

مفهوم برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از وظایف اصلی و خطیر مدیران است که بر نحوه انجام سایر وظایف نظیر سازماندهی، هماهنگی، کنترل و رهبری اثرگذار است.

برنامه‌ریزی با تصمیم‌گیری تفاوت دارد. از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود.

انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی را از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند:
فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه‌ای و عمومی

از جنبه افق زمانی نیز برنامه‌ریزی به کوتاه‌مدت (عملیاتی و تاکتیکی)، میان و بلندمدت دسته‌بندی شده است

تفاوت برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک

یکی از وجوه تمایز، از محدودیت منابع ناشی می‌شود

وجه تمایز دیگر، از فعالیت شرکت در محیط رقابتی ناشی می‌شود.

تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک

لغت «استراتژی» از واژه یونانی "Strategos" گرفته شده که به معنای «ژنرال ارتش» است.

استراتژی، علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان، با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت قبل از شروع درگیری واقعی با دشمن است."

دیدگاه اسکولز و جانسون

استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.

ماهیتاً پیچیده هستند.

در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند.

رویکرد یکپارچه مدیریتی وجود دارد.

ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادی در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است.

دیدگاه تامسون و استریکلند

استراتژی، تلفیقی از رویکردهای کاری و رقابتی است که مدیران ارشد برای جلب رضایت مشتریان، رقابت پذیری و تحقق اهداف، بکار گرفته و پیاده می‌سازند.

رویکردهای مختلفی در تدوین استراتژی

رویکرد معمار اصلی

رویکرد تفویضی

رویکرد تیمی یا جمعی

رویکرد کارآفرینانه بنگاه

دیدگاه لینچ

استراتژی، به جهت‌گیری اصلی شرکت در آینده می‌پردازد که شامل اهداف، آرزوها، منابع و نحوه تعامل سازمان با محیط است. تمامی جوانب یک سازمان از جمله نیروی انسانی، منابع، روش‌ها و محیط آن نقش مهمی در تدوین استراتژی ایفا می‌کنند. به اعتقاد لینچ، استراتژی سازمان الگویی از اهداف، سیاست‌ها یا برنامه‌های ضروری به منظور دستیابی به اهداف است و تعیین می‌کند که سازمان در چه نوع کسب و کاری فعالیت می‌کند یا خواهد کرد یا چه نوع سازمانی است یا خواهد بود.

دیدگاه لینچ

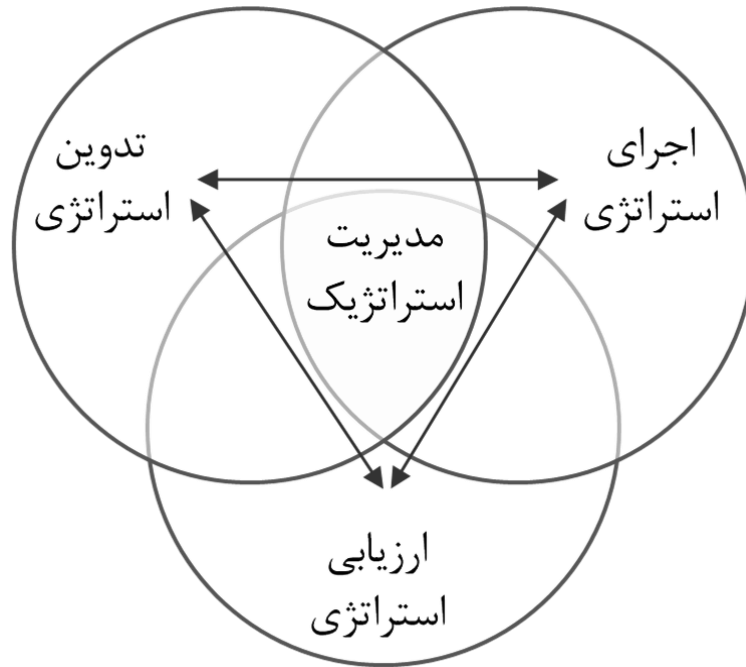
- لینچ معتقد است هر تصمیم استراتژیک، شامل پنج عنصر کلیدی است:
- یادار بودن
- طراحی فرایندها به منظور تحقق استراتژی
- ایجاد مزیت رقابتی
- ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط آن
- بیش سازمان

فرای و استونر

برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها بصورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند.

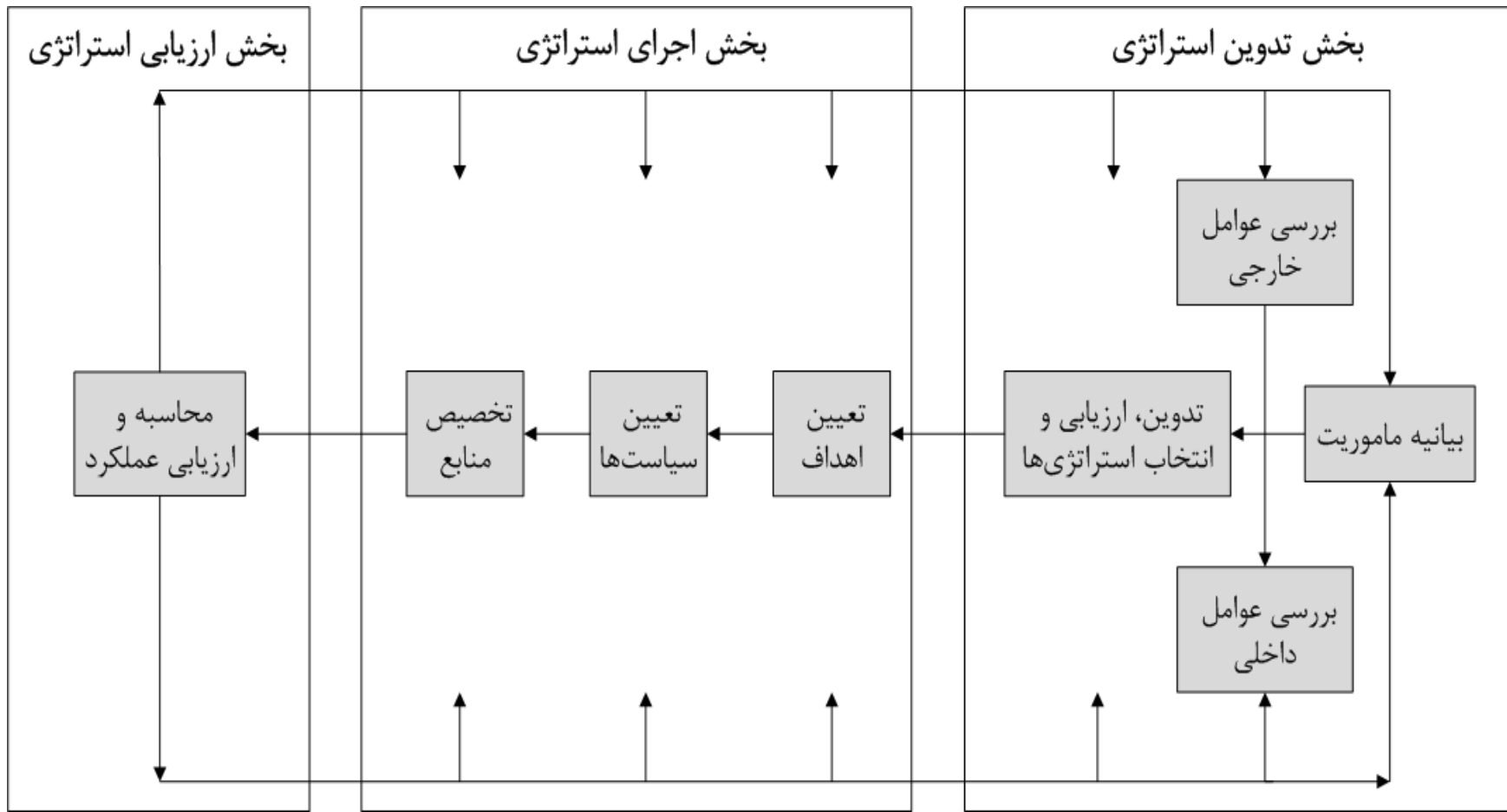
دیوید

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد.

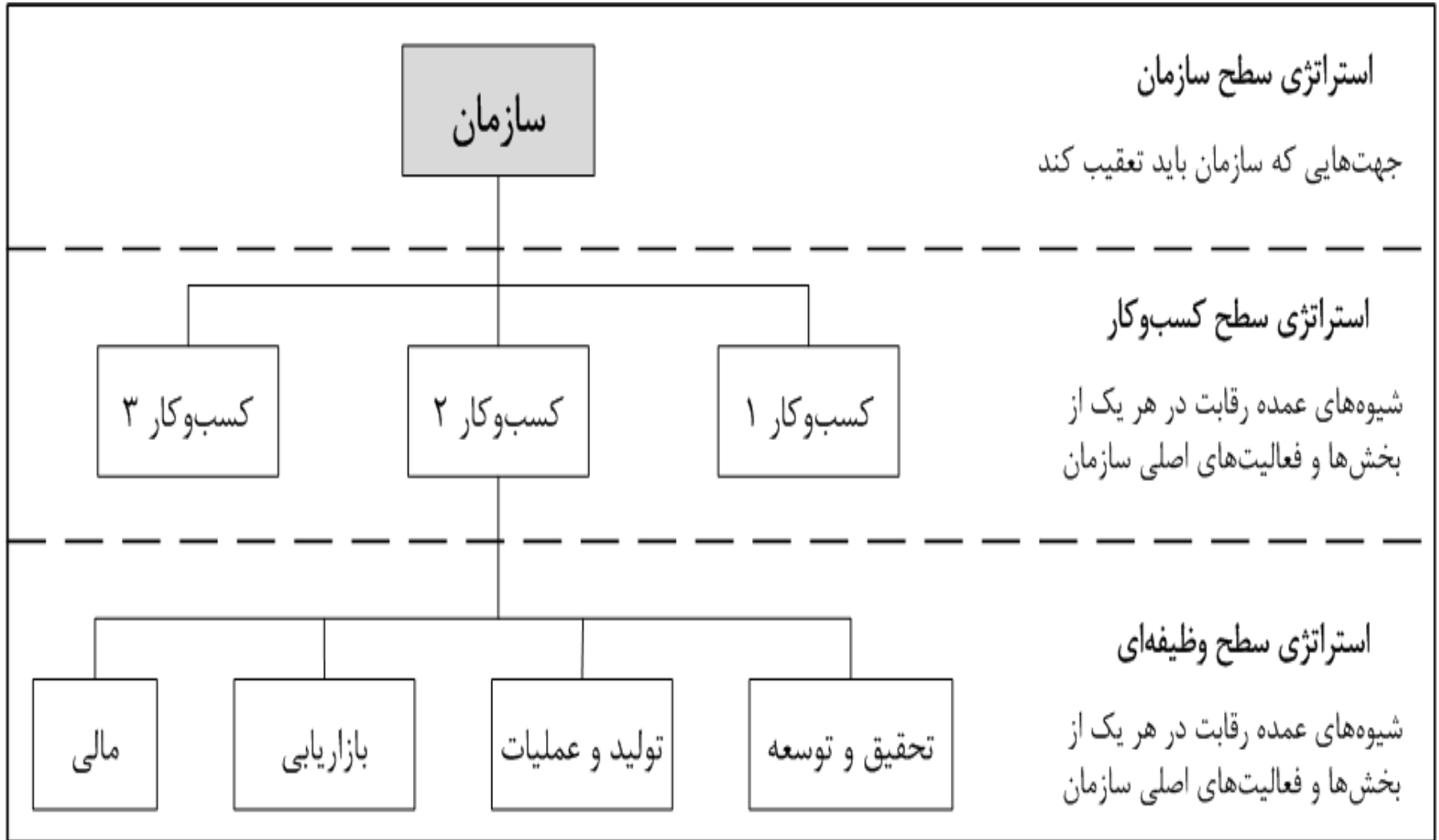


سه بخش اصلی :
تدوین استراتژی
اجرا استراتژی
ارزیابی استراتژی

دیوید



سطوح مدیریت استراتژیک



استراتژی سطح کل سازمان

هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است

انواع استراتژی‌های کلان شرکت یا سازمان را می‌توان در سه دسته زیر طبقه‌بندی نمود:

استراتژی‌های هدایتی

استراتژی‌های پورتفولیو

استراتژی‌های سرپرستی

استراتژی سطح کسب و کار

در راستای مأموریت و استراتژی کلان شرکت برای هر کدام از کسب و کارها استراتژیک سازمان نیز مأموریت و استراتژی‌هایی تعریف می‌شود.

استراتژی‌های توسعه

استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های همکاری یا اتحادهای استراتژیک

استراتژی سطح وظیفه‌ای

استراتژی‌های بازاریابی

استراتژی‌های مالی

استراتژی‌های تحقیق و توسعه

استراتژی‌های تولید یا عملیات

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی یا فناوری اطلاعات

ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف هماهنگ می‌سازد.

برنامه‌ریزی استراتژیک، باعث افزایش هوشیاری و آگاهی سازمان نسبت به پویایی محیط می‌شود

برنامه‌ریزی استراتژیک، پاسخگوی سؤالات اساسی کسب و کار است

برنامه‌ریزی استراتژیک از قابلیت‌های سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا رفع تهدیدات محیطی استفاده می‌کند

برنامه‌ریزی استراتژیک، چنانچه با یک ابزار کنترلی همراه شود و زمینه را برای مدیریت استراتژیک فراهم سازد

مزایای غیر مالی (دیوید)

امکان شناسایی، اولویت‌بندی و بهره‌گیری از فرصت‌ها را به سازمان می‌دهد، چارچوبی جهت بهبود، هماهنگی و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌کند، اثرات سوء تغییرات محیط را کاهش می‌دهد، این امکان را ایجاد می‌کند که تصمیمات اصلی، اهداف را بهتر حمایت کنند، امکان تخصیص مؤثر زمان و منابع را به فرصت‌های شناسایی شده می‌دهد، اتلاف منابع و زمان را جهت رفع خطاها کاهش می‌دهد، چارچوبی جهت برقراری ارتباط بین پرسنل ایجاد می‌کند، به یکپارچگی رفتارهای فردی به سوی یک تلاش جمعی کمک می‌کند، نگاه افراد را در قبال انجام تغییر مثبت می‌سازد.

مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک
اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها



کنترل و ارزیابی تحقق استراتژی‌ها و اهداف
انجام اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج کنترل

رویکردها و مکاتب برنامه‌ریزی استراتژیک

وایتینگتون

دیدگاه کلاسیک به استراتژی

دیدگاه تکاملی

دیدگاه فرایندی

دیدگاه سیستمی

کوئین

رویکرد تدریجی

رویکرد یادگیری سازمانی

رویکرد برنامه‌ریزی

رویکرد خودجوش یا برنامه‌ریزی شده