



اصول و مبانی برنامه‌ریزی راهبردی

آن کس که به استقبال آینده می‌رود، بیناترین است و آن که به آینده پشت می‌کند، سرانجام سرگردان می‌شود. امام علی (ع)

در سامان شماره ۵۴ با مفهوم، ابعاد و جنبه‌های برنامه‌ریزی در سازمان، محدودیت‌ها و دام‌های مهم در مسیر آن آشنا شدیم. در این شماره به اصول و مبانی برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یکی از انواع برنامه‌ریزی پرداخته خواهد شد.

مدیریت راهبردی^۱

بدون شک سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه‌رو هستند و مدیریت راهبردی یکی از بهترین ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم زنند و آینده را تحت کنترل درآورند. مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان

زمانی روسای دو سازمان در یک صنعت با هم رقابت می‌کردند. این دو رئیس تصمیم گرفتند به دامن طبیعت پناه ببرند، در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت به بحث بپردازند. این دو نفر در نقطه‌ای دور دست در دل جنگل‌های انبوه چادر زدند. ناگهان متوجه شدند که یک خرس قهوه‌ای رنگ در برابر آن‌ها روی دو پای خود ایستاده و خرناس می‌کشد. اولین رئیس به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف دستی خود بیرون آورد. دومین رئیس گفت: «جناب، شما نمی‌توانید از این خرس تندتر بدوید». رئیس اول پاسخ داد: «شاید من نتوانم از این خرس تندتر بدوم، ولی تردیدی ندارم که می‌توانم تندتر از شما بدوم!» این داستان تصویری از مفهوم مدیریت راهبردی ارائه می‌کند (دیوید، ۱۳۹۰).

برنامه‌ریزی راهبردی، آوردن آینده به زمان حال است تا بتوانید همین الان کاری برای آن انجام دهید.



و مبانی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها دارد.

برنامه‌ریزی راهبردی^۱

برنامه‌ریزی راهبردی به خودی خود هدف نیست، بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند است. برای آن که سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار دارد، سپس آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص نماید. مستندات حاصل از این فرآیند را «برنامه راهبردی سازمان» می‌نامند (برایسون، ۱۳۸۱).

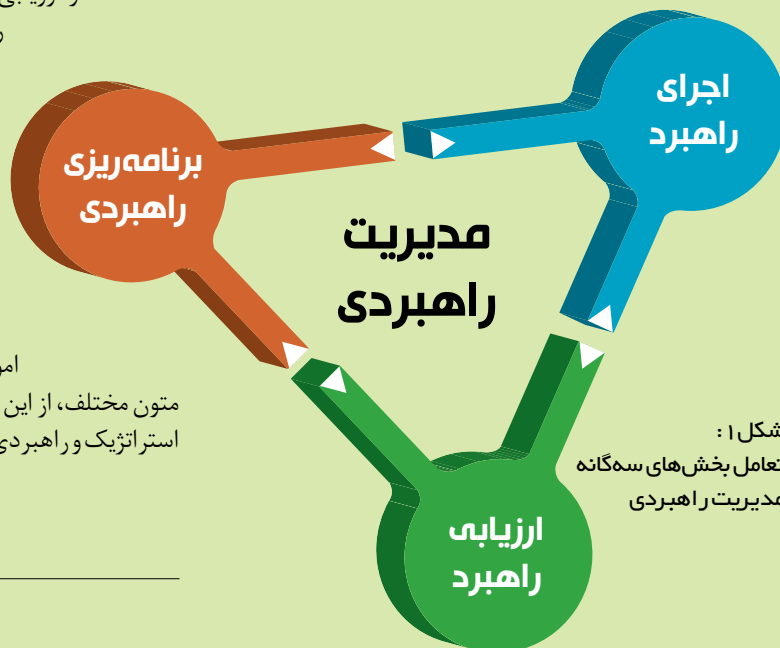
فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرآیند، نگرستن از درون پنجره راهبردی و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین می‌توان برنامه‌ریزی راهبردی را نوعی برنامه‌ریزی در محیط‌های پویا قلمداد نمود که از طریق مدیران ارشد اجرایی و تیم‌های برنامه‌ریزی به صورت گروهی تهیه می‌گردد (دهکردی و سلمان‌پور، ۱۳۸۵).

برنامه‌ریزی راهبردی از یکسو توجه خود را به مأموریت‌های سازمانی، ارزش‌های محوری، مدیران ارشد اجرایی و ذی‌نفعان راهبردی معطوف نموده و از سوی دیگر، باید به تحولات محیطی و نقاط کلیدی و بحرانی محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها بپردازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید صورت گیرد. به دیگر سخن، برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است که به موجب آن، این که یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد. در متون مختلف، از این نوع برنامه‌ریزی با عناوین برنامه‌ریزی جامع، استراتژیک و راهبردی یاد می‌شود (برایسون، ۱۳۸۱).

را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمدی که اعمال نفوذ نماید، نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰).

مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌های چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی (تدوین)، اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد. این سه بخش که در شکل ۱ نشان داده شده‌اند، ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. در برنامه‌ریزی راهبردی با شناخت محیط داخلی و خارجی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌شود و بر اساس آن‌ها مأموریت، اهداف و راهبردهای مختلف سازمان تعیین می‌گردد. سپس منابع سازمان با توجه به اهداف و راهبردها تخصیص داده می‌شوند و در ساختاری مناسب و با فرهنگی سازنده هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند.

در مرحله ارزیابی راهبرد، تغییرات احتمالی عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن‌ها بر مأموریت، اهداف و راهبردها بررسی می‌شود. همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای راهبرد از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آن‌ها اقدام شود (دیوید، ۱۳۹۰). این گزارش نگاهی گذرا به اصول



شکل ۱:
تعامل بخش‌های سه‌گانه
مدیریت راهبردی

1-Strategic Planning

برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین اولویت کارهایی است
که می‌خواهید در آینده انجام دهید.



ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی

۱. برنامه‌ریزی راهبردی، انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنت‌های جامعه یا سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی منعکس می‌شود.
۲. برنامه‌ریزی راهبردی معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمان‌ها است. سوالاتی از این قبیل که «برنامه‌های امروز سازمان چیست و برنامه‌های آتی چه باید باشد؟» و «امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چیست؟» در برنامه‌ریزی راهبردی مطرح می‌شوند.
۳. برنامه‌ریزی راهبردی با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد.
۴. برنامه‌ریزی راهبردی، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی طولانی هماهنگ نموده و به آن‌ها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.
۵. برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه‌جانبه‌ای اطلاعات لازم در مورد امکانات، منابع سازمان، انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.
۶. برنامه‌ریزی راهبردی، فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آن‌ها جهت می‌بخشد.
۷. برنامه‌ریزی راهبردی، امکانات و محدودیت‌های داخلی و خارجی سازمان را مدنظر دارد و با توجه به آن‌ها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد (دهکردی و سلمان‌پور، ۱۳۸۵).

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

مدل‌های زیادی برای تدارک برنامه‌ریزی راهبردی در دسترس است. برخی مدل‌ها تلفیقی از چندین مدل کلاسیک و برخی پالایش یافته مدلی شناخته شده هستند. انتخاب هر یک از مدل‌ها تابع ماهیت، وضعیت و شرایط محیطی سازمانی است که در راه تدارک برنامه‌ریزی راهبردی برای خود، گام برداشته است. آنچه بیش از گزینش هر مدل با اهمیت است، توافق در مورد مدل انتخابی و وفادار ماندن به آن از سوی افراد درگیر در طول برنامه‌ریزی راهبردی است.

از جمله مدل‌های مطرح برای برنامه‌ریزی راهبردی، می‌توان به مدل‌هایی مانند مدل برنامه‌ریزی راهبردی میتنزبرگ، تحلیل رقابتی پورتر، دیوید، برایسون، ریچارد. ال. دفت، هریسون و جانسون و مانند آن‌ها اشاره کرد. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد مراحل، گام‌های مدل‌ها و تقدم و تأخر آن‌ها، کلیه مدل‌ها به طور

تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند و می‌توان چند مرحله مشترک در بین همه آن‌ها پیدا کرد. سه مرحله «تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی سازمان»، «تدوین چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای سازمان» و «در نهایت تدوین برنامه‌های اجرایی - عملیاتی سازمان» در تمام مدل‌های ارائه شده آمده است و می‌توان آن‌ها را به عنوان مراحل مشترک بین تمام مدل‌ها تلقی کرد. هر چند که اکثر مدل‌ها تعداد مراحل بیش از این سه مرحله دارند ولی می‌توان چند مرحله از این مدل‌ها را در قالب یکی از این مراحل مشترک به حساب آورد (آقازاده، ۱۳۸۲). بنابر این، با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آن‌ها می‌توان ادعا کرد که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌شوند:

* تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی^۱

محیط خارجی شامل متغیرهایی از نوع فرصت یا تهدید است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیطة کنترل مدیریت سازمان خارج است. تیم برنامه‌ریزی باید فرصت‌ها و تهدیدها را به خوبی شناسایی و تعیین کند.

1-Internal-External Analysis

برنامه‌ریزی راهبردی شما را و می‌دارد درباره آنچه انجام خواهید دارد و آنچه انجام نخواهید داد دست به انتخاب بزنید.



مدیریت عالی، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان تدوین می‌گردد و در نهایت با استفاده از متدهای تحلیلی راهبردهای کلان مناسب برای استفاده از فرصت‌ها و نقاط قوت و غلبه بر تهدیدها و نقاط ضعف تدوین می‌گردد. در ادامه به بررسی هر یک از این عناصر می‌پردازیم.

چشم‌انداز^۱

چشم‌انداز یا دور‌نمای سازمان به معنای مقصد و حد‌نهایت سازمان است. چشم‌انداز به این پرسش پاسخ می‌دهد: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟» چشم‌انداز روشن می‌کند که سازمان قصد دارد با انجام وظایف و مأموریت خود به کجا برسد. به عبارتی چشم‌انداز، تدوین شرحی روشن و مختصر درباره این نکته است که سازمان در صورت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای خود یا دستیابی به ظرفیت کامل خویش چه وضعیتی خواهد داشت.

بسیاری از مدیران و صاحبان کسب‌وکار دیدگاه واضحی از آینده کارشان ندارند، یعنی اگر از آن‌ها بپرسیم وضعیت سازمان خود را در سال‌های بعد تشریح کنید، جواب مشخصی ندارند. صرف این که هدفی مالی تعریف کنیم و یا سعی کنیم به فروش مشخصی دست یابیم چشم‌انداز محسوب نمی‌شود. بسیار مهم است کارمندان نیز دقیقاً چشم‌انداز سازمان را بدانند. اگر کارمندان با چشم‌انداز سازمان ارتباط برقرار نکنند و با آن زندگی نکنند، فعالیت‌های روزانه خود را به چشم یک وظیفه خسته‌کننده خواهند دید.

مطالعه محیط خارجی و ارزیابی آن برای بهتر شناختن فضایی است که در آن فعالیت می‌شود. هدف اصلی در این مرحله شناخت فرصت‌ها و تهدیدهاست. هر موقعیتی که به حرکت و پیشرفت سازمان کمک کند، فرصت و هر موقعیتی که در عملکرد سازمان مانع ایجاد کند، تهدید نامیده می‌شود. عوامل خارجی که باید در این مرحله مورد بررسی قرار گیرند به شش گروه تقسیم می‌شوند: ۱- عوامل اقتصادی ۲- عوامل اجتماعی فرهنگی ۳- عوامل سیاسی - قانونی ۴- عوامل فناوری ۵- عوامل رقابتی ۶- عوامل بین‌المللی

در بررسی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این عوامل ماهیتاً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند و تحت کنترل سازمان هستند. برای تحلیل محیط داخلی از اطلاعات و داده‌های تولید شده در داخل کسب‌وکار استفاده می‌شود. از جمله این عوامل می‌توان موارد زیر را نام برد: عوامل مدیریتی، منابع انسانی، مالی و حسابداری، R&D، تولید و عملیات سیستم‌های اطلاعات مدیریت. ممکن است این تحلیل با دعوت از یک مشاور خارجی انجام شود تا یک تصویر مستقل از سازمان به دست آید. (دیوید، ۱۳۹۰).

*تدوین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف کلان و راهبردهای سازمان

در این مرحله با توجه به عوامل اصلی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شده در مرحله قبل و با توجه به دیدگاه‌های

1-Vision



بسیار مهم است کارمندان نیز دقیقاً چشم‌انداز سازمان را بدانند.



مأموریت^۱

مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «علت وجودی» سازمان است. مأموریت سازمان اگر به شیوه روشن بیان شود می‌تواند هدف‌های بلندمدت را تعیین و راهبردها را تعریف کند. مأموریت بیانگر چشم‌انداز سازمان، در قالب آنچه که می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهد به آن‌ها خدماتی را ارائه نماید، است.

بر اساس نظر فردا. دیوید در تدوین مأموریت سازمان باید ۹ مورد مشخص شود:

۱. مشتریان چه کسانی هستند؟
 ۲. محصولات و خدمات چیست؟
 ۳. بازار کجاست؟
 ۴. فناوری مورد توجه کدام است؟
 ۵. دیدگاه سازمان به بقا، رشد و سودآوری چیست؟
 ۶. فلسفه باورها، ارزش‌ها و اولویت‌های اخلاقی حاکم بر سازمان چیست؟
 ۷. توانمندی‌ها و مزیت‌های رقابتی کدام است؟
 ۸. سازمان به چه مسئولیت‌های اجتماعی متعهد است؟
 ۹. دیدگاه سازمان به کارمندان چگونه است؟
- به عبارتی مأموریت به مثابه قطب‌نمایی است که جهت را نشان می‌دهد. مأموریت با این هدف تدوین می‌شود که اعضای سازمان را هم جهت کرده و نگرش و تصور واحدی از فلسفه وجودی سازمان را به آنان ارائه دهد (نوریان و همکاران، ۱۳۸۷).

روزی از سه بنا به ترتیب پرسیدند: در حال انجام چه کاری هستید؟ اولی گفت: کار من چیدن آجر است، کارم بسیار سخت و خسته‌کننده است. دومی گفت: من کار با ارزشی انجام می‌دهم، من دیواری مستحکم می‌سازم. سومی گفت: من یکی از مهم‌ترین بناهای این شهر را می‌سازم. هر سه نفر دقیقاً یک کار را انجام می‌دادند، فرق آن‌ها در دیدگاهشان نسبت به کاری است که انجام می‌دهند. بنای سوم چشم‌انداز واضح و روشنی دارد.

بسیاری از مدیران سازمان چشم‌اندازی کلیشه‌ای انتخاب می‌کنند و دستور می‌دهند بر در و دیوار سازمان نصب شود تا همگان از چشم‌انداز مطلع شوند. ولی کنت بلانچارد می‌گوید: ارزش چشم‌انداز خیلی بیشتر از آن است که لوح شود و بر دیوار نصب شود. اگر این گونه عمل کنیم چشم‌انداز پس از مدتی به فراموشی سپرده خواهد شد. چشم‌انداز باید به بخشی از صحبت‌های روزانه مدیران و کارکنان تبدیل شود. مدیران باید با تمامی گفته‌ها و رفتارشان نشان دهند که نه تنها چشم‌انداز مشخصی دارند بلکه با آن زندگی می‌کنند و خودشان بهترین الگوی ممکن هستند. مثلاً اگر چشم‌اندازی هتلی «احترامی بیش از اعضای خانواده خودتان» باشد، وقتی مدیری ببیند قلمی از دست میهمانی به زمین می‌افتد خودش بلافاصله خم می‌شود، قلم را بر می‌دارد و به میهمان می‌دهد. اگر او برای این کار خدمتکار را صدا بزند و از او بخواهد این کار را انجام دهد، مشخص است که خودش با چشم‌اندازش زندگی نمی‌کند (بلانچارد و استونز، ۱۳۹۱).

1-Mission

راهبرد صرفاً بهتر کار کردن نیست، بلکه انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها با طریقی متفاوت است.



ارزش‌های محوری^۱

تعریف چشم‌انداز و مأموریت به تنهایی معجزه‌های ایجاد نمی‌کند. هر سازمان باید ارزش‌های خود را تعریف کند و آن‌ها را اولویت‌بندی کند تا کارکنان و همچنین تمام افرادی که با سازمان در ارتباط هستند از آن مطلع باشند. ارزش‌های محوری یک سازمان عبارتند از: اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آن‌ها را اگر می‌شمارد و یا نسبت به آن‌ها حساس است. ارزش‌ها بهترین نمایانگر باورهایی است که برای سازمان مهم می‌باشند. ارزش‌ها ایجادکننده فضای شفاف سازمانی برای به حرکت در آوردن آن به سمت و سوی آرمانش می‌باشد. ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی برای تدوین راهبردهای سازمان مورد استفاده قرار گیرند. حتی می‌توان با تکیه بر آن‌ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود. سازمان‌ها می‌بایست به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش‌های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند (دیوید، ۱۳۹۰).

اولویت ارزش‌های محوری هم موضوع مهمی است که معمولاً به آن پرداخته نمی‌شود. مثلاً در دیزنی‌لند ارزش‌های مشخصی تعریف

شده است که تمامی کارکنان از آن اطلاع دارند. آنجا «امنیت» نسبت به «احترام» ارزشی بالاتری محسوب می‌شود. یعنی اگر مثلاً یکی از کارکنان برای بازدیدکننده‌ای درباره پارک توضیح می‌دهد و می‌بیند کودکی به زمین می‌افتد، بلافاصله آن بازدیدکننده را رها می‌کند و سراغ آن کودک می‌رود تا به او کمک کند، چون می‌داند در فهرست ارزش‌ها «امنیت» بالاترین اولویت را دارد. اگر مجموعه ارزش‌هایی مشخص، الویت‌هایی واضح نداشته باشد، رفتار کارکنان با مشتریان کاملاً اتفاقی خواهد بود و همواره با موضوعات یکسان برخورد نخواهد شد. اتفاقی که معمولاً در شرکت‌ها رایج است، آن است که مشتری مثلاً یک‌بار در خواست تخفیف می‌کند و درخواستش به راحتی پذیرفته می‌شود و دفعه بعد همین مشتری هنگام درخواست تخفیف با واکنش تندی مواجه می‌شود. برایان تریسی در کتاب «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده» توضیح داده است که یکی از عواملی که در مشتری تجربه‌ای لذت‌بخش ایجاد می‌کند، توقع برخورد یکسان و مداوم است. این موضوع فقط با تعریف ارزش‌ها امکان‌پذیر است (بلانچارد و استونر، ۱۳۹۱).

اهداف کلان^۲

اهداف کلان یا بلندمدت عبارتند از نتایج خاصی که سازمان می‌کوشد در راستای تحقق مأموریت‌های خود کسب کند. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای بیش از یکسال است (دیوید، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر نتیجه‌هایی که سازمان در یک دوره چند ساله تعقیب می‌کند هدف‌های کلان یا بلندمدت سازمان هستند (پیرس، ۱۳۸۵). این اهداف برای موفقیت سازمان لازم و ضروری بوده و تعیین‌کننده مسیر سازمان هستند. همچنین به سازمان کمک می‌کنند، تا اولویت‌ها را تعیین نماید، ارزیابی‌ها را انجام دهد، هم‌افزایی کند امور را هماهنگ کند. هدف‌های بلندمدت می‌بایست چالشی، قابل‌سنجش، معقول و روشن باشند (دیوید، ۱۳۹۰).

راهبردها^۳

راهبرد یا استراتژی عبارت است از برنامه‌ای جامع، منسجم و کامل که برای تحقق اهداف کلان سازمان تدوین می‌گردد. بنابراین راهبرد یا استراتژی نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود و تعیین‌کننده نوع خدمات یا محصولات است که سازمان به جامعه عرضه می‌کند و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط را شکل می‌دهد (قتیری، ۱۳۹۲).





راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های کلان خود دست یابد. راهبردهای سازمان می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات باشد (دیوید، ۱۳۹۰).

* تدوین برنامه‌های اجرایی - عملیاتی

همان طور که توضیح داده شد، سه گام مشترک در برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی سازمان، تدوین چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای سازمان و در نهایت تدوین برنامه‌های اجرایی - عملیاتی سازمان می‌باشد. در این مرحله با توجه به راهبردهای انتخاب شده از سوی تیم برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت عالی سازمان، جهت اجرایی نمودن راهبردها، برنامه‌های عملیاتی و اجرایی مرتبط با هر یک ارائه می‌گردد. برنامه عملیاتی بیان‌گر نحوه عمل و جزئیات لازم برای عملی ساختن راهبردهای سازمان است. برنامه عملیاتی همان روش‌های به کار گرفته شده برای اجرای راهبردهای می‌باشند.

جمع‌بندی

کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای راهبردی یکسان هماهنگ سازد (دهکردی و سلمان پور، ۱۳۹۰). جمله معروف هلن کلر می‌گوید: بهتر است نابینا باشیم و چشم‌انداز خارق‌العاده‌ای داشته باشیم و تا ببینیم ولی هیچ رویای بزرگی نداشته باشیم. در شماره بعدی نشریه سامان فرایند «تدوین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد» تشریح خواهد شد.

آنچه که در انتها باید بدان اشاره کرد این است که در عصر حاضر و با گستردگی عملیات در سازمان‌های بزرگ امروزی، هیچ راهی کارآمدتر از برنامه‌ریزی راهبردی برای پیشبرد اهداف سازمانی نمی‌باشد. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی راهبردی به مدیر

منابع:

۱. اعرابی، م. دهقان، ن. (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت راهبردی. فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۶۰، صص ۱۹۳-۲۱۶.
۲. دهکردی، ع. سلمان پور، م. (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. راهبرد توسعه، شماره ۶، صص ۲۰۲-۱۸۷.
۳. آقازاده، ه. (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک. مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، صص ۶۷-۷۳.
۴. برائسون، ج. ام. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. بلانچارد، ک. استونر، ج. (۱۳۹۱). با تمام قوا به پیش. انتشارات: سپید. چاپ: نهم.
۶. نوریان، ع. م. رازه کیسمی، م. پورقرائی، پ. تهرانی، ح. ع. (۱۳۸۷). تجارب موفق و مطالعه موردی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان هواشناسی کشور. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
۷. قنبری نوران، ب. (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک و اثرات تفکر استراتژیک در سازمان. در دسترس www.modiryat.com