



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری مدیریت

عنوان تحقیق

برنامه ریزی استراتژیک

نام دانشجو

سروش شایان آرانی

نام استاد

دکتر مسعود حجاریان

برنامه ریزی

قبل از هر چیزی این سوال به وجود می‌آید که چرا باید برنامه ریزی انجام دهیم؟ برنامه ریزی به چه دلیل و چگونه شکل می‌گیرد؟ و به همان نسبت چرا تجزیه و متلاشی می‌شود، چرا مورد بحث قرار می‌گیرد و چرا با استدلال‌های عقلی توجیه و تفسیر می‌شود؟ پاسخ اینها باید از طریق بحث به دست آید. به یک معنا، این همان چیزی است می‌خواهیم در مورد آن صحبت کنیم. چرا باید و چرا نباید این کار را انجام داد. اما در اینجا مطلوب است در نظر بگیریم که چگونه برنامه ریزان خود به این سوالات پاسخ می‌دهند.

ما باید پاسخ این سوالات را به شکلی دستوری و الزامی مورد بررسی قرار دهیم، زیرا این همان شکلی است که آنها قصد دارند در حوزه ادبیاتی برنامه ریزی پیدا شوند. برای بسیاری از نویسندگان در این زمینه، برنامه ریزی نه تنها تبدیل به دیدگاهی برای آینده سازمان شده بلکه تنها مورد امکان پذیر می‌باشد. در نهایت یک آیین مجازی با شوق و اشتیاق مبلغان ایجاد می‌شود. اگر شما می‌گویید، آیا تمام قسمت‌های **ge** به شکل استراتژیک طرح ریزی شده اند؟ باید بگویم خیر، این نظر فردی است که ریاست این مسئولیت را در شرکتی که به عنوان یک شرکت برنامه ریز گرای آمریکائی شناخت می‌شود، بر عهد دارد. او نتیجه گیری می‌کند که برخی از **sbu**های **strategic business units**، استراتژی‌های خوبی ندارند. در اصطلاحی که از فردریک تیلور، کسی که کاربرد اولیه "مدیریت علمی" از طریق نیم قرن افزایش دیدگاه‌های مدیریتی عقل گرایانه توسعه داد گرفته شده، برنامه ریزی به عنوان بهترین راه است.

1. سازمانها باید فعالیتهایشان را با یکدیگر هماهنگ کنند. "هماهنگی"، "ادغام"، و "وسعت" کلماتی هستند که در دامنه لغات برنامه ریزی فراوان به کار می‌روند. موضوع اصلی بحث در برنامه ریزی، همانطور که در پیش تر در سومین تعریف ارائه شده پیشنهاد داده شده بود، تصمیماتی است که با یکدیگر در یک روند جدا و تنها گرفته شوند و تضمین میکنند که تلاش‌های سازمان تقریباً با یکدیگر متناسب هستند. در نتیجه پورتر در مقدمه کتاب خود بیان کرده، استراتژی‌های رقابتی:

"تمرکز بر روی برنامه ریزی استراتژیک در شرکت‌های بازرگانی در ایالت متحده و دیگر مناطق این گزاره را منعکس می‌کند که مزایای بسیار مهمی برای دستیابی از طریق یک روند واضح و روشن برای شکل گیری استراتژی وجود دارد، برای تضمین آن در نهایت سیاست‌های بخش‌های مسئول با یکدیگر تطابق می‌ابند و به سمت یک دسته از اهداف معلوم هدایت میشوند."

وقتی فعالیتهای مختلف در یک سازمان به طور نا هماهنگ رخ میدهند، فروشندگان میفروشند، اما کارخانه نمی‌تواند تولید کند- یا دفتری در برج که دیروز ساخته شده امروز بسیار کوچک است- مشکلات معمولاً به کمبود و یا نبود یک برنامه ریزی موثر نسبت داده میشود. با تعزیه یا متلاشی شدن یک برنامه یا طرح و یا مراحل آن به مقاصد قابل اسناد در هر مرحله از سازمان، ما تضمین می‌کنیم که کارها همگی انجام شده، تا زمانیکه، هر یک از وظایف انجام شود. در اینجا مجدداً همان فرض و گمان ماشین قدیمی وجود دارد.

علاوه بر این، تعارض بین طرح‌ها، یک ماشینی از تبادل اطلاعات را فراهم می‌کند که هماهنگ سازی را در قسمتهای مختلف سازمان ارتقا میبخشد. از نظر sawyer نیاز است که روند مدیریت سازمان از ذهن فردی یک یا تعداد کمی از مدیران بیرون آورده شده و به یک انجمن گروهی مدیریت وارد شود، جایی که بتواند مطرح شود و مورد بحث واقع شود، شاید همانطور که Zan پیشنهاد داد به ایجاد یک توافق عام کمک کند. برخی نویسندگان، در حقیقت اذعان میدارند که برنامه ریزی ارزشی است که در آن می‌باشد و خود آن است، (روندی است که به حساب می‌آید) به خاطر قابلیت و ظرفیت آن برای افزایش تبادل اطلاعات در سازمان، برای مثال، به وسیله غنی سازی درک افراد معمولی از اهداف هماهنگی و انطباق و کسب و کار. "fayol حتی اذعان داشت که طرح ریزی ... ایجاد وحدت می‌کند و اعتماد به نفس مشترک به وجود می‌آورد"، و آن همان چیزی است که منجر به گسترش چشم انداز میشود.

ممکن است اندکی تردید وجود داشته باشد که طرح و برنامه ریزی بتواند به عنوان یک ماشین مهم برای به هم پیوستن فعالیتهای پراکنده در نظر گرفته شود. اما با در نظر گرفتن آن به عنوان یک الزام یا به عنوان یک فرض اساسی مشخص، "که سازمان‌ها یک ترتیب منطقی از افراد و لوازم هستند که به وسیله طرح با یکدیگر کار میکنند، یک مسأله دیگری است. این انطباق میتواند از طریق دیگری نیز موثر باشد- اثر طریق تبادل اطلاعات غیر رسمی فرهنگ عادی و متداول، همچنین از طریق هدایت و سرپرستی مستقیم توسط یک رهبر واحد. و حتی وقتی که طرح‌ها در وظایف انطباقی مورد استفاده قرار میگیرند نمی‌توان فرض کرد که آن برنامه ریزی‌ها که روند را شکل داده است آن طرح‌ها را ایجاد کرده اند. همانطور که گفت شد، روند برنامه ریزی به طور طبیعی تبادل اطلاعات را افزایش میدهند، جلساتی که به هر دلیل برگزار میشوند میتوانند اینکار را انجام دهند.

2. سازمان‌ها باید تضمین کنند که آینده را نیز در نظر گرفته‌اند. اولین دلیل برای نگاه به آینده در یک مسیر سیستماتیک در درک پیاده سازی‌های آتی تصمیماتی است که در حال حاضر گرفته شده اند. همچنین پیاده سازی حاضر حوادث آینده. آنچه برنامه ریزی مخصوصاً در این مورد انجام میدهد معرفی یک سری اصول و قواعد برای افکار بلند مدت در شرکتها است. آینده میتواند در 3 روش پایه ای مورد نظر قرار بگیرد:

1. آمادگی برای آنچه اجتناب ناپذیر و بدیهی است.

2. به انحصار در آوردن آنچه ناخوشایند و نامطلوب است.

3. کنترل آنچه قابل کنترل است.

مسئله هیچ مدیر متبحری از در نظر گرفتن این موارد امتناع نخواهد کرد. یک دلیل قانع کننده و خوب برای در نظر گرفتن آینده وجود دارد. اما لازم است که به شکل رسمی و سیستماتیک صورت پذیرد، آیا این از طریق برنامه ریزی انجام می‌گیرد؟ در بسیاری از موارد بدون شک باید انجام گیرد. اما آیا همیشه؟ آینده میتواند از طریق راه‌های دیگر نیز در نظر گرفته شود، برای مثال به طور غیر رسمی، به وسیله یک فرد روشنفکر و یا حتی توسط یک هوش طبیعی صورت پذیرد. سنجاب دانه‌ها را برای زمستان جمع‌آوری می‌کند و در حقیقت به فکر آینده است و آنرا در نظر می‌گیرد. در حقیقت تمام 3 مورد مطرح شده در بالا را انجام میدهد، زیرا زمستان اجتناب ناپذیر است، شکارچیان را نمی‌توان از نظر انداخت و دانه‌ها قابل کنترل هستند. میتوانیم نتیجه بگیریم که سنجاب‌ها در سطح بالاتری از آنچه ما تصور می‌کنیم قرار دارند یا برنامه ریزی کمتر است.

یک پاسخ واضح به این سوال این است که مدیران ذهنشان درگیر موارد بسیاری است که موجب میشود آینده بلند مدت را از قلم بیاندازد. برنامه ریزی در نهایت میتواند به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری موضوعات در دستور کار قرار گیرد. همانطور که **murch** و **simon** در **Gresham's law of planning** بیان کردند: برنامه‌های روزانه از برنامه ریزی مشتق میشوند، یا همانطور که آنها بیان کردند، وظایفی که به خوبی برنامه ریزی شده اند می‌خواهند به مواردی که برنامه ریزی نشده اند الویت داشته باشند، در نتیجه برنامه ریزی ابزاری است برای برنامه ریزی آنچه مورد برنامه ریزی قرار نگرفته. بر طبق گفته‌های یک برنامه ریز الکتریک عمومی، این "زمان اجرایی را در مورد برنامه ریزی قرار میدهد". اما آیا مشکلات را بر طرف می‌کند: آیا آینده را شناسایی می‌کند، چه برسد به اینکه رسمی سازی چگونه با آن درگیر میشود، به این معناست که آینده باید در نظر گرفته شود؟

3. سازمان‌ها باید به گونه ای منطقی برنامه ریزی شوند. علت اولی اما چهارمین برای درگیری در برنامه ریزی یک شکل برتر از مدیریت است: رسمی کردن و شکل دهی تصمیم‌گیریها بهتر از نرمال سازی آنها می‌باشد.

به قول **schwendiman**، این موجب تفکر عمیقتر میشود. **Micheal porter** معتقد است تفکرات استراتژیک به ندرت به شکل خود جوش اتفاق می‌افتد. با کنار گذاشتن این حقیقت که هیچ مدرکی برای این بیانیه وجود ندارد و ارائه نشده، اما آیا مدارکی وجود دارد که تفکرات استراتژیک به وسیله برنامه ریزی استراتژیک

ارتقا مییابند؟ بدون راهنما همانطور که porter گفت تعداد کمی از مدیران نمیدانند که تفکر استراتژیک را چه چیز شکل میدهد و می‌سازد. آیا او واقعا معتقد است که با چنین راهنمایی آنها ناگهان می‌فهمند که آن چه بود؟ آیا آسان بود؟ آیا واقعا مدیران احتیاج دارند که برنامه ریزان به آنها در مورد تفکرات استراتژیک بگویند؟ مجددا wildavsky اذعان می‌دارد که:

" برنامه ریزی واقعا از آنچه هست دفاع نمیکند بلکه برای آنچه نماد است این را انجام میدهد. برنامه ریزی با دلیل مشخص میشود، به عنوان راهی تصور میشود که افراد با هوش آن را در مسائل اجتماعی به کار می‌برند. تلاش برنامه ریزان بهتر از افراد دیگر است زیرا آنها در سیاست‌هایی هستند که پیشنهاد شده سیستماتیک، حرفه‌ای، منطقی و مداوم به نتیجه میرسند. لغاتی از این قبیل برتریت برنامه ریزی را منتقل می‌کند. مزیت برنامه ریزی این است که مظهری از قواعد انتخاب شده منطقی و جهانی است."

حوزه ادبیاتی خیلی سریع اشاره کرد که به وسیله یک رفتار رسمی چه چیزی به دست می‌آید، اگر چه مدارک حمایتی کم باشند. اما اکثر اوقات هرگز مطرح نمیشوند که چه چیزی ممکن است از دست برود. به نوعی یک نظری بود که به وسیله charls hitch برای توجیه کردن یکی از بزرگترین تلاش‌های برنامه ریزی در تمام زمان و تاسیسات ppbs او در ارتش ایالت متحده و بعدها در دولت در سال 1960 مطرح شد. نکته hitch این بود که نه تنها فقط مشغول هستند بلکه غرق در اطلاعات هستند، بنابراین آنها نمیتوانند بدون کمک تحلیلات رسمی هیچ تصمیم موثری بگیرند.

" ما هرگز نمیتوانیم فردی را بیابیم که در تمام زمینه‌ها دانش کافی داشته باشد که مرتبط به دفاع اصلی از مشکل باشد... در کل و به طور خاص وقتی که انتخاب بین دو نفر نیست بلکه متغیرهای متعددی است، تحلیل سیستماتیک ضروری است... و هر جا که فاکتورهای مربوط پیچیده و مختلف هستند، همانطور که معمولا در مسائل حمایتی هستند، شهود غیر مسلح ناتوان از وزن کردن آنها و یک تصمیم صحیح هستند."

اما آیا تحلیل سیستماتیک این توانائی را دارد؟ تا چه حد به شهود کمک می‌کند؟ حتی اگر صحیح باشد و برنامه ریزی بر روی مجموعه ای از مشکلات تمرکز می‌کند، همانطور که دو نویسنده معروف در این زمینه بیان کرده اند، مجددا بدون مدرک برای حمایت، آیا میتوانیم مطمئن شویم که آنها در مسیر درستی تمرکز کرده اند.

واقعا آیا مدارکی وجود دارد که مسیر توجه را سرعت بخشد، آیا واقعا افکار تشویقی در رابطه با مسائل بلند مدرت کمکی میکنند؟ و بعد از همه این‌ها، آیا ما افکار برنامه ریزی نشده را به وسیله مرتب سازی و برنامه ریزی

کردن، بهبود بخشیم؟ مدرک و شواهدی که ما بعدها در این پژوهش به آن اشاره خواهیم کرد شامل شکست‌های تمرینات ppbs مربوط به hitch است که به سوی پاسخی مناسب برای تمامی این سوالات می‌رود.

4. سازمان‌ها باید کنترل شوند. استفاده از برنامه ریزی برای کنترل یک موضوع مطرح، در حوزه ادبیاتی در این زمینه است، زیرا برنامه ریزی موجب انگیزه میشود و عواملان را تشویق می‌کند و رضایت عمومی را مجهز می‌کند. هنوز هدف برنامه ریزی به منظور اثر گذاری برای کنترل از امور سطحی گذر نکرده است. برنامه ریزی کلماتی است که یک فرد در جامعه تلاش می‌کند که اربابی برای خود تبدیل شود و آینده را با منطق خود شکل دهد.

کنترل به وسیله ی برنامه ریزی خود را در تمام جهت گسترش داده، همانطور که بیش تر در زمینه برنامه ریزی منطقی ارائه داده شده. اطمینان برنامه ریزی استراتژیک به معنی کنترل دیگران در سازمان است. نام کسانی که در این زمینه کار میکنند منطبق شده است. در نتیجه میان مسئولیت‌های اولیه برنامه ریزی schwendiman لیست زیر را تهیه کرده :

1. عوامل برنامه ریزی شرکت‌ها باید برای برنامه ریزی سیستم مسئول باشند و دقت کنند که مراحل یکی پس از دیگری به ترتیب انجام شوند.

2. عوامل باید از لحاظ کیفیتی، صراحت، و تکامل در برنامه ریزی انجام شده توسط دیگران تضمین شده باشند.

3. عوامل باید برای هماهنگی در تلاش در کل برنامه ریزی و تلفیق عوامل مفرد با یکدیگر مسئول باشند.

باید اشاره شود که فعالیت‌ها در سلسله مراتب کنترل شده است، اگر برنامه ریزی ایجاد استراتژی را رسمی کند، برخی از کارهای مدیران برتر را کنترل می‌کند. اما کنترل در این جا به پایان نمیرسد. برنامه ریزی همچنین به معنای کنترل آینده سازمان و در نتیجه محیط خارج از سازمان است. اگر بازار قابل اعتماد نیست همانطور که kenneth نوشته شرکت‌ها نمیتوانند برنامه ریزی کنند. در نتیجه بیشتر آنچه‌یزی که شرکت‌ها به عنوان برنامه ریزی در نظر میگیرند شامل حداقل‌ها و یا رها شدن از تاثیرات بازار است. حقیقتاً بر طبق گفته dror در رابطه با اربابیت بر خود، برنامه ریزی حتی برنامه ریزان را کنترل می‌کند حتی آنهایی که تمایلات حسی‌شان به وسیله ی روش‌های منطقی مورد ممانعت قرار می‌گیرد. و وقتی که zan در مورد برنامه ریزی این گونه می‌نویسد، " به عنوان وسیله ای برای کاهش پیچیدگیهای خارجی برای شکل‌های قابل مدیریت " منظورش کنترل ادراکی است. نتیجتاً lorange در یک مقاله ای تحت عنوان قوانین c-e-o در برنامه ریزی استراتژیک و کنترل روندها " به این موضوع اشاره کرده است ، در حالیکه مدیر اجرایی خود به طور معمول نمی‌تواند از عهده پیاده

سازی مشکلات مطرح شده بر بیاید باید به اندازه کافی درگیر شود تا اینکه بتواند روند را کنترل کند. کاری که باید از طریق برنامه ریزی صورت گیرد. "حتی او ممکن است به این نتیجه برسد که ... این حتی گزینه واقع گرایانه برای مدیریت یک سازمان بزرگ و پیچیده است، شاید lorang باید آن را "کنترل از راه دور می‌نامید".

مورد Jelinke برای برنامه ریزی

در کتاب "نهادینه کردن ابتکار" mariann jelinke یکی از بحث‌های در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک را مطرح می‌کند، او باید مواردی را برای رسمی کردن و شکل دهی به وجود بیاورد، پایه و اساس بحث‌های او در توسعه تاریخی علوم مدیریتی یا به طور دقیق مدیریت علمی، همانطور که کلمه در قرن اخیر برای feredrick taylor به وجود آمد.

همانطور که او اشاره کرد، همکاری taylor در تجربه مفید او در مطالعات رسمی و عادی سازی کارهای وابسته نه تنها به طور گسترده ای روند را بهبود می‌بخشد بلکه تحول را در راهی که کارها بدان سازماندهی شده وارد می‌کند. taylor برای اولین بار بزرگترین هماهنگی اطلاعات ممکن را انجام داد- برنامه ریزی و سیاست‌های فکری در بالا و فرای اطلاعات خود وظایف این منجر به یک دیدگاه اساسی در مورد کار میان عملکرد وظایف و هماهنگی آن میشود. و این به نوبه خود مدیریت را فعال سازی می‌کند تا انتزاعی باشد و از عملیات‌های روزانه حذف شده به این منظور که بتوانند تمرکز بیشتری بر روی انتظارت داشته باشند.

jelinke اشاره کرد که فعالیت‌های taylor به وسیله alevander hamilton به عملکرد اداره‌ها بست یافت. در این نقطه از حساب داری، هزینه تهیه ابزار برای چکیده سازی مدیریتی با ایجاد تعریف ممکن و کنترل عملکرد صورت می‌پذیرد. سپس کار به مرتبه ای ارشد از مدیریت می‌رسد از طریق معرفی شکل ساختار، ابتدا در du pont و سپس موتورهای عمومی. این ابتکار جدایی میان اجرای کسب و کار توسعه استراتژی یک شرکت را شکل می‌دهد. این برای اولین بار هماهنگی سیاست‌های صحیح را با یکدیگر برای چنین سازمان‌هایی ممکن می‌سازد بنابراین همانطور که مدیریت غرق در جزئیات اجرایی وظایف است، برنامه ریزی سیاست گزارها اتفاق نخواهد افتاد تا وقتی آنچه که عادی است سیستمی شود، عملکرد بدون توجه و دقت مدیریتی تکرار میشود، بیشتر توجهات مدیریتی بر مسائل عادی متمرکز است. در زمان du pont و general motors مشخصات وظایف از فعالیت‌های عادی کارگران به تدوین فعالیت‌های عادی مدیران تغییر یافت.

این به نکته مورد نظر اساسی **jelinke** بر می‌گردد. تحولی که **tylor** در کارخانه آغاز کرده در روند تکرار، در راس سلسله مراتب بود و اساساً فرقی نمی‌کرد. و موتور این تحول نوین - معادل‌های مطالعاتی **tylor** در مرتبه ای بالا از شهود و بصیرت - مجموعه ای از سیستم‌های رسمی برنامه ریزی استراتژیک و کنترل بود. سیستم‌های اداری است که برنامه ریزی و سیاست گذاری را ممکن می‌سازد، زیرا سیستم دانش مرتبط به وظایف را در بر دارد ... چنین سیستم‌هایی یک الگوی تقسیمی از افکار را با تمرکز بر روی الگوها ایجاد می‌کنند تا اینکه بخواهد روی درون مایه خاصی تمرکز کند. آنها دانش را فراتر از کشفیات اصلی یا کشفیات محیطی تعمیم می‌دهند و در تعمیم بینش‌ها را تدوین می‌کنند و همچنین آنها را برای تغییر و تصفیه آماده می‌سازند. در نتیجه مدیریت درست به وسیله اعتراض و راهنمایی درست سیاست در حال حاضر امکان پذیر است، زیرا مدیریت دیگر کاملاً در جزئیات خود وظایف غوطه ور شده.

کتاب **jelinke** در مورد سیستمی است که **ost**، (**objectives, strategies, tactics**) نام دارد و در اوایل 1960 در شرکت ابزار آلات تگزاس توسعه یافت و ادامه دارد، به عقیده او مرحله دیگری نیز هست که با مراتب منطقی بالاتری درگیر است:

"بعد از هماهنگی وظایف عادی چند گانه، **ost** برای تعمیم و ایجاد وظایفی جدیدی که ممکن است خود، عادی شوند تمرکز می‌کند ... مثل یک سیستم، **ost** یک پروسه ای را برای دست یابی دانش مورد نیاز ایجاد می‌کند، یک الگوی تقسیمی (سهمی) از افکار با به کار بردن نو آوری به وجود می‌آورد ... **ost** مشخص می‌کند چگونه پیش برویم، کنترل کنیم و ارزیابی کنیم.

در نتیجه **jelinke** مسائلی را مطرح می‌کند که مهم هستند. مدیریت استراتژی می‌تواند از مدیریت عملکرد و عملیاتی جداگانه باشد و شکل گیری روند استراتژی خود می‌تواند مورد برنامه ریزی قرار گیرد (با استفاده از سیستم‌های رسمی)، تنها از طریق چنین عملی، آن جدایی امکان پذیر است. آنچه **tylor** در کارخانه انجام داد، در حال حاضر سیستم‌ها می‌توانند به وسیله مجموعه ای اجرایی انجام دهند. قدرت شکل دهی آن برنامه ریزی تبدیل به ابزاری می‌شود برای ایجاد استراتژی عملیاتی. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک رسمی کردن استراتژیک است، و در آخر بهترین عملکرد این 2 کلمه در برخی موارد به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بخشی که **jelinke** در این رابطه بیان کرده، در این حوزه بسیار مهم، مطرح است. مسائل کلیدی را بیان کرده است که اگر درست و صحیح باشند می‌توانند برنامه ریزی را پشتیبانی کنند و اگر غلط باشند، تلاش‌های اساسی بسیاری را از پایه خراب خواهند کرد. در نتیجه ما بر می‌گردیم به بحث او به عنوان نکته اساسی در موضوع مورد

نظرمان، در این جا با پرسیدن آخرین سوال ما امیدواریم که بتوانیم این فرض را در نظر بگیریم که برنامه ریزی استراتژیک و شکل دهی استراتژیک به یک معنا هستند.

استراتژی چیست؟

از هر کسی که بپرسیم، چه برنامه ریز چه افراد دیگر که استراتژی چیست؟ بی شک شما این پاسخ را می دهید که استراتژی یک برنامه ریزی است یا چیزی معادل آن - یک مسیر، یک راهنما یا یک مرحله ای از عمل به وسیله آینده، مسیری برای رفتن از اینجا به آن جا، و غیره... و بعد از فردی در مورد استراتژی ها در شرکت و سازمان هایشان در 5 سال اخیر پرسید می بینید که خیلی خوش حال و خرسند تعریف خود را آن آن ارائه می دهند.

می بینید که استراتژی یکی از آن لغاتی است که ما به طور اجتناب ناپذیری در یک روشی تعریف کردیم که هنوز اغلب در روش دیگری مورد استفاده قرار می گیرد. استراتژی همچنین الگویی است که در طول زمان در رفتار تداوم دارد. وقتیکه یک کمپانی که به طور دائمی گران ترین محصولات خود را به دنبال صنعتش وارد بازار می کند، عموماً استراتژی برتر نام دارد، فقط به عنوان فردی که همیشه پر چالش ترین مشاغل را می پذیرد ممکن است آن را به عنوان استراتژی با ریسک بالا تعریف کند. حالا هر دو تعریف به نظر معتبر می رسند. سازمان ها برای آینده، برنامه هایی توسعه می دهند و همچنین الگوها را از گذشته در می آورند. ما می توانیم یکی از آنها را استراتژی به کار گرفته شده، و دیگری را استراتژی درک شده بنامیم. در نتیجه سوال مهم این است که آیا استراتژی درک شده باید همیشه مورد توجه قرار گیرد؟ یک راه ساده برای یافتن پاسخ وجود دارد: از فردی که خیلی خوشحال استراتژی های درک شده خود را در 5 سال گذشته توصیف کرده اند استراتژی های مورد توجه آنها در 5 سال زودتر چه بود است؟ تعدادی از افراد اذعان داشتند مقاصد آنها کامل درک شده است و تحقق پیدا کرده است. به صداقت آنها شک کنید. تعدادی دیگر می گویند که ادراکات آنها با مقصدشان کاری انجام نداده. به رفتار آنها شک کنید. بیشترین آنها پاسخی خواهند داد که بین این 2 خواهد بود. بعد از همه این ها ادراک کامل بینش بی نظیری را به کار می گیرد نه برای اشاره به عدم انعطاف پذیری، در حالیکه عدم ادراک نتیجه یک سری بی فکری هست. دنیای واقعی به طور اجتناب ناپذیری بعضی تفکرات در خلال زمان است.

همانطور که در شکل 1 نشان داده شده مقاصدی که به طور کامل درک شده اند را می توان استراتژی های تعمدی نامید و آنهایی که هرگز فهمید نشده اند استراتژی های درک نشده می نامند. حوزه ادبیاتی برنامه ریزی هر 2 مورد را با یک ارجاء واضحی برای مورد قبلی شناسایی کرده. آنچه شناسایی نشده مورد دوم است که ما آن را استراتژی مبرم می نامیم، جایی که الگوهای درک شده مورد مقصود بوده اند. کارها یکی پس از دیگری همگرا با

زمان در نوعی از تداوم یا الگو انجام میشوند. برای مثال به جای دنبال کردن استراتژیهای گوناگون، یک شرکت به سادگی تصمیمات گوناگونی را یکی پس از دیگری اتخاذ می‌کند. به طور تاثیر گذار بازار را مورد امتحان قرار میدهند. ابتدا یک هتل خارج از شهر خریداری میکنند سپس یک رستوران بعد یک رزوت هتل سپس یک هتل دیگر با رستوران و بعد موارد دیگری از این قبیل و غیره ... تا استراتژیهای متنوع به هتلها با رستوران در نهایت ظهور پیدا کند.

همانطور که پیش تر گفت شد، استراتژیها میتوانند به طور خاص تعمدی باشند و تعدادی به طور خاص مبرم باشد. یکی پیشنهاد داد هیچ آموزشی لازم نیست و دیگری پیشنهاد داد هیچ کنترلی لازم نیست. تمام استراتژیهای دنیای واقعی نیاز دارند تا به طریقی اینها را تلفیق کنند، به منظور تلاش برای کنترل بدون توقف روند یاد گیری سازمانها برای مثال: اغلب دنبال کردن آنچه ممکن است استراتژیهای چتری نامید شود. مطلب گسترده عمدی هستند در حالیکه جزئیات اجازه دارند با آنها پدیدار شوند. استراتژیهای مبرم لزوماً بد نیستند و استراتژیهای تعمدی نیز حتماً خوب نیستند. یک استراتژی موثر اینها را با هم تلفیق می‌کند به شیوه ای که شرایط حاضر و مهیا را منعکس می‌کند، همچنین قابلیت پیش بینی نیاز دارد تا بتواند به موقع در مقابل اتفاقات غیر مترقبه واکنش نشان داد.

ادبیات برنامه ریزی هنوز شامل کتاب **jelinke** میشود که آن خود شامل ایجاد استراتژیهای موثری میشود که به منظور حذف عواملهای مبرم موجب ایجاد یک روند تعمدی کامل میگردد. صحبت های مناسبی در مورد برنامه ریزی انعطاف پذیر وجود دارد، کسانی که به برنامه ریزی به عنوان یک مفهوم کاملاً تر و تمیز باور دارند.

Walter keichel در مجله **fortune**، مشاوری را به انتقاد گرفت، کسی که بیان کرده بود کمتر از 10% استراتژیها به طور موفق پیاده سازی میشوند، **tom peters** به آن شخص به عنوان فردی پر آوازه ارجاع میدهد، اغلب وقتی یک استراتژی شکست می‌خورد، آنها بی که در راس امور هستند، آن را بر گردن پیاده سازی ها می‌اندازند: اگر شما کارها را درست انجام می‌دادی... ممکن بود درست جواب بدهد: اگر شما با هوش هستید چرا حقایقی را که باید، در این رابطه در نظر نگرفتید، به عبارتی دیگر هر شکستی در ایده سازی در حقیقت شکستی در شکل گیری نیز می‌باشد. اگر باید بین این 2 جدایی باشد، بنابراین یک طرف فکر می‌کند قبل از اینکه طرف دیگر عمل کند. پس به طور واضح باید ظرفیت برای عملکرد و ایجاد حرکت در پروسه تفکر در نظر گرفته شود. اما متفکران چگونه هوشمند عمل میکنند؟ به عبارت دیگر ممکن است مشکل اصلی در نه پیاده سازی ضعیف و نه در شکل گیری ضعیف نباشد، مانند یک جدایی مصنوعی بین این 2. اگر شکل دهندگان به پیاده سازیهایشان نزدیکتر شوند و یا پیاده سازیها یک تاثیر گذاری بیشتری بر روی شکل گیریها داشته باشند، شاید موفقیت بیشتری در ایجاد استراتژیها به وجود بیاید. در واقع در مورد استراتژیهای مبرم لغات فرمول بندی باید با شکل دهی و فرم گیری جایگزین شود زیرا اینجا استراتژیها میتوانند بدون فرمول بندی شکل بگیرند. در نتیجه ما باید کلمه شکل گیری استراتژی را در این پژوهش استفاده کنیم نه به این دلیل که

استراتژیها باید به طور خالص مبرم باشند بلکه به طور ساده برای اجازه دادن به این حقیقت که آنها باید بتوانند، به طور واقع گرایانه و اکثرا به طور اجتناب ناپذیری طرفدارانه هستند.

یک پیاده سازی مهم دیگر برای استراتژیک مبهم وجود دارد، همچنین در بسیاری از ادبیات‌ها رانده شده است. استراتژیک‌ها نیاز ندارند تا از یک مرکز جاری شوند. در استراتژی تعمدی یک عقیده ای است که همگی از جای مرکزی نشات میگیرند، که مدیریت عمومی نام در یک استعاره ای معروف سرها فکر میکنند و بدن‌ها عمل میکنند و یا ارشیتکتها طراحی میکنند تا سازندگان بتوانند بسازند. اما در مورد استراتژیهای مبرم چون استراتژیهای بزرگ میتوانند از نظریه ای کوچک رشد پیدا کنند. و در مکانی عجیب، اشاره ای به زمانی غیر منتظره نشده. بسیاری در سازمان میتوانند ثابت کنند که یک استراتژیست هستند. تمام چیزی که آنها نیاز دارند یک نظر و ایده خوب، آزادی و منابع مورد نیاز برای ادامه آن است. در واقع حتی انحراف ابتکار استراتژیک در سازمان نیاز به کنترل مرکزی ندارد، چه برسد به برنامه ریزی در برخی روندهای رسمی در برخی طرح های رسمی. برای مثال یک فروشنده ممکن است نظری در مورد فروش یک جنس جالب به یک دسته از مشتریان جدید داشته باشد. همان طور که دیگر فروشندگان در میابند که آن فرد چه انجام میدهد، آنها نیز همان را انجام میدهند، و یک روز، چند ماه بعد مدیران در میابند که شرکت وارد یک بازار جدیدی شده است. الگوی جدیدی دقیقا طرح ریزی نشده بود، بلکه برای معرفی تفاوت‌ها ما باید به موارد زیادی در این پژوهش اشاره کنیم، در یک روند مجموعه ای این آموزش داده شده. اما آیا این بد است؟ بعضی اوقات بله و گاهی خیر فقط مثل یک رفتار درست است که به درستی برنامه ریزی شد است.

یک پیاده سازی نهایی از استراتژیک مبرم: در برنامه ریزی ادبیات یک صنعت طولانی که از ارتش به ارث رسیده، تفاوت و تمایز میان استراتژی‌ها از تاکتیک‌ها وجود دارد. یک تفاوت مناسب برای یک ادبیات که علاقه دارد تجزیه شود و اهمیت چیزها را مشخص می‌کند. استراتژی‌ها به چیزهای مهم ارجاع می‌کنند، تاکتیک‌ها به جزئیات محض ارجاع میکنند.

اما یکی از معنی‌های متداول استراتژی مبرم این است که هیچ کس نمی‌تواند هرگز مطمئن شود که کدام یک را تایید می‌کند. به عبارت دیگر جزئیات محض میتواند سر انجام اثبات کند که استراتژی است. بعد از همه این‌ها همان طور که قبلا اشاره شده در آن شعر قدیمی مخصوص کودکان، جنگ میتواند به خوبی همه را برای یک ناخن در کفش یک اسب از دست بدهد. بر طبق آنچه **Richard Rumelt** گفت، استراتژی یک فرد تاکتیک‌های نفر بعدی است - که چیزی که استراتژی است بستگی به جایی دارد که شما مینشینید. این ممکن است همچنین بستگی به وقتی که می‌نشیند داشته باشد، زیرا چیزی که امروز تاکتیکی به نظر میاید، ممکن است استراتژی یک فرد را ثابت کند. در نتیجه کلمه تاکتیکی در این پژوهش مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، در حالیکه استراتژیک به عنوان یک صفت به معنی نسبتا متعاقبی بکار میرود.

ما هنوز ارائه تعریفی از استراتژی‌ها در کنار الگو و طرح را به پایان نرساندیم، ما میتونیم حد اکثر 2 لغات دیگه که با **p** آغاز میشود اضافه کنیم. سالها پیش ، **mcdonald** محصول جدیدی به اسم **egg mcmuffin** معرفی کرد. این عمل تشویقی بود برای استفاده از قابلیت‌های رستوران برای وعده صبحانه. اگر شما از گروهی از مدیران بپرسید که این غذا یک تغییر استراتژیک برای **mcdonald** بوده، دو پاسخ خواهند گفت: بله، این آنها را وارد بازاری برای صبحانه کرده، و عده‌ای هم، نه، این هم مثل بقیه یکی از دیگر شگردهای **mcdonald** است اما در یک شکل و بسته بندی جدید. در نگاه ما این مدیران زیاد با هم اختلاف ندارند، این تغییر استراتژیک بود، اما اینکه چگونه آنها را به طور واضح در درون مایه استراتژیک تعریف میکنند متفاوت است.

برای برخی افراد، مانند **porter** و طرفدارانش، استراتژی موقعیت است. مشخص سازی یک محصول خاص در یک بازار خاص. برای دیگران، استراتژی یک چشم انداز است، روش یک سازمان برای انجام امور، و در نظر **peter brucker**، مفهوم آن در کسب و کار است. به عنوان یک موقعیت، استراتژی یک نگاهی به پائین می‌کند برای **X** که بازار نقطه ایی را در نظر می‌گیرد که تولیدات با مشتریان مواجه میشوند. و به بیرون نگاه میکنند - یعنی به بازارهای خارجی. به عنوان یک چشم انداز، در تضاد با قبلی، استراتژی به داخل نگاه می‌کند درون سازمان، در واقع درون مجموعه ای از استراتژی‌ها اما همچنین به بالا نگاه می‌کند به چشم اندازی از یک سرمایه گذاری بزرگ.

همانطور که دیدیم، تمایلات ادبیات برنامه ریزی به نفع موقعیت بر چشم انداز بود. استراتژی به طور اجتناب ناپذیری به مجموعه ای از موقعیت‌ها کاهش پیدا می‌کند. تمامی آن **X**ها میتوانند به سادگی علامت در شوند، تعریف شوند و بند بند شوند. در حالیکه چشم اندازها به راحتی تجزیه نمیشوند.

مجدداً، هر چند ما به هر دو تعریف احتیاج داریم. **mcdonald** محصول ذایی جدید خود را با موفقیت معرفی کرد زیرا موقعیت جدید همراه و استوار با چشم اندازی جذاب بود. مدیران **mcdonald**، به نظر می‌آید که به خوبی در یافتند که یک واقعا چشم انداز را رد نمیکنند. تغییر موقعیت همراه با چشم انداز ممکن است راحت باشد، تغییر چشم انداز، حتی با حفظ کردن موقعیت اینطور نیست. شکل شماره 2-1 مثال هایی را نشان میدهد.

به روشنایی، سازمان‌ها باید همه موقعیت و هم چشم انداز را در شکل گیری استراتژیهای خود در نظر بگیرند. ادبیاتی که به نفع یکی نسبت به دیگری است، به این پروسه زیان می‌رساند

اما ادبیات برنامه ریزی آن را واقعا انجام میدهد، همانطور که آن را به نفع برنامه ریزی به دیگری انجام داد. نتیجه گیری ما این است که، برنامه ریزی استراتژیک نمی‌تواند با شکل گیری استراتژیک، یک سان و هم معنی باشد که شامل همگی این‌ها میشود. درگیری این، آن است که برنامه ریزی ممکن است کمتر با ایجاد استراتژی سر و کار دارد، اما همچنین آن برنامه ریزان یقیناً مورد بیشتری برای انجام دادن دارد که آنها گاهی اوقات نمی‌فهمند.

برنامه ریزان، برنامه ها و برنامه ریزی

نویسندگان بسیاری در مورد برنامه ریزی کسب و کار، در رابطه با اهمیت مدیران تولید در شکل گیری استراتژیک بحث کردند، حقیقتی که مدیران ارشد در درجه نخست برنامه ریزان قرار دارند. اما بیشتر نوشته ها دیدگاه متفاوتی را بیان میکنند اگر بصیرت و درک واقعا اتفاقی و تصادفی و غیر قابل حساب کردن است، همانطور که در این جا بیان شده است، نقش مدیران باید نوشته و محدود شود، اگر همانطور که بیان شده، مدیران باید محدود شوند، همانطور که بیان شده، مدیران واقعا بسیار پر مشغله هستند و نمیتوانند برنامه ریزی کنند، آنها نمیتوانند نقش کلیدی در برنامه ریزی بازی کنند، سیستم های رسمی باید برای ایجاد استراتژی مورد استفاده قرار گیرند که استراتژی باید از عملیات جدا شود، از طریق استفاده از سیستم هایی مانند **ost** و **ppbs**، سپس برنامه ریزی باید از مدیریت جدا شود. در یک گزارش منتشر شده به وسیله یک گروه مشاوره ای در بسطن، تحت عنوان تاثیر برنامه ریزی استراتژیک بر رفتار مدیران، **Robert mainer** در تضاد با آن میگوید (کار برنامه ریزی ... همراه با کار مدیریت کسب و کار که برای سازمان سنتی است):

"معمای این مساله این است که نیازهای رفتاری برنامه ریزی به عنوان وظیفه مدیریت اغلب متفاوت است و یا در تضاد است، روند و درون مایع مدیریت معمولا در سازمان شایع و رایج است... تا اندازه واقعی برنامه ریزی نوعی جدید از فعالیت مدیریتی است."

در نتیجه برنامه ریزان وارد میشوند. نقش این افراد در روند ایجاد استراتژی به ندرت مورد بررسی و مطالعه سیستماتیک قرار گرفته. به جای آن آنچه نوشته شده حقیقتی است که برنامه ریز یک فرد است، و از یک بخش خاص، بدون مسئولیتی برای عملیاتها فی نفسه، اما با برخی دستورات مبهم با احترام به برنامه ریزی - چه برای انجام آن، چه تشویق و چه برای هماهنگی ساده آنچه توسط دیگران انجام شده. البته، از آن جایی که قدرت رسمی تکیه بر مدیریت دارد، نویسندگان معمولا نقش رسمی برنامه ریزان را در دومین مورد حمایت طبقه بندی میکنند:

یکی از اصول اساسی تئوری واقعی در این ادبیات در جای دیگر با خود برنامه ریزان است. در نتیجه، **steiner** بیان می کند که اگر یک نبوغ در راس است، هیچ برنامه ریزی رسمی نیاز نیست. در نتیجه آن سازمان هایی که به وسیله افراد عادی هدایت میشوند باید مورد برنامه ریزی قرار گیرند. حتی میان شرکتها چندان خوشایند نیست، موفقیت بدون برنامه ریزی رسمی به دست میآید. برای مثال، یک شرکت ممکن است خوش شانس

باشد. پیام **steiner** روشن است، هر چند برای آن شرکت هایی که کمبود یک فرد نابغه و همچنین پیکر بندی ستاره‌ها را دارند.

به طور مناسب تر نویسندگان حتی جسورانه تر شدند: **leontiades** برای مثال، می گوید نسخه ایی که عوامل برنامه ریزی را هماهنگ می کند، تنها برای کمک به مدیران است، به شرایطی اشاره کرد که جایی که مدیران نقش در درجه دوم را در بر آوردن تمامی اهداف برای هماهنگی ایفا میکنند. حتی تا سال 1990 راس برنامه ریزی در یکی از سازمان‌های آمریکائی به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان راهنمایی در مسیر شرکت یاد می کند. اما **leontiades** و **marquardt** ممکن است صادق تر باشند. زیرا اگر برنامه ریزی برای شکل دهی برنامه استراتژیک طراحی شده، و اگر آن برنامه ریزی با سیستم‌های رسمی انجام شده، بنابراین مطمئناً طرح‌ها و پیش برد این سیستم‌ها باید به عهده کسانی باشد که زمان لازم و مهارت‌های لازم را داشته باشند. در نتیجه وقتی این ادبیات به سمت مسائل جزئی تر می‌روند، نقش برای برنامه ریزان و مدیران روشن تر می‌شود. با در نظر گرفتن راهنمایی‌های **pennington** برای برنامه ریزین که شامل: درگیری عاملان در برنامه ریزی و درگیری مدیران به عنوان نقاط کلیدی می‌شود. آنچه در این مثال آست این است، درگیری مدیران ارشد به عنوان عمل به میزان، تنها در 4 نقطه در روند برنامه ریزی، در یک روز در یک زمان مشخص است: در اکتبر **CEO**، پیش بینی‌هایی را مرور کرد، در فوریه، **CEO** در کنفرانس برنامه ریزی که فاصله بین عملکرد و اهداف را بررسی می‌کرد شرکت کرد، در جون **CEO**، برنامه 5 ساله به روز شده را مرور کرد و نظر مطلوبی داشت و در سپتامبر **CEO** دوباره طرح‌های سالانه را تایید کرد. یک بار **lucy** به **Charlie brown** گفت یک هنر واقعی در نیم ساعت صورت نمی‌گیرد حد اقل به 45 دقیقه زمان نیاز دارد، 4 روز در هر سال از **CEO** در آینده شرکت، آیا این همان روند نرمال و طبیعی پروسه نهادینه کردن **jelinke** است؟

تا به حال ما در این مقدمه در مورد برنامه ریزی بحث کردیم، و برنامه ریزان را معرفی کردیم. همانطور که پیش تر گفت شد، ما اسم برنامه ریزی را به معنای شکل دهی مراحل برای تولید نتیجه ای بند بند در شکل یک سیستم یکپارچه و متحد از تصمیمات به کار گرفتیم. همچنین برای طراحان و برنامه ریزان، ما باید آن‌ها را به افرادی تحت همان عنوان بدهیم. اما بدون طرح، مسئولیت و سپس با زمانی که در دست دارند، برای آینده سازمان که آنها را استخدام می کند یا نه نگران هستند. کلمه دیگری که نقش برجسته ای در بحث ما دارد طرح است. ما باید کلمه طرح را به معنی یک بینشی واضح از مقاصد به کار ببریم، که معمولاً ادبیات برنامه ریزی برای ویژه تر شدن، مستند سازی و شفاف سازی شامل می‌شود. ما باید فعل طرح ریزی را به کار ببریم. به این معنی که آینده باید چه به شکل رسمی چه غیر رسمی مورد نظر قرار گیرد. فرض و گمان، اساسی ادبیات برنامه ریزی استراتژیک برای خلاصه کردن مباحث ما به این نقطه نظر است که، لازم است تمامی این کلمات با یکدیگر به کار گرفته شوند. شکل گیری استراتژیک یک روند برنامه ریزی است، که به وسیله برنامه ریزان حمایت و

طراحی میشود..در نتیجه بر اساس گفته steiner،کسی که در پاسخ به j.omckinsy در سال 1932 گفت:یک طرح...یک مدرک محسوس و قابل لمسی از مدیریت است و در نتیجه برنامه ریزی است.

اما sawyer یک استثنا برای این موضوع در طرحش تهیه کرد:سیستم‌های رسمی تنها وسیله ای هستند برای انتها و آخر،آنها موجب ایجاد برنامه ریزی نمیشوند،و حتی زمانیکه تمرکز آنها بیشتر بر روی شکل است تا بر روی مواد،میتوانند از آنها جلوگیری کنند.در تضاد با این ، ما باید بر این گمان که این کلمات میتوانند مستقل از یکدیگر ،باشند،بپردازیم:یک سازمان میتواند بدون درگیری با برنامه ریزی،طراحی کند ،متناوبا یک سازمان میتواند در برنامه ریزی درگیر و سهیم باشد و طراحان ممکن است تمام این یا برخی را انجام دهند و یا گاهی هیچ کدام از آنها هنوز سازمان را در نظر میگیرند.