

چستی و چرایی برنامه ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۹/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۰/۱۴

حسین بهرامی*، علیرضا نادری خورشیدی**، تقی کشیری نژاد***

چکیده:

برنامه ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کرده بدین گونه که سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند. در دنیای کنونی، برنامه ریزی راهبردی به عنوان بنایی مهم برای توسعه و تعالی هر سازمان محسوب می‌شود؛ امروزه اصل بر بحران است؛ هیچ نظامی در حال تعادل پایدار و بلندمدت نیست. بنابراین هر چند سازمان‌ها قادر به پیش‌بینی و برنامه ریزی دقیق برای آینده نیستند، باید برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته شده نسبت به منافع حیاتی و برخی تهدیدات کاملاً ناشناخته، آمادگی لازم را کسب کنند. این مهم، جز با برنامه ریزی راهبردی، میسر نخواهد شد. این مقاله تحقیقی کاربردی و به صورت توصیفی بوده و با توجه به شرایط و مراحل مختلف آن، از روش‌های اسنادی (مطالعه‌ی کتابخانه‌ای) استفاده شده است. از نظر نگارنده، توافق مقدماتی و ایجاد ادبیات مشترک، به عنوان نقطه‌ی آغازین فرایند برنامه ریزی راهبردی، نقش کارکنان و مدیران سطوح پایین‌تر در کنار فرماندهان و مدیران عالی سازمان، تدوین اسناد راهبردی (رسالت، مأموریت، چشم‌انداز و...) و هم‌چنین تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، از مهم‌ترین مراحل هستند که در فرایند برنامه ریزی راهبردی باید مورد توجه قرار گیرند.

کلید واژه‌ها:

راهبرد، برنامه ریزی راهبردی، ماهیت برنامه ریزی راهبردی، تفکر راهبردی، مدیریت راهبردی، الگو.

*. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین - علیه‌السلام - bhossein55@yahoo.com

** استادیار دانشگاه امام حسین - علیه‌السلام -

*** مربی دانشگاه امام حسین - علیه‌السلام -

مقدمه:

بدون تردید شرایطی که امروزه بر بسیاری از سازمان‌های دنیا و ایران حاکم است، تفاوت شگرفی با گذشته پیدا کرده است. مدیران روز به روز بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوشش‌های پراکنده‌ی جزئی برای حل مسائل پیچیده‌ی سازمانی کافی نیست. امروزه برنامه‌ریزی جامع‌تری لازم است تا بتوان راهبردهای هماهنگ شده‌ای را برای توسعه‌ی سازمانی تدوین نمود که با شرایط و الزامات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی سال‌های آینده منطبق و سازگار باشند.

مدیریت، مهم‌ترین عامل در بهبود و توسعه‌ی سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت‌های خرد و کلان در صحنه‌های جهانی، همواره با تغییراتی سریع روبه‌رو هستند؛ اگر مدیریت‌ها نتوانند خود را با آن تغییرات هماهنگ نموده و از فرصت‌ها بیشترین استفاده را ببرند، غالباً با مشکلات فراوانی مواجه خواهند شد. بنابراین باید با برنامه‌ریزی مناسب از فراز و نشیب‌ها به سلامت عبور کرد و تغییرات پیچیده‌ی جهان هستی را شناخت و سازمان خود را با تغییرات هماهنگ نمود.

با توجه به این تحولات شگرف، مسأله این است که مدیران چگونه و در چه جهتی سازمان خود را توسعه دهند تا بهتر بتوانند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شوند؛ چگونه به جای داشتن حالت انفعالی (که بگذارند وقایع بر آن‌ها حادث شود)، حالت فعال داشته و قبلاً حوادث (تغییرات اقتصادی، سیاسی، فناورانه و...) را پیش‌بینی و اقدامات لازم را به عمل آورند؟ چگونه آینده را آن‌گونه که خودشان می‌خواهند بسازند؟

در این راستا مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، بهترین ابزار برای تمام سازمان‌هایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییرات، حضوری آگاهانه در جامعه داشته باشند؛ زیرا به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کنند و برای شکل دادن به آینده‌ی خود منفعل نباشند (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰، ص ۴۵).
برنامه‌ریزی راهبردی، کوششی است ساختار یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد (امیدوار، ۱۳۸۳).

برنامه ریزی راهبردی در تعریفی دیگر، عبارت است از برنامه ریزی در مورد اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت های لازم جهت تحقق آن ها و آماده سازی سازمان برای پاسخ گویی مناسب و به هنگام در مقابل تغییرات محیطی داخلی و خارجی سازمان که از پویایی برخوردار است (معاونت طرح و برنامه ی سازمان بسیج، ۱۳۸۲، ص ۷۷).

بنابراین، برنامه ریزی راهبردی اثربخش به عوامل متعددی بستگی دارد؛ تعیین رسالت، چشم انداز، هدف گذاری صحیح، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان و... از عوامل و عناصر مهم برنامه ریزی راهبردی محسوب می شوند؛ این عوامل در فرایند برنامه ریزی منطقی باید مورد توجه قرار گیرند.

در این مقاله سعی شده است تا حد امکان، به معرفی برنامه ریزی راهبردی با ذکر تفاوت آن با برنامه ریزی بلندمدت و برنامه ریزی عملیاتی پرداخته شود؛ در ادامه، لزوم برقراری برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها مطرح می شود. در پایان الگوهای رایج برنامه ریزی راهبردی معرفی شده و نقاط قوت و ضعف آن ها بررسی می شود.

ماهیت برنامه ریزی راهبردی

یکی از روش های شناسایی ماهیت برنامه ریزی راهبردی بررسی تفاوت آن با سایر روش های برنامه ریزی است. امروزه در سازمان های پیشرفته و در سطوح مختلف سازمان ها، برنامه ریزی به سه صورت اساسی برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی ترفندی^۱ و برنامه ریزی عملیاتی^۲ به شرح زیر جلوه گر می شود (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۳۴):

الف) برنامه ریزی راهبردی:

در این برنامه ریزی، اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلندمدت تعیین می شود. این نوع برنامه ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد؛ در این نوع برنامه ریزی چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی ترفندی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم

1. Tactical Planning

2. Operational Planning

می‌شود. این برنامه دارای دید بلندمدت است. در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می‌گیرد.

ب) برنامه‌ریزی ترفندی:

این برنامه‌ریزی که در آغاز در سازمان‌های نظامی به کار گرفته شد، فرایندی است که به وسیله‌ی آن، مدیران دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط را در اجرای یک راهبرد تصویر می‌کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی ترفندی به مسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به هدف‌هایی، توسط برنامه‌ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می‌شوند. این نوع برنامه‌ریزی شامل تدوین هدف‌ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف‌ها است. چارچوب زمانی برنامه‌ریزی ترفندی، کوتاه‌تر از برنامه‌ریزی راهبردی است. در نهایت، این برنامه‌ریزی به وسیله‌ی سطوح میانی سازمان انجام می‌گیرد.

ج) برنامه‌ریزی عملیاتی:

فرایندی است که به وسیله‌ی آن، مدیران اجرایی، فعالیت و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند. برنامه‌ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به دو برنامه‌ریزی راهبردی و ترفندی دارد؛ این نوع اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند. لازم به ذکر است که مرز بین برنامه‌ریزی راهبردی، ترفندی و عملیاتی کاملاً روشن نیست؛ تفاوت بین این سه برنامه‌ریزی نسبی است. در خصوص تفاوت بین برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی بلندمدت^۱ می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- برنامه‌ریزی بلندمدت تنها بر بخش‌هایی از سازمان تمرکز دارد؛ اما گستره‌ی برنامه‌ریزی راهبردی سراسر سازمان را در بر می‌گیرد. تمایز دیگر این‌که برنامه‌ریزی بلندمدت آینده را به صورت انتخابی می‌نگرد؛ در صورتی که برنامه‌ریزی راهبردی آینده را به صورت کلی در نظر می‌گیرد؛

1. Long Rang Planning

- ۲- برنامه ریزی بلندمدت به طور کلی تصویری است از وضعیت مطلوب آینده و تداوم یا گستره‌ی چیزی که از قبل وجود داشته است. این وضعیت‌ها یا اهداف نهایی، تصویری مطلوب از آینده یا گستره‌ای از وضعیت موجود هستند. تحقق این اهداف ممکن است نیازمند انجام تغییراتی در برخی از روش‌های انجام کار یا افزایش در هزینه‌های مالی و منابع انسانی باشد؛ اما فعالیت اساسی سازمان هم‌چنان یکسان باقی می‌ماند؛ این امر در برنامه ریزی راهبردی صادق نیست؛
- ۳- برنامه ریزی راهبردی، به دلیل بروز تغییر یا تغییرات مهم در محصولات یا خدمات آینده‌ی سازمان مطرح می‌شود. با تغییر محیطی که سازمان در آن عمل می‌کند، کارکنان سازمان احساس می‌کنند فرصت جدیدی برای انجام برخی امور تازه یا متفاوت وجود دارد که در واقع تداوم امور قبلی نیستند. این حرکت به سوی زمینه‌ای جدید یا بُعدی تازه، گام یا جهش به درون چیزی ناشناخته است؛ این همان چیزی است که از آن به عنوان برنامه ریزی راهبردی نام برده می‌شود؛
- ۴- برنامه ریزی راهبردی درصدد شناسایی و حل مسائل راهبردی است؛ در حالی که برنامه ریزی بلندمدت بر تعیین اهداف، مقاصد و تدوین برنامه‌های عملیاتی برای نیل به این اهداف تأکید دارد؛
- ۵- برنامه ریزی راهبردی بیشتر از برنامه ریزی بلندمدت بر ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان تأکید دارد؛
- ۶- برنامه ریزی راهبردی نیازمند تغییرات کیفی بوده و شامل تعداد زیادی برنامه است که بر اساس مقتضیات محیط انجام خواهند شد؛ در حالی که برنامه ریزی بلندمدت شامل انتظارات معینی است که بر اساس وضعیت موجود تدوین می‌شود. برنامه ریزان راهبردی معمولاً محدوده‌ی احتمالی از آینده‌ی ممکن را در نظر گرفته، تصمیمات و فعالیت‌های خود را در این محدوده به عمل می‌آورند؛ در حالی که برنامه ریزان بلندمدت یک آینده‌ی قطعی را برای خود در نظر گرفته، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را برای آینده‌ای که بیشترین احتمال وقوع را دارد، تنظیم می‌نمایند؛ در صورت بروز تغییراتی در آینده‌ی فرضی، امکان اصلاح چنین برنامه‌ای وجود ندارد؛

- ۷- برنامه‌ریزی راهبردی بیش از برنامه‌ریزی بلندمدت، آینده‌مدار است؛
- ۸- برنامه‌ریزی راهبردی، یک فعالیت پیچیده بوده و نیازمند مشارکت مدیران تمام سطوح سازمانی است. این مدیران نقش فعالی در برنامه‌ریزی راهبردی و سنجش عملکردها (شامل تنظیم و گسترش نظام مدیریت عملکرد سازمان) دارند؛
- ۹- برنامه‌ریزی راهبردی باید پاسخ‌گوی فعالیت‌های سازمانی در قبال تغییرات محیط باشد؛ چرا که محیط در بخش‌های غیرانتفاعی می‌تواند به شکل پیش‌بینی نشده‌ای تغییر کند. تأکید برنامه‌ریزی راهبردی بر تصمیم‌گیری است؛ چرا که تصمیم‌گیری مناسب، توانایی سازمان را در واکنش به تغییرات محیط افزایش می‌دهد.
- برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل ویژگی‌های خود هم‌چنین با برنامه‌ریزی عملیاتی تفاوت‌های بنیادی دارد؛ در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:
- ۱- اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می‌گیرد؛ در حالی که برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح عالی سازمان تدوین می‌شود؛
 - ۲- تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است؛ در حالی که برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی تأکید دارد. منظور از اثربخشی آن است که هدف‌های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آن‌ها دست یابیم؛ اما در کارایی، غرض آن است که با بیشترین بازدهی به هدف‌های تعیین شده برسیم. به تعبیر دیگر، در برنامه‌ریزی راهبردی با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم؛ در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی، با هدف کارایی، تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند؛
 - ۳- در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود؛ در حالی که در برنامه‌ریزی راهبردی توجه بر منافع آینده است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که در برنامه‌ریزی راهبردی به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می‌دوزیم؛
 - ۴- در برنامه‌ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که در برنامه‌ریزی راهبردی ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است؛

۵- در برنامه‌ریزی عملیاتی روش‌های کار غالباً تجربه شده بوده و متکی به دستاوردهای گذشته است؛ در حالی که در برنامه‌ریزی راهبردی، روش‌های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می‌نهند؛

۶- برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی راهبردی خطر کمتری به همراه دارد.

لزوم برقراری برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها

در عرصه‌ی بسیار پیچیده‌ی فعالیت‌های صنعتی، بازرگانی، اقتصادی و نظامی، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و پیشرفت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است. پیشرفت و توسعه‌ی سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است.

اهمیت امر برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. مدیران سازمان‌ها، بدون ترسیم دورنمای آینده‌ی فعالیت‌های خود، قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه‌ی پیچیده نیستند. در این عصر از پیشرفت علم و فناوری، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و رشته‌ی فعالیت‌های مرتبط است.

برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلهایی را که با احتمال بیشتری برای رسیدن به هدف مناسب‌تر است ارائه می‌دهد. به عبارتی برنامه‌ریزی راهبردی فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره‌ی طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آنهاست.

با وجود اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده است؛ حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. به عقیده‌ی بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی راهبردی بیان‌گر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است؛ یعنی مدیران از طریق برنامه‌ریزی راهبردی به امر آینده‌سازی می‌پردازند.

کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی، همراهی همه‌ی بخش‌ها و توسعه‌ی منابع انسانی را می‌طلبد که باید آن را به عنوان یک تحول در بهبود و توسعه‌ی سازمان برشمرد.

امروزه سازمان‌ها، با توجه به گستردگی جغرافیایی، حجم نیروی انسانی، تنوع تهدیدات داخلی و خارجی، نوع مأموریت‌های تعریف شده و سایر ویژگی‌های خود، باید از نوعی آینده‌نگری مناسب برخوردار بوده و با انعطاف‌پذیری در اهداف، برنامه‌ها و منابع، بتوانند مأموریت‌های خود را به گونه‌ی مطلوب به انجام برسانند.

این مهم، نیازمند داشتن نوعی برنامه‌ریزی راهبردی قوی است که باید با دقت به طراحی و سرانجام اجرای آن پرداخت. برای استقرار مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در سطح یک سازمان، پیروی از یک فرایند مناسب که بر اساس شرایط و اقتضات آن سازمان طراحی و تدوین شده است، ضرورتی دو چندان پیدا می‌کند.

به‌طور کلی از جمله مزایای برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آن‌ها خبر می‌دهد؛
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند؛
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بستر مناسب ایجاد می‌کند؛
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند؛
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد؛
- دیدی هدف‌مند از مسائل مدیریتی ارائه می‌دهد؛
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه‌ها و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد؛
- به مدیران کمک می‌کند تا در راستای اهداف تعیین شده، تصمیماتی اساسی بگیرند؛
- زمان و منابع را به گونه‌ی کاراتری به فرصت‌های از پیش تعیین شده تخصیص می‌دهد؛
- هماهنگی در اجرای فنونی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند به وجود می‌آورد؛
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند؛
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد؛

- ترتیب‌دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد؛
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد؛
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند؛
- برای داشتن یک روش هماهنگ و یک‌پارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها، انگیزش ایجاد می‌کند (شرکت توسعه‌ی خدمات مدیریت بهار، ۱۳۸۷).

الگوهای رایج برنامه‌ریزی راهبردی

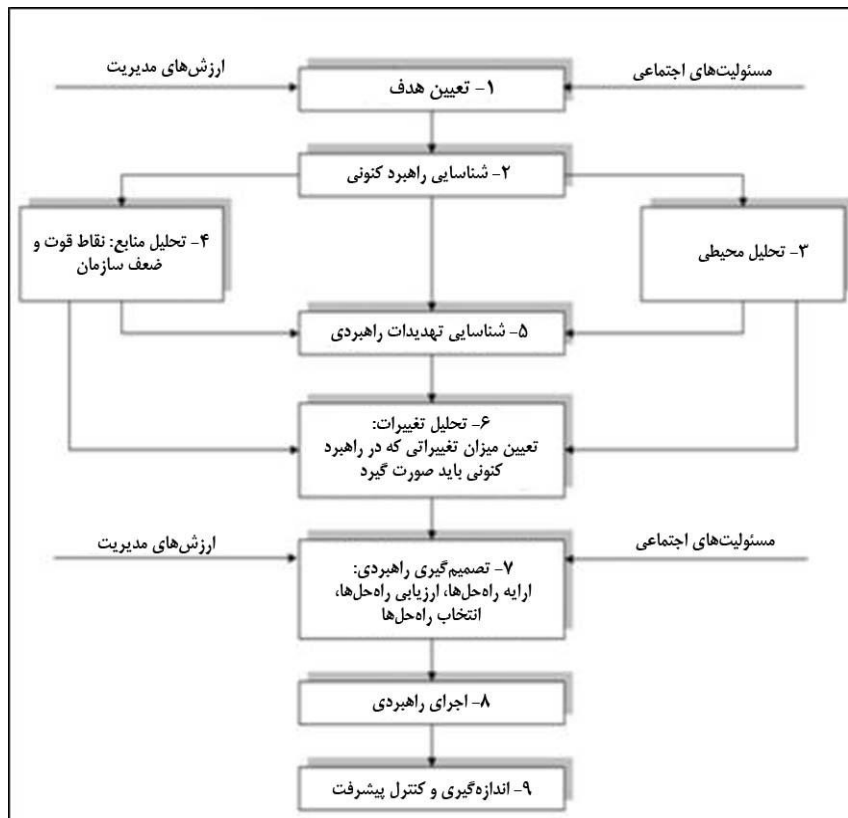
در این قسمت به معرفی و بررسی الگوهای رایج در برنامه‌ریزی راهبردی و نقاط قوت و ضعف هر کدام از آن‌ها پرداخته می‌شود.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی استونر و فریمن^۱

استونر و فریمن در کتاب خود با عنوان «مدیریت» الگوی برنامه‌ریزی راهبردی را در نه مرحله به شرح ذیل بیان می‌کنند (استونر و فریمن، به نقل از پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰، ص ۴۰۴):

- مرحله ۱ - تعیین هدف؛
- مرحله ۲ - شناسایی راهبرد و هدف‌های کنونی؛
- مرحله ۳ - تحلیل محیط؛
- مرحله ۴ - تحلیل منابع؛
- مرحله ۵ - شناسایی فرصت‌های راهبردی و تهدیدها؛
- مرحله ۶ - تعیین میزان تغییرات راهبردی؛
- مرحله ۷ - تصمیم‌گیری راهبردی؛
- مرحله ۸ - اجرای راهبردی؛
- مرحله ۹ - اندازه‌گیری و نظارت بر پیشرفت.

1. Stoner & Freeman



شکل شماره‌ی (۱): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی استوثر و فریمن

نقاط قوت الگو: توجه به اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت، از نکات بارز این الگو است که نویسنده آن را در مراحل پایانی الگو در نظر گرفته است. تصمیم‌گیری راهبردی که در حقیقت همان تنظیم راهبرد است، با توجه به تحلیلی که نویسندگان ارایه می‌نمایند، بسیار مفید است.

نقاط ضعف الگو: یکی از نقاط ضعف این الگو، داخل کردن «اجرای راهبردی» در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است؛ زیرا اجرای برنامه به عنوان بخشی از مدیریت راهبردی تلقی شده و خارج از حوزه‌ی برنامه‌ریزی است. هم‌چنین شروع فرایند برنامه‌ریزی راهبردی با

مرحله‌ی «تعیین هدف» جای بحث و تأمل دارد. اگر در ابتدای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، هدف مشخص باشد، فرایند با سهولت و صرف منابع محدودتر به پایان می‌رسد؛ اما نارسایی آن این است که شاید چیزی که در آغاز فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان مشکل تلقی می‌شود، مشکل حقیقی نباشد و یا مشکل‌های جدی‌تری نیز مطرح باشد. در نتیجه، این الگو این امکان نمی‌دهد که در آغاز با بررسی‌های محیطی، مشکلات استخراج و بر اساس اولویت‌بندی، تعیین هدف صورت گیرد. با توجه به این که الگو به صورت یک‌طرفه طراحی شده است، در صورت بروز نقص در تعیین هدف، عوارض آن تا پایان برنامه‌ریزی تداوم می‌یابد.

الگوی برایشون^۱:

برایشون در کتاب خود تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی» الگوی برنامه‌ریزی راهبردی خود را در چندین مرحله ارائه کرده است. این الگو شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد؛ این الگو پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این‌جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن، مورد استفاده قرار گیرند (امیدوار، ۱۳۸۳).

مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در الگوی برایشون به شرح زیر است:

مرحله ۱ - توافق اولیه؛

مرحله ۲ - تعیین وظایف؛

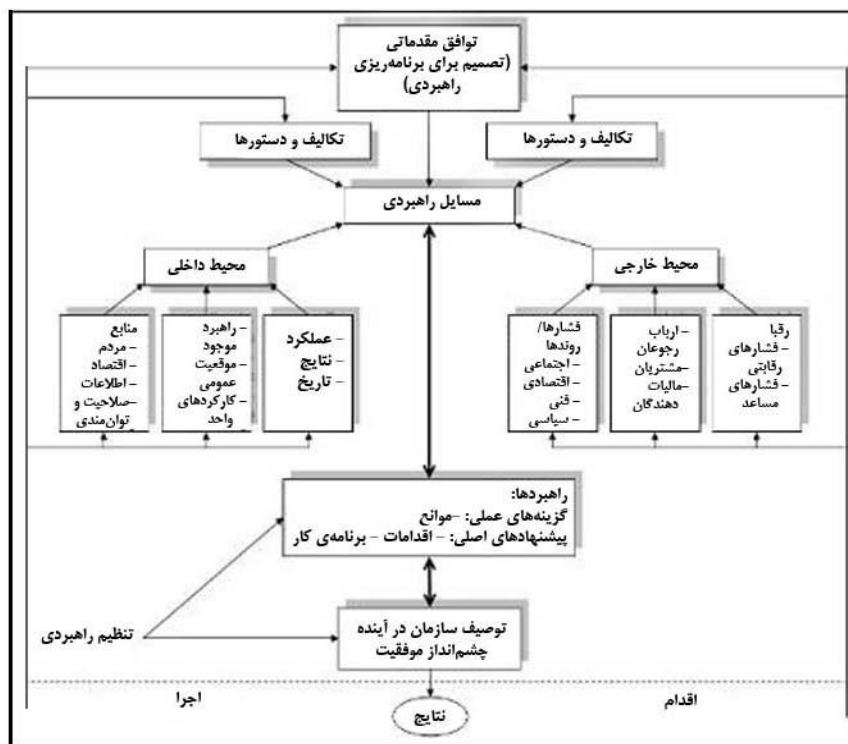
مرحله ۳ - تحلیل ذی‌نفعان؛

مرحله ۴ - تنظیم بیانیه‌ی مأموریت سازمان؛

مرحله ۵ - شناخت محیط سازمان؛

مرحله ۶ - تعیین موضوعات راهبردی پیش روی سازمان؛

- مرحله‌ی ۷- تعیین راهبردها؛
- مرحله‌ی ۸- شرح طرح‌ها و اقدامات؛
- مرحله‌ی ۹- تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده؛
- مرحله‌ی ۱۰- برنامه‌ی عملیاتی یک‌ساله.



شکل شماره‌ی (۲): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی براساس

نقاط قوت الگو: در الگوی اجرایی براساس، امکان انجام تغییرات و اصلاحات احتمالی قبل از اجرای برنامه‌ی راهبردی و در زمان تدوین برنامه فراهم است. هم‌چنین تعامل دوسویه‌ای که در بین مرحله‌ی تعیین مسائل راهبردی و مرحله‌ی تنظیم راهبردها تعریف شده است، از دیگر نقاط قوت این الگو است.

نقاط ضعف الگو: در الگوی برایشون، به این سؤال که «چگونه متوجه شویم به مقصد رسیده‌ایم؟» پاسخی داده نشده است. به عبارت دیگر، در این الگو به این که شاخص‌های نیل به اهداف و رسالت چیست و این که این شاخص‌ها چگونه باید پایش شوند، پرداخته نشده است.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی سازمان جهانی بهداشت^۱

سازمان بهداشت جهانی در کتاب «برنامه‌ریزی کلی به عنوان بخشی از فرایند مدیریت برای توسعه‌ی بهداشت کشور»، جهت‌گیری‌های خود را در زمینه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی منتشر ساخته است. مراحل را که این سازمان در الگوی خود تشریح کرده است به شرح ذیل است (سازمان جهانی بهداشت، ۱۳۶۵، ص ۱۰):

مرحله ۱- اقدامات مقدماتی برای برنامه‌ریزی؛

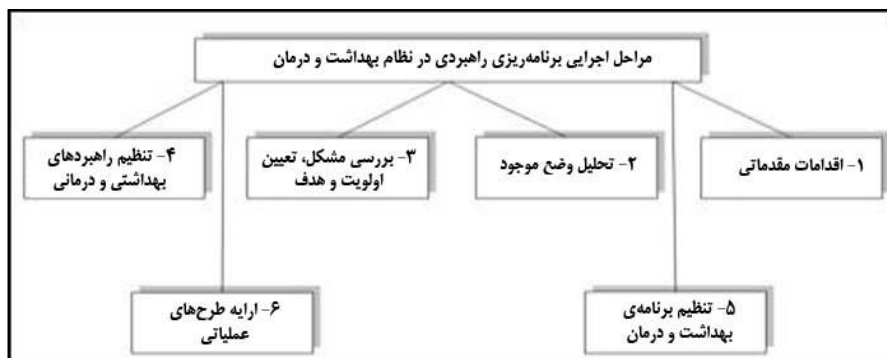
مرحله ۲- تحلیل وضع موجود؛

مرحله ۳- بررسی مشکل، تعیین اولویت‌ها و هدف؛

مرحله ۴- تنظیم راهبردهای بهداشتی و درمانی؛

مرحله ۵- تنظیم برنامه‌های بهداشتی و درمانی؛

مرحله ۶- ارائه‌ی طرح‌های عملیاتی.



شکل شماره ۳: الگوی برنامه‌ریزی سازمان جهانی بهداشت

نقاط قوت الگو: توالی مراحل در این الگو از تناسب بسیار خوبی برخوردار است. به‌ویژه تعاملی که بین هر یک از مراحل با مراحل بعدی و همین‌طور کل الگو وجود دارد، بسیار مفید است. در این الگو بر خلاف الگوی استونر، پس از پایان مرحله‌ی سوم که مشکلات راهبردی مشخص شده و بر اساس اولویت، اهداف برنامه تعیین می‌شود. تعاملی که در این الگو دیده می‌شود، این مزیت را دارد که اگر در هر یک از مراحل مشخص شود امکان تحقق اهداف یا راهبرد وجود ندارد، بلافاصله نسبت به اصلاح مراحل پیشین اقدام می‌شود. به عبارت دیگر، مراحل برنامه‌ریزی در این الگو حالت یک‌سویه نداشته و کاملاً پویاست. این الگو از اولین الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی است که برای حوزه‌ی بهداشت و درمان طراحی شده است.

نقاط ضعف الگو: با وجود این که بخشی از رسالت در هدف مطرح می‌شود، در این الگو بر خلاف الگوهای دیگر، در خصوص تبیین رسالت و دورنما به صورت واضح و شفاف بحث نشده است.

الگوی گوداشتاین^۱ و هم‌کاران

الگویی که گوداشتاین و هم‌کاران ارائه نموده‌اند، بر اساس الگوهای رایج برنامه‌ریزی راهبردی است، تنها با تفاوت در محتوا و تأکید بر فرایندها. این الگو، به ویژه برای سازمان‌های متوسط و کوچک بیشتر مفید است. هم‌چنین برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی و حتی برای سازمان‌های تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد. کاربرد این الگو، جهت و انرژی تازه‌ای به سازمان می‌دهد.

مراحل برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس این الگو به شرح ذیل است:

مرحله ۱- برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی راهبردی؛

مرحله ۲- تحلیل ارزش‌ها؛

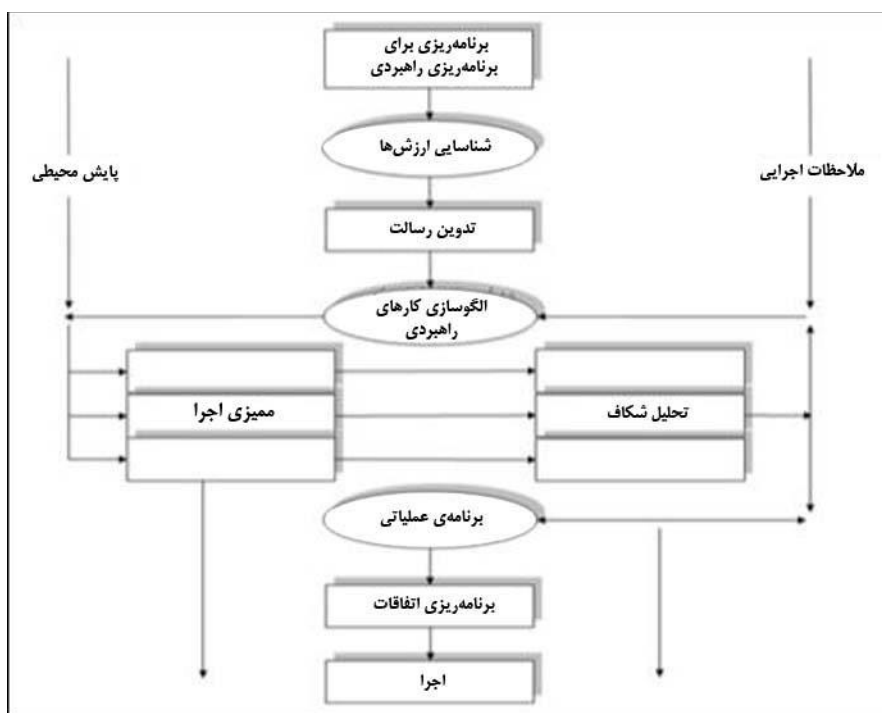
مرحله ۳- تدوین رسالت؛

مرحله ۴- الگوسازی برای کارهای راهبردی؛

مرحله ۵- ارزیابی عملکرد؛

1. Leonard D. Goodstein

- مرحله ۶- تحلیل شکاف؛
- مرحله ۷- تدوین برنامه‌ی عملیاتی؛
- مرحله ۸- برنامه‌ریزی اتفاقات (رویدادها)؛
- مرحله ۹- اجرا (گوداشتاین و هم کاران، به نقل از طبیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۸۳).

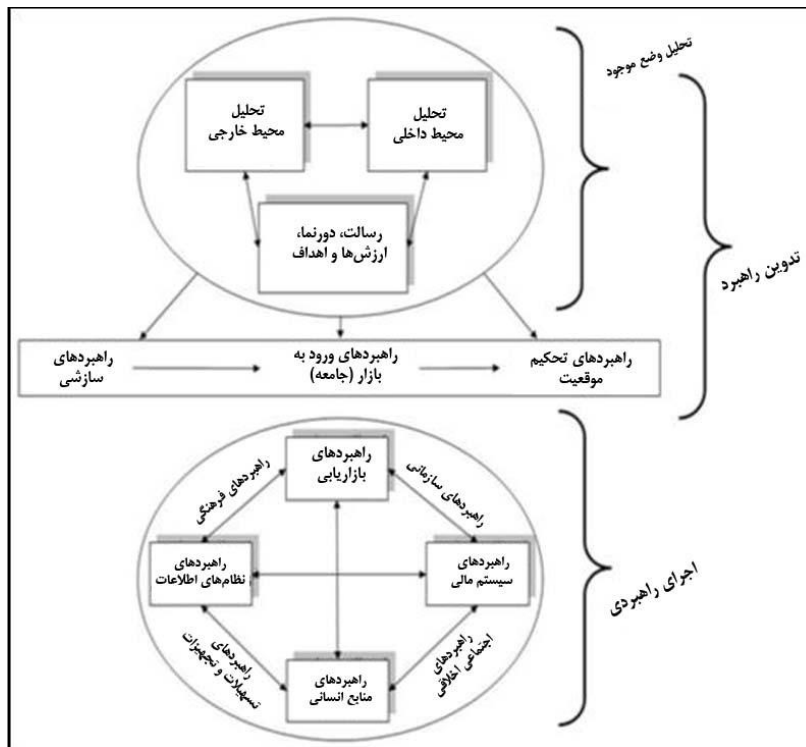


شکل شماره ۴ (۴): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی گوداشتاین و هم‌کاران

ویژگی و نقطه‌ی بارز این الگو، توجه به ارزیابی اجرای کارهای راهبردی است. حاصل این ارزیابی، مقایسه‌ی مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضع موجود و شرایط مطلوب است. اگر فاصله‌ی این دو وضعیت قابل قبول باشد، مرحله‌ی تدوین برنامه‌ی عملیاتی آغاز می‌شود. در این الگو به تدوین اهداف عالی و ویژه، و انتخاب شاخص‌های سنجش عملکرد به صورت مستقل پرداخته نشده است.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دانکن^۱ و هم‌کاران

این الگو که توسط دانکن و هم‌کارانش در سال ۱۹۹۵ ارائه شده است، از جامع‌ترین الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی است که در قالب فرایند مدیریت راهبردی ارائه شده است. در زیر به مهم‌ترین مراحل این فرایند اشاره می‌شود (دانکن و هم‌کاران، به نقل از طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۸۵):



شکل شماره‌ی (۵): الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دانکن و هم‌کاران

- مرحله‌ی ۱- تحلیل محیط داخلی؛
- مرحله‌ی ۲- تحلیل محیط خارجی؛

مرحله ۳- تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزش‌ها و اهداف سازمان؛

مرحله ۴- تنظیم راهبرد؛

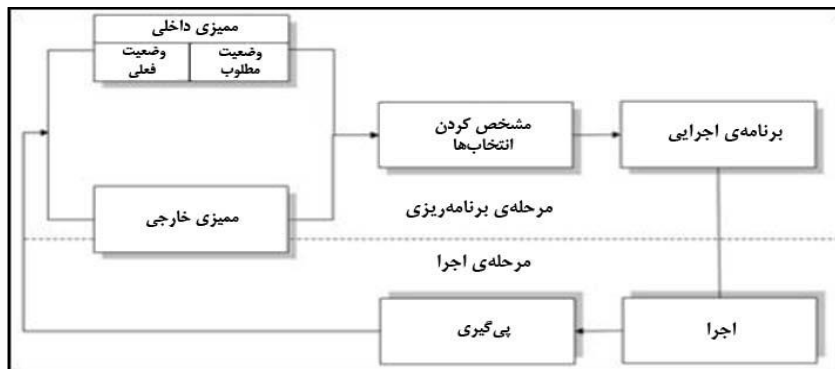
مرحله ۵- کنترل.

نقاط قوت الگو: در این الگو، اجزای اساسی برنامه‌ریزی راهبردی به چشم می‌خورد و بین اجزا، تعامل مناسب طراحی شده است. ابعادی که در ارزیابی‌های محیطی ارایه شده، از کفایت مناسب برخوردار است. پرداختن به تدوین راهبرد از ابعاد مختلف، یکی از نقاط بسیار بارز این الگو است. بر اساس این الگو، اجرای برنامه نیازمند طراحی راهبردهای لازم در این خصوص است. سنجش عملکرد، ارزش‌یابی و اقدام برای تصحیح بر اساس روابطی که در الگو پیش‌بینی شده است، کاملاً قابل اجرا است.

نقاط ضعف الگو: تعیین رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف در یک مرحله و هم‌چنین تحلیل محیط قبل از تدوین رسالت را می‌توان از نقاط ضعف این الگو دانست.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی و ایتمن^۱

یکی دیگر از الگوهای ساده‌ای که برای برنامه‌ریزی راهبردی ارایه شده است، متعلق به وایتمن است. بر اساس الگوی مذکور، برنامه‌ریزی راهبردی از دو قسمت مستقل برنامه‌ریزی و اجرا تشکیل می‌شود.



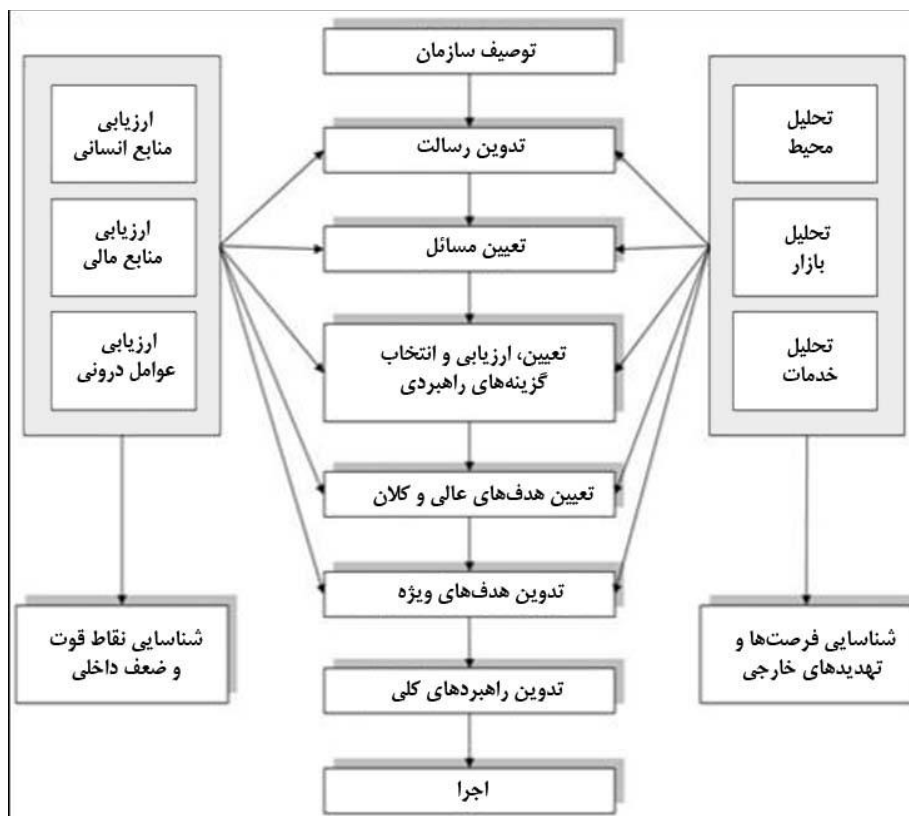
شکل شماره ۶: الگوی برنامه‌ریزی راهبردی و ایتمن

در مرحله‌ی برنامه‌ریزی، عوامل داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی وضعیت فعلی و طراحی وضعیت مطلوب مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرند. بدیهی است که شرایط مطلوب دارای گزینه‌هایی است که مشخص کردن گزینه‌ها و انتخاب مناسب‌ترین گزینه گام بعدی در مرحله‌ی برنامه‌ریزی است. این مرحله با تدوین برنامه‌ی اجرایی و عملیاتی پایان می‌پذیرد؛ سپس اجرا و پی‌گیری برنامه‌ها و اقدام اصلاحی ادامه می‌یابد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۸۹).

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی پیگلز و روجر

این الگو شامل هشت مرحله‌ی متوالی و شش وظیفه‌ی موازی برای پشتیبانی برنامه‌هاست. پیگلز و روجر در الگوی خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به محیط، بازار و خدمات اشاره نموده و هم‌چنین به ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی عوامل درونی در الگوی خویش پرداخته‌اند. آن‌ها در تعیین اهداف، هدف‌های عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نموده‌اند تا تدوین راهبردهای کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. از ویژگی‌های بارز این الگو، توجه به تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه‌ی پشتیبانی است (همان منبع، ص ۱۹۱).

الگوی پیگلز و روجر نیز در جای خود قابل ملاحظه است. این الگو بنا به شرایط خاص برخی سازمان‌ها، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در این الگو نیز اجزا و مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی به صورت مناسب طراحی شده است. شاید یکی از نقاط ضعف الگوی مذکور، عدم توجه به شاخص‌های سنجش عملکرد است؛ بدون توجه به این نکته، مرحله‌ی تدوین هدف‌های ویژه در الگو، موضوعیت خود را از دست می‌دهد. نقطه‌ی ضعف دیگر الگو، یک‌طرفه بودن آن است. در این الگو پیش‌بینی نشده است که به عنوان مثال اگر در مرحله‌ی تدوین هدف‌های عالی، ضرورت تغییر رسالت مطرح شود، آیا امکان انجام این امر وجود دارد یا خیر.



شکل شماره ۷ (۷): الگوی برنامه ریزی پیگلنز و روجر

نتیجه گیری

تحولات سریع و شتابان مؤلفه‌های محیطی و لزوم تطبیق و تطابق با این دگرگونی‌ها و بلکه شناخت روندها و جهت دگرگونی‌ها، نیازمند درک صحیح و به موقع از دگرگونی‌ها و جهت گیری‌های اساسی به سوی مطلوبیت آرمانی است. این امر مبتنی بر مشارکت همه‌ی کارکنان -از مدیران عالی تا پایین‌ترین سطوح-، و توجه به اقتضائات حال و آینده و برنامه ریزی و تدبیر برای آینده است.

این حرکت دورانی و مستمر و پایدار حوزه‌های اندیشه و عمل را مدیریت راهبردی گویند؛ گرچه نباید از نظر دور داشت که «الانسان یدبر و الله یقدر»؛ یعنی آن‌چه که انسان تدبیر می‌کند، تحت تأثیر شرایط و دگرگونی‌های پیش‌بینی نشده و تحمیلی مبتنی بر سنت‌های الهی - که از نظر انسان مغفول مانده و ظرفیت وجودی انسان در شرایط کنونی، توان تحلیل و درک درست آن و تغییرات آتی آن را ندارد - موجب نوپدید شدن راهبردها می‌شود که همان تقدیر الهی است؛ اما انسان موظف است که بیشینه‌ی تلاش خود را برای فهم و شناخت حال و آینده به کار برد؛ از گذشته و روندها عبرت گیرد؛ با رویکردی قابلیت‌محور، آینده را بسازد و بر آن تسلط پیدا کند؛ در این صورت با همراهی تقوای الهی، فرقان به او عطا می‌شود و تدبیر به تقدیر نزدیک می‌شود.

این مهم در سازمان‌ها اهمیت دوچندانی دارد. سازمان‌ها به شدت نیازمند افراد توانمند و صاحبان اندیشه و راهبردهای مشخص مبتنی بر واقعیات و درک درست از حقایق و روندها هستند؛ بنابراین با استفاده از رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، موقعیت سازمان بهبود خواهد یافت.

از نظر مک نامارا^۱ هیچ نسخه‌ی یکسان و کاملی از برنامه‌ریزی راهبردی برای تمام سازمان‌ها وجود ندارد؛ هر سازمان براساس طبیعت کار خود، الگویی را انتخاب نموده و با ایجاد اصلاحاتی در آن، به عنوان فرایند برنامه‌ریزی راهبردی خود به کار می‌برد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۶۹).

دیگر این‌که:

- فعالیت‌های تدوین راهبرد (تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی)، توانایی سازمان را در رویارویی با مسائل افزایش می‌دهد؛
- تصمیم‌گیری راهبردی گروهی، از میان بهترین راه‌حل‌های در دسترس انتخاب می‌شوند؛
- انگیزه‌ی کارکنان به واسطه‌ی درک بهتر آن‌ها از رابطه‌ی بهره‌وری و پاداش در حین درگیر بودن در تدوین راهبرد، افزایش می‌یابد؛

1. Mc Namara

- شکاف و تداخل فعالیت‌های فردی و گروهی در حین مشارکت در تدوین راهبردها، کاهش می‌یابد؛
- هنگامی که کارکنان از محدودیت‌های انتخاب‌های ممکن مطلع باشند، احتمال پذیرش تصمیمات راهبردی بیشتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد

منابع:

- استونر، جیمز؛ فری من، ادوارد (۱۳۷۵). مدیریت، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- امیدوار، مجید (۱۳۸۳). خلاصه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل برایسون، (<http://www.mgtsolution.com/olib/402043639.aspx>)
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۰). مدیریت راهبردی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سازمان جهانی بهداشت (۱۳۶۵). برنامه‌ریزی کلی برای توسعه‌ی بهداشت کشور، ترجمه‌ی بیژن صدری زاده، تهران: گلکاری.
- شرکت توسعه‌ی خدمات مدیریت بهار (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) برای سازمان‌های غیرانتفاعی، (<http://www.bahar.co.ir/>)
- طبیبی، سید جمال‌الدین و ملکی، محمد رضا (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی راهبردی، تهران: ترمه.
- معاونت طرح و برنامه‌ی سازمان بسیج (۱۳۸۲). فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات اداری و مدیریتی، تهران: مدیریت نظام‌ها و روش‌ها - معاونت طرح و برنامه‌ی سازمان بسیج.