



دانشگاه کردستان
University of Kurdistan
زانکۆی کوردستان



همایش ملی مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و عدم اطمینان

برنامه ریزی استراتژیک؛ ابزاری برای رویارویی با عدم اطمینان در کسب و کار
عبدالهادی مطهری، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، دبیر کمیته تحقیقات، شرکت آبفای قم
Motahary.313@gmail.com

چکیده

مفهوم استراتژی با عدم اطمینان محیطی عجین شده است. برنامه ریزی استراتژیک به مدیران کسب و کارها کمک می کند نه تنها با پیش نگری بلکه به آینده سازی پرداخته و استراتژی های خود را برای استقبال از مخاطرات آینده حتی در شرایط عدم اطمینان آماده سازند. هدف از این پژوهش که از نوع مطالعه تطبیقی و با روش کتابخانه ای انجام شده است در درجه اول تبیین جامع مفهوم برنامه ریزی استراتژیک برای صاحبان کسب و کار است و در مرحله دوم پاسخ به این پرسش که آیا مدل های فرآیندی برنامه ریزی استراتژیک به موضوع مهم رویارویی با عدم اطمینان در کسب و کارها پرداخته اند یا خیر؟ با بررسی تطبیقی هشت مدل برنامه ریزی استراتژیک شامل مدل های (۱) چارچوب جامع تدوین استراتژی، (۲) سازمان جهانی بهداشت، (۳) بایسون، (۴) وایتمن، (۵) دانکن و همکاران، (۶) پیگلز و روجر، (۷) گوداشتاين و همکاران، (۸) طبیبی و همکاران) نتایج بدست آمده بیانگر آنست که در هر هشت مدل حداقل یک بخش مهم این مدلها، به موضوع رویارویی با مخاطرات آینده و عدم اطمینان پرداخته است. این بخش مشترک در همه مدلها پایش محیطی است؛ تحلیل محیطی تغییرات خارجی اقدام مهمی است که در این الگوها به منظور ابزار پیشگویی و رویارویی با شرایط آینده در هر کسب و کار وجود دارد.

۱- مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک را می توان تلاشی منظم یا زمانبندی شده و سازمان یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که در بردارنده نحوه تحقق استراتژی ها است تعریف کرد. در واقع یک برنامه ریزی صحیح به ما امکان می دهد با یک ملاحظه منسجم و جامع نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آنها جهت پیشبرد استراتژی هایی که ما را به دست یابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت گام برداریم. اصولاً یک برنامه استراتژیک نمی تواند بدون اجرای مراحل پیشینی که به آنها اشاره شد، تدوین گردد. از ویژگی های ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل، هماهنگی عناصر سازمانی و تعریف جایگاه و نقش هر یک و نیز زمان بندی و توزیع دقیق منابع است. برنامه ها می توانند به صورت کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت تهیه شوند ولی در سازمان به اقتضای ماموریت کلان، تدوین برنامه های درازمدت کارساز خواهد بود. عموماً در هر برنامه های استراتژیک مکانیزم کنترل و نظارت و شناسایی به موقع موانع و رفع آن نیز پیش بینی می شود؛ چرا که منظور شدن ضمانت های لازم برای اجرای برنامه در عملیات استراتژیک هیچگاه مورد غفلت نخواهد بود. (مطهری، ۱۳۹۷). هدف از این پژوهش در وهله اول تبیین مفهوم، تعاریف و ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک است و در مرحله دوم پاسخ به این پرسش که آیا مدل های مرسوم فرآیندی برنامه ریزی استراتژیک به موضوع مهم پیشگویی آینده در شرایط عدم اطمینان و رویارویی با مخاطرات آن در کسب و کارها پرداخته اند یا خیر؟ آینده نگری، مواجهه با بحران و پایش محیط خارجی که از مبانی اصلی برنامه ریزی راهبردی است به چه میزان در مدل های فرآیندی برنامه ریزی استراتژیک گنجانده شده است؟

۲- روش کار

این پژوهش از نوع مطالعه تطبیقی و با روش کتابخانه ای است که مستخرج از بخشی از پایان نامه کارشناسی ارشد است، به همین منظور در ابتدا تعاریف، ویژگی ها و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار خواهد گرفت و سپس مطالعه تطبیقی هشت مدل برنامه ریزی استراتژیک از منظر مواجهه این مدلها به شرایط عدم اطمینان محیطی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس در یک جمع بندی پاسخ به پرسش های این تحقیق مورد بحث و نتیجه گیری قرار خواهد گرفت. به عنوان نمونه مدل چارچوب جامع تدوین استراتژی اولین مدل مورد بررسی است. این مدل دارای چهار مرحله اصلی است که در نمودار زیر نشان داده شده است همانگونه که در این مدل مشاهده می شود ابزار پیش بینی و رویارویی با مخاطرات آینده و شرایط عدم اطمینان در هر کسب و کار هم در مقایسه ماتریس های عوامل داخلی و خارجی و هم در ماتریس SWOT دیده شده است. در هفت مدل دیگر هر کدام به فراخور مدل این بررسی انجام شده است.

مرحله شروع	
تعیین بیانیه ماموریت سازمان	
مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
مرحله تطبیق یا مقایسه	
ماتریس SWOT	ماتریسهای IE و SPACE
مرحله تصمیم گیری	
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	

۳- یافته ها

یافته های این مطالعه تطبیقی بیانگر آنست که در تمام مدلها به دلیل اهمیت موضوع رویارویی با آینده و عدم اطمینان یک بخش یا بیشتر را به خود اختصاص داده است. جدول زیر خلاصه این یافته های مطالعه را نشان می دهد:

شماره	نام مدل برنامه ریزی	بخش رویارویی با آینده و عدم اطمینان در مدل
1	چارچوب جامع تدوین استراتژی	مقایسه ماتریس های عوامل داخلی و خارجی و هم در ماتریس SWOT
2	سازمان جهانی بهداشت	تعیین وضع موجود و تعیین اهداف و اولویت های سازمان
3	بایسون	توصیف سازمان در آینده و چشم انداز موفقیت بررسی محیط خارجی و مقایسه با محیط داخلی
4	وایتمن	ممیزی داخلی با بررسی وضع فعلی و ارائه وضعیت مطلوب
5	دانکن و همکاران	تحلیل وضع موجود (مقایسه محیط داخلی و خارجی)
6	پیگلز و روجر	شناسایی فرصت ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی
7	گوداشتاين و همکاران	پایش محیطی، برنامه ریزی اتفاقات
8	طبیبی و همکاران	ارزیابی محیط خارجی و داخلی، دور نما

۴- نتیجه گیری

عوامل متعددی بر افزایش عدم اطمینان موثر است که با به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک می توان آنرا کنترل کرد. برنامه ریزی استراتژیک ابزاری است در دست مدیران تا با رویارویی با عدم اطمینان در کسب و کارها از آن بهرمنند گردند. این نوع برنامه ریزی به مدیران سازمان کمک می کند نه تنها با پیش نگری بلکه و کاهش عدم اطمینان محیطی بپردازند. تا در شرایط بحران و عدم اطمینان به سلامت عبور نمایند.

در این پژوهش به تبیین برنامه ریزی استراتژیک پرداخته شد و با بررسی تطبیقی هشت مدل برنامه ریزی ارائه شده توسط دانشمندان مختلف، از منظر چگونگی رویارویی با عدم اطمینان در این مدلها اقدام گردید. در پاسخ به سوال پژوهش که آیا مدل های فرآیندی برنامه ریزی استراتژیک به موضوع مهم رویارویی با آینده و عدم اطمینان در کسب و کارها پرداخته اند یا خیر؟ باید گفت که آینده نگری و پایش محیط خارجی و عدم اطمینان محیطی که از مبانی اصلی برنامه ریزی استراتژیک است به طور کامل در مدل های فرآیندی برنامه ریزی استراتژیک مورد مطالعه شامل مدل های (۱) چارچوب جامع تدوین استراتژی، (۲) سازمان جهانی بهداشت، (۳) بایسون، (۴) وایتمن، (۵) دانکن و همکاران، (۶) پیگلز و روجر، (۷) گوداشتاين و همکاران، (۸) طبیبی و همکاران) گنجانده شده است. این بخش مشترک که در همه مدلها گنجانده شده پایش محیطی است؛ که تحلیل محیطی تغییرات خارجی اقدام مهمی است که به منظور ابزار پیشگویی و رویارویی با شرایط آینده در هر کسب و کار در این الگوها منظور شده است. به عبارتی دیگر بخش ارزیابی محیطی، خصوصاً مقایسه محیط خارجی و داخلی به نوعی در تمام هشت مدل برنامه ریزی وجود دارد.

در پایان بر خود لازم می داند که از تمامی افرادی که در تدوین این پژوهش که حاصل بخشی از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم می باشد تشکر نمایم. خصوصاً از جناب آقای دکتر علی نجات بخش اصفهانی و جناب آقای دکتر محمد احمدی که مرا همراهی کردند سپاسگزارم.

۵- منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۳)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ نهم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. آقازاده، هاشم (۱۳۸۲)، مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک، نشریه تدبیر، شماره ۱۴، ص ۶۷-۷۳، تهران.
- طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمد رضا (۱۳۹۵)، برنامه ریزی استراتژیک، چاپ پنجم، تهران: انتشارات ترمه. مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۷) تجربه ای موفق از کاربرد کنترل استراتژیک، قم: انتشارات سلسله.
- مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۱) طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم، پایان نامه ی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک) دانشگاه پیام نور مرکز ساوه.
- مطهری، عبدالهادی؛ صادق پور، علی جان و جمعی از نویسندگان (۱۴۰۰) آب در آینه دانش، راهی برای دست یابی به تجربه های مدیریت دانش در صنعت آبفا. قم: انتشارات سلسله.

Duncan, W.Jack.Ginter, PeterM.Swayne, LinadaE. (1995) strategic management of health care organizations, UK: Oxford Blackwell Publishers

Goodstein, Leonard D. Nolan, Timothy M. Pfeiffer, J. Willam. (1993) Applied strategc Planninig: A comprehensive Guide, NewYork: Mc Graw-Hill.

Whiteman, J.j.(1998) Identifying the right services to offer, Provider, 14(4),10-13