

## بسمه تعالی

بررسی و نقدی بر برنامه ریزی ، مدیریت و تفکر استراتژیک در سازمانها

دکتر سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد<sup>۱</sup>

[Zia.ghazizadeh@gmail.com](mailto:Zia.ghazizadeh@gmail.com)

### چکیده:

در سالیان اخیر بحث برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک در سازمان ها توسعه یافته و بهره گیری از این ابزارهای خوب مدیریتی در سازمان های کشور و به ویژه سازمان های دولتی و نیروهای مسلح روز به روز در حال افزایش است.

آشنایی با این ابزارها و محاسن و محدودیت هایی که در بکارگیری آنها وجود دارد می تواند کمک مؤثری به هر چه بهتر استفاده کردن مدیران از آنها، منجر گردد. لذا در این مقاله ضمن اشاره ای گذرا به دلایل و تاریخچه شکل گیری این روش مدیریت در سازمان ها، به تعریف برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک پرداخته و جایگاه آن در سازمان ها مورد کنکاش قرار می گیرد.

در ادامه فرایند برنامه ریزی استراتژیک با ارایه الگویی ابداعی معرفی و توضیحاتی در خصوص انواع روش های آن و بکارگیری آنها در سازمانهای مختلف مطرح و محدودیت ها و اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک در چارچوب مدیریت استراتژیک با بهره گیری از تفکر استراتژیک مورد نقد و بررسی قرار می گیرد.

### واژه های کلیدی:

برنامه ریزی، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع) و معاون اسبق طرح و برنامه و معاون سابق حقوقی و امور مجلس وزارت دفاع و پش ن م .

## ۱- مقدمه :

**تافلر** در کتاب مشهور خود (موج سوم)، اصول و قواعد حاکم بر تمدن صنعتی را به گونه زیر بیان می کند:

(۱) - **استاندارد کردن**: جوامع صنعتی نه تنها میلیون ها محصول مشابه به بازار عرضه نمودند بلکه استاندارد کردن تمام وجوه زندگی مردم این جوامع را در بر گرفت. تعطیلات، برنامه های درسی، ضوابط حقوق و دستمزد، رسانه های گروهی، روش های پذیرش و انجام کارها، وسایل زندگی و ... همه استاندارد گردیدند. زیرا که متفکران این تمدن همگی بر این اعتقادند که استاندارد کردن **کارآیی** را افزایش می دهد؛

(۲) - **تخصصی کردن**: با تسریع جریان تقسیم کار و با توسعه و گسترش سازمان ها و بزرگ شدن آنها تخصص گرایی و تخصصی شدن مشاغل به شدت توسعه یافت؛

(۳) - **همزمان سازی (ساعت گرایی)**: در این تمدن زمان مساوی است با پول و اجبار در کار همزمان، از ویژگی های این نظام است.

(۴) - **تراکم**: تراکم سرمایه ها و جمعیت در شهرها، تراکم کار در کارخانه، تراکم اطلاعات در رایانه ها و تولید انبوه کالاها؛

(۵) - **بزرگ گرایی رشد**: رشد مترادف با کارآیی گردید، رشد شرکت ها، سازمان ها، شهرها و جوامع انسانی؛

(۶) - **تمرکز**: انتقال اقتصاد نامتمرکز به سوی تمرکز، تمرکز اطلاعات فرماندهی و مدیریت؛

تغییرات فناوری به ویژه درحوزه الکترونیک، افزایش مستمر رقابت ، کاهش رشد اقتصادی، رسیدن جوامع صنعتی به یک سطح جدید فراوانی اقتصادی، سرمایه گذاری های عظیم در قلمرو تحقیق و توسعه (R&D)، حرکت مؤسسات به سوی بازارهای بین المللی و تغییرات سیاسی و ... همه و همه ساختار و فضای مؤسسات و شرکت های تجاری را به نحو چشم گیری تغییر داده است به گونه ای که به گفته **تافلر** قواعد و اصول تمدن صنعتی دچار تزلزل گردید و عصر ماوراء صنعتی یا موج سوم آغاز گردید.

در این دوران که از اواسط دهه شصت میلادی به بعد علایم آن آشکار گردید، **تلاطم های محیطی** آهنگ فزاینده ای پیدا کرد. معنای این تلاطم برای شرکت های تجاری، حرکت از یک جهان آشنای بازاریابی و تولید به جهان نا آشنای فناوری جدید، رقبای جدید، رفتار جدید مصرف کنندگان و تولید کنندگان و عرضه کنندگان مواد و خدمات و ... بود.

عصر چالش ها و دگرگونیهای وسیع و شتابنده از دهه ی هشتاد میلادی آغاز گردید. عصری که تبعات زیر را برای شرکت ها و مؤسسات تجاری به دنبال داشته است:

(۱) - صعوبت فزاینده در پیش بینی تغییرات به ویژه از بعد زمان که بتوان پاسخ مناسب و به موقعی برای آن برنامه ریزی نمود؛

(۲) - نیاز فزاینده برای احراز سرعت در پاسخ به تغییرات؛

(۳) - نیاز به انعطاف و مواجهه ی به موقع با غافلگیری هایی که قابل پیش بینی نمی باشند؛

مدیران و پژوهشگران مدیریت در پاسخ به این شرایط جدید، شرایطی که **تغییر** به عنوان یک اصل مطرح است، فرآیند **مدیریت استراتژیک** (Strategic Management = SM) را مورد توجه قرار دادند. چرا که بسیاری از مدیران دریافتند که علیرغم تنظیم درست و عملی راهبردهایشان، در عمل موفق به اجرای آنها نشدند و به این نتیجه رسیدند که طرح ریزی و برنامه‌ریزی به تنهایی هرگز بسیج کل منابع و امکانات را در مؤسسات و شرکت‌ها فراهم نساخته و هرگز تفکر راهبردی مورد نیاز برای اداره سازمان‌های پیچیده و غیر آن را به وجود نمی‌آورد.

عدم توفیق مدیران مذکور و صدها سازمان و مؤسسه که هزینه‌های هنگفتی را صرف نظام برنامه‌ریزی و تدوین و اجرای برنامه برای خود نموده بودند و لیکن قادر به اجرای برنامه‌های طراحی شده، نگردیدند، سبب شد که مدیران به سوی **وحدت برنامه‌ریزی استراتژیک** (Strategic Planning) و مدیریت عملیات حرکت نموده و فرآیند مدیریت استراتژیک با کمک برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان راه اداره‌ی کارآمد سازمان شناخته شود و مورد توجه جدی قرار گیرد. در نمودار شماره (۱) روند شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه سازمان و مدیریت در طول نیم قرن اخیر به تصویر کشیده شده است.

| الگوی اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی | نقش مدیر         | وضعیت محیط         | اندازه سازمان | زمان                 |
|----------------------------------|------------------|--------------------|---------------|----------------------|
| بودجه بندی (یکساله)              | تصمیم‌گیرنده     | ایستا              | کوچک          | قبل از جنگ جهانی دوم |
| برنامه‌ریزی بلند مدت             | خط مشی‌گذار      | تأحدودی با ثبات    | متوسط         | ۱۹۴۵ - ۱۹۷۰          |
| برنامه‌ریزی استراتژیک            | استراتژیست       | پویا               | بزرگ          | دهه ۱۹۷۰             |
| مدیریت استراتژیک                 | مدیر استراتژیک   | خیلی پویا          | خیلی بزرگ     | دهه ۱۹۸۰             |
| تفکر استراتژیک                   | تلفیق و هم‌آهنگی | خیلی پویا و پیچیده | تفاوتی ندارد  | ۱۹۹۰ به بعد          |

### نمودار شماره (۱) - روند شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه سازمان و مدیریت

با توجه به تغییرات سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها، اسباب این فراهم شد که مدیران توجه خود را به محیط بیرونی سازمان معطوف دارند و مفاهیمی همچون **سیستم، مدیریت اقتضایی، برنامه‌ریزی بلند مدت، استراتژی، و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک** مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد.

این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اجتماعی بود. به ویژه مفهوم استراتژی و مدیریت استراتژیک که از ادغام بهترین ایده‌های مربوط به **سیاست بازرگانی (Business Policy)** و **برنامه‌ریزی بلند مدت (Long Term Planning)** به وجود آمد.

تکامل دیدگاه‌ها همراه با توسعه و گسترش سازمان‌ها از یک سو و حرکت از محیط تا حدود زیادی با ثبات به محیط متغیر و پویا از سوی دیگر، باعث گردید که نقش مدیران روز به روز توسعه یابد و به ویژه نقش مدیران عالی و ارشد در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شرح زیر متحول گردید:

(۱) - مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده؛

(۲) - مدیر به عنوان خط مشی گذار؛

(۳) - مدیر به عنوان استراتژیست (تدوین کننده استراتژی)؛

(۴) - مدیر در نقش مدیر استراتژیک؛

سازمان ها هرچه بزرگتر و متنوع تر می شوند، رؤسای آنها مجبور می گردند مسئولیت های استراتژیک تر را اغلب به آنهایی که ارتباط بیشتر و نزدیکی به عمل دارند، واگذار نمایند. رئیس باید از تدوین و تهیه دقیق **استراتژی** اطمینان حاصل کند و در اجرای صحیح و ارزشیابی و نظارت آن نقش داشته باشد.

روشن است که با گسترش و توسعه سازمان ها و حرکت از محیط با ثبات به محیط متغیر، مدیران از عملیات **روزمره و کوتاه مدت** دور می شوند و باید به شکل دادن به رفتار دیگران در جهت اهداف سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب بیندیشند. به عبارت دیگر امروزه مدیران به سئوالات اساسی یا مبنایی یا بلند مدت سازمان، چه در زمینه تدوین استراتژی و چه در زمینه اجرا و ارزشیابی آن پاسخ می دهند و این همانا به کمک **برنامه ریزی استراتژیک** و اعمال **مدیریت استراتژیک** امکان پذیر می باشد.

در این مقاله تلاش گردیده که با نگاهی سریع بر نظریه های مربوط به برنامه ریزی استراتژیک آشنایی مختصری با این ابزار مهم مدیریتی فراهم آورد. بدین لحاظ در قسمت اول بحث ضمن ارایه تعریف مختصر از برنامه ریزی به معنای اعم، برنامه ریزی استراتژیک به طور خاص تعریف و ویژگی های آن بیان گردیده است. سپس سلسله مراتب برنامه ریزی در سازمان ها معرفی و انواع برنامه ریزی های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی که در سازمان های مختلف صورت می پذیرد معرفی گردیده و برخی ویژگی های آنها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته اند.

در قسمت بعدی جایگاه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها مورد نقد و بررسی قرار گرفته و ارتباط آن با سایر نظام ها و سیستم های موجود در سازمانها مورد توجه قرار می گیرند.

سپس با توجه به آشنایی که از برنامه ریزی استراتژیک فراهم می گردد، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به اجمال معرفی گردیده و با ارایه الگویی برای این امر گام های لازم برای تدوین برنامه های استراتژیک و مراحل مختلف آن معرفی گردیده و به طور خلاصه در مورد هر مرحله توضیح داده می شود.

در بخش بعدی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های مختلف اعم از کوچک، متوسط و بزرگ به گونه ای خلاصه توضیح داده شده و ویژگی های خاصی برای هر یک معرفی می گردد.

در بخش هفتم از مقاله محاسن و نقاط قوت برنامه ریزی استراتژیک برای یک سازمان معرفی گردیده و سپس محدودیت ها و نقاط ضعفی که ممکن است در برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان ها بروز کند، ارایه و در ادامه نیز دام ها و موانعی که بر سر راه برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند معرفی و در انتها نیز شرایط لازم برای موفقیت در برنامه ریزی استراتژیک مؤثر ارایه می شود.

در بخش هشتم یعنی بخش پایان مقاله نیز روش ارزیابی و سنجش اثربخش بودن یک برنامه استراتژیک برای سازمانها مورد بررسی قرار گرفته و توصیه های نیز ارایه می گردد.

## ۲) تعریف برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه ریزی فرایندی است که طی آن مدیر تصمیم می گیرد در طول دوره آتی چه اهدافی را باید تعقیب کند و برای رسیدن به آن اهداف، چه کارهایی را انجام دهد.

بر اساس تعریف سایمون، مدیریت عبارت است از تصمیم گیری و بر این اساس برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری نسبت به آینده یعنی پاسخ دادن به سئوالات اساسی زیر (مطابق نمودار شماره ۲):

- (۱) وضعیت فعلی، چگونه است و در کجا قرار داریم؟ (ارزیابی موقعیت فعلی)
- (۲) به کجا می خواهیم برویم؟ (ارزیابی موقعیت آینده و تعیین اهداف)
- (۳) چگونه می خواهیم به آنجا برسیم؟ (بررسی روش های دستیابی به اهداف)

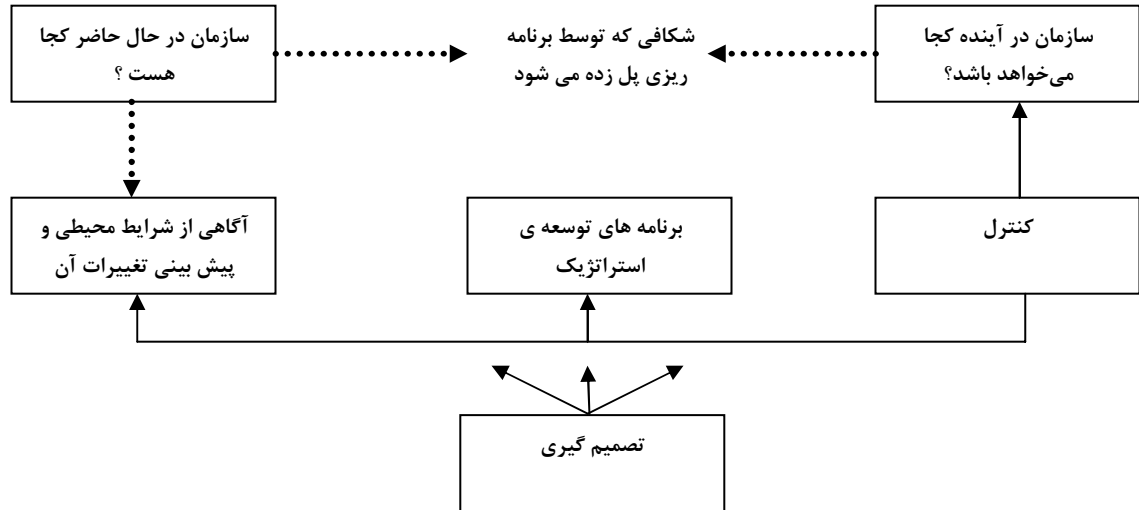
«یعنی چه کاری؟ را چه کسی؟ چگونه؟ در چه زمانی؟ با چه هزینه ای؟ و با کمک چه کسانی؟ با چه وسایل و ابزارهایی؟ و با چه منابعی؟» باید انجام دهد. بدین ترتیب ملاحظه می شود که برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری بر اساس آینده نگری و پیش بینی درباره ی اینکه برای رسیدن به هدف معینی چه کاری، چگونه، در طی چه زمانی و به وسیله چه افرادی بایستی انجام پذیرد.

به تعبیری دیگر برنامه ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه هایی که مدیر و سازمان را از وضع موجود به وضع مطلوب هدایت نماید. با این تعریف می توان گفت برنامه ریزی فقط مربوط به مسایل آینده است و نمی تواند مسایل جاری مدیر را حل نماید. به این ترتیب تصویب آینده حرکت و فعالیت سازمان در ابعاد مختلف جهت حرکت، روش حرکت، ابزار حرکت، کیفیت حرکت، تعیین حجم فعالیت و کارآیی آتیه سازمان در زمان حاضر و یش بینی وقایع و اتفاقات احتمالی مخالف مسیر حرکت سازمان و تهیه طرح مقابله با آن وقایع را برنامه ریزی گویند. با توجه به تعاریفی که در فوق اشاره گردید، می توان تعریف جامع زیر را به عنوان تعریفی مناسب برای برنامه ریزی پذیرفت که:

برنامه ریزی به مجموعه فعالیت هایی اطلاق می گردد که یک فرد و یا یک سازمان و یا دولت به منظور:

- (۱) - شناسایی اهداف و جهت گیری های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود؛
- (۲) - شناسایی امکانات (فرصتها) محدودیتها و مشکلات بالقوه و بالفعل؛
- (۳) - انتخاب مناسب ترین راه و روش جهت دستیابی به اهداف فوق؛

با توجه به امکانات و محدودیت های مشخص شده و نقاط قوت و ضعف خود، انجام می دهد.



نمودار شماره (۲) - فرآیند برنامه ریزی

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها در آورده است، سازمانها و شرکت ها در **عصر اطلاعات** به سر می برند و عصر فناوری را پشت سر نهاده اند و در این عصر برنامه ریزی از اصلی ترین وظایف مدیران محسوب می گردد و برای ادامه ی حیات هر سازمانی ضروری است. تغییرات در جهان پیرامونی هر سازمانی، **فرصت هایی** را برای آن سازمان پدید می آورد که این فرصت ها همراه با **تهدیدات و محدودیت هایی** نیز خواهد بود و این امری است که به عهده ی برنامه ریزی است که در حالیکه از فرصتها حسن استفاده را می نمایند، تهدیدات را نیز به حداقل برساند و هرچه دامنه ی اینها وسیع تر باشد برنامه ریزی استراتژیک ضروری تر به نظر می رسد.

امروزه در زمینه **برنامه ریزی** تغییرات مهمی صورت گرفته است. در گذشته تصمیم گیری در بسیاری از سازمان های اقتصادی و اجتماعی، فاقد چارچوب و برنامه بلند مدت بوده و بیشترین امکانات، انرژی و وقت مدیران مصروف حل مسایل و مشکلات روزمره می گردید و تمرکز کار و فعالیت آنها بر روی تصمیمات روزانه و جاری استوار بود. ولیکن به علت تحولات و دگرگونیهای عمیق اقتصادی، فنی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی و ... گرایش به برنامه ریزی و ارایه طرح های بلند مدت و پیش بینی حوادث، در مدیران افزایش یافت و **برنامه ریزی تجاری (Business Planning)** به صورت زیر تکامل یافت. البته امروزه هم می توان برخی از شرکتها را در یکی از مراحل زیر مشاهده نمود:

(۱) - **مرحله فاقد برنامه رسمی (UnPlanned stage):** بیشتر مؤسسات و سازمان هایی که تازه شروع به کار می نمایند و شرکت های کوچک، ستاد و واحد طرح ریزی و برنامه ریزی ندارند و مدیران وقت کمی

را صرف تهیه طرح و برنامه برای خود می نمایند. زیرا که مدیریت در پی یافتن منابع مالی لازم، ابزار، مواد اولیه و مشتری است و وقت برای برنامه ریزی رسمی ندارد و شاید تمام وقت وی برای عملیات روزانه که برای بقای سازمان ضرورت دارد، صرف می شود!

(۲) - **مرحله بودجه بندی (Budgeting system stage):** در این مرحله مدیریت تشخیص می دهد که برای بقای شرکت و تأمین مالی منظم و هماهنگ با رشد آن و تسهیل در انجام آنها نیازمند سیستم بودجه بندی است. این بودجه بندی نیازمند تفکرات برنامه ریزی تجاری نیست چنانکه **بودجه** ها را نباید با **برنامه و طرح** اشتباه کرد.

(۳) - **مرحله تنظیم برنامه های سالانه و بلند مدت تر:** مدیریت سرانجام برای پیشبرد فعالیت های سالانه و بلند مدت سازمان خود اقدام به طرح ریزی و برنامه ریزی می کند و برای این کار یکی از چند روش زیر را انتخاب خواهد کرد:

۱- برنامه ریزی از بالا به پایین (Bottom- Up Planning)

۲- برنامه ریزی از پایین به بالا (Top – Down Planning)

۳- برنامه ریزی مشارکت یا گروهی (Goals – Down , Plans- Up Planning)

۴- برنامه ریزی ترکیبی

(۴) **مرحله ی برنامه ریزی استراتژیک:** نظام برنامه ریزی در ابتدا به بررسی فعالیت های تجاری گذشته و حال سازمان ها و مؤسسات و تخمین روندهای پنج ساله و ده ساله ی آنها مبتنی بوده و مدیریت از نوسانات ادواری و تغییرات فصلی تا حدودی آگاهی داشت و آنها را در برنامه ریزی خود مدنظر قرار می دهد و از آنجا که محیط از یک روند تا حدودی با ثبات برخوردار بود، به پیش بینی ها و روندهای تخمین زده شده اعتماد داشت. اما در دو دهه ی اخیر ، باور رشد مستمر اقتصاد و ثبات شرایط محیطی از میان رفته و این سؤال اساسی برای مدیران مطرح گردیده است که چگونه یک سازمان در عصر تحولات (عدم پیوستگی ها) و تلاطمات و دگرگونی های آینده باید به بقای خود ادامه دهد؟

جواب تعدادی از سازمان ها در زمینه برنامه ریزی، از برنامه ریزی بر مبنای استقراء به برنامه ریزی استراتژیک روی آوردن بود. برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر مفاهیم اصلی تحولات بازار و محیط و استراتژی مناسب با آن قرار گرفت. بازارها به خاطر تغییر نیازهای مصرف کنندگان، فناوری، رقبا، روش های توزیع و تجارت به ویژه بروز پدیده تجارت الکترونیک (E- Commerce) و مانند آن، دستخوش تغییرات گوناگونی می باشند. مدیران مؤظفند این تغییرات را مورد بررسی و توجه قرار دهند و تشخیص دهند که چه فرصت ها و تهدیداتی در بازار وجود دارد و این فرصتها نیازمند چه امکانات و توانایی هایی می باشند چرا که تنها در یک دوره محدود و شرایط خاص است که یک سازمان فرصت و توانایی لازم برای استفاده از یک موقعیت برایش فراهم می گردد و در این زمان است که سازمان باید روی این فرصت، سرمایه گذاری کند.

مؤسسه ای که می خواهد از فرصت ایجاد شده استفاده کند باید مسیر این تحولات، یعنی تحولات بازار و محیط را پیدا کند، چرا که نمی تواند اطمینان داشته باشد که در بلند مدت هم می تواند به گونه اثر بخشی به این

نیاز بازار و محیط پاسخ دهد. در نتیجه باید کاهش سرمایه گذاری و انتقال منابع را همواره مورد بررسی قرار دهد و بخش هایی را که دارای فرصت های رو به رشد هستند را برای سرمایه گذاری های جدید شناسایی کند. علاوه بر تغییر نگرش و توجه مدیریت به شناسایی محیط و تحولات آن در این مرحله، تغییرات دیگری هم در برنامه ریزی صورت می گیرد که مهم ترین آنها تنظیم و تدوین طرحها و برنامه های بلند مدت است. مدیریت این واقعیت را به خوبی لمس می کند که موفقیت برنامه های سالانه تنها در چارچوب یک برنامه بلندمدت امکان پذیر است. در واقع نخست باید یک طرح بلند مدت برای سازمان تدوین گردد و سپس در چارچوب آن به تنظیم برنامه های سالانه مبادرت شود.

با توجه به مباحث فوق تعریف زیر را می توان برای برنامه ریزی استراتژیک ارایه نمود:

«برنامه ریزی استراتژیک عبارت است بررسی، شناسایی و در نظر گرفتن عوامل محیطی مختلف جهت تعیین فرصتها و محدودیت های سازمان و ارزیابی منابع داخلی جهت تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و تعیین خطوط اصلی فعالیت های تجاری سازمان و تعیین منابعی که برای اجرای آن لازم است و چگونگی تأمین آنها»

یعنی آنکه چه منابعی لازم است و از کجا باید بیایند؟ این منابع باید به کجا رفته و تخصیص یابند؟ و اهداف و سیاست ها و خط مشی های لازم برای دستیابی به اهداف چه می باشند؟ یعنی در برنامه ریزی استراتژیک اهداف اساسی سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل سازمان و فرصت ها و محدودیت هایی که در خارج سازمان وجود دارند، تعیین گردیده و سیاست ها و استراتژیها و منابع لازم برای دستیابی به این اهداف معلوم و مشخص می گردند.

### ۳) «برنامه ریزی استراتژیک» و «برنامه ریزی عملیاتی» (سلسله مراتب برنامه ریزی):

برنامه ریزی استراتژیک تنها فعالیت مربوط به برنامه ریزی در سازمان ها نیست بلکه در سازمان ها، برنامه های دیگری نیز تهیه می شوند که از آن جمله است **برنامه های عملیاتی** که فرایند تدوین این نوع برنامه ها را **برنامه ریزی عملیاتی (Operational Planning)** گویند. این نوع برنامه ریزی مربوط به سطوح پایین تر سازمان ها می گردد و به طور عمده بر روی عملیات جاری و **کارآیی (کارها را درست انجام دادن (Doing Things Right** تا **اثربخشی (کارهای درست را انجام دادن (Doing The Right Things** متمرکز است.

به طور معمول در برنامه ریزی استراتژیک خطوط کلی و محدودیت ها برای برنامه ریزی عملیاتی مشخص می گردند. این دونوع برنامه ریزی نیز با هم برخورد و تعامل دارند، چرا که مدیریت اثربخش به هر دو نوع طرح ریزی و برنامه ریزی نیاز دارد.

بنابراین مدیریت در برخورد با تغییر و دگرگونی از نظر برنامه ریزی، برنامه ریزی و طرح ریزی بلند مدت و استراتژیک را انتخاب می نماید. لازم به ذکر است که فرایند مدیریت استراتژیک که از ادغام ایده های مربوط به برنامه ریزی استراتژیک و سیاست تجاری شکل گرفته است، از هر دو روش **نگرش سیستمی و مدیریت اقتضایی** در پاسخ به تحولات و دگرگونیهای سریع دنیای امروز بهره می برد.



بدیهی است برای اعمال مدیریت استراتژیک و انجام برنامه های استراتژیک و عملیاتی و کارآ و اثربخش نمودن آنها، نیاز به اطلاعات با کیفیت خوب یعنی صحیح، به هنگام، دقیق، کامل، جامع، مرتبط، به موقع و ... می باشد. اطلاعات با کیفیت خوب و بهتر به این معناست که اطلاعات تا آنجا که ممکن است باید به صورت قابل اعتماد و پردازش شده در اختیار مدیران باشد تا مدیران بر مبنای اطلاعات دقیق و صحیح و به موقع، بتوانند به سرعت به مسایل پیچیده پاسخ دهند و با شناخت کافی از فرصت ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف سازمان، مسایل و موانع اجرایی و نظارت و ارزیابی آنها، تصمیمات مقتضی و مناسب را اتخاذ نمایند و این شدنی نیست مگر آنکه یک سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) مناسب و مؤثر برای سازمان طراحی و پیاده گردد.

نوع دیگری از تقسیم بندی برنامه ریزی ها وجود دارد که طی آن برنامه ریزی به سه دسته برنامه ریزی استراتژیک (دراز مدت)، تاکتیکی (میان مدت) و عملیاتی (کوتاه مدت) تقسیم می گردد. در دو جدول منعکس در شکل شماره (۲) تفاوت های اصلی و ویژگی های این نوع برنامه ریزی ها آورده شده است و در زیر ویژگی های هر یک بیان می شود.

| موضوع / نوع برنامه ریزی | برنامه ریزی عملیاتی                         | برنامه ریزی استراتژیک             |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| ۱- تمرکز                | مسایل عملیاتی سازمان                        | توسعه و بقای بلندمدت سازمان       |
| ۲- هدف مشخص             | سود فعلی (کوتاه مدت)                        | سودآتی (بلند مدت)                 |
| ۳- محدودیت ها           | منابع موجود محیطی                           | منابع آینده محیطی                 |
| ۴- پاداش ها             | کارآیی، ثبات                                | توسعه ی بالقوه آینده              |
| ۵- اطلاعات              | تجارت فعلی و بازار موجود                    | تجارت و فرصت های آینده            |
| ۶- سازمان               | با ثبات / بوروکراتیک                        | کارآفرین / قابل انعطاف            |
| ۷- رهبری                | محتاطانه و محافظه کار                       | القای تغییرات شدید                |
| ۸- حل مسأله             | واکنشی و عکس العملی، اتکاء بر تجربیات گذشته | پیش بینی و پیدا کردن روش های جدید |

| موضوع / نوع برنامه ریزی  | برنامه ریزی استراتژیک (بلند مدت) | برنامه ریزی میان مدت یا تاکتیکی | برنامه ریزی عملیاتی (کوتاه مدت) |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| ۱- هدف                   | تحصیل منابع                      | استفاده از منابع                | اجرا، ارزیابی و کنترل عملیات    |
| ۲- ابزار برنامه ریزی     | رویه ها، سیاستها و استراتژی ها   | بودجه                           | گزارش ها                        |
| ۳- دوره یا افق           | بلند مدت                         | میان مدت                        | کوتاه مدت                       |
| ۴- حوزه دید              | وسیع در سطح سازمان               | سطح میانی سازمان                | سطح عملیاتی                     |
| ۵- منابع اطلاعاتی        | خارج سازمان (بطور وسیع)          | داخل و خارج سازمان              | داخل سازمان                     |
| ۶- دقت اطلاعات           | کم                               | متوسط                           | زیاد                            |
| ۷- میزان ریسک و خطرپذیری | بالا                             | متوسط                           | کم                              |

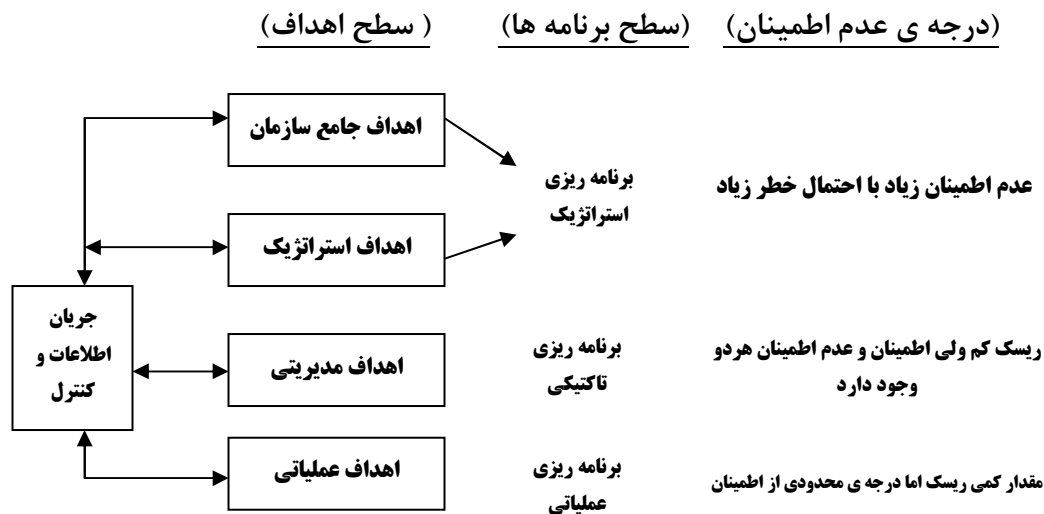
شکل شماره (۲) - تفاوت های اصلی بین انواع طرح ریزی و برنامه ریزی

(۱) - برنامه ریزی استراتژیک: براساس تقسیم بندی های فوق و در قالب سلسله مراتب برنامه ریزی ها، تعریف آن عبارت است از «فرایند تعیین و مشخص نمودن اهداف اصلی و اساسی سازمان و سیاست ها و استراتژی هایی که دستیابی به این اهداف را تحت تأثیر خواهد گذاشت و تعیین منابع مورد نیاز جهت دستیابی به این اهداف». اگرچه همه ی مدیران برنامه ریزی می نمایند و لیکن برنامه ریزی استراتژیک به طور معمول در رده های بالای مدیریتی و سطوح عالی سازمان ها انجام می پذیرد و سپس به دیگر رده های سازمان توسعه می یابد. در چنین برنامه ریزی هایی اهداف کلی و جامع سازمان مورد بحث قرار می گیرند و یک سطح بزرگی از عدم اطمینان در این نوع برنامه ریزی ها وجود دارد، تا سطوح پایین تر برنامه ریزی. در ضمن مدیران عالی سازمان برای تعیین تأثیر برنامه ها به استانداردهای کیفی محکم تری تکیه می کنند تا مدیران سطوح پایین تر سازمان.

(۲) - برنامه ریزی تاکتیکی یا هماهنگی (Coordinative / Tactical Planning): به طور عمده در سطوح میانی سازمان یا مدیریت های سطوح هماهنگی در راستای انجام برنامه های استراتژیک، انجام می پذیرد. از ویژگی های اصلی برنامه ریزی تاکتیکی ایجاد هماهنگی مابین قسمت های مهم سازمان در جهت ارائه خدمت به برنامه های استراتژیک می باشد. اثرات محیط خارجی در رده های میانی سازمان کمتر و شرایط محیط داخلی سازمان به نسبت بیشتری از برنامه ریزی استراتژیک در این نوع برنامه ریزی ها لحاظ می شود. مدیران در تدوین اهداف و استراتژی و سیاست ها بیشتر تحت تأثیر تصمیمات رده بالاتر قرار دارند. سطح ریسک و احتمال خطرپذیری در این نوع برنامه ریزی ها قابل پیش بینی و کاهش است ولیکن به هر صورت مقداری عدم اطمینان وجود دارد.

(۳) - برنامه ریزی عملیاتی: در سطوح پایین سازمان ها یا سطح مدیران عملیاتی انجام می پذیرد. برنامه ریزی های عملیاتی به طور معمول و عمده شامل دوره ی زمانی کوتاه مدت بوده و روی جنبه های کاربردی تولید کالا و خدمات در سازمان متمرکز می گردد. در برنامه های عملیاتی به عنوان مثال جداول برنامه های تولید کالاها و خدمات تولیدی سازمان، خرید مواد اولیه و تجهیزات، برنامه فروش، برنامه تبلیغات و آموزش، برنامه تأمین نیروی انسانی و از این قبیل برنامه های اجرایی تهیه می گردند. محدودیت های محیطی داخلی بوده و شامل سیاست های بودجه و روشها و وظایف می گردند. بنابراین برنامه ها در این سطح بیشتر خودکارتر از برنامه های سطوح بالاتر می باشند و تصمیمات به صورت کمی تر تعیین و اعلام می گردند و میزان و حجم فعالیت ها و دوره زمانی و زمان اجرای آنها به طور دقیق تر تعیین می گردند.

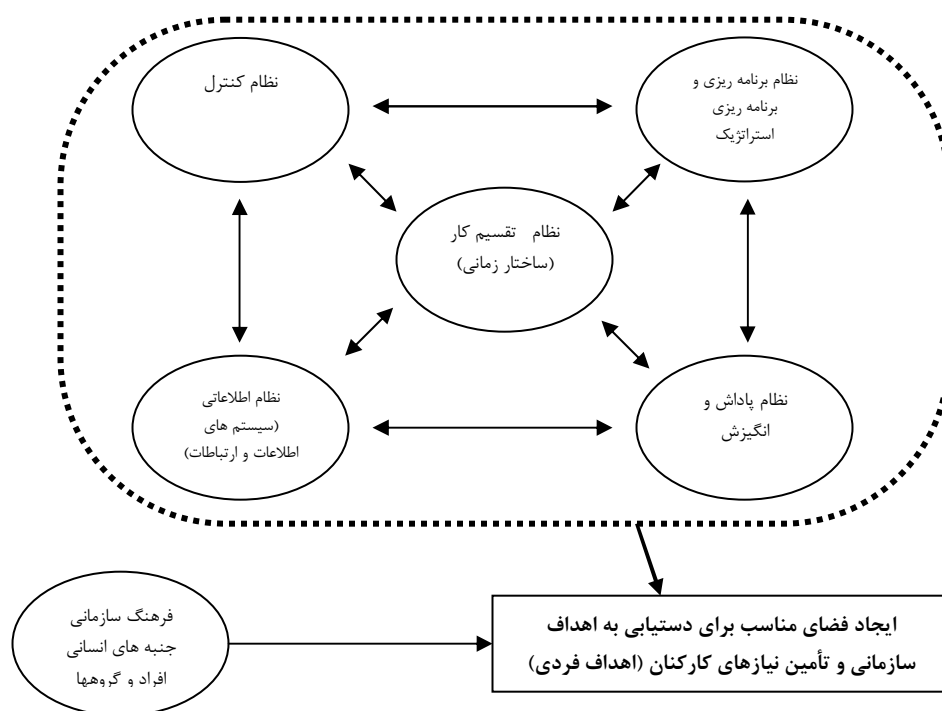
به طوری که در شکل شماره (۳) نشان داده شده است فعالیت ها در سه سطح مدیریتی در سازمان ها انجام می پذیرد. اطلاعات در هر دو سمت بالا و پایین پیوسته در جریان بوده و کنترل نیز از طریق سطوح بالاتر بر پایین تر اعمال می گردد. به همین دلیل به برنامه ریزی های استراتژیک، برنامه ریزی از بالا به پایین هم گفته می شود چرا که اطلاعات مورد نیاز سطوح میانی و پایین سازمان جهت تهیه برنامه های تاکتیکی و عملیاتی را فراهم می سازد.



شکل شماره (۳) - سلسله مراتب برنامه ریزی

#### ۴) جایگاه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و ارتباط آن با سایر سیستم های سازمان:

در بسیاری از سازمان ها و شرکت های تجاری، عملیات و استراتژی به عنوان اجزای ضروری مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک شناخته شده اند. اجزایی که هیچکدام به تنهایی جهت موفقیت بلند مدت سازمان کافی نیستند. اگرچه این توافق وجود دارد که استراتژی مناسب برای عملکرد اقتصادی بلند مدت، مهم تر از فعالیت های عملیاتی است، با این وجود در صورتی که مدیران قادر به ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی نبوده و توان اجرایی نداشته باشند، طرح ریزی و برنامه ریزی استراتژیک و به دست آوردن اطلاعات رقابتی، بی ارزش خواهد بود. به عبارت دیگر برنامه ریزی به طور دقیق باید با سایر نظام های اداری مهم مانند نظام کنترل، نظام اطلاعاتی و سیستم های اطلاعات و ارتباطات، نظام پاداش و انگیزش، و از طریق نظام تقسیم کار و ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی حمایت شود تا سازمان بتواند از کارآیی و اثربخشی لازم برخوردار باشد. شکل شماره (۴) این ارتباط را بهتر نشان می دهد.



شکل شماره (۴) - ارتباط نظام برنامه ریزی با سایر نظام های سازمان

باید توجه داشت که برنامه ریزی استراتژیک اثر بخش و اجرای آن نیازمند تلاش مداوم برای ایجاد تناسب میان عناصر اساسی یعنی فرموله کردن استراتژی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و منابع انسانی بوده، به گونه‌ای که تغییر در هر حوزه، می بایستی همراه با تغییر مناسب در سایر عناصر باشد. همچنین باید توجه داشت که انجام برنامه ریزی استراتژیک جهت پاسخگویی به تغییر شرایط محیطی و دگرگونی هایی که در آن زمان به وجود می آید، مستلزم برآورده شدن نیازهای ضروری زیر است:

(۱) - یکپارچگی سیستم های اداری : این امر در صورتی امکان پذیر است که یکپارچگی های زیر حاصل گردد و به وجود آید:

### ۱/۱- یکپارچگی میان برنامه ریزی و کنترل:

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بدون تعریف رویه های صحیحی برای تجزیه و تحلیل و کنترل فعالیتها، اثربخش نخواهد بود چرا که برنامه ریزی و کنترل دو روی یک سکه بوده و وابستگی متقابل دارند و بدون داشتن **برنامه**، کنترل بی معناست و بدون **کنترل** نیز نمی توان دریافت که برنامه های تدوین شده به خوبی به اجرا درآمدند و دارای کارآیی لازم بوده اند یا خیر؟

۱/۲- یکپارچگی میان کنترل و ساختار سازمانی با برنامه ریزی؛

۱/۳- یکپارچگی سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی با برنامه ریزی؛

۱/۴- یکپارچگی سیستم های پاداش و انگیزش با برنامه ریزی؛

### (۲) یکپارچگی در نگرش استراتژیک و نگرش عملیاتی: یکپارچگی میان سیستم های اداری و

ساختار سازمانی با برنامه ریزی، فقط نیمی از ماجراست و یکپارچگی نه تنها باید در روش ها و نظامات عملیاتی سازمان باشد، بلکه تفکر و نگرش استراتژیک باید در همه سطوح اداری و سیستم های مدیریتی سازمان حاکم باشد.

### (۳) - یکپارچگی در میان شالوده های مدیریتی و فرهنگ سازمانی: روشن است که مقررات و

رویه های عمومی و یکسان جهت برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، اطلاعات و ارتباطات و ... وجود نداشته و آنچه این وظایف را چالشی و پرتلاطم می سازد، فرهنگی است که بر سازمان مسلط است. به عبارت دیگر کافی نیست که استراتژی فقط با فرآیندهای اداری و ساختار سازمانی تناسب داشته باشد بلکه یکپارچگی آن با فرهنگ سازمانی بسیار مهم بوده و حایز اهمیت است.

برای سازمان های امروزی، برنامه ریزی استراتژیک، می تواند یک **ابزار مدیریتی** کارآ و مؤثر باشد. وقتی مدیران عالی به طور مستمر بپرسند که شرایط آینده چگونه است و سازمان آنها در آینده چگونه می خواهد باشد، آنها آینده را تعریف و تصویر کرده اند، آنها اهداف، استراتژیها و اقدامات لازم برای تحقق آنها در آینده و آینده تصویر شده را، تعیین می کنند. چنین سازمان ها و مؤسساتی که بطور استراتژیکی اداره می شوند، نسبت به سازمان هایی که اهداف بلند مدت و برنامه استراتژیکی ندارند، از مزیت رقابتی بزرگی برخوردارند. همچنین برای آنکه برنامه ریزی استراتژیک نیز خوب عمل کند، باید یک فرآیند تغییر مداوم وجود داشته باشد و نه یک سری ابزار تحلیلی یا مدیریت غیرقابل انعطاف و سخت که مانع تغییر می شود.

نقش مدیر عالی در برنامه ریزی استراتژیک هم **مهم** و هم **متغیر** است. مهم است زیرا او رهبری اساسی برای فرآیند برنامه ریزی را برعهده دارد. و نقش او متغیر است زیرا در مرحله ارزیابی، او در جهت ایجاد اطمینان از یک تصویر واقعی برای شرکت که با آن در آینده روبرو می شود، حرکت می کند.

در مرحله برنامه ریزی و تدوین برنامه ی استراتژیک مدیرعالی باید یک مشارکت کننده ی فعال باشد و کمک کند تا مأموریت و رسالت و فلسفه وجودی سازمان تعیین شود و در مرحله ی اجرا او یک مدیر و بازنگر برنامه ی استراتژیکی خواهد بود که اطمینان می دهد که برنامه در صورت نیاز تعدیل و اجرا شود.

## (۵) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

نمی توان یک قاعده و فرمولی را برای تدوین برنامه استراتژیک در کلیه سازمان ها و مؤسسات پیشنهاد نمود چرا که عوامل بسیار زیادی در تهیه و تنظیم یک برنامه استراتژیک دخالت دارند. عواملی همچون اندازه سازمان، ساختار سازمان، تمرکز یا عدم تمرکز، نوع و تنوع محصولات و خدمات، تاریخچه و عمر سازمان، رقبا، مشتریان و ... بنابراین به ندرت دو سازمان دارای نظام برنامه ریزی استراتژیک مشابهی می باشند. ولی از آنجا که تهیه و تنظیم برنامه های استراتژیک برای یک سازمان بسیار حیاتی و ضروری است (به ویژه در سازمان های بزرگ) و در عین حال این امر مشکل ترین مسأله مدیریت رده بالای سازمان ها می باشد، لذا تدوین و روشن شدن نظام برنامه ریزی و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک لازم و ضروری است.

بنابراین قبل از آنکه به ارایه مدل و الگویی برای تدوین برنامه استراتژیک سازمان ها پرداخته شود، لازم است روش های مختلف فرموله کردن **استراتژی** در سازمان ها را جهت کمک کردن به درک بهتر موضوع مطرح نمود.

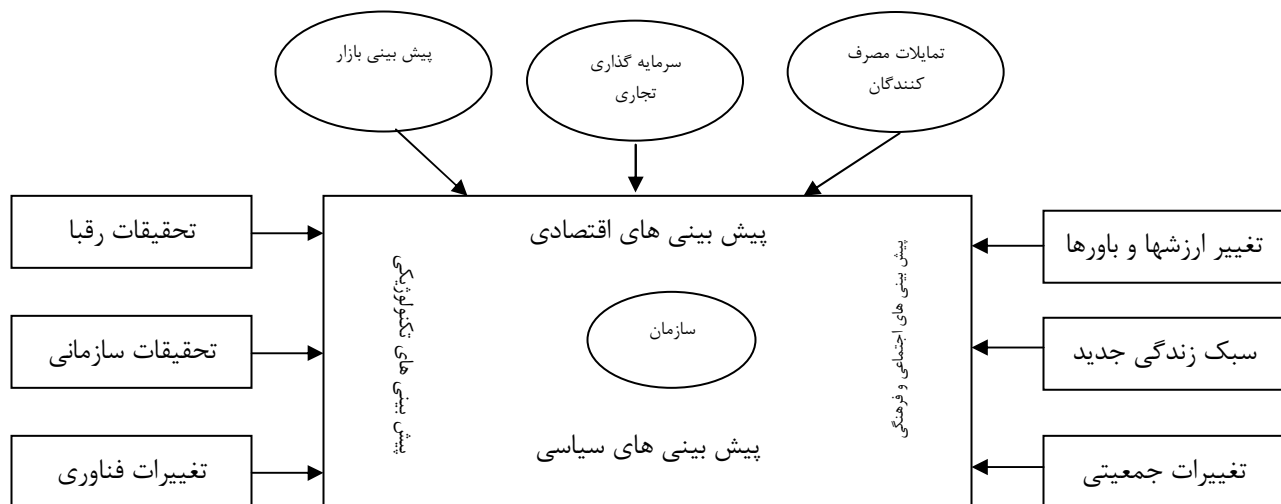
راه های گوناگونی برای فرموله کردن استراتژی وجود دارد که در زیر به دو روش آن اشاره می شود:

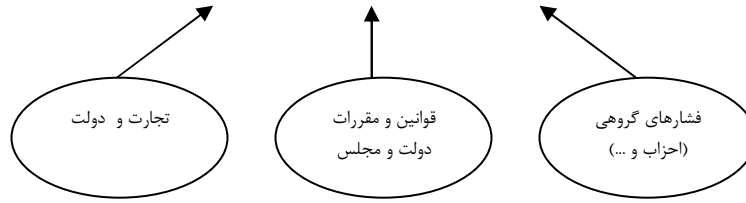
(۱) - روش برون نگری - درون نگری (Outside – Inside Approach)؛

(۲) - روش درون نگری - برون نگری (Inside – Outside Approach)؛

در روش اول مدیریت ابتدا به مسایل محیط خارجی سازمان و بعد از آن به مسایل داخلی سازمان توجه می کند به طوری که نیازها و تمایلات سازمان را تشخیص داده و سپس به طرح ریزی تغییرات لازم درون سازمانی برای کسب موقعیت های مناسب می پردازند.

در شکل شماره (۵) به برخی از متغیرها و عواملی که سازمان در هنگام تدوین استراتژی خود می بایستی توجه و عنایت داشته باشد (در برون نگری به سازمان) اشاره شده است و برخی از این عوامل تعیین و نشان داده شده اند.





شکل شماره (۵) - عوامل موجود در محیط خارجی سازمان ها

در روش درون نگری - برون نگری مدیریت ابتدا به امکانات و تسهیلات درون سازمان و نقاط قوت آن نسبت به سایر رقبا توجه نموده و سپس برای جواب گویی به نیازهای برون سازمانی، امکانات خود را به بهترین وجه به کار می گیرد.

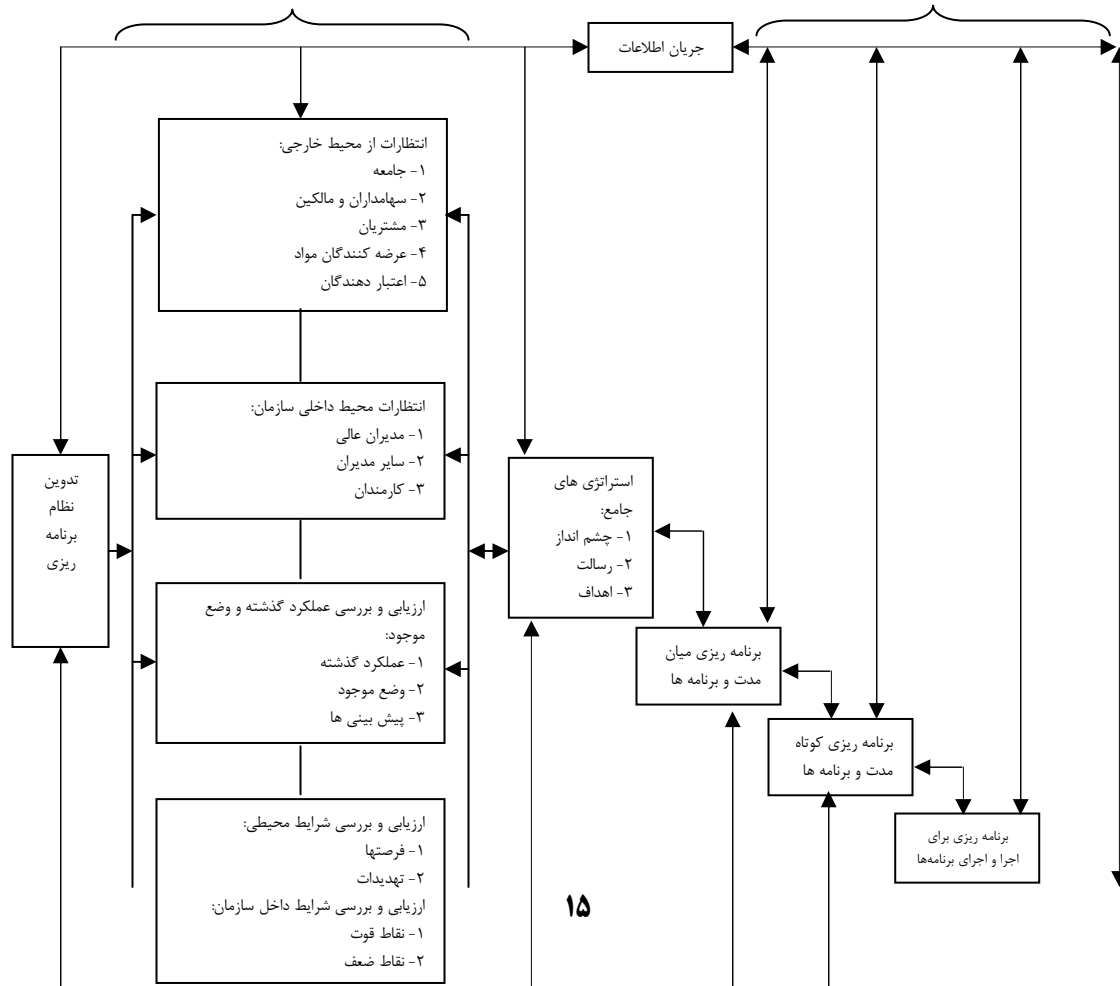
البته گاه ترکیبی از دو روش فوق نیز جهت تهیه برنامه های استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد و اما نقطه شروع و آغازین برای تدوین برنامه های استراتژیک برای سازمان ها وجود الگو و مدلی برای تعیین فرایند برنامه ریزی می باشد. شکل شماره (۶) الگوی پیشنهادی برای این امر می باشد. در این الگو ارتباط میان محیط درحال تغییر سازمان، اهداف اساسی و رسالت سازمان، طراحی و اجرای برنامه ها و چگونگی کنترل فرایند برنامه ریزی بیان شده است که در زیر به برخی از مراحل آن اشاره می شود.

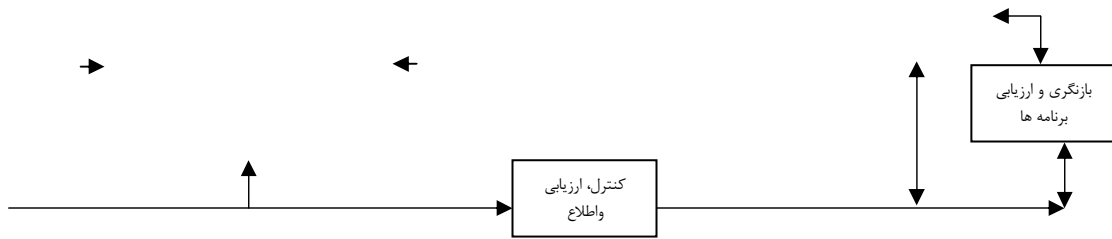
### تدوین نظام برنامه ریزی یا تهیه برنامه جهت تهیه برنامه که یکی از مشکل ترین مراحل تهیه

برنامه ی استراتژیک است. در این مرحله برای آنکه برنامه استراتژیک تهیه شود بایستی برنامه ریزی نمود.

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی عملیاتی





شکل شماره (۶) - الگوی مربوط به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

مدیریت باید به طور دقیق مشخص کند که انتظارات از برنامه مزبور چیست و چگونه می خواهد به اهداف خود برسد؟ روش برنامه ریزی چیست؟ در این روش نیاز به روش های سازماندهی فرد یا افرادی دارد که می خواهند برنامه را هدایت و یاتهبه نمایند. مسئولیت این افراد چیست؟ در نظام برنامه ریزی مشخص می شود که وظایف افراد و واحدهای مختلف سازمان چیست و چه اقداماتی در چه زمان هایی بایستی انجام دهند و چه چیزی را تهیه نمایند تا در نهایت **برنامه** محصول کار آنها شود.

همانگونه که در شکل شماره (۶) نشان داده شده است فرضیات متعددی در مورد شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری و ... باید صورت پذیرد. براساس هریک از این فرضیات طرح ها و برنامه های خاص می تواند تهیه شود و در نهایت دو یا سه یا چهار سناریو و گزینه براساس فرضیات مزبور تهیه می شود. نکته قابل توجه این است که تکیه بر محیط خارجی سازمان و عوامل مربوط به آن، مورد تأکید قرار گرفته و باید بگیرد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در صورتی که مدیریت را متوجه تغییرات محیطی نکند، نمی تواند برای سازمان با ارزش باشد. این بخش از فرآیند برنامه ریزی نه تنها برای یاری رساندن به مدیریت جهت شناساندن موقعیت ها و فرصت ها و تهدیدات احتمالی، مورد استفاده قرار می گیرد، بلکه نقاط قوت و ضعف سازمان را نیز برای مدیریت و سازمان مشخص می سازد.

مرحله ی بعدی در فرایند تدوین برنامه ی استراتژیک، تدوین و تعیین استراتژی های اصلی (Master Strategies) است. این ها شامل چشم انداز سازمان، رسالت سازمان، مأموریت سازمان، اهداف و سیاست های کلی آن است. درک منظور و مقصود و رسالت سازمان برای مدیران از این نظر با اهمیت است که می توان به دنبال آن پاسخ سئوالاتی نظیر سئوالات زیر را تهیه نمود:

- (۱) - عوامل کلیدی موفقیت سازمان در محیط موجود کدام است؟
- (۲) - طبیعت و نحوه ی رقابت در محیط چگونه است؟
- (۳) - آیا با ظرفیت ها و موقعیت های موجود می توان به اهداف خود دست یافت؟

اهداف مشخص و بلند مدت جهت همسانی با منظور و غایت اصلی سازمان تعیین می شوند که باید تا حد امکان در قالب مفاهیم قابل اندازه گیری بیان شوند، به گونه ای که مدیریت و کارکنان سازمان به راحتی بتوانند نحوه ی عملکرد خود و هدفی که دارند را درک نمایند.



سیاست های کلی هم جزء دیگری از استراتژی اصلی محسوب می شوند. این سیاست ها بیانگر این مطلب هستند که چه منابعی باید به کار گرفته شوند تا بتوان به اهداف بلند مدت دست یافت. پس از تهیه استراتژی اصلی نوبت به تهیه طرح ها و برنامه های کوتاه مدت و میان مدت می رسد. برنامه های عملیاتی در سطوح پایین سازمان پی ریزی می شوند. بکارگیری و تهیه طرح و برنامه بخشی وسیعی از فعالیت برنامه ریزی سازمان محسوب می شوند و اطلاعات لازم را برای انجام برنامه ریزی استراتژیک و جامع و همچنین تهیه برنامه های عملیاتی و بودجه های مختلف سازمان، فراهم می سازد. تهیه برنامه های کنترلی و یا برنامه ریزی برای کنترل قدم بعدی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک می باشد. پس از تهیه برنامه و شروع به اجرای آن، باید در کلیه سطوح مدیریت نحوه ی اجرای برنامه را هماهنگ و هم کنترل نمود. کنترل و اندازه گیری عملکرد برنامه ها باید مستمر صورت گیرد. نحوه ی کنترلی که در این مبحث مورد بررسی قرار می گیرد به این صورت است که انجام و نوع عملکرد هر برنامه توسط مدیران رده بالاتر همان برنامه مورد بررسی و کنترل قرار می گیرد تا اینکه به بالاترین سطح سازمان و کنترل برنامه جامع بیانجامد. میزان اثربخشی فعالیت ها در این فرآیند بستگی به برنامه های عملیاتی کارکنان، مرور و بررسی اثر آنها بر سایر برنامه ها دارد. و در انتها بازنگری برنامه ها گام آخر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. در گذشته پس از تهیه برنامه های رسمی، سازمان مایل به نگهداری و اعمال آنها در سال های آتی نیز بود. اما امروزه اغلب سازمان ها با بازنگری و مرور برنامه های هر سال به تغییر و بهبود آنها می پردازند. این مرور و تغییر سالانه به سازمان قابلیت و توانایی انعطاف پذیری در مقابل تغییرات ایجاد شده به ویژه در شرایط محیطی خارج از سازمان را می دهد و علاوه بر این هر بار مرور برنامه ها موجب تقویت و بهبود آنها می گردد. ذکر این نکته ضروری است که بیشترین اهمیت داشتن یک الگو برای تدوین برنامه های استراتژیک این است که وظیفه مدیران ارشد سازمان را برای تهیه برنامه های استراتژیک، بیان می کند. این الگو نشان می دهد که اولین کار مدیر بیان و نمایش و بررسی محیط خارجی سازمان و ارزیابی میزان علاقمندی سازمان به اهداف و وظایف خود می باشد. الگوی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ، یک چارچوب کلی که مدیران را با مسایل کلی مواجه می نماید، به دست می دهد. به این ترتیب به آنها می گوید که در هنگام مواجهه با مسایل محیطی چگونه می توانند عمل کنند و تصمیم بگیرند در حالی که تمام توجه خود رامعطوف اهداف اساسی سازمان نموده اند. با این توصیف، می توان ادعا نمود که برنامه ریزی استراتژیک بخش اساسی و مرکزی کلیه فعالیت های مدیریت است.

## ۶) انواع روش های برنامه ریزی استراتژیک:

روش های گوناگونی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- روش برنامه ریزی از بالا به پایین؛
- ۲- روش برنامه ریزی از پایین به بالا؛
- ۳- روش برنامه ریزی ترکیبی از بالا به پایین و از پایین به بالا؛

#### ۴- روش برنامه ریزی گروهی (Team Planning):

در روش اول مدیران سطح بالای سازمان مدیران پایین تر را هدایت می کنند. یعنی اهداف استراتژیک سازمان را تعیین کرده و سپس بخش های مختلف سازمان براساس این اهداف، طرح ها و برنامه های خود را مشخص و پیشنهاد می نمایند. در روش دوم که نوعی از برنامه ریزی های غیرمتمرکز محسوب می شود مدیران سطوح پایین تر سازمان اهداف و برنامه های خود را به سطوح بالای سازمان ارایه می دهند و مدیران رده بالاتر پس از مرور و ارزیابی این برنامه ها با ابلاغ نظرات خود، مجدد آنها را به واحدهای مختلف جهت اصلاح و تجدیدنظر عودت می دهند. در این روش مدیران رده بالا مسئول تهیه برنامه های سرمایه گذاری و توسعه و تأمین مالی می باشند.

در روش سوم که ترکیبی از دو روش فوق است و بیشتر در سازمان های بزرگ که به صورت غیرمتمرکز فعالیت می کنند، مورد استفاده قرار می گیرد، مدیریت سطح بالا اهدافی را معین می کند که اجازه ی انعطاف پذیری به قسمت های مختلف را می دهد و به این ترتیب مدیران رده های بالا و پایین به همراه یکدیگر برنامه ها را تهیه می کنند. این اهداف به اتفاق تعیین می گردند، حسن این روش هماهنگی و مشارکت در مبادله اطلاعات بین مدیران رده های مختلف سازمان می باشد.

در روش برنامه ریزی گروهی یا تیمی که ویژه سازمان های متمرکز می باشد، یک گروه خاص مسایل و مشکلات سازمان را بررسی نموده و برنامه استراتژیک را بر اساس این بررسی تهیه می نماید. به طور معمول یک کمیته یا شورای برنامه ریزی به ریاست مدیرعالی سازمان وظیفه تهیه برنامه ها را به عهده دارد. در این کمیته افرادی به صورت دائمی و افرادی به صورت موقت مشغول برنامه ریزی می باشند و مورد استفاده قرار می گیرند. کمیته و تیم برنامه ریزی در صورتی به طور کارآ عمل می نماید که ارتباط میان رییس سازمان و اعضای کمیته به نحو مناسبی برقرار گردد.

لازم به ذکر است دخالت و مسئولیت پذیری بیش از حد مدیر عالی سازمان نیز باعث کاهش اثربخشی کمیته خواهد شد.

با توجه به مطالب فوق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را می توان در گام های زیر خلاصه نمود:

- (۱)- تدوین نظام برنامه ریزی (تهیه برنامه ای جهت تهیه برنامه استراتژیک)؛
- (۲)- بررسی و مطالعه شرایط محیطی و عوامل مربوطه و پیش بینی آنها برای آینده و تعیین فرصت ها و محدودیت ها؛

(۳)- بررسی عملکرد گذشته و وضع موجود جهت تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان؛

(۴)- تدوین چشم انداز، اهداف و استراتژی ها و سیاست ها (استراتژی جامع)؛

(۵)- تهیه و تدوین برنامه ها (میان مدت و کوتاه مدت)؛

(۶)- تعیین منابع موردنیاز برای اجرای برنامه ها و بودجه بندی؛

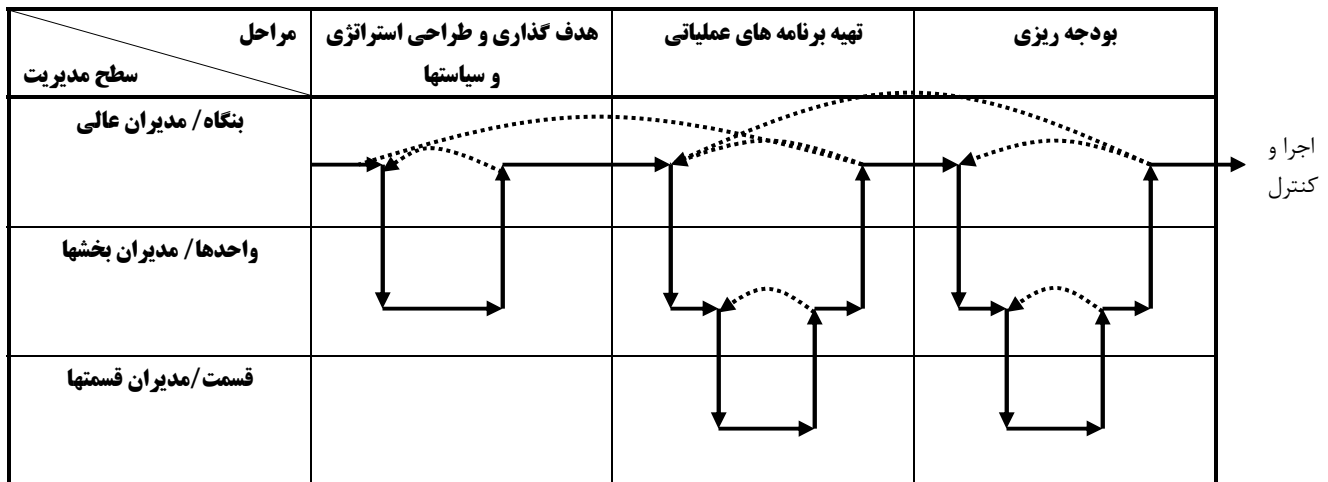
(۷)- تدوین برنامه جهت اعمال نظارت و کنترل بر حسن اجرای برنامه و تهیه برنامه جهت اجرای برنامه؛

(۸)- ارزیابی و بازنگری در استراتژی ها و برنامه ها (بعد از اجرای برنامه استراتژیک)؛

## ۷) برنامه ریزی استراتژیک در انواع مختلف سازمانها:

هیچ برنامه و روش برنامه ریزی وجود ندارد که مناسب همه ی سازمان ها باشد. فرآیند برنامه ریزی نیز همیشه متناسب با ویژگی های سازمان های مختلف تغییر می کند. اما جنبه هایی از یک نظام برنامه ریزی وجود دارد که برای سازمان های بزرگ، متوسط و کوچک قابل استفاده و مناسب می باشد که در زیر به آنها اشاره می شود:

\* (۱) - برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های بزرگ: فرآیند برنامه ریزی در بسیاری از سازمان های بزرگ مطابق با فرایند ارائه شده در شکل شماره (۷) انجام می گیرد.



شکل شماره (۷) - فرآیند برنامه ریزی [منبع : ونسیل و لورنج]

استراتژی در اینگونه سازمان ها به طور دائمی توسط ارتباط متقابل سه سطح سازمان و مدیران عالی، میانی و عملیاتی بررسی و تعیین می شود. مدیران عالی به همراه برنامه ریزان در مورد اهداف اصلی و کلان سازمان، منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف، استراتژی ها و سیاست ها و چگونگی تخصیص منابع میان بخش ها، تصمیم گیری می نمایند.

مدیران سطح میانی اهداف را فرموله کرده و به صورت برنامه های عملیاتی (یا تاکتیکی) تهیه می نمایند و منابع موردنیاز را گزارش می نمایند. مدیران سطح پایین یعنی مدیران اجرایی برنامه های اجرایی را برای قسمتهای خود تهیه نموده و به دنبال دستیابی به اهداف قسمت خود خواهند بود.

فرآیند برنامه ریزی یک مسأله رقابتی است. به گونه ای که در آن ها برنامه ها و اهداف پیشنهاد گردیده، مورد بحث قرار گرفته و سپس تأیید می شوند. طی هریک از سه مرحله برنامه ریزی که در شکل (۷) نشان داده شده است، طرح ها و برنامه های هر مرحله در مرحله بعد مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محاسن دیگری علاوه بر تهیه یک برنامه برای سازمان، نیز به دنبال دارد. اهداف تعیین شده در هر سطح برای سطح بالاتر خود سودمند می باشد و مذاکرات انجام شده بین مدیران منجر به ایجاد یک مجموعه هماهنگ می گردد.

### \* (۲) - برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های متوسط: در این نوع سازمان ها روشهای متفاوتی

جهت برنامه ریزی وجود دارد. گاه می توان برنامه این سازمانها را از روی برنامه سازمان های بزرگ تر ایده گرفت و با اصلاحاتی آن را به کار گرفت. حتی می توان از روشهای بکار گرفته شده در سازمانهای کوچک نیز استفاده نمود. بسیاری از سازمانهای متوسط از روشهای مختلف پایین به بالا جهت برنامه ریزی استفاده می کنند که می توان آنرا میانه به بالا نیز نامید.

از آنجایی که قدرت و ویژگی های برتر سازمان در بخش های عملیاتی آن است، مدیران سطوح بالا از مدیران این بخشها می خواهند که اهداف خود را تعریف و تعیین نمایند و بودجه های لازم را تهیه و ارایه نمایند. پس از این مرحله برنامه های تهیه شده به مدیران رده بالای سازمان ارجاع خواهد شد تا با ترکیب و اصلاح آنها برنامه و طرح کلی سازمان تهیه گردد. با این روش دانسته های مدیران میانی برای تهیه برنامه، به خوبی مورد استفاده قرار می گیرد.

### \* (۳) - برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های کوچک: یکی از معایب سازمان های کوچک عدم

وجود برنامه های بلندمدت می باشد. مدیران اینگونه سازمانها ممکن است از اهمیت برنامه های بلندمدت بااطلاع باشند ولی شرایط و فشارهای روزانه و کوتاه مدت به گونه ای است که امکان اینگونه برنامه ریزی ها را به آنها نمی دهد. و علیرغم آنکه روش کلی برنامه ریزی برای همه سازمانها یکسان می باشد، سازمانهای کوچک دارای مسایل خاصی می باشند که عبارتند از:

(۱) - تعداد مدیرانی که قادر به برنامه ریزی (به ویژه استراتژیک) یا مشارکت در آن باشند، کم است.

(۲) وضعیت فعلی و بقای این گونه سازمان ها مهمترین مسأله به شمار می آید.

(۳) - سرمایه این نوع سازمانها همیشه محدود و کم است.

(۴) در مقابل تغییرات جزئی بسیار حساس می باشند.

(۵) قدرت تحمل مخاطره و ریسک بالا را ندارد.

در سازمانهای کوچک اگر برنامه ریزی صورت پذیرد، این برنامه ها باید از لحاظ زمانی، انرژی و اطلاعات موجود، در مقیاس کوچکی انجام بگیرد و تا حد امکان ساده باشند. همچنین سئوالات اساسی خاصی وجود دارند که برنامه ریزان باید در ابتدای برنامه ریزی پاسخ آنها را بیابند. بعضی از این سئوالات عبارتند از:

(۱) هم اکنون در چه جایگاه، شرایط و موقعیتی قرار داریم؟

- ۲) در ۵ سال آینده در چه موقعیتی قرار است باشیم (باید باشیم)؟
  - ۳) مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟
  - ۴) بازارهای سازمان کجاست؟ و کجا باید باشد؟
  - ۵) سهم بازار سازمان چقدر است؟
  - ۶) سهم بازار سازمان چقدر باید باشد؟
  - ۷) اهداف اصلی کدام می باشند؟
  - ۸) نقاط قوت و ضعف کجاست و چیست؟
  - ۹) چه فعالیت هایی در حال حاضر باید جهت گسترش تولیدات (کالاها یا خدمات) سازمان باید انجام شود؟ در آینده چگونه؟
  - ۱۰) آیا سیاستهای قبلی و فعلی سازمان مورد قبول کارکنان می باشد؟
  - ۱۱) روشهای رشد و توسعه چگونه باید باشد؟
  - ۱۲) روش تأمین مالی برای رشد و توسعه سازمان از چه طریقی باشد؟
  - ۱۳) چه تمهیداتی برای پشتیبانی های مالی صورت می گیرد؟
  - ۱۴) چه فعالیت هایی برای استفاده از فرصت ها و مقابله با تهدیدات باید صورت گیرد؟
- برای پاسخ به اینگونه سئوالات مدیرعالی و سایر مدیران و کارکنان در سازمان باید به طریق استراتژیک تفکر نمایند و در مراحل بعد برنامه فعالیت های جزئی تر و عملیاتی سازمان تهیه گردد.

### ۸) برنامه ریزی استراتژیک مؤثر و نقاط قوت و ضعف برنامه ریزی استراتژیک:

- یکی از راه های ثمر بخش و مؤثر بودن برنامه ریزی استراتژیک پی بردن به نقاط قوت و ضعف آن است. در این خصوص نیز تحقیقات زیادی صورت پذیرفته است و عوامل زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از ملزومات هر نوع برنامه ریزی به ویژه برنامه ریزی استراتژیک، اعتقاد و حمایت مدیران رده بالا از این امر می باشد. به طور معمول هر دو گروه مدیران و برنامه ریزان، فرآیند برنامه ریزی را با اهمیت می دانند اما آنان مسأله انعطاف پذیر بودن برنامه ها را با اهمیت تر می دانند.
- یکی از نقاط ضعف هر نوع برنامه ریزی به ویژه برنامه ریزی استراتژیک قابل اتکاء نبودن اطلاعات موردنیاز می باشد. چرا که برای پیش بینی آینده نیاز به اطلاعات جامعی از عملکرد گذشته و وضع موجود و فرصتها و تهدیدات محیطی می باشد و سازمانها در گردآوری و تأمین چنین اطلاعاتی با مشکل مواجه می شوند. اگر قرار باشد اهمیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانها و نقاط قوت و بکارگیری چنین ابزاری را برای مدیران و سازمانها فهرست شود، نکات زیر می تواند قابل توجه باشد:
- (۱) - کمک به اخذ تصمیم عقلایی تر برای تخصیص منابع استراتژیک؛
  - (۲) - تطابق سازمان با محیط و شرایط محیطی و تغییرات آن؛
  - (۳) - اقتصادی کردن عملیات و افزایش راندمان عملیات؛
  - (۴) - استفاده از نقاط قوت و جلوگیری از آثار نامطلوب نقاط ضعف؛

- (۵)- استفاده از فرصت های محیطی رقابتی؛
- (۶)- ایجاد آمادگی برای مقابله با تهدیدات محیطی؛
- (۷)- بهبود ارتباطات؛
- (۸)- ایجاد هماهنگی بیشتر و بهتر بین بخش های مختلف سازمان و انسجام بیشتر در میان آنها؛
- (۹)- امکان پذیر نمودن کنترل و تکیه بر کنترل آینده نگر (کنترل استراتژیک)؛
- (۱۰)- پرورش مدیران و آمادگی بیشتر آنان برای نشان دادن واکنش مناسب در مقابل تغییرات؛
- (۱۱)- تعادل و وحدت فکر و عمل متناسب با موقعیت (مشارکت سطوح مختلف را می طلبد)؛
- (۱۲)- تأکید و توجه به منافع بلند مدت سازمان؛
- (۱۳)- تمرکز کوشش ها و منابع بر روی موضوعات اصلی و جداکردن مسایل مهم از غیرمهم؛
- (۱۴)- پیش بینی کامل تر مسایل اجرایی؛
- (۱۵)- بکارگیری تفکر سیستمی و اقتضایی در برخورد با مسایل مبتلابه سازمان؛
- (۱۶)- امکان پذیر نمودن ارزشیابی و اصلاح مستمر عملکرد سازمان؛
- (۱۷)- افزایش قدرت درگیری بامشکلات برای مدیران و سازمان؛
- (۱۸)- افزایش انگیزه مدیران و کارکنان؛

جدای از نقاط قوت و محاسنی که بر امر برنامه ریزی استراتژیک مترتب است، انجام این امر برای سازمانها موجب بروز اشکالاتی نیز می گردد و به عبارت بهتر برنامه ریزی استراتژیک دارای نقاط ضعف یا دارای محدودیت هایی نیز می باشد که عبارتند از:

- (۱)- با توجه به هزینه و وقت زیادی که تهیه این برنامه ها لازم دارند، بسیاری از سازمانهای کوچک از انجام آن پرهیز می نمایند.
- (۲)- علیرغم صرف وقت و هزینه زیاد برای تهیه این نوع برنامه ها، هیچ تضمینی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد.
- (۳)- در صورت انتشار برنامه، رقبا و مخالفین از اطلاعات مندرج در آن استفاده خواهند کرد.
- (۴)- در صورت عدم بکارگیری مدیران و کارکنان سطوح پایین تر و مشارکت ندادن آنها در فرایند تهیه برنامه، در هنگام اجرای برنامه با مخالفت و مقاومت ایشان مواجه می شود و پدیده مقاومت در برابر تغییر بروز می نماید.
- (۵)- گردآوری اطلاعات به ویژه در مواردی که مربوط به خارج از سازمان و شرایط محیطی است و بخصوص پیش بینی عوامل محیطی در آینده کار مشکلی است و لذا اطلاعات مندرج در برنامه از دقت لازم ممکن است برخوردار نباشد.
- (۶)- مدیران میانی و عملیاتی تمایلی به برنامه ریزی کوتاه مدت دارند تا بلند مدت و علاقه به حل مسایل روزمره و جاری دارند تا مشکلات و برنامه های بلند مدت.

از سوی دیگر تهیه برنامه های استراتژیک خود با مشکلات و به قولی «دام هایی» مواجه است که برخی از موانع و دام ها عبارتند از:

- (۱) - عدم حمایت و اعتقاد مدیر عالی سازمان؛
- (۲) - عدم صرف وقت کافی برای برنامه ریزی توسط مدیران به ویژه مدیران عالی سازمان؛
- (۳) - قصور در تعیین و بیان مشخص اهداف به عنوان مبنایی برای فرموله کردن استراتژی ها و برنامه ها؛
- (۴) - قصور در درگیر ساختن مدیران اجرایی اصلی و کارشناسان ذیربط در فرایند تهیه برنامه؛
- (۵) - قصور در بکارگیری ابزارهای انگیزشی در جهت مشارکت دادن بیشتر کارکنان در فرایند تهیه برنامه؛
- (۶) - قصور مدیریت سازمان در خلق و ایجاد «جو برنامه ریزی» جهت تهیه برنامه؛
- (۷) - عدم پیش بینی انعطاف کافی و لازم در برنامه ها؛
- (۸) - عدم بررسی و اعمال نظر در مورد برنامه ها و طرحهایی که از سوی سطوح پایین تر سازمان تهیه و ارائه می شود و قبول بدون چون و چرای آنها؛
- (۹) - عدم رعایت و توجه به برنامه مصوب، چرا که وقتی برنامه تهیه شد همه باید آنرا رعایت نمایند و الزام به رعایت مفاد برنامه داشته باشند از جمله مدیر عالی سازمان؛

برای آنکه شرایط لازم برای موفقیت در برنامه ریزی فراهم گردد و برنامه مؤثر و کارآیی تهیه گردد، میبایستی نکات زیر را رعایت و در فرایند تهیه برنامه نیز لحاظ نمود:

- (۱) - برای تهیه برنامه باید «برنامه» تهیه نمود. وجود نظام برنامه ریزی به ویژه وقتی سازمان گسترده تر می شود امری الزامی و ابزاری مؤثر در جهت هدایت همه فعالیتها در راستای تدوین برنامه می باشد؛
- (۲) - تفهیم برنامه ریزی و مطلع کردن افراد از فرایند برنامه ریزی و نیت مدیر از تهیه برنامه؛
- (۳) - مشارکت دادن مدیران و کارشناسان و کارکنان ذیربط در امر تدوین برنامه و در طول فرایند تهیه برنامه . البته باید دقت نمود که «مسئولیت» برنامه ریزی در این وسط لوٹ نشود و مدیران و کارکنان سطوح پایین بیش از حد در امر برنامه و تدوین آن دخالت نکنند؛
- (۴) - جلب نظر و رضایت تصویب کنندگان برنامه و اخذ تأیید برای اینکه برنامه ای تهیه شود؛
- (۵) - مشارکت دادن و اعمال نظرات تصویب کنندگان برنامه؛
- (۶) - ایجاد «جو برنامه ریزی» و شرایط مناسبی در سازمان که همه آن را درک کرده و موضوع را جدی

بگیرند؛

- (۷) - شروع فرایند برنامه ریزی از رده بالای سازمان به ویژه در سازمانهای بزرگ؛
- (۸) - ضربتی عمل کردن و گسترده برنامه را طرح کردن و نه تدریجی؛
- (۹) - چون بسیاری از مدیران مسن تر با تغییر مخالفند و محتاطانه تر عمل می نمایند، بهتر است که در موارد لزوم از مدیران جوان تر و پرنرزی تر در امر تدوین برنامه استفاده نمود؛

## ۹) ارزیابی و بررسی «اثر بخشی» برنامه ریزی استراتژیک:

روش های خاص و مدونی برای تعیین میزان اثربخش بودن برنامه ریزی استراتژیک به طور قابل اعتمال وجود ندارد و نظرات مختلفی در این راستا مطرح گردیده است. ولیکن آنچه که مدیران سازمانها را می تواند در ارزیابی موفقیت ثمربخش بودن برنامه های استراتژیکی که برای سازمانهای خود تدوین می نمایند، کمک نماید پاسخ به یک سری سئوالاتی است که می تواند در این راستا مطرح باشد. لذا در زیر نمونه ای از سئوالاتی را که در این راستا می تواند برای مدیران در راستای ارزیابی برنامه هایشان مؤثر باشد را مطرح می نماید:

- (۱) - آیا برنامه تدوین شده می تواند به طور مؤثری به مدیر کمک نماید؟
- (۲) - آیا برنامه می تواند در پاسخگوی تعهدات و مسئولیتهای کارکنان مؤثر و کمک کننده باشد؟
- (۳) - آیا اطلاعات کافی برای قابل اطمینان بودن برنامه و افزایش قابلیت اعتماد به برنامه وجود دارد؟
- (۴) - آیا دقت کافی در تهیه و تدوین برنامه ها بکار رفته؟
- (۵) - آیا روش های بکار رفته مفید و مناسب بوده اند؟
- (۶) - آیا استراتژی ها به خوبی تدوین و بکار گرفته شده اند؟
- (۷) - آیا برنامه دارای استراتژی (ها) می باشد؟
- (۸) - آیا مزیت های نسبی رقابتی سازمان در نظر گرفته شده و بیان گردیده است؟
- (۹) - آیا فرصتها و موقعیتهای و امکانات بالقوه به طور مناسب شناسایی شده اند؟
- (۱۰) - آیا در فرایند برنامه ریزی شرایط آینده و احتمالات و گزینه ها و سناریوهای مختلف در نظر گرفته شده اند؟

- (۱۱) - آیا برنامه توجه مدیران را به مسایل و موقعیت های بحرانی جلب می کند؟
- (۱۲) - آیا برنامه ها با سیستم تخصیص و بکارگیری منابع و سرمایه های سازمان هماهنگی دارد؟
- (۱۳) - آیا فرایند برنامه ریزی و اجرای برنامه، تغییرات ساختارهای مدیریت لازم را در نظر گرفته است؟

آنچه در انتهای این مقاله باید تأکید گردد آن است که:

**«برنامه ریزی استراتژیک ابزار بسیار مناسبی است در اختیار مدیران به منظور آنکه به عوامل محیطی داخل و خارج سازمان خود نظر افکنده و از منابع و امکانات و توانایی ها و فرصت های بالقوه و بالفعل موجود و آتی داخل و خارج سازمان حسن استفاده را بنمایند.»**



### فهرست منابع و مآخذ

#### الف) فارسی

- ۱- بیان، حسام الدین (۱۳۶۸): «مدیریت استراتژیک»، فصل نامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره هفتم.
- ۲- حسینی، سید محمود (۱۳۶۸): «نگاهی بر فرآیند مدیریت استراتژیک»، فصل نامه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره ۶ و ۷.
- ۳- شهیدی، محمد تقی (۱۳۶۹): «استراتژی و جایگاه آن در مدیریت»، فصل نامه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره ۹ و ۱۰.

#### ب) انگلیسی

- 1- Ansoff, Igor & McDonnell, Edward, (1990): "Implating Strategic Management", Second Edition, Prentice-Hall.
- 2- Anthony, R.& J. Dearden, (1980): "Management Control systems", Irwin.
- 3- Bryson, John . (1999): "Strategic Management", Pergamon.
- 4- Chinowsky, Paul S. & Meredith, James E. (2000): "Strategic Corporate Management For Engineering", Oxford University Press.
- 5- Daniel, A.Lynn (1992): "Strategic Planning – The Role of The chief Executive", Longrange Planning, Vol. 25, NO.2.

- 6- Earden , C. Vander & F.H. Sealens, (1991): "The Use Of Science and Technology Indicators in Planning", Longrange Planning, Vol. 24,NO.3.
- 7- Finlay, Paul (2000): "Strategic Mangement : An Introduction to Business and Corporate Strategy", Prentice –Hall.
- 8- Hages, R. H. (1985): "Strategic Planning – Forward in reverse", Harward Business Review.
- 9- Huse, Edgare (1984): "Strategic Planning" , Chapter 7, Prentice-Hall.
- 10- Hussey, D. (1984): "Corporate Planning, Theory and Practice", 2en Ed, Program Press.
- 11- Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian & Ghoshal , Sumantra (1995): "The Strategy Process (Revised European Editon)", Pearson Education Limited.
- 12- Pearce, John A. & Robinson , J R, Richard B. (1982): "Strategic Mangement" , Richard Irwin, Inc.
- 12- Powell, Thomas C. (1992): "Research Notes and Communication Strategic Planning as Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol. 13.
- 13- Quinn, James Brian & Mintzber, Henry & James, Robert M. (1988): "The strategy Process (Concepts, Contents & Cases)" , Prentice-Hall.
- 14- Vancil, Richard F. & Peter Lorange: "Strategic Planning in dirversified Companies".
- 15- Welsch, G. (1976): "Budgeting: Comperhensive profit Planning and control", Prentice-Hall.