

شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های صنعتی

دکتر محمود فیروزیان

مقدمه

در ادبیات مدیریت، کلمه استراتژی (Strategy) از نظر ریشه به دو منشاء ربط داده می‌شود. اول به کلمه لاتین "Stratum" به معنی راه، خط و یا بستر و دوم به کلمه "Strategos" که نام یک ژنرال قدیمی یونان است و به دلیل دانش و هنر نظامی وی مورد استفاده قرار گرفته است.^۱

در زبان فارسی، استراتژی با راهبرد، رهیافت، راهبری، راه کار اصولی برای رسیدن به هدف، لشکرکشی و از نظر مفهوم، روش یا سیاستی برای دستیابی به هدفهای معین مترادف است.

استراتژی که به عنوان یک گرایش علمی امروزی، در ادبیات مدیریت و تئوریهای تصمیم‌گیری، جایگاهی خاص و مهم را برای خود به دست آورده است، توسعه خود را مدیون اهمیتی می‌داند که در زمینه‌های نظامی‌گری دارا بوده است. در طول تاریخ، تحقق مؤثر و بهره‌ور اهداف نظامی در جنگ و دفاع، نشانگر نیروی استراتژیک ارتشها بوده است. استراتژی در مفهوم نظامی، هنر آرایش (طراحی) و رهبری (فرماندهی) عملیاتی است که ارتش (نیروها) در یک جنگ، بدانها مبادرت خواهد کرد.^۲ بدین ترتیب، استراتژی طرحی کلی برای جنگ، ایجاد یک طرح نظام‌مند و به دیگر سخن، قراردادن ارتش در یک نظام جنگی به صورت عملیات ذهنی، به جای اقدام به عملیات بالفعل و جنگیدن است.

استراتژی به عنوان موضوعی اقتصادی و مدیریتی

واژه استراتژی در فرهنگ بازار کار و با مفهوم اقتصادی، برای اولین بار در اواخر نیمه اول قرن حاضر توسط دو نفر از اندیشمندان اقتصاددان - ریاضیدان به نامهای نیومن (Neumann)

و مورگنسترن (Morgenstern) مطرح شد.

این اندیشمندان، استراتژی را برای اولین بار از دیدگاه اقتصاد خرد، مورد توجه قرار داده و توضیحاتی سیستماتیک در باره رفتار منطقی دو بازیکن (تئوری بازیها = Games Theory) که برای حداکثر کردن منافع مشخص خود تلاش می‌کنند، ارائه دادند. از نظر این اندیشمندان، استراتژی در اقتصاد خرد بدین مفهوم به کار برده شده که، دو نفر بازیکن، با استفاده از حساب احتمالات و ریاضیات، رفتار رقیب را ارزیابی، و تصمیماتی را به منظور حداکثر کردن منافع خود اتخاذ می‌کنند. شرایط بازی کاملاً مشخص و هر بازیکن تأثیر هر نوع رفتار ممکن رقیب را روی تابع منفعت خود می‌داند و خود را برای آن آماده می‌کند.^۳

در این صورت، استراتژی در علم اقتصاد با رفتار منطقی تعیین شده توسط داده‌های مسأله‌ای که باید حل شود، محدود می‌گردد، در حالی که در مدیریت و سازمان، متأثر از کاربردهای نظامی بوده و به همان گونه که استراتژی در معنای نظامی «هنر توزیع یا تخصیص و استفاده از نیروی نظامی به منظور تحقق هدف» تعریف شده است،^۴ در مدیریت و سازمان، «علم و هنر استفاده از منابع و تواناییهای موجود به منظور تحقق هدفهای اساسی سازمان در مناسبترین وضعیت»^۵ و یا «برنامه جامع، واحد و کاملی که بر مبنای آن، رسیدن به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد»، تعریف می‌شود. در این حالت، استراتژی در فضای مدیریت سازمان، تمامیت تصمیمات انتخابی در رابطه با گذر سازمان صنعتی به وضعیت بهینه در یک فضای اقتصادی است، که با تنظیم ویژگیهای تعیین اهداف عمومی و روشن نمودن پیچیدگی بین عملکردهای متفاوت سازمان صنعتی را در برمی‌گیرد.

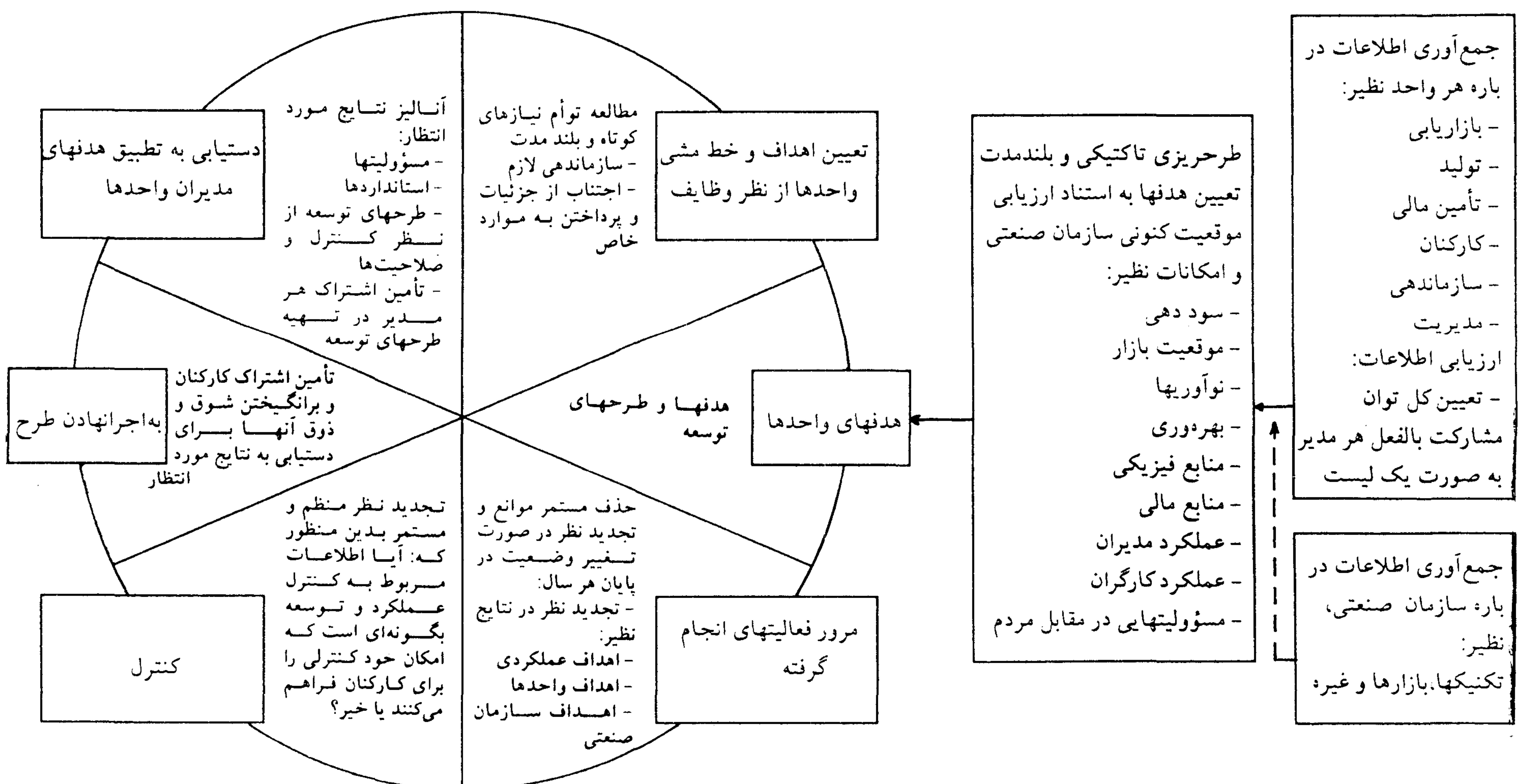
تصمیم‌گیری فرایندی متشکل از مراحل مختلف است که در طی دوره‌ای از زمان رخ می‌دهد و در صورت اجرای گامهای معینی امکانپذیر است. این گامها و توالی آنها را فرایند تصمیم‌گیری می‌نامند.^۶ تصمیمات یک سازمان تولیدی را می‌توان بطور خلاصه به شرح زیر گروه‌بندی نمود:^۷

- ۱- ظرفیت (نوع، مقدار و زمان‌بندی)
- ۲- تسهیلات (اندازه، محل، تخصص‌گرایی)
- ۳- تکنولوژی (تجهیزات، اتوماسیون، وسایل ارتباطی)
- ۴- ادغام عمودی (جهت، حوزه، میدان)
- ۵- نیروهای کاری (سطح مهارت، سیاستهای دستمزد، امنیت شغلی)
- ۶- کیفیت (جلوگیری از ضایعات، هشدار، بازدارندگی)
- ۷- برنامه‌ریزی تولید و کنترل مواد (سیاستهای مراکز اصلی، تمرکز، قوانین تصمیم)

۸- سازماندهی (ساختار، سیستمهای پاداش، کنترل، نقش گروه‌های ستادی).

چهار گروه اول، معمولاً به عنوان تصمیمات بلند مدت یا تصمیمات استراتژیک و چهار گروه بعدی، علی‌رغم اینکه تحت عنوان تصمیمات تاکتیکی مورد توجه قرار می‌گیرند، در عین حال، دارای تأثیرات استراتژیک بلند مدت نیز هستند. این انتخابها حیات و رشد سازمان صنعتی را نظیر یک موجود زنده تضمین خواهند کرد. در آن صورت، استراتژی، تهیه یک طرح کلی واضح و بلند مدت برای سازمان صنعتی خواهد بود. استراتژی در این مفهوم، دارای یک ویژگی دیالکتیکی است. بدین معنا که از یک سو با اهداف از پیش تعیین شده و از سوی دیگر با ابزار یاری دهنده برای رسیدن به آنها رابطه برقرار می‌کند (شکل شماره ۱). علاوه بر این، استراتژی مجبور است با محیط دشمن‌گونه‌ای که مخالف اهداف و یا پروژه‌های استراتژیک سازمان صنعتی باشند،

مدیریت و عملیات بر مبنای هدف و خط مشی



شکل شماره ۱ - نمایش شماتیک عمل مدیریت و راهبری بر اساس هدفها در سازمان صنعتی به صورت یک کل

مقابله کند.

چون هدف نتایج مورد انتظار (شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری) در محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین است، لذا استراتژی با این ابعاد، یک نظام ارزشی ذهنی است که باید با انتخاب اهداف، رابطه بسیار نزدیکی داشته و بتواند پیچیدگیها و مشکلاتی که سازمان را تحت فشار قرار می‌دهند، از میان بردارد و آزادی عمل آنها را تأمین نماید.

برخی از اندیشمندان این زمینه، استراتژی را راه‌های مورد استفاده برای تعیین اهداف اساسی بلند مدت و تخصیص منابع لازم، برای رسیدن به این اهداف در یک سازمان صنعتی تعریف نموده، تعیین اهداف را نیز جزئی از استراتژی می‌دانند. به هر اندازه که این اهداف مکتوب، قابل اندازه‌گیری، مختص به یک زمان، چالشی (Challenging) و در عین حال قابل دسترسی باشند، به همان اندازه برای استراتژی مناسب‌ترند.^۸ از اینرو، بحث از استراتژی بدون هدف، بی‌معنی می‌شود.

اگر این توضیحات خلاصه شود، استراتژی در یک فضای اقتصادی مبتنی بر رقابت، ابزاری مدیریتی است، که تأمین‌کننده انطباق و سازگاری پیوسته سازمان با پیشرفت‌ها و تازه‌های محیط پیرامون است و تغییرات پدید آمده را تحت کنترل قرار می‌دهد و چون تصمیم‌گیری، فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد^۹، لذا تصمیمات متخذه یا انتخابها، این امکان را برای سازمان فراهم می‌کنند، که عملیات پویا و پیشرو خود را با اراده و متکی به اطلاعات انجام داده و با پیش‌بینی تغییرات بلند مدت در آینده، آنها را به شکلی سیستماتیک تنظیم و تأمین نماید.

بدین ترتیب، موارد به شانس رها شده در مورد آینده سازمان صنعتی، کاهش یافته و یا تحت کنترل قرار می‌گیرند. با استفاده از این توضیحات، ویژگیهای استراتژی مدیریت را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

استراتژی، هنر تجزیه و تحلیل، تابع اهداف، تنظیم‌کننده روابط دیالکتیکی سازمان صنعتی با محیط پیرامون، مربوط به یک نظام وابسته به آینده دور، هدایتگر فعالیتهای سازگار با تمامی منابع مالی و انسانی، تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و بالاخره ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و آنها را به حرکت و تلاش وامی‌دارد.

آنسوف (Ansoff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکلی جامع و معنی‌دار توضیح داده^{۱۰} معتقد است که، هر چقدر بین اهداف و فعالیتهای موجود سازمان صنعتی، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نسبتهای توسعه نیز بزرگتر و منظمتر خواهد بود. به اعتقاد این متفکر، اولین موضوع در تعیین استراتژی، انتخاب زمینه‌های فعالیت است که بر اهداف منطبق باشد و مهمترین مسأله‌ای که در این انتخاب باید بدان توجه شود، ایجاد رابطه‌ای مشترک بین فعالیتهای انتخاب شده است. به دیگر سخن، استراتژی تعیین‌کننده انجام فعالیتهایی است که برای تحقق و دستیابی به اهداف ضروری به نظر می‌رسد.^{۱۱} به همین دلیل، یک مدیر خوب نباید قبل از تعیین استراتژی، از منابع استفاده نماید.^{۱۲}

از سوی دیگر، استراتژی در مدیریت سازمان، موضوعی چند بُعدی است؛ یعنی علاوه بر استراتژی مادر (Grand Strategy) که تمامیت سازمان صنعتی را در بر می‌گیرد، استراتژیهای فرعی، استراتژیهای زمینه‌های عملکردی و استراتژیهای منابع انسانی و فیزیکی نیز وجود دارند.^{۱۳} در این زمینه با استفاده از توضیحات کولات (Kollat) و دیگران^{۱۴} و لاک-پرل^{۱۵} (Luck-Prell) می‌توان استراتژیهای پاسخگوی تمامی اقدامات سازمان صنعتی را در یازده گروه به شرح خلاصه زیر گروه‌بندی کرد. این استراتژیها عبارتند از: ورود به بازار، فرموله کردن مجدد، جایگزینی (نوسازی)، توسعه خط تولید کالا، تنوع بخشیدن افقی، توسعه بازار، افزایش حجم بازار، تقسیم‌بندی بازار و یا متنوع کردن کالا، تنوع بخشیدن دایره‌ای، تنوع بخشیدن انبوه و سرانجام، جامعیت پیشرو و یا پسرو. مشاهده می‌شود که بیشترین استراتژیها در زمینه بازار است و به همین دلیل است که، کاتلر (Kotler) یکی از متفکران بازاریابی معتقد است که، سازمان صنعتی در خصوص بازار، دارای دو وظیفه اصلی است:^{۱۶} اول ایجاد تقاضا در بازار و دوم موفقیت آن به عنوان نقطه‌ای کلیدی در طرحریزی استراتژیک، که متأسفانه علی‌رغم اهمیتی که دومی نسبت به اولی دارد، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، و به همین دلیل «لویت» (Levitt) معتقد است که، دلیل عدم رشد و توسعه برخی از سازمانهای صنعتی، هرگز اشباع بازار نبوده و نیست، بلکه برداشت تنگ نظرانه و معطوف به کالای مدیریت و عدم توجه به مصرف‌کنندگان و در نتیجه عدم موفقیت سازمان است.^{۱۷}

- در تعیین استراتژی می‌توان مراحل زیر را در نظر گرفت:^{۱۸}
- ۱- تعریف بازار مورد خطاب، ایجاد رابطه مشتری - کالا / خدمات - بازار
 - ۲- تعیین کیفیت، حجم و زمان فعالیت‌های توسعه بازار و توسعه کالا
 - ۳- تعیین منابع مالی مورد مراجعه و چگونگی توزیع این منابع
 - ۴- تعیین شکل، مکان و شرایط رقابت
 - ۵- تعیین معیارهای موفقیت و اولویتها
 - ۶- تعیین منابع و تکنولوژی مورد استفاده.
- بدین ترتیب مشاهده می‌شود که بین استراتژی و تصمیمات و تحقق اهداف سازمان، هماهنگی بسیار نزدیکی وجود دارد.

طرح‌ریزی استراتژیک و محیط

ارزیابی منابع و فعالیت‌های اقتصادی سازمان‌های صنعتی، فرایندی بسته نبوده و تحت تأثیر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و تکنیکی محیط وسیعی قرار دارد که فعالیت‌های آن را محدود می‌نماید. اولین و با اهمیت‌ترین مرحله تعیین استراتژی، بررسی تغییرات محیط پیرامون بوده و در سایه آنها است که تعیین استراتژی‌های بدیل (آلترناتیو)، اطلاع از فرصت‌های بازار و تفسیر تمایلات بازار در رابطه با سیر فعالیتها امکانپذیر می‌شود.^{۱۹}

روابطی که سازمان صنعتی با محیط اقتصادی خود دارد، از طریق بازارها ایجاد و برقرار می‌شود. بازار با رویه، ابعاد و نوع رقابتی که ارائه می‌نماید، از سویی ایجاد فرصت‌های فعالیت و سود و از سوی دیگر فشارهایی، به ویژه از لحاظ تغییرات تکنیکی (فنی) بر سازمان صنعتی وارد می‌کند. برای تبدیل تغییرات تکنیکی تحقق یافته به نفع سازمان صنعتی، باید به یک کادر متخصص و مطلع انسانی و ساختار مالی نیرومندی مجهز بود. تغییرات اجتماعی - فرهنگی نیز یکی دیگر از عوامل محیطی است که بویژه در کشورهای رو به رشد در موضوعاتی نظیر افزایش جمعیت، ارتقای سریع سطح آموزش، مهاجرت به شهرها، تغییرات در ایدئولوژی و نظام ارزشها رخ می‌دهد که این تغییرات منجر به تغییر در قدرت خرید مصرف کنندگان، تغییر و تنوع در پسند، جدایی از شیوه اقتصاد بسته روستایی و ... می‌گردد.

برای اینکه سازمان صنعتی در صحنه رقابت مؤثر باشد، مجبور است برای ایجاد فرصت‌هایی برای خود تلاش نماید که

مهمتر از همه، نوآوری و خلاقیت است. امروزه سازمان‌های صنعتی اگر بتوانند تا حدی که فن و تکنیک اجازه می‌دهد، با بهترین شیوه به نیازهای فزاینده و گونه‌گون بازار پاسخ دهد، در جنگ رقابت پیروز می‌شود.

موضوعات سیاسی نیز به صورت فشارهای محیطی در مقیاس بزرگی بر فعالیت‌های اقتصادی سازمان‌های صنعتی تأثیر می‌گذارد. فشارهایی، مانند تعهدات، اجراء قوانین، پرداخت به موقع مالیات، کارفرمایی عادل بودن، پرهیز از آلوده نمودن محیط زیست، سندیکاها، اتحادیه‌ها و سایر گروه‌های غیر رسمی فشار و ... خلاصه می‌شوند.

از این توضیحات چنین برمی‌آید که محیط پیرامون، هیچگاه ثابت و پایدار باقی نمی‌ماند و پیوسته متحرک و پویاست و برای اینکه سازمان صنعتی فعالیت‌های خود را به شکل مناسبی با این تغییرات تنظیم نماید، باید تمام تغییرات در عوامل محیطی را وارد محاسبات خود نماید؛ بویژه تغییرات اقتصادی - فنی بیش از همه بر حیات آن مؤثر است.

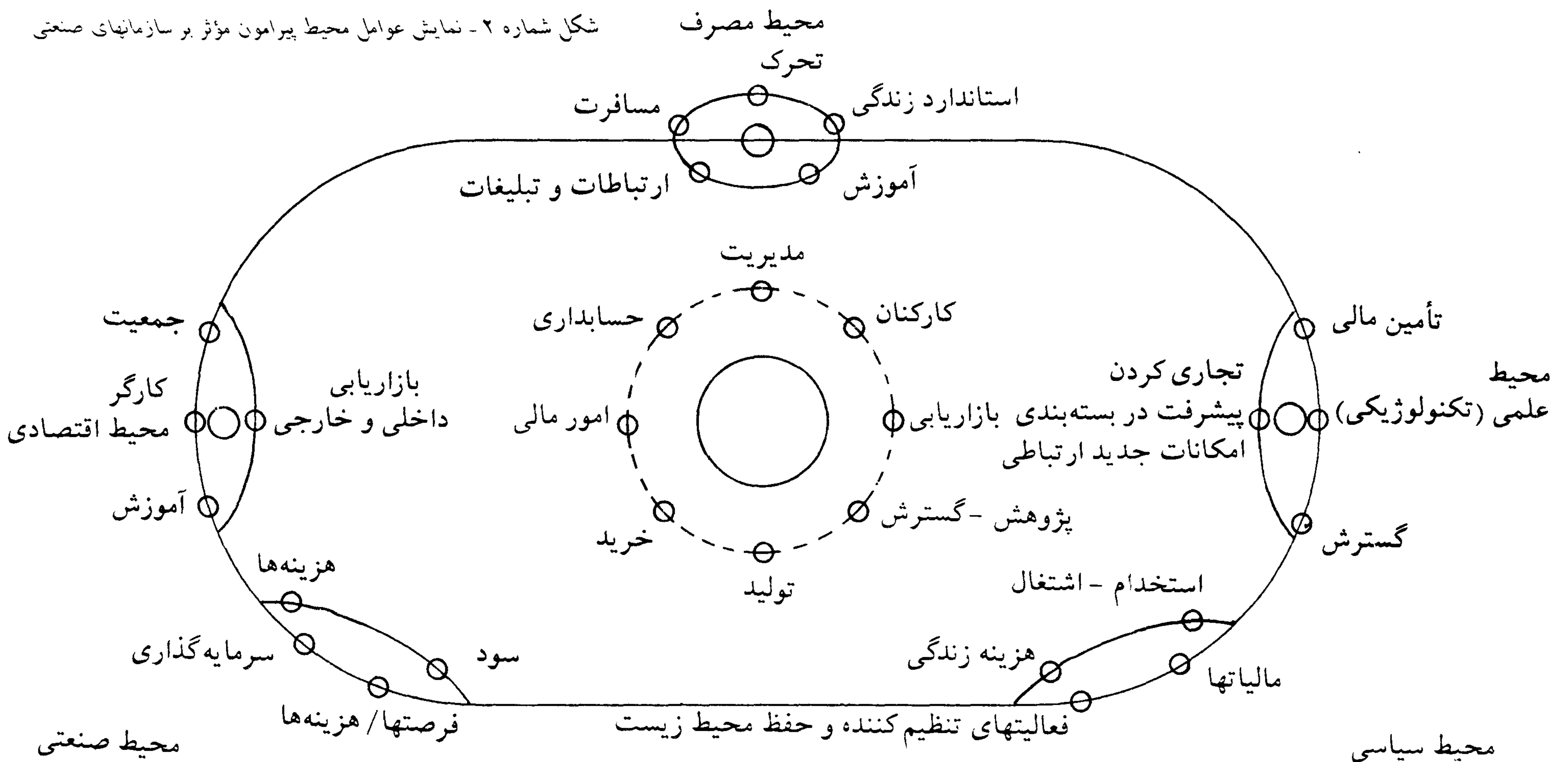
به دلیل پیشرفتهای فنی و تکنیکی، سازمان‌های صنعتی جدید جای سازمان‌های قدیمی را گرفته (نظیر پلاستیک و الکترونیک) و آن دسته که به فعالیت‌های سنتی ادامه داده و سرمایه لازم برای نوآوری را در اختیار نداشته باشند، با خطر عدم بقا و از بین رفتن حیات روبرو خواهند شد.^{۲۰} این توضیحات را می‌توان در شکل شماره ۲ مشاهده نمود.

رابطه استراتژی با موضوعات مشابه

از موضوعاتی که مفاهیم آنها بیشتر در ادبیات مربوط به مدیریت در یکدیگر تداخل نموده و گاهی برخی نویسندگان نیز بدون توجه به مفاهیم، آنها را به جای یکدیگر به کار می‌برند، موضوعات سیاست (خط مشی)، تاکتیک، برنامه، روش و طرح است.

استراتژی و سیاست

از موضوعاتی که غالباً در نوشتارهای مختلف، اشتبهاً به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند، مفاهیم سیاست و استراتژی است، زیرا در حالی که امکان تفکیک قطعی این دو موضوع از یکدیگر وجود ندارد، ولی با این حال می‌توان سیاست را اصول و اهدافی دانست که راهبر تصمیم‌گیری در موضوعات خاصی بوده و به



دارای روابط بسیار فشرده‌ای بین خود می‌باشند بر شمرده و هریک را یکی از عناصر به وجود آورنده استراتژی دانست.

چون سیاست برای حالت‌های خاصی به وجود می‌آید و متشکل از اصول، قواعد و دستورالعملهاست، لذا به کاربرد نزدیکتر است.^{۲۲}

یکی از نقاط اشتراک سیاست و استراتژی، بلند مدت بودن هر دوی آنها است، در حالی که انعطاف پذیری سیاست از استراتژی کمتر است. سیاست و استراتژی از نظر وابستگی به اهداف، بسیار شبیه یکدیگرند، در حالی که استراتژی با هدف رابطه نزدیکتری دارد. فعالیت استراتژی، جهت دادن به تمام نیروهای موجود به سمت هدف است، حال اینکه این وابستگی در سیاست قدری ضعیفتر است.

در تعیین سیاست می‌توان از تعیین سیاستهای بازار، خرید، تولید، کارکنان، مالی - حسابداری، پژوهش - گسترش و...^{۲۳} و تحت سرخطهای مذکور، چگونگی رفتار در موضوعاتی که باید پیگیری شوند را مکتوب نمود.^{۲۴} موضوعاتی نظیر خط تولید، مشتریها، قیمت گذاری، ترکیب عناصر بازار، ایجاد تعادل بین پژوهشهای بنیادی و کاربردی، وحدت و انسجام افقی و عمودی، رویه و زمان بندی تولید، درجه مکانیزه شدن، خدمات تعمیر و نگهداری، تولید - ساخت یا اجاره، سیستمهای انتخاب، آموزش، ترفیع و ارتقای کارکنان، ساختار مالی و انتخاب منابع و... که با

تشریح دیدگاهها و مقاصد گسترده می‌پردازد و یا به زبانی ساده تر، طرحی کلی و شامل رئوس مطالب برای اقدام و نشاندهنده راهی دانست که برای رسیدن به اهداف تعیین شده باید پیموده شود. از این نظر، سیاست، مجموعه‌ای از اصول (به ویژه در رابطه با کاربرد و عمل) را به وجود می‌آورد.^{۲۱} چون اصول و قواعد امکان تفسیر را نمی‌دهند، لذا وسایلی قطعی و عملی برای مواقعی هستند که موقعیت قطعی باشد و از این نظر، سیاست بسیار شبیه تاکتیک است.

سیاست پس از یک بار تعیین، کمتر دستخوش تغییر می‌شود، در حالی که استراتژی به دلیل تغییر پذیری پیوسته‌ای که دارد و در محیط نامعلومی که حتی برای تغییرات آن معلوم نیست، شکل می‌گیرد، لذا باید تحت کنترل قرار گیرد. در نتیجه، استراتژی در مفهوم خاص، با رابطه بین سازمان صنعتی و محیط مربوط می‌شود.

عموماً برای هر رویدادی، یک تصمیم و مشاهده خاص ضرورت دارد، ولی چون سیاست، به شکل فرایندی تکرار شونده ایجاد می‌شود، لذا واگذاری آن به مجریان به سادگی امکان پذیر است. در این صورت استراتژی موضوعی وسیعتر است و سیاست را نیز در بر می‌گیرد؛ بدین معنی که، سیاستها و برآیند آنها را می‌توان عناصر به وجود آورنده استراتژی دانست و سیاستهای تحقیقاتی، تولید، توزیع، سرمایه گذاری، پرسنلی، مالی، و... را که

مکتوب نمودن این سیاستها، امکان تأمین استمرار، پیوستگی و هماهنگی در عمل، کارگروهی، آموزش و تفویض اختیار در سازمان صنعتی به وجود خواهد آمد.^{۲۵}

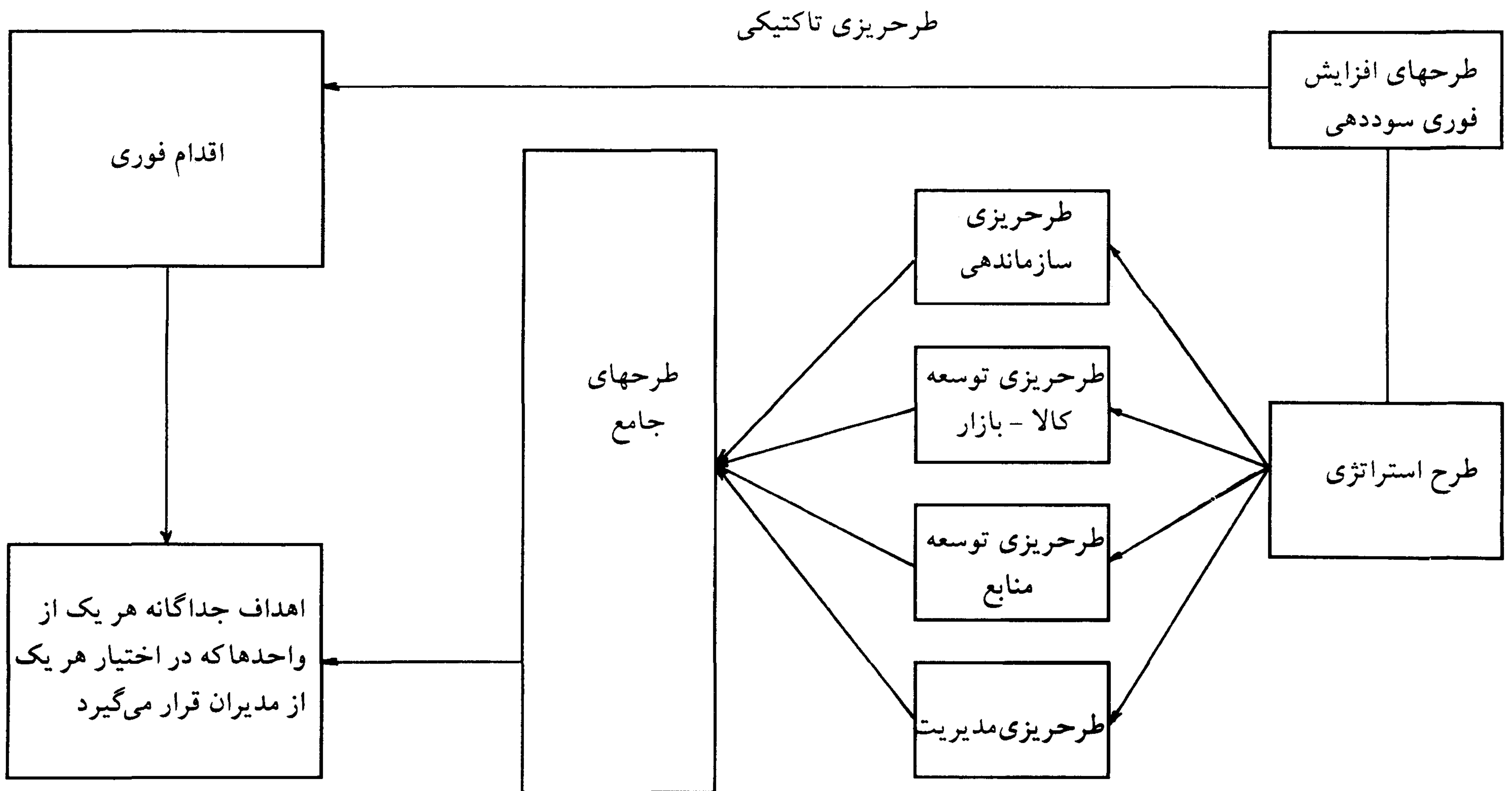
استراتژی و تاکتیک

تاکتیک که در زبان فارسی مترادف تدبیر، روش، رهیافت و از نظر مفهوم، شیوه‌ای مورد استفاده برای دستیابی به هدفی فرعی در درون یک طرح استراتژیک تعریف می‌شود، از نظر اصول و تکنیک، جامع‌تر از استراتژی است. اگر استراتژی طرح توزیع نیروها و یا منابع به منظور رسیدن به اهداف باشد، تاکتیک به حرکت در آوردن نیروهای تخصیص یافته و واگذار شده، یعنی کاربرد آنهاست. قبل از اینکه رویدادها حیات و یا جریان یابند، موقعیتها پیش‌بینی شده، بدیل‌های کاربردی و جزئیات آنها تهیه می‌شود. تاکتیک از افکاری کوتاه‌تر و خاص‌تر تشکیل می‌شود، لذا هنر کاربرد است.^{۲۶} نظیر مفهوم آن در ارتش، که عبارت از به کاربردن و به کار واداشتن واحدها و نیروهای نظامی در میدان جنگ است؛ در حالی که استراتژی نظامی ذهنی است. گاهی تاکتیک در عمل تعیین می‌شود. از اینرو، علی‌رغم اینکه نظیر

استراتژی ابزاری در خدمت هدف است، ممکن است برای مدتی کوتاه، خلاف جهت استراتژی به نظر آید. تاکتیکها در اصل جزئیات یاری دهنده تحقق استراتژیها و حتی برنامه‌ها هستند.

برای کاربرد هر استراتژی، قدر مسلم به تعدادی تاکتیک نیاز است. از اینرو تاکتیک، ابزار تحقق بخش استراتژی و ادامه غیرقابل پرهیز آن است. آثار و نتایج استراتژی سازمانهای تولیدی یا صنعتی، در بلندمدت را می‌توان از دیدگاه بازار و بازاریابی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.^{۲۷}

طرحهای تاکتیکی اغلب در برگیرنده سود و یا بودجه بوده و برای یک یا دو سال و یا شاید برای دوره‌ای کوتاه‌تر آماده می‌شوند.^{۲۸} گاهی ممکن است طرحهای تاکتیکی، دارای ساختار مالی نباشند، در حالی که طرحهای بودجه‌ای، همواره ساختار مالی داشته و با ارزشهای پولی بیان می‌شوند.^{۲۹} طرحهای تاکتیکی و طرحهای بودجه‌ای، در چهارچوب طرحهای استراتژیک پیش می‌روند، عملکرد آنها بیشتر یکنواخت و قالب‌بندی شده است. شکل شماره ۳ نمایشی از مشارکت طرحهای تاکتیکی در شکل‌گیری طرحهای استراتژی است.



شکل شماره ۳ - پس از یک بار تهیه طرحهای استراتژیک بهینه، طرحهای تاکتیکی با محتوای پشتیبان، نظیر تعیین تغییرات سازمانی، توسعه کالاها و بازارها، مسائل در رابطه با منابع مالی و فیزیکی و رقیبان ضرورت دارد.

استراتژی و برنامه

برنامه، تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن است. به دیگر سخن، تعهد انجام مجموعه‌ای از عملیات به منظور تحقق هدف است و لذا باید چگونگی انجام، افراد انجام دهنده، زمان و مکان انجام و مدتی را که هر یک از فعالیتهای جامع نیازمند آن است، تعیین نماید. برنامه دارای موقعیتهای کاملاً مشخص و ریسکهای بسیار جزئی است. کوچکترین جزئیات مربوط به یک رویداد را از نظر مکان، زمان، شخص و قواعد نشان داده و تعیین می‌کند؛ فعالیتهای برنامه کوتاه مدت است. حال اینکه استراتژی شامل عناصر کلیدی پیش‌بینی، ارزیابی، تجزیه و تحلیل و انتخاب تمامی رویدادها و حرکتی است که در بلند مدت و در راستای اهداف سازمان صنعتی به وجود خواهند آمد.^{۳۰} برنامه‌ها با مراحل پایین‌تر و اجرا در ارتباط هستند. از ویژگیهای دیگر برنامه‌ها این است که، تشکیل دهنده طرحهایی هستند، که برای یک بار مورد استفاده قرار می‌گیرند و از همین بعد است که از سیاست و استراتژی جدا می‌شوند. چون انعطاف‌پذیری برنامه‌ها بسیار اندک است لذا از ویژگی قطعی بودن برخوردارند.

استراتژی و روش

روش از نظر ویژگی کاربردی، شبیه سیاست است، در حالی که سیاست و استراتژی، یک زمینه وسیع و یا یک مسأله بنیادی را مورد توجه قرار می‌دهند. روش به طور معمول شکل اجرای سیاست و یا استراتژی است. از این نظر، وسعت روش به مراتب کوچکتر از سیاست و استراتژی است. نقطه اشتراک روش، سیاست و استراتژی، انتخاب بلند مدت و پیوستگی آنهاست.^{۳۱} جهات مشترک روش و برنامه، نزدیکی آنها در عمل و در ارتباط با یک کار و یا عمل بودن آنهاست. برای هر کار و یا عملی که انجام می‌گیرد، روشی وجود دارد. به همین دلیل، به هنگام طرح‌ریزی استراتژیک، باید از تعدادی روش کیفی و کمی استفاده نمود. سیاست نیز در عمل از تعدادی روش تشکیل می‌شود؛ در این صورت، فعالیتها در هر زمینه‌ای که برای اهداف مشخصی انجام گیرد، روشهای متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.^{۳۲} یکی دیگر از ویژگیهای مهم روش آن است که نسبت به استراتژی، ویژگی استاندارد شدن را داراست، در این صورت، روشها عبارتند از اصولی که در حل مسائل مختلف مورد استفاده

قرار می‌گیرند. از این نظر، طرح‌ریزی استراتژیک نیز یک روش حل مسأله است.

استراتژی و طرح

طرح و استراتژی نیز دو واژه‌ای هستند که گاهی، به اشتباه به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. طرح، اقدامی پیش‌بینی شده است که قرار است به نتایج مطلوب برسد و یا با مفهوم نقشه، مجموعه وسایلی است که یک مرکز تصمیم اقتصادی برای رسیدن به یک یا چند هدف معین به کار می‌برد، تعریف می‌شود. در مقایسه با استراتژی، در حالی که طرح، چگونگی انجام هر کار و یا تصمیم‌گیری در باره انتخاب ابزار و راه‌های رسیدن به اهداف را بیان می‌دارد، استراتژی در مورد انتخاب اهداف بلند مدت است. مشاهده می‌شود که طرح، تمامی موضوعات استراتژی، سیاست، روش و برنامه را در محتوای خود دارد. زیرا طرح با محیط پیرامون سازمان و عوامل موجود در محیط، روابط فشرده‌ای دارد. همین ویژگی طرح، آن را به میزان زیادی به استراتژی نزدیک می‌کند. علاوه بر این، طرح با رسیدن به اهداف کمی و بیشینه کردن «تابع هدف»، در رابطه است. محدودیتهای مربوط به مواد اولیه، منابع مالی و سایر متغیرهای محیطی، نظیر شرایط بازار و تکنولوژی تولید کالا در داخل این فرایند بهینه‌سازی قرار می‌گیرند. ویژگیهای پیش‌بینی شده در رابطه با متغیرهای مذکور، قطعی نبوده و متکی به حساب احتمالات است. و در این صورت دستیابی به اهداف مشخص شده با طرح، هرگز قطعیت ندارد. به همین دلیل، در طرح نیز نظیر استراتژی، تا اندازه‌ای نامعلومی و ریسک وجود دارد.

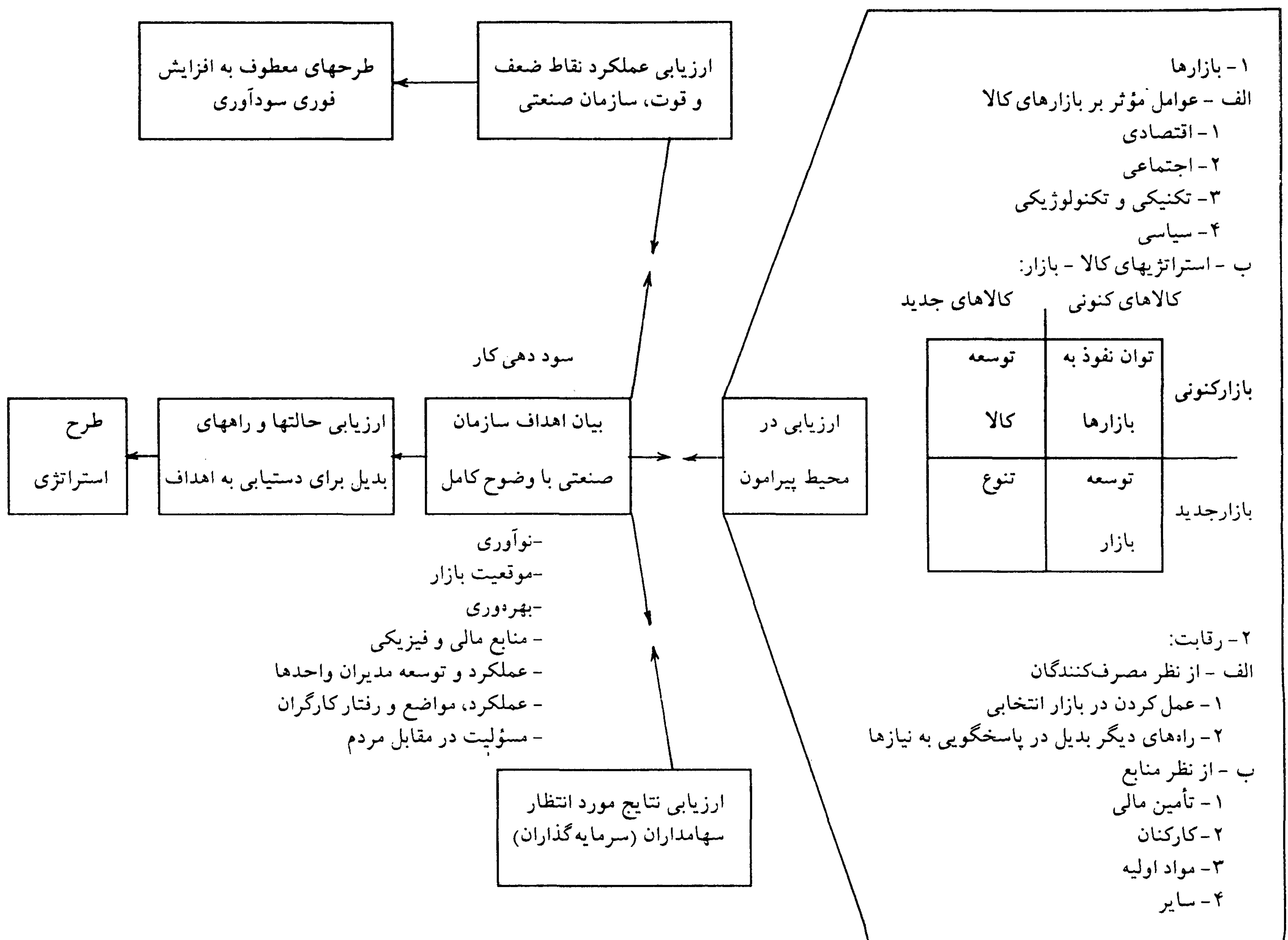
نامعلومی موجود در تحقق تخمین، به دوره زمانی طرح بستگی دارد؛ یعنی هر چه دوره زمانی کوتاهتر باشد، نامعلومی کاهش می‌یابد و هر چه طولانی‌تر باشد، نامعلومی بیشتر می‌شود. در این صورت، طرح از نظر ویژگی نامعلومی و طول دوره زمانی از استراتژی انعطاف‌پذیرتر است. طبیعی است که در دوره‌های بلند مدت، طرح و استراتژی به مفهوم بسیار نزدیک و تقریباً یکسانی برسند، ولی چون طول دوره‌های زمانی در طرح بسیار متفاوت است، طرحهای کوتاه و میان مدت از استراتژی فاصله گرفته، مشخصتر شده و از این بُعد، شبیه سیاست، تاکتیک و برنامه می‌شود، ولی چون سیاست موضوعی در رابطه با عملیات مستمر

بلند مدت است، لذا از این نظر از طرحهای کوتاه و میان مدت فاصله می‌گیرد. طرح عموماً نوعی پیش‌بینی است که به صورت کمی و به وضوح نوشته می‌شود. حال اینکه استراتژی ممکن است گاهی مکتوب نباشد. در صورتی که استراتژی مکتوب و هویتی قطعی کسب نماید، طرحریزی استراتژیک نامیده خواهد شد. طرحریزی استراتژیک، تعیین سیاستها و استراتژیهای است که اهداف اساسی یک سازمان، چگونگی دسترسی به منابع لازم و استفاده از آنها را به منظور رسیدن به اهداف مشخص می‌کند.^{۳۳} همان‌گونه که در شکل شماره ۴ مشاهده می‌شود، ارزش اصلی طرحریزی استراتژیک، در ویژگی تحلیلی آن است. چنین

فعالیتی، در جمع‌آوری اطلاعات مهم، رعایت برخی اصول، تفسیر مناسب اطلاعات جمع‌آوری شده، هدایتگر یافتن پاسخ برای پرسشهایی بجا و اصولی برای طرحریزی استراتژیک خواهد بود.

طرحریزی را می‌توان تعیین و تثبیت راه‌ها و وسایل ضروری برای رسیدن به یک و یا بیش از یک هدف تعریف کرد. طرحریزی در برگیرنده فرایندهای ارزیابی بدیلهای، برای دستیابی به هدف سازمان است.^{۳۴} این فرایندها، برپایه‌های کنترل سیستماتیک نیروها و نقاط ضعف داخلی و فرصتها و خطرات محیطی سازمان ایجاد می‌شود؛ بدین ترتیب، چون طرحریزی استراتژیک در

طرحریزی استراتژیک



شکل شماره ۴ - نمایش نموداری یک طرحریزی استراتژی مدلهای ویژگیهای تحلیلی

مراحلی به مراتب بالاتر از کارهای بالفعل و بالقوه سازمان قرار می‌گیرد، لذا در مقایسه با سایر فعالیتها، از ساختاری انعطاف پذیرتر، نامعلومی بیشتر، جامعیت کمتر، بلند مدت تر و معطوف به آینده برخوردار است. به همین دلیل بیش از آنکه از منابع داخلی سازمان استفاده نماید، به منابع خارجی متکی است. اولین گام در طرحریزی استراتژیک، یافتن پاسخ برای سؤالات زیر است: ۳۵

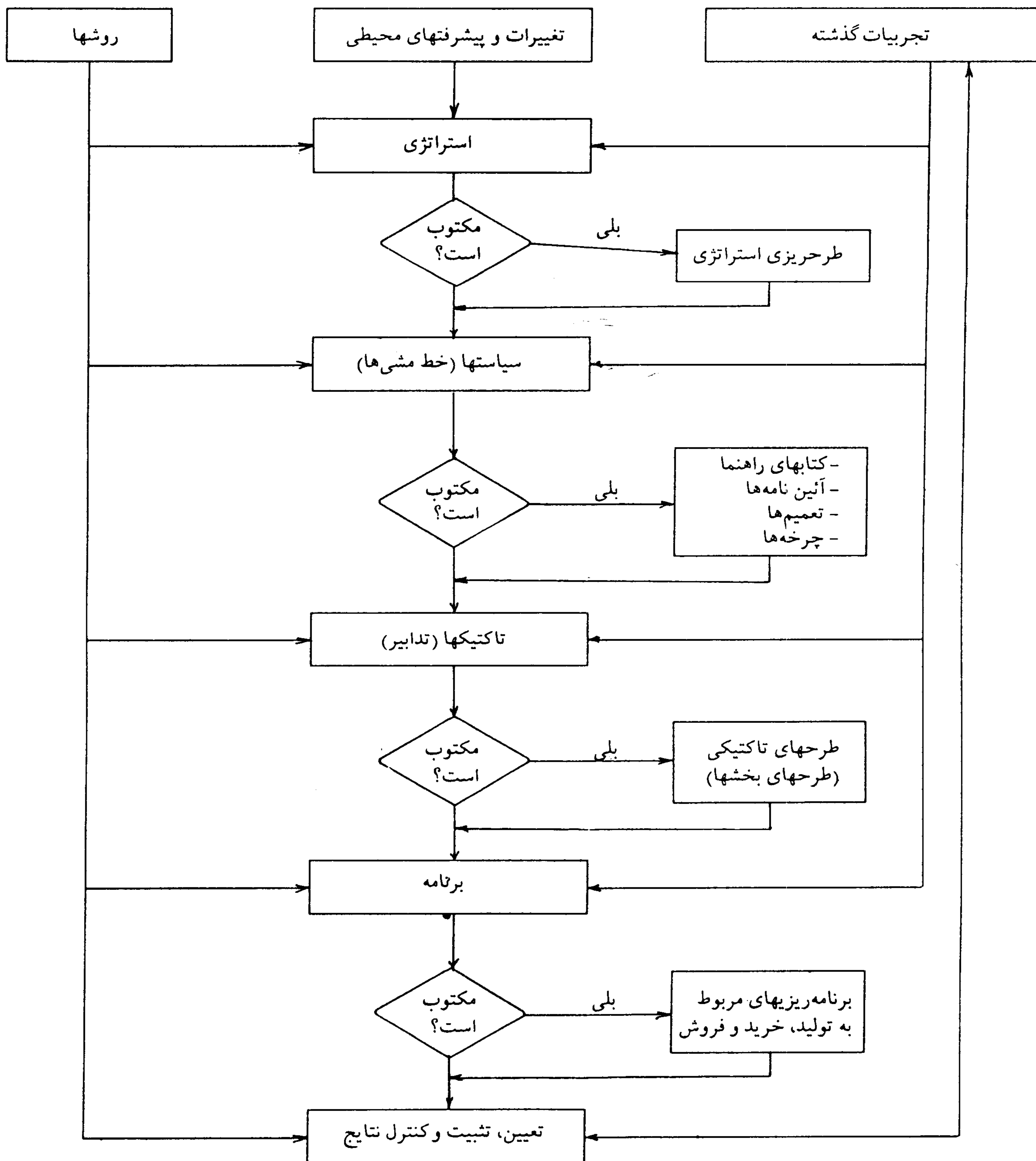
۱- سازمان امروز در کجا قرار دارد؟ تجزیه و تحلیل وضعیت

۲- سازمان فردا به کجا باید برود؟ تعیین اهداف

- ۳- راهبری سازمان به نقطه مورد نظر چه باید باشد؟ تعیین استراتژی توسعه
- ۴- رویارویی با سایر سازمانها چگونه باید باشد؟ تعیین استراتژیهای رقابت.
- شکل شماره ۵ روابط بین استراتژی، خط مشیها (سیاستها)، تاکتیکها (تدابیر) و برنامه را نشان می‌دهد.

منابع و مآخذ

1- G.A. Steiner, *Tor Management Planning*, The MacMillan



شکل شماره ۵- نمودار نمایش ارتباط بین موضوعات مختلف در شکل گیری استراتژی سازمانهای صنعتی

- 18- George Steiner and John Miner; **Op. Cit.**; P. 125.
- 19- K.R. Andrews; **New Horizons in Corporate Strategy**, **McKinsey Quarterly**, Winter; 1971, P.37.
- 20- R. Ziemer and P.D. Maycock; **A Framework for Strategic Analysis**, **Long Range Planning**, June 1973, P.15.
- 21- Kemal Tosun, **Yonetim ve Organizasyon, Tatbikat ve Politikalar**, Cilt III; Fakulteler Matbaasi, Istanbul, 1973, sh. 586.
- 22- Mehmet Oluc, **Isletme Organizasyonu ve Yonetimi**, Birinci Cilt, Sermet Matbaasi, Istanbul, 1969, sh. 328.
- 23- William Newman and James Logan, **Strategy, Policy and Control Management**, 7th.ed., South-Western Pub. Co., 1976; P. 88.
- 24- William Clueck (ed.), **Readings in Business Policy From Business Week**, McGraw-Hill Book Co., 1978, P.333.
- 25- Louis Cassels and Reymond Randall; **Written Policies Help 9 Ways**, **Business Policy**, in (ed.) William Green Wood, the Mac Millan Co., 1967, P. 232.
- 26- C.T. Hardwick and B.F. Landugt, **Op. Cit**, P.3.
- 27- R.P. Mohanty, **Analysis of Justification Problems in CIMS; Review and Projection**, **Production Planning & Control**, Vol. 4, No.3., 1993, PP. 262-268.
- 28- G.A. Steiner and Warren M. Cannon, **Multinational Corporate Planning**, Mac Millan, New York, 1966, P.13-14.
- 29- J.S. Schwendiman, **Strategic and Long Range Planning for the Multinational Corporation**, Praeger Publishers; 1973, P.66.
- 30- J.A. Armstrong and W.W. Harmon, **Strategies for Conducting Technology Assesments**, U.S.A., Westriew Press, 1980, P.15.
- 31- W.H. Newman, **Administrative Action, The Techniques of Organisation and Management**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1961; P. 78.
- 32- Ibid, P.76.
- 33- G.A. Steiner, **Op. Cit**, P.34.
- 34- K.A. Ringbakk, **Organized Corporate, Planning Systems**, University Wisconsin, 1963, P.31.
- 35- D.T. Kollat, R.D. Blackwell, J.F. Robson, **Op, Cit**, P. 18.
- Co., New York, 1969; P.237.
- 2- C.T. Hardwick and B.F. Landugt; **Administrative Strategy and Decision Making**; South Western Pub. Co; Cincinati, 1966; P.4.
- 3- Neumann and Morgenstern; **Theory of Games and Economic Behaviour**; U.S.A.; 1944; P.47.
- 4- Liddel Hart; **Strategy**; Praeger Pub; 1972; P. 335.
- 5- Thomas McNicholas; **Executive Policy and Strategic Planning**, McGraw- Hill; 1977; P.101.
- 6- David R. Hampton; **Management**; McGraw-Hill Book Co., New York; 1986; PP. 211-212.
- 7- James B. Didworth; **Production and Operation Management**, 4th ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1989; PP. 58-59.
- 8- R.W. Mondy, et.al; **Management, Concepts and Practices**; 4th ed., Allyn and Bacon Inc., New York, 1988; P. 89.
- 9- J.A. Stoner; **Management**; Prentice Hall of India, NewDehli. 1985; P. 159.
- 10- I. H. Ansoff; **Corporate Strategy**; Pelican Books; 1971, PP.97-100.
- 11- David Rogers; **Essentials of Business Policy**, Harper and Row Pub., 1975; P. 13.
- 12- Seymour Tilles, **How to Evaluate Corporate Strategy, Business Policy**, in (ed.), William Green Wood; The Mc Millan Co., 1967; P. 214.
- 13- George Steiner and John Miner, **Management Policy and Strategy**; McMillan; 1977; P.20.
- 14- D.T. Kollat; R.D. Black Well; J.F. Robson; **Strategic Marketing**, Holt, Rinehart and Winston Inc.; New York; 1972, P.18.
- 15- David J. Luck and Arthur E. Prell; **Strategic Marketing**; Appleton Contury Crofts; New York. 1968, PP. 176-188.
- 16- Philip Kotler, **Marketing Management-Analysis, Planning and Control**; Prentice Hall Inc.; Englewood Cliffs; New Jersey; 1972; P. 230.
- 17- Theodore Levitt, **Marketing Mayopia**, Harvard Business Review; 1975; P. 173.