

برنامه ریزی استراتژیک در آموزش

فاطمه محبوبی فر^۱، زهرا دهقانی^۲، مرضیه جودکی عزیز^۳

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

^۳ دانشجوی کارشناسی رشد، گروه روانشناسی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای ضروری مدیریت سازمان‌ها در دنیای پیچیده و پرتحول امروز شناخته می‌شود. این مقاله به بررسی جامع مفاهیم و فرآیندهای کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد و مدل‌ها و ابزارهای مورد استفاده در این زمینه را تحلیل می‌کند. از جمله مهم‌ترین مباحث مطرح شده می‌توان به تحلیل روندها، تدوین سناریوها، پیش‌بینی فناوری و تحلیل عدم قطعیت‌ها اشاره کرد که همگی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در برابر تغییرات محیطی آماده و مقاوم باشند. همچنین، مدل‌های استراتژیک فیلیپس، بایسون و رایت به‌طور ویژه مورد بررسی قرار گرفتند تا نشان داده شود که چگونه می‌توان با استفاده از اهداف سازمانی، استراتژی‌های مؤثری برای رسیدن به موفقیت‌های بلندمدت تدوین کرد. این مقاله نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک تنها به عنوان یک ابزار پیش‌بینی نیست، بلکه رویکردی پویا و انعطاف‌پذیر برای مواجهه با عدم قطعیت‌ها و تغییرات سریع در محیط‌های سازمانی است. با استفاده از این روش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند مسیرهای موفقیت‌آمیزی را در آینده‌ای نامطمئن ترسیم کنند و از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کنند. در نتیجه، برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا علاوه بر تحقق اهداف، در رقابت‌پذیری خود پایدار بمانند.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده‌پژوهی، استراتژی سازمانی، مدیریت سازمانی

مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهمتر است تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آنها ایجاد می‌کند تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آنها کاهش یافت و این بُعد جدید از مسئله سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر تحول آفرین شوند (باقری و دلپسند، ۲۰۰۸: ۱۲۶). برای کسب این آمادگی و توانایی رویارویی با چالش‌های متغیر دنیای کنونی یکی از نیازهای اساسی هر سازمان برنامه‌ریزی است (یمنی دوزی سرخابی و صالحی، ۲۰۰۸: ۱۳).

سیستم‌های سازمانی در جهت کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان «برنامه‌ریزی استراتژیک» است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی-هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو احسن استفاده نموده، از تهدیدها پرهیز کند؛ به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۰). در سال‌های اخیر توجه روزافزونی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک، بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور دست، ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه‌ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی‌شان که برنامه‌ریزی عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌سازد. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی شده در واحد خود را تحقق بخشند (مبینی دهکردی و سلمانپور خویی، ۱۳۸۵: ۱۸۸).

تعریف برنامه‌ریزی و انواع آن

برنامه‌ریزی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیریتی، فرآیندی سیستماتیک برای تعیین اهداف، تدوین راهبردها و انتخاب اقدامات مناسب برای دستیابی به این اهداف تعریف می‌شود. این فرآیند شامل تعیین مسیر حرکت سازمان در مواجهه با محیط داخلی و خارجی آن است (رابینز و کولتر^۱، ۲۰۲۱).

^۱ Robbins & Coulter

به گفته دافت^۲ (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی به معنای تصمیم‌گیری در مورد آینده سازمان است، به‌ویژه در مورد اقدامات و منابعی که برای رسیدن به اهداف مورد نظر نیاز است. برنامه‌ریزی همچنین به هماهنگی فعالیت‌ها کمک می‌کند و به مدیران این امکان را می‌دهد تا به‌صورت مؤثرتر و کارآمدتر منابع را تخصیص دهند.

از دیدگاه گریفین^۳ (۲۰۲۰) برنامه‌ریزی نه تنها به معنای تعیین اهداف و تدوین برنامه‌ها برای رسیدن به این اهداف است، بلکه شامل پایه و ارزیابی مستمر پیشرفت در جهت این اهداف نیز می‌شود. این ارزیابی‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا در صورت لزوم، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را اصلاح کنند.

«برنامه‌ریزی» به عنوان فرآیندی سازمان‌یافته، شامل تعیین اهداف مشخص، طراحی فعالیت‌های مورد نیاز و تصمیم‌گیری درباره مسیر حرکت سازمان به سوی تحقق این اهداف است. مینتزبرگ^۴ (۲۰۱۹) برنامه‌ریزی را به عنوان یک ابزار اساسی برای انطباق سازمان با شرایط پیچیده و متغیر محیطی تعریف کرده است. وی معتقد است که برنامه‌ریزی نقش کلیدی در کمک به مدیران برای پیش‌بینی تغییرات و آماده‌سازی سازمان در مواجهه با چالش‌ها دارد.

اشتاینر^۵ (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها اهداف و مقاصد خود را شناسایی کنند، بلکه مسیر دستیابی به آن‌ها را نیز بهینه‌سازی کنند. این فرآیند شامل بررسی دقیق فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، و تحلیل منابع و توانمندی‌های داخلی سازمان است.

«برنامه‌ریزی» به‌عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت، در سطوح مختلف سازمانی به اشکال گوناگون انجام می‌شود. بر اساس دامنه و هدف، برنامه‌ریزی به سه نوع اصلی تقسیم می‌شود: برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی تاکتیکی و برنامه‌ریزی عملیاتی. هر یک از این نوع برنامه‌ریزی‌ها نقش حیاتی در عملکرد سازمان دارند و در سطوح مختلف سازمانی به کار گرفته می‌شوند.

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک^۶

برنامه‌ریزی استراتژیک به بلندمدت‌ترین و جامع‌ترین سطح از برنامه‌ریزی اشاره دارد که بر دستیابی به اهداف کلان سازمانی متمرکز دارد. این نوع برنامه‌ریزی به تعیین چشم‌انداز، مأموریت، و اهداف استراتژیک سازمان پرداخته و سازمان را برای مواجهه با محیط‌های متغیر و چالش‌برانگیز آماده می‌سازد. دیوید^۷ (۲۰۲۰) برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان فرآیندی که سازمان‌ها برای تعیین جهت کلی خود در محیط‌های پویا و تغییرپذیر انجام می‌دهند، تعریف می‌کند. این نوع برنامه‌ریزی معمولاً توسط مدیران ارشد انجام می‌شود و نتایج آن می‌تواند تا چندین سال اثرگذار باشد (دیوید، ۲۰۲۰: ۷۹).

^۲ Daft

^۳ Griffin

^۴ Mintzberg

^۵ Steiner

^۶ Strategic Planning

^۷ David

۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی^۸

برنامه‌ریزی تاکتیکی به سطح میان‌مدت از برنامه‌ریزی سازمانی اشاره دارد که به ترجمه و تبدیل استراتژی‌های کلان به طرح‌های عملیاتی و اجرایی تر کمک می‌کند. رابینز و کولتر (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی تاکتیکی بر عملکرد بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان تمرکز دارد و وظیفه آن تعیین نحوه اجرای استراتژی‌های سازمان در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر است. در حقیقت، این نوع برنامه‌ریزی به مدیران میانی کمک می‌کند تا منابع و فعالیت‌ها را به گونه‌ای تخصیص دهند که اهداف استراتژیک سازمان محقق شود (رابینز و کولتر، ۲۰۲۱: ۳۱۵).

۳- برنامه‌ریزی عملیاتی^۹

برنامه‌ریزی عملیاتی به کوتاه‌مدت‌ترین سطح از برنامه‌ریزی در سازمان‌ها اشاره دارد و معمولاً در سطح بخش‌ها و تیم‌های اجرایی انجام می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی بر روی فعالیت‌های روزانه و وظایف مشخص کارکنان تمرکز دارد. به گفته گریفین (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی عملیاتی فرآیندی است که از طریق آن مدیران بخش‌های عملیاتی، جزئیات کارهایی را که باید انجام شود، زمان‌بندی‌ها و مسئولیت‌ها را مشخص می‌کنند. هدف از برنامه‌ریزی عملیاتی اطمینان از این است که کارهای روزمره سازمان در جهت دستیابی به اهداف کلی استراتژیک و تاکتیکی پیش می‌روند (گریفین، ۲۰۲۰: ۲۵۸).

مراحل برنامه‌ریزی: از تدوین هدف تا اجرا

برنامه‌ریزی یک فرآیند چند مرحله‌ای و سیستماتیک است که مدیران و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد به کار می‌گیرند. این فرآیند از تعیین هدف تا اجرای استراتژی‌ها و پایش نتایج را شامل می‌شود. در ادامه، هر یک از مراحل برنامه‌ریزی به صورت گسترده تشریح می‌شود:

۱- تعیین اهداف^{۱۰}

تعیین اهداف، نخستین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی است. اهداف مشخص می‌کنند که سازمان به کجا می‌خواهد برسد و چه دستاوردهایی را مد نظر دارد. این اهداف باید «SMART» باشند، یعنی مشخص^{۱۱}، قابل اندازه‌گیری^{۱۲}، قابل دستیابی^{۱۳}، مرتبط^{۱۴}، و محدود به زمان^{۱۵} (رابینز و کولتر، ۲۰۲۱). اهداف سازمانی باید هم در سطح کلان (اهداف استراتژیک) و هم در

^۸ Tactical Planning^۹ Operational Planning^{۱۰} Goal Setting^{۱۱} Specific^{۱۲} Measurable^{۱۳} Achievable^{۱۴} Relevant

سطح خرد (اهداف تاکتیکی و عملیاتی) تعیین شوند. این مرحله به مدیران کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های کلیدی سازمان را مشخص کنند و انتظارات از عملکرد سازمان را روشن سازند. اهداف مشخص می‌توانند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی موفقیت‌ها و اندازه‌گیری میزان پیشرفت به کار گرفته شوند.

۲- تحلیل محیطی^{۱۶}

پس از تعیین اهداف، سازمان نیاز به یک تحلیل جامع از محیط داخلی و خارجی خود دارد. این تحلیل معمولاً شامل استفاده از ابزارهای مختلفی مانند SWOT Analysis (تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) و PESTLE Analysis (تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و محیطی) می‌باشد (هیل و جونز^{۱۷}، ۲۰۲۱). تحلیل محیطی به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی را شناسایی کرده و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی خود را ارزیابی کند. این مرحله حیاتی است زیرا بدون شناخت درست از محیط داخلی و خارجی، تدوین استراتژی‌های موثر غیرممکن خواهد بود.

۳- تدوین استراتژی‌ها^{۱۸}

تدوین استراتژی مرحله‌ای است که سازمان براساس اهداف تعیین‌شده و تحلیل محیطی، راهبردهای مناسب برای دستیابی به این اهداف را طراحی می‌کند. این استراتژی‌ها باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که سازمان بتواند از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و در عین حال تهدیدهای احتمالی را کاهش دهد (ویلن و هانگر^{۱۹}، ۲۰۲۲).

استراتژی‌ها معمولاً به چند دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

– استراتژی‌های شرکتی: که تعیین‌کننده حوزه‌های کسب‌وکار سازمان است.

– استراتژی‌های رقابتی: که شامل برنامه‌هایی برای مقابله با رقبا و افزایش مزیت رقابتی سازمان است.

– استراتژی‌های وظیفه‌ای: که به نحوه عملکرد بخش‌های مختلف سازمان مانند بازاریابی، تولید و منابع انسانی می‌پردازند.

^{۱۶} Time-bound

^{۱۷} Environmental Analysis

^{۱۸} Hill & Jones

^{۱۸} Strategy Formulation

^{۱۹} Wheelen & Hunger

۴- اجرای استراتژی‌ها^{۲۰}

مرحله اجرا جایی است که استراتژی‌های تدوین شده به عمل تبدیل می‌شوند. اجرای موفق استراتژی‌ها نیازمند هماهنگی موثر بین منابع، فرآیندها و افراد در سازمان است. در این مرحله، تخصیص منابع بهینه و توزیع مسئولیت‌ها نقش مهمی در موفقیت دارد (دفت، ۲۰۲۰).

چالش اصلی در این مرحله، هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان و مدیریت تغییرات است. معمولاً در این مرحله، مدیران باید توجه ویژه‌ای به «رهبری تغییر» داشته باشند، زیرا مقاومت در برابر تغییرات می‌تواند مانع اجرای موفق استراتژی‌ها شود.

۵- پایش و ارزیابی^{۲۱}

پس از اجرای استراتژی‌ها، سازمان باید عملکرد خود را به‌طور مداوم پایش کرده و ارزیابی کند تا اطمینان حاصل شود که اهداف در حال دستیابی هستند. پایش و ارزیابی شامل اندازه‌گیری نتایج در مقایسه با اهداف تعیین شده و تحلیل انحرافات است (گریفین، ۲۰۲۰).

در این مرحله، سازمان از شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPIs) برای اندازه‌گیری موفقیت استفاده می‌کند. همچنین، اقدامات اصلاحی در صورت نیاز انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که سازمان در مسیر درستی برای رسیدن به اهداف خود قرار دارد.

اهمیت برنامه‌ریزی در مدیریت سازمان‌ها

«برنامه‌ریزی» به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریتی، نقش حیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی، مدیریت منابع و بهینه‌سازی عملکرد ایفا می‌کند. برنامه‌ریزی به مدیران این امکان را می‌دهد تا مسیری روشن و سازمان‌یافته برای حرکت به سمت اهداف تعیین شده ایجاد کنند و در عین حال از منابع سازمانی به شکل بهینه استفاده کنند. در این بخش به توضیح اهمیت برنامه‌ریزی در دستیابی به اهداف، مدیریت منابع و بهبود عملکرد پرداخته می‌شود.

۱- دستیابی به اهداف سازمانی

برنامه‌ریزی سازمان را قادر می‌سازد تا به‌صورت هدفمند به سمت تحقق اهداف حرکت کند. دیوید^{۲۲} (۲۰۲۰) بیان می‌کند که برنامه‌ریزی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف خود را به‌طور دقیق و سیستماتیک تعیین کرده و سپس از طریق راهبردهای مشخص به این اهداف دست یابند. او بر این باور است که بدون برنامه‌ریزی، سازمان‌ها ممکن است در مواجهه با تغییرات

^{۲۰} Strategy Implementation

^{۲۱} Monitoring and Evaluation

^{۲۲} David

محیطی و چالش‌های رقابتی دچار سردرگمی و عدم تمرکز شوند. به همین دلیل، برنامه‌ریزی ابزاری ضروری برای هدایت سازمان‌ها به سمت موفقیت است (دیوید، ۲۰۲۰: ۵۲).

۲- مدیریت منابع

یکی از مهم‌ترین مزایای برنامه‌ریزی، مدیریت بهینه منابع سازمانی است. هیل و جونز (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی به مدیران کمک می‌کند تا منابع محدود را به بهترین شکل ممکن تخصیص دهند و از هدررفت منابع جلوگیری کنند. آن‌ها تأکید می‌کنند که برنامه‌ریزی می‌تواند نقش مهمی در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان داشته باشد، زیرا از طریق آن، مدیران قادر خواهند بود اولویت‌های سازمانی را تعیین و منابع را براساس اهمیت آن‌ها توزیع کنند (هیل و جونز، ۲۰۲۱: ۱۱۸).

۳- بهینه‌سازی عملکرد سازمان

برنامه‌ریزی با ایجاد ساختاری منظم و هدفمند، موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. رابینز و کولتر (۲۰۲۱) معتقدند که برنامه‌ریزی باعث می‌شود فعالیت‌های سازمان در جهت درست قرار بگیرند و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان بهبود یابد. آن‌ها در مطالعات خود نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی مؤثر دارند، در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی بهتر عمل می‌کنند و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند (رابینز و کولتر، ۲۰۲۱: ۳۱۰).

تعریف استراتژیک

«استراتژیک» به‌طور کلی به فرآیند و تصمیماتی اطلاق می‌شود که به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان کمک می‌کنند. این واژه معمولاً به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های بلندمدت مرتبط است که بر اساس تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی سازمان انجام می‌شود. به عبارت دیگر، استراتژیک به معنای توجه به آینده و برنامه‌ریزی برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو است.

پیرس^{۲۳} و رابینز (۲۰۱۹) استراتژی را به عنوان «مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی تعریف می‌کنند که به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد» (پیرس و رابینز، ۲۰۱۹: ۲۰). آن‌ها تأکید می‌کنند که ایجاد یک استراتژی مؤثر نیاز به شناسایی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد، به‌ویژه در دنیای رقابتی و پویا.

کاتلر و کلر^{۲۴} (۲۰۲۲) نیز استراتژی را به‌عنوان «نقشه‌ای برای دستیابی به اهداف مشخص» توصیف می‌کنند و بیان می‌کنند که این نقشه باید با توجه به منابع موجود و شرایط محیطی تدوین شود. آن‌ها به اهمیت تطابق استراتژی با نیازها و انتظارات بازار و مشتریان اشاره می‌کنند و بر این باورند که یک استراتژی مؤثر باید به‌طور مداوم مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد (کاتلر و کلر، ۲۰۲۲: ۹۸).

^{۲۳} Pearce

^{۲۴} Kotler & Keller

در نهایت، مینتزرگ و دیگران (۲۰۲۰) به فرآیند شکل‌گیری استراتژی اشاره می‌کنند و می‌گویند که استراتژی نه تنها باید بر اساس تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌های دقیق شکل بگیرد، بلکه باید انعطاف‌پذیر و قابل انطباق با شرایط متغیر باشد. آن‌ها تأکید می‌کنند که استراتژی باید یک فرآیند پویا باشد که با تغییرات محیطی سازگار می‌شود (مینتزرگ، ۲۰۲۰: ۶۷).

تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک فرآیند بلندمدت و جامع

«برنامه‌ریزی استراتژیک» فرآیندی است که سازمان‌ها را در جهت تدوین اهداف بلندمدت و تعیین راهبردهایی برای دستیابی به این اهداف هدایت می‌کند. این نوع برنامه‌ریزی نه تنها به معنای تصمیم‌گیری در مورد اقدامات کوتاه‌مدت نیست، بلکه شامل بررسی دقیق و جامع محیط داخلی و خارجی سازمان برای اتخاذ تصمیمات پایدار در بلندمدت است. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک یک نقشه جامع برای آینده سازمان ارائه می‌دهد که بر اساس تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، منابع و توانمندی‌های سازمانی بنا شده است.

به گفته دیوید (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در یک چشم‌انداز بلندمدت، اهداف خود را تعیین کرده و از طریق تحلیل محیط بیرونی و داخلی، راهبردهای مناسبی را برای دستیابی به آن‌ها تدوین کنند. این فرآیند شامل چندین مرحله است که از تعریف مأموریت سازمانی و تحلیل محیطی شروع می‌شود و با اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی عملکرد خاتمه می‌یابد (دیوید، ۲۰۲۰: ۷۸).

تامپسون، استریکلند و گمبل^{۲۵} (۲۰۲۲) برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان یک ابزار مدیریتی تعریف می‌کنند که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با توجه به تغییرات بازار و شرایط اقتصادی، اهداف واقع‌گرایانه و پایدار برای آینده خود تعیین کنند. آن‌ها معتقدند که این فرآیند باید پویا باشد و سازمان‌ها باید توانایی تطبیق استراتژی‌های خود با تغییرات محیطی را داشته باشند تا در بلندمدت موفق شوند (تامپسون، استریکلند و گمبل، ۲۰۲۲: ۴۵).

علاوه بر این، برایسون^{۲۶} (۲۰۲۱) تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک تنها یک ابزار مدیریتی نیست، بلکه یک چارچوب جامع برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی در بلندمدت است. وی معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک با نگاه به آینده و تحلیل جامع محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، توانایی تصمیم‌گیری بهتر و انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو را فراهم می‌کند (برایسون، ۲۰۲۱: ۹۲).

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط متغیر محیطی و رقابتی

«برنامه‌ریزی استراتژیک» به عنوان یک ابزار ضروری در مدیریت، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات محیطی و رقابتی به طور مؤثری عمل کنند. در دنیای امروز، که شرایط اقتصادی و اجتماعی به سرعت در حال تغییر است، اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک به طرز چشم‌گیری افزایش یافته است.

^{۲۵} Thompson, Strickland, & Gamble

^{۲۶} Bryson

۱- شناسایی و مدیریت تغییرات

هوف و نویمان (۲۰۲۰) تأکید می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که تغییرات را پیش‌بینی کرده و برای مواجهه با آن‌ها آماده شوند. آن‌ها بیان می‌کنند که «سازمان‌ها باید توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را در محیط متغیر داشته باشند و با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های خود را به‌روز کنند (هوف و نویمان، ۲۰۲۰: ۲۱۰). این توانایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط ناپایدار و رقابتی باقی بمانند.

۲- ایجاد مزیت رقابتی

پورتر^{۲۷} (۲۰۲۱) نیز به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی اشاره می‌کند و بیان می‌کند که «سازمان‌ها برای موفقیت در بازارهای رقابتی باید بتوانند استراتژی‌هایی را تدوین کنند که آن‌ها را از رقبای خود متمایز سازد (پورتر، ۲۰۲۱: ۳۵). این نوع برنامه‌ریزی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، به بهترین نحو از منابع و توانمندی‌های خود بهره‌برداری کنند.

۳- بهبود تصمیم‌گیری

برایسون (۲۰۲۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط متغیر بهتر عمل کنند، بلکه فرآیند تصمیم‌گیری را نیز بهبود می‌بخشد. وی معتقد است که «تدوین یک برنامه استراتژیک دقیق و منظم، به مدیران این امکان را می‌دهد که تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند و به طور مؤثرتری به اهداف سازمان دست یابند (برایسون، ۲۰۲۱: ۱۵۶).

تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک

تجزیه و تحلیل محیطی یکی از مراحل کلیدی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فعلی و آینده خود را بهتر درک کنند. این تحلیل شامل شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل SWOT) و همچنین بررسی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و محیطی (تحلیل PESTLE) است.

۱- تحلیل SWOT

«SWOT» یک ابزار محبوب در تجزیه و تحلیل محیطی است که به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان کمک می‌کند. به گفته پیکتون و رایت^{۲۸} (۲۰۲۰) «تحلیل SWOT به مدیران این امکان را می‌دهد که یک تصویر واضح از وضعیت کنونی سازمان خود داشته باشند و به شناسایی استراتژی‌های بالقوه برای رشد و توسعه بپردازند» (پیکتون و رایت، ۲۰۲۰: ۷۸). نقاط قوت و ضعف به عوامل داخلی سازمان مربوط می‌شود، در حالی که فرصت‌ها و تهدیدها به عوامل خارجی مرتبط است.

^{۲۷} Porter

^{۲۸} Pickton & Wright

۲- تحلیل PESTLE

تحلیل PESTLE (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و محیطی) نیز یک ابزار مهم برای تجزیه و تحلیل محیطی است. این تحلیل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تأثیر عوامل کلان محیطی بر کسب‌وکار خود را شناسایی کنند. جانسون و اسکولز^{۲۹} (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که «تحلیل PESTLE به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور جامع‌تری به شرایط محیطی نگاه کنند و عوامل کلیدی را که می‌توانند بر استراتژی‌های آن‌ها تأثیر بگذارند، شناسایی کنند (جانسون و اسکولز، ۲۰۱۹: ۱۴۲).

۳- اهمیت تجزیه و تحلیل محیطی

تجزیه و تحلیل محیطی نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کنند، بلکه به آن‌ها این امکان را می‌دهد که بر اساس داده‌های معتبر تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. دیوید (۲۰۲۱) و نیز بر این نکته تأکید می‌کنند که «تحلیل محیطی یک پایه و اساس برای تدوین استراتژی‌های مؤثر است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط رقابتی بهتر عمل کنند (دیوید، ۲۰۲۱: ۵۶).

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند کلیدی برای سازمان‌ها است که شامل مراحل مشخصی است.

۱- تعیین رسالت

تعیین رسالت یکی از اولین و مهم‌ترین مراحل در برنامه‌ریزی استراتژیک است. رسالت سازمان باید اهداف اصلی و ارزش‌های آن را مشخص کند. پیرس و رایبسون (۲۰۱۹) اشاره می‌کنند که «رسالت سازمان باید واضح و قابل فهم باشد و نشان‌دهنده دلیل وجود آن باشد (پیرس و رایبسون، ۲۰۱۹: ۵۴).

۲- تعیین اهداف

پس از تعیین رسالت، سازمان باید اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری را تعیین کند. لاک و لاتام^{۳۰} (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که «اهداف باید SMART (مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی‌شده) باشند تا بتوانند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشند (لاک و لاتام، ۲۰۲۰: ۸۹).

^{۲۹} Johnson & Scholes

^{۳۰} Locke & Latham

۳- شناخت و آگاهی از مسئله

در این مرحله، سازمان باید مسائل و چالش‌هایی را که با آن‌ها مواجه است شناسایی کند. آنسوف و کیپلی^{۳۱} (۲۰۲۰) بر این نکته تأکید می‌کنند که «آگاهی از مسائل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در فرآیند تصمیم‌گیری به‌طور مؤثرتری عمل کنند (آنسوف و کیپلی، ۲۰۲۰: ۱۱۲).

۴- بررسی و تجزیه و تحلیل مسئله

پس از شناسایی مسائل، مرحله بعدی تجزیه و تحلیل دقیق آن‌هاست. بیکر و هالبرشتات^{۳۲} (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که «تجزیه و تحلیل عمیق مسائل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا علل اصلی مشکلات را شناسایی کنند و راه‌حل‌های مؤثری ارائه دهند (بیکر و هالبرشتات، ۲۰۲۰: ۷۵).

۵- اخذ تصمیم نسبت به اقداماتی که باید انجام گیرد

در این مرحله، سازمان باید بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده، اقداماتی را برای حل مسائل اتخاذ کند. مینتزرگ (۲۰۲۰) می‌گوید که «تصمیم‌گیری استراتژیک باید بر اساس داده‌ها و تحلیل‌های جامع انجام شود» (مینتزرگ، ۲۰۲۰: ۱۳۴).

۶- اقدام در جهت اجرای تصمیمات اخذ شده

این مرحله شامل اجرای تصمیمات اتخاذ شده است. کومار و ستی^{۳۳} (۲۰۲۱) تأکید می‌کنند که «پیاده‌سازی مؤثر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و تخصیص منابع کافی است» (کومار و ستی، ۲۰۲۱: ۲۰۰).

۷- ارزیابی و بازخورد از نتایج

در آخر، سازمان باید نتایج حاصل از اجرای استراتژی‌ها را ارزیابی کند و بازخورد لازم را جمع‌آوری کند. کاپلان و نورتون (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که «ارزیابی مستمر و بازخورد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که عملکرد خود را بهبود بخشند» (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۹: ۲۵۰).

مدل‌ها و ابزارهای استراتژیک

مدل‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که هر یک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف خود را به‌طور مؤثری تعیین کنند و استراتژی‌های مناسبی برای رسیدن به این اهداف طراحی کنند. در ادامه به بررسی برخی از این مدل‌ها و ابزارها پرداخته می‌شود:

^{۳۱} Ansoff & Kipley

^{۳۲} Baker & Halberstadt

^{۳۳} Kumar & Sethi

۱- تحلیل سؤالات بحرانی

تحلیل سؤالات بحرانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به چهار سؤال کلیدی پاسخ دهند: مقاصد و اهداف سازمان چه هستند؟ در حال حاضر سازمان به چه سمتی در حال حرکت است؟ سازمان در چه نوع محیطی قرار دارد؟ برای تحقق هرچه بیشتر اهداف سازمانی در آینده، چه می‌توان کرد؟

بارکر و نیلی^{۳۴} (۲۰۲۱) در این زمینه می‌گویند: «تحلیل سؤالات بحرانی ابزاری کارآمد برای شفاف‌سازی اهداف و مسیرهای استراتژیک سازمان است» (بارکر و نیلی، ۲۰۲۱: ۱۴۵).

۲- مدل فیلیپس

مدل فیلیپس بر این اصل تأکید دارد که استراتژی‌ها باید مستقیماً مبتنی بر اهداف استخراج شوند. در این مدل، ابتدا اهداف بلندمدت سازمان مشخص می‌شود و سپس استراتژی‌هایی برای دستیابی به این اهداف طراحی می‌شود. فیلیپس و هنسلی^{۳۵} (۲۰۲۰) بیان می‌کنند: «مدل فیلیپس به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بین اهداف و استراتژی‌های خود هم‌راستایی ایجاد کنند» (فیلیپس و هنسلی، ۲۰۲۰: ۲۰۰).

۳- مدل برایسون

مدل برایسون یکی از اولین نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه سازمان‌های غیرانتفاعی است. برایسون (۲۰۲۰) اشاره می‌کند که «برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی کمک می‌کند تا به موقعیت‌های جدید واکنش نشان دهند و تصمیمات بنیادین اتخاذ کنند» (برایسون، ۲۰۲۰: ۸۷). این مدل شامل تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات کلیدی و انجام اقدامات اساسی است.

۴- مدل رایت

مدل رایت به تحلیل و تدوین استراتژی‌های سازمانی می‌پردازد و بر اساس داده‌ها و اطلاعات موجود، مسیرهای قابل اقدام را ارائه می‌دهد. رایت کرنی^{۳۶} (۲۰۲۱) می‌گویند: «این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از تحلیل داده‌ها و روندها، استراتژی‌های مبتنی بر شواهد را تدوین کنند» (رایت و کرنی، ۲۰۲۱: ۱۱۵).

^{۳۴} Barker & Neailey

^{۳۵} Phillips & Hensley

^{۳۶} Wright & Kearney

چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار قدرتمند برای هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف بلندمدت، شناخته شده است. با این حال، پیاده‌سازی این برنامه‌ها در دنیای واقعی اغلب با چالش‌هایی روبرو می‌شود که می‌تواند مانع از موفقیت آن شود. در این بخش، به برخی از رایج‌ترین موانع و چالش‌هایی که سازمان‌ها در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک با آن‌ها مواجه هستند، پرداخته می‌شود.

۱- مقاومت در برابر تغییر

یکی از بزرگترین چالش‌ها در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییرات است. افراد معمولاً تمایل دارند به روش‌های قدیمی و آشنا پایبند باشند و از تغییرات جدیدی که ممکن است ریسک‌ها و چالش‌های جدیدی به همراه داشته باشد، اجتناب کنند. این مقاومت می‌تواند باعث کاهش انگیزه و عدم همکاری در پیاده‌سازی استراتژی‌ها شود.

کوتر^{۳۷} (۲۰۲۰) بیان می‌کند: «تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها معمولاً با مقاومت‌هایی روبرو می‌شوند که از ترس ناشی از عدم اطمینان نسبت به آینده و از دست دادن کنترل سرچشمه می‌گیرند» (کوتر، ۲۰۲۰: ۱۰۲).

۲- کمبود منابع

یکی دیگر از چالش‌های مهم، کمبود منابع کافی است. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به منابعی مانند بودجه، نیروی انسانی و فناوری نیاز دارد. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل محدودیت در منابع مالی یا نبود تکنولوژی‌های پیشرفته، قادر به پیاده‌سازی کامل برنامه‌های استراتژیک خود نیستند.

به گفته تامپسون و مارتین^{۳۸} (۲۰۲۱) کمبود منابع اغلب یکی از عوامل اصلی شکست در اجرای برنامه‌های استراتژیک است، زیرا برنامه‌ها بدون تأمین منابع کافی نمی‌توانند به طور مؤثر اجرا شوند (تامپسون و مارتین، ۲۰۲۱: ۲۱۰).

۳- نبود هماهنگی بین واحدهای سازمانی

اجرای موفق استراتژی‌ها نیازمند همکاری و هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان است. گاهی اوقات، واحدهای مختلف در سازمان به طور مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و این عدم هماهنگی می‌تواند باعث شود که اهداف استراتژیک به درستی پیاده‌سازی نشوند.

گران^{۳۹} (۲۰۱۹) در این زمینه می‌گوید: «هماهنگی ضعیف بین واحدهای سازمانی می‌تواند به شکاف‌های اجرایی منجر شود که در نهایت، برنامه‌ریزی استراتژیک را ناکارآمد می‌سازد» (گران، ۲۰۱۹: ۱۵۰).

^{۳۷} Kotter

^{۳۸} Thompson & Martin

^{۳۹} Grant

۴- نداشتن فرهنگ استراتژیک

سازمان‌هایی که فرهنگ استراتژیک ندارند، با چالش‌های بیشتری در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک مواجه می‌شوند. فرهنگ استراتژیک یعنی ایجاد جوی که در آن همه اعضای سازمان درک درستی از اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند. بدون این فرهنگ، استراتژی‌ها فقط روی کاغذ باقی می‌مانند و به اجرا نمی‌رسند.

جانسون و اسکولز^{۴۰} (۲۰۲۰) اظهار می‌کنند: «سازمان‌هایی که فرهنگ استراتژیک ندارند، در اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک دچار مشکل می‌شوند زیرا افراد در تمام سطوح سازمان به این فرآیند متعهد نیستند» (جانسون و اسکولز، ۲۰۲۰: ۹۵).

۵- عدم پیگیری و ارزیابی

پیگیری و ارزیابی مستمر در طول اجرای استراتژی‌ها نقش مهمی در موفقیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های خوبی انجام می‌دهند، اما در مرحله اجرا، پیگیری و ارزیابی کافی از پیشرفت انجام نمی‌شود. این موضوع می‌تواند باعث از دست دادن مسیر درست و کاهش اثربخشی برنامه‌ها شود.

به گفته کاپلان و نورتون^{۴۱} (۲۰۲۱) عدم وجود سیستم‌های ارزیابی مناسب یکی از دلایل اصلی شکست استراتژی‌ها است. سازمان‌ها باید عملکرد و نتایج را به طور مداوم اندازه‌گیری و ارزیابی کنند (کاپلان و نورتون، ۲۰۲۱: ۱۷۸).

ارزیابی و کنترل در برنامه‌ریزی استراتژیک

ارزیابی و کنترل بخش مهمی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. بدون وجود یک سیستم نظارت و ارزیابی منظم، سازمان‌ها نمی‌توانند مطمئن شوند که برنامه‌های استراتژیکشان به درستی اجرا می‌شود و نتایج مورد انتظار به دست می‌آید. ارزیابی و کنترل شامل بررسی عملکرد استراتژی‌ها، شناسایی انحرافات از اهداف و انجام اصلاحات لازم برای بهبود عملکرد سازمان است.

نظارت و ارزیابی به عنوان یکی از مراحل حیاتی در چرخه مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. این فرآیندها کمک می‌کنند تا سازمان بتواند مسیر خود را به طور مداوم بررسی کند و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی را انجام دهد. تامپسون و مارتین (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که «ارزیابی مداوم و به موقع به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و بهبودهای لازم را در استراتژی‌ها اعمال کنند» (تامپسون و مارتین، ۲۰۲۱: ۲۴۵).

فرآیند ارزیابی و کنترل

نظارت و ارزیابی در برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل زیر است:

^{۴۰} Johnson & Scholes

^{۴۱} Kaplan & Norton

۱- **تعریف شاخص‌های عملکردی:** یکی از اولین گام‌ها در ارزیابی استراتژیک، تعیین شاخص‌های عملکردی است که به کمک آن‌ها می‌توان موفقیت یا شکست استراتژی‌ها را ارزیابی کرد. این شاخص‌ها باید مشخص، قابل اندازه‌گیری و مرتبط با اهداف استراتژیک باشند.

۲- **جمع‌آوری داده‌ها:** در مرحله بعدی، سازمان داده‌های مرتبط با شاخص‌های عملکردی را جمع‌آوری می‌کند. این داده‌ها می‌توانند از طریق گزارش‌های عملکردی داخلی، بررسی‌های بازار یا نظرسنجی‌های مشتریان به دست آید.

۳- **تحلیل و مقایسه:** پس از جمع‌آوری داده‌ها، آن‌ها باید تحلیل و با شاخص‌های عملکردی و اهداف تعیین‌شده مقایسه شوند. در این مرحله، سازمان می‌تواند انحرافات احتمالی از برنامه را شناسایی کند و دلایل این انحرافات را بررسی کند.

۴- **اقدامات اصلاحی:** اگر تحلیل داده‌ها نشان دهد که استراتژی‌ها به اهداف تعیین‌شده نرسیده‌اند، سازمان باید اقدامات اصلاحی را انجام دهد. این اقدامات می‌تواند شامل تغییر در تاکتیک‌ها، تخصیص منابع بیشتر یا حتی بازنگری کامل در استراتژی‌ها باشد.

کاپلان و نورتون (۲۰۲۱) در این زمینه می‌گویند که "بدون ارزیابی منظم و دقیق، سازمان‌ها ممکن است از اهداف استراتژیک خود منحرف شوند و به جای بهبود، عملکردشان کاهش یابد" (کاپلان و نورتون، ۲۰۲۱: ۳۱۲).

فواید ارزیابی و کنترل در برنامه‌ریزی استراتژیک

۱- **بهبود عملکرد:** ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و با اعمال تغییرات مورد نیاز، به سمت اهداف استراتژیک خود حرکت کنند.

۲- **شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها:** با استفاده از ارزیابی، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌های جدید و تهدیدهای بالقوه را شناسایی کرده و به موقع به آن‌ها واکنش نشان دهند.

۳- **افزایش شفافیت:** نظارت و ارزیابی باعث افزایش شفافیت در فرآیندهای سازمانی می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهند (گران، ۲۰۱۹: ۱۸۰).

آینده پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک: نگاهی به آینده

«آینده‌پژوهی» به عنوان یکی از ابزارهای مهم در «برنامه‌ریزی استراتژیک»، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تحولات بلندمدت و تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و خود را برای مقابله با چالش‌های احتمالی آماده کنند. در دنیای امروز که با تحولات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناوری روبرو هستیم، آینده‌پژوهی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های مناسبی برای بقا و رشد در محیط‌های پویا و نامطمئن اتخاذ کنند. این رویکرد باعث می‌شود سازمان‌ها به جای واکنش‌گرا بودن، رویکردی فعالانه و آینده‌نگر داشته باشند.

مفهوم آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی به معنای مطالعه سیستماتیک و علمی آینده‌ها و سناریوهای مختلفی است که ممکن است در پیش رو باشد. این رویکرد بر اساس تحلیل داده‌های موجود و مدل‌های پیش‌بینی تلاش می‌کند تا بهترین مسیرها و فرصت‌ها را برای سازمان‌ها شناسایی کند. آینده‌پژوهی با بررسی روندهای جاری و تحلیل تغییرات کلان در محیط، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را بر اساس احتمالات آینده تنظیم کنند.

به گفته اسلوتر^{۴۲} (۲۰۲۰)، "آینده‌پژوهی یک فرآیند سیستماتیک برای درک و پیش‌بینی تحولات احتمالی آینده است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی‌های خود را با تغییرات و نوآوری‌های پیش رو هماهنگ کنند" (اسلوتر، ۲۰۲۰: ۴۵).

نقش آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک

در برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده‌پژوهی به عنوان یکی از مراحل کلیدی شناخته می‌شود. این مرحله به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از عدم قطعیت‌ها به نفع خود استفاده کرده و استراتژی‌های منعطف و پویایی ایجاد کنند. آینده‌پژوهی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که چندین سناریوی احتمالی را برای آینده تصور کنند و بر اساس آن‌ها، بهترین تصمیم‌ها را بگیرند. ویلکینسون^{۴۳} (۲۰۲۱) بیان می‌کند: "در برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده‌پژوهی به عنوان ابزاری برای پیش‌بینی و تحلیل تغییرات محیطی استفاده می‌شود و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خود را برای مواجهه با آینده‌ای نامشخص آماده کنند (ویلکینسون، ۲۰۲۱: ۷۸).

فرآیند آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک

فرآیند آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً شامل مراحل زیر است:

- ۱- **تحلیل روندها و پیش‌بینی‌ها:** در این مرحله، سازمان‌ها به تحلیل روندهای فعلی و احتمالات آینده می‌پردازند. این شامل مطالعه تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فناورانه و سیاسی است.
- ۲- **تدوین سناریوهای مختلف:** در این مرحله، سناریوهای مختلفی از آینده بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده تدوین می‌شوند. این سناریوها نشان‌دهنده مسیرهای ممکن برای توسعه سازمان هستند.
- ۳- **ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها:** بر اساس سناریوهای تدوین‌شده، سازمان‌ها استراتژی‌هایی را انتخاب می‌کنند که بهترین تناسب را با شرایط آینده دارند.

^{۴۲} Slaughter

^{۴۳} Wilkinson

۴- **بازنگری و انعطاف‌پذیری:** برنامه‌ریزی استراتژیک باید به گونه‌ای انجام شود که انعطاف‌پذیری لازم را برای مواجهه با تغییرات غیرمنتظره داشته باشد. بنابراین، استراتژی‌ها باید به‌طور منظم بازنگری شوند (میلر، ۲۰۲۳: ۶۷).

به گفته میلر (۲۰۲۳)، "یکی از مزایای اصلی آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد انعطاف‌پذیری در استراتژی‌ها و آمادگی برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده است."

نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از کلیدی‌ترین ابزارها برای موفقیت سازمان‌ها در دنیای پیچیده و پویای امروز شناخته می‌شود. با توجه به تغییرات سریع محیطی، فناوری‌های نوظهور و نیاز به رقابت‌پذیری در سطح جهانی، برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مسیرهای روشن و هدفمند برای آینده خود ترسیم کنند. مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزارهای استفاده‌شده در این فرآیند مورد بررسی قرار گرفتند. از تحلیل روندها و تدوین سناریوها گرفته تا پیش‌بینی فناوری و تحلیل عدم قطعیت‌ها، همگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره و محیط‌های نامطمئن، تصمیمات استراتژیک بهینه‌ای اتخاذ کنند. همچنین، مدل‌های کلیدی مانند مدل فیلیپس، برایسون و رایت نشان دادند که چگونه می‌توان از اهداف سازمانی به عنوان پایه‌ای برای تعیین استراتژی‌های آینده بهره برد. در نهایت، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند که به‌طور موثر در جهت تحقق اهداف خود حرکت کنند، بلکه آن‌ها را برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌های پیش‌رو آماده می‌کند. بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی نیز انعطاف‌پذیری لازم برای تغییرات محیطی و مواجهه با عدم قطعیت‌ها را فراهم می‌آورد و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در طول زمان به رقابت‌پذیری خود ادامه دهند. بنابراین، سازمان‌ها برای ماندگاری و پیشرفت در دنیای امروز نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک قوی، پویا و انعطاف‌پذیر هستند.

منابع:

- پیرس و رایبسون (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
- مبینی دهکردی، علی و سلمانپور خویی، مجید (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. مقالات راهبرد یاس، ۲ (۳۳): ۱۸۸.

Ansoff, H. I., & Kipley, D. (۲۰۲۰). Strategic Management (۳rd ed.). Palgrave Macmillan. pp. ۱۱۲.

Bryson, J. M. (۲۰۲۱). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (۶th ed.). Jossey-Bass. pp. ۹۲-۱۵۶.

- Bryson, J. M. (۲۰۲۰). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (۵th ed.). Jossey-Bass. pp. ۸۷.
- Barker, J., & Neailey, K. (۲۰۲۱). Strategic Management: An Introduction to Business and Society. Routledge. pp. ۱۴۵.
- Bagheri, M. A., & Del Pasand, J. (۲۰۰۸). Designing and compiling a strategic planning model in mission-oriented universities; Subject of study: Department of Education of Imam Sadegh University (AS), Strategic Management Thought Journal, ۲(۱), ۱۲۵-۱۳۸.
- Baker, M. J., & Halberstadt, A. (۲۰۲۰). Strategic Marketing Management (۵th ed.). Routledge. pp. ۷۵.
- Daft, R. L. (۲۰۲۰). Management (۱۴th ed.). Cengage Learning.
- David, F. R. (۲۰۲۰). Strategic Management: Concepts and Cases (۱۶th ed.). Pearson. pp. ۵۲-۷۹.
- Griffin, R. W. (۲۰۲۰). Management: Principles and practices (۱۲th ed.). Cengage Learning.
- Grant, R. M. (۲۰۱۹). Contemporary Strategy Analysis (۱۰th ed.). Wiley. pp. ۱۵۰-۱۸۰.
- Hough, J. R., & Neumann, W. P. (۲۰۲۰). Strategic Management: A Practical Guide to Business Strategy (۳rd ed.). Pearson. pp. ۲۱۰.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (۲۰۲۱). Strategic management theory: An integrated approach (۱۳th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., & Scholes, K. (۲۰۱۹). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (۱۲th ed.). Pearson. pp. ۱۴۲.
- Johnson, G., & Scholes, K. (۲۰۲۰). Exploring Corporate Strategy (۱۲th ed.). Pearson. pp. ۹۵.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (۲۰۲۲). Marketing Management (۱۶th ed.). Pearson. pp. ۹۸.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (۲۰۱۹). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. pp. ۲۵۰-۳۱۲.
- Kumar, V., & Sethi, S. (۲۰۲۱). Strategic Management: Concepts and Tools for Growth and Competitive Advantage (۲nd ed.). Business Expert Press. pp. ۲۰۰.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (۲۰۲۱). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. pp. ۱۷۸.
- Kotter, J. P. (۲۰۲۰). Leading Change. Harvard Business Review Press. pp. ۱۰۲.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (۲۰۲۰). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A ۳۰-Year Odyssey. *American Psychologist*, ۵۵(۵), ۷۰۲-۷۱۶.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (۲۰۲۰). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (۲nd ed.). Free Press. pp. ۶۷.
- Mintzberg, H. (۲۰۱۹). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson.
- Mintzberg, H. (۲۰۲۰). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, ۶۰(۱), ۶۶-۷۵.
- Miller, R. (۲۰۲۳). *Strategic Foresight: Anticipating Future Challenges*. Harvard Business Review Press. pp. ۶۷.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (۲۰۱۹). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (۱۴th ed.). McGraw-Hill. pp. ۵۴.
- Phillips, L., & Hensley, R. (۲۰۲۰). *Strategic Decision Making: A Best Practices Approach*. Business Expert Press. pp. ۲۰۰.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (۲۰۱۹). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (۵th ed.). McGraw-Hill Education. pp. ۲۰.
- Porter, M. E. (۲۰۲۱). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. pp. ۳۵.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (۲۰۲۰). *SWOT Analysis for Management Consulting* (۲nd ed.). SAGE Publications. pp. ۷۸.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (۲۰۲۱). *Management* (۱۵th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (۲۰۲۱). *Management* (۱۵th ed.). Pearson.
- Steiner, G. A. (۲۰۲۰). *Strategic planning: What every manager must know*. The Free Press.
- Slaughter, R. A. (۲۰۲۰). *Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight*. Routledge. pp. ۴۵.
- Thompson, J., & Martin, F. (۲۰۲۱). *Strategic Management: Awareness and Change*. Cengage Learning. pp. ۲۱۰-۲۴۵.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (۲۰۲۲). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (۲۲nd ed.). McGraw-Hill Education. pp. ۴۵.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (۲۰۲۲). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability** (۱۶th ed.). Pearson.
- Wright, P., & Kearney, A. (۲۰۲۱). *Strategic Management: Theory and Practice*. Sage Publications. pp. ۱۱۵.

Wilkinson, A. (۲۰۲۱). Strategic Response to Uncertainty: Developing Future-Oriented Strategy. Oxford University Press. pp. ۷۸.

Yemeni Dozi Sarkhabi, M., & Salehi, M. (۲۰۱۴). From strategic planning to adaptive design in university, Iranian Journal of Higher Education, ۶(۳), ۱۲-۳۵.