

چکیده

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم استراتژی در برنامه‌ریزی و مدیریت همانند مفهوم کیفیت و فرایند در مهندسی مجدداً گسترش و بهبود یافته است. امروزه استراتژی مهارتی است که در کانون مدیریت، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری و نظام بخشی سازمان قرار می‌گیرد و موجبات موفقیت سازمان را فراهم می‌آورد. این تئوری در برنامه‌ریزی و مدیریت برپایه مفهوم سودمندی استوار است. انتخاب یک گزینه تصمیم‌گیری در میان گزینه‌های مختلف، با توجه به شرایط محیط به‌وسیله اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بنابراین تصمیم‌گیری مفهوم کانونی انتخاب استراتژیک به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی استراتژیک کلیه فعالیتهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری را همراه یکدیگر به صورت کامل و پویا در نظر می‌گیرد. انتخاب استراتژیک باید بتواند بین پنج عامل تعادل برقرار کند:

- ۱- دامنه انتخاب؛
- ۲- پیچیدگی؛
- ۳- ناسازگاری؛
- ۴- عدم اطمینان؛ و
- ۵- پیشرفت.

این مقاله مباحثی از این دست را شامل می‌شود: ماهیت متناقض استراتژی، انتخاب استراتژیک، الگوی استراتژی‌پردازی، فرایند استراتژی‌پردازی و تحقق استراتژی

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند‌گرایی، مدیریت بحران، مدیریت شرکتی

## سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری

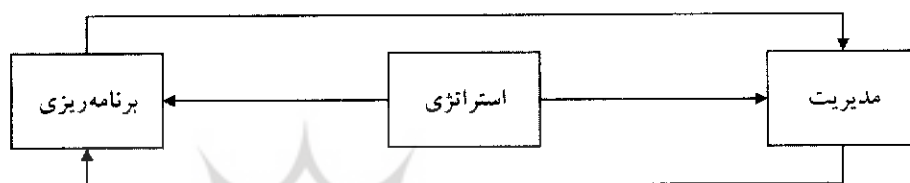
احمد سعیدنیا  
عضو هیئت علمی دانشگاه تهران  
E-mail: Ahmad@Saaidnia.com

## مقدمه

برنامه‌ریزی و مدیریت به طور بنیادی به یکدیگر مرتبط اند و لازم و ملزوم همدیگر محسوب می‌شوند. نگرش و روش استراتژیک از دهه ۶۰ به این سو، و به ویژه در دهه ۱۹۸۰ میلادی، وارد عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی گردید و تحولی بزرگ در این زمینه پدید آورد. اساس این تحول به فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک (به عنوان مغز برنامه‌ریزی و مدیریت) باز می‌گردد.

"رویکرد استراتژیک" در گستره روابط ناگسستنی مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان عامل پیوند دهنده و برهمکنش عمل می‌کند و در هدایت هر دو مؤثر است. بنابراین مفهوم استراتژیک به صورتی فرارشته‌ای، گسترده‌تر از خصائل درونی برنامه‌ریزی و مدیریت عمل می‌کند و آن دو را متحول می‌سازد و هدایت می‌کند و پیوند می‌دهد. نمودار شماره ۱ نشان دهنده این رابطه و پیوند است و جایگاه فراتر آن را در روابط بین مدیریت و برنامه‌ریزی مشخص می‌سازد.

نمودار شماره ۱: پیوند استراتژی با برنامه‌ریزی و مدیریت



مفاهیم کلی "مدیریت" و "برنامه‌ریزی" شهری دارای رابطه منطقی و کارکردی به هم پیوسته‌ای هستند که در قالب مفهومی کلی‌تر به نام "تصمیم‌گیری" درک می‌شوند. موضوع برنامه‌ریزی و مدیریت و تصمیم‌گیری عمومی به اندازه تاریخ تمدن بشر - یا به عبارتی گویاتر، "شهری‌گری" - سابقه دارند.

شروع برنامه‌ریزی شهری جدید در آغاز قرن بیستم با رویکردهای علمی (نظریه گدیس) شکل گرفت. جالب توجه است که همزمان با آن مفاهیم جدید "مدیریت علمی" (تیلوریسم) نیز با رویکردی نو پدیدار گشت. هر چند این تحولات جدا از هم رخ داد و ظاهراً ارتباط نظری و عملی بین مدیریت و برنامه‌ریزی "علمی" مورد نظر هیچ کدام از واضعان این دو جریان فکری وجود نداشت، با این حال محیط اجتماعی / اقتصادی و فرهنگی آغاز قرن بیستم زمینه‌های این تحولات را پی‌ریزی کرد.

در دهه‌های پایانی قرن بیستم به موازات "انقلاب اطلاعاتی" برنامه‌ریزی و مدیریت شهری نیز مانند سایر زمینه‌های زندگی، دستخوش تحولات ژرف گردید. به کارگیری فناوری اطلاعات "IT" به صورتی کارآمد در این عرصه‌ها مؤثر افتاد. در ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی، به کارگیری هر دم افزون کامپیوتر در چرخه برنامه‌ریزی و کاربرد این فناوری در GIS، انقلابی در برنامه‌ریزی شهری پدید آورد و همزمان با آن کاربرد فناوری MIS نیز انقلابی را در مدیریت شهری پایه ریخت و در حقیقت "پردازش اطلاعات در مغز و فرایند تصمیم‌گیری" موجب تحول در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری گردید و الگوهای سنتی - و حتی الگوی ساختاری - که مسیری ثابت [۱] را طی می‌کردند، به چرخه "فرایندگرایی" افتادند و به سوی برنامه‌ریزی و مدیریت "نظام‌مند" سوق یافتند (Batty, 1995). مدیریت علمی با بی‌اعتنایی به فرایندگرایی، سازمان کار را به وظیفه‌های تخصصی تقسیم می‌کرد و هر یک از وظایف را جدا از هم به‌سازی می‌کرد. اما مهندسی مجدد [۲] (به دست مایکل همر، ۱۹۹۵) با دیدگاه فرایندگرا، نظام سازمان‌ها و ساختار آنها را به کلی دگرگون ساخت و مدیران را واداشت تا به جای سازمان عمودی، به سازمان افقی یعنی به فرایند کار بیندیشند.

فرایند گروهی از وظیفه‌های هم‌پیوند است که در تعامل با یکدیگر نتیجه مطلوب را فراهم می‌آورند. در واقع وظیفه‌ها و فعالیت‌های مستقل به تنهایی کارایی ندارند، بلکه کارایی و بهره‌وری هر سازمان در چگونگی پیوند دادن وظایف به یکدیگر و ایجاد کلیتی یکپارچه - یعنی "فرایند" - نهفته است.

دومین تحول بنیادی در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری در دهه‌های پایانی قرن بیستم، تضعیف سلطه فکری و عملی طرح‌های جامع در عرصه برنامه‌ریزی شهری، و مدیریت مرکزی در عرصه مدیریت شهری بوده است. طرح‌های درازمدت و ثابت برای شهرها و مدیریت بوروکراتیک و فنی؛ محبوبیت و مشروعیت خود را در عمل و نظر، به تدریج از دست داد و به جای آن تحت تأثیر مفاهیمی چون "جامعه مدنی"، "توسعه پایدار"، "مدیریت مشارکتی"؛ طرح‌های کوتاه مدت و عملیاتی در چارچوب "مدیریت بحران" برای حل مشکلات شهری قرار گرفت و "رویکرد برنامه‌ریزی

رویکرد استراتژیک دارای خصلت متناقض نماست. این بدان معنی است که از یک سو، کلی نگر با نگرش فراگیر است و از سوی دیگر، عمل گراست و به عنوان نوعی روش یا تکنولوژی کاربردی عمل می کند. به بیان دیگر، از یک سو "راهبردی" است و از سوی دیگر "راهکاری" یا تاکتیکی

استراتژیک " جایگزین رویکرد برنامه ریزی جامع گردید.

طی دهه ۷۰ و ۱۹۸۰ مدیریت شهری تحت تأثیر نگرش مدیریت شرکتی به مشتری (در شرکت های بازرگانی)، به منظور بهره مندی از مشارکت شهروندان، رویکرد مشارکتی را برای اداره شهرها برگزید. از این دیدگاه، اجرای طرح های شهری بدون بهره مند شدن از مدیریت مشارکتی در شهرها امکان پذیر نیست. بدین سان، مدیریت استراتژیک از خاستگاه خود یعنی "مدیریت شرکتی" پا به عرصه مدیریت عمومی و با شهری نهاد.

در نتیجه، در پایان قرن بیستم با طلیعه عصر اطلاعات، در تمام جوامع جهانی - به علت پیوندهای زنجیره ای و شبکه ای فی مابین - الگوهای تصمیم گیری راهبردی (استراتژیک) در فرایند برنامه ریزی و مدیریت شهری به صورت الگوی مناسب برای توسعه پایدار پذیرفته شد. در شرایط امروزین جهانی که به شدت دستخوش پیچیدگی و آشفتگی و بحران است، تنها رویکرد استراتژیک توان روبه رو شدن با مسائل بحرانی این عصر و دست یافتن به راه حل های مناسب عملیاتی را دارد.

### ماهیت متناقض استراتژی

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم استراتژی در "برنامه ریزی و مدیریت" همانند مفهوم "کیفیت و فرایند" در مهندسی مجدد، گسترش و بهبود یافته است. امروز استراتژی مهارتی است که در کانون مدیریت، برنامه ریزی، آینده نگری و نظام بخشی سازمان قرار می گیرد و موجبات موفقیت سازمان را فراهم می آورد. با این حال، رویکرد استراتژیک دارای خصلت متناقض نما [۳] است. این بدان معنی است که از یک سو، کلی نگر با نگرش فراگیر است و از سوی دیگر، عمل گراست و به عنوان نوعی روش یا تکنولوژی کاربردی عمل می کند. به بیان دیگر، از یک سو "راهبردی" است و از سوی دیگر "راهکاری" یا تاکتیکی. نمودار شماره ۲ ابعاد این تناقض در ماهیت استراتژی را بیان می کند.

نمودار شماره ۲ - پایگاه موفقیت استراتژیک

<ul style="list-style-type: none"> <li>● چشم انداز دورنگر از آینده</li> <li>● خلق یک سازمان و ساختار آن</li> <li>● گسترش سازمان، تا جای ممکن به فراتر از وضعیت فعلی</li> <li>● خلق چشم انداز (جایگزین) شریک برای آینده به وسیله اختیار دادن به مردم (یا کارکنان) در سراسر سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● پای در واقعیت داشتن بنگاه</li> <li>● دقت در بهره گیری از توان های سازمان برای استفاده از فرصت های محیطی</li> <li>● بنیاد نهادن هسته مهارت ها (شایستگی) به عنوان کلید تحصیل قدرت به وسیله روابط توسعه و سازمان قرار زمان</li> <li>● رهبری کاریزما (فره مند)</li> <li>● توجه به جزئیات</li> </ul>
---	--

Resource: Middleton.j and B.Gorzynski (2002:3)

این مقایسه نشان می دهد که با نگاه گسترده باید به اقدامات عملی پرداخت. در چارچوب این تناقض می توان به پیچیدگی و آشفتگی شهرهای امروز اندیشید و به کنش گری پرداخت. لازمه این کار، توانایی در انتخاب استراتژیک و حتی تغییر نظام و ساختار و سازمان مدیریتی است. در شرایط دنیای کنونی، جامعه شهری مملو از کنش گران متعددی است که هر یک بنا به مصالح و منافع خود تدبیر می کنند، ترفند می زنند و به عمل می پردازند. در عرصه شهر و صحنه جامعه شهری که افراد و گروه های ذی نفع و ذی نفوذ به عنوان بازیگران صحنه در جهت اهداف و مقاصد خود عمل می کنند، در صورت فقدان قدرت کارگردانی بازیگران، مدیریت شهری خود بازبچه بازیگران صحنه شهر خواهد شد.

### انتخاب استراتژیک

تصمیم گیری، مفهوم کانونی انتخاب استراتژیک و قدرت عمل به شمار می آید. امر تصمیم گیری به اندازه عمر انسان قدمت دارد. "مفهوم تصمیم گیری" در قالب مقولات فلسفی جبر و اختیار می گنجد. از تصمیمات ساده زیستی انسان نخستین گرفته تا سازوکارهای فرهنگی حاصل از رشد تمدن بشری، همه اینها فرایند تصمیم گیری را روز به روز دشوارتر ساخته اند.

پیشرفت تمدن شهری انسان را به سوی مشکلات تصمیم گیری هدایت کرده و او را ملزم ساخته است که روش ها و رویه های خاصی را برای تصمیم گیری ابداع کند و به کمک آنها به تصمیم گیری بپردازد. در پس سازوکارهای فرهنگی و فرامادی "عقل" و "شعور انسانی"، سرانجام مفهوم علمی و سازوکار ذهنی دانش کاربردی به انسان یاری می کند تا

تصمیمات مناسب بگیرد.

تئوری تصمیم در واقع متشکل از مجموعه‌ای از اطلاعات و مهارت‌ها و ابزارهای تحلیلی است که برای تصمیم‌گیری به کار بسته می‌شود. انسان به کمک آنها گزینه‌های مناسب و میزان اثر بخشی آنها را تحلیل می‌کند و سرانجام گزینه مطلوب را برمی‌گزیند. مهم‌ترین عنصر در مفهوم تصمیم‌گیری، مشخص کردن میزان اطمینان‌پذیری و خطرپذیری (ریسک) انتخاب یک گزینه است. تصمیم همراه با عدم اطمینان، یعنی اینکه هر گزینه ما را تنها به سوی یک نتیجه خاص سوق می‌دهد و به عبارتی معادل یک انتخاب از میان نتایج گوناگون است (Cybernetic, 1999).

این تئوری در برنامه‌ریزی و مدیریت بر پایه مفهوم "سودمندی" استوار است؛ و در این میان گزینه‌هایی به عنوان بهترین گزینه اختیار می‌شوند که بالاترین سودمندی را داشته باشند. انتخاب و اختیار یک گزینه (تصمیم‌گیری) در میان گزینه‌های مختلف با توجه به محیط فرهنگی (اجتماعی و اقتصادی) به وسیله اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مدل‌های مختلف (به خصوص مدل‌های ریاضی) برنامه‌ریز و یا مدیر را به سوی گزینه مناسب راهنمایی می‌کنند. در

**جامعه شهری مملو از کشش گران متعددی است که هر یک بنا به مصالح و منافع خود تدبیر می‌کنند، ترفند می‌زنند و به عمل می‌پردازند. در عرصه شهر، گروه‌های ذی نفع و ذی نفوذ به عنوان بازیگران صحنه در جهت اهداف و مقاصد خود عمل می‌کنند، در صورت فقدان قدرت کارگردانی بازیگران، مدیریت شهری خود بازبچه بازیگران صحنه شهر خواهد شد.**

عصر اطلاعات برنامه‌ریزی به معنی راهیابی برای خروج از مشکل تلقی می‌شود. امروزه چیزی که اهمیت بیشتر یافته است، تشریک مساعی و همکاری در انتخاب‌های استراتژیک در فرایند تصمیم‌سازی است.

برنامه‌ریزی و مدیریت شهری در عرصه عمومی (زندگی شهری) با اهداف کلان مانده رفاه، عدالت، توسعه پایدار، امنیت و سلامت جامعه سروکار دارند. این در حالی است که شرایط زندگی شهری در حال و در آینده اغلب مبهم و غیر شفاف است. از سوی دیگر، مجموعه‌ای از عوامل ذی نفع و ذی نفوذ با منافع گروهی یا خصوصی در تقابل با برنامه‌ریزی و مدیریت شهری قرار می‌گیرند. همین چندگانگی و تناقض و تضاد منافع موقعیت را پیچیده‌تر و پیش‌بینی ناشدنی‌تر می‌سازد. هنگامی که در این شرایط انتخاب گزینه مناسب پیش روی قرار می‌گیرد، این وضعیت یا موقعیت حساس به معنی قدرت اتخاذ تصمیم در انتخاب استراتژیک تلقی می‌شود. به همین دلیل است که سرانجام در وضعیت‌های بحرانی پس از آزمون و خطاهای بسیار، طرح‌های جامع اعتبار خود را از دست می‌دهند و طرح‌های استراتژیک به عنوان شیوه کارآمد برنامه‌ریزی و مدیریت انتخاب می‌شود.

برنامه‌ریزان امروزه اعتقادی به پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های بلندمدت سیستمی - و از جمله طرح جامع - ندارند. در مقابل، برنامه‌های کوتاه‌مدت محلی اعتبار بیشتری یافته‌اند؛ به صورتی که حتی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک گاهی تاکتیک‌ها از استراتژی‌ها فراتر می‌روند. تفاوت عمده طرح‌های استراتژیک با طرح‌های جامع، در قابلیت اجرایی فراوان این طرح‌هاست که در آنها، در هر زمان و بنا به هر ضرورت می‌بایست برای انتخاب گزینه‌های مناسب دیگر آمادگی داشت. این نگرش در عرصه‌های حفظ سلامت محیط، حمل و نقل، ساخت و ساز و سرمایه‌گذاری عمرانی و توسعه‌های بی‌رویه، کارایی بیشتری از خود نشان می‌دهد و فعال‌تر و سازنده‌تر عمل می‌کند. به همین جهت طرح‌های استراتژیک که از دهه ۱۹۷۰ بسیار مورد توجه شرکت‌های سرمایه‌گذار بخش خصوصی قرار گرفته و به موفقیت‌های بسیاری دست یافته بودند، در دهه ۱۹۸۰ وارد عرصه مدیریت عمومی شدند (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۹۸).

از دهه هشتاد به این سو، عده‌ای از متفکران برنامه‌ریزی - به ویژه "برایسون" و همکاران او - توانستند برنامه‌ریزی استراتژیک را با برنامه‌های دولتی و عمومی همراه سازند و انطباق دهند و در این عرصه نیز آن را قابل اجرا سازند و برنامه‌ریزی را از اتهاماتی همچون تغییرناپذیری، محافظه‌کاری و جهت‌گیری سیاسی و ضعف اجرایی طرح‌ها رهایی بخشند. انتخاب‌های استراتژیک مستلزم روی آوردن به خرد جمعی، مشارکت عمومی و شیوه‌های دموکراتیک‌اند. انتخاب‌های استراتژیک بر اساس تحلیل امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی یعنی تحلیل نقاط قوت و ضعف

**استراتژی‌پردازی حاصل  
تعامل چهار عامل است:  
مطالعات محیطی،  
سازمان‌دهی، طراحی  
سیستم و برنامه‌ریزی  
اجرایی**

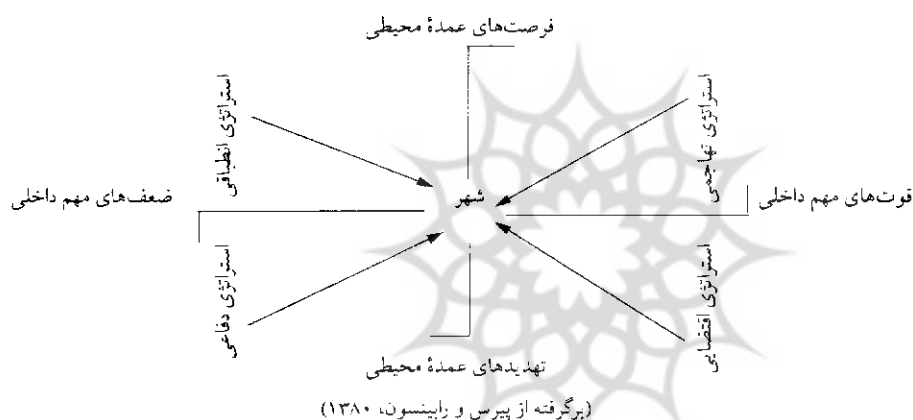
درونی و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی انجام می‌پذیرند. این شیوه امکان انتخاب گزینه‌های سودمند را در شرایط مناسب در هر زمان امکان‌پذیر می‌سازد. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی فرایندی است سرشار از موشکافی و تیزبینی و مهارت، که در آن به مردم اجازه داده می‌شود تا با قدرت تفکر خود در آن سهیم شوند و با خلاقیت خود در شرایط پیچیده و خطیر به یاری برنامه‌ریزی و مدیریت شهری بشتابند (Kammeier, 1998, 108).

برنامه‌ریزی با رویکرد "انتخاب استراتژیک" [۴] کلیه فعالیت‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری را همراه با یکدیگر به صورت کامل و پویا در نظر می‌گیرد. یک انتخاب استراتژیک باید بتواند بین پنج عامل زیر تعادل برقرار کند:

۱- دامنه انتخاب؛ ۲- پیچیدگی؛ ۳- ناسازگاری؛ ۴- عدم اطمینان؛ و ۵- پیشرفت. برای این منظور، براساس تحلیل‌های بیرونی و درونی سازمان "اهداف عینی" که با صراحت بیان می‌شوند، ملاک سیاست‌گذاری قرار می‌گیرند. این شرایط مجالی برای عملکرد وضعیت‌های پیش‌بینی ناشدنی باقی نمی‌گذارد.

## انتخاب‌های استراتژیک مستلزم روی آوردن به خرد جمعی، مشارکت عمومی و شیوه‌های دموکراتیک‌اند

نمودار شماره ۳- ماتریس انتخاب استراتژیک براساس تجزیه و تحلیل SWOT



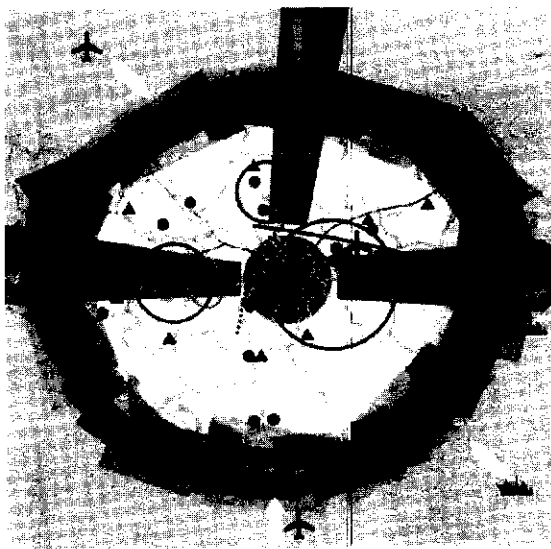
همان‌طور که نمودار شماره ۳ نشان می‌دهد، در ماتریس انتخاب استراتژیک، دو متغیر درونی و بیرونی (یا محیطی) نقش کانونی دارند. در صورت وجود قوت‌های داخلی و فرصت‌های بیرونی، بهترین شرایط برای نیل به اهداف پدید می‌آید؛ در حالی که با وجود تهدیدهای بیرونی و ضعف‌های درونی شرایط بسیار نامطلوبی ظهور می‌کند. فکر اصلی در انتخاب استراتژیک حداکثر کردن قوت‌ها و غلبه بر ضعف‌های درونی است. پایگاه این قوت‌ها و ضعف در سازمان دهی و مدیریت شهری و نظام‌بخشی (طراحی سیستم) قرار دارد.

### الگوی استراتژی‌پردازی

چگونه تصمیمات برای تدوین استراتژی با یکدیگر مرتبط می‌شوند؟ کتاب‌ها و مقالات مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک مملو از دیدگاه‌های کلی درباره این موضوع است و رویه سیستماتیک این فرایند پراهمیت به اشکال مختلف مطرح شده است. در این دیدگاه‌ها به طور کلی به چهار عامل اصلی به عنوان عناصر اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی اشاره شده است. براساس آن داده‌ها و الگوی کلی تعامل بین عوامل اصلی تشکیل دهنده نظام مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک را با اقتباس از نگرش (ر. آزاد، ۱۳۷۹) به شرح نمودار شماره ۴ می‌توان چنین مطرح ساخت.

سیاست‌گذاری استراتژیک - یا به معنی وسیع‌تر آن، استراتژی‌پردازی - حاصل تعامل چهار عامل است: مطالعات محیطی، سازمان دهی، طراحی سیستم و برنامه‌ریزی اجرایی. این چهار عامل با روابط چند جانبه خود عملکرد مشترک برنامه‌ریزی و مدیریت را هماهنگ می‌سازند. این چهار عامل هر یک با دیگری دارای روابط دو طرفه‌اند و کل روابط میان آنها به وسیله "استراتژی" انتخابی برقرار می‌گردد. این الگو به منزله مجموعه‌ای چهارسویه در نظر گرفته شده که استراتژی در کانون آنها قرار گرفته است. برای روشن شدن مطلب به برخی ویژگی‌های مهم این چهار عامل اشاره می‌شود:



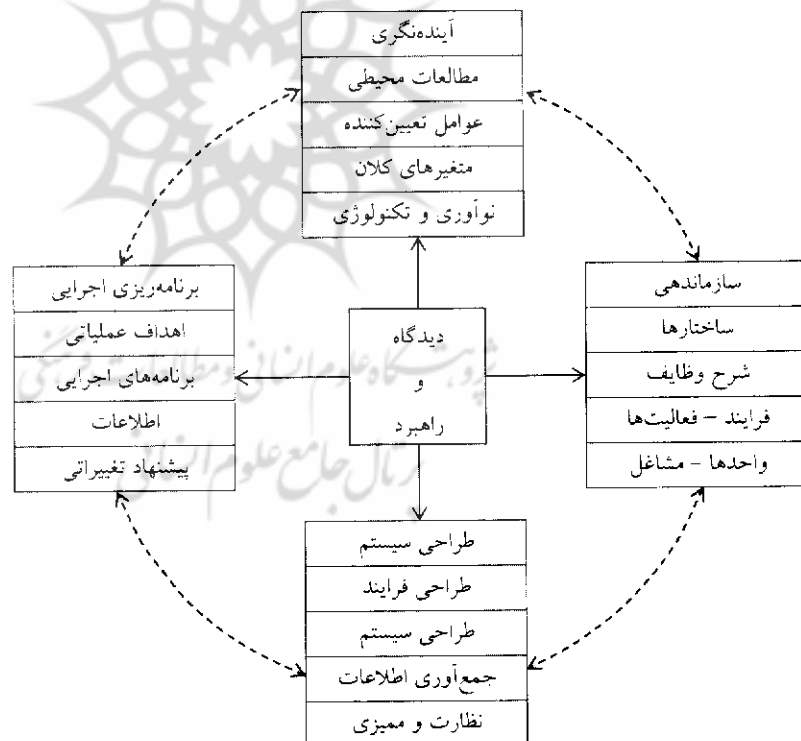


## ۱- آینده‌نگری

مطالعات محیطی یا شناخت وضعیت حال و آینده و تشخیص نقاط قوت، ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی SWOT. استراتژی براساس آگاهی هوشمندانه از شناسایی عوامل تعیین کننده و متغیرهای اصلی در آینده‌نگری شکل می‌گیرد. با این حال فرایند کسب اطلاع از محیط درونی و بیرونی به طور مستقل و جدا از اهداف برنامه‌ریزی و وظایف سازمان فاقد کارایی است. در واقع ارزش‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها که اهداف بلند یک نظام مدیریت و برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهند، ضرورت‌های مطالعات محیطی و آینده‌نگری را مشخص می‌سازند.

رابطه دو طرفه‌ای بین آینده‌نگری و چشم‌اندازهای استراتژیک (یعنی اهداف راهبردی) برقرار است و همین طور رابطه‌ای دو طرفه نیز بین اهداف برنامه‌ریزی و ساختار سازمان وجود دارد. آنها هم هر یک اطلاعات مؤثر در زمینه مدل کلی فرایند، تکنولوژی و نوآوری را از فرایند مطالعات محیطی یا آینده‌نگری دریافت می‌کنند، که در مأموریت سازمان و اهداف برنامه‌ریزی مؤثر می‌افتد.

نمودار شماره ۴- مدل کلی تعامل بین عوامل اصلی تشکیل دهنده نظام مدیریت و برنامه‌ریزی



## ۲- برنامه‌ریزی

روش برنامه‌ریزی استراتژیک در دو سطح انجام می‌پذیرد: نخست، برنامه‌ریزی راهبردی یا برنامه‌ریزی کلان؛ و دوم، برنامه‌ریزی اجرایی.

الف- برنامه‌ریزی راهبردی کلان؛ براساس مطالعات محیطی که شامل بررسی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است، عوامل تعیین کننده محیطی و متغیرهای کلان مشخص می‌گردد. اهداف استراتژیک و

کلان شامل مأموریت‌ها، ارزش‌های بنیادین و چشم‌اندازها بر مبنای مطالعات و تحلیل‌های درونی و بیرونی شکل می‌گیرند و چارچوب برنامه‌ریزی کلان را تشکیل می‌دهند. برنامه‌ریزی کلان نیز پایگاه برنامه‌ریزی اجرایی یا عملیاتی را به وجود می‌آورد.

ب - برنامه‌ریزی اجرایی: برای رسیدن به اهداف راهبردی کلان (شامل چشم‌اندازها و مأموریت‌ها) لازم است راهکارها یا سیاست‌های مناسب عملیاتی تنظیم گردد. تحقق استراتژی مستلزم داشتن راهکارها، برنامه‌ها و پروژه‌های اجرایی مناسب و سپس کنترل و نظارت بر آنهاست.

برنامه‌ریزی رکن اصلی مدیریت و رمز اساسی موفقیت است و به رغم پارادوکسی که در برنامه‌ریزی استراتژیک بین راهبرد و راهکار وجود دارد، شرط موفقیت آن نیز در توانایی تبدیل راهبرد به راهکارهای اجرایی به وسیله برنامه‌ریزان و اقدام براساس راهکارها به وسیله مدیران اجرایی نهفته است.

فرایند برنامه‌ریزی اجرایی از فرایندهای آینده‌نگری (مطالعات محیطی) و سازمان‌دهی و طراحی سیستم (نظام بخشی) خط‌مشی‌ها و اطلاعات لازم را دریافت می‌کند و با نظام مدیریت کنترل و ممیزی می‌شود.

### ۳- سازماندهی

سازماندهی هسته اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد و شامل طبقه‌بندی فعالیت‌ها و سامان‌دهی فرایندهاست که در قالب ساختار کلی سازمان و طراحی واحدهای سازمان و تدوین مأموریت و وظایف و روابط موجود میان واحدها و مشاغل شکل می‌گیرد. ساختار سازمانی، ابزارهای اجرایی و تشکیلات تفصیلی را تا سطح شرح وظایف کلیه مشاغل سازمان در بر می‌گیرد. در رویکرد استراتژیک بنا به سرشت راهبردی آن، تحت تأثیر مأموریت‌ها و مطالعات محیطی، سازمان می‌بایست انعطاف بیشتری برای تغییرات در خود داشته باشد.

وضعیت ثابت و یکسان بوروکراتیک توانایی انطباق‌پذیری با شرایط نو و اعمال راهبرد متناسب با آن را ندارد و قادر به ایفای مأموریت‌های نو نیز نخواهد بود. بنابراین در مدیریت استراتژیک ساختارهای سازمانی با پیروی از استراتژی‌ها تغییر می‌کند. بنا به گفته "چندلر"، "ساختارها از راهبردها پیروی می‌کنند" [Middleton, 2002, 15]. بنابراین به دنبال تصمیم‌های استراتژیک، می‌بایست ساختارهای موجود بازنگری گردد و به تناسب آن بازسازی شود، تا از عهده مأموریت‌های نو برآید (آزاد، ر، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

### ۴- طراحی سیستم

طراحی سیستم هسته مرکزی نظام بخشی مدیریت نظام‌مند است. فرایند طراحی شامل پیاده کردن و نگهداری سیستم‌هایی است که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و چرخه حیات سیستم را تشکیل می‌دهند. فرایند طراحی سیستم از یک سو متناسب با نظام سازماندهی و به ویژه شرح وظایف واحدهاست، و از سوی دیگر از اهداف عملیاتی و عینی برنامه‌ریزی اجرایی تأثیر می‌پذیرد. در عین حال، به پیروی از استراتژی‌های کلان، با مأموریت‌های نو انطباق می‌یابد! مطالعات محیطی و آینده‌نگری از طریق استراتژی‌های کلان بر فرایند طراحی سیستم بنیادی می‌بخشد. در مقابل این تأثیرات، اطلاعاتی از فرایند نظام بخشی یا طراحی سیستم به عوامل سازماندهی و برنامه‌ریزی داده می‌شود که عمده‌ترین شان عبارتند از:

- روش‌های اجرایی فرایندها، راهنماها، دستورالعمل‌های استفاده از سیستم.

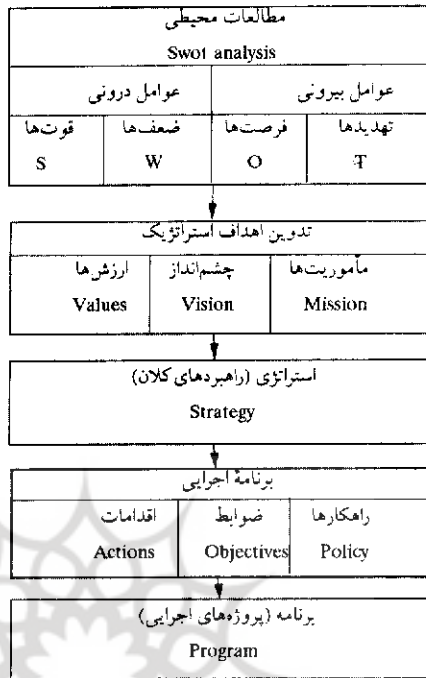
- اطلاعات لازم برای کنترل و ممیزی برنامه‌ها، بودجه‌ها و عملکردها. (آزاد، ر، ۱۳۷۹، ص ۴۷).

فرایند استراتژی‌پردازی

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل پنج مرحله به شرح نمودار شماره ۵ است:

- شرط لازم برای تحقق
- استراتژی‌ها، وجود ظرفیت
- اجرای پروژه‌ها به وسیله سازمان
- مجری است و لازمه وجود
- سازمان مجری کارآمد، شرایط
- زیر است: انتخاب مدیر واجد
- شرایط؛ تفویض اختیارات کافی به
- مدیر پروژه؛ تخصیص بودجه کافی
- به پروژه؛ و کنترل و ارزیابی
- پیشرفت پروژه.

نمودار شماره ۵- فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک



منبع:

- ۱- آزاد، رضا: مبانی نظری و کاربردی مدیریت نظاممند، انتشارات خجسته، ۱۳۷۹.
- ۲- بربایسون، جان. ام برنامه‌ریزی استراتژیک، برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوچین، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۳- پیرس و رایبسون: برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شوری، انتشارات بهار کتب، چاپ دوم، ۱۳۸۰.
- ۴- حکیمی پور، ابوالقاسم: تصمیم‌گیری در مدیریت، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ دوم، ۱۳۷۷.
- ۵- کولین، جیمز براین: و هنری مینتسبرگ و رابرت ام جیمز: مدیریت استراتژیک «فرایند استراتژی»، ترجمه محمد صالحی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲.
- ۶- مستانجران، علی: سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، شرکت خدمات حسابداری و مدیریت پتروشیمی، ۱۳۷۸.

- 1- Allmendinger, P and Michael Chapman: *Planning Beyond 2000*, John Wiley & Sons, 1999.
- 2- Bruton, M and D. Nicholson: *Strategic Land-use Planning, The British Development Plan System*, TPR, 1989.
- 3- Bruton, M and D. Nicholson: *Local Planning in Practice*, Hutchinson, 1987.
- 4- Bryson, J.M and R.C. Einsweiler (eds): *Strategic Planning, Threats and Opportunities for Planner*, The Planner Press of the American Planning Association (APA), 1988.
- 5- Bryson, J.M and W.D. Boering: 'Applying Private Sector Strategic planning to the Public Sector', *Journal of the American Planning Association* (APA), 1987.
- 6- Colebatch, H.K: *Policy*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia, 2002.
- 7- 'Decision Making in Urban Planning Process', e.g. Google, Com. Org. More info. 2002, file format. PDF(pdf)
- 8- Fitzgerald, Stephen P: *Decision Making*, Capstone Publishing (a Wiley company), 2002.
- 9- Harvay, M.J. and K. Jeromek: 'A Public Perspective on Strategic Planning', *JAPA*, Vol. 53, No. 1, 1987.
- 10- Middlelton, J. and Bob Gorzyski: *Strategy Express*, Capstone Published (a Wiley company), 2002.

[پنوشته]

- 1- routine
- 2- re - engineering
- 3- paradoxical
- 4- the strategic choice approach
- 5- Alfred Chandler: structure follows strategy

**تحقق استراتژی**

برای تحقق استراتژی، لازم است راهکارهایی برای نیل به اهدافی بنیادین، از این دست، تنظیم شود: - اجرای مأموریت، تحقق چشم‌انداز و رعایت ارزش‌های بنیادین؛ - استفاده مؤثر از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها؛ - تدوین اقدامات لازم در قالب پروژه‌ها یا برنامه‌های اجرایی؛

در مدیریت استراتژیک ساختارهای سازمانی با پیروی از استراتژی‌ها تغییر می‌کند. بنا به گفته "چندلر"، "ساختارها از راهبردها پیروی می‌کند"

- سازماندهی پروژه‌های مشخص و تخصیص منابع مورد نیاز؛
- پیشرفت فعالیت‌ها در برنامه‌های اجرایی؛ و
- نظارت و کنترل پیشرفت برنامه.
- شرط لازم برای تحقق استراتژی‌ها، وجود ظرفیت اجرای پروژه‌ها به وسیله سازمان مجری است و لازمه وجود سازمان مجری کارآمد، شرایط زیر است:
- انتخاب مدیر واجد شرایط؛
- تفویض اختیارات کافی به مدیر پروژه؛
- تخصیص بودجه کافی به پروژه؛ و
- کنترل و ارزیابی پیشرفت پروژه.

نقش مدیریت در اجرای برنامه‌های کلان و برنامه‌های اجرایی در سازماندهی سازمان و مدیریت کارآمد نهفته است. ساختار سازمان باید بتواند به تناسب استراتژی‌ها و برنامه‌ها تغییر کند. تغییرات، اینها هستند: - طراحی مجدد تشکیلات تفصیلی تا سطح شرح وظایف کلیه مشاغل سازمان و طراحی؛ و - طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی و ابزارهای اجرایی.