

ارزیابی دلایل توجه به مدیریت استراتژیک و روش های برنامه ریزی آن در دهه های اخیر

وحیده منوچهری

دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی پردیس سیرجان، ایران

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی^۱ است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را درمورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب وادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل ومحدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع وکامل و مناسب به کار گرفته نشده است. در این پژوهش دلایل توجه به حرفه مدیریت استراتژیک مورد ارزیابی قرار گرفته است. امید است که مورد استفاده کاربران نیز قرار گیرد.

واژه های کلیدی: بودجه بندی، مدیریت عملکرد، استراتژی، اهداف.

^۱. planning

مقدمه

در حوزه مدیریت استراتژیک، اغلب واژه برنامه ریزی به عنوان مفهوم مدیریت استراتژیک به کار برده می شود. در نگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی نقطه شروع تمامی حرکت ها است و آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته اند. اغلب صاحب نظران حوزه مدیریت استراتژیک معتقدند که خاستگاه اولیه مفاهیم استراتژی، از گذشته های بسیار دور در امور نظامی بوده و غالباً نیز طرح مفاهیم اساسی آن را به "سان تزو"^۲ که پدر استراتژی لقب گرفته و صدها سال قبل از میلاد مسیح می زیسته، نسبت می دهند و به هیچ وجه مربوط به دوره اخیر نمی باشد. آنچه که تا قبل از جنگ جهانی دوم در اداره سازمان ها رواج داشت «برنامه ریزی سالیانه» یا "بودجه ریزی" بود که طی آن هزینه ها و درآمدها مورد پیش بینی و برآورد قرار می گرفت. در قرن گذشته و به خصوص پس از جنگ جهانی دوم، فضای شدیداً رقابتی و تعارض های محیطی آن، سازمان ها را وادار کرد تا برای حفظ موجودیت خود، مانند صحنه های نبرد ولی در چهارچوبی جدید، صف آرای و رقابت نمایند. باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسو سازی و پیوند استراتژیها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است که شامل دو بخش می گردد:

تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی

آغازگر برنامه ریزی توسعه منابع انسانی، اطمینان از دسترسی به منابع انسانی بهنگام نیاز است بنابراین استخدام و بکارگیری نیروی انسانی شایسته، ماهر و کارآمد و از همه مهمتر آموزش پذیر با قابلیت کافی از اولویت اول برخوردار است.

نگهداشت نیروی انسانی

یکی از حساسترین و پیچیده ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، حفظ نیروهای مورد نیاز است که این فرآیند از دو جنبه قابل بررسی است.

الف) ایجاد انگیزه های مالی، نظیر امکان پرداختهای مناسب با مزیت رقابتی در حقوق و دستمزد، پاداشها و سایر مزایای مالی.

ب) انگیزه های معنوی و غیرمادی که شامل امنیت شغلی^۳، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمند بودن برای سازمان و شفاف سازی آینده شغلی و....

^۲ . Sun Tzu

^۳ . Job security

ج) بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باورند که جهت دهی کارکنان به شیوه ای که متضمن آموزش دائمی و پیشرفت مستمر آنان گردد هم موجب مزیت رقابتی و هم باعث انگیزشهای همیشگی و بلند مدت می گردد.

ارزیابی و مدیریت عملکرد

این دو حوزه مهمترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی^۴ بعهدہ دارند، زیرا فرایندی است که می تواند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان که معمولاً ناظر به گذشته است فرآیندی است که نقاط ضعف و قوت کارکنان را روشن نموده و در مقاطع مختلف زمانی امکان هدفگذاری سرپرستان را جهت کارکنان خود در راستای اهداف کلی سازمان میسر می سازد. مدیریت عملکرد نیز امکان تعامل، مشارکت و هدفگذاری مدیریت سازمان با کارکنان را فراهم می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است.

پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی

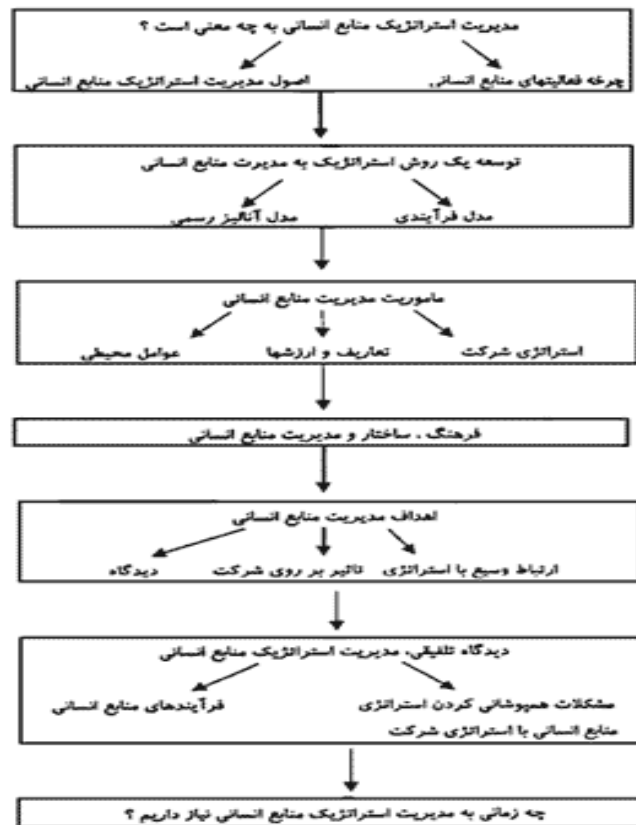
همانگونه که گفته شد، برنامه‌ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در برمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم‌گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند. برنامه زمانی، برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه‌ریزی در سازمانها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه‌ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می‌کند برنامه‌ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه‌ریزی درحین کار از طریق اهداف، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می‌شوند. توجه به راهنماییهای زیر می تواند موسسات را در برنامه‌ریزی استراتژیک یاری کند.

انواع مدل های استراتژیک

الف) مدل ارائه شده به وسیله رزماری هریسون^۵: برای طرح‌ریزی استراتژیک، در این مدل عوامل مختلفی را باید دید که هفت گام اصلی در شکل زیر مشخص گردیده است و اجرای این مدل در شرکتهای کوچک نیاز به حمایت مدیران ندارد ولی در شرکتهای بزرگ این حمایت ضروری است.

^۴ . human resources

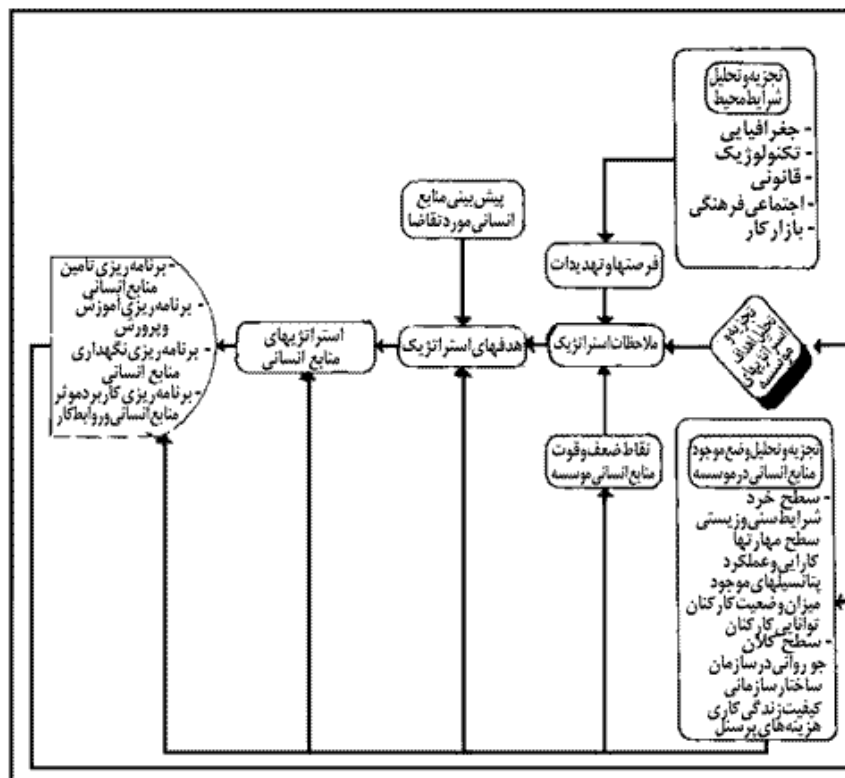
^۵ . Rosemary Harrison



شکل ۱. مرحله مدل فرآیند طرحریزی استراتژیک رزماری هریسون

مدل فرآیند طرحریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی : فرآیند طرحریزی استراتژیک منابع انسانی بادر یافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و موسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می‌گردد و باتوجه به محدودیتهای و امکانات اهداف استراتژیک^۶ منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می‌گردد.

^۶ . Strategic goals



شکل ۲. مدل طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی

رقابت های اقتصادی مخصوصاً پس از جنگ جهانی دوم تأییدی بود بر نظریه کارل فن کلاوزویتز که در حدود ۲۰۰ سال پیش درباره شباهت جنگ و تجارت گفته بود "جنگ و تجارت کاملاً از نظر درگیری های انسانی، استراتژی و اهداف تعقیبی شبیه به یکدیگر می باشند. روشهای برنامه ریزی و سیر تحول آن شامل مواردی است که باید مورد بررسی قرار گیرند که عبارتند از:

الف- بودجه بندی^۷

در این نوع برنامه ریزی براساس میزان فروش محصول در مقاطع زمانی گذشته، مقدار محصول برای تولید در زمان حال تعیین می شد و مواد اولیه مورد نیاز آن و منابع انسانی، ... و هزینه های تولید برآورد می گردید. سپس با توجه به قیمت تمام شده محصول و سود مورد نظر، قیمت فروش محصول تعیین می شد و در نهایت منابع مالی مورد نیاز برای تولید، با توجه به برآورد میزان فروش محاسبه و تأمین می گردید.

ب- برنامه ریزی عملیاتی^۸

در این نوع برنامه ریزی با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به طور دقیق و کمی، به برنامه ریزی سالیانه سازمان پرداخته می شود. در این برنامه ها که هدف به طور عمده دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیت های شرکت است، همواره خطر جزء نگری و نزدیک بینی بیش از حد وجود دارد.

^۷ . budgeting

^۸ . Operational Planning

پ- برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت

به دلیل ضعف دو روش برنامه ریزی قبلی در عدم پیش بینی آینده و ارائه یک افق بلند مدت، در دهه ۱۹۵۰ برنامه ریزی مبتنی بر طول زمان: کوتاه مدت (زیر ۱ سال)، میان مدت (۱ تا ۳ سال) و بلند مدت (۳ تا ۵ سال) متداول شد.

ت- برنامه ریزی غلتان

در این نوع برنامه ریزی، برنامه ها به صورت بلند مدت و پله ای طوری تهیه می شوند که بتوان با اجرای هر سال از برنامه یک سال به انتهای آن افزود. به همین علت نیز به آن برنامه ریزی غلتان گفته می شود. با این نوع برنامه ریزی می توان، متناسب با شرایط روز و با آگاهی کامل از تغییرات پیرامونی، به تصمیم سازی بهینه، شکار فرصت ها و اتخاذ استراتژی های اثر بخش پرداخت.

ث- برنامه ریزی واحد های تجاری استراتژیک (SBU)

شکستن سازمان های بزرگ به سازمان های کوچک و برنامه ریزی در سطح این سازمانها. این نوع برنامه ریزی سرعت عمل سازمانی، سهولت هماهنگی درون سازمانی، تحرک سازمان در پاسخ گویی به تحولات محیطی و توان رقابت سازمان را افزایش می دهد و امکان برنامه ریزی کارتر را فراهم می کند.

ج- برنامه ریزی استراتژیک سطح کسب و کار

از آنجاکه هر یک از واحدهای تجاری استراتژیک زیر مجموعه سازمانهای بزرگ تجاری ممکن است سود آور عمل کنند ولی در مجموع سازمان، ممکن است همگرایی و هماهنگی کافی بین اهداف و عملکرد آنها وجود نداشته باشد، لذا با وجود برنامه های جدا گانه برای واحدهای تجاری استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک در سطح کل بنگاه اقتصادی نیز تحت عنوان برنامه ریزی استراتژیک سطح کسب و کار ضرورت یافت.

چ- برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی

این نوع روش برنامه ریزی برای پاسخ گویی به تغییرات پر شتاب، پیچیدگی سازمانی و ناپایداری شرایط محیطی به منظور مشارکت دادن سطوح مختلف مدیران مؤسسه در فرایند برنامه ریزی و برقراری ارتباط و تعامل اطلاعاتی و ارتباطی و هماهنگی بیشتر بین واحدهای مختلف سازمانی در مؤسسات بزرگ ابداع گردید. روش اجرای برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی به چند اصل عملیاتی مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل نگری وابسته است.

ح- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم ها و فعالیت هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می شود.

خ- بصیرت و تفکر استراتژیک

بصیرت یعنی آینده نگری واقع بینانه، مال اندیشی و چشم اندازی روشن و عالی تر از وضعیت فعلی برای آینده سازمان ترسیم کردن. اتخاذ تدابیر، و تکنیک هایی برای ایجاد تغییر در سازمان و انتقال موفقیت آمیز آن از سیستمی به سیستم دیگر باعث مطرح شدن رویکردی تحت عنوان مدیریت تغییر گردید.

ذ- مدیریت دانش^۹

^۹ . knowledge management

تردید نیست که دانش و دانایی همواره بزرگترین سرمایه بشری بوده و به ویژه در عصر حاضر که آن را عصر دانایی لقب داده اند، مدیریت بر این سرمایه گرانبها از اهمیت بسیاری برخوردار است.

ر- سازمان استراتژیست/ سازمان یادگیرنده

در سازمان های امروزی بر خلاف گذشته، یادگیری یک مسئولیت فردی نیست و کافی نیست که تنها یک نفر بیاموزد و فکر کند، بلکه آموختن مسئولیتی است جمعی که به تمامی سازمان مربوط می شود. یادگیری جمعی تأثیری عمیق و بلند مدت بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و بدین ترتیب می توان زمینه کسب مزیت های رقابتی بیشتری را زودتر و سریع تر از رقبای فراهم ساخت.

ز- برنامه ریزی مبتنی بر ارزش ها

در این نگرش، نه تنها تعاملات محیطی مورد توجه می باشد، بلکه در تعیین اهداف و تدوین استراتژی ها، دور نما و آینده ای نیز مورد توجه برنامه ریزی و مدیریت قرار می گیرد که مبتنی بر ارزش ها و آرمان های حاکم بر ذهنیت مؤسسان و ذینفعان سازمان می باشد.

س- شکل گیری استراتژی در سازمان های مجازی (مبتنی بر منابع دیگران)

امروزه با گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، به سرعت و بدون نیاز به طی مسافت، امکان فراهم آوردن همکاری و مشارکت گروهی از افراد، یا سازمان ها در قالب یک سازمان مجازی میسر شده و اداره یک چنین سازمان ها و طرح ریزی و تدوین استراتژی برای آنها، از جمله مسائل اساسی برنامه ریزی و مدیریت به حساب می آید.

ش- بومی سازی دستاوردهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک

در عصر اطلاعات و ارتباطات هر گونه دستاورد علمی در هر زمینه ای به سرعت در اقصی نقاط گیتی گسترش یافته و در دسترس قرار می گیرد و این قانون کلی در مورد دستاوردهای مدیریت و برنامه ریزی برای اداره جوامع و سازمان ها نیز قابل استثنا نمی باشد، در حالی که اغلب این دستاوردها برای پاسخ گویی به نیازهای جوامع مربوطه می باشند و می بایست برای استفاده در جوامع دیگر بومی سازی شوند.

تعریف و مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیمات و اقداماتی است که منجر به تدوین و اجرای استراتژی هایی می شود که سازمان را به اهدافش نایل می سازد و معتقد است پدیده ای به نام مدیریت استراتژیک در موسسات از دهه ۱۹۶۰ به بعد به مرور شکل گرفته است. مدیریتی که بتواند از پس تغییرات مستمر برآید و سازمان را در مواجهه با تلاطم های بیرونی و درونی اداره کند و به سوی اهداف مربوط سوق دهد مدیریت استراتژیک نام گرفته است. درواقع مدیریت استراتژیک، مدیریت اعمال تغییرات لازم است. به عبارتی می توان گفت استراتژی طرح کلی حرکت سازمان به قصد اهداف و مأموریت های سازمان است که این امر با مدیریت استراتژیک ممکن خواهد بود. مدیریت استراتژیک علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه ای است که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک، فرآیندی است پویا زیرا هر بخش از این فرآیند پرسشی اساسی را به دنبال دارد، آیا باید به همین ترتیب راه را ادامه داد یا نیاز به تغییر است؟ تغییر در موقعیت سازمان (محیط داخل و خارج) و افت و خیزهای عملکرد مالی آن است.

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان ها، محیط داخلی و خارجی خود را تجزیه و تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند و می توانند، مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده، استراتژی هایی خلق کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی ها را به مرحله اجرا در بیاورند. تمامی این اقدامات تلاشی است

برای اعضای کلیدی اصلی سازمان که تحت عنوان ذینفع ها نامیده می شوند. طی دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ در آمریکا تعداد موسساتی که از مدیریت استراتژیک در اداره امور خود سود جسته اند از ۲۵٪ به ۷۵٪ افزایش یافته است. اکنون این سوال پیش می آید که چرا زادگاه مدیریت استراتژیک و طرح ریزی استراتژی در حوزه های دفاعی و نظامی بوده است؟ «هنر جنگ» اثر ژنرال سان تزو قدیمی ترین نوشته ای است که سه قرن پیش از میلاد مسیح، اندیشه های استراتژی را مطرح ساخته است. سابقه استراتژی با مفهوم امروزی آن به دهه ۱۹۶۰ باز می گردد که مفاهیم استراتژیک برای اولین بار توسط وزارت دفاع آمریکا پایه گذاری شد. مفاهیم سازمانی و امور تجاری، مشترکات بسیار زیادی با استراتژی نظامی دارد. برخی اعتقاد دارند که اصولاً مدیریت استراتژیک از درون نیروهای نظامی سرچشمه گرفته است. این واقعیت را مبتنی بردلیل و شواهد زیر می توان پذیرفت:

- شناخت تهدیدات دشمن و آمادگی جهت پاسخگویی به آنها و جلوگیری از بالفعل شدن آنها.
- کسب اطلاعات از توانمندی ها یا قوت ها و همچنین ضعف های دشمن.
- شناخت موقعیت صحیح نیروهای دشمن از نظر کمی و کیفی .
- جاسوسی اطلاعاتی و ضرورت دسترسی به نقشه ها و طرح های نظامی، عملیات روانی و تبلیغاتی و مشخصات جنگ افزارهای دشمن به عنوان یک رقیب و خنثی کردن اهداف آنها.
- شناخت دقیق فرصت های حمله و بهره برداری به موقع از آنها برای حمله به دشمن .
- نیاز به تفکر استراتژیک در طرح ریزی و اجرای حملات، پاتک ها و دفاع در مقابل دشمنان.
- شناخت تاکتیک ها، تکنیک ها و فناوری های تسلیحاتی دشمن و تلاش جهت دسترسی به آنها.
- مذاکره با تأمین کنندگان تسلیحات و تجهیزات دشمن و سعی در اقناع آنها برای عدم حمایت .
- آموزش و آماده نمودن سایر سازمان ها و نهادها برای جلوگیری از آثار تخریبی ناشی از جنگ و حملات دشمن بر امکانات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی و ... کشور و یا کاهش این آثار.
- انتخاب روش ها و مکانیزم های برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر عملیات و دریافت باز خوردهای مناسب جهت تحقق اهداف و تبیین استراتژی های مناسب.

دلایل توجه به مدیریت استراتژیک در دهه های اخیر

- موضوع جهانی شدن و تغییر در فضای بین المللی و اثرات آن بر فعالیتهای اقتصادی و تجاری بنگاهها.
- تغییرات اساسی در اقتصاد جهان به ویژه آزادی تجارت، جریان سرمایه و کنترل زدایی دولت ها.
- خصوصی سازی و اثرات آن از دیدگاه سرمایه گذاری های جدید و تغییر در مالکیت و مدیریت.
- آهنگ سریع رشد فناوری و تغییر شرایط و قواعد بازی و رقابت برای شرکت های جهانی.
- توسعه اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختارهای جدید مدیریتی.
- توسعه انتقال قدرت اقتصادی، از شمال و غرب دنیا (آمریکا و اروپا) به جنوب شرقی آسیا و شکل گیری جهان سه قطبی (آمریکای شمالی، اروپای متحد، جنوب شرقی آسیا) و در آینده احتمال ایجاد جهان چند قطبی و رقابت بین قطب ها.
- توسعه بازارهای مالی و پولی
- گسترش تجارت، سرمایه گذاری و وابستگی های متقابل بین المللی.
- جهانی شدن فعالیت های بنگاه های صنعتی و خدماتی و درهم آمیختن های اقتصاد بین المللی
- عقلایی کردن فرآیند تولید و استقرار زنجیره های تصمیم گیری، تولید و سفارش، انتقال عملیات اصلی و پشتیبانی تولید به پایگاه های تولید ارزان و در نتیجه گسسته شدن روابط بین تولید، مکان تولید و اشتغال
- گسترش شدید رقابت و تغییرات سریع در سازماندهی رقبا
- کاهش متوسط سیکل تولید، افزایش هزینه های توسعه محصولات، کاهش زمان جایگزینی محصولات، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و

- شرایط درونی و محیط بیرونی موسسات بازرگانی به سرعت تغییر می کند و طرح ریزی استراتژیک تنها راه پیش بینی مشکلات برخورد با آنها و بهره برداری از فرصت های آتی می باشد.
- مدیریت استراتژیک اهداف و شیوه های رهبری آینده موسسه را برای کارکنان آن روشن می کند و لذا کارآیی افراد بالا رفته و به کاهش اصطکاک ها و برخوردها منجر می شود. بعلاوه عامل موثری در رسیدن به اهداف شرکت ها بوده و در امر کنترل و ارزشیابی به مدیران کمک می کند.
- مدیریت استراتژیک شیوه ای برای سازماندهی و نظام دادن تصمیمات بوده و اطلاعات لازم را در اختیار مسؤولان قرار داده و ریسک را کاهش می دهد.
- مدیریت استراتژیک به هماهنگی پروژه ها، ارتباطات در سازمان، تخصیص مطلوب تر منابع و برنامه های کوتاه مدت مانند بودجه بندی کمک می نماید.

نظریات مختلف در مورد برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک)

- نظریه مینتز برگ^{۱۰}

به دلیل سرعت در تغییر و تحولات در دهه های اخیر، نقش زمان در تدوین استراتژی ها بسیار مهم است، لذا فرآیند طولانی برنامه ریزی استراتژیک، دیگر نمی تواند استراتژی های لازم و سریع را ارائه کند. داشتن قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی مدیران است که تفکر استراتژیک را می سازد.

- نظریه جین لیدکا^{۱۱}

محیط کسب و کار جدید در قرن ۲۱ فرصتی برای بررسی تحلیلی جامع و زمان بر ندارد.

- نظریه کلوئر

تغییرات و تحولات در جهان امروز، ویران کننده است، فرصت های موجود بسیار در گذر است و باقی نمی ماند، در بسیاری از تصمیمات، عدم قطعیت ها و بی نظمی حاکم است. در گذشته تحلیل ها، بر اساس جمع آوری اطلاعات گذشته و حال و کاملاً خطی بوده و با استفاده از متغیر های محیطی پیوسته، انجام می گرفت، لیکن اکنون همه چیز همواره در حال تغییر است. دیگر فردا ادامه روند گذشته نیست، عوامل محیطی غیر تکراری و بی ثبات است و عمق تحولات نیز بسیار فاحش شده است. دغدغه بنگاه ها دیگر سود و زیان نیست، بلکه مساله بودن یا نبودن است. امروز شرکت ها ی کوچک ولی جسور، با شرکت های بزرگ و قدیمی (دایناسورها) مبارزه می کنند و به آنها تنه می زنند.

- نظریه مایکل پورتر

بسیاری از شرکت ها وقت و انرژی خود را صرف توسعه و بهبود تأثیر گذاری می کنند و به تغییر ساختار و تغییر نظام مهندسی خود می پردازند، ولی باید بدانند که این کار در دنیایی که رقابت حرف اول را می زند و مرتب در حال افزایش است، کافی نبوده و هر شرکتی باید از راه و روش و استراتژی خاصی که منبعث از توانمندی ها و ضعف های داخلی خود و فرصت ها و تهدیدهای بیرونی است، بهره بگیرد. باید رفتار رقبا را شناخت و فهمید که رقیب از کدام جبهه و جهت می آید، پس لازمه این کار ایجاد یک چشم انداز مشخص، شناخت جایگاه خود و محل رقیب و یا رقباست.

- نظریه جان ولش مدیر عامل جنرال الکتریک

¹⁰ . Mintzberg

¹¹ . Jane Lydka

مدیران امروزی باید، هدف و جایگاه اول یا دوم را تعیین کنند و با این چشم انداز برنامه ریزی نمایند. در غیر این صورت نباید توقع داشته باشند که می توانند میان رقبای آتی، سربلند شوند.

- نظریه هاور شرمن^{۱۲}

صاحب کتاب مرزهای باز می گوید: شما باید تنها به روش های نوین فکری، اجازه ظهور دهید. استراتژی های غالب، از وقایع پیش بینی نشده، نشأت می گیرند و تیم های کاری سازماندهی شده، باید به شبیه سازی، نو آوری ها و اظهار ایده های نو اقدام نمایند.

- نظریه سان تزو

دشمنت را بشناس و همچنین خود را، خواهی دید که طی هزاران نبرد هم شکست نخواهی خورد. زمانی که از دشمن غافل هستی و حضورش را نادیده گرفته ای، حتی اگر خودت را خوب بشناسی، بدان که شانس برد و باخت تو یکسان است. اگر شرایطی هم پیش آید که هم دشمن و هم خودت را به دست فراموشی سپرده باشی، در هر نبردی، بازنده خواهی بود. میتوان نتیجه گرفت که اساس کار در مدیریت استراتژیک، آینده نگری و آینده سازی است یعنی این که: اگرچه آینده را نمی توان کاملاً پیش بینی کرد، ولی می توان آن را آفرید و باید به این نکته همیشه توجه داشت که تنها و لزوماً یک راهکار مشخص به موفقیت منتهی نمی شود. جهت رسیدن به موفقیت، همواره راهکارهای متعددی وجود خواهد داشت. از طرف دیگر هر یک از راهکارهای اتخاذ شده، لزوماً به موفقیت ختم نمی شوند، زیرا ممکن است آینده، ادامه روند گذشته، حال و یا آنچه تصور می شود نباشد.

¹² . H. Sherman



رویکرد نوین مدیریت برگرفته از دیدگاههای چارلز هندی، پتر دراکر، کن ایچی اومی ازپلی مدیرعامل شرکت McKinsey ریچارد پاسکال - ادوارد دمنینگ، ویلیام باند.

شکل ۳. حرکت از رویکردهای گذشته مدیریتی به رویکردهای نوین مدیریتی

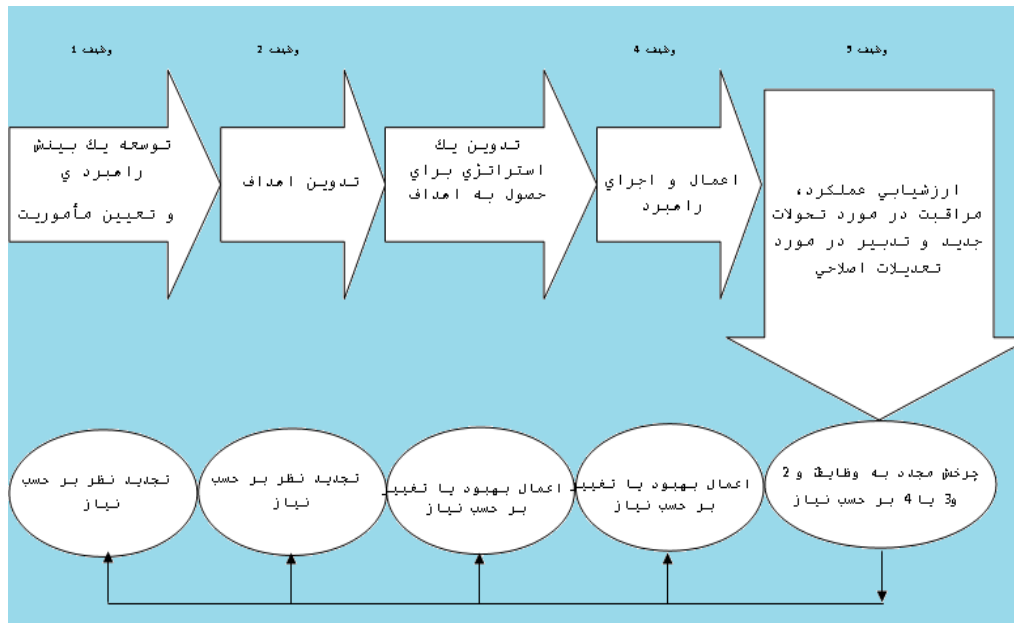
جدول ۱. تفاوت های مهم مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی

مدیریت استراتژیک	سایر روش های مدیریتی
1- تأکید برون سازمانی	1- تأکید درون سازمانی
2- جهت گیری بویا و متحول	2- جهت گیری ایستا و ثابت
3- پی گیری افکار نو	3- پی گیری برنامه های جاری
4- سیستم پل	4- سیستم بسته
5- عمل بر اساس پیش بینی آینده	5- عمل بر اساس گذشته
6- آینده نگری با افق زمانی بلند مدت	6- حال نگری با افق زمانی کوتاه مدت
7- تأکید بر نوآوری و خلاقیت (ریسک پذیر)	7- تأکید بر روش های قطعی
8- فعالیت های چند بعدی با خاصیت همپوزایی	8- فعالیت های تک بعدی
9- منطق استدلالی و ترکیبی	9- منطق استقرایی و تحلیلی
10- تأثیرپذیری استراتژیها از محیط بیرون	10- تأثیرپذیری استراتژیها از درون سازمان
11- پیش گیری و انجام اقدامات اصلاحی مستمر	11- کنترل بورکراتیک
12- تصمیم گیری پیشروانه	12- تصمیم گیری انفعالی

فواید برنامه ریزی استراتژیک

- جهت گیری های آینده و اولویت ها را مشخص می کند.
- تصمیمات امروز، با توجه به پیامد های آینده آنها اتخاذ می شوند.
- پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می نماید.
- مسائل درونی و بیرونی را تحت کنترل در آورده و بصیرت در مسائل اعمال می گردد.
- مشکلات عمده سازمانی را تشخیص داده و برطرف می کند.
- عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد.
- با شرایط در حال تغییر، به روش کارساز برخورد می شود.
- ارتباطات و مشارکت را تسهیل و بر عملکرد گروهی و تخصصی تأکید داشته و بر آن می افزاید.
- علایق و ارزش های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند.
- تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز آن را ترویج و تشویق می نماید.
- زمینه تدوین مأموریت، اهداف و استراتژی ها را فراهم می سازد و برنامه ها را در راستای تحقق آنها هدایت می کند.
- شاخص ها و معیارهای ارزیابی مستمر را ایجاد و به اجرا می گذارد و در صورت ضرورت، زمینه اصلاح ساختار سازمانی، رویه ها و دستورالعمل ها را فراهم می سازد.

شکل ۴. پنج وظیفه اصلی مدیریت استراتژیک



اهداف استراتژی

بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس "گروه مشاورین بوستون" استراتژی را "ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا" تعریف می‌کند و اساس کار را "مدیریت این تمایز" می‌داند. مینتز برگ مفهوم استراتژی را در ۵ واژه کلیدی با عنوان (P5) به شرح زیر شرح می‌دهد:

plan به معنی طرح، یعنی استراتژی یک طرح است. یک طرح جامع، پویا و آینده نگر.

ploy به معنی نیرنگ و فریب. یا مانور ماهرانه در برابر رقبا. استراتژی یعنی صف آرای و مانور فریبنده در برابر رقیب.

Position به معنی موقعیت و جایگاه. استراتژی موقعیت فعلی را برای رسیدن به جایگاه مطلوب تعیین می‌کند.

Perspective به معنی دورنما و نگرش. یعنی ترسیمی از آینده مطلوب و جایگاه مورد نظر با اهدافی عالی.

Pattern به معنی الگو و نمونه. یعنی استراتژی دارای الگو و فرایند است.

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می‌شود لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف موردانتظار تحقق می‌یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی مطرح نظر قرار می‌گیرد و برای آن برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی موسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه‌ریزی موسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه صورت می‌گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی مشمثرتر خواهد بود.

استراتژی طرح والگویی است جامع با فرایندی پویا، برای به کارگیری و استفاده از تمامی منابع موجود و ابزارهای قابل دسترس، به منظور رسیدن به موقعیتی مطلوب در محیط رقابتی، شامل: تعیین اهداف بلند مدت، ارزیابی و رویارویی عوامل داخلی (قوت ها و ضعف های درون سازمانی) در برابر عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدهای محیط برون سازمانی)، اتخاذ تدابیر استراتژیک (گزینه های استراتژیک) همراه با تعریف مجدد مأموریت بخش های زیر مجموعه، تعیین ساختارهای سازمانی و اختصاص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف تعیین شده و رسیدن به وضع مطلوب است.

منابع

۱. آدرین. پاتریک. ج. بیلو؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک؛ ترجمه: منصور شریفی کلویی، نشر آردین، تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۷.
۲. جیمز دبلیو واکر؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵.
۳. منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، ص ۶۷.
۴. م. سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵۷.
۵. زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷، تابستان ۷۱، ص ۶۶.
۶. نارمن پیرس و رایینسون؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، ۱۳۸۰، ص ۳۰۷.
7. Carter Mcnamard “strategic planning (in nonprofit or for profit organizations) internet” p.4.
M.G.Singer “human resource management” pws-kent co.1990” p.100.
8. Moses M. Simelane “the human resource planning national and regional approach benchmarking and re-engineering “2000” p.1.