

برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی چیست؟

تغییرات سریع جهانی در زمینه‌های مختلف و فشار برای تغییر ناشی از دنیای بیرونی تجارت، افزایش رقابت بین‌المللی و ماهیت محیط کار موجب شده است که سازمان‌ها به‌خاطر رشد و زنده ماندن، ناگزیر شوند که سریع‌تر خود را به‌روز کنند. زیرا در غیر این صورت در فرایند تحولی اقتصادی به یک سازمانی واپس‌مانده تبدیل می‌شوند [Schein, 1993].

برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند با تعیین چشم‌انداز و جهت دادن فرایند تغییرات به‌سوی چشم‌انداز، به کنترل آینده بپردازد و سازمان را از واماندگی برهاند. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک یکی از راه‌های کنترل آینده است که مقصد سازمان را تعیین می‌کند و جهت همه فعالیت‌ها را به‌سوی آن مقصد هماهنگ می‌سازد. برنامه‌ریزی راهبردی، با نشان دادن مقصد و جهت‌گیری به‌سوی دورنمای ترسیم شده، در واقع چراغ راهنما برای مدیرانی است که در جست‌وجوی روش‌های جدید در زمینه مدیریت دورنگر هستند. اگر هدفی برای رفتن نداشته و دورنمای روشنی را برای آینده ترسیم نکرده باشیم

کلیدواژه‌ها:

برنامه‌ریزی استراتژیک،
فنی‌وحرفه‌ای، برنامه‌ریزی
راهبردی

مقدمه

از دو دهه پایانی قرن بیستم، فرایند برنامه‌ریزی، مانند فرایند بودجه، به ابزار عمومی مدیریت تبدیل شده است [Campbell & Alexander, 1997].

می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ که شدت تغییرات و تحولات در حوزه‌های گوناگون علمی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی فزونی گرفت، رایج شد. در دهه‌های بعد، به‌ویژه با آغاز قرن بیست‌ویکم و با ظهور پدیده‌هایی مانند جهانی شدن، توسعه شگفت‌انگیز ارتباطات الکترونیکی، و تغییرات سریع فناوری، بر سرعت و شدت این تغییرات افزوده شد. لذا برنامه‌ریزی راهبردی که با تفکر تحلیل جریانات و تعیین چشم‌انداز آینده بنا شده بود، ضرورت بیشتری یافت و علاوه بر حوزه‌های اقتصادی، به حوزه‌های فرهنگی و آموزشی هم رخنه کرد. در نتیجه، تحقیقات گسترده‌ای در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی انجام شد. در ایران نیز عمدتاً از دهه ۱۹۹۰ (دهه ۱۳۷۰ شمسی)، بحث‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی مطرح و در دانشکده‌های مدیریت درباره آن بحث‌هایی انجام می‌شد. اما تاکنون تحقیقات جدی و مستقلاً، به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش انجام نشده و مجموعه منابع موجود عموماً در قالب ترجمه و تألیف چند کتاب انتشار یافته است.

در سطح جهانی، برنامه‌ریزی راهبردی مانند هر مفهوم دیگری، از زمان پیدایش تاکنون تحولات زیادی یافته و دائماً در حال توسعه بوده است. نظامیان اولین گروهی بودند که از برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند [Lerner, 1999]. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای تجارت نیز رواج یافت، اما برای مدتی به فراموشی سپرده شد. تا اینکه رویکردهایی مانند «پورتفولیو بالانسینگ» (توازن در کارها) مجدداً توجه‌ها را به خود جلب کرد [Ghemawat, 2002]. افزونی پیچیدگی ماهیت جهانی شدن، مجدداً باعث احیای رواج برنامه‌ریزی راهبردی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شد [Bryson, 1988; Lerner, 1999; Mintzberg, 1994]. زیرا فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها را به‌سوی تفکر راهبردی، به‌جای عمل انفعالی، کشانید. این امر موجب شد سازمان‌های عمومی در برابر موکلین و رأی‌دهندگان خود روشی اتخاذ کنند که بیشتر پاسخ‌گو باشند [Bryson, 1988].

در بررسی تاریخی راهبرد تغییر و ساختار شرکت‌های بزرگ در ایلات متحده، چندلر^۱ (۱۹۶۲) راهبرد را چنین تعریف می‌کند: «تعیین

و به‌قول مؤلفان کتاب «راهنمای اجرای برنامه‌ریزی راهبردی» (بیلو، ترجمه شریفی‌کلویی، ۱۳۷۶)، ندانیم به کجا می‌رویم، تفاوت نمی‌کند از چه راهی برویم و هر راهی ما را به آنجا خواهد رساند. هم‌زمان با مشکلات تجربه شده در همه آموزش و پرورش‌ها در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، و تغییراتی که در ثبت‌نام‌ها، جمعیت دانشجویی و منابع مالی به‌وجود آمد، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک راه‌حل در آموزش عالی احساس شد [Hinton, 2012].

امروزه برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی کشورهای گوناگون به‌عنوان رویکردی موفق شناخته شده است. کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی امکان می‌دهد که برنامه‌ریزان به‌صورت «فراکنشی» و نه «واکنشی» به استقبال آینده بروند [کافمن و هرمن، ۱۹۰۱۳۸۵]. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویاست و با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیت‌های موجود، راهبردها و راهکارهای مؤثرتری برای رسیدن به فردای بهتر ارائه می‌دهد.

به همین دلیل اکثر سازمان‌ها، بنگاه‌ها و مؤسسات بزرگ اقتصادی، فرهنگی و آموزشی، برای رقابت در بازار و هماهنگی با تغییرات پرشتابی که به‌ویژه از دهه ۱۹۷۰ مرتب بر شتاب آن افزوده می‌شود و در دهه اول قرن بیست‌ویکم شگفت‌انگیز شده است، تلاش مجددانه‌ای برای تدوین برنامه‌های راهبردی دارند تا بتوانند از گردونه زمانه عقب نمانند و آینده را آن‌گونه که می‌خواهند و می‌توانند بسازند. بی‌شک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای که بنا به ماهیت خود و ارتباط آن با اقتصاد، بازار کار و فناوری، همواره با تغییرات پرشتاب آینده در این حوزه‌ها روبه‌رو و ناگزیر از هماهنگی با آن‌هاست، بیش از هر آموزش دیگری با آینده درگیر است و به آینده‌نگری و انطباق با این تغییرات نیاز دارد. بنابراین توجه به برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش فنی و حرفه‌ای یکی از ضروریات برنامه‌ریزی بلندمدت و آینده‌نگر است. به‌همین سبب مقاله حاضر سعی دارد در حد گنجایش صفحات مجله و برای آشنایی بیشتر خوانندگان، به تبیین مفهوم برنامه‌ استراتژیک یا راهبردی بپردازد.

مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی

از نظر تاریخی، بررسی ادبیات این حوزه نشان

برنامه‌ریزی

راهبردی یا

استراتژیک یکی

از راه‌های کنترل

آینده است که

مقصد سازمان

را تعیین می‌کند

و جهت همه

فعالیت‌ها را به‌سوی

آن مقصد هماهنگ

می‌سازد

کاربرد برنامه‌ریزی

راهبردی در

نظام‌های آموزشی

امکان می‌دهد

که برنامه‌ریزان

به‌صورت

«فراکنشی» و

نه «واکنشی» به

استقبال آینده

بروند

اشتاینر برنامه‌ریزی راهبردی را «کوشش نظام‌یافته و کم‌ویش رسمی یک شرکت برای تدوین چشم‌انداز، هدف‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای اساسی آن و همچنین تدوین جزئیات برنامه‌ها برای اجرای سیاست‌ها و راهبردها به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز و هدف‌های اصلی شرکت» تعریف می‌کند

هدف‌های اساسی بلندمدت و هدف‌های عینی یک شرکت، اجرای دوره‌های عمل و تخصیص منابع ضروری برای رسیدن به این هدف‌ها.»

انسوف^۲ (۱۹۶۵) مفهوم راهبرد را در ادبیات مدیریت نسبتاً جدید می‌داند و بیان می‌کند که از نظر تاریخی این مفهوم در رده هنرهای نظامی قرار دارد. اما هنگامی که در مفهوم وسیع خود به کار می‌رود، در مقابل تعریف مبهم «مفهوم بزرگ یک حرکت نظامی برای به‌کارگیری یک نیروی بزرگ در مقابل یک دشمن»، انسوف راهبرد را به معنی «قانون و راهنمای موردنیاز برای یک شرکت هنگام تصمیم‌گیری و به‌دست آوردن رشد منطقی سودآور» تعریف می‌کند.

آنتونی^۳ (۱۹۶۵) برنامه‌ریزی راهبردی را به‌عنوان فرایند تصمیم‌گیری در مورد هدف‌های سازمان، تغییرات این هدف‌ها، منابع مورداستفاده برای رسیدن به هدف‌ها و همچنین سیاست‌هایی که دستیابی به آن‌ها را ممکن می‌سازند، و ماهیت این منابع، تعریف می‌کند (ص ۲۴). او توضیح می‌دهد که تصمیمات مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی، چارچوب سازمانی، مالی و فیزیکی را که عملیات اجرایی درون آن انجام می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. آنتونی ویژگی‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک قائل می‌شود. این ویژگی‌ها شامل نکاتی است که براساس آن یک برنامه استراتژیک در درون وضعیت یک سازمان پیش‌برنده ساخته می‌شود و یک برنامه نمونه را به‌وجود می‌آورد. وی تأکید می‌کند که فرایند برنامه‌ریزی غالباً پیچیده است و به‌طور مضاعف بر اطلاعات بیرونی متکی است که بیشتر آن‌ها برای یک دوره بلندمدت که خیلی هم دقیق نیست، تخمین زده می‌شود.

ماسون^۴ (۱۹۶۹) اظهارنظر می‌کند که راهبرد عبارت است از یک بیانیه اصطلاحات مفهومی وسیع شامل اینکه شرکت چه کسب‌وکاری دارد یا می‌خواهد داشته باشد و اینکه شرکت دارای برنامه راهبردی یا یادگیری سازمانی است. ماسون اضافه می‌کند، هدف راهبردی برپایی راهنمای رسمی و الزاماتی برای رفتار شرکت است و اینکه این برنامه مستلزم انتخاب هدف و الگوی رفتاری جانشین برای دست یافتن به آن‌هاست.

ونسلیل^۵ (۱۹۷۶) راهبرد سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: «چارچوبی نظری که توسط رهبر سازمان در زمینه‌های زیر تبیین یا اجرا می‌شود»:

۱. هدف‌های بلندمدت سازمان؛
۲. محدودیت‌ها و سیاست‌های کلی، چه توسط رهبر وضع شده باشند و چه از طرف مشاوران ارائه شده و توسط رهبر پذیرفته شده باشند و به‌عنوان محدودیت‌های جاری در حوزه فعالیت‌های سازمان پذیرفته شده باشند؛

۳. مجموعه برنامه‌های جاری و هدف‌های کوتاه‌مدت که انتظار می‌رود به دستیابی به هدف‌های بلندمدت کمک کند (ص ۱ و ۲).

ونسلیل اضافه می‌کند که این تعریف نه تنها برای سازمان به‌صورت کلی به کار می‌رود، بلکه برای هر یک از عناصر اصلی و مهم سازمان نیز کاربرد دارد. راهبرد به‌وسیله تک‌تک افراد شکل می‌گیرد و در جریان تغییرات احتمالی که از طریق سازمان به‌وجود می‌آید، به‌شکل پویا عمل می‌کند.

اشتاینر^۶ (۱۹۷۶) در تعریف برنامه‌ریزی راهبردی، مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی را از چهار وجه موردتوجه قرار می‌دهد:

در نگاه اول به‌نظر می‌رسد که: «برنامه‌ریزی راهبردی در زنجیره علت و معلول، نتیجه یک تصمیم‌گیری واقعی و قصد شده فرازمانی است که یک مدیر می‌خواهد آن را به انجام برساند» (ص ۱۳). در منظر دوم، اشتاینر توضیح می‌دهد که: «راهبرد با تعیین هدف‌های سازمانی آغاز می‌شود و سپس سیاست‌ها برای رسیدن به آن هدف‌ها تعریف می‌شوند و جزئیات برنامه‌ها برای اطمینان از به‌اجرا درآمدن راهبرد، به‌گونه‌ای تدوین می‌شوند که به چشم‌انداز دست پیدا کنند (ص ۱۴).

در دید سوم، برنامه‌ریزی راهبردی چیزی بیش از یک فرایند فکری یا تمرین روشن‌فکرانه دیده می‌شود.

در نهایت، اشتاینر برنامه‌ریزی راهبردی را «کوشش نظام‌یافته و کم‌ویش رسمی یک شرکت برای تدوین چشم‌انداز، هدف‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای اساسی آن و همچنین تدوین جزئیات برنامه‌ها برای اجرای سیاست‌ها و راهبردها به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز و هدف‌های اصلی شرکت» تعریف می‌کند.

میتزبرگ^۷ (۱۹۹۰)، راهبرد را این‌گونه تعریف می‌کند: «طرح یا برنامه‌ای است که هدف‌های آرمانی، سیاست‌ها و عملکردهای آینده یک سازمان را در یک کل یکپارچه نظم می‌دهد» (ص ۵). بحث‌های میتزبرگ درباره راهبرد، عواملی مانند نقاط قوت درونی و نقاط ضعف یک سازمان، تغییرات



راهبردی در همه سازمان‌ها باشد، وجود ندارد، اما مفهوم تدوین راهنمای راهبردی و تعیین چگونگی این راهنمایی ثابت است [Endlich, 2001].

در دهه پایانی قرن بیستم و دهه آغازین قرن بیست و یکم، به دلیل بالا رفتن سرعت تغییرات در همه عرصه‌ها، اعم از اقتصاد، سیاست، فناوری، دانش بشری و ... توجه به برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر شد و تعریف‌های مختلف دیگری برای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه کردند. هر یک از این تعاریف به جنبه‌های قابل ملاحظه‌ای اشاره دارند و عموماً به نکات مشترکی توجه کرده‌اند. مرور این تعاریف‌ها و تحلیل آن‌ها نتایج تازه‌ای را به دست می‌دهد:

دایرةالمعارف «ویکی‌پدیا» برنامه‌ریزی راهبردی را فرایند تعیین راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای هدایت و تخصیص منابع سرمایه‌ای و منابع انسانی در اجرای این راهبرد تعریف می‌کند. در این فرایند، تکنیک‌های متنوع تحلیل کسب‌وکار، مانند «تحلیل سوات»^{۱۱} (نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) و «تحلیل پی‌ای‌اس‌تی»^{۱۲} (تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری) در برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در برنامه‌ریزی راهبردی، به‌طور رسمی به یک دوره از آینده سازمان توجه می‌شود. همه برنامه‌ریزان راهبردی حداقل با سه سؤال کلیدی به شرح زیر روبه‌رو هستند:

۱. چه کاری انجام می‌دهیم (بررسی وضعیت موجود)؛

۲. برای چه کسی این کارها را انجام می‌دهیم (تعیین ذی‌نفعان)؛

۳. چگونه کار را به بهترین وجه انجام دهیم (تعیین روش انجام کار).

در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های تجاری، بهتر است سؤال سوم این‌گونه طرح شود: «چگونه می‌توانیم بر رقابت غلبه کنیم یا از آن دور بمانیم؟» [Bradford & Duncan, 2000]. در بسیاری از

سازمان‌ها، راهبرد به منزله فرایندی برای تعیین جایگاهی است که سازمان طی سال بعد یا به‌طور معمول‌تر، طی سه تا پنج سال آینده می‌خواهد به آن برسد؛ هرچند بعضی این زمان را به ۲۰ سال هم افزایش می‌دهند. اما برای اینکه سازمان تعیین کند به کجا می‌خواهد برود، اول باید بداند دقیقاً کجا ایستاده است. بعد از آن، جایی را که می‌خواهد برود تعیین کند و ببیند چگونه باید به آنجا برسد.

پیش‌بینی‌شده در محیط، و حرکت‌های اتفاقی به‌وسیله عناصر اندیشمند را مورد توجه قرار می‌دهد.

دیوید (۱۹۹۵)، در برنامه‌ریزی راهبردی و یادگیری سازمانی ناسا ۳۶، راهبرد را ابزاری می‌داند که به کمک آن می‌توان به هدف‌های بلندمدت دست یافت. از نظر او، راهبرد می‌تواند دارای ابعادی مانند توسعه جغرافیایی، تنوع، فراگیری، تولید محصول، نفوذ در بازار، کاهش هزینه‌ها، محرومیت، انحلال، و کسب‌وکار مشترک باشد (ص ۱۱). در این بحث، دیوید معتقد است که برنامه‌های راهبردی شامل بیانیه مأموریت - که معرف عملکرد کلی شرکت در تولید و شرایط بازار است - و تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (که کنترلی روی آن ندارد)، و همچنین قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان (که فعالیت‌های قابل کنترلی هستند) است.

از نظر **پرایست**^{۱۳} و **بوشل**^{۱۴} (۱۹۹۷)، برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از «فرایند یادگیری»^{۱۵} درباره جایی که دورنمای آینده یک شرکت ممکن است در آن قرار گیرد، و نیز فرایند یادگیری مورد قبول گروهی از افراد که دورهم گرد آمده‌اند تا درباره آینده یک شرکت فکر کنند» (ص ۸۷). این نویسندگان همچنین در بحث‌های خود یادآور می‌شوند که برنامه‌ریزی راهبردی فرصتی است برای یک سازمان تا به تشریح ظرفیت‌های خود با جزئیات بیشتر بپردازد. باید بتواند نیازهای مشتریان را تشخیص دهد، بازار جهانی و فناوری را به حساب آورد، و افراد زیادی را مشارکت دهد.

بررسی این تعاریف‌ها درباره برنامه‌ریزی راهبردی که در یک دوره ۳۵ ساله ارائه شده‌اند، در عین غیبت تعداد زیادی از تعاریف‌های راهبرد یا برنامه‌ریزی راهبردی، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی:

۱. یک فرایند تصمیم‌گیری است که توسط یک یا چند نفر انجام می‌شود.

۲. چارچوبی برای عملکرد یک سازمان به‌وجود می‌آورد.

۳. عوامل متنوع داخلی و خارجی هر دو را مورد توجه قرار می‌دهد.

حاصل این فرایند تعریف اهداف آرمانی و اهداف عینی سازمان، یک برنامه عمل در یک دوره معین برای دستیابی به آن هدف‌ها و آرمان‌ها، و معرفی منابع و موانعی است که بر موفقیت نهایی برنامه راهبردی اثر می‌گذارند. بدیهی است که هیچ فرایند واحدی که قابل عمل و مناسب برای برنامه‌ریزی

**برای اینکه سازمان
تعیین کند به کجا
می‌خواهد برود،
اول باید بداند دقیقاً
کجا ایستاده است.
بعد از آن، جایی را
که می‌خواهد برود
تعیین کند و ببیند
چگونه باید به آنجا
برسد**

اسنادی که این نتایج را منعکس کنند، همان «برنامه راهبردی» هستند.

البته این درست است که برنامه‌ریزی راهبردی ممکن است ابزاری برای ترسیم نقشه راهنمای یک شرکت باشد، اما برنامه‌ریزی راهبردی نمی‌تواند خودش پیش‌بینی کند که دقیقاً در روزهای آینده بازار چگونه عمل خواهد کرد و چه اتفاقاتی خواهد افتاد. بنابراین، تفکر و نوآوری راهبردی همراه با برنامه راهبردی باید زیربنای راهبرد برای یک سازمان باشد تا بتواند فضای پرتلاطم تجاری را زنده نگه دارد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این تعریف، علاوه بر عناصری مانند فرایند، چشم‌انداز آینده یا هدف سازمان، بر وضعیت موجود و راه‌های دستیابی به هدف‌ها هم تأکید شده است.

در تعریف دیگری، «بنیاد پژوهش در روابط اجتماعی» (۲۰۰۱)، برنامه‌ریزی راهبردی را این‌گونه تعریف می‌کند: «پروژه‌ای است برای رسیدن به جایگاهی که جامعه انتظار دارد در ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال آینده آنجا باشد و اینکه چگونه به آنجا خواهد رسید. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی یک فرایند برنامه‌ریزی نظام‌یافته است که طی آن، موقعیت کنونی تعریف می‌شود و از چند مرحله شامل مأموریت، چشم‌انداز آینده، ارزش‌های عملیاتی، نیازها (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، اهداف، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و راهبردها، برنامه‌های عمل، و بازبینی برنامه‌ها، تشکیل می‌شود.

در این تعریف، برنامه‌ریزی راهبردی براساس منافع مشترک یک گروه یا یک جامعه کوچک طراحی می‌شود. بدون برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان هرگز نمی‌داند به کجا می‌رود. یک مفهوم مهم برنامه‌ریزی راهبردی درک این موضوع است که سازمان به‌درستی رشد می‌کند و همه نیاز دارند با هم کار کنند و مطمئن شوند که مجموعه هدف‌ها به‌دست می‌آید. لذا اعضای تیم برنامه‌ریزی راهبردی در یک سازمان عبارت‌اند از همه ذی‌نفعان، اعضای هیئت‌مدیره، و مدیران حرفه‌ای (چه آن‌هایی که در صحنه حضور دارند، و چه آن‌ها که از طریق مدیریت شرکت با موضوع مرتبط هستند و خدمات تخصصی متفاوتی انجام می‌دهند؛ مانند حساب‌داران). اعضای این تیم باید به‌صورت یک بدن واحد کار کنند تا موفق شوند. اگر به‌صورت همه یا هیچ‌کس بخواهند نقش رهبری را بازی کنند، تیم عملکرد ضعیفی خواهد داشت.

در این تعریف، علاوه بر عناصری که در تعریف پیشین آمده بود، به منافع مشترک گروه و همکاری جمعی و مأموریت و وضعیت کنونی سازمان نیز توجه شده است.

در تعریف دیگری (www.allianceonline.org) تأکید شده است: برنامه‌ریزی راهبردی یک ابزار دوره‌ای مدیریت است. مانند هر ابزار مدیریتی دیگری، این ابزار فقط برای یک منظور به کار می‌رود: کمک به سازمان برای انجام بهتر وظایفش، توجه به نیروها و اطمینان از همکاری و کار مشترک اعضای سازمان برای رسیدن به یک هدف. به اختصار، برنامه‌ریزی راهبردی کوشش منظمی است برای تصمیم‌سازی و اقدامات بنیادی در جهت شکل‌دهی کارهایی که باید انجام شوند و هدایت سازمان به‌سوی آنچه در آینده باید باشد.

تحلیل دقیق و کلمه به کلمه این تعریف عناصر کلیدی را نشان می‌دهد که موجب معنا شدن و موفقیت فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود: فرایند راهبردی مستلزم آماده کردن بهترین راه پاسخ‌گویی به شرایط محیطی سازمان است. آیا شرایط سازمان به‌طور دقیق شناخته شده است یا خیر؟ سازمان‌های غیرانتفاعی غالباً باید پاسخ‌گوی محیط‌های پویا و حتی غیردوستانه باشند. راهبردی بودن به‌معنی روشن و شفاف بودن هدف‌های سازمان، آگاه بودن از منابع آن، و ترکیب کردن هر دو در پاسخ‌گویی آگاهانه به محیط پویاست. فرایند برنامه‌ریزی مستلزم طراحی هدف‌ها (مانند انتخاب آینده مطلوب) و به‌وجود آوردن رویکردی برای دستیابی به آن هدف‌هاست.

فرایند، منظم و کنترل شده است برای اینکه خواستار سفارش مطمئن و الگویی برای نگهداری، تمرکز و بهره‌وری است. فرایند، سؤال‌های مرتبی را به‌وجود می‌آورد که به برنامه‌ریزان کمک می‌کند، تجربه‌هایشان را توصیف کنند، به آزمون فرضیه‌ها بپردازند، درباره وضعیت کنونی به جمع‌آوری و ترکیب اطلاعات اقدام کنند و فضایی را پیش‌بینی کنند که سازمان می‌خواهد در آینده در آن کار کند. سرانجام، فرایند مستلزم تصمیمات و اقداماتی بنیادی است. زیرا باید به انتخاب‌هایی دست بزند که پاسخ‌گوی سؤالات پیوسته‌ای باشند که در بالا ذکر شد. برنامه چیزی بیشتر یا کمتر از یک سلسله تصمیمات درباره چه باید کرد، چرا باید کرد، و چگونه باید کرد نیست. زیرا امکان ندارد بتوان همه کارهایی



را که لازم است، در این دنیا انجام داد. بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی مستلزم برخی تصمیمات و اقدامات سازمان‌یافته و متکی بر تصمیم‌گیری قوی درباره چیزهایی است که برای دستیابی به موفقیت سازمانی بسیار اهمیت دارند.

برنامه‌ریزی راهبردی ممکن است پیچیده، چالش‌برانگیز، و حتی مبهم باشد، اما همیشه با ایده‌های اساسی که در بالا طرح شد، تعریف می‌شود و برای درک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی همیشه باید به این اصول مراجعه کرد.

در یک سازمان تجاری، راهبرد سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل: کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط‌مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها [محب‌علی و رحمان سرشت، ۱۳۷۶].

تامپسون در تعریف راهبرد می‌گوید: «راهبرد به فرایند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلندمدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف‌های ریز سازمان می‌پردازد» [حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۵؛ به نقل از: تامپسون، ۱۹۹۵]. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی (شامل طراحی، اجرا، ارزیابی و کنترل راهبرد) به آن مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت اطلاق می‌شود که هدایت و تعیین عملکرد بلندمدت سازمان را بر عهده دارد. بنابراین، برای طراحی برنامه‌های راهبردی باید به شناسایی، تنظیم و ارزیابی فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تقاضاها، موانع، تنگناها و محدودیت‌های محیطی در چارچوب نقاط ضعف و قوت سازمان پرداخت [پیشین].

شاید بتوان بسیاری از ویژگی‌هایی را که در تعاریف مختلف به صورت مشترک بر آن‌ها تأکید شده است، در تعریف **بیلو** و همکارانش یافت. **پاتریک ج بیلو** و همکارانش (۱۳۷۶) برنامه‌ریزی راهبردی را فرایندی می‌دانند که طی آن، مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی، فعالیت‌های راهبردی سازمان را طراحی می‌کنند. از نظر آنان، مهم‌ترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرایند و کار گروهی است که اعتقاد و باور به راهبرد سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند، نسبت به آن احساس تعلق و مالکیت پیدا

می‌کنند. به علاوه، چنین فرایندی موجب آسان شدن مرحله استقرار راهبرد سازمان می‌شود. این محققان می‌گویند: برنامه راهبردی بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر راهبردی و هدایت عملیاتی که به تحقق نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده بینجامند. این چارچوب با هفت عنصر مشخص می‌شود:

۱. مأموریت سازمان
۲. تحلیل راهبردی
۳. راهبرد
۴. اهداف بلندمدت
۵. برنامه‌های تلفیقی
۶. پیش‌بینی‌های مالی
۷. خلاصه اجرایی

اگرچه هر یک از این عناصر به‌طور مستقل و جدا توسعه و تکامل می‌یابد، ولی بین آن‌ها ارتباطی درونی نیز وجود دارد. آن‌ها روی هم ابزار مدیریتی مهمی را تشکیل می‌دهند که با استفاده از آن می‌توان ماهیت و مفهوم اصلی سازمان، جهت‌گیری کلان یا راهبردی مناسب و نقشه راهنمای لازم برای پیاده کردن راهبرد اتخاذ شده و دستیابی به نتایج بلندمدت را نیز تعیین کرد [بیلو، ۱۳۷۶].

در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی نیز می‌توان به مطالعه‌ای برای تدوین برنامه راهبردی در «مدرسه کی استون» اشاره کرد که در آن، برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی چنین تعریف شده است [Wills, 2006]: «برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی فرایندی مستمر است که با استفاده از آن اطمینان حاصل می‌شود، همه آموزش‌گیرندگان به سطح بالایی از هدف‌های آموزش دست‌یافته‌اند.» این برنامه شامل فراهم کردن فضای بهتر برای تعداد هرچه بیشتری از آموزش‌گیرندگان است که بتوانند به موفقیت دست یابند. نوآوری، «نمونه‌سازی»^{۱۳} و برنامه‌های پژوهش بنیاد، همراه با توسعه کارکنان، منابع متمرکز و متعادل، و مشارکت عمومی در برنامه‌ریزی، همه این‌ها عوامل مهمی برای واجد آموزشی هستند تا رشد مداوم را به نمایش بگذارد.

با بررسی تعاریف‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی و در یک جمع‌بندی کلی، در تعریف‌های یاد شده عناصر زیر را می‌توان یافت:

۱. فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و نقشه راهنما
۲. بیانیه مأموریت
۳. چشم‌انداز آینده

**برنامه‌ریزی
راهبردی آموزشی
فرایندی مستمر
است که با
استفاده از آن
اطمینان حاصل
می‌شود، همه
آموزش‌گیرندگان
به سطح بالایی از
هدف‌های آموزش
دست‌یافته‌اند**

* منابع

۱. بیلو، پاتریک؛ مورسیسی، جورج؛ اکامب، بتی (۱۳۷۶). راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی. نشر آروین. تهران.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک. انتشارات سمت. تهران.
۳. کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: بازاندیشی، بازسازی، ساختارها، بازآفرینی ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان. انتشارات مؤسسه فرهنگی برهان. تهران.
۴. محب‌علی، داد و رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک کاربردی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. تهران.
5. Ansoff, J. I. (1965). *corporate strategy: Business Policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Book Company.
6. Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University.
7. Bradford and Duncan (2000). *Simplified Strategic Planning*. Chandler House.
8. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass, San Francisco.
9. Campbell, A., & Alexander, M. (1997). *what's wrong with strategy?* Harvard Business Review, 75(6), 42-49.
10. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
11. David, F. R. (1995). *Strategic management*. (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
12. Endlich, Norman A. (2001). *An Investigation of Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*. Doctoral Dissertation submitted. Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
13. Ghemawat, Pankaj (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. *Business History Review*; 76,1
14. Hinton, Karen E. (2012). *A Practicl Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Society for College and University Planning.
15. http://en.wikipedia.org/wiki/strategic_planning
16. http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning/what_are_key_concepts
17. Lerner, Alexandra L. Research Associate (July 1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge.
18. Mason, R. (1969). A dialectical approach to strategic planning. *management Science*, 15(8), 403-414.
19. Mintzberg, H. (1990). The design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 171-195.
20. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. January-February, 107-114.
21. Probst, G.J.B., & Buchel, B. S. T. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.
22. Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
23. Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: The Free Press
24. The Foundation for Community Association Research (2001). *Best Practice, report 3 Strategic Planning*. Downloaded from: www.cairf.org
25. Vancil, R. (1976). Strategy formulation in complex organizations. *Sloan Management Review*, 17(2), 1-18.
26. Wills, Donald J. (2006). *What is Strategic Planning and Why Are We doing it?* Keystone Central school district. Downloaded from

۴. هدف‌های بلندمدت
۵. هدف‌های عینی و کوتاه‌مدت
۶. موقعیت کنونی
۷. توجه به شرایط محیطی
۸. نقاط قوت
۹. نقاط ضعف
۱۰. فرصت‌ها
۱۱. تهدیدها
۱۲. راهبردهای اساسی
۱۳. سیاست‌های کلی
۱۴. برنامه عمل یا تدوین جزئیات برنامه‌ها
۱۵. تخصیص منابع سرمایه‌ای و انسانی
۱۶. مشارکت و همکاری جمعی



در واقع برنامه‌ریزی راهبردی فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری یا تدوین یک نقشه راهنما برای حرکت به سوی آینده انتخاب شده است. در این فرایند، ابتدا باید به تبیین مأموریت سازمان و تدوین چشم‌انداز پرداخت و سپس در چارچوب آن هدف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان را به صورت شفاف و روشن تعیین کرد. در گام سوم باید با توجه به شرایط محیطی، موقعیت و وضعیت کنونی سازمان را تبیین کرد تا معلوم شود کجا ایستاده‌ایم و به کجا قصد رفتن داریم. برای تبیین موقعیت باید به شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سازمان اقدام کرد و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی را شناخت. با شناخت موقعیت کنونی و روشن بودن نقطه هدف و درک شرایط محیطی می‌توان به تدوین راهبردهای اساسی و همچنین سیاست‌های کلی برای رسیدن به هدف دست زد و در سایه آن، برنامه عمل را با جزئیات دقیق طراحی کرد. بدیهی است که اجرای برنامه عمل نیازمند تخصیص منابع سرمایه‌ای و منابع انسانی است. اما نکته مهم این است که تحقق برنامه راهبردی مستلزم توجه جدی به مشارکت و همکاری جمعی همه کارکنان، هم در برنامه‌ریزی و هم در اجرای برنامه است.

* پی‌نوشت‌ها

1. Chandler
2. Ansoff
3. Anthony
4. Mason
5. Vancil
6. Steiner
7. Mintzberg
8. Probst
9. Buchel
10. Learning Process
11. SWOT
12. PEST
13. Exemplary

