گذار است).همه مدیران استراتژیک جهت آینده نگری و دوربینی نیاز به یک ارزیابی مجدد در فرایند های برنامه ریزی سنتی شان دارند .وجود وسایل و ابزار های کنترل برای عمل سیستم های مختلف و محیط خارجی سازمان ها به طور فزاینده ای در حال افزایش است.تکنیک های پیش بینی  جدیدی باید مستقر شوندتا ثبات وتغییر پذیری بازارهای جهانی را نشان دهد.شرایط غیر منتظره در همه جنبه ها و محیط سازمان باید قابل انتظار باشدو به صورت قانون در ایددر حالی که در قرن 20وجود شرایط پیش بینی نشده و غیر منتظره از استثنائات به شمار می رفت.
هدف این مقاله بررسی پیشرفت های اخیر در قرایند برنامه ریزی استراتژیک ودرک کاربرد های این برنامه ریزی برای استفاده صاحب نظران وشاغلان می باشد.ابتدا تعدادی از پیشرفت ها و گرایشات اخیر که در اوایل این هزاره تشکیل شده است ارائه می شود و سپس الزامات برنامه ریزی استراتژیک این تحقیقات وپیشرفت ها تجزیه وتحلیل می شود.امید است که این الزامات و دستور العمل ها برای مدیران استراتژیک مفید باشد وبتواند باعث ایجاد نظرات جدید و تغییر شکل دادن تفکرات بشود ودر نهایت استراتژی هایی خلق کند که بر تغییرات سریع وغیر قابل پیش بینی غلبه کرده و از عهده آنها براید.
الن کریسپن رئیس سابق بانک فدرال امریکا لقب (فراوانی و کثرت  غیر منطقی ) را برای اواخر دهه 1990،دوران عصر اقتصاد جدید انتخاب کرد.در این دوران یک حرکت غیر محوس و ظریف در حال اتفاق افتادن بود.حرکت از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دیجیتالی که در ان سرمایه و دارایی های فکری و عقلی جایگزین شد و باعث شد که ارزیابی های سنتی یک چالش و مشکل برای برنامه ریزی استراتژیک محسوب شود.
این اقتصاد جدید و دیجیتالی به وسیله تکنولوژی ها و رسانه های ارتباطی تحریک شد.اقتصاد جدید اواخر سال 1990به انقلاب صنعتی سوم تشریح شد.شرکت های مختلف به سرمایه گذاری بر روی دانش وفکر هجوم آوردند.استراتژیهای سنتی کاهش هزینه و ایجاد برتری در سود اقتصادی مورد توجه مدیران نبود.روش های جدید(business-to-consumer or business-to-business) بازارها واستراتژیهای توزیع قدیمی وسنتی را زیر سوال برد.عامل بالقوه در اقتصاد دیجیتالی برای ساختن وسایل جدید جهت بهره وری وایجاد تحول در تکنولوژی تولیدی و توزیع عامل قوی وتاثیر گذاری است.چشم انداز وهدف اقتصاد دیجیتالی استفاده از سیستم ها و تکنولوژی های اطلاعاتی و از راه دور جهت مستند وبا اعتبار کردن خبرها و اطلاعات است.و همچنین اقتصاد دیجیتالی بعضی از فرایند های [مدیریتی](http://emodiran.com/) مانند فرایند سنتی تصمیم گیری به فرایند سنتی بدون وقفه را نیز تغییر خواهد داد.
در جهان امروز که عقیده وفکربه طرز فزاینده جایگزین کارهای یدی وجسمی در تولید می شودرقابت برای کسب شهرت و اعتبار می تواندنیرو محرکه و عاملی جهت سوق دادن اقتصادهابه  سمت جلو باشد .اجناس و کالاهای تولید شده قبل از اتمام معامله می تواند ارزیابی بشوند .فراهم کننده های خدمات و یا شرکت ها می توانند اعتبارشان راعرضه کنند.بنابر این اقتصاد دیجیتالی شرکت ها را برای تمایل و گرایش داشتن به کسب اعتبار وشهرت جهت موفق شدن در این بازار شدید رقابتی مجبور خواهد کرد.
 **پدیدارشدن سیستم های اجتماعی و ارزش های جدید:**
یکی از فرایند های مهم هر استراتژی مقایسه منابع درونی بافرصت های کسب شده در محیط خارجی سازمان است.یکی از نیروهای مهم محیطی یابیرونی سیستم اجتماعی –ارزشی جامعه (محلی که در ان شرکت فعالیت می کند و معاملاتش را انجام می دهد)می باشد.سازگاری وتطابق بین علایق هر سازمان تجاری با جامعه ای که در ان فعالیت می کند باید از اهداف هر سازمان تجاری معتبر باشد.
استراتژیهای بنگاه های سنتی که بر روی افزایش ارزش صاحبان سهام تاکید می کنند لازم است که بر روی علایق وتمایلات جامعه نیز تمرکز کنند.اضمحلال وورشکستگی تعدادی از بنگاه های آمریکایی مانندword com،Enron و... مثال های مهمی هستند از این که این شرکت ها واکنش مهم و سریع و درست به تغییر ارزش ها واعتقادات جامعه نداشته اند.این شرکت ها تحت هر شرایطی طرفدار سرسخت افزایش ارزش سهامداران شرکت بودند .ارزش های اجتماعی در اقتصاد دیجیتالی به سرعت تغییر می کنند.
این مباحث چالشی ایجاد کرده است که بنا بران برنامه ریزان باید توانایی پیش بینی تغییر در احتیاجات وارزش ها ی جامعه را داشته باشند.برنامه وسیستم های ارزشی شرکتها ی فوق الذکر از پیش بینی افزایش در تقاضا به وسیله نیروها وعوامل جامعه غفلت کرده بودند.

**ایجاد نیروهای رقابتی:**
یکی از پیامد های  اقتصاد دیجیتالی و تکنولوژی اطلاعات افزایش رقابت است که لوکاس ان را ماورای رقابت نامید.تجارت الکترونیک و اینترنت رقابتی شدید تر ازانچه که در اقتصادهاو دوره های گذشته وجودداشت ایجاد کرد.یک اقتصاد رقابتی شدیدباید به طور زیاد روی ایجاد وکسب منبع جدید تکیه و تمرکز کند(محصولات جدید ،خدمات ،برنامه ها ،رویه ها وسازوکار های جدید).کمپانی هادر عصر جدید می دانند که سرمایه گذاری هاودارایی هایشان به سرعت مستهلک می شود.تخمین زده شده است که یک برند جدید در حدود10%از یک ماه ارزش خود را از دست می دهد.اینترنت بسیاری از منابع سنتی را برای ورود به تعدادی از صنایع از میان برداشت.همچنین بازارهای جهانی فوری را برای تجارت های ناشناخته وگم نام ایجاد کرد.اینترنت همچنین با کم کردن کانال های توزیع(در مقایسه با کانال های توزیع سنتی)هزینه ها را کاهش داد.همه این نتایج در پایین امدن حاشیه سود در هر واحد نقش داشت.ایجادتجارت الکترونیک به طور عمیق و بنیادی قوانین بازی را برای رقابت تغییر داد.ضعف ورود وموانع خروج به بازار های جهانی و برجستگی و اهمیت قیمت در مبادلات، رقابت را سخت تر کرده است.اینترنت متغیر های رقابتی سنتی را در صنایع مختلف تغییر داده است.پدیدار شدن محیط رقابتی سبب پدیدار شدن استراتژی هایی می شود که طی ان برنده، کل بازار را به دست خواهد اورد.
 **ایجاد استراتزی های تولید:**
تولیدبه روش سنتی (یعنی به گونه ای که دارایی های شرکت بر روی وسایل وتجهیزات سنگین و محسوس سرمایه گذاری می شود)رو به کاهش است و این یکی از نتایج اقتصاد دیجیتالی می باشد .بیش از نیمی از سرمایه گذاری ها در امریکا ،سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات می باشد.نواوری وتغییر از نتایج سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات بود که به سرعت اتفاق افتاد.لازم به ذکر است که شغل های تولیدی امریکا از اوایل1990 سیر نزولی داشته اند.
اقتصاد دیجیتالی ساخت وتولید را از تعدادی از صنایع حذف کرد .شکل جدیدی از شرکت ها که در حال افزایش می باشد (شرکت ها یا سازمان های مجازی)نامیده می شوند.از ان جایی که شرایط رقابتی و تکنولوژیکی به سرعت در حال تغییر است ضرورت و لزوم انعطاف پذیری بیشتر و عکس العمل نشان دادن به تغییرات بازار بیشتر احساس می شود.
جهت بالا بردن انعطاف پذیری ،شرکت ها فعالیت های خود را بر عهده بنگاه ها وشرکت های مستقل دیگر می گذارند.تقریبا 95%عملیات وفرایندهای شرکت های مجازی در خارج از شرکت انجام می شود.در تعدادی از صنایع مانند نرم افزار و... دو وظیفه [تحقیق](http://emodiran.com/downloads/view/cat_id%3A770/menu_id%3A1229/) و توسعه تحت کنترل [مدیر](http://emodiran.com/) می باشد و دفتر مرکزی شرکت نیز در جای دیگر مستقر است.
 **ایجاد روش هایی دربرنامه ریزی استراتژیک:**
در دوره قبل از اینترنت اساس و بنیان برنامه ریزی استراتزیک تورم پایین ،تقاضای مناسب ومنطقی مشتری ،قوانین ثابت ،نرخ بهره پایین و بازارهای ایستا بود.ایستایی و ثبات، مدیران استراتژیک را قادر می سازد تا از استراژی های تهاجمی مانند مهندسی مجدد ،کوچک سازی بخش ها ،انتقال بخشی از کاربه خارج از سازمان و هر انچه که در کاهش هزینه ها موثر افتد رابه کار ببرند.
هم زمان باورود به قرن 21 استراتژی های فوق الذکر ارزش خود را از دست داد.اهداف مادی وجسمی دراواخر دهه 1990ناپدید شد .به عنوان مثال ارزش گذاری شرکت ها وسهام و موجودیها تغییر کرد .تعدادی از مدیران به تقاضاها وانتظارات بالای صاحبان سهام شان با استفاده از رهیافت های غیر اخلاقی پاسخ می دادند.روش هایی مانند ان چه که اصطلاحا حسابداری خلاق نامیده می شود.مدیران در کوتاه مدت از روش های اندازه گیری حسابداری خلاق استفاده می کردند تا ارزش شرکت را زیاد نشان دهند.مثلا درمواردی شرکت هااز طرح ها و برنامه های خلاق گریزان بودند تا درامد ها ونمودارهای بنگاه را به صورت مصنوعی بالا ببرند.لازم به ذکر است که بدانیم این روش (حسابداری خلاق)استراتژی غلطی برای پیروی کردن بود.شرکت های مسئول ومهم تصمیم گرفتند که به عقب برگردند و به طور استراتژیک  درباره ان چه که ان ها می توانند انجام دهند تا بخت و اقبالشان را برگردانند فکر کردند.یک استراتژی جدید تمرکز بر روی زمینه ها و چیزهایی است که شرکت دران هامزیت رقابتی رادارا می باشد.برای مثال تعدادی از بنگاه های سود اور تصمیم گرفتند که روی تولید وتوزیع انرژی تمرکز کنند واز طریق تجارت انرژی و دیگر فعالیتها ی غیر هسته ای فعالیت ها و امور خود را انجام دهند.توجه این استراتژی بر پرهیز از فعالیت های زود گذرو کوتاه مدت است وبه صورت منحصر به فرد مزیت های رقابتی مشخص را به کار می برد.این استراتزی به دیگر فعالیت ها مانند کسب و ادغام نیز گسترش پیدا کرد .به نظر می رسد که یک گرایش و تمایل به سمت ادغام در بسیاری از صنایع وجود داردکه رشد سریع فعالیت های ادغامی گواهی بر این مدعا است.این ادغام ها متفاوت است از ان چه که ما در دهه 1990 دیدیم.جایی که قوانین زیادی وجود داشت که بنگاه ها را مجبور به خرید بنگا ه های کوچک می کرد0همان طور که دراکر معتقد است تنوع خدمات و محصولات توسط یک کمپانی سازمان را متمایز می کند. تمایزبرای مقاصد واهداف مختلف ،انواع مختلف مردم و فرهنگ های متفاوت.
 **ایجاد مدل های جدید مدیریت:**
در دهه 1990 بهبود عملکردمدیریت درگرو افزایش ارزش صاحبان سهام بود.با استفاده گسترده از مشوق های مادی مانند حق انتخاب سهم افزایش یا ماکزیمم سازی ارزش صاحبان سهام اسان شد.در اواخر دهه 1990این مشوق های مالی به سود ومنافع غیر قابل درک منتج شد.که در کشور های دیگر مانند المان و ژاپن نیز گسترش یافت.با اینکه تحقیقات زیادی جهت استفاده از مشوق های [مدیریتی](http://emodiran.com/) در افزایش ارزش سهام انجام شد اما موارد بی شماری ازاقدامات حریصانه و غیر اخلاقی در بنگاه ها ایجاد شده است .این مباحث ارزش و اعتبار موفقیت مدل مشوق های [مدیریتی](http://emodiran.com/) 1990 رااز بین برده است .
همان طور که در بالا بیان شد محیط تجاری امروزه پویایی و پیچیدگی بیشتری را نشان می دهد و این امر غیر ممکن است که مدل [مدیریت](http://emodiran.com/) 1990مناسب محیط تجاری امروز باشد.محیطی که امروز برنامه ریزان استراتژیک با آن روبرو هستند چالشی تراز قبل می باشد.یکی از موضوعات برجسته سبک سنگین کردن بین بهینه سازی سود کوتاه مدت وبلند مدت می باشد که نیاز به تلفیق موثرومتوازنی دارد.مدیران در دهه 1990 تمرکز بر ماکزیمم ساز ی سود کوتاه مدت ا انتخاب کردند و ازتوجه به مباحث بلند مدت غفلت نمودند.
در هزاره جدید یک مدل جدید [مدیریت](http://emodiran.com/) برای توجه به مباحث بلند مدت نیاز است .شواهد ومدارک و ورشکستگی های بی شمار بنگاه ها در اواخر دهه 1990 و اوایل2000 نشان می دهد که اهداف و درامد های کوتاه مدت زود گذر و کم دوام هستند.جهت بالا نگه داشتن ارزش سهام مدیران باید برروی اهداف و موفقیت های بلند مدت توجه و تمرکز کنند.بحث دیگری که احتیاج است تا بازگو شود این است که مدیران استراتژیک باید یک توجه و مقایسه ای بین کارایی و نوآوری داشته باشند .مدل [مدیریت](http://emodiran.com/) دهه 1990 بیشتر بر روی نوآوری تمرکز کرده بود و توجه کمی به کارایی داشت.
صنعت کامپیوتر مثال بارزی از توجه به نوآوری در مقابل کارایی هزینه است .بیشتر کمپانی های کامپیوتر بر روی نواوری تمرکز کردند و درامد کمی داشتند در حالی که صنعت کامپیوتر بایک نرخ دوبل درحال رشد بود.کمپانی دل از این قاعده مستثنا بود .در حالی که کمپانی های دیگر بر روی معرفی محصول جدید و ایجاد نواوری دررقابت و تقابل بودند کمپانی دل بیشترین تمرکزش را بر روی کارایی هزینه گذاشت(از طریق مدل تجاری فروش مستقیم) .
این دیدگاه تا قبل از رشد صتعت کامپیوتر وجود داشت و هرچه مشتری هامطلع تر وباهوش تر می شدند روی قیمت حساسیت بیشتری پیدا می کردند.در واقع در اوایل سال 2000رشد صنعت کامپیوتر منفی شد ومشتری ها حاضر نبودند تا مبلغ زیادی بابت کامپیوتر بپردازند.به عبارت دیگر پیاده سازی و اجرای صحیح بخشی از استراتژی های کارایی هزینه به شرکت دل کمک کرد که عرضه خود را افزایش دهدو این امر سبب شد که کمپانی دل موفق ترین شرکت در صنعت کامپیوترباشد .
 **راه های جدید برای مدیران استراتژیک:**
در دوره توجه به مهندسی مجدد و افزایش ارزش صاحبان سهام ،شرکت هابه صاحبان سنتی شان وابسته بودند که دید بالایی داشته و محرک تغییر در سازمان هابودند(مدیران شرکت های کرایسلر و IBM).دردرجه اول مدیران  عاملان تغییر و نواوری در استراتژی ها وسازمان هایشان بودند.محیط تجاری و پویای دهه 2000نیازمند مهارت های استراتژیک مختلفی برای اعمال تغییر استراتژی های های ذکر شده می باشد.جهت بهبود بخشیدن به کفیت فرایند تصمیم گیری مدیران از مدل هاو تکنولوژیهای حمایت کننده تصمیم و نرم افزار های کامپوتری برای مسائل تجاری و کاری استفاده می کنند.فرایند موفقیت را به وسیله کاهش دادن عدم اطمینان و به کار گرفتن روش های متعدد حل مساله افزایش میدهند.
تحقیقات جدید بر روی بر روی نقش رهبران پیشنهاد کرده است که مدیران استراتژی جدید تا مهارت ها توانایی های مردانه را به مهارت های زنانه تغییر دهند.خصوصیات ومشخصه های مردانه مانند تصمیم گیری فوری ،هدایت کردن دسته ها وگروه ها و انجام اقدامات ابتکاری کاملا با مهارت های زنانه همچون قدرت شنیداری بالا و پرورش وساختن روابط اجتماعی قوی متفاوت است .در تایید بحث پرورش و ساختن ارتباطات قوی ،هاگینس(2005)بیان کرد که مدیران موفق بخش زیادی از وقتشان را روی اجرای این استراتژی صرف می کنند.این مدیران اگاهند که ایجاد رابطه قوی وخوب در اولین برخورد مهمترین اصل می باشد.
 **نتیجه گیری:**
ضرورت ایجاد فرایند های برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند در چشم انداز اقتصاد جهانی نادیده گرفته شود.زمینه ها وعوامل دیگری هم وجود داردکه می تواند در نظر گرفته شود.برای توجه بیشتر این مقاله به طور گذرا وکوتاه محیط متغیر شرکت ها در داخل و خارج را مورد بررسی قرار می دهد.لازم  به ذکر است که این مقاله قصد نداشت تا به برسی چگونگی تغییر محیط کلان در 15 سال گذشته بپردازد.اما جهت فراهم کردن مدارک وشواهد ما به عصر شرط بندی و قمار وارد شدیم . برای مثال افزایش شدید فعالیت های سرمایه گذاری توسط سرمایه گذاران موسسه های مشهور مانند (calPERS ) تاییدی است بر لزوم تغییر وپاسخ گویی بنگا ه ها .هنس بیان می کند که دلیل ورشکستگی زیاد شرکت هایی که در مقاله ذکر شد فراتر از مباحثی همچون نظریه نمایندگی وساطت قدیمی است.به نظر من این امر نشانه ورود به عصر جدید مسئولیت اجتماعی است.در حالی که ما شاهد اعمال قوانین جدید ونگاه های دقیق و موشکافانه مدیران هستیم ،به نظر می رسد که این تلاش هاباید همراه با تمرین و بکارگیری فرایند های [مدیریتی](http://emodiran.com/) دیگر باشد تاتخلفات عاملان اجرایی را ریشه کن کند.
مهارت های زیادی در محیط تجاری امروز برای اداره کردن نیروی کارمان نیاز داریم و مدیران استراتژیک باید بر سازمان هایی متشکل از تیم ها (در مقایسه با افراد)تمرکز کنند.تمرکز بر روی تیم سبب کاهش تفاوت های فرهنگی و فردی می شود.ایجاد تیم ارزشمند تر است چرا که تمرکز بر وی ایجاد تیم های صحیح و مناسب سبب تدوین استراتژی های صحیح می شود.ودر پایان ((افراد نقش بازی می کنند اما برنده مسابقه تیم است)).

مقاله ای دیگر

آيا تا به حال از خود پرسيده‌ايد كه چرا بعضي از شركت‌هاي بزرگ و موفق در مدت زمان كوتاهي با از دست دادن سهم بزرگي از بازار خود به موقعيتي معمولي و حتي تأسف بار تنزل يافته‌اند و چرا برخي از شركت‌هاي كوچك و گمنام به يكباره به جايگاه‌هاي ممتازي در صحنه رقابت بين الملل رسيده‌اند؟ آيا در اين مورد فكر كرده‌ايد كه چرا برخي از مؤسسات، نوسان‌هاي سياسي، اقتصادي، اجتماعي را به راحتي تحمل نموده و بر آنها غلبه مي‌كنند و در مقابل برخي از سازمان‌ها طعم تلخ شكست را چشيده و از ادامه راه باز مي‌مانند؟ به عقيده بسياري از متخصصان علم مديريت پاسخ بسياري از اين گونه سئوالات را بايد در مفاهيمي به نام «استراتژي» و «مديريت استراتژيك» جستجو كرد. در اين مقاله سعي شده است نگاهي گذرا بر مديريت استراتژيك و ضرورت و موانع بكارگيري آن در سازمان‌ها داشته باشيم.

**2- تعريف استراتژي و مديريت استراتژيك**

تاكنون تعاريف مختلف و گاه ناسازگاري از استراتژي و مديريت استراتژيك ارائه شده است. به تعبير يكي از متخصصان مديريت اين عبارات مانند« هنر» است كه وقتي آنها را مي‌بينيم تشخيص دادن آنها آسان است اما وقتي در پي تعريف كردن و توضيح دادن آنيم خيلي مشكل به نظر مي‌رسد. با اين حال در اينجا سعي شده است تا تعاريفي كه جوهره كليه مفاهيم را دارا باشد ارائه دهيم.

**2-1- استراتژي**

الگويي بنيادي از اهداف فعلي و برنامه‌ريزي شده، بهره برداري و تخصيص منابع و تعاملات يك سازمان با بازارها، رقبا و ديگر عوامل محيطي است. طبق اين تعريف يك استراتژي بايد سه چيز را مشخص كند:

* **چه اهدافي بايد محقق گردد**
* **روي كدام صنايع، بازارها و محصول‌ها بايد تمركز كرد**
* **چگونه براي بهره‌برداري از فرصت‌هاي محيطي و مواجهه با تهديدهاي محيطي به منظور كسب يك مزيت رقابتي منابع تخصيص يابد و چه فعاليت‌هايي انجام گيرد.**

**2-2- مديريت استراتژيك**

تصميمات و فعاليت‌هاي يكپارچه در جهت توسعه استراتژي‌هاي مؤثر، اجرا و كنترل نتايج آنهاست.
بنابراين مديريت استراتژيك فعاليت‌هاي مربوط به بررسي، ارزشيابي و انتخاب استراتژي‌ها، اتخاذ هر گونه تدابير درون و بيرون سازماني براي اجراي اين استراتژي‌ها و در نهايت كنترل فعاليت‌هاي انجام شده را در برمي‌گيرد.

**3- ضرورت استفاده از مديريت استراتژيك**

با نگاهي دقيق به مفهوم مديريت استراتژيك مي‌توان به ضرورت استفاده از آن پي برد. با توجه به تغييرات محيطي كه در حال حاضر شتاب زيادي به خود گرفته است و پيچيده شدن تصميمات سازماني، لزوم بكارگيري برنامه‌اي جامع براي مواجهه با اينگونه مسائل بيشتر از گذشته ملموس مي‌شود. اين برنامه چيزي جز برنامه استراتژيك نيست. مديريت استراتژيك با تكيه بر ذهنيتي پويا، آينده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضايي راه حل بسياري از مسائل سازمانهاي امروزي است. پايه هاي مديريت استراتژيك بر اساس ميزان دركي است كه مديران از شركت‌هاي رقيب، بازارها، قيمت‌ها، عرضه‌كنندگان مواد اوليه، توزيع‌كنندگان، دولت‌ها، بستانكاران، سهامداران و مشترياني كه در سراسر دنيا وجود دارند قرار دارد و اين عوامل تعيين‌كنندگان موفقيت تجاري در دنياي امروز است. پس يكي از مهمترين ابزارهايي كه سازمان‌ها براي حصول موفقيت در آينده مي‌توانند از آن بهره گيرند «مديريت استراتژيك» خواهد بود.

**4- مزاياي مديريت استراتژيك**

مديريت استراتژيك به سازمان اين امكان را مي‌دهد كه به شيوه‌اي خلاق و نوآور عمل كند و براي شكل دادن به آينده خود به صورت انفعالي عمل نكند. اين شيوه مديريت باعث مي‌شود كه سازمان داراي ابتكار عمل باشد و فعاليت‌هايش به گونه‌اي درآيد كه اعمال نفوذ نمايد (نه اينكه تنها در برابر كنش‌ها، واكنش نشان دهد) و بدين گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آينده را تحت كنترل درآورد.
از نظر تاريخي، منفعت اصلي مديريت استراتژيك اين بوده است كه به سازمان كمك مي‌كند از مجراي استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول‌تر و منطقي‌تر راه‌ها يا گزينه‌هاي استراتژيك را انتخاب نمايد و بدين گونه استراتژي‌هاي بهتري را تدوين نمايد. ترديدي نيست كه اين يكي از منافع اصلي مديريت استراتژيك است  ولي نتيجه تحقيقات كنوني نشان مي‌دهد كه اين فرايند مي‌تواند در مديريت استراتژيك نقش مهم‌تري ايفا كنند. مديران و كاركنان از طريق درگيرشدن در اين فرايند خود را متعهد به حمايت از سازمان مي‌نمايند. يكي ديگر از مهمترين منافع مديريت استراتژيك اين است كه موجب تفاهم و تعهد هر چه بيشتر مديران و كاركنان مي‌شود. يكي از منافع بزرگ مديريت استراتژيك اين است كه موجب فرصتي مي‌شود تا به كاركنان تفويض اختيار شود. تفويض اختيار عملي است كه به وسيله آن كاركنان تشويق و ترغيب مي‌شوند در فرايندهاي تصميم‌گيري مشاركت كنند، خلاقيت، نوآوري و خيال پردازي را تمرين نمايند و بدين گونه اثر بخشي آنها افزايش خواهد يافت.

**5- فرآيند مديريت استراتژيك**

فرآيند مديريت استراتژيك را مي‌توان به چهار مرحله تقسيم كرد:

* تحليل وضعيت
* تدوين استراتژي
* اجراي استراتژي
* ارزيابي استراتژي

**كه اين مراحل را به اختصار توضيح مي‌دهيم:**

**5-1- تحليل وضعيت**

* اهداف بلندمدت، مأموريت سازمان (علت وجودي و اينكه چه هستيم)، چشم انداز سازمان (چه مي‌خواهيم باشيم)
* تجزيه و تحليل محيط داخلي و قابليت‌هاي سازمان
* تجزيه و تحليل محيط خارجي

**5-2- تدوين استراتژي**

در تدوين استراتژي بايد ابتدا مجموعه استراتژي‌هاي قابل استفاده را ليست كرده و سپس با استفاده از مدل‌هاي مختلفي كه در بحث‌هاي مديريت استراتژيك آمده است و با توجه به نتايج بدست آمده در تحليل وضعيت كه در مرحله اول آمده است استراتژي برتر را انتخاب مي‌كنيم. در اين مرحله بايد مديران مياني و حتي رده پائين سازمان را نيز مشاركت داد تا در آنها ايجاد انگيزش كند.

**5-3- اجراي استراتژي**

براي اجراي استراتژي‌ها بايد از ابزار زير بهره گرفت:

* ساختار سازماني متناسب با استراتژي‌ها
* هماهنگ‌سازي مهارت‌ها، منابع و توانمندي‌هاي سازمان در سطح اجرايي
* ايجاد فرهنگ سازماني متناسب با استراتژي جديد سازمان

اجراي موفقيت آميز استراتژي به همكاري مديران همه بخش‌ها و واحدهاي وظيفه‌اي سازمان نياز دارد.

**5-4- ارزيابي استراتژي**

براي تعيين حدود دستيابي به هدف‌ها، استراتژي اجرا شده، بايد مورد كنترل و نظارت قرار گيرد. ارزيابي استراتژي شامل سه فعاليت اصلي مي‌شود:

* بررسي مباني اصلي استراتژي‌هاي شركت
* مقايسه نتيجه‌هاي مورد انتظار با نتيجه‌هاي واقعي
* انجام دادن اقدامات اصلاحي به منظور اطمينان يافتن از اين كه عملكردها با برنامه‌هاي پيش بيني شده مطابقت دارند.

اطلاعاتي كه از فرايند ارزيابي استراتژي به دست مي‌آيد بايد به گونه‌اي باشد كه عمليات و اقدامات را تسهيل نمايد و بايد كساني يا واحدهايي را معرفي نمايد كه نياز به اصلاح دارند.

**6- موانع و مشكلات طراحي برنامه‌هاي استراتژيك**

در اين زمينه اولين مشكلات عبارتست از موانع ايجاد و توسعه روند مديريت استراتژيك در سازمان‌ها كه اين فرآيند را از بنيان و پاي بست با مشكل مواجه مي‌سازند. دلايل گوناگوني وجود دارند كه برخي از سازمان‌ها تمايل چنداني به ايجاد و توسعه روندهاي مديريت استراتژيك از خود نشان ندهند كه مهمترين آنها عبارتند از:

* عدم آگاهي مديريت سطح بالا نسبت به وضعيت واقعي سازمان
* خودفريبي مديران سطح بالا به طور جمعي درباره موقعيت سازمان
* توجه مديران به حفظ وضع موجود
* درهم آميختگي دشواري‌هاي مشترك مديريت سطح بالا و دشواري‌هاي عملكرد روزانه
* كاميابي‌هاي گذشته سازمان
* اشتباه تلقي كردن هر گونه تغيير در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است
* نارسايي در كاربرد وظايف فوري

**7- بررسي موانع اجراي برنامه‌هاي استراتژيك**

يكي از پژوهشگران مديريت استراتژيك، در مقاله‌اي تحت عنوان«هفت خطاي مرگبار استراتژيك» به بيان خطاها و مشكلات رايج در زمينه اجراي استراتژي مي‌پردازد:

**خطاي مرگبار شماره ۱- استراتژي ارزش اجرا ندارد**

**استراتژيي ارزش اجرا كردن را دارد كه قدرت الهام‌دهي داشته باشد و به كاركنان كمك كند تا دريابند وظايفشان چگونه با استراتژي مرتبط مي‌شود، به عنوان راهنمائي براي اولويت بندي تصميمات بكار رود و در كاركنان براي تسهيل ارتباطات ايجاد بصيرت نمايد.**

**خطاي مرگبار شماره ۲- كاركنان در مورد اينكه استراتژي چگونه اجرا خواهد شد روشن نيستند**

 در اين مورد تعدادي موضوع مهم هستند كه بايد در ابتدا مشخص شوند. اين موضوعات عبارتند از:

* **اولويت‌ها: اولويت‌هاي شما چيست؟**
* **جدول زماني: اجراي استراتژي با چه سرعتي بايد پيش برود.**
* **تأثيرات: استراتژي، چه تأثيري بر فعاليت‌هاي شما مي‌گذارد.**
* **مشاركت: چه كساني بايستي مشاركت داشته باشند و در چه زماني.**
* **مخاطرات: مخاطراتي كه مانع اجراي استراتژي هستند را شناسايي و آنها را كاهش دهيد.**

**خطاي مرگبار شماره ۳- مشتريان و كاركنان، استراتژي‌ها را به طور كامل در نيافته‌اند**

برنامه اجراي استراتژي بايد شامل يك برنامه ارتباطات باشد كه مشخص كند به چه افرادي و تا چه اندازه بايد در مورد استراتژي توضيح داده شود.

**خطاي مرگبار شماره ۴ - مسئوليت اشخاص در زمينه اجراي تغييرات نامشخص است**

كاركنان بايد به منظور اجراي استراتژي كاملاً تفهيم شده و مسئوليت‌هاي خاص هر يك به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادي كه بطور مستقيم در فرايند اجرا مشاركت داده مي‌شوند بيشتر باشد بهتر است.

**خطاي مرگبار ۵- مدير عامل و مديران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج مي‌شوند**

غالباً، سطح علاقه مديران ارشد پس از تدوين استراتژي و توافق بر آن كاهش مي‌يابد. اگر كاركنان احساس كنند كه مديريت ارشد كاملاً نسبت به استراتژي متعهد نيستند علاقه آنان نيز كاهش مي‌يابد.

**خطاي مرگبار ۶- عدم تشخيص موانع**

برنامه‌ها هيچگاه دقيقاً اجرا نمي‌شوند. سازمان‌ها در يك محيط پويا و متغير فعاليت مي‌كنند لذا حوادث پيش بيني نشده ممكن است در طول اجرا سر بر آورند. بايد اين موانع، تشخيص داده شوند و زماني كه اين بحران‌ها و عدم اطمينان‌ها به وقوع مي‌پيوندند، كاركنان بايد براي ايجاد راه‌حل‌هايي خلاقانه در جهت غلبه بر اين موانع تشويق شوند.

**خطاي مرگبار ۷- فراموش كردن كسب و كار**

يك مخاطره ديگر عبارت است از اين كه تدوين و اجراي استراتژي تمام توجه مديران ارشد را به خود جلب نمايد و آنان فراموش كنند كه كسب و كاري دارند كه بايد به اداره آن بپردازند.

**منابع**

ديويد، فردآر، مديريت استراتژيك، ترجمه:دكتر علي پارسائيان و دكتر سيد محمد اعرابي

واكر،آوريل سي.، استراتژي بازاريابي، ترجمه دكتر سيد محمد اعرابي و داود ايزدي

سيد صالحي، سيد رضا، بررسي موانع بكارگيري مديريت استراتژيك در شهرداري تهران، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه امام صادق (ع)

شكري، مصطفي، كنكاشي در شناخت مديريت استراتژيك، نشريه مديريت(انجمن مديريت ايران)، شماره۵۳و،۵۴ آبان ۸۰

Dr. Richard W. Oliver, The Evolution of Business Strategy, Journal of Business Strategy, 2005

مقاله دیگر۲

برنامه‌ريزي و مديريت استراتژيك

   **شمايي كلي از اصول برنامه‌ريزي**

برنامه‌ريزي, فرآيند آگاهانه و سيستماتيك تصميم‌گيري در مورد اهداف و فعاليت‌هاي آينده يك فرد, گروه, واحد كاري يا سازمان است.

**فرآيند مبنايي برنامه‌ريزي:**

1.       **تحليل موقعيتي**: برمبناي رويكرد احتمالي (پيشامدهاي آينده), برنامه‌ريزي با يك تحليل موقعيتي آغاز مي‌شود. برنامه‌ريزان بايد در چارچوب محدوديت‌هاي زماني و منابع, اطلاعات مرتبط با مساله مورد برنامه‌ريزي را جمع‌آوري, تفسير و خلاصه (جمع‌بندي) نمايند.

2.       **ارايه اهداف و طرح‌هاي ممكن (گزينه‌هاي پيش رو)**: اين مرحله, جايي است كه بايد بر خلاقيت تاكيد ورزيد و مديران و كاركنان را تشويق كرد تا برپايه نگرشي وسيع به امورشان بينديشند.

الف. ”اهداف“, همان مقاصد يا غايت‌هايي هستند كه مديران قصد رسيدن بدان‌ها را دارند. اهداف مي‌بايست مشخص, چالشي و واقع‌گرايانه باشند.

ب. ”طرح‌ها (يا برنامه‌ها)“, اعمال يا ابزارهايي هستند كه مديران براي حصول اهداف خود بكار مي‌گيرند.

3.       **ارزيابي اهداف و طرح‌ها**: تصميم‌گيرندگان بايد مزايا, مضرات و تاثيرات بالقوه هر گزينه پيش رو (هدف و طرح) را ارزيابي نمايند.

4.       **انتخاب هدف و طرح:** حال برنامه‌ريز در موقعيتي است كه بايد مناسب‌ترين و امكان‌پذيرترين اهداف و طرح‌ها را برگزيند.

5.       **پياده‌سازي و اجرا:** بايد مديران و كاركنان, طرح (برنامه) را درك نموده, منابع موردنياز آن را در اختيار داشته, و براي انجام آن برانگيخته شوند.

6.       **پايش و كنترل**: از آنجاييكه برنامه‌ريزي, فرآيندي پيش‌رونده و تكرارشونده است, بايد مديران مستمراً عملكرد واحدهاي تحت‌تكفل‌شان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌هاي واحد, تحت‌نظر داشته باشند.

**سطوح برنامه‌ريزي**

**الف. برنامه‌ريزي استراتژيك:**

برنامه‌ريزي استراتژيك دربردارنده تصميم‌گيري‌هايي است كه راجع به اهداف و استراتژي‌هاي بلندمدت سازمان مي‌باشند.

1.       ”اهداف استراتژيك“, مقاصد و غايت‌هاي عمده‌اي هستند كه مرتبط با بقا, ارزش و رشد سازمان هستند.

2.       ”استراتژي“, الگوي يا چارچوبي از اعمال و تخصيص منابع است كه براي دستيابي به اهداف سازمان طراحي شده باشد.

**ب. برنامه‌ريزي تاكتيكي و عملياتي:**

1.       ”برنامه‌ريزي تاكتيكي“, اهداف و طرح‌هاي استراتژيك را به اهداف و برنامه‌هاي مشخص تبديل (ترجمه) مي‌نمايد كه مرتبط با بخش خاصي از سازمان مي‌باشند.

2.       ”برنامه‌ريزي عملياتي“, رويه‌ها و فرآيندهاي خاص موردنياز در سطوح پايين سازمان را مشخص مي‌نمايد.

**برنامه‌ريزي استراتژيك: ديروز و امروز**

مديريت استراتژيك, تمامي مديران سازمان را در تدوين و اجراي اهداف استراتژيك و استراتژي‌ها دربر‌مي‌گيرد. گام‌هاي كلي برنامه‌ريزي استراتژيك را مي‌توان به اجمال اين‌گونه برشمرد:

**گام 1: تعيين ماموريت, ديدمان (چشم‌انداز) و اهداف**

1.       ”ماموريت“, مقصود و ارزش‌هاي اصلي سازمان (و حوزه عملكرد آن) را مشخص مي‌نمايد. در واقع, عبارتي است كه دليلِ وجودِ سازمان (يا فلسفه وجودي آن) را بيان مي‌دارد.

2.       ”ديدمان استراتژيك“, فراي بيانيه ماموريت سازمان رفته و چشم‌اندازي را مشخص مي‌كند كه شركت (يا سازمان) بدان‌جا مي‌رود و به آن تبديل مي‌شود.

**گام 2: تحليل فرصت‌ها و تهديدهاي خارجي**

توفيق مديريت استراتژيك وابسته به ارزيابي صحيح و همه‌جانبه محيط سازمان است. شايان ذكر است ”ذي‌نفعان“, افراد و گروه‌هايي هستند كه از حصول ماموريت, اهداف و استراتژي‌هاي سازمان, تاثير و تاثر مي‌پذيرند. ذي‌نفعان عبارتند از:‌خريداران, تامين‌كنندگان, رقبا, سازمان‌هاي دولتي و قانون‌گذار, اتحاديه‌ها و گروه‌هاي كارگري (يا كارمندي), جامعه مالي, مالكين و سهام‌داران, و انجمن‌هاي بازرگاني و تجاري.

**گام 3: تحليل نقاط قوت و ضعف داخلي**

همزمان با تحليل محيط بيروني سازمان, بايد نقاط قوت و ضعف حوزه‌هاي كاري عمده داخل سازمان نيز مورد ارزيابي و سنجش قرار گيرند. در اين راستا بايد منابع (و ميزان آن‌ها) و شايستگي‌هاي محوري سازمان مشخص گردند تا بتوان آن را با ديگران مقايسه كرد.

**1.      منابع و شايستگي‌هاي محوري:**

الف. ”منابع“, ورودي‌هاي توليد سازمان هستند كه مي‌توان از طريق ذخيره‌سازي (و تجمع آنها) در يك بازه زماني, عملكرد شركت را بهبود بخشيد.

ب. ”شايستگي‌هاي محوري“, به آن چيزهايي اطلاق مي‌شود كه يك شركت, قادر به انجام آن, به طور ويژه, نسبت به ديگر رقبايش است.

2.       **ترازيابي:**

”ترازيابي“, فرآيندي است كه كاركردها و مهارت‌هاي اصلي يك شركت با ديگر شركت‌ها (يا مجموعه‌اي از شركت‌ها) مقايسه مي‌گردد تا مشخص شود چقدر مي‌تواند ”خوب“ عمل كند.

**گام 4. تحليل SWOT و تدوين استراتژي**

به بررسي و مقايسه نقاط قوت و ضعف, و فرصت‌ها و تهديدها, عموماً تحليل SWOT اطلاق مي‌شود. اين تحليل, مديران را قادر مي‌سازد تا واقعيت‌ها و پيش‌بيني‌هاي عمده منتج از تحليل داخلي و خارجي سازمان را استخراج و جمع‌بندي نمايند.

1.       **استراتژي شركتي (كلان):** استراتژي كلان شركت, مجموعه كسب‌وكارها, بازارها يا صنايعي را كه در آن به رقابت مي‌پردازد و نحوه توزيع منابع درميان آنان را برمي‌شمرد.

الف. يك ”استراتژي يكپارچه‌سازي عمودي“, بيانگر توسعه و گسترش حوزه سازمان (دامنه عملكرد) به سمت كانال‌هاي تامين يا توزيع‌كنندگان است.

ب. يك ”استراتژي تنوع‌گرايي هم‌محور“, بيانگر حركت به سمت كسب‌وكارهاي جديدي است كه مرتبط با كسب‌وكار محوري و اوليه شركت است.

ج. ”تنوع‌گرايي مختلط“, استراتژي شركتي كلاني است كه بيان‌كننده بسط و گسترش شركت به سمت كسب‌وكارهاي نامرتبط است. يكي از متداول‌ترين تكنيك‌هاي بررسي و تحليل استراتژي شركتي, ماتريس گروه مشاوره بوستون (BCG) است.

**روندها در استراتژي شركتي**: در سال‌هاي اخير, شركت‌هاي آمريكايي موجي از ادغام‌ها و تصاحب‌ها را تجربه نمودند.

2.       **استراتژي كسب‌وكار:** استراتژي كسب‌وكار, دربردارنده اقدامات و اعمال عمده‌اي است كه جايگاه رقابتي (رقابت‌پذيري) يك سازمان در بازار را بنانهاده و تقويت مي‌نمايند.

الف. كسب‌وكارهايي كه ”استراتژي هزينه پايين“ را در پيش مي‌گيرند, مي‌كوشند تا به روشي كارآمد, محصولي استاندارد و بدون زوائد (ظواهر و تجملات خاص) ارايه نمايند.

ب. در ”استراتژي تمايز“, شركت مي‌كوشد تا در ابعادي از صنعت خود يا بازارش (كه براي مشتري ارزشمند است), شاخص و يكتا گردد.

3.       **استراتژي كاركردي:** استراتژي‌هاي كاركردي توسط هريك از بخش‌هاي كاركردي و اجرايي سازمان در راستاي پيشتيباني از استراتژي كسب‌وكار پياده مي‌شوند.

**گام 5. پياده‌سازي استراتژي**

مديران استراتژيك بايد تضمين نمايند كه استراتژي‌هاي جديد سازمان, به روشي اثربخش و كارا مورد پياده‌سازي و اجرا واقع مي‌شوند. به طور كلي, پياده‌سازي استراتژي شامل چهار گام مرتبط مي‌باشد:

گام 1: تعريف وظايف استراتژيك.

گام 2: ارزيابي توانمندي‌هاي سازمان.

گام 3. تدوين نيازمندي‌هاي اجرايي (پياده‌سازي استراتژي‌ها)

گام 4. طرح اجرا و پياده‌سازي

**گام 6. كنترل استراتژيك**

بايستي يك سيستم كنترل استراتژيك در سازمان طراحي گردد تا مديران را در ارزيابي ميزان پيشرفت سازمان در زمينه استراتژي‌هايش ياري رسانده و آنان را قادر سازد تا در شرايطي كه اختلافاتي وجود دارد (فاصله با اهداف تعيين‌شده), اعمال اصلاح‌گرانه را اتخاذ نمايند

مقاله دیگر درباره مدیریت استراتژیک

اين مقاله‌  به بحث مديريت استراتژيك  مي‌پردازد؛ ابتدا بحث با تعريفي پيرامون مديريت و استراتژي آغاز و فرايند مديريت استراتژيك در پنج مرحله، تجزيه و تحليل محيطي، پايه‌گذاري جهت‌گيري سازماني، هدف‌گذاري، تعيين و تدوين استراتژي‌ها، بسترسازي و اجراي استراتژي‌ها و كنترل استراتژي‌ها توضيح داده شده است.
مهارت‌هاي بنيادين شامل مهارت تعامل، تخصيص، نظارت و سازماندهي مي‌شود.
پژوهشهاي انجام گرفته ، مزايايي را براي تفكر استراتژيك و تعهد عميق به فرايند مديريت استراتژيك قايل است، از جمله تفكر و تعهد استراتژيك :
1- سطوح مختلف مديريت سازمان را در تعيين اهداف ، هدايت و راهنمايي مي كند.
2- شناسايي و پاسخگويي به موج تغييرات، فرصتهاي جديد و تهديدات در حال ظهور را تسهيل مي كند.
3- منطق مديريت را در ارزيابي نياز به سرمايه و نيروي كار تقويت مي سازد.
4-كليه تصميم گيريهاي مديران در زمينه‌ استراتژي را در كل سازمان هماهنگ مي نمايد.
5- سازمان را قادر مي سازد كه موقعيت واكنشي (Reactive)خود را به وضعيت كنشي وآينده ساز (Proactive) تبديل كند.
مزاياي فوق به سازمانها توانايي آن را مي بخشد كه به جاي آن كه صرفاً پاسخگوي نيروهاي رقابتي بوده و در مقابل شرايط متغير حاكم بر خود واكنش نشان دهند ، خود بر آنها تأثير گذارند.

 **مقدمه**از لحاظ مفهومي مديريت استراتژيك با تحول در تئوري‌هاي مديريت همگامي دارد. مكاتب كلاسيك رفتاري و كمي مديريت بر جنبه‌هايي از سازمان و عملكرد آن تأكيد مي‌كردند كه توسط مديريت قابل كنترل بود. مسايلي از قبيل برنامه‌ريزي توليد، رفتار زيردستان، بهبود محيط كار، نقش گروههاي غيررسمي در بازدهي كار، مدل‌هاي كمي تصميم‌گيري و غيره. ليكن هرگز فضاي سياسي جامعه ، احساس افراد و نهادهاي خارج از سازمان، مسأله اصلي آنها نبود. چرا كه محيط از ثباتي نسبي برخوردار بود و چنين نيازي هم احساس نمي شد. به تدريج با رشد مستمر اقتصادي، اوضاع قابل اطمينان محيطي از ميان رفت و تغييرات و حوادث شتابنده اي در جهان اتفاق افتاد. لذا تغييرات و دگرگوني هاي سريع و پيچيده‌ جامعه و تأثير آن بر رشد و توسعه‌ شركت‌ها موجب شد كه مديران توجه خود را به محيط سازمان معطوف گردانند و مفاهيمي مانند سيستم، اقتصاد، برنامه‌ريزي بلند مدت، استراتژي و فرايند مديريت استراتژيك مورد توجه صاحب‌نظران مديريت قرار گيرد. اين مفاهيم و نظريات پاسخ علم مديريت به دگرگوني و تغييرات وسيع اقتصادي واجتماعي بود.
توجه به محيط، آگاهي از تاثير متغيرهاي محيطي و ارائه‌ چشم اندازي از فعاليت آينده براي سازمان‌ها، لزوم آمادگي براي برخورد با تغييرات مداوم را توجيه مي كند. وجود عدم قطعيت هاي محيطي (Uncertainities) در مسايل سازماني به لحاظ مبهم بودن و طبيعت احتمالي رخدادهاي آتي و آمادگي سازمان‌ها جهت تغيير، برخوردي متفاوت با تغيير، نوع تصميمات‌، عوامل جديد مؤثر بر تصميم‌گيري و قطعيت در مورد تغييرات آينده، توجه به استفاده از مدل مديريت استراتژيك را افزون تر مي كند.

 **تعريف مديريت**در باره‌ تعريف مديريت اتفاق نظر خاصي در دست نيست و صاحبنظران و نظريه پردازان علم مديريت با اهداف و سوگيري‌هاي گوناگون، تعاريف متفاوتي ارائه كرده‌اند.
- مديريت عبارتست از: هنر انجام كار به وسيله‌ ديگران (فالت،1924).
- فراگرد تبديل اطلاعات به عمل؛ اين فراگرد تغيير و تبديل را تصميم گيري مي ناميم(فوستر،1967).
- فراگرد هماهنگ‌سازي فعاليت فردي وگروهي در جهت هدفهاي گروهي (دانلي و همكاران،1971).
- فراگرد برنامه ريزي، سازماندهي، رهبري و نظارت كار اعضاي سازمان و استفاده از همه‌ منابع موجود سازماني براي تحقق هدفهاي مورد نظر سازمان (استونر و همكاران،1995).
تعريف عملياتي(Operational definition)، مفهوم مديريت را با رعايت ملاكهاي عيني منوط مي‌سازد. از اين رو، اگر در موقعيتي ملاكهايي شامل فعاليت منظم و سازمان يافته، هدفها، روابط ميان منابع، انجام كار به وسيله‌ ديگران و تصميم گيري برقرار باشد، مي‌توان گفت در آن موقعيت ،مديريت اعمال مي شود (كلاندوكينگ،1972).

**استراتژي**بد نيست ابتدا به ريشه‌ لغوي استراتژي اشاره شود. واژه‌ استراتژي(Sterategy)از ريشه‌ يوناني strategema  به معناي فرمانده‌ ارتش، مركب از stratos به معني ارتش و ago به معناي رهبر گرفته شده است.مفهوم استراتژي ابتدا به معناي فن، هدايت،تطبيق و هماهنگ‌سازي نيروها جهت نيل به اهداف جنگ در علوم نظامي بكار گرفته شد. در جاي ديگر استراژي بدين شكل تعريف مي‌شود: «استراتژي (Strategy) مجموعه اي از اهداف اصلي و سياستها و برنامه هاي كلي به منظور نيل به اين اهداف است به گونه اي كه قادر به تبيين اين موضوعات باشد كه در چه كسب و كاري (Business)  و چه نوع سازماني فعاليت مي كنيم و يا مي خواهيم فعاليت نماييم.»
تعريف ديگري هم از استراتژي مي توان ارائه كرد: « استراتژي يك برنامه واحد ، همه جانبه و تلفيقي است كه محاسن يا نقاط قوت اصلي سازمان را با عوامل و تغييرات محيط مربوط مي سازد و به نحوي طراحي مي شود كه با اجراي صحيح آن از دستيابي به اهداف اصلي سازمان اطمينان حاصل شود».
سپس نظريه پردازن علم مديريت، استراتژي را چگونگي تخصيص مطلوب منابع كمياب،جهت رسيدن به اهداف اقتصادي تعريف كرده اند. استراتژي تعيين كننده‌ زمينه هاي فعاليت در محيطي پيچيده و پويا و ابزاري است كه به عنصر انساني در يك نظام سازماني حيات بخشيده و افراد را به حركت وا مي‌دارد.آنسوف(‌Ansoff) به عنوان اولين دانشمندي كه استراتژي را به شكل جامع و معنادار توضيح داد، معتقد است كه هر قدر بين اهداف و فعاليت هاي فعلي سازمان سازگاري بيشتري وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود.
شاندلر(Chandler,1962) استراتژي را به اين صورت تعريف مي‌كند:
استراتژي عبارت است از يك طرح واحد، همه جانبه و تلفيقي كه نقاط قوت وضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهديدهاي محيطي مربوط ساخته و  دستيابي به اهداف اصلي سازمان را ميسر مي‌سازد.
اندروز(Andrews ،1971)مي‌گويد: استراتژي عبارت است از الگوي منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشي‌هاي اصلي و طرحهايي جهت دستيابي به اهداف.
ميتزبرگ(Mintzberg) تعريف كوتاهي راجع به استراتژي ارائه داده است.از نظر وي استراتژي عبارت است از الگوي به جريان انداختن تصميمات. در حال حاضر نيز در زبان فارسي واژه‌ استراتژي را از نظر لغوي راهبرد معني مي‌كنند.

**مديريت استراتژيك**مديريت عبارت است از فرايند تضمين دستيابي سازمان به فوايد ناشي از به كارگيري استراتژي‌هاي مناسب.طبق اين بيان، يك استراتژي مناسب مطابق با نيازمندي‌هاي يك سازمان در زمان مشخص تعريف مي‌شود.فرايند مديريت استراتژيك شامل شش گام متوالي و مستمر است:
1- تجزيه و تحليل محيطي
2- پايه گذاري جهت‌گيري سازماني
3- هدف‌گذاري
4- تعيين و تدوين استراتژي‌ها
5- بسترسازي و اجراي استراتژي‌ها
6- كنترل استراتژي‌ها

 همانگونه كه از نمودار برمي‌آيد، يك مدير استراتژيست بايد هم به برنامه‌ريزي و هم به كنترل بپردازد، چرا كه تنها يك غيرمدير بدون برنامه‌ريزي، سعي در كنترل فعاليت‌ها مي‌كند. لذا فرايند مديريت استراتژيك به صورت زير تعريف مي‌شود: «مديريت استراتژيك عبارت است از هنر و علم فرمول‌بندي، اجرا و ارزيابي تصميمات چندبعدي-با تاكيد بر يكپارچه‌سازي عوامل مديريت ، بازاريابي، امور مالي، توليد يا خدمات، تحقيق و توسعه وسيستم‌هاي اطلاعاتي و غيره- جهت رسيدن به اهداف سازماني.»

- تجزيه و تحليل محيطي:
-  عبارت است از مطالعه‌ محيط سازمان در راستاي شناسايي عوامل محيطي كه بر عملكرد سازمان تاثير به سزايي دارند. مديران هر از چندگاه به منظور درك بهتر رويدادهاي درون سازماني و برون سازماني از يك سو و افزايش تناسب استراتژي‌هاي اتخاذشده با محيط سازماني از سوي ديگر، اقدام به تجزيه و تحليل محيطي مي‌نمايند. يك مدير براي تجزيه و تحليل كارآمد ومؤثر محيط سازماني بايد از ساختار محيط سازمان آگاهي داشته باشد. محيط سازماني معمولاٌ در سه سطح عمومي ، عملياتي و دروني دسته‌بندي مي‌شود.

- پايه‌گذاري جهت‌گيري‌هاي سازماني:
 اكنون مديران با بهره‌گيري از نتايج تجزيه و تحليل محيطي اقدام به تعيين جهت‌گيري‌هاي سازماني مي‌نمايند. چهار عنصر اساسي در همين راستا «ماموريت سازماني» (organizational mission )، «چشم انداز سازماني» (Organizational Vision)، «ارزشهاي سازماني» ( Organizational Values) مي‌باشند.اين سه مفهوم به منزله‌ اتصال دهنده‌ عناصر سازماني بوده، بيانگر ماهيت، چگونگي و نحوه‌ جهت‌گيري‌هاي سازماني هستند.
مأموريت، معادل فلسفه‌ وجودي، ارزش ها، به منزله‌ اصول اعتقادي ديرپا و اساسي و چشم انداز، حكم تصوير زنده‌ سازمان در آينده اي تعريف شده را دارد. اما وقتي دو يا چند نفر گرد هم مي‌آيند تا با يكديگر همكاري كنند، به تلاش مضاعفي براي رسيدن به اين موارد نياز است. براي اينكه يك گروه بتواند بهينه عمل كند، مي بايست به ارجحيت‌ها، اولويت ها، دغدغه ها و ذهنيات همگي آنها توجه شده باشد. به عبارت ديگر يك مدير استراتژيست مي بايست براي ايشان شرايطي را فراهم آورد كه افراد بتوانند عقيده‌ها و تصميمات خود را در مورد ارزشها، مأموريت و چشم انداز خود و سازمان با هم مبادله كنند.

- هدف گذاري:
براي كلمه‌ « هدف»(objective)  در متون مديريتي تعابير بسياري وجود دارد و البته در خارج از كتب مديريتي نيز به معناي مختلفي استفاده مي شود. حتي شايد بتوان ادعا كرد كه در مورد آن بيش از هر مفهوم برنامه ريزي بحث و نظر وجود داشته است. تعريف اسكات (scott) از هدف به شرح زير است:
« اهداف» ، بيان كننده‌ منظور (purpose) برنامه ريزي در طرح ها و برنامه ها هستند.آنها در چارچوب فرايند برنامه ريزي تدوين شده، ايده هاي مبهم و تجربي را به منظورها و نتايج مشخص تبديل مي‌كنند. هدف‌گذاري جزء لاينفك يك برنامه‌ريزي است ، اگرچه ممكن است اهداف به صورت نا آگاهانه تعريف شده باشند.
اهداف سازماني مقاصدي هستند كه سيستم مديريت باز در جهت آنها حركت مي كند. ورودي ها، فرايندها و خروجي‌هاي يك سازمان همگي در راستاي رسيدن به اهداف عمل مي كنند. اهداف سازماني مناسب منعكس كننده‌ منظور يك سازمان هستند. به عبارت ديگر مستقيما ً از مأموريت سازمان منتج مي شوند. سازمان ها براي منظورهاي متفاوتي وجود دارند و بنا براين داراي اهداف خاصي هستند.
«آنسوف» به اهداف به منزله‌ ابزارهاي تصميم گيري خاصي نگاه مي كند كه مديريت را به سمت ارزيابي عملكرد سازمان در رسيدن به منظورها سوق مي‌دهد. طبق نظر « دراكر» هر سازمان مي تواند اهداف متعددي داشته باشد. در اين راستا از ديدگاه «هامبل» (Humble) مديريت بر يك سازمان ميسر نيست، مگر با مديريت بر اهداف سازمان، شامل برنامه ريزي براي رسيدن به اهداف مورد نظر، اجراي فعاليت‌هايي در راستاي رسيدن به اهداف مورد نظر، بررسي نحوه‌ عملكرد در رسيدن به اهداف و در نهايت اقدام اصلاحي براي دستيابي كارآمد و اثربخش‌تر به اهداف سازماني اين نظريه امروزه به عنوان «مديريت ازطريق اهداف» يا‹Management by objective-MBO› مطرح است.

- تعيين و تدوين استراتژي ها:
مديران پس از تجزيه و تحليل محيط، تعيين جهت گيري سازماني و تعريف مأموريت، ارزشها، چشم انداز و اهداف سازماني آماده‌ تعيين استراتژي هاي سازماني مي باشند. تعيين استراتژي عبارتست از فرآيند تعيين زمينه هاي عملكرد مناسب جهت دستيابي به اهداف سازماني در راستاي مأموريت و فلسفه‌ وجودي سازمان. به عبارت ديگر استراتژي‌ها مي‌بايست تحليل‌هاي محيطي را منعكس كرده و منتج به رسيدن به مأموريت و اهداف سازماني شوند. روشها و مدلهاي تعييين استراتژي به تبع مديريت استراتژيك، ازيك تكنيك و دستورالعمل خاص پيروي نكرده، هريك حاوي يك مفهوم و يك بينش هستند. در اين راستا مدل‌هاي برنامه ريزي استراتژيك بسياري موجود مي باشند كه انتخاب آنها با توجه به ماهيت شركت، وضعيت صنعت مربوطه و شرايط محيطي صورت مي پذيرد. بنابراين مي‌توان ادعا كرد كه در هر شركتي كه مديريت استراتژيك پياده شده است، يك مدل برنامه‌ريزي استراتژيك منحصر به فرد به كار رفته است كه در آن عملاً از يك يا چند مدل برنامه ريزي استراتژيك كلاسيك استفاده شده است.

- بسترسازي و اجراي استراتژي ها:
بسترسازي و اجراي استراتژي ها پنجمين مرحله از فرايند مديريت استراتژيك است كه استراتژي هاي تدوين شده را به مرحله‌ اجرا مي گذارد. اما بسترهاي كارآمدي كه مديران بنا نهاده اند، بدون يك اجراي منظم و برنامه ريزي‌شده عملاً بي‌فايده است. جهت اجراي موفقيت آميز استراتژي ها به چهار مهارت بنيادين نياز است:
الف) مهارت تعامل (Intracting skill) : كه عبارتست از توانايي اداره كردن افراد طي اجراي استراتژي. مديراني كه ترس ها و نااميدي هاي سايرين در رابطه با اجراي يك استراتژي جديد را درك مي كنند، آمادگي اين را دارند كه بهترين اجرا كننده باشند. اين مديران تأكيدشان بر اعضاي سازمان و گفتگو براي يافتن بهترين روش به اجرا درآوردن استراتژي است.
ب) مهارت تخصيص(Allocating skill)  :كه عبارتست از توانايي تهيه و تدارك منابع سازماني ضروري براي اجراي يك استراتژي. مجريان موفق استراتژي ها داراي استعداد زيادي در برنامه ريزي امور، بودجه بندي مالي و زماني و تخصيص ساير منابع بحراني مي باشند.
ج) مهارت نظارت monitoring skill)  ) :كه عبارتست ار توانايي استفاده از اطلاعات براي مشخص كردن اين امر كه آيا مانعي بر سر اجراي استراتژي به وجود آمده است يا خير.
مجريان استراتژي ها در صورتي موفق مي‌شوند كه سيستم‌هاي بازخور اطلاعاتي بوجود آورند و پيوسته از وضعيت اجراي استراتژي ها گزارش بگيرند.
د) مهارت هاي سازمانده(Organising skill): كه عبارتست از توانايي ايجاد يك شبكه از افراد در سرتاسر سازمان كه مي توانند به هنگام بروز مشكل در اجراي استراتژي، به حل آن مشكل كمك كنند. مجريان موفق اين شبكه را طوري طراحي مي كنند تا افراداي را كه در بر مي‌گيرند، بتوانند از عهده‌ انواع خاصي از مشكلات قابل پيش بيني برآيند.
به طور كلي، اجراي موفقيت آميز يك استراتژي نيازمند افراد كارآمد، تخصيص منابع موردنياز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشكلات برخاسته طي اجرا مي باشند و شايد بتوان گفت كه تجربه ثابت كرده است كه دانستن اينكه چه افرادي مي توانند مشكلات را حل كنند و قادرند به محض بروز مشكلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترين ضروريات مي باشد.

- كنترل استراتژي‌ها:
 كنترل استراتژي به عنوان آخرين گام مديريت استراتژيك، شامل نظارت و ارزيابي فرايند مديريت استراتژيك به عنوان يك كل بوده، نقش تضمين عملكرد مناسب اين فرايند را دارا مي باشد. كنترل تمامي ابعاد تجزيه و تحليل محيطي، پايه‌گذاري جهت گيري هاي سازماني، تعيين و تدوين استراتژي ها، اجراي استراتژي ها، حتي نحوه‌ كنترل استراتژي ها را در بر دارد. شايان ذكر است كه جهت اجراي استراتژي ها مي بايست آنها را به تاكتيك و برنامه هاي عملي مربوطه تقسيم نمود. پرواضح است كه استراتژي ها قابل كنترل نمي باشند، مگر اينكه برنامه هاي عملي مربوطه اجرا و كنترل شوند.
در رويكرد استراتژي يك اصل قوي و بدون تغيير وجود دارد و آن تمركز است. اگر بخواهيم در همه‌ كارها قوي باشيم، در هيچ كاري قوي نخواهيم بود. اين اصل ناشي از محيط رقابتي و محدوديت است و اصولاً استراتژي زاييده‌ اين دو عامل است.
روند تكامل استراتژي در بستر رويكردهاي مختلف تحقق يافته است و رويكرد استراتژي را حاصل يك فرايند تحليلي و قاعده‌مند مي‌دانند.درون مايه‌ اصلي اين روشها تنظيم عوامل دروني(نقاط ضعف، نقاط قوت) و عوامل دروني (فرصتها و تهديدها) به منظور بهره‌مندي از منابع نهفته در فرصت‌ها (يا اجتناب از زيان‌هاي نهفته در تهديدها) است.
رويكرد تجويزي، ذهن انسان را در قالب يك فرايند گام به گام به پيش مي‌برد و اين خود مانع بزرگي براي پرواز ذهن به اوج خلاقيت‌ها مي‌باشد.
طرفداران رويكرد توصيفي، شيوه‌ تحليلي در تدوين استراتژي را مردود دانسته و بر اين باورند كه فرايندهاي گام به گام از پيش تعريف شده نمي‌توانند ما را به تصميمات درست استراتژيك هدايت كنند. يك استراتژي بديع، خلاق و اثربخش الزاماً از روشهاي قاعده‌مند حاصل نمي‌شود. «گري هامل » 5 توصيه‌ اساسي را در فراهم كردن زمينه‌ خلق استراتژي اثربخش پيشنهاد مي‌كند: پيشنهادهاي جديد، گفتگوهاي جديد، احساسات جديد، ديدگاههاي جديد و تجارب جديد.
‌استراتژي‌ به‌ دو بخش‌ اصلي‌ تفكيك‌ مي‌شود: فرصت‌يابي‌ استراتژيك، راهيابي‌ استراتژيك. فرصت‌يابي‌ استراتژيك‌ معمولاً‌ از ملاحظه‌ يك‌ پديده‌ آغاز شده‌ و به‌ درك‌ فرصتهاي‌ استراتژيك‌ مي‌انجامد. راهيابي، راهكارهاي‌ استراتژيك‌ براي‌ دستيابي‌ به‌ منافع‌ استراتژيك‌ را مشخص‌ مي‌سازد. براي‌ راهيابي‌ استراتژيك‌ دو رويكرد كلي‌ وجود دارد: قاعده‌روي‌ و قاعده‌شكني. قاعده‌روي‌ به‌ تلاش‌ براي‌ يافتن‌ راهكارهايي‌ اطلاق‌ مي‌شود كه‌ برمبناي‌ قواعد حاكم‌ شكل‌ گرفته‌اند. در رويكرد قاعده‌شكني، براي‌ حل‌ گلوگاه‌ استراتژيك، تغيير قواعد موجود به‌ قاعده‌اي‌ كه‌ شانس‌ استفاده‌ از فرصت‌ را براي‌ سازمان‌ افزايش‌ دهد مورد توجه‌ قرار مي‌گيرد.
‌استراتژي‌ برنامه‌ نيست‌ ولي‌ براي‌ ظهور، رشد و اثربخشي‌ نيازمند برنامه‌ است. هيچ‌ سازماني‌ را نمي‌توان‌ صرفاً‌ با استراتژي‌ اداره‌ كرد. برنامه‌ريزي، زيربناي‌ ادارة‌ سازمان‌ها است. «استراتژي» و «برنامه» دو ابزار مديريتي‌ مكمل‌ يكديگر هستند. ساختار تحليلي‌ استراتژي‌ از سه‌ بخش‌ اصلي‌ تشكيل‌ مي‌شود: فرصت‌يابي‌ استراتژيك، تحليل‌ گلوگاه، راهيابي‌ استراتژيك. اين‌ ساختار روند تكوين‌ استراتژي‌ را بيان‌ مي‌كند. در رويكرد استراتژي‌ اثربخش، هيچ‌ الگوريتمي‌ براي‌ دستيابي‌ قطعي‌ به‌ يك‌ استراتژي‌ وجود ندارد. درعوض‌ اين‌ ايجاد بصيرت‌ نسبت‌ به‌ چگونگي‌ تكوين‌ استراتژي‌ است‌ كه‌ استراتژيست‌ را در جهت‌ بهره‌برداري‌ از تفكر استراتژيك‌ خود هدايت‌ مي‌كند.
مديريت استراتژيك ، فرايند تصميم گيري است كه جهت هاي دراز مدت سازمان و همچنين اجراي آن تصميمات را معين مي سازد. مديريت استراتژيك فرايندي است كه به وسيله آن مديران براي دراز مدت فعاليت هاي سازمان را تعيين كرده ، اهداف عملياتي ويژه اي را مشخص و استراتژي هاي نيل به اين اهداف را با توجه به شرايط داخلي و خارجي طراحي و برنامه هاي عملي براي اجراي استراتژي‌ها را انتخاب مي كنند. مديريت استراتژيك فرايندي پويا است، زيرا هر بخش از اين فرايند ، پرسشي اساسي را به دنبال خواهد داشت. آيا بايد به همين ترتيب ادامه داد و يا نياز به تغيير وجود دارد؟ تغيير در موقعيت سازمان‌ها (محيط داخل و خارج) و ا’فت و خيز عملكرد مالي آنها ، نيروهاي فشار هميشگي براي تغيير و تنظيم مجدد استراتژي‌ها هستند. به بيان ديگر مديريت استراتژيك با تصميم گيري راجع به استراتژي و برنامه ريزي چگونگي به اجرا درآوردن آن در ارتباط است و مي توان سه عنصر عمده براي آن در نظر گرفت. نخست ، تجزيه و تحليل استراتژيك كه طي آن استراتژيستStrategist)  ) به دنبال درك موقعيت استراتژيك سازمان است. دوم ، مرحله انتخاب استراتژيك است كه با فرموله كردن راه‌هاي عملي ممكن ، ارزيابي و انتخاب بين آنها سر و كار دارد و در نهايت اجراي استراتژي است كه به برنامه ريزي و چگونگي اجراي استراتژي برگزيده مربوط مي شود. هر چند در عمل اين مراحل شكل خطي ندارند و در ارتباط با يكديگر و به موازات هم انجام مي گيرند. به عنوان مثال ممكن است يك شيوه ارزيابي استراتژي با اجراي آن شروع شود.
اهدافي كه به مديريت ارشد در مديريت استراتژيك كمك مي‌كنند عبارتند از:
- ديدگاهي استراتژيك در مورد تجارت داشته باشيم.
- درك بهتري از محيط رقابتي بيافرينيم.
- روشهاي گوناگون مديريت را درك كنيم.
- اخلاق مديريتي را گسترش دهيم.
- وجوه كليدي فرهنگ و چگونگي تاثير آن بر تصميم‌گيري را درك كنيم.
به اين ترتيب ، انتخاب و اجراي استراتژيك توأمان صورت مي گيرد. همچنين احتمال دارد تجزيه و تحليل استراتژيك يك فعاليت مداوم باشد كه در نتيجه با اجراي آن تداخل خواهد داشت. لكن مديران براي موفقيت در سيستم هاي برنامه‌ريزي مي بايست همواره به تمايزهاي بين برنامه‌هاي استراتژيك و برنامه‌هاي عملياتي توجه داشته باشند. اين تمايزها به شرح زير مي باشند:
1- از آنجا كه مديران ارشد نسبت به مديران مياني معمولاً درك كلي بهتري از سازمان دارند و مديران مياني نسبت به مديران ارشد از جزئيات عمليات روزمره‌ سازمان بيشتر مطلع هستند، برنامه‌هاي استراتژيك معمولاً توسط مديريت ارشد و برنامه‌ عملياتي توسط مديريت مياني تدوين مي شوند.
2- برنامه ريزي استراتژيك در كنار تجزيه و تحليل آينده مطرح است؛ در حالي كه برنامه ريزي عملياتي به تجزيه و تحليل عملكرد روزمره‌ سازمان برمي‌گردد؛ لذا گردآوري داده هاي پايه براي برنامه ريزي استراتژيك به مراتب مشكل تر از گردآوري داده براي برنامه ريزي عملياتي است.
3-  از سوي ديگر از آنجا كه برنامه هاي استراتژيك مبتني بر پيش بيني آينده و برنامه هاي عملياتي مبتني بر شرايط موجود در يك سازمان مي باشند، غالباً برنامه هاي عملياتي نسبت به برنامه هاي استراتژيك مشروح تر مي باشند.
4- برنامه ريزي استراتژيك متمركز بر بلند مدت و برنامه‌ريزي متمركز بر كوتاه مدت است. به عبارت ديگر برنامه‌ريزي استراتژيك در دوره‌ زماني بلندتري نسبت به برنامه ريزي عملياتي مصداق پيدا مي كند.
در دنياي امروز، مديريت خوب لزوماً به معناي مديريت خوب استراتژي است. برخورداري از بينش استراتژيك در رويارويي با مقوله مديريت و فراگيري آن كه چگونه‌ مي توان ابزار تجزيه و تحليل استراتژيك را در تنظيم و بر اجراي استراتژي به كار گرفت، مديران را با چشم اندازهاي جديدي براي رهبري سازمان‌هاي خود مواجه مي سازد. مسايل مربوط به حركات استراتژيك جديد و پياده كردن صحيح آنها در داخل سازمان‌ها، اولويت هاي مهمي را در دستور كار مديران به خود اختصاص مي‌دهد. تجزيه و تحليل استراتژيك رسمي و مرور سالانه استراتژي از جمله فعاليت‌هاي استاندارد در اغلب شركت هايي است كه مديران حرفه اي آنها را اداره مي كنند. در حال حاضر بخش چشمگيري از ادبيات نوين مديريت را مفاهيم استراتژيك ، تفكر استراتژيك، روشهاي تجزيه و تحليل استراتژيك و ديگر مباحث مربوط به سازگار كردن عمليات داخلي موسسه با نيازمندي هاي استراتژيك، تشكيل مي دهد. از اين رو شناخت ماهيت مديريت استراتژيك و اجزاي آن براي همه كساني كه مي خواهند به گونه اي قدم در وادي مديريت گذارند ، ضرورت دارد.

**مزاياي مديريت استراتژيك :**پژوهشهاي انجام گرفته ، مزايايي را براي تفكر استراتژيك و تعهد عميق به فرايند مديريت استراتژيك قايل است، از جمله تفكر و تعهد استراتژيك :
1- سطوح مختلف مديريت سازمان را در تعيين اهداف، هدايت و راهنمايي مي‌كند.
2- شناسايي و پاسخگويي به موج تغييرات، فرصتهاي جديد و تهديدات در حال ظهور را تسهيل مي كند.
3- منطق مديريت را در ارزيابي نياز به سرمايه و نيروي كار تقويت مي سازد.
4-كليه تصميم گيري‌هاي مديران در زمينه‌ استراتژي را در كل سازمان هماهنگ مي نمايد.
5- سازمان را قادر مي سازد كه موقعيت واكنشي (Reactive) خود را به وضعيت كنشي وآينده ساز (Proactive) تبديل كند.
مزاياي فوق به سازمان‌ها توانايي آن را مي بخشد كه به جاي آن كه صرفاً پاسخگوي نيروهاي رقابتي بوده و در مقابل شرايط متغير حاكم بر خود واكنش نشان دهند، خود بر آنها تأثير گذارند.

**منابع و مآخذ:**-داوري، دردانه، شانه ساززاده، محمد حسن، مديريت استراتژيك، بهار 1380، صص79-41 و31

- [http://www.Cranfield.org](http://www.cranfield.org/)  school of Management
- [http://www.Experian.com](http://www.experian.com/) Strategy Management Decisioning Solution
- [http://www.QuickMBA.COM](http://www.quickmba.com/) Strategy Planning Process
- http://www.Women’s Business Center/Forcasting the Future/Strategic Management Thinking
- [http://www.SAP.com](http://www.sap.com/) / Strategy Management
- [http://www.Tadbir.com/125](http://www.tadbir.com/125)  استراتژي اثربخش

مقاله دیگر درباره برنامه ریزی استراتژیک ومدل برایسون



چكيده

اين مقاله به شرح مختصر برنامه ريزي استراتژيك (راهبردي) مي‌پردازد. برنامه ريزي تعريف مي‌شود و تأثير تغيير در شرايط بر برنامه ريزي روشن مي‌گردد. سپس نقش استراتژي (راهبرد) در برنامه ريزي مشخص مي‌شود و برنامه ريزي استراتژيك تعريف مي‌شود. در پايان مدل برنامه ريزي استراتژيك در سازمانهاي دولتي و غيرانتفاعي (مدل برايسون) شرح داده مي‌شود.

**خلاصه‌ای از برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون**

**1- تعريف برنامه ریزی**

برنامه ريزي عبارتست از فرايندي داراي مراحل مشخص و بهم پيوسته براي توليد يك خروجي منسجم در قالب سيستمي هماهنگ از تصميمات. برنامه ریزی فكر كردن راجع به آينده يا كنترل آن نيست بلكه فرايندي است كه مي‌تواند در انجام اين امور مورد استفاده قرار گيرد. برنامه ريزي، تصميم‌گيري در شكل معمول آن نيست بلكه از طريق فرايند برنامه ريزي، مجموعه‌اي از تصميمات هماهنگ اتخاذ مي‌شود. برنامه ریزی مي‌تواند براي زمان حال يا آينده انجام شود.

بر طبق اين تعريف، تصميم‌گيري‌هاي مقطعي و ناپيوسته و اتخاذ سياستها براي پيشبرد سازمان در زمان حال يا آينده برنامه ريزي نيستند. برنامه ريزي متكي بر انتخاب و مرتبط ساختن حقايق است. حقايق مفاهيم واقعي، قابل آزمون و اندازه‌گيري هستند. ديدگاهها، عقايد، احساسات و ارزشها به عنوان حقايقي تلقي مي‌شوند كه فرايند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده مي‌شود. همانطور كه اشاره شد برنامه ريزي صرفاً يك فرايند تصميم‌گيري نيست بلكه فرايندي شامل روشن ساختن و تعريف حقايق و تشخيص تفاوت بين آنهاست يا به عبارتي گونه‌اي فرايند ارزيابي است كه در پايان آن، در انتخاب حقايق ارزيابي شده تصميم‌گيري مي‌شود.

برنامه بياني روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصميمات است. برنامه خروجي فرايند برنامه ريزي است اما برنامه ريزي يك فرايند پيوسته است كه بيش از اتخاذ هر تصميمي آغاز شده و پس از اجراي آن تصميم ادامه مي‌يابد. برنامه‌ها تهيه شده و اجرا مي‌گردند.

**2- ويژگي‌هاي برنامه ریزی**

برنامه ريزي يك فرايند ذهني آگاهانه با خصوصيات زير است:

1) تشخيص يك نياز يا انعكاس يك انگيزه

2) جمع‌آوري اطلاعات

3) مرتبط ساختن اطلاعات و عقايد

4) تعريف اهداف

5) تأمين مقدمات

6) پيش‌بيني شرايط آينده

7) ساخت زنجيره‌هاي متفاوتي از اقدامات مبتني بر تصميمات متوالي

8) رتبه‌بندي و انتخاب گزينه‌ها

9) تعريف سياستها

10) تعريف معيارهاي ابزار ارزيابي برنامه

**3- انواع برنامه ريزي**

برنامه ريزي از جنبه ماهيت به برنامه ریزی فيزيكي، برنامه ريزي سازماني، برنامه ريزي فرايند، برنامه ريزي مالي، برنامه ریزی وظيفه‌اي و برنامه ريزي عمومي دسته‌بندي مي‌شوند كه در اينجا منظور از برنامه ريزي، برنامه ريزي از نوع عمومي است. برنامه ریزی عمومي معمولاً تمام ديگر انواع برنامه ريزي را در خود دارد. برنامه ريزي را از جنبه افق زماني مي‌توان در قالب برنامه ريزي كوتاه‌مدت (برنامه ریزی عملياتي و تاكتيكي)، برنامه ريزي ميان‌مدت و برنامه ريزي بلندمدت دسته‌بندي نمود.

**4- برنامه ریزی استراتژیک**

بيشتر برنامه ریزیها براساس ديدگاه عقلايي، داراي شكل «آرمانها و اهداف ـ طرحها و اقدامات ـ منابع مورد نياز» مي‌باشند. در اين مدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبيين شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعيين و در نهايت منابع مورد نياز براي انجام برآورد مي‌گردند. تغيير در شرايط محيط، سياستها، نگرشها، ديدگاهها، ساختارها، نظامها و . . . عواملي هستند كه بر آرمانها و اهداف برنامه ريزي تأثير گذاشته و در نهايت باعث تغيير برنامه مي‌گردند. برنامه ريزي در شكل عقلايي فوق، ظرفيت و توانايي مقابله با چنين تغييراتي را نداشته و منجر به شكست مي‌گردد. اين شرايط موجب رشد اين تفكر شد كه در برنامه ريزي بايد بتوان مطابق با تغييرات، جهت حركت سازمان را تغيير داد و جهت و رفتار جديدي را در پيش گرفت. اين نگرش زمينه‌ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ريزي سنتي كه در آن آرمانها و اهداف تعيين مي‌شوند هدف برنامه ريزي استراتژيك، تبيين و تدوين استراتژي است. بسته به نوع، تنوع و ماهيت تغييرات موجود در محيط مي‌توان تركيبي از برنامه ريزي سنتي و برنامه ریزی استراتژیک را بكار برد.

تعاريف مختلف و متفاوتي از استراتژي ارائه شده است. در اينجا تعريفي ارائه مي‌شود كه بتواند مفهوم آن را در برنامه ريزي استراتژيك مشخص نمايد. استراتژي برنامه، موضع، الگوي رفتاري، پرسپكتيو، سياست يا تصميمي است كه سمت و سوي ديدگاهها و جهت حركت سازمان را نشان مي‌دهد. استراتژي مي‌تواند تحت سطوح سازماني، وظايف و محدوده زماني متفاوت تعريف شود.

برنامه ريزي استراتژيك گونه‌اي از برنامه ريزي است كه در آن هدف، تعريف و تدوين استراتژيهاست. از آنجايي كه استراتژي مي‌تواند داراي عمر كوتاه يا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک مي‌تواند برنامه ريزي بلندمدت يا كوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.

واژه «استراتژيك» معني هر آنچه را به استراتژي مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژي» از كلمه يوناني «استراتگوس» گرفته شده است كه به معناي رهبري است. برنامه ريزي استراتژيك كوششي است ساخت‌يافته براي اتخاذ تصميم‌هاي اساسي و انجام اعمالي كه ماهيت سازمان، نوع فعاليت‌ها و دليل انجام آن فعاليتها توسط سازمان را شكل داده و مسير مي‌بخشد. همانطور كه استراتژي نظامي پيروزي در جنگ است، برنامه ريزي استراتژیک نيز طرق انجام مأموريتهاي سازمان را دنبال مي‌كند.

**5- مزاياي برنامه ریزی استراتژيك**

برنامه ريزي استراتژيك داراي مزاياي زيادي است كه از جمله مي‌توان به موارد زير اشاره نمود:

* **قبل از پيش آمدن مشكلات احتمالي از وقوع آنها خبر مي‌دهد.**
* **به علاقمند شدن مديران به سازمان كمك مي‌كند.**
* **تغييرات را مشخص كرده و شرايط عكس‌العمل در برابر تغييرات را فراهم مي‌كند.**
* **هر نيازي را كه براي تعريف مجدد سازمان ضروري است تعيين مي‌كند.**
* **براي دستيابي به اهداف از پيش تعيين شده بستر مناسب ايجاد مي‌كند.**
* **به مديران كمك مي‌كند كه درك روشن‌تري از سازمان داشته باشند.**
* **شناخت فرصتهاي بازارهاي آينده را آسان‌تر مي‌سازد.**
* **ديدي هدفمند از مسائل مديريت ارائه مي‌دهد.**
* **قالبي براي بازنگري اجراي برنامه و كنترل فعاليتها ارائه مي‌دهد.**
* **به مديران كمك مي‌كند كه تا در راستاي اهداف تعيين شده تصميمات اساسي را اتخاذ كنند.**
* **به نحو مؤثرتري زمان و منابع را به فرصت‌هاي تعيين شده تخصيص مي‌دهد.**
* **هماهنگي در اجراي تاكتيكهايي كه برنامه را به سرانجام مي‌رسانند بوجود مي‌آورد.**
* **زمان و منابعي را كه بايد فداي تصحيح تصميمات نادرست و بدون ديد بلندمدت گردند، به حداقل مي‌رساند.**
* **قالبي براي ارتباط داخلي بين كاركنان به وجود مي‌آورد.**
* **ترتيب‌دهي اولويتها را در قالب زماني برنامه فراهم مي‌آورد.**
* **مزيتي براي سازمان در مقابل رقيبان به دست مي‌دهد.**
* **مبنايي براي تعيين مسئوليت افراد ارائه داده و به موجب آن افزايش انگيزش را باعث مي‌شود.**
* **تفكر آينده‌نگر را تشويق مي‌كند.**
* **براي داشتن يك روش هماهنگ، يكپارچه همراه با اشتياق لازم از سوي افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصتها، انگيزش ايجاد مي‌كند.**

**6- ويژگي‌هاي برنامه ریزی استراتژیک**

فرايند برنامه ريزي استراتژيك اساساً فرايندي هماهنگ‌كننده بين منابع داخلي سازمان و فرصتهاي خارجي آن مي‌باشد. هدف اين فرايند نگريستن از درون «پنجره استراتژيك» و تعيين فرصتهايي است كه سازمان از آنها سود مي‌برد يا به آنها پاسخ مي‌دهد. بنابراين فرايند برنامه ریزی استراتژیک، يك فرايند مديريتي است شامل هماهنگي قابليتهاي سازمان با فرصتهاي موجود. اين فرصتها در طول زمان تعيين شده و براي سرمايه‌گذاري يا عدم سرمايه‌گذاري منابع سازمان روي آنها، مورد بررسي قرار مي‌گيرند. حوزه‌اي كه در آن تصميمات استراتژيك اتخاذ مي‌گردند شامل (1) محيط عملياتي سازمان، (2) مأموريت سازمان و (3) اهداف جامع سازمان مي‌باشد. برنامه ريزي استراتژيك فرايندي است كه اين عناصر را با يكديگر در نظر گرفته و گزينش گزينه‌هاي استراتژیک سازگار با اين سه عنصر را آسان مي‌سازد و سپس اين گزينه‌ها را بكار گرفته و ارزيابي مي‌كند.

بايد توجه داشت كه هر فرايند برنامه ريزي استراتژيك زماني باارزش است كه به تصميم‌گيرندگان اصلي كمك كند كه به صورت استراتژيك فكر كرده و عمل كنند. برنامه ريزي استراتژیک به خودي خود هدف نيست بلكه تنها مجموعه‌اي از مفاهيم است كه براي كمك به مديران در تصميم‌گيري استفاده مي‌شود. مي‌توان گفت كه اگر استراتژيك فكر كردن و عمل كردن در فرايند برنامه ریزی استراتژيك به صورت عادت درآيد، آنگاه فرايند مي‌تواند كنار گذاشته شود.

**7- برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتي**

برنامه ريزي استراتژيك در بخش خصوصي توسعه يافته است. تجارب اخير مبين آن است كه رويكردهاي برنامه ريزي استراتژيك كه در بخش خصوصي تدوين شده‌اند مي‌توانند به سازمانهاي عمومي و غيرانتفاعي و هم چنين جوامع و ديگر نهادها كمك نمايند تا با محيط‌هاي دستخوش تغيير، برخوردي مناسب داشته و به شيوه‌اي كارسازتر عمل كنند. البته اين به آن معنا نيست كه همه رويكردهاي برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصي در بخش‌هاي عمومي و غيرانتفاعي به يك اندازه كاربرد داشته باشند.

برايسون مدلهاي برنامه ريزي استراتژيك را بررسي كرده و شرايط بكارگيري آنها را در بخش‌هاي عمومي و غيرانتفاعي مورد تحليل قرار مي‌دهد و در نهايت خود رويكردي ارائه مي‌دهد كه در بخش‌هاي عمومي و غيرانتفاعي قابل كاربرد باشد.

**8- مدل برايسون**

نمودار آمده در آخر اين بخش مراحل فرايند برنامه ريزي استراتژيك در قالب مدل برايسون را نمايش مي‌دهد. همانطور كه اشاره شد اين مدل نتيجه بررسي خصوصيات مدلهاي قبلي و رفع نقاط ضعف آنها براي كاربرد در سازمانهاي عمومي و غيرانتفاعي مي‌باشد. همانطور كه ملاحظه مي‌شود اين مدل شامل يك فرايند پيوسته (مطابق با تعريف برنامه ريزي) و تكرارپذير مي‌باشد كه پيش از اتخاذ هر تصميمي آغاز شده و پس از اجراي آن تصميم ادامه مي‌يابد. در اين جا اين فرايند در قالب ده مرحله شرح داده مي‌شود. از خصوصيات اين فرايند اين است كه نتايج حاصل از هر مرحله مي‌تواند در بازنگري يا تكميل مراحل پيش از آن مورد استفاده قرار گيرند.

مراحل فرايند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برايسون به شرح زير مي‌باشد:

1. **توافق اوليه: در اين مرحله ضرورت برنامه ريزي استراتژيك براي سازمان مورد برنامه ريزي بررسي شده و آشنايي با اين نوع برنامه ريزي حاصل مي‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها يا افرادي كه بايد در برنامه ریزی درگير شوند مشخص گرديده و توجيه مي‌شوند. مراحلي كه در برنامه ريزي بايد انجام شوند شرح داده مي‌شوند. روش انجام برنامه ريزي، زمانبندي انجام، آيين‌نامه‌هاي مورد نياز براي جلسات و نحوة گزارش‌دهي مشخص مي‌گردند. منابع و امكانات لازم تعيين مي‌گردند.**
2. **تعيين وظايف: وظايف رسمي و غيررسمي سازمان «بايد هايي» است كه سازمان با آنها روبروست. در اين مرحله هدف اينست كه سازمان و افراد آن وظايفي را كه از طرف مراجع ذيصلاح (دولت، مجلس و.‌.‌.) به آنها محول شده است شناسايي نمايند. شايد اين هدف به ظاهر خيلي روشن باشد ولي اين واقعيت در بيشتر سازمانها وجود دارد كه بيشتر افراد اختيارات و وظايف سازماني را كه در آن مشغول بكارند نمي‌دانند و اساسنامه آن را حتي براي يكبار مطالعه نكرده‌اند. از طرف ديگر وظايف محول شده به سازمان عموماً كلي بوده و تمام فضايي را كه سازمان مي‌تواند در آن فعاليت كند تعريف نمي‌كند. بنابراين ضروري است كه با مطالعه وظايف مكتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظايف آشنا شد (كه از اين طريق بعضي از اختيارات و ذينفعان سازمان نيز شناسايي مي‌گردند)، ثانياً مواردي را كه در حيطه اختيارات سازمان قرار مي‌گيرند اما تا بحال كشف نشده‌اند، شناخت.**
3. **تحليل ذينفعان: ذينفع فرد، گروه يا سازماني است كه مي‌تواند بر نگرش، منابع يا خروجي‌هاي سازمان تأثير گذارد و يا از خروجي‌هاي سازمان تأثير پذيرد. تحليل ذينفعان پيش‌درآمد ارزشمندي براي تنظيم بيانيه مأموريت سازمان است. تحليل ذينفعان بسيار ضروري است، چرا كه رمز موفقيت در بخش دولتي و غيرانتفاعي ارضاي ذينفعان كليدي سازمان است. اگر سازمان نداند كه ذينفعانش چه كساني هستند، چه معيارهايي براي قضاوت درباره سازمان به كار مي‌برند، و وضعيت عملكردي سازمان در قبال اين معيارها چيست، به احتمال زياد نخواهد توانست فعاليت‌هايي را كه بايد براي ارضاي ذينفعان كليدي خود انجام دهد، شناسايي كند.**
4. **تنظيم بيانيه مأموريت سازمان: مأموريت سازمان جملات و عباراتي است كه اهداف نهايي سازمان، فلسفه وجودي، ارزشهاي حاكم بر سازمان و نحوة پاسخگويي به نياز ذينفعان را مشخص مي‌كند. علاوه بر اين موارد، اختلافات درون سازماني را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعاليتهاي سازنده و مؤثر را هموار مي‌كند. توافق بر مأموريت سازمان، تمام فعاليتهاي آن را همسو مي‌سازد و انگيزش و توجه ذينفعان سازمان خصوصاً كاركنان آن را افزايش مي‌دهد.**
5. **شناخت محيط سازمان: اساس استراتژيك عمل كردن شناخت شرايط است. يك بازيكن موفق فوتبال علاوه بر اينكه از توانايي‌ها و وظايف هر يك از اعضاي تيم خود آگاهي دارد، سعي مي‌كند شرايط تيم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر يك از افراد آن را دريابد و با داشتن اين مأموريت در ذهن يعني پيروز شدن در بازي، در هر لحظه بهترين حركت را انجام دهد. براي اينكه يك سازمان نيز در رسيدن به مأموريت خود موفق گردد بايد شرايط حاكم بر خود را به خوبي شناسايي نمايد. در اين مرحله، محيط خارجي سازمان در قالب شرايط سياسي، اقتصادي، اجتماعي و تكنولوژيكي مورد بررسي قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها براي سازمان تعيين مي‌گردند. در راستاي شناخت محيط سازمان، در اين مرحله محيط داخلي نيز در قالب ورودي‌ها، خروجي‌ها، فرايند و عملكرد سازمان مورد مطالعه قرار مي‌گيرند.**
6. **تعيين موضوعات استراتژيك پيش روي سازمان: اين مرحله قلب فرايند برنامه ريزي استراتژیک است. موضوعات استراتژيك تصميمات سياسي و اساسي هستند كه بر اختيارات، مأموريت، ارزشها، محصول يا خدمات ارائه شده، مراجعان يا استفاده‌كنندگان، هزينه‌ها، تأمين منابع مالي، سازمان يا مديريت تأثير مي‌گذارد. هدف اين مرحله تعيين انتخاب‌هايي است كه سازمان با آنها مواجه است.**
7. **تعيين استراتژيها: به منظور پرداختن به هر يك از موضوعات استراتژيك پيش روي سازمان بايد اقداماتي صورت گيرد كه در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و . . . بيان مي‌شوند. اين اقدامات استراتژي ناميده مي‌شوند. در واقع استراتژي عبارتست از قالبي از اهداف، سياستها، برنامه‌ها، فعاليتها، تصميمات يا تخصيص‌هاي منابع كه مشخص مي‌كنند سازمان چيست، چه كاري انجام مي‌دهد و چرا آن را انجام مي‌دهد. استراتژي‌ها مي‌توانند تحت سطوح سازماني، وظايف و محدودة زماني متفاوتي تعريف شوند.**
8. **شرح طرحها و اقدامات: اين مرحله مي‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعيين استراتژيها، انجام شود اما از آنجايي كه كار برنامه ریزی استراتژيك با تعيين استراتژيها به پايان مي‌رسد و اجراي آن در قالب تعريف طرحها و اقدامات و مديريت استراتژیک برنامه تهيه شده انجام مي‌شود اين تفكيك صورت گرفته است. به عبارت ديگر از اين مرحله به بعد از مدل برايسون مربوط به اجراي برنامه و مديريت استراتژيك مي‌گردد. در اين مرحله به منظور اجراي هر يك از استراتژيهاي انتخاب شده تعدادي طرح و اقدام تعريف مي‌گردد.**
9. **تنظيم دورنماي سازماني براي آينده: در اين مرحله، توصيفي از شرايط آينده سازمان در صورت بكارگيري استراتژي‌هاي تدوين شده و استفاده از تمام نيرو و منابع سازمان، ارائه مي‌شود. اين توصيف دورنماي موفقيت سازمان ناميده مي‌شود كه در آن شرحي از مأموريت، استراتژي‌هاي اساسي، معيارهاي عملكرد، بعضي از قواعد تصميم‌گيري مهم و استانداردهاي اخلاقي مد نظر همة كارمندان ارائه مي‌شود. در صورت تنظيم چنين دورنمايي، افراد سازمان خواهند دانست كه چه انتظاري از آنها مي‌رود، پويايي و همسويي انگيزه و نيروي افراد در رسيدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نياز به نظارت مستقيم كاهش مي‌يابد.**
10. **برنامه عملياتي يكساله: در اين مرحله با استفاده از اطلاعات تدوين شده در مرحله هشتم و بر اساس اولويت‌هاي تعيين شده توسط تصميم‌گيران، يك برنامه عملياتي تهيه شده و بر اساس آن مديريت و كنترل طرحها و اقدامات انجام مي‌شود.**

****

[+](http://rafeg.blogfa.com/post-17.aspx)