



موضوع مقاله

تاثیر

برنامه ریزی های استراتژیک داخلی و خارجی

بر جو سازمانی در یک محیط پویا

استاد راهنما

جناب آقای دکتر حمیدرضا جلیلیان^۱

پدیدآورنده

نعمت یوسفی^۲

رشته تحصیلی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (بازاریابی)

(۱)استاد گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه H_jalilian@pna.ac.ir
(۲)نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی Neematyousfi@rocketmail.com

تاثیر

برنامه ریزی های استراتژیک داخلی و خارجی

بر جو سازمانی در یک محیط پویا

چکیده

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. با توجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره گیری از این نوع برنامه ریزی است. چرا که از یک طرف آینده نگر بوده و از طریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می کند. از طرف دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد.

براین اساس، مقاله حاضر در نظر دارد بعد از اشاره به مفهوم "برنامه ریزی استراتژیک"، تعریف سازمانهای بزرگ و کوچک، به بررسی محیط پرداخته و سپس مهمترین عوامل محیطی را معرفی به صورت تطبیقی با هم مورد مقایسه قرار داده و در آخر به تاثیر این عوامل بر جو سازمانی و ضرورت توجه به آنها در یک محیط پویا پردازد تا از نتیجه این مقایسه مدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه شود تا آنها نیز در راستای دستیابی به اهداف و کامیابی روزافزون در نظام جهانی از این نوع برنامه ریزی بهره مند شوند. چون اکثر کشورهای کمتر توسعه یافته در محیط خرد یا کوچک و یا حداکثر در محیط میانی در جهان فعالیت دارند. و سازمانهایی که در محیط کلان کار می کنند خیلی کم و محدود هستند. ولی کشورهای توسعه یافته و صنعتی جهان حتی کوچکترین آنها اعم از مالزی در سطح محیط کلان و جهانی فعالیت دارند. پس محیط و عوامل محیطی میتواند بعنوان یک عامل مداخله گر در امر تصمیم گیری دخیل باشد چرا که محیط کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحب نظران در دهه های اخیر، بحثهای گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در زمینه های مختلف بر نامه ریزی استراتژیک مطرح کنند. بنابراین دولت ها و صاحبان دولت هم برای اتخاذ تصمیمات درست و کارآمد در این دنیای پیچیده امروزی باید نسبت به عوامل محیطی شناخت کامل داشته باشند.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، عوامل محیطی

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها) و محیط داخلی سازمان (قوتها و ضعفهای داخلی)، را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

مفاهیم، نظریات و مدل هایی که تاکنون درباره برنامه ریزی استراتژیک ارایه شده اند بیشتر در رابطه با سازمانهای بزرگ و متناسب با ویژگیهای آنها بوده و سازمانهای کوچک کمتر مورد اقبال واقع شده اند همین امر به علاوه برخی عوامل دیگر باعث می شوند تا سازمانهای بزرگ به راحتی از برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند ولی سازمانهای کوچک تجربه چندان زیاد و موفقیت آمیزی در استفاده از این نوع برنامه ریزی ندارند.

باتوجه به نقش و اهمیتی که سازمانهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی و بازارهای جهانی پیدا کرده اند و باتوجه به اینکه مانند هر سازمان دیگری با رقابت شدیدی مواجهند و همواره به پیروزی می اندیشند و نیازمند بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک هستند.

یافته ها

همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب نظران علم مدیریت ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها که در نگارش این مقاله به شدت دخیل هستن می پردازیم.

● تعاریف برنامه ریزی استراتژیک

۱ - فرای و استونر: برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند. (FRY AND

(STONER, 1995, 12

۲- لرنر: برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند. برنامه ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد گذشت چندین سال چه تفاوتی با حال خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود. بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است.

منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسد.

چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد.

فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است.

به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است.

فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد. وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید. (LERNER L. ALEXANDRA, 2002, 1)

۳- پفر: برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی و عقلانی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود.

۴ - مک کون: برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, 2002).

برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک

تفاوت برنامه ریزی بلند مدت با برنامه ریزی استراتژیک ؟

دو عبارت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت ، اغلب به جای یکدیگر بکار می روند اما دارای تفاوت های اساسی هستند. برنامه ریزی بلند مدت بر دیدگاه عقلایی (آرمان ها و اهداف - طرح ها و اقدامات - منابع مورد نیاز) استوار شده است.

در برنامه ریزی بلند مدت نقش تغییر و تأثیر محیط کمتر مورد توجه قرار می گیرد.

برنامه ریزی استراتژیک بر تغییر و شرایط محیطی متمرکز می شود و برای برخورد با آنها استراتژی های مناسب اتخاذ می کند.

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان میدهد. استراتژی می تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی هاست.

از آنجایی که استراتژی می تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه ریزی استراتژیک می تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاهمدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد. مفروضات جدول (۱).

| مفروضات | برنامه ریزی استراتژیک | برنامه ریزی بلند مدت |
|--------------|--|---|
| سیستم | سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند ، سازمان نیز باید تغییر کند. سیستم | سیستم بسته است و برنامه های کوتاه مدت و طرح های بلند مدت در داخل آن سیستم تدوین شده و توسعه می یابد |
| برنامه ریزان | گروه کوچکی از برنامه ریزان و مشارکت وسیع افراد ذینفع | اداره یا بخش برنامه ریزی با استفاده از افراد متخصص |
| تصمیم گیری | بر اساس تمایلات و تحلیل روندهای جاری و مشخص . | بر اساس اطلاعات موجود |
| نوع دید | با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت سعی در برنامه ریزی واقع بینانه تری دارد | برنامه ریزی بلند مدت تا حدود زیادی خوش بینانه است |

جدول (۱) برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک

در یک گفتار ساده، "یک برنامه استراتژیک" می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و در نهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که:

- به عمل ختم شود.
- بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند.
- فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند.
- مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد.
- نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد.

- بر مبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود. - بخش کلیدی مدیریت اثربخش می باشد.
([Http://eric-web.tc. Columbia. edu](http://eric-web.tc.columbia.edu),2002)

● سازمانهای بزرگ و کوچک

سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما آنچه در اکثر کشورها مرسوم است، تقسیم بندی بر اساس اندازه می باشد که در ایران به صورت زیر است:

مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

- سازمانهای بزرگ: صناعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد.
- سازمانهای کوچک: صناعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد.

● وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران

- سازمانهای بزرگ: صناعی که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشته باشند.
- سازمانهای کوچک: صناعی که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشته باشند.

مدل های برنامه ریزی استراتژیک

موسسات تجاری بخشی از توان و انرژی خود را صرف شناخت محیط خود می نمایند و دغدغه اکثرینگاه ها ، تدوین و پیاده سازی برنامه ها و استراتژی هایی است که موقعیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید. برنامه ریزی استراتژیک ابزاری را در اختیار موسسات تجاری می گذارد، تا تدوین و اجرای استراتژی ها را در وجوه مختلف سازمان دنیال و بر عملکرد خود مدیریت داشته باشند.

مدل تایلر:

مدل برنامه ریزی جامع استراتژیک فرایندی است که ضمن آن مأموریت ها، اهداف و شخطوط کلی فعالیت های سازمانی در چارچوب ارزش های حاکم بر جامعه تعیین می شود. و سپس اها و اقدامات لازم معین می گردد. مدل برنامه ریزی جامع استراتژیک تایلر در نه (۹) مرحله به شرح زیر بیان می گردد.

۱. سازمان ها باید برای خود اهدافی را تعیین نمایند که آنها رابه سوی مأموریت و چشم انداز مشخص شده خود رهنمون سازد.(تعیین هدف)

۲.تشخیص استراتژی ها و اهداف جاری سازمان در راستای شناسایی یک استراتژی درست و دقیق در مراحل بعدی مدل برنامه ریزی .(شناسایی استراتژی کنونی سازمان)

۳.بررسی عوامل محیطی در قالب عوامل محیط کلان و محیط صنعت .(تحلیل محیط سازمان)

۴.بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان و مقایسه با نقاط قوت و ضعف شرکت های رقیب در صنعت.(تحلیل منابع)

۵.شناخت وضع کلی سازمان با استفاده از مراحل ۲،۳ و ۴ .(شناخت وضع کلی سازمان)

۶.تعیین و مشخص نمودن ،مقدار و میزان تغییرات در استراتژی سازمان و اجزای آن.(تعیین میزان تغییرات استراتژیک)

۷.شناسایی ، ارزیابی و انتخاب راه های استراتژیک .(تصمیم گیری استراتژیک)

۸.اجرای استراتژی

۹.اندازه گیری و کنترل استراتژی

مدل خط مشی هاروارد :

مدل خط مشی هاروارد ، معروف به روش **swot** (تحلیل شرایط داخلی و خارجی) یکی از مناسب ترین و کاربردی ترین روش ها در تدوین استراتژی به شما ر می رود . در این روش عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها) برای سازمان شناسایی می شود . به هر حال پس از تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و همچنین فرصت ها و تهدید های محیطی سازمان ، آنها را در جدول یا ماتریس **swot** در خانه های مربوطه مطابق جدول زیر قرار می دهیم.

| ضعف ها | قوت ها | عوامل داخلی |
|--------------------------------|-------------------------|-------------|
| | | عوامل خارجی |
| استراتژی محافظه کارانه (WO) | استراتژی تهاجمی (SO) | فرصت ها |
| استراتژی تدافعی (WT) | استراتژی رقابت (ST) | تهدید ها |

جدول (۲) جدول یا ماتریس SWOT

حال برای تعیین استراتژی های مناسب یک سازمان در روش SWOT از تطبیق بین عوامل درونی و بیرونی سازمان استفاده می کنیم. به عبارت دیگر فرصت ها و تهدیدهای محیطی را با قوت ها و ضعف های سازمان تطبیق می دهیم که حاصل آن ایجاد چهار گروه استراتژی است. که در جدول شماره (۲) به آنها اشاره کردیم. مدل برنامه ریزی استراتژیک و ایتمن:

در این مدل مرحله برنامه ریزی و اجرا انجام می پذیرد، که دارای شش گام اصلی می باشد .

۱. شناخت محیط درونی و داخلی سازمان در قالب دو حالت وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب. (ممیزی داخلی)

۲. شناخت محیط خارجی و بیرونی. (ممیزی خارجی)

۳. مشخص کردن انتخاب های استراتژیک.

۴. تدوین برنامه اجرایی

۵. اجرا

۶. پیگیری و کنترل

مدل برنامه ریزی استراتژیک آلفا:

مدل برنامه ریزی آلن آفا بر اساسه سؤال ساده ، اما بسیار مهم و حیاتی که به صورت متناوب مطرح می شود، طراحی گردیده است. این سوال ها عبارتند از :

۱. شرکت در حال حاضر کجاست و چه وضعیتی دارد؟

۲. شرکت می خواهد به کجا برود و چگونه ؟

۳. چگونه شرکت می تواند تصمیمات گرفته شده را علمی نماید؟

در واقع سوال اول بیانگر اولین مرحله مدل برنامه ریزی استراتژیک آلفا است . برای پاسخ به این سؤال کلی و جامع باید به سوال دیگر نیز پاسخ داد:

➤ آیا شرکت عملکرد مناسبی دارد؟

➤ عواملی که باعث می شوند مدل کسب و کار شرکت به صورت فعلی فعالیت نماید کدامند؟

➤ آیا تغییری که موجب نگرانی با ایجاد فرصت برای بهره برداری باشد، اتفاق افتاده است؟

از آنجا که مدل کسب و کار ، چارچوبی برای کسب درآمد است ، سودآوری برای سنجش عملکرد و ارزیابی میزان درست انجام شدن امور ، قابل استفاده است. این سنجش ها شامل جریان نقدی ، سود هر سهم ، ارزش افزوده اقتصادی ، بازگشت سرمایه ، بازگشت دارایی ، حاشیه سود ، سهم بازار و رشد درآمد است. در سازمان های غیر انتفاعی نیز سنجش ها بر اساس اهداف عملیاتی تعیین می شود که برگرفته از اهداف والای سازمانی است. برای این منظور باید فعالیت های تسهیل کننده امور یا موانع موجود را شناسایی قرارداد. و ما برای پاسخ به این سوال که چه چیزی در مدل کسب و کار باعث شده تا شرکت به شکل فعلی فعالیت نماید، باید منابع سودآوری و مزایای رقابتی یک شرکت ، شناسایی و تحلیل شود.

تجزیه و تحلیل مقایسه مدل‌های

مقایسه مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک معرفی شده نشان می دهد شالوده مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک بدینگونه است که از تعیین رسالت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصتها و تهدیدهای خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی). اهدافی برای شرکت در نظر می گیرند و براین اساس استراتژی هایی را برمی گزینند؛ سپس استراتژی های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، درمی آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند. بنابراین، با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرفنظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدل‌های سازمانهای کوچک می توان ادعا کرد که کلیه این مدلها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می شوند:

▪ تعیین رسالت و اهداف شرکت؛

▪ تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛

▪ تعیین استراتژیهای شرکت.

حال اگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم ماموریت، عوامل خارجی و داخلی، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم، آن گاه:

برای تعیین ماموریت در شرکت های بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذی نفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، ماموریت شرکت و بیانیه ماموریت که شامل وظایف شرکت در قبال هر یک از ذی نفعان می باشد، مشخص شود. علاوه بر این ها ماموریت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیت هایی مشغول باشد. بیانیه ماموریتی که شامل این موارد باشد، باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل سازمان و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد، در حالی که در شرکت های کوچک، ماموریت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد از سوی استراتژیست ها کمی تعدیل شود، یا بدون تغییر بماند.

سازمان ها و شرکت های بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران مواجهند که محیط داخلی آن ها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیط ها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می تواند آثار مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند، خود، تغییر دهنده بعضی از عوامل محیطی باشد. بنابراین استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند، در حالی که کافی است آثار کلی تغییرات بر شرکت های کوچک بررسی و در برنامه های استراتژیک لحاظ شود و این کار از سوی مدیران عالی هم که اطلاعات زیاد از محیط دارند، عملی است.

طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک

تحقیقات چندی در داخل کشور در زمینه برنامه ریزی استراتژیک (در قالب پایان نامه و طرح پژوهشی) صورت گرفته است که اکثر آن ها تمام یا بخشی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را در سازمان های بزرگ بررسی کرده اند؛ اما به صورت مشخص درباره سازمان ها یا شرکت های کوچک بررسی خاصی انجام نداده اند.

سه مطالعه خارجی در خصوص برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک انجام شده است که یکی از آن ها مدلی از این نوع برنامه ریزی را ارائه کرده و به صورت کتاب منتشر شده است (فرای و استونر[۱]، ۱۹۹۵) دومی و سومی، مراحل را برای برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک عنوان کرده اند که در قالب مقاله انتشار یافته اند (مازور[۲]، ۱۹۹۸ و کارتر[۳]، ۲۰۰۱). البته استفاده از این سه مورد عمومیت چندانی نیافته است. بدیهی است که از هر سه مورد در این تحقیق، استفاده کافی به عمل آمده است.

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک باید دارای این ویژگیها باشد:

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک حداقل مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار باشد، نیاز کم تری به افراد متخصص داشته، توسط یک کمیته برنامه ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم، قابل به کارگیری باشد. این ها همه ویژگی هایی هستند که مشکلات سازمان های کوچک را در استفاده از مدل های برنامه ریزی استراتژیک برطرف می کنند. بنابراین مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت به کارگیری توسط افراد کم و در زمان کم می تواند نیاز به سازمان های کوچک را نسبت به برنامه ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمان های کوچک با به کارگیری این مدل به همان مزیت هایی دست می یابند که سازمان های بزرگ در استفاده از مدل های متداول برنامه ریزی استراتژیک به آن ها دست می یافتند.

برنامه ریزی استراتژیک و نقش عوامل محیطی

آنچه در ذهن بیشتر انسان های توانمند نقش می بندد، تصویری از حال و روز کنونی، دورنمایی از آرمانها و برنامه یا استراتژی حرکت در مسیر ناهموار دستیابی به آرمانها است. در واقع، استراتژی، هنر خلق ارزشها برای انسانها است و به آنها چهارچوب های فکری، الگوهای تصورات و مفاهیم عینی و امکان شناسایی فرصت ها برای دستیابی به آینده ای بهتر در محیط پویا (پویایی محیطی: به عنوان میزان تغییرات

غیر منتظره و یا تغییراتی که پیش بینی آنها در محیط بسیار دشوار است، تعریف میشود. پویایی محیطی در یک شرکت را به عنوان پویایی بازار همان صنعتیکه در آن فعالیت دارد، در نظر میگیرند. (ارایه می دهد. در حالی که اغلب انسان ها، زمان های قابل ملاحظه و ارزشمندی را صرف تفکرات آینده ی خود می کنند، آیا پویایی محیطی بر کانالهای متفاوت تاثیر میگذارد یا نه؟ آیا می توان این دیدگاه را پذیرفت که یک سازمان با همه ی اجزا و متغیرهایش برنامه ای برای آینده نداشته باشد؟

امروزه تغییرات محیطی بنیادی در سطوح فن آوری، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به وقوع می پیوندد که همانند ابرهای مترکم و باران زا در بالای سر سازمان، هر لحظه ممکن است عناصر سازمانی را آماج رگبارهای سیل آسای خود قرار دهند. با این اوصاف، چگونه مدیریت می تواند سازمان را از هجوم رگبارهای سیل آسا در امان نگه دارد و اصولاً، چگونه قادر است جهت گیری آینده و حدود کسب و کار خود را تعیین و تعریف کند؟ حال برای تصمیم گیری موضع آینده ی یک سازمان، مدیران باید به سه سوال اساسی زیر پاسخ دهند:

➤ حدود فعالیت های کسب و کار سازمان در کجا قرار دارد؟

➤ (اهداف سازمان چه هستند؟)

➤ (از چه استراتژی باید استفاده کرد؟)

در پاسخ به این سوالات، مدیریت به یک برنامه ریزی استراتژیک رسمی نیاز دارد برنامه ریزی که با جهت گیری بنیادی سازمان در سمت آینده ی اهداف، آرزوها و منابع آن حرکت کند و این که چگونه سازمان با جهانی که در آن فعالیت می کند، در تقابل و تضاد با محیط و عوامل محیطی آن قرار دارد.

در نهایت نباید قافل شد که: روند برنامه ریزی استراتژیک اصولاً با تحلیل هایی آغاز می شود، که بر روی منابع داخلی سازمان (تحلیل منابع) و محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می کند (تحلیل محیطی)، انجام می گیرد. تحلیل منابع: منابع یک سازمان، مهارت های نیروی انسانی، سرمایه ها، اطلاعات، مواد اولیه، تجهیزات و ... هستند. یک سازمان، نیازمند توسعه ی استراتژی هایی از کسب و کار است که استفاده از منابع را بهینه سازد. این مسأله از این جهت اهمیت دارد که سازمان برای موفقیت در مقابل بازار و رقبایش، باید به توانمندی های خاصی دست یابد که این توانمندی ها، در بطن منابع داخلی نهفته هستند. فرآیند تحلیل منابع که اصولاً در سطوح منابع انسانی، مالی و منابع عملیاتی سازمان صورت می گیرد، باید منجر به شناخت ضعف ها و قابلیت ها یا توانمندی های سازمانی شود.

تحلیل محیطی: محیط، هر جنبه‌ی خارجی است که پیرامون سازمان را فرا می‌گیرد. سازمان‌ها همواره با نیروهای خارجی اقتصادی، فن‌آوری، سیاسی و اجتماعی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. تحلیل محیطی، یک روش سیستماتیک برای مطالعه و پیش‌بینی نیروهایی است که تحت کنترل مستقیم سازمان یا صنعت نیستند. علاوه بر نیروهای یادشده، یک سازمان ممکن است از سوی رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان نیز تحت فشار قرار گیرد. بنابراین، سازمان به استراتژی‌هایی نیاز دارد که به نحو مناسبی نقاط ضعف و قوت را در برابر تغییرات محیطی شفاف سازد و از سوی دیگر، فرصت‌ها و تهدیدهایی که از محیط خارج به شرکت اعمال می‌شود، شناسایی کند.

عوامل کلیدی موفقیت

با انجام تحلیل منابع، نقاط ضعف و قوت سازمان مشخص می‌شوند و با اجرای تحلیل محیطی، فرصت و تهدیدهایی که برای سازمان پدید می‌آیند، شناسایی می‌شوند. بنابراین، در روند برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان به دنبال پیشینه‌کردن قابلیت‌ها در برابر فرصت‌ها و تهدیدها، و یا کم کردن ضعف‌ها در برابر فرصت‌ها و تهدیدها است. تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، باید منجر به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌ی منابع سازمانی و محیط خارجی شود. این عوامل که تعدادی از آن‌ها نظیر سهم بازار، قدرت فروش، توانمندی ساخت، وسعت خط تولید، قدرت منابع مالی و کیفیت محصول، شناسایی شده‌اند، برای هر سازمان و صنعت خاص متفاوت و در طول زمان متغیر هستند.

تحلیل ارزش‌ها در یک محیط پویا

گرچه متدولوژی سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک با تحلیل‌های منابع داخلی سازمان و محیط خارجی صورت می‌گیرد، اما در این روش، از رسالت‌ها و ارزش‌های سازمانی که در گذر زمان و در یک محیط پویا تغییر می‌کنند، کمتر نشانی یافت می‌شود. در چنین شرایطی، استراتژی، دیگر مستقر کردن یک سری از فعالیت‌های ثابت برای ایجاد ارزش افزوده و سودآوری سازمان نیست. سازمان‌های موفق کنونی نیاز دارند که هدف استراتژی سازمان را ماورای نیازمندی‌های تغییرات محیطی و مدیریت منابع دنبال کنند.

هدف استراتژی در سازمان‌ها باید این باشد که شرایطی فراهم آورد تا سازمان‌ها قادر به خلق ارزش‌های حیاتی باشند و آن‌ها را به مشتریانشان تحویل دهند و همچنین باید تضمین شود که با تغییرات شرایط سازگار است، به طوری که قادر به افزایش ارزش‌ها در آینده باشد. بنابراین در تحلیل ارزش‌ها، سازمان‌ها به دنبال افزایش ارزش کارهایی هستند که انجام می‌دهند و طرف توجه آن‌ها، دیگر سازمان یا حتی صنعت آنها نیست، بلکه نفس نظام خلق ارزش آن‌ها است که بازیگران اقتصادی مختلف، نظیر سازمان‌های حمایت‌کننده و تأمین‌کننده، شرکای

تجاری، شرکت‌های وابسته، هم‌پیمانان و مشتریان برای خلق ارزش‌ها با یکدیگر تشریک مساعی می‌کنند و هدف اساسی و استراتژیک، تناسب و حالت اصلاح‌پذیری دایمی بین توانمندی‌ها و استعدادها و سازمانی و خواست‌های بازیگران است. به عبارت دیگر، اعتقاد و تصور شرکت‌های موفق از استراتژی، به عنوان نوآوری سیستماتیک اجتماعی، طراحی مستمر و مجدد سیستم‌های پیچیده‌ی کاری است.

نقش تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی

تحقیقات وسیعتری اشاره خود را به سمت پویایی محیطی به عنوان یک فاکتور کلیدی دارند، فاکتوریکه بر مناسب بودن سیستم‌های مدیریتی خاص تاثیر می‌گذارد. پویایی محیطی یک بعد از محیط است و با این سروکار دارد که آیا عناصر آن به صورت غیر قابل پیش‌بینی تغییر میکنند یا از الگویی ثابت پیروی میکنند؟ اینها تغییراتی اند که انتظار وقوع آنها نیست و یا پیش‌بینی آنها در یک محیط بسیار مشکل است.

شرکت‌هاییکه در صنایع با پویایی محیطی بالا فعالیت دارند، باید بر شرایط متغیر نظارت کنند. و تاثیر این شرایط را بر شرکت ارزیابی کرده و و به سرعت واکنش‌های استراتژیک بروز دهند. استراتژی‌های ظهور یافته و مکانیسم‌های غیر رسمی نقش مهمی در کمک به شرکت برای مقابله با این شرایط بسیار ناپایدار دارند. درباره‌ی محیط‌های بسیار پویایی محیطی باید مسایلی بیشتری را دربرگیرد از آنجا که مدیران ارشد تمایل دارند تا تصمیماتی برای مسایل موجود در دستور کار استراتژیک بگیرند، منطقی است که انتظار داشته باشیم، که این جامعیت افزایش یافته‌ی دستورکار استراتژیک در محیط‌های پویا باعث تسهیل توانایی در پاسخ به مجموعه تصمیم‌های استراتژیک جامع‌تر و پیشرفت استراتژی‌های (باز) تدوینی مطلوب میشود.

برخی مطالعات نشان میدهد هنگامیکه پویایی محیطی افزایش میابد، توانی مدیران برای ارزیابی دقیق شرایط فعلی و آینده‌ی محیط، کاهش میابد. که این باعث محدود شدن توانایی آنها در تعیین جهت میزان تاثیرات بلقوه در تصمیمات استراتژیک میشود. و در نتیجه ریسک بیشتری در اشتباهات در تصمیم‌گیری وجود خواهد داشت. و در نتیجه باعث افزایش عملکرد نمیشود. بررسی‌های مالی مربوط به این موضوع اینگونه استدلال میکند که در محیط‌های پویا تعهد به هرگونه طرح‌های جزئیاتی استراتژیک و یا به یک مجموعه تصمیم استراتژیک جامعیت مجموعه تصمیم‌های استراتژیک تر، شاید ریسک بیشتری داشته باشد نسبت به آنکه جامعیت کمتری دارد و یا استراتژی نامشخصی دارد.

نتیجه گیری:

باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور جوامع باز جهانی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، محیط و عوامل محیطی میتواند بعنوان یک عامل مداخله گر در امر تصمیم گیری دخیل باشد چرا که محیط کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحبانظران در دهه های اخیر، بحثهای گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در زمینه های مختلف بر نامه ریزی استراتژیک مطرح کنند و با توجه به اینکه هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. با این اوصاف امروزه سازمانهای کوچک از اهمیت زیادی برخوردار هستند و آنها هم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک فعالیتهای خود دارند ولی تاکنون مطالعات چندانی در این باره صورت نگرفته و مدلهای کافی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه نشده است، در این مقاله مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک به طور تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفت و مراحل مشترک آنها به صورت سه مرحله:

الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت،

ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و

ج) تعیین استراتژی های شرکت شناسایی شد و پس از اضافه کردن یک مرحله با عنوان: «تعیین ارزشهای مدیران عالی» باتوجه به ویژگی خاص شرکتهای کوچک، مدل مفهومی جدیدی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه شد تا آنها نیز با بهره مندی از این نوع برنامه ریزی به سوی کامیابی گام بردارند. جالب است بدانید این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.

منابع:

- ۱- مدیریت استراتژیک، حسام‌الدین بیان، برگرفته از مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸ (مجموعه پنجم)
- ۲- مبانی مدیریت استراتژیک، جی دیوید هانگر و توماس ال ویلن، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۳- دیوید، فرد آر. «مدیریت استراتژیک» ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹،
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک، فناوری اطلاعات و ارتباطات تألیف علیرضا علی احمدی، مهدی ابراهیمی، حجت سلیمانی ملکان، تهران، تولید دانش، ۱۳۸۳، ص ۴.
- مجله تدبیر

5).Strategic Management. (1999). Fred R. David; Translated by: A.Parsayan – (Ph.D.) & S M.A'arabi (Ph.D.)

8)- Diamond, L. (1994). School reform, accountability, and charter schools: Making charters work—strategies for charter school developers (Brief No.2). Sacramento, CA: California State University, Institute for Education Reform, Charter Schools Development Center. Retrieved May 12, 2000 from the World Wide Web: www.csus.edu/ier/charter/charteraccount.html

9)- RPP International & University of Minnesota. (1997). A study of charter schools: First-year report. Washington, DC: U.S. Department of Education. Retrieved May 15, 2000 from the World Wide Web: www.ed.gov/pubs/charter/

10)- The Center for Education Reform. (1997). Starting a charter school: The first step. In A. Dale & D.A. DeSchryver (Eds.), The charter school workbook: Your roadmap to the charter school movement (pp.222-225). Washington, DC: Author

11)- www.iso.org

12)- www.isiri.org

13)- <http://www.ofsted.gov.uk/>

14)- <http://www.ncacasi.org/>

15)- <http://www.advanc-ed.org/>

