

# موضوع درس: مدیریت استراتژیک

مدرس: دکتر محمد احسانی فر

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

۶	تعریف برنامه ریزی
۶	انواع برنامه ریزی
۶	برنامه ریزی متمرکز و غیر متمرکز
۷	محاسن نظام برنامه ریزی متمرکز
۷	معایب نظام برنامه ریزی متمرکز
۸	محاسن نظام برنامه ریزی غیر متمرکز
۸	معایب نظام برنامه ریزی غیر متمرکز
۱۰	ویژگی کشورهای جهان سوم
۱۰	اهداف توسعه ملی
۱۱	تعریف توسعه ملی
۱۲	چرخه توسعه
۱۳	مهمترین چالش های راهبردی
۱۴	انواع برنامه ها
۱۴	مأموریت (رسالت): Mission
۱۴	هدف:
۱۴	استراتژی:
۱۵	خط مشی (سیاست):
۱۵	روش:
۱۵	رویه:
۱۵	مقررات:
۱۵	طرح:
۱۶	بودجه:
۱۶	انواع برنامه بر اساس سطوح سازمانی
۱۶	استراتژیک (Strategic)
۱۶	تاکتیکی (Tactical)
۱۷	عملیاتی (Operational)
۱۷	انواع برنامه ریزی
۱۷	تفاوت برنامه جامع و عملیاتی
۱۹	برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planning)
۱۹	استراتژی
۲۱	تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۲۳	مدیریت استراتژیک Strategic management
۲۳	ویژگی های مدیریت استراتژیک

۲۴	.....	مراحل مدیریت استراتژیک
۲۵	.....	ارتباط بین سطوح مدیریت استراتژیک
۲۷	.....	مرحله اول: تحلیل محیط
۲۷	.....	ارتباط عوامل داخلی و خارجی محیطی
۲۸	.....	رسالت یا مأموریت (Mission)
۲۸	.....	موارد در ارتباط با رسالت
۲۸	.....	ویژگی های بیانیه رسالت
۳۰	.....	چشم انداز یا دور نما (Vision)
۳۰	.....	فرآیند تدوین بیانیه دور نما
۳۱	.....	مهمترین ویژگی های یک دور نما موثر:
۳۱	.....	نحوه تهیه چشم انداز:
۳۲	.....	ارزش ها VALUES
۳۲	.....	تعریف ارزش:
۳۳	.....	تعریف ارزش های استراتژیک:
۳۴	.....	اهداف سازمان (OBJECTIVES)
۳۵	.....	ویژگی اهداف استراتژیک
۳۵	.....	گام های تدوین اهداف استراتژیک
۳۶	.....	ارتباط رسالت ، دور نما ، ارزش های حاکم بر سازمان با اهداف سازمان
۳۷	.....	شناخت محیط های سازمانی
۳۸	.....	تحلیل محیط داخلی و خارجی
۳۹	.....	نیروها پنج گانه محیطی (مدل پورتر)
۴۲	.....	رابطه تحلیل محیط خارجی و رویدادهای محیطی
۴۳	.....	مفهوم مذاقه (اسکن) محیط خارجی
۴۴	.....	تحلیل محیط داخلی
۴۵	.....	تکنیک SWOT
۴۵	.....	مراحل انجام تکنیک:
۴۵	.....	تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۴۶	.....	تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۴۷	.....	ماتریس SWOT
۵۰	.....	مرحله دوم: تدوین استراتژی
۵۰	.....	تعریف استراتژی
۵۰	.....	آگاهی های لازم برای تدوین استراتژی
۵۲	.....	ارتباط بین تحلیل محیط، تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

۵۳	انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی
۵۳	استراتژی در سطح کل سازمان
۵۴	استراتژی در سطح واحد سازمانی
۵۴	واحد تجاری استراتژیک (Strategic Business Unit):
۵۵	استراتژی در سطح دایره ای از سازمان
۵۵	انواع استراتژی از نظر ماهیت عملکردی
۵۵	استراتژی رشد یا توسعه
۵۶	استراتژی تمرکز
۵۶	استراتژی توسعه یا یکپارچگی عمودی
۵۷	استراتژی تنوع (Diversification)
۵۷	استراتژی ادغام
۵۸	استراتژی سرمایه گذاری مشترک
۵۸	استراتژی خرید یک شرکت
۵۸	استراتژی ثبات
۵۸	استراتژی های انقباضی
۵۹	استراتژی دفاعی
۵۹	استراتژی ترکیبی
۶۱	مدل های مختلف انتخاب استراتژی
۶۱	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۶۷	ماتریس گروه مشاوران بستن Boston consulting Group (BCG) Matrix
۷۱	Internal-External (IE) Matrix ماتریس داخلی و خارجی
۷۲	ماتریس استراتژی اصلی Grand Strategy Matrix
۷۳	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۷۶	مدل G E (GENERAL ELECTRIC)
۷۸	مرحله سوم: اجرای استراتژی
۷۸	استراتژی بازاریابی
۷۹	استراتژی تولید و عملیات
۷۹	استراتژی تحقیق و توسعه
۸۰	استراتژی منابع انسانی
۸۱	استراتژی منابع مالی
۸۱	یکپارچه سازی استراتژی های وظیفه ای
۸۱	ساختار استراتژیک
۸۲	انواع ساختار استراتژیک

۸۲	.....	طبقه بندی بر مبنای وظیفه
۸۳	.....	طبقه بندی بر مبنای محصول
۸۳	.....	طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی
۸۴	.....	ساختار ماتریس پروژه
۸۵	.....	ساختار شبکه:
۸۶	.....	ساختار ماتریس سازمانی
۸۷	.....	ساختار شبدری (پارندی)
۹۰	.....	مرحله چهارم: کنترل استراتژیک
۹۱	.....	کنترل پس از عمل (باز خورد)
۹۱	.....	بودجه
۹۱	.....	تحلیل نسبتها
۹۱	.....	ممیزی ها
۹۲	.....	اهداف و آرمان ها
۹۲	.....	کنترل ها در حین عمل (مقارن)
۹۲	.....	کنترل پیش از عمل
۹۳	.....	طراحی سیستم کنترل استراتژیک
۹۵	.....	منابع:

## تعریف برنامه ریزی

- برنامه ریزی عبارت است فرایند مستمری از تصمیمات سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده تلاش لازم برای آن تصمیمات و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات از طریق فرایند بازخورد. (ایران نژاد)
- برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن
- برنامه ریزی فرایند دستیابی به اهداف سازمان است
- برنامه ریزی عبارت است ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص در دوره زمانی معلوم است. (هودسن)
- در یک کلام برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (کارآیی)

## انواع برنامه ریزی

### برنامه ریزی متمرکز و غیر متمرکز

دهه های میانی قرن بیستم شاهد دو نوع برنامه ریزی متمرکز ، برگرفته از نظام سوسیالیستی و برنامه ریزی غیر متمرکز ، ناشی از نظام کاپیتالیستی بوده است.

در نظام متمرکز، معمولاً برنامه ریزی برای کل سیستم یا سازمان و یا کشور به صورت یکسان انجام میگیرد و برای اجرا به کلیه واحد های تابعه ابلاغ می گردد. در این برنامه ریزی، سطوح پایین تر سازمان دخالتی در برنامه ریزی نداشته و راه ارتباط و تبادل نظر بین برنامه ریزان سطح بالای سازمان و مجریان واقعی برنامه ها در سطوح پایین تر تقریباً مسدود است. در نظام برنامه ریزی متمرکز، ارتباط به صورت یکطرفه و از جانب مقامات در سطوح بالا به طرف مجریان در سطوح پایین تر جریان دارد و امکان تبادل نظر و طرح مسایل اجرایی و مشکلات مبتلابه و ارایه راه حل ها مناسب و ممکن از سوی مجریان برنامه - که از نزدیک با مسایل و مشکلات و نقاط قوت و ضعف برنامه ها آشنایی بیشتر دارند- وجود ندارد.

در نظام برنامه ریزی غیر متمرکز ، تصمیمات در پایین ترین سطوح یعنی واحد های اجرایی اتخاذ می گردد و برنامه در سطوح بالاتر تدریجاً تکمیل می شود. تصمیمات در هر سطح با توجه به نیازها ، شرایط و امکانات موجود در آن سطح و در هماهنگی و ارتباط با نیازها و امکانات در سطوح

دیگر اتخاذ می شود. در نظام برنامه ریزی غیر متمرکز، ارتباط به صورت دو طرفه و در تمام سطوح جریان دارد و امکان شرکت گروه های مختلف، به ویژه مجریان برنامه در فرآیند تصمیم گیری در حد گسترده ای وجود دارد. لذا، توجه به نیازها، امکانات و انتظارات در مناطق مختلف کشور یا سازمان بیشتر لحاظ می گردد.

### **محاسن نظام برنامه ریزی متمرکز**

الف) به علت آن که تصمیم گیری توسط عده معدودی انجام می گیرد، تصمیم سریع تر اتخاذ می شود.

ب) از آنجا که تصمیم های اتخاذ شده درباره تهیه و تنظیم برنامه، بعد از تصویب در تمام واحد های کشور قابل اجراء می باشد، مشکلات و مسایل اجرایی مشابه و معدودی وجود خواهد داشت.

پ) دستورالعمل ها و شیوه های اجرایی برای کلیه واحد های کشور به طور یکسان تهیه می گردد. در نتیجه در هزینه های مربوط به تهیه و توزیع، هماهنگی و صرفه جویی کامل به عمل خواهد آمد.

ت) تربیت و تامین انسانی سریعتر صورت می پذیرد.

ث) به خاطر آنکه همه استان ها و مناطق کشور از نظر مالی وابسته به مرکز هستند، از بودجه و امکانات مالی نسبتا یکسانی بهره مند می گردد.

### **معایب نظام برنامه ریزی متمرکز**

الف) از آنجا که تصمیم گیری ها غالبه توسط کسانی انجام می شود که عملا از محیط اجرایی به دورند و با نیازها و شرایط و امکانات موجود در آن واحد ها و مناطق آشنایی ندارند، بیشتر تصمیماتشان با نیازها، شرایط و امکانات موجود مطابقت نمی کند.

ب) به لحاظ آنکه برنامه به طور یکسان برای تمام مناطق کشور تهیه و تنظیم می گردد، نیازها و شرایط و امکانات محلی نادیده گرفته می شود.

پ) به خاطر آنکه امکان تبادل نظر و ارائه نظرات اصلاحی و راه حل ها و پیشنهادات در رفع مشکلات و کمبودها و نقایص برنامه ها از سطوح پایین تر به سطوح بالاتر وجود ندارد، برنامه ها از لحاظ کمی و کیفی تغییر چندانی نمی کنند و از فرصت بهره مند شدن از نظرات مجریان برنامه ها، به ویژه متخصصان و مدیران واحد ها محروم می مانند.

ت) از نظر مالی و اداری واحد های مختلف دولتی در هر نقطه از کشور تابع مقامات در مرکز هستند، میزان آزادی عمل در برآوردن نیازهای محلی و حل و فصل مسایل مالی و اداری برای

مجریان این برنامه ها در محل بسیار کم است و در نتیجه باید به طی مراحل اداری و کسب اجازه و ابلاغ دستور از مرکز تن دهند.

ث) مجریان برنامه و مدیران در واحد های مربوط قادر نیستند که برنامه های ابلاغی را در راستای پاسخگویی به نیاز ها و شرایط و امکانات محلی تغییر دهند.

ج) در صورت وجود هر گونه نقص یا نقایصی در برنامه ، زیان حاصله شامل تمام کشور یا سازمان می گردد.

چ) برنامه قبل از تصویب نهایی و ابلاغ به تمام واحد های کشور در یک واحد به صورت اجرا، بررسی و آزمایش در نمی آید و به کل کشور ابلاغ می شود.

### **محاسن نظام برنامه ریزی غیر متمرکز**

الف) تصمیم گیری ها توسط افرادی انجام می شود که بیشتر با محیط سازمان آشنایی دارند و از مسایل و مشکلات سازمان و مشکلات اجرایی با خبرند.

ب) امکان مشخص شدن نواقص و مشکلات برنامه های قبلی و رعایت پیش بینی ها و تدارکات لازم در برنامه های جدید توسط مسئولان و مجریان برنامه ها به ویژه در سطوح پایین تر بیشتر است.

پ) به نیاز ها و تفاوت های انسان ها توجه بیشتری معطوف می شود.

ت) به نیاز ها، مختصات، شرایط و کمیت و کیفیت منابع و امکانات محلی و منطقه ای توجه بیشتری می شود.

ث) برنامه ریزی با شرکت مسئولان و مجریان برنامه در سطوح مختلف انجام می گیرد و در نتیجه نظرات و پیشنهادهای راه حل های آنها را شامل می شود.

ج) آزادی بیشتر و ارتباط آسان تر بین مسئولان ، برنامه ریزان و مجریان برنامه ها برقرار می گردد.

### **معایب نظام برنامه ریزی غیر متمرکز**

الف) وجود اختلاف نظر ها و تفاوت در سلیقه ها و در نتیجه اشکالات در تصمیم گیری ها

ب) کندی و عدم هماهنگی در تصمیمات اتخاذ شده در سطوح و واحد های مختلف

پ) مشکلات متنوع و متفاوت ، به ویژه در راه ایجاد هماهنگی و ارتباط

ت) احتیاج به وسایل و مواد متنوع تر و فراوان تر

ث) صرف هزینه های بیشتر ، دوباره کاری و گرانتر شدن برنامه ریزی برای کل جامعه

ج) لزوم ایجاد یک سازمان نظارت کننده ، هماهنگ کننده و وحدت دهنده



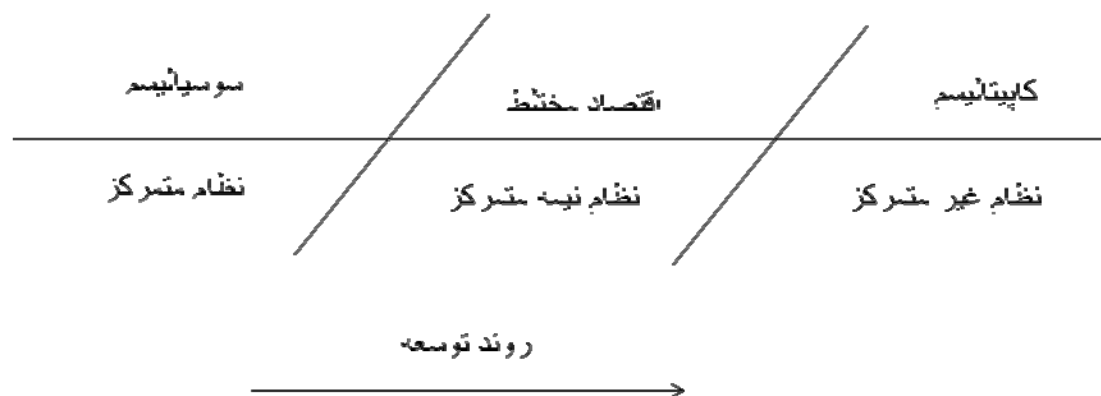
کشورهای سوسیالیستی از قبیل چین، شوروی سابق، کوبا، ویتنام شمالی و.. از برنامه ریزی متمرکز استفاده می کنند اساس فلسفه سوسیالیسم به شرح زیر می باشد:

- مالکیت عمومی نه خصوصی
- آزادی اجتماعی نه فردی
- نفی بازار
- اصل عدالت و مساوات
- مداخله کامل دولت
- سرمایه بطور کلی دست دولت است

در حالیکه کشورهای اروپایی و ایالات متحده آمریکا از برنامه ریزی غیر متمرکز استفاده می کنند اساس فلسفه آنان به شرح زیر است:

- مالکیت خصوصی
- آزادی فردی
- بازار آزاد
- اصل رقابت
- عدم مداخله دولت در اقتصاد و زندگی مردم
- آزادی سرمایه و انتقال آن به هر گوشه جهان
- اشتغال کامل

برخی از کشورهای تازه استقلال یافته پس از جنگ جهانی دوم از قبیل هندوستان که مسیر توسعه را طی می کردند برخی از اصول سوسیالیست و برخی از اصول کاپیتالیست را انتخاب نمودند که به این نظام نظام مختلط گفته می شود.



کشور ایران نیز یکی از همین کشورهاست که این مسیر را طی می نماید.

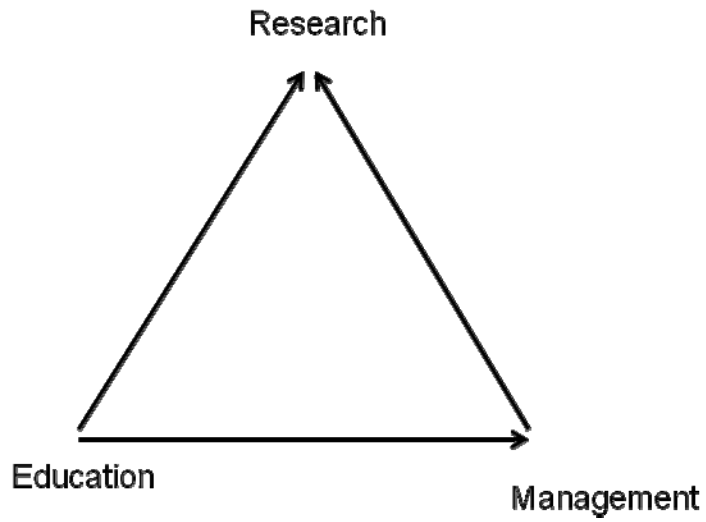
### ویژگی کشورهای جهان سوم

- کمبود مواد غذایی
- ضعف کشاورزی و تورم غیر ضروری کشاورزان
- عدم پیشرفت صنایع و قلت مصرف نیرو
- وضع نامطلوب آموزش و بهداشت
- عدم توزیع عادلانه ثروت
- عدم رشد فرهنگ سیاسی
- سطح پایین زندگی
- نرخ بالای رشد جمعیت
- سطح بالا و فزاینده بیکاری
- وابستگی به محصولات کشاورزی و صادرات محصولات اولیه
- عدم احساس عقب ماندگی ملی
- عدم باور به توسعه ملی

### اهداف توسعه ملی

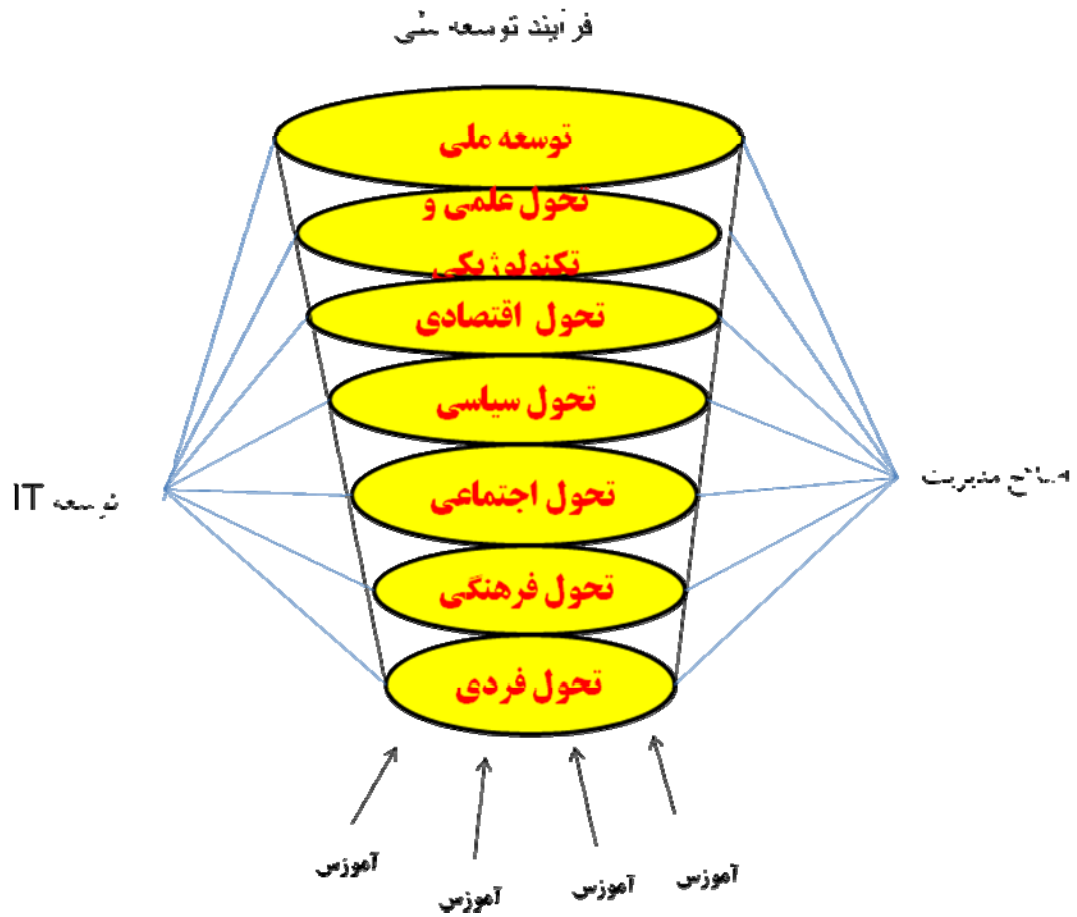
- افزایش امکان دستیابی به عوامل تداوم بخش زندگی مانند غذا و ..
- ارتقای سطح زندگی از جمله درآمد بالاتر، تامین اشتغال، آموزش و پرورش و ..
- افزایش حق انتخاب اقتصادی و اجتماعی افراد از طریق رهایی آنان از قید بردگی و وابستگی و نجات از جهل و نادانی

## عوامل لازم برای توسعه

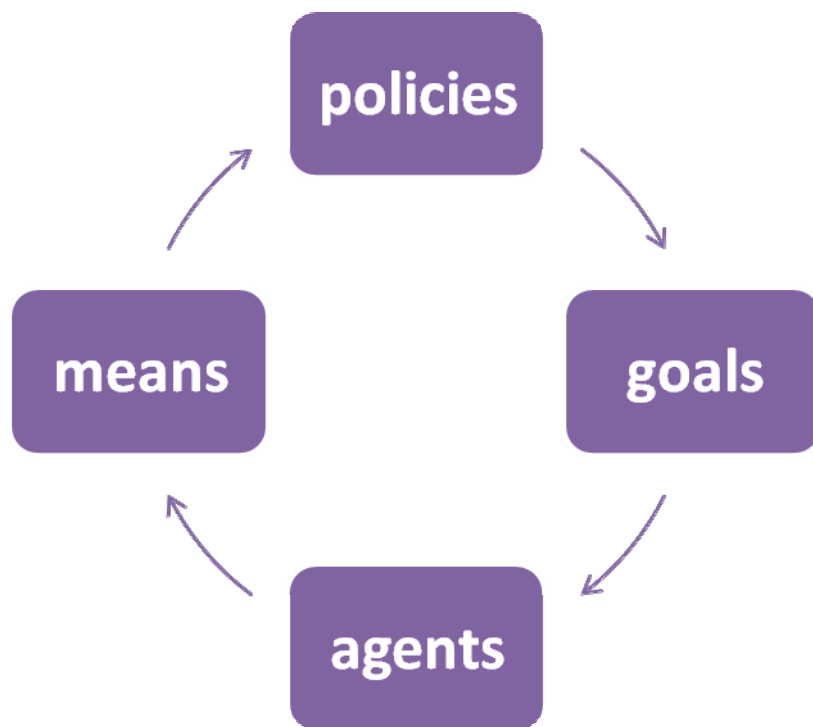


### تعریف توسعه ملی

○ عبات است از: توسعه همه جانبه و جامع علمی و تکنولوژیکی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی



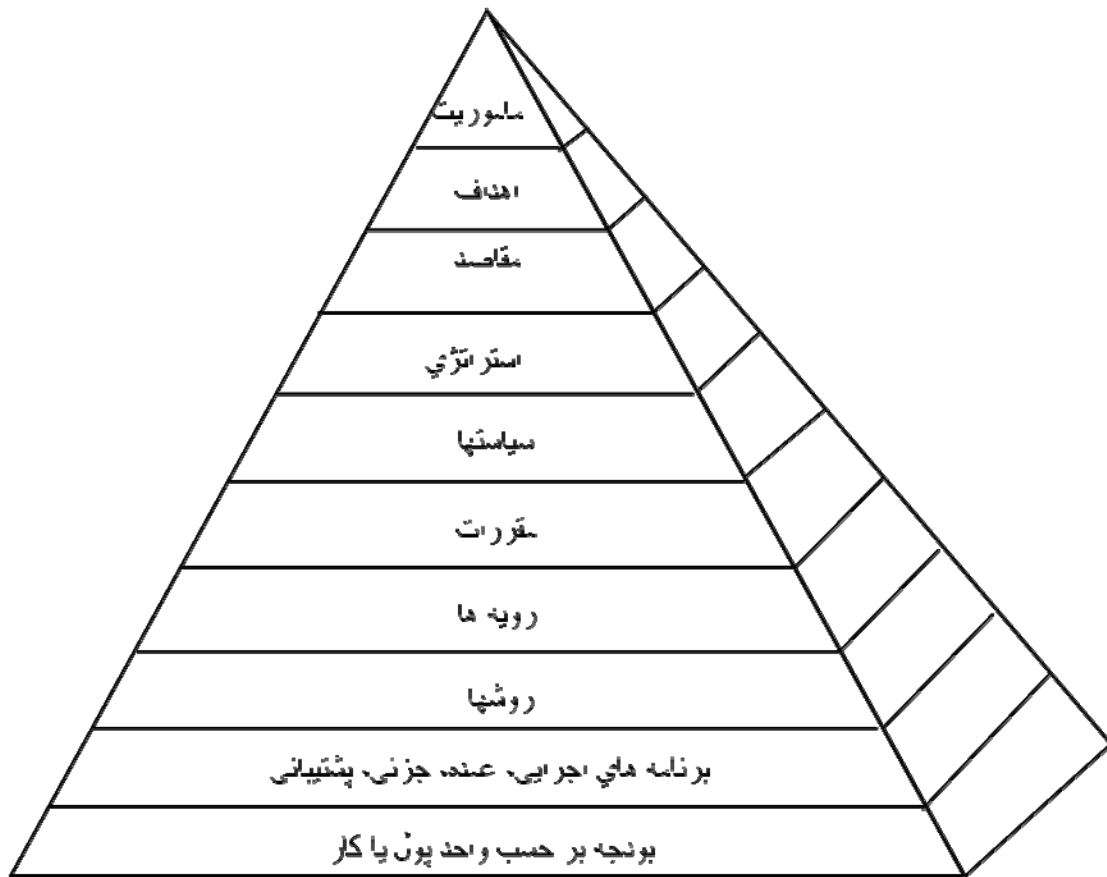
چرخه توسعه



## مهمترین چالش‌های راهبردی

- ۱- تمامی ابعاد اقتصادی به سرعت تغییر می‌یابد.
- ۲- رقابت رو به افزایش است.
- ۳- فعالیت اقتصادی به طور روز افزون، وسعت جهانی می‌یابد.
- ۴- فن‌آوری‌های جدید با سرعت نفس‌گیری ظهور می‌یابند.
- ۵- ترکیب نیروی کار تغییر می‌یابد، چنانکه این ارزش‌ها و انتظارات اعضای آن تغییر می‌یابد.
- ۶- رشد فرهنگ سیاسی
- ۷- کمبود منابع، از آب گرفته تا کارکنان ماهر، روزه‌روز بیشتر می‌شود.
- ۸- شرایط اقتصادی و بازار در سراسر جهان فوق‌العاده بی‌ثبات و ناپایدار می‌گردد.
- ۹- اجزای تشکیل‌دهنده، مانند سهامداران و طرفداران محیط زیست، تقاضای بیشتری از سازمان به عمل می‌آورند.
- ۱۰- محیط فعالیت اقتصادی نه تنها به سرعت تغییر می‌کند بلکه به مراتب، پیچیده‌تر می‌شود.

## انواع برنامه ها



## سلسله مراتب انواع برنامه ها

### مأموریت (رسالت) : Mission

در رأس قرار دارد و شامل هدف کلی است که شامل مفروضات برنامه ریزی قرار دارد و در امر متحد و یکپارچه نمودن و ایجاد انگیزه نقش دارد .

### هدف :

غایت های مطلوبی را تشکیل می دهند که فعالیت ها در جهت رسیدن به آنها هدایت می شود در حقیقت هدف محور اصلی برنامه است .

### استراتژی :

با معنای طرح های سرنوشت سازی است که ممکن است برای مقابله با آنچه دشمن انجام دهد یا ندهد به کار می رود. این تعریف اولین بار در ارتش استفاده شد .

تعریف استراتژی :

الف- طرح های کلی عملیات و آرایش نیروها برای دستیابی به هدف فراگیرنده  
 ب- تعیین هدف بلند مدت اولیه یک مؤسسه، مشخص کردن دوره های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف ها .  
 به عبارت دیگر استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه مؤسسه می خواهد با استفاده از نظام هدف ها و خط مشی های عمده به آن برسد .

### **خط مشی (سیاست):**

برنامه هایی هستند که شامل تصمیمات کلی اند و به عنوان راهنما یا چهارچوب تفکر در تصمیم گیری به کار می روند و در حقیقت حدود تصمیم گیری را مشخص می کند . در خط مشی تا حدودی صلاحدید و اظهار نظر از سوی تصمیم گیرنده مجاز است در غیر این صورت حکم مقررات را پیدا می کند .  
 روش و رویه :

### **روش :**

برنامه هایی که چگونگی انجام فعالیت های آینده را نشان می دهد و به شرح دقیق جزئیات کار می پردازد .

### **رویه :**

برنامه زمان بندی انجام کارها

### **مقررات :**

لزوم اقدام یا عدم اقدام را به صورت لازم الاجرا تعیین می کند و هیچ نوع اعمال نظر مشخصی را اجازه نمی دهد مقررات ساده ترین برنامه است که بدون ترتیب محدودیت زمانی اعمال می شوند .

### **طرح :**

مجموعه ای از هدف ها - خط مشی ها - روش های انجام کار - مقررات - مراحل که باید طی شود منابعی که باید به کار گرفته شود و ... را شامل می شود .

**بودجه :**

به مجموعه ی درآمدها و هزینه ها بودجه گویند به عبارت دیگر عبارتست از برنامه ای که میزان درآمد و هزینه ی مورد انتظار برای یک دوره مشخص را معین می کند.

**انواع برنامه براساس سطوح سازمانی****استراتژیک (Strategic)**

عبارت است از، تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان  
برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص

**ویژگی ها**

- اهداف و خطوط کلی ورسالت سازمان در بلند مدت تعیین می گردد
- جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد
- چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید
- این برنامه دارای دید بلند مدت است
- در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

**تاکتیکی (Tactical)**

عبارت است از، اتخاذ تصمیم های کوتاه مدت برای حداکثر بهره وری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط. در این نوع برنامه ریزی وسایل (*Means*) لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می گردد

**ویژگی ها**

- برنامه ریزی تاکتیکی به مسایلی مربوط می شود که برای رسیدن به هدف هایی توسط برنامه ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می شوند.
- شامل تدوین هدف ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف ها است.
- چارچوب زمانی برنامه ریزی تاکتیکی کوتاه تر از زمان برنامه ریزی استراتژیک است .
- در نهایت این برنامه ریزی به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می گیرد.



## عملیاتی (Operational)

عبارت است از، تعیین عملیات (فعالیت‌های) لازم جهت نیل به اهداف استراتژیک، از طریق وسایل (تاکتیک‌های) تعیین شده

فرآیندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند.

### ویژگی‌ها

- برنامه ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد
- اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند.

## انواع برنامه ریزی

### ○ برنامه ریزی جامع

این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص می‌سازد.

### ○ برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب‌های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.

هر برنامه جامع جهت تحقق نیازمند برنامه عملیاتی است. ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را برنامه ریزی تلفیقی می‌گویند.

## تفاوت برنامه جامع و عملیاتی

○ برنامه ریزی جامع تابع ارزشها، ایدئولوژی، سیاستها و استراتژی‌های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاستمداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می‌گردد

○ برنامه ریزی جامع در پی حل مسایل اساسی، رشد و توسعه سازمان است. و برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدفهای مشخص، محدود، عینی و دست‌یافتنی، تنها متوجه بهترین کارایی در خدمت یا تولید است.

○ برنامه ریزی جامع متوجه منافع است که احتمالا در آینده نصیب سازمان خواهد شد. و برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی و در معرض دید و یقین است.

## انواع برنامه جامع

برنامه ریزی جامع از جهات مکانی، زمانی، موضوعی و فلسفی یا مرامی قابل تقسیم است.

دو نوع از مهمترین برنامه ریزی های جامع عبارتند از:

○ برنامه ریزی استراتژیک

○ برنامه ریزی درازمدت

برنامه ریزی بلند مدت	برنامه ریزی استراتژیک	
سیستم بسته است و برنامه های کوتاه مدت و طرح ها در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابند.	سیستم بازاست و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند	فرضیات
طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است	فرآیند برنامه ریزی تعیین رسالت محیط خارجی و ظرفیت سازی و آموزش کارکنان جامعه است	تمرکز روی
اداره، بخش، برنامه ریزی یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد.	گروه کوچکی از برنامه ریزان و با شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد	برنامه ریزی متوسط
تغییرات درون سازمانی، روش های برنامه ریزی و برنامه ریزی درون سازمانی و برون سازمانی است	تغییرات برون سازمانی ارزش های سازمانی و اقدامات پیشگامانه است	تاکید روی
بر اهداف بلند مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد.	سوال می کند چه تصمیماتی باید بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده و متناسب با وضعیت حال اتخاذ می شود	آینده نگری
مجموعه ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمان و برنامه واحد های مختلف سازمانی و نمایندگی های مربوطه و توانایی نمایندگی های مربوطه و توانایی بودجه های جاری	تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز، اینکه چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به هاتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده استو می تواند بر اساس توافق همگانی عمل کند.	استوار است بر اساس

## برنامه‌ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

- ۳ به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
  - ۳ آینده‌نگر است
  - ۳ نوعی برنامه بلندمدت است
  - ۳ مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد
  - ۳ زمینه‌آسای برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند
  - ۳ موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود
  - ۳ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است
  - ۳ بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد
- در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد
- ۱- چه باید بکنیم؟ ← اهداف
- ۲- چگونه باید انجام دهیم؟ ← استراتژی

### استراتژی

در اصل استراتژی برای علم لشکر کشی و امور سوق الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد ولی به تدریج در هنر جنگ به علت هبستگی قدرت های اقتصادی ، سیاسی ، فنی ، اجتماعی و روانی و عملیات نظامی معنای گسترده تری به خود گرفت.

استراتژی را گاهی به عنوان (( راه و روش رسیدن به اهداف )) تعریف می نمایند. طبق این تعریف ، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می کند در حالیکه اهداف مسیر حرکت ترا مشخص می سازد. اموری استراتژیک نامیده می شود که حد اقل دارای سه شرط باشد ، یعنی بلند مددت باشد، در محیط رقابتی باشد، و جنبه حیاطی داشته باشد. بنابراین استراتژی نوع خاصی از راه و روش های دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه گانه را داشته باشد یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد بحث می کنند.

در فرهنگ و بستر ، تعریف جامع تری از استراتژی آورده شده است: استراتژی عبارت است از ((علم و هنر به کار گرفتن نیروهای سیاسی ، اقتصادی ، روانی ونظامی یک ملت یا گروهی از ملت ها برای حد اکثر حمایت از سیاست های اتخاذ شده در جنگ یا صلح))

استراتژی طرحی است جامع ، واحد و کامل که برای رسیدن به اهداف با استفاده از برتری های استراتژیک موسسه، با تغییرات عمده محیطی برخورد می کند.

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده می باشد.

به عبارت دیگر ، برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهاد ها را در چارچوب قانونی شکل می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تایید می کند. برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی های مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می شود.

برنامه ریزی استراتژیک و تفاوت آن با سایر روش های برنامه ریزی امروزه در سازمان های پیشرفته و در سطوح مختلف سازمان ها ، برنامه ریزی به سه صورت اساسی و مهم به شرح زیر جلوه گر می شود:

۱- برنامه ریزی استراتژیک

۲- برنامه ریزی تاکتیکی

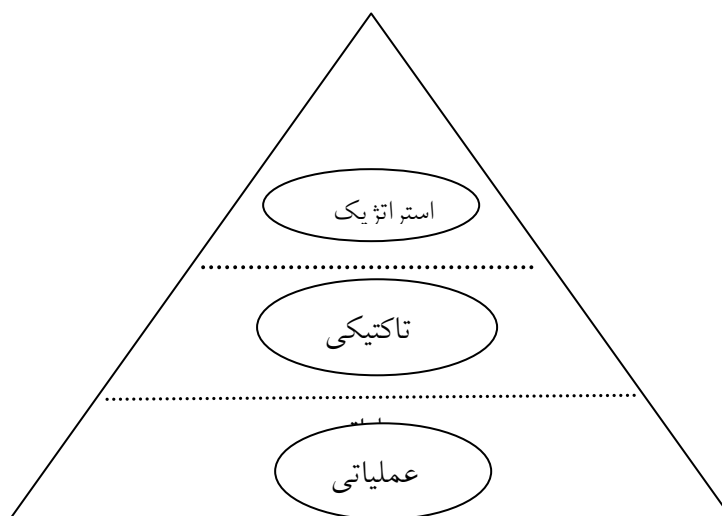
۳- برنامه ریزی عملیاتی

۱. برنامه ریزی استراتژیک: در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی ورسالت سازمان در بلند مدت تعیین می گردد، این نوع برنامه ریزی ، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید. این برنامه دارای دید بلند مدت است ، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

۲. برنامه ریزی تاکتیکی : این برنامه ریزی که ابتدا در سازمان های نظامی به کار گرفته شد ، فرآیندی است که به وسیله آن مدیران دسته ای از فعالیت های مرتبط را در اجرای یک استراتژی تصویر می کنند. به عبارت دیگر، برنامه ریزی تاکتیکی به مسایلی مربوط می شود که برای رسیدن به هدف هایی توسط برنامه ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می شوند. این نوع برنامه ریزی شامل تدوین هدف ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف ها است. چارچوب زمانی برنامه ریزی تاکتیکی کوتاه تر از زمان برنامه ریزی

استراتژیک است. در نهایت این برنامه ریزی به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می گیرد.

۳. برنامه ریزی عملیاتی: فرآیندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی فعالیت ها و گام های ویژه ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می کنند. برنامه ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف های محدود دارند.



### تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی استراتژیک به دلیل ویژگی های خود تفاوت های بنیادی با برنامه ریزی عملیاتی دارد که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

الف) اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می گیرد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان تدوین می شود.

ب) تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک بر اثر بخشی تاکید دارد. منظور از اثر بخشی آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب نظران مدیریت، در برنامه ریزی استراتژیک با هدف اثر بخشی می کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم، در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.

پ) در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک توجه بر منافع آتی است. به عبارت دیگر دید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت است. در برنامه ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک به منابع و امکانات سازمان چشم می دوزیم.

ت) در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.

ث) در برنامه ریزی عملیاتی روش های کار غالباً تجربه شده بوده هو متکی به دستاوردهای گذشته است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می نهند.

ج) برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه ریزی استراتژیک مخاطره کمتری را در بر دارد. برنامه عملیاتی در برگیرنده اقدامات تفصیلی تر برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان است. هر سازمان موظف به اجرای برنامه های اجرایی مختلفی در بخش های مهم سازمانی است که باید آنها را در طول سال اجرا نماید.

## مدیریت استراتژیک Strategic management

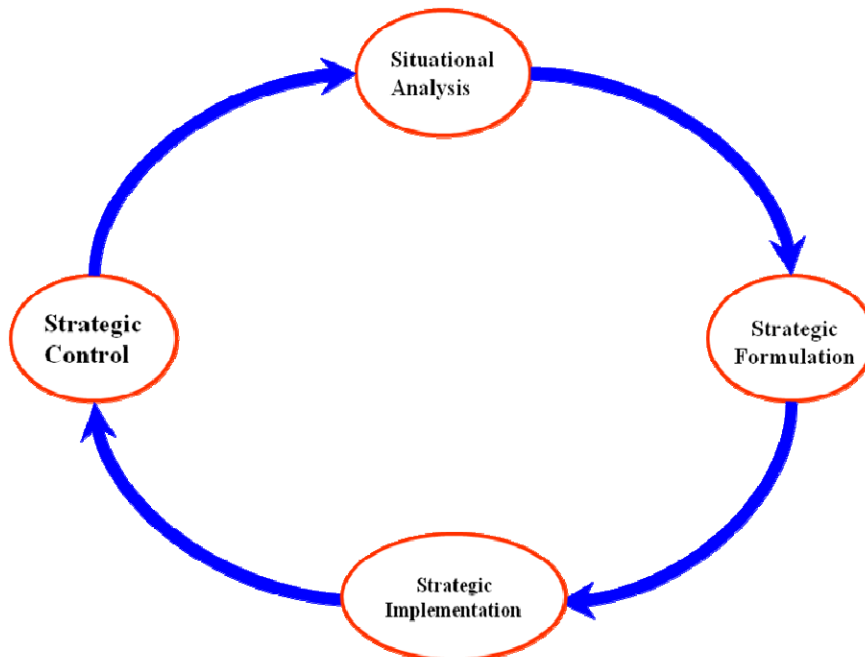
- مدیریت استراتژیک شامل اتخاذ تصمیمات و فعالیت های یکپارچه برای توسعه و اجرای استراتژی های موثر، کنترل و ارزیابی نتایج آنهاست (هیتر هوبر)
- مدیریت استراتژیک عبارت از مجموعه تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت سازمان را از طریق بررسی فرایند بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل تعیین می کند (هانگر و ویلن)
- فرایندی است که از طریق آن سازمانها محیط های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده، استراتژی هایی خلق می کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می کند، آن استراتژی ها را به اجرا در می آورند، تمام این اقدامات تلاشی است برای ارضای ذینفع ها
- مدیریت استراتژیک، جریانی از تصمیم ها و اقداماتی است که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای تسهیل دستیابی به هدفهای سازمانی می شود ( Jauch and Glueck ۱۹۸۸).
- مدیریت استراتژیک، مجموعه ای از تصمیم ها و اقداماتی است که در نتیجه آنها استراتژی هایی برای دستیابی به هدفهای یک سازمان طراحی و اجرا می شوند. ( Pearce and Robinson ۱۹۸۸).
- مدیریت استراتژیک، فرایندی مداوم و تکراری است که با هدف انطباق مناسب یک سازمان با محیطش انجام می شود ( Certo and Peter ۱۹۹۰).

## ویژگی های مدیریت استراتژیک

- یک وظیفه مدیریتی بلند پایه مهم است
- معطوف به آینده و هدف های دراز مدت سازمانی است
- به سازمان بعنوان یک سیستم باز مینگرد
- به پدیده های مربوط به سازمان و محیط به صورت چند بعدی می نگرد
- اهداف سازمان را با منافع جامعه به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد
- مدیران سطوح پایینی و میانی سازمان را هدایت می کند
- توزیع منابع در سازمان را در کانون توجه خود دارد
- در تصمیم گیری از منابع و داده های مختلف بهره می گیرد.

## مراحل مدیریت استراتژیک

- درک و شناخت دقیق و جامع از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که به نوعی فعالیت های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند
- تدوین استراتژی مناسب برای تلاشهای آتی سازمان در راستای تحقق اهداف
- تبدیل استراتژی انتخابی به فعالیتهای اجرایی سازمان به صورت استراتژیک
- پایش مناسب برای کنترل استراتژیک روند بکارگیری استراتژی ها و در نهایت ارزیابی استراتژیک فعالیتهای انجام شده در یک دوره معین

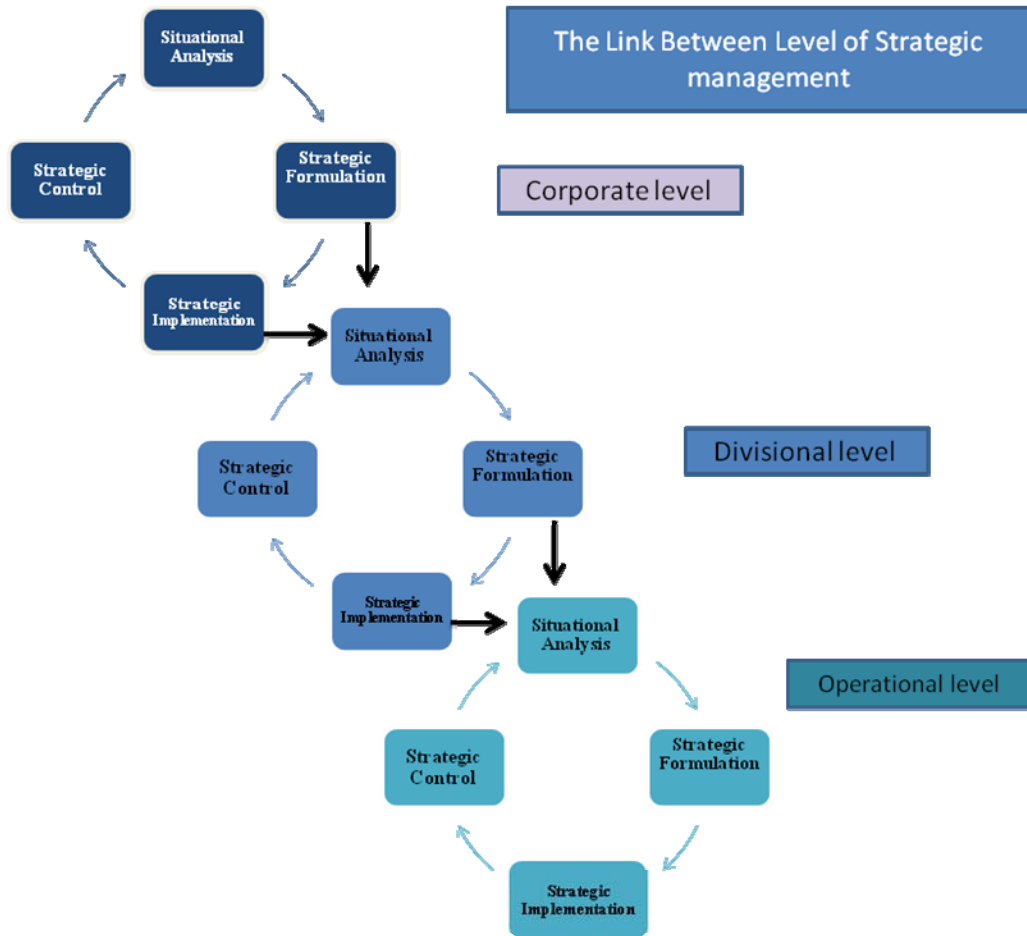


ابعاد مدیریت استراتژیک



## ارتباط بین سطوح مدیریت استراتژیک

مدیران سطوح عملیاتی و مدیران سطوح میانی برای تحلیل محیط باید از استراتژی های تدوین شده و اجرا شده سطوح ماقبل اطلاع لازم را داشته باشند تا تحلیل محیطی بصورت کامل صورت گیرد.



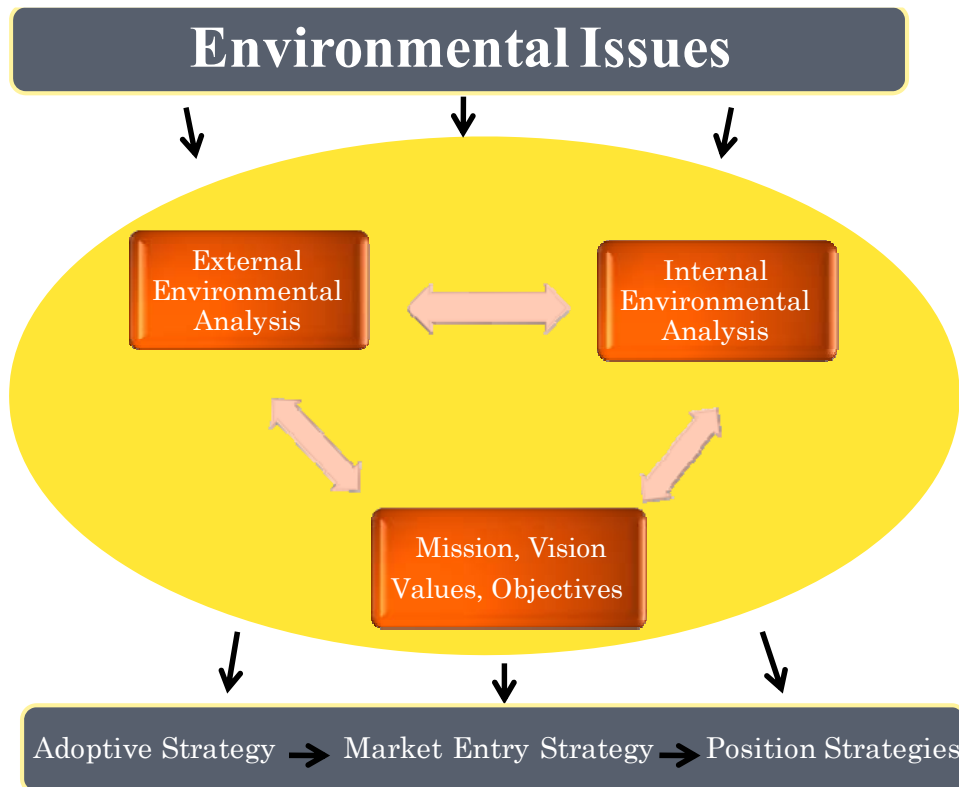
{ AëÖ Γ

# Situational Analysis

## مرحله اول: تحلیل محیط

ارتباط عوامل داخلی و خارجی محیطی

## Relating External And Internal Factors



برای بررسی محیط داخلی و خارجی باید با یک عینک به این عامل نگاه کرد این عینک چیزی نیست جز MVVO

- Mission •
- Vision •
- Values •
- Objectives •

## رسالت یا مأموریت (Mission)

رسالت که در برخی از منابع از آن به عنوان مأموریت نیز به یاد می شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد.

رسالت سازمان عبارتی است که ماهیت و مفهوم فعالیت های آینده سازمان را بیان می کند و آنچه را که سازمان قصد دارد در آینده انجام دهد، به اضافه تعهدات اصلی فلسفی که ناظر بر فعالیت آن خواهد بود را تعیین می کند.

رسالت سازمان پاسخگوی دو سوال زیر است:

(۱) شما که هستید؟

(۲) چه می کنید؟

در تدوین رسالت سازمان ، باید به چهار سوال مهم زیر پاسخ داد:

(۱) سازمان چه وظیفه ای یا وظایفی را بر عهده دارد؟

(۲) برای چه کسانی این وظایف را به عمل می آورد؟

(۳) سازمان چگونه این وظایف را انجام می دهد؟

(۴) چرا این سازمان وجود دارد؟

## موارد در ارتباط با رسالت

(۱) هویت سازمان

(۲) طبیعت کار

(۳) فلسفه وجودی سازمان

(۴) گیرندگان خدمات

(۵) اصول و ارزش هایی که در لوای آن عمل می شود.

## ویژگی های بیانیه رسالت

الف) در حد وسیعی بیانگر مقاصد خاصی می باشد.

ب) استمرار داشته باشد.

پ) به نحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد.

ت) به نحوی بیان شود که دامنه عملیات را در زمینه تولیدات و خدمات در بر داشته باشد.

اجزای تشکیل دهنده بیانیه رسالت

الف) هدف ویژه بیانیه رسالت سازمان را مشتریان و بازار یا جامعه تشکیل می دهند.

ب) بیانیه رسالت سازمان ، گویای مهمترین خدماتی است که سازمان انجام می دهد.

پ) بیانیه رسالت سازمان ، منطقه جغرافیایی خاصی را که سازمان بر آن متمرکز بیشتری دارد، مشخص می سازد.

ت) بیانیه رسالت سازمان ، گویای فلسفه وجودی سازمان است.

ث) بیانیه رسالت سازمان ، در بردارنده اولویت تصویری است که سازمان از خود دارد.

در تدوین بیانیه رسالت به چه پرسش هایی باید پاسخ دهید؟

- ۱) به چه کاری مشغولید؟
- ۲) به چه کاری می توانید دست بزنید؟
- ۳) چه کاری باید انجام دهید؟
- ۴) به چه کاری نباید وارد شوید؟
- ۵) چرا سازمان به وجود آمده است؟
- ۶) وجوه مشخصه و تمایز سازمان شما کدامند؟
- ۷) مشتریان اصلی شما کیستند؟
- ۸) سهم بازار شما در حال و آینده چقدر است؟
- ۹) محصولات و خدمات اصلی شما در حال و آینده کدامند و کدام باید باشند؟
- ۱۰) کانال اصلی توزیع کالا یا ارائه خدمات شما در حال و آینده کدامند؟
- ۱۱) کار شما در حال حاضر سه یا پنج سال گذشته چه تفاوتی دارد؟
- ۱۲) کار فعلی شما احتمالاً طی سه یا پنج سال آتی چه تغییری خواهد داشت؟
- ۱۳) مهمترین نگرانی اقتصادی شما چیست و چگونه اندازه گیری می شود؟
- ۱۴) چه نکات مهم ، ارزش ها، و الویت هایی برای آینده سازمان شما اهمیت دارند؟
- ۱۵) چه ملاحظاتی در ارتباط با ذینفعان وجود دارد؟

مثال: رسالت توسعه رشته های IT و ICT در دانشگاههای آزاد اسلامی واحد اراک

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک به منظور گسترش مرزهای دانش و فراهم آوردن امکان دسترسی مناسب(هدف) همه اقشار جامعه اسلامی ایران(منطقه جغرافیایی) بوجود آمده است. این دانشگاه از طریق بکارگیری برنامه ریزی دستیابی به فناوری اطلاعات و آموزش فراگیر جامعه و تربیت منابع انسانی متخصص را تسهیل(فلسفه وجودی سازمان) می کند. برای دستیابی به رسالت، این دانشگاه موارد زیر را مورد حمایت قرار می دهد:

☞ بکارگیری IT و ICT در همه ابعاد زندگی

- ☞ ایجاد فضای رقابتی خلاق برای سازماندهی جامعه با استفاده از IT و ICT
- ☞ تغییر الگو روند توسعه ملی از منابع پایه به دانش و شهروندان مسئولیت پذیر بالنده در تحصیل ارزش
- ☞ جهت رفع شکاف دیجیتالی ملی با جامعه جهانی گردد. (تصورات کلی سازمان)

### چشم انداز یا دور نما (Vision)

دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می داند. دورنما در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به آرمانی دست یابد. دور نما تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست خواهید یافت.

دور نما بیانگر آن است که شما با چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید. ویژگی های یک بیانیه دورنمای خوب:

- الف) خلاصه بیان شده باشد.
- ب) قابل درک و ساده برای یاد آوری باشد.
- پ) الهام بخش بوده و برای حصول آن در آینده نیاز به تلاش باشد.
- ت) قابل باور بوده و در راستای ارزش های استراتژیک و رسالت سازمان باشد.
- ث) به عنوان نقطه تفاهم ذینفعان مهم باشد.
- ج) دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت در عمل باشد.

### فرآیند تدوین بیانیه دور نما

- ۱) پاسخگویی به سوالات به وسیله هر یک از اعضای تیم به طور مستقل بدون آنکه قبلا با سایر اعضا در این باره به تبادل نظر پرداخته باشد.
- ۲) تبادل نظر کلیه اعضای تیم در مورد هر سوال
- ۳) بحث در مورد پاسخ های واصله و رسیدن به اجماع نظر در مورد هر پاسخ
- ۴) مرور تمام سوالات و پاسخ ها به منظور رسیدن به تفاهم عمومی بر روی نکات کلیدی که می باید در بیانیه دور نما درج شود.
- ۵) تدوین پیش نویس بیانیه دور نما

۶) بررسی پیش نویس بیانیه دور نما به همراه سایر ذینفعان ، تا یقین حاصل شود که نقطه نظر سایر افراد ذیصلاح در آن لحاظ شده و هر گونه اصلاح لازم در بیانیه صورت پذیرد.

### مهمترین ویژگی های یک دور نمای موثر:

- ۱) دور نما باید آرمانی باشد، نه این که به صورت اهدافی کمی ارایه گردد.
- ۲) دور نما باید روشن ، چالشی و پیشرو باشد.
- ۳) دور نما باید برای اعضای سازمان یا جامعه یا جامعه قابل فهم ، مناسب، و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد.
- ۴) دور نما باید دارای ثابت بوده ، در عین چالشی ، و در صورت لزوم قابل تغییر و تحول باشد.
- ۵) دور نما باید ترغیب کننده انسان ها باشد و روح هدایت در برداشته باشد.
- ۶) دور نما باید در وهله نخست ، همکاران را تقویت نماید، سپس به مشتریان ، بیماران ، و سایر مردمی که می خواهیم بدانها خدمات نماییم ، پردازد.
- ۷) دور نما برای آینده ارایه می شود ، در عین حال به گذشته نیز توجه دارد.
- ۸) دور نما به تفصیل بیان می شود و تنها به کلی گویی ختم نمی شود.

### نحوه تهیه چشم انداز:

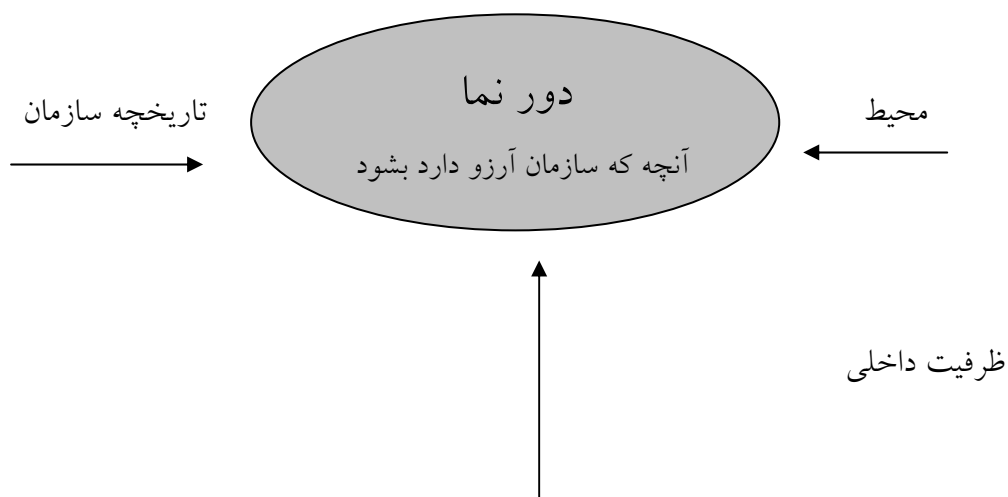
نگرش عمیق اعضا بیان شود:

- ۱- سازمان در آینده بدنبال چیست؟
- ۲- سازمان چه تصمیماتی در آینده دارد؟
- ۳- آینده مطلوب سازمان چیست؟
- ۴- چه تصویری نسبت به مشتریان دارید؟
- ۵- کیفیت زندگی مشتریان چگونه ارتقا می یابد؟
- ۶- بزرگترین فرصت ها چیست؟

مثال ۱: به منظور تأمین، حفظ و ارتقای سطح سلامت مردم استان آذربایجان غربی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی آ-غ برآن است، در ۱۰ سال آینده، از نظر شاخص های اصلی بهداشتی و درمانی، از رده ۵ دانشگاه آخر کشور، به سطح ۵ دانشگاه اول کشور، ارتقا یابد

مثال ۲: معاونت پشتیبانی دانشگاه در چشم انداز ده سال آینده، بر آنست که دانشگاه آزاد اراک را از طریق تأمین و تربیت منابع انسانی شایسته و توانمند، سازماندهی و تخصیص بهینه منابع، استفاده مطلوب از فناوری روز، حاکمیت قانون، نسبت به تأمین نیازهای مجموعه واحدهای دانشگاه اقدام نماید بگونه ای که امکان ارائه خدمات با حداکثر کارایی و اثربخشی در بخش های بهداشت، درمان، آموزش و پژوهش بر مبنای دانش روز جهانی و استانداردهای ملی و بین المللی با بالاترین کیفیت ممکن فراهم گردد.

عوامل موثر در تدوین دور نمای سازمان



ارزش ها VALUES

تعریف ارزش:

- ✓ معیارهای مورد احترام و معیارهایی که نسبت به آنها حساسیم و نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند
- ✓ اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند و در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند:
- صداقت، رازداری، رضایت گیرنده خدمت در همه جا



ارزش های استراتژیک سازمان همان ارزش هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه می شود.

ارزش های نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار مناسب (نسبت به رفتار نامناسب) برتر شمرده می شوند.

ارزش های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد و یا نسبت به آنها حساس است.

ارزش های سازمانی مجموعه ای از ارزش های فردی، ارزش های گروهی، ارزش های ذینفعان و صاحبان سهام و ارزش های جامعه است.

### تعریف ارزش های استراتژیک:

✓ ارزش هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه می شود علاوه بر آن توجه به آنها مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان می شود.

✓ عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد و نسبت به آنها حساس است

ارزش های سازمانی شامل:

∅ ارزش های فردی

∅ ارزش های گروهی

∅ ارزشهای ذینفعان و صاحبان سهام (stakeholders)

∅ ارزش های جامعه

∅ ارزش های مالکان (owners)

چنانچه تنوع و اختلافات موجود در ارزشها شناسایی نشود و بدرستی درک نگردد، تعیین اهداف سازمان بر پایه رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی بدرستی انجام نمی پذیرد

## اهداف سازمان (OBJECTIVES)

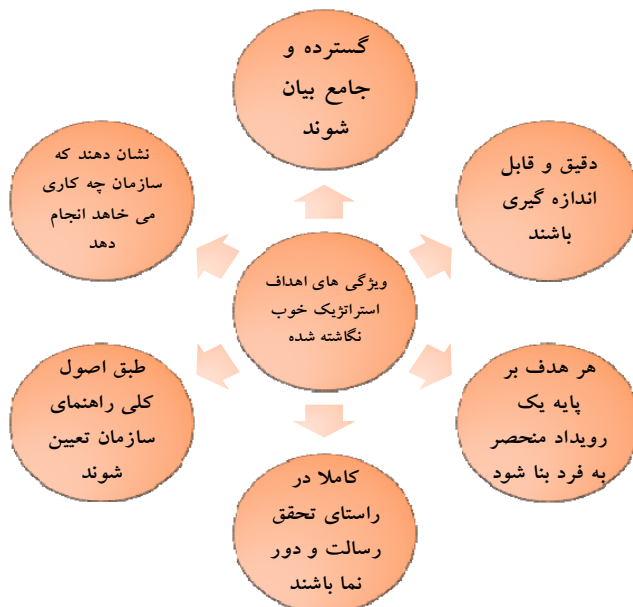
هدف عبارت است از غایت یا نهایتی که جوامع برای تحقق بخشیدن به آن ، سازمان هایی را به وجود آورده اند.

- Goal ☺
- Objective ☺
- Target ☺
- Aim ☺

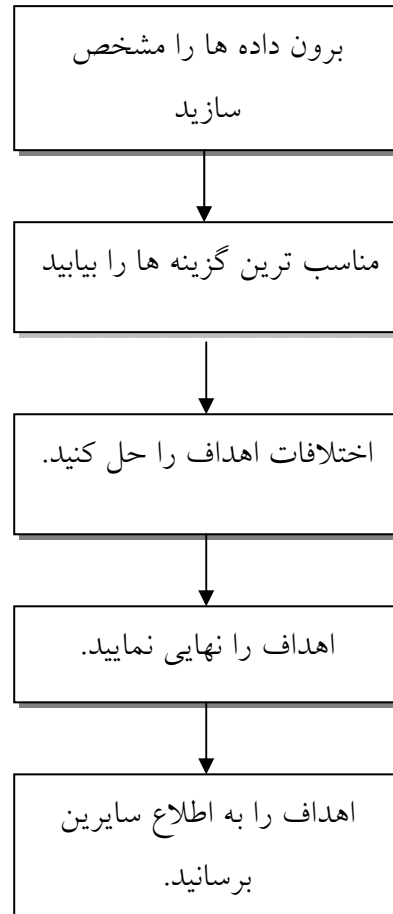
## سلسله مراتب اهداف و برنامه ها



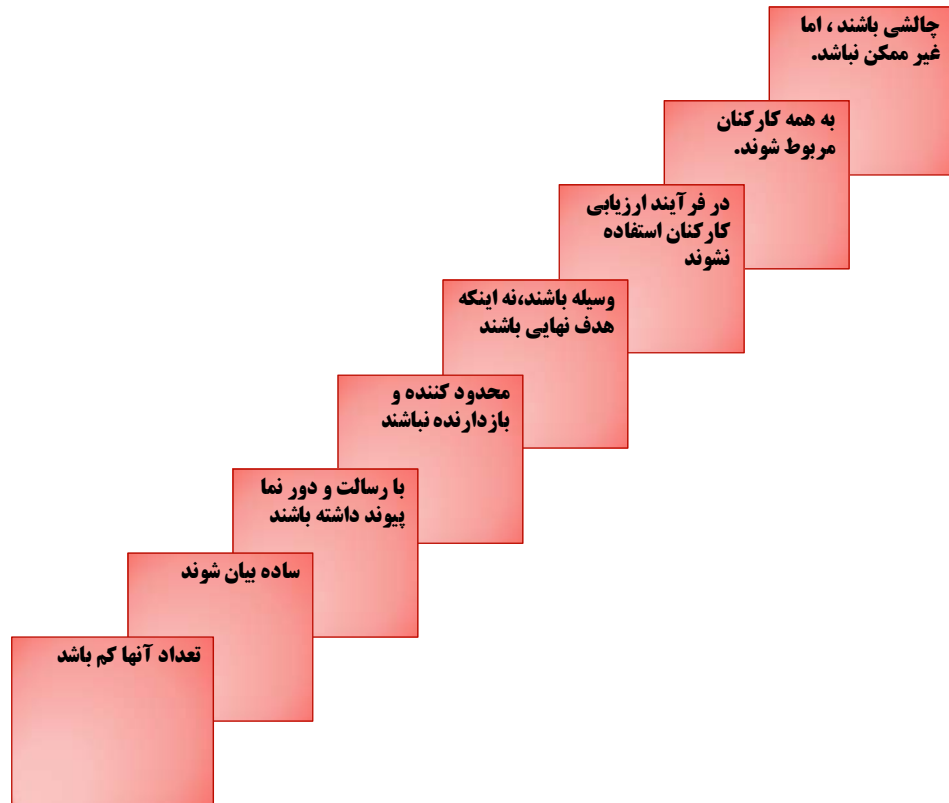
## ویژگی های اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده



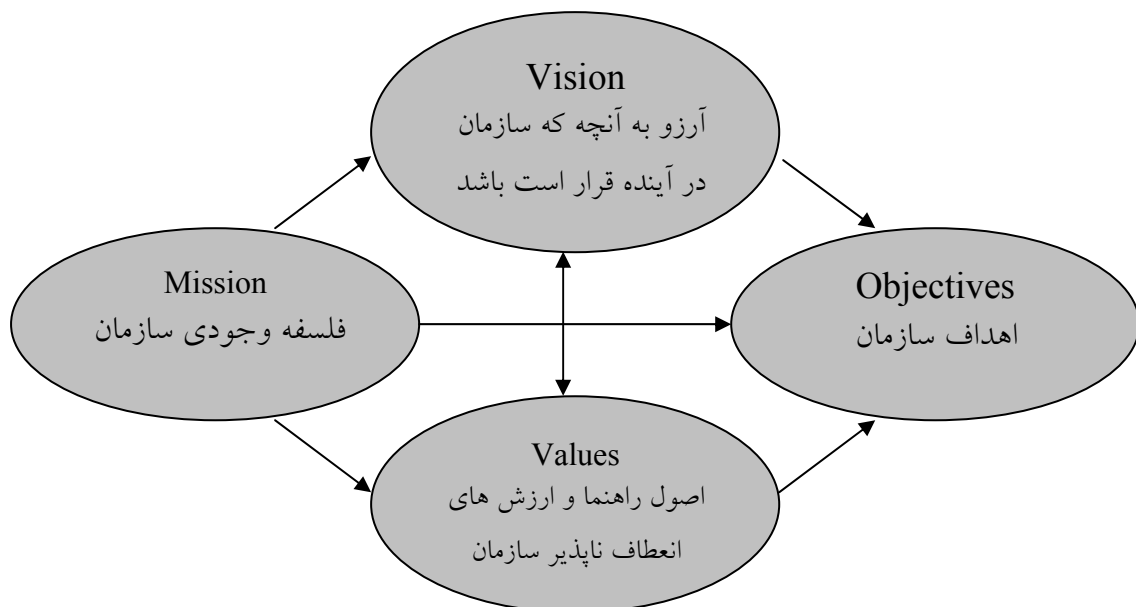
## گام های تدوین اهداف استراتژیک



## ملاحظات لازم در تدوین اهداف استراتژیک



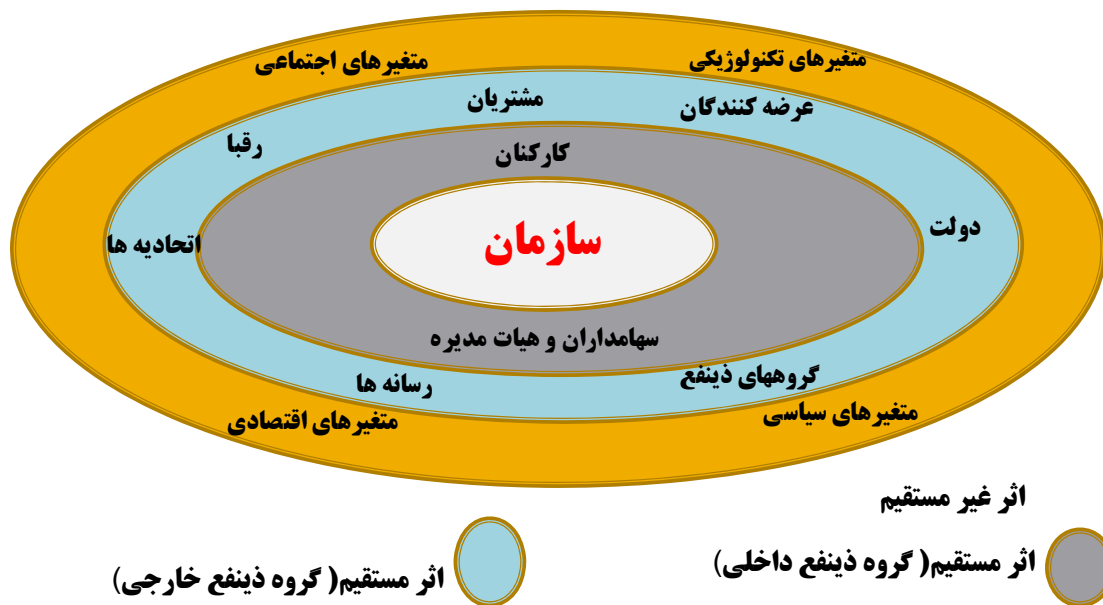
### ارتباط رسالت، دور نما، ارزش های حاکم بر سازمان با اهداف سازمان



## شناخت محیط های سازمانی

محیط داخلی:	محیط رقابتی (پورتر):	محیط کلان (PEST):
منابع مالی .۱	مشتریان .۱	عوامل سیاسی (Political) .۱
نیروی انسانی .۲	تازه واردها .۲	عوامل اقتصادی (Economic) .۲
بازاریابی و فروش .۳	تدارک کنندگان .۳	عوامل اجتماعی (Social) .۳
عملیات و تولید .۴	کالا یا خدمت جانشین .۴	فن آوری (Technological) .۴
تحقیق و توسعه .۵	رقبا .۵	
مدیریت .۶		
استراتژی جاری .۷		

## شناخت محیط های سازمانی



## تحليل محیط داخلی و خارجی

### Internal and External Environmental Analysis

عواملی که بصورت مستقیم (محیط خرد) بر سازمان اثر می گذارند

الف: Stakeholder External : از خارج سازمان بر آن اثر میگذارند و شامل:

➤ Customer مشتریان ( یک نهاد یا یک سازمان دیگر، یک شرکت طرف قرارداد، اشخاص و...)

➤ Supplier عرضه کنندگان مواد اولیه، خدمات، انرژی، ماشین آلات و نیروی کار

➤ Government دولت و سازمانهای قانون گذار دولتی

➤ Group Special-Interest گروههایی که منافع ویژه دارند مانند گروههای حمایت از

مصرف کنندگان، گروههای سیاسی و تاثیر آنها بر فرآیند قانون گذاری

➤ رسانه های گروهی

➤ اتحادیه های کارگری

ب: Stakeholder Internal شامل:

➤ Employees کارکنان ( ترکیب نیروی کار، نرخ زاد و ولد و ...)

➤ سهامداران و هیات مدیره

نیروهای پنج گانه محیطی (مدل پورتر)

## نیروهای پنج گانه محیطی (مدل پورتر)

## نیروهای پنج گانه محیطی (مدل پورتر)



تهدید تازه واردها (رقبای بالقوه)

(موانع ورودی) از قبیل:

☞ صرفه جویی در مقیاس: وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری

تولید می شود بازدهی بالاتر است لذا مانع ورود رقبای جدید می شود

☞ بالا بودن سطح سرمایه گذاری: افزایش هزینه ها برای سرمایه گذاری مانع ورود رقبای

جدید می شود

☞ بالا بودن سطح تنوع محصولات

☞ فقدان دسترسی به کانال های توزیع

☞ قوانین دولتی

☞ شهرت تجاری موسسات قدیمی

قدرت مذاکره مشتریان

قدرت مذاکره مشتری بستگی دارد به:

☞ محدود بودن تعداد مشتریان

☞ مشتریانی که در حجم زیاد خرید می کنند(به آنها باید تخفیف داد)

☞ مشتریان می توانند به راحتی اطلاعات دقیقی از تقاضا و هزینه فروش بدست آورند پس در مذاکره حرف اول را می زنند.

☞ رفتار مشتریان در خرید(اهمیت قائل شدن برای شرکت)

قدرت مذاکره عرضه کنندگان

قدرت مذاکره عرضه کنندگان بستگی دارد به:

☞ محدود بودن توزیع کنندگان

☞ محدود بودن اجناس یا خدمات

☞ متنوع کردن محصولات عرضه شده(خریداران حاضرند برای بعضی محصولات مبلغ بیشتری را پرداخت کنند)

☞ خریدار بتواند تولید کننده مواد اولیه را تهدید نماید(نیازمند بودن تولید کننده به خریدار)

تهدید محصولات جایگزین(رقبای غیر مستقیم)- رقبای مستقیم

☞ تنوع در ایجاد محصول توسط شرکتی دیگر

☞ بهبود کیفیت محصول توسط شرکتی دیگر

☞ شرکتهای مسافربری(اتوبوس، قطار، هواپیما)- مواد دارویی- سوخت و .....

☞ کم نمودن هزینه های ثابت در تولید توسط سایر شرکت ها

☞ زیاد بودن تعداد رقبایان

☞ بالا بودن موانع برای خروج(شرکتهایی که مایل به ترک هستند باید کل سرمایه یا مقدار

زیادی را از دست بدهند پس در صحنه می مانند)



عواملی که بصورت غیر مستقیم (محیط کلان) بر سازمان اثر می گذارند

متغیر های اجتماعی (variables social): شامل:

- ☐ متغیر های جمعیت شناسی (ترکیب نیروی کار) باعث تغییر در میزان عرضه نیروی کار، بروز مسائل اجتماعی بدلیل ساختار جمعیتی، شکل دادن به نوع بازار
- ☐ شیوه زندگی: نمایشی از نگرشها و ارزشهای مردم
- ☐ ارزش های اجتماعی: مانند دادن فرصت برابر به همه مردم، کمک به افراد معلول و ناتوان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری مدیران، و ...)

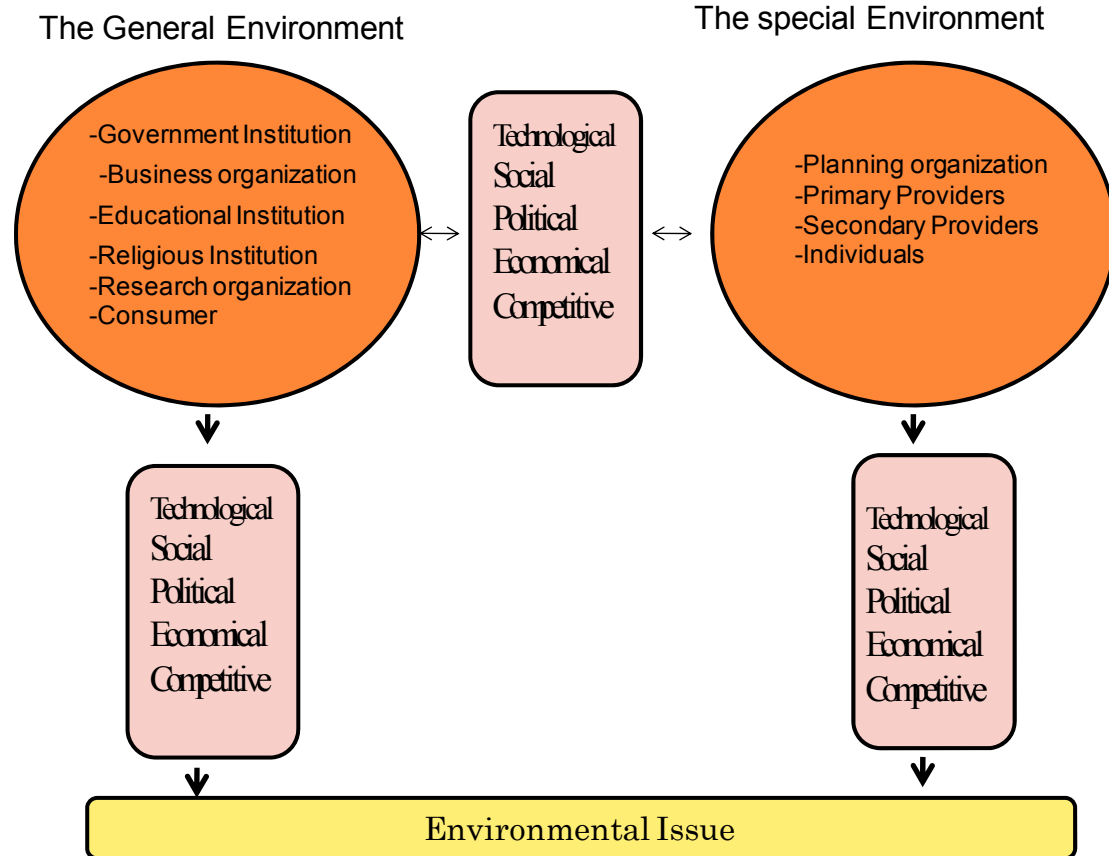
متغیر های اقتصادی شامل:

- ☐ درآمد ملی
- ☐ سرمایه گذاری ها
- ☐ قیمت ها
- ☐ دستمزدها
- ☐ بهره وری
- متغیر های سیاسی
- ☐ سیاستهای دولتی
- ☐ قوانین ضد انحصاری
- ☐ عناصر و تشکل های سیاسی موجود در جامعه
- ☐ و .....

متغیر های تکنولوژیکی

- ☐ ارائه محصولات جدید
- ☐ ارائه روش های جدید
- ☐ ارائه فرایندهای جدید
- ☐ ارائه مواد جدید
- ☐ و ....

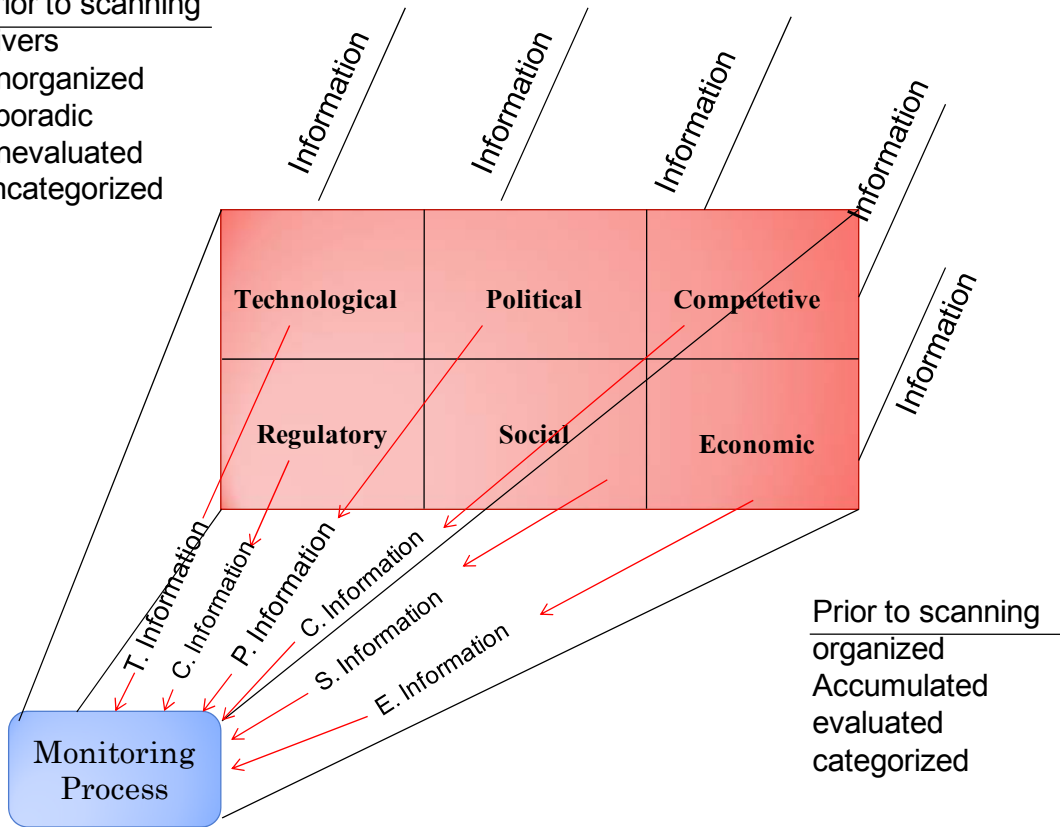
## EXTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS



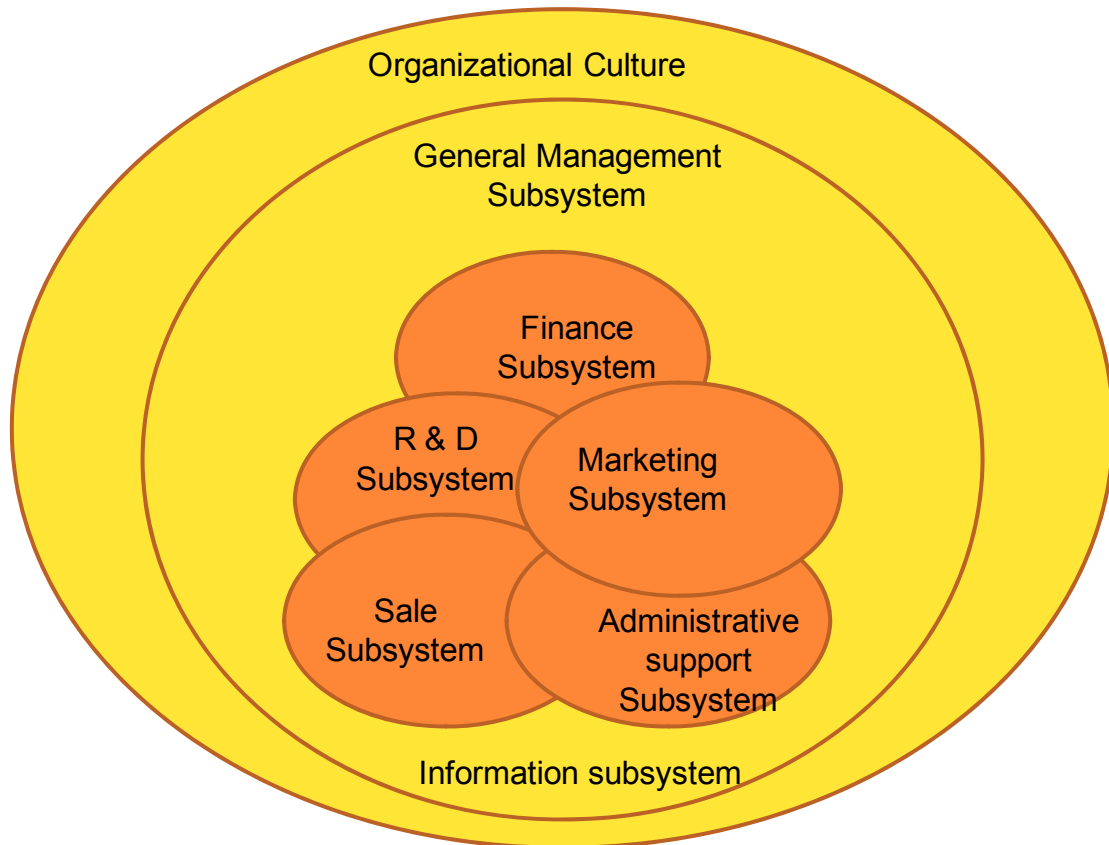
مفهوم مذاقہ (اسکن) محیط خارجی

Concept of Scanning the External Environment

Prior to scanning  
 Divers  
 Unorganized  
 Sporadic  
 Unevaluated  
 uncategorized



## INTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS



برای تحلیل وضع موجود ابتدا باید مهمترین مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها روبرو است (P) مشخص شود، در پی آن برای هر یک از این مسائل اقدام به تعیین اهداف استراتژیک (O) نمود، سپس استراتژی (S) لازم را تدوین نمود.

P → O → S

برای مشخص کردن مهمترین مسائل سازمانی می توان از تکنیک SWOT استفاده نمود  
تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، تهدیدات (SWOT)

## تکنیک SWOT

☞ نقاط قوت (S) Strengths: به مجموعه ای از توانمندیها و پتانسیلهای مثبت و منابع سازمان اطلاق می شود که در رسیدن سازمان به اهداف خود کمک کننده هستند.

☞ نقاط ضعف (W) Weakness: به مجموعه ای از کمبودها و ضعفهای موجود در درون سیستم اشاره دارد که بعنوان یک مانع در برآوردن اهداف سازمانی عمل می نماید.

☞ فرصتها (O) Opportunities: به مجموعه امکانات، منابع و روشهای تسهیل کننده ای که در خارج از سازمان می باشند گفته می شود که سازمان با شناسایی و بهره گیری از آنها می تواند به اهداف خود دست یابد.

☞ تهدیدها (T) Threats: مجموعه ای از عوامل و روشها که از بیرون سازمان باعث ایجاد موانعی در راه رسیدن سازمان به اهداف خود می شود.

### مراحل انجام تکنیک:

☞ تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE):

☞ تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی:

☞ تشکیل ماتریس SWOT

### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۱. بین ۱۰ تا ۲۰ مورد از نقاط ضعف و قوت سازمان را که قبلا شناسایی نموده ایم بترتیب اهمیت نسبی یا اولویت در جدول وارد می کنیم.

۲. ضریب هر یک از عوامل را مشخص می کنیم (اهمیت نسبی هر یک از عوامل در توفیق سازمان)

✓ به عواملی که بیشترین تاثیر را در سازمان دارند بالاترین ضریب را اختصاص می دهیم.

- ✓ مجموع ضرایب نقاط ضعف و قوت سازمان حداکثر ۱ خواهد بود.
- ۳. برای هر یک از عوامل رتبه از ۱ تا ۴ می دهیم (عدد ۴ بمعنای قوت بسیار بالا، عدد ۳ بیانگر قوت و عدد ۲ ضعف کم و عدد ۱ بمعنی ضعف اساسی است)
- ۴. ستون بعدی نمره نهایی است که از حاصلضرب ضریب در عدد رتبه بدست می آید.
- ۵. صرفنظر از تعداد عواملی که در ماتریس گنجانده شده است، جمع نمره نهایی بین یک تا ۴ خواهد شد و میانگین آنها ۵/۲ می باشد.
- ۶. اگر نمره نهایی سازمان از ۵/۲ کمتر باشد سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر بیشتر از ۵/۲ باشد دارای قوت است.

### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۱. بین ۱۰ تا ۲۰ مورد از فرصت ها و تهدیدات سازمان را که قبلاً شناسایی نموده ایم بترتیب اهمیت نسبی یا اولویت در جدول وارد می کنیم.
  ۲. ضریب هر یک از عوامل را مشخص می کنیم (اهمیت نسبی هر یک از عوامل در توفیق سازمان)
- ✓ به عواملی که بیشترین تاثیر را در سازمان دارند بالاترین ضریب را اختصاص می دهیم.
  - ✓ مجموع ضرایب فرصت ها و تهدیدات سازمان حداکثر ۱ خواهد بود.
  - ۳. برای هر یک از عوامل رتبه از ۱ تا ۴ می دهیم (عدد ۴ بمعنای واکنش بسیار عالی سازمان، عدد ۳ بیانگر واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بمعنی واکنش ضعیف است)
  - ۴. ستون بعدی نمره نهایی است که از حاصلضرب ضریب در عدد رتبه بدست می آید.
  - ۵. صرفنظر از تعداد عواملی که در ماتریس گنجانده شده است، جمع نمره نهایی بین یک تا ۴ خواهد شد و میانگین آنها ۵/۲ می باشد.
  - ۶. اگر نمره نهایی سازمان از ۵/۲ کمتر باشد سازمان از نظر عوامل خارجی دچار ضعف است و اگر بیشتر از ۵/۲ باشد سازمان در برابر عواملی که موجب فرصت یا تهدید می شود بصورت عالی واکنش نشان می دهد.

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (TOWS)

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (TOWS)

<p>۱. نقاط قوت - S</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط قوت را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. همیشه سفید باشد</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵.</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p> <p>۱۰.</p>
<p>۱. نقاط ضعف - W</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط ضعف را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. نقاط قوت - S</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط قوت را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p> <p>۱۰.</p>
<p>۱. استراتژی های WO</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. با بهره جستن از فرصت ها</p> <p>۵. نقاط ضعف را از بین ببرید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p>	<p>۱. فرصت ها - O</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. فرصت ها را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p> <p>۱۰.</p>
<p>۱. استراتژی های WT</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. نقاط ضعف را کاهش دهید</p> <p>۵. و از تهدیدات پرهیز کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. تهدیدات - T</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. تهدیدات را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>

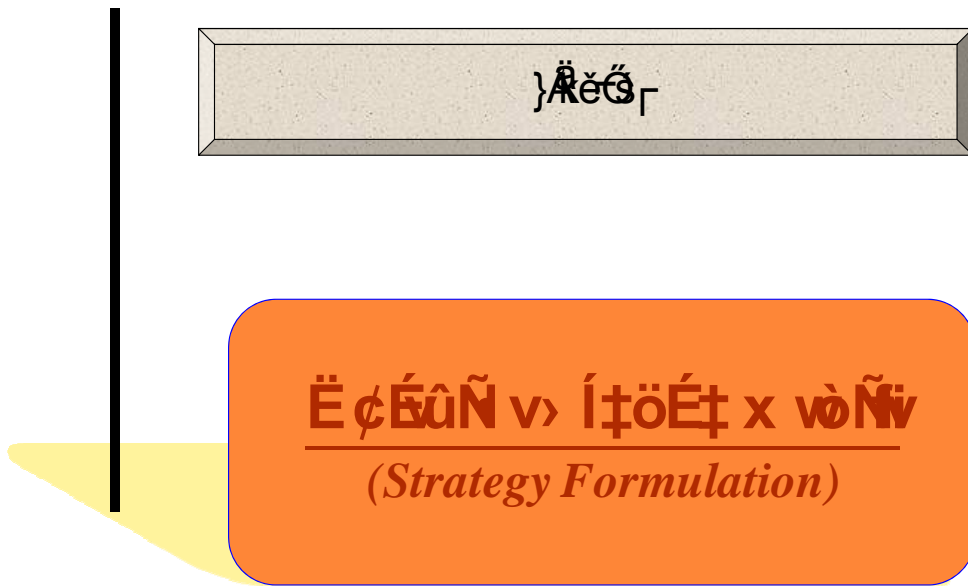
☞ اگر نقطه بدست آمده در منطقه SO باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که هم دارای نقاط قوت و هم فرصت لازم برای پیشرفت در زمینه مشکل مورد نظر را دارد لذا باید روی نقاط قوت و فرصت ها تمرکز بیشتری نموده تا به سمت نقطه آرمانی (۴) پیش رویم. (استراتژی رشد داخلی).

☞ اگر نقطه بدست آمده در منطقه WO باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که دارای نقاط ضعف می باشد و فرصت لازم برای پیشرفت در زمینه مشکل مورد نظر را دارد لذا باید روی نقاط ضعف تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم. (استراتژی رشد خارجی).

☺ اگر نقطه بدست آمده در منطقه ST باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که دارای نقاط قوت می باشد ولی از محیط خارج در حال تهدید شدن می باشد. لذا برای حل مشکل مورد نظر باید روی تهدیداتی که از خارج سازمان ما را تهدید می نماید تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم (استراتژی رقابتی).

☺ اگر نقطه بدست آمده در منطقه WT باشد. در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که هم دارای نقاط ضعف و هم تهدیداتی است که از خارج سازمان ما را تهدید می نماید. لذا باید روی نقاط ضعف و تهدیدات تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم (استراتژی کاهش).





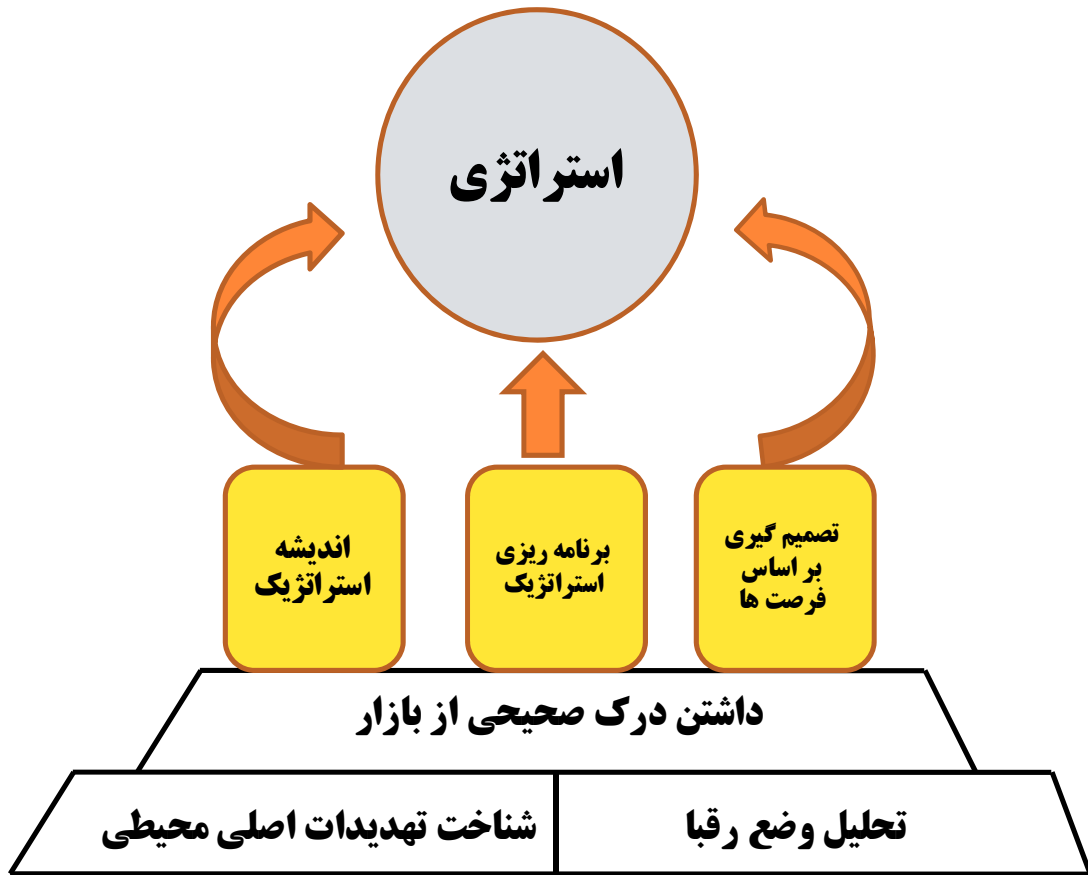
## مرحله دوم: تدوین استراتژی

### تعریف استراتژی

- ☞ اولین فردی که به اندیشه استراتژیک شکل داد فردی بنام سون تسو بود که رساله خود را با نام هنر جنگ نگاشت و پدر استراتژی شناخته شد.
- ☞ استراتژی از واژه استراتوگوس گرفته شده است و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی اطلاق می شود.
- ☞ استراتژم نوعی حيله نظامی بود که یونانیان و رومیان برای احراز پیروزی در جنگ بکار می بردند
- ☞ استراتژی (( راه و روش رسیدن به اهداف ))
- ☞ اموری استراتژیک نامیده می شود که حد اقل دارای سه شرط باشد ، یعنی بلند مدت باشد، در محیط رقابتی باشد، و جنبه حیاتی داشته باشد. بنابراین استراتژی نوع خاصی از راه و روش های دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه گانه را داشته باشد یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد بحث می کنند.
- ☞ تعیین آماج و اهداف دراز مدت در یک سازمان و برای تحقق پذیری این آماج، تخصیص دادن منابع مورد نیاز و آماده نمودن برنامه های فعالیتی مناسب(چندلر)
- ☞ الگو یا طرحی که هدف ها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل بهم پیوسته با هم ترکیب می کند(کوبین)
- ☞ طرح و نقشه، صف آرای، موضع و دیدگاه(میتزبرگ)
- ☞ استراتژی تکمیل کننده طبیعی رسالت و دورنمای سازمان است.

### آگاهی های لازم برای تدوین استراتژی

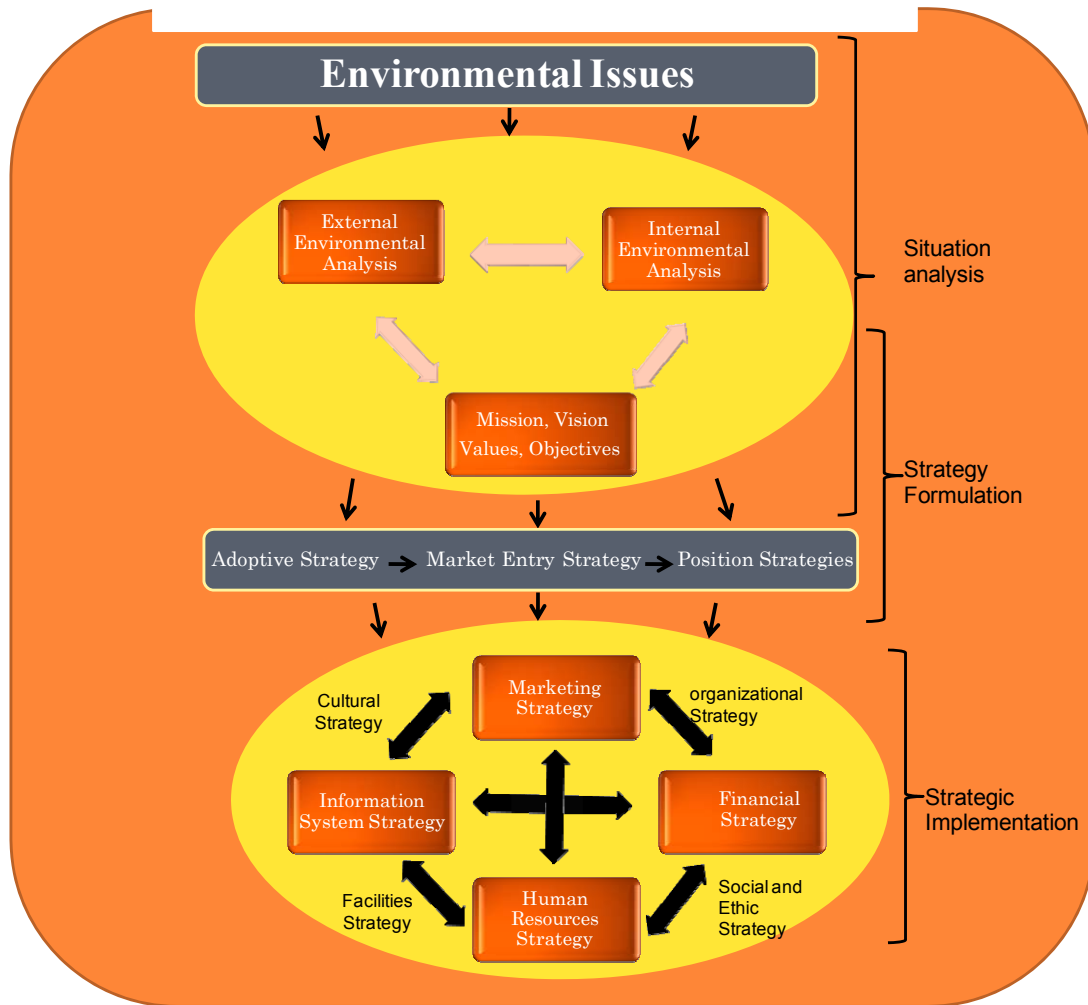
- ☞ مهمترین تهدیدات محیطی را بشناسید
- ☞ همزمان تحلیل جامعی از وضع رقبای سازمان داشته باشید
- ☞ در صورت تامین دو مورد قبلی، حال، درک صحیحی از وضع بازار(جامعه) داشته باشید.
- ☞ باید دارای اندیشه استراتژیک بوده، برنامه ریزی استراتژیک را بخوبی بدانید و تصمیم گیری های شما بر پایه بهترین بهره جویی از فرصت ها باشد.
- ☞ در نهایت قادر خواهید بود که استراتژی خود را تدوین کنید.



**فرآیند تدوین استراتژی**

## ارتباط بین تحلیل محیط، تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

The Relationship of strategy formulation to situation analysis and strategic implementation

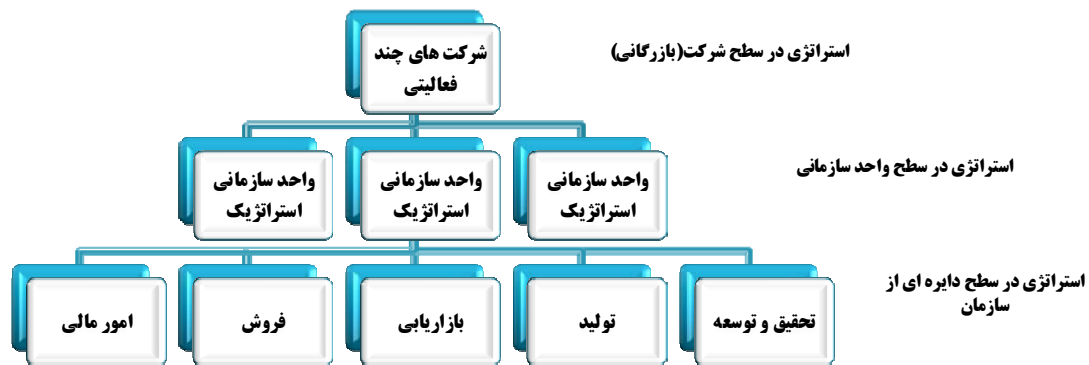


## انواع استراتژی از نظر سطوح سازمانی

✍ استراتژی در سطح کل سازمان

✍ استراتژی در سطح واحد سازمانی

✍ استراتژی در سطح یک دایره از سازمان



## استراتژی در سطح کل سازمان

- ✓ بوسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می گردد
- ✓ به پرسش های زیر باید پاسخ دهد:
  ۱. چه نوع فعالیت هایی را سازمان انجام خواهد داد؟
  ۲. هر واحد سازمانی چه هدف هایی دارد؟
  ۳. برای تامین این هدف ها منابع را باید چگونه اختصاص داد؟
- ✓ از نظر پیترو دراکر سازمانها باید در ۸ زمینه تصمیم گیری کنند:
  - موضع یا موقعیت سازمان در بازار
  - نوآوری
  - بهره وری
  - منابع مالی و فیزیکی
  - سودآوری

- عملکرد و پیشرفت نهایی سازمان
- عملکرد و نگرش کارکنان
- مسولیت عمومی سازمان

بطور کلی دیدگاه یک سازمان را به رشد و رقابت در بازارهای انتخاب شده اش مشخص می کند

### استراتژی در سطح واحد سازمانی

✓ به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت های یک واحد به خصوص توجه می کند

✓ در این زمینه پرسش های زیر مطرح است:

۱. واحد سازمانی در درون بازار چگونه رقابت میکند؟
۲. چه نوع خدمات یا محصولات را باید تولید کند
۳. در پی تامین نیاز کدام دسته از مشتریان باشد؟
۴. منابع موجود را چگونه توزیع نماید؟

✓ در این استراتژی سعی می شود تا مشخص شود که سازمان باید در بازار خود چه اقداماتی را بعمل آورد، چگونه اقدام کند و با توجه به منابع و شرایط موجود چه راهی را در پیش گیرد.

### واحد تجاری استراتژیک (Strategic Business Unit):

در بسیاری از شرکت های بزرگ که در سازمانها و شرکتهای مختلف سرمایه گذاری کرده اند و مدیران ارشد آنان در سازماندهی فعالیت های پیچیده و مختلف آن شرکت با مشکل روبرو هستند میتوانند همه فعالیت های مربوط به تولید، یا خدمت ویژه ای را در یک چنین واحدی جای دهند و آنها بعنوان یک واحد سازمانی بحساب آورند. این واحدها استراتژی های واحد خود را تدوین می کنند.

ویژگی های SBU از نظر گودوین:

- این واحدها بعنوان یک مرکز مستقل سودآور عمل می کنند
- این واحدها مشتریان و رقیبان خاص خود را دارند
- معمولاً دارای مدیریت مستقل هستند

➤ دارای ظرفیت لازم برای برخورداری از استراتژی بازار هستند.

یک واحد تجاری استراتژیک ممکن است شامل یک شرکت، یک خط تولید خاص، یک واحد تولیدی خاص باشد. برای مثال در یک شرکت بیمه ممکن است یک واحد استراتژیک بیمه عمر یا بیمه درمان باشد

### استراتژی در سطح دایره ای از سازمان

✓ بوسیله مدیریت وظیفه ای سازمان تنظیم و تدوین می گردد تا آنها هم از استراتژی در سطح واحد سازمانی حمایت کنند. بعنوان مثال اگر استراتژی واحد سازمانی مستلزم عرضه محصول جدیدی باشد دایره تحقیق و توسعه در رابطه با شیوه عرضه و تولید آن محصول برنامه هایی را ارائه می کند.

### انواع استراتژی از نظر ماهیت عملکردی

۱. استراتژی رشد یا توسعه
۲. استراتژی ادغام
۳. استراتژی سرمایه گذاری مشترک
۴. استراتژی خرید یک شرکت
۵. استراتژی ثبات یا ثبات رشد
۶. استراتژی انقباضی
۷. استراتژی دفاعی
۸. استراتژی ترکیبی

### استراتژی رشد یا توسعه

در موارد زیر کاربرد دارد:

الف: ارائه محصولات جدید

ب: ورود به بازار های بالقوه

ج: افزایش سرعت فعالیت های فعلی

انواع استراتژی رشد :

- استراتژی تمرکز
- استراتژی توسعه یا یکپارچگی عمودی
- استراتژی تنوع

### استراتژی تمرکز

تمرکز فعالیت های سازمان بر تولید یک محصول یا خدمت خاص یا تعداد محدودی از محصولات مرتبط به محصول یا خدمت فعلی می باشد و رشد انتخاب شده رشدی آهسته و قابل کنترل می باشد.

نقاط قوت:

- ✓ رویکرد تجارت واحد به سازمان اجازه می دهد تا بر یک محیط تجاری و صنعتی تسلط یابد. و مدیران به یک دانش گسترده تسلط یابند
- ✓ از آنجا که تمام منابع در جهت اجرایی کردن یک کار قرار گرفته لذا سازمان برای توسعه منابع و توانمندی های لازم در وضعیت بهتری قرار دارد
- ✓ این استراتژی از ازدیاد سطوح مدیریت و وظایف کارمندی که در شرکت های غیر متمرکز مشغول هستند و باعث اضافه شدن هزینه می شوند جلوگیری می نماید

معایب

- ✓ هنگامی که شرایط از ثبات کافی برخوردار نباشد حتی بروز یک تغییر باعث کاهش عملکرد سازمانی می شود

روش های اجرایی کردن این استراتژی عبارتند از:

- ✓ توسعه بازار محصولات فعلی
- ✓ توسعه محصول

### استراتژی توسعه یا یکپارچگی عمودی

بدین معنا است که شرکتی تصمیم بگیرد تامین کننده مواد اولیه خود باشد و پس از فرآیند تولید محصولات ساخته شده را نیز خود بفروش برساند  
به دو روش امکان پذیر است:



- ✓ از طریق توسعه یا ائتلاف با واحدها و موسسات عرضه کننده مواد اولیه و امکانات لازم برای سازمان، کنترل خود را بر عرضه کنندگان افزایش دهند
  - ✓ تولید کنندگان بدنبال کنترل بیشتر بر مصرف کنندگان محصولاتشان باشند
- ابعاد استراتژی عمودی
- ✓ استراتژی ادغام عمودی نزولی: شرکت فقط به تامین مواد اولیه خود می پردازد
  - ✓ استراتژی ادغام عمودی صعودی: شرکت به فروش محصولات ساخته شده پردازد

### استراتژی تنوع (Diversification)

- بدین معنا است که شرکتی تصمیم بگیرد در زمینه ها و حوزه هایی که به روشنی متفاوت از محصولات یا بازارهای فعلی باشد حرکت کند.
- به دو روش امکان پذیر است:
- ✓ تنوع مرتبط (concentric D): به فعالیت هایی اطلاق می شود که تا حدودی به حیطه فعالیت های سازمان یا با محور تجارت مرتبط باشد
  - ✓ تنوع نامرتبط (conglomerate D): به هیچ الگویی از وابستگی مرتبط نمی شود.

### استراتژی ادغام

ترکیب کردن دو یا چند شرکت می باشد که می تواند بصورت حذف یکی در دیگری و یا تاسیس شرکتی جدید با سهامی جدید باشد.

دلایل ادغام:

- افزایش ارزش سهام
- افزایش نرخ رشد شرکت
- افزایش کارایی و سودآوری
- مسائل و مشکلات مدیریتی

## استراتژی سرمایه گذاری مشترک

در این روش شرکت با سرمایه گذاری مشترک در یک پروژه و یا دوره ای از زمان موافقت می نماید و با اتمام پروژه از آن خارج می گردد و بطور مستقل بکار خود ادامه می دهد.

دلایل سرمایه گذاری مشترک  
کاهش ریسک بالای سرمایه گذاری جدید  
افزایش توانایی های خود برای رقابت  
تامین سرمایه لازم برای طرح های جدید

## استراتژی خرید یک شرکت

در این روش شرکت اقدام به توسعه فعالیت هایش نمی نماید بلکه به دلایلی مانند وجود فرصت مناسب یا محدودیت زمانی و یا کنار زدن رقبا اقدام به خرید شرکتی که در حال حاضر فعال است می نماید.

## استراتژی ثبات

در این روش شرکت وضعیت کنونی را حفظ کرده و همچنان ثابت و یکنواخت ادامه می دهد. در چنین وضعیتی سازمان از موقعیت خود در بازار راضی بوده و تصمیم دارد آن را حفظ نماید. در این روش شرکت می تواند با افزایش کارایی فعالیت های جاری سود خود را افزایش دهد. بعبارت دیگر تکیه سازمان بر رشد آهسته، روشمند و غیر تهاجمی است.

## استراتژی های انقباضی

این روش هنگامی است که:

کاهش خطوط تولید یا خدمات، بازارها یا وظایف برای سازمان مطلوب و ضروری باشد  
سازمان با تمرکز بر بهبود پیشرفت فعالیتها و وظایف، کاهش و حتی حذف بخش هایی که دارای جریانهای نقدی منفی هستند، برای بهبود وضعیت سازمان اقدام می شود.

## استراتژی دفاعی

شامل:

استراتژی بازنگری عملیات

استراتژی حذف

استراتژی تصفیه

استراتژی اسیر شدن

استراتژی اعلام ورشکستگی

## استراتژی ترکیبی

استراتژی های مختلف را باید متناسب با محیط انتخاب کرد بعبارت دیگر:

استراتژیست ها در یک سازمان باید ابتدا به ارزیابی دقیق از شرایط محیطی و موقعیت بخش های مختلف پرداخته و استراتژی مختلف را برای هر بخش و یا در یک برنامه بلند مدت برای سازمان انتخاب کنند.

موارد کاربرد:

استراتژیست ها بر استفاده آگاهانه از چند استراتژی (ثبات، رشد و دفاعی) در یک زمان برای واحدها یا بخش های مختلف تاکید دارد  
سازمان قصد دارد در یک برنامه بلند مدت از استراتژی ها مختلف استفاده کند.



**مدل های مختلف انتخاب استراتژی**

## مدل های مختلف انتخاب استراتژی

مرحله اول: مرحله ورودی

شامل:

✍ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

✍ ماتریس بررسی رقابت (CPM)

✍ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله دوم: مرحله مقایسه

✍ ماتریس تهدیدات فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

✍ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

✍ ماتریس گروه مشاوران بستن (BCG)

✍ ماتریس داخلی و خارجی (IE)

✍ ماتریس استراتژی اصلی

مرحله سوم: مرحله تصمیم گیری

✍ ماتریس ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

### ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

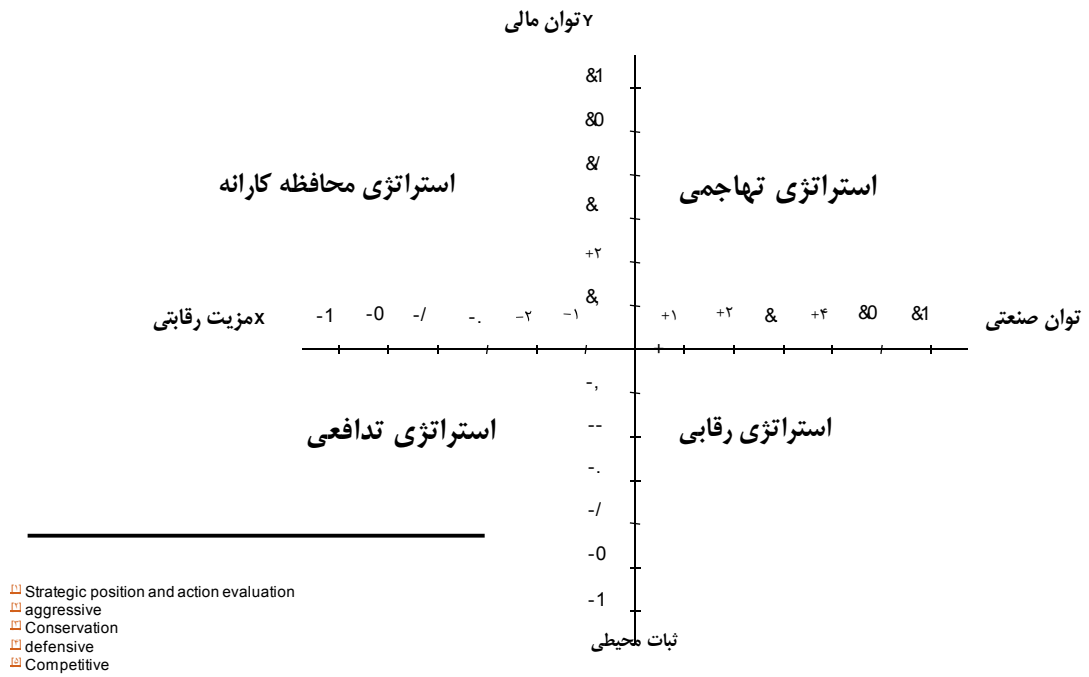
#### Strategic Position and Action Evaluation (Space) Matrix

✍ این ماتریس دارای چهار خانه است: استراتژی تهاجمی، استراتژی محافظه کارانه،

استراتژی تدافعی، استراتژی رقابتی

✍ محور های ماتریس: بعد درونی (قدرت مالی، مزیت رقابتی) و بعد برونی (ثبات محیط،

توان صنعت)



عواملی را که می توان به هنگام تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک به کار برد و آنها را بر روی محورهای ماتریس قرار داد

موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
توان مالی (FS)	تبات محیط (ES)
بازده سرمایه	تغییرات فن آوری
اهرم مالی	نرخ تورم
قدرت نقدینگی	تغییر در تقاضا
سرمایه در گردش	قیمت محصولات شرکت های رقیب
جریان های نقدی	موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد
سهولت خروج از بازار	فشارهای ناشی از رقابت
خطرهای ناشی از تجارت	کشش تقاضا از نظر قیمت
مزیت رقابتی (CA)	توان صنعت (IS)
سهم بازار	توان بالقوه رشد
کیفیت محصول	توان سودآوری
چرخه حیات محصول	ثبات مالی
وفاداری مشتریان	مهارت لازم در فن آوری
توان بهره برداری از رقابت	استفاده بهینه از منابع
دانش فنی	تراکم سرمایه
اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه	سهولت ورود به بازار
و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده	بهره وری، استفاده بهینه از ظرفیت

## مراحل

- ☞ متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف موارد زیر باشد: قدرت مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی، و توان صنعت
- ☞ به این متغیرها از رتبه ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره را بدهید و دو بازوی FS و IS را بسازید. برای دو بازوی ES و CA از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره را بدهید.
- ☞ مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محور ها را با هم جمع کنید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین FS,IS,CA,ES بدست آید.
- ☞ بر روی محور SPACE نمره های FS,IS,CA,ES را قرار دهید.
- ☞ این نقاط را بهم وصل کنید.
- ☞ قسمتی از شکل تشکیل شده که بیشترین وزن را داشته باشد نشان دهنده استراتژی است که برای سازمان پیشنهاد می شود.

۱: هنگامی که یک بردار در خانه تهاجمی (خانه دست راست در بالا) از ماتریس قرار دارد، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می تواند با استفاده از توانایی ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد: ۱) بهره برداری از فرصت های خارجی، ۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی و ۳) پرهیز از تهدیدات خارجی.

بنابراین، می توان اقدامات زیر را به عمل آورد:

رسوخ در بازار، توسعه در بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، و تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی که بستگی به شرایط خاصی دارد که سازمان با آن رو به رو می شود.

۲: اگر بردار در خانه محافظه کارانه قرار گیرد (طرف دست چپ بالا) بدین معنی است که سازمان باید شایستگی های اصولی خود را حفظ نماید و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب، استراتژی های محافظه کارانه شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون می شود.

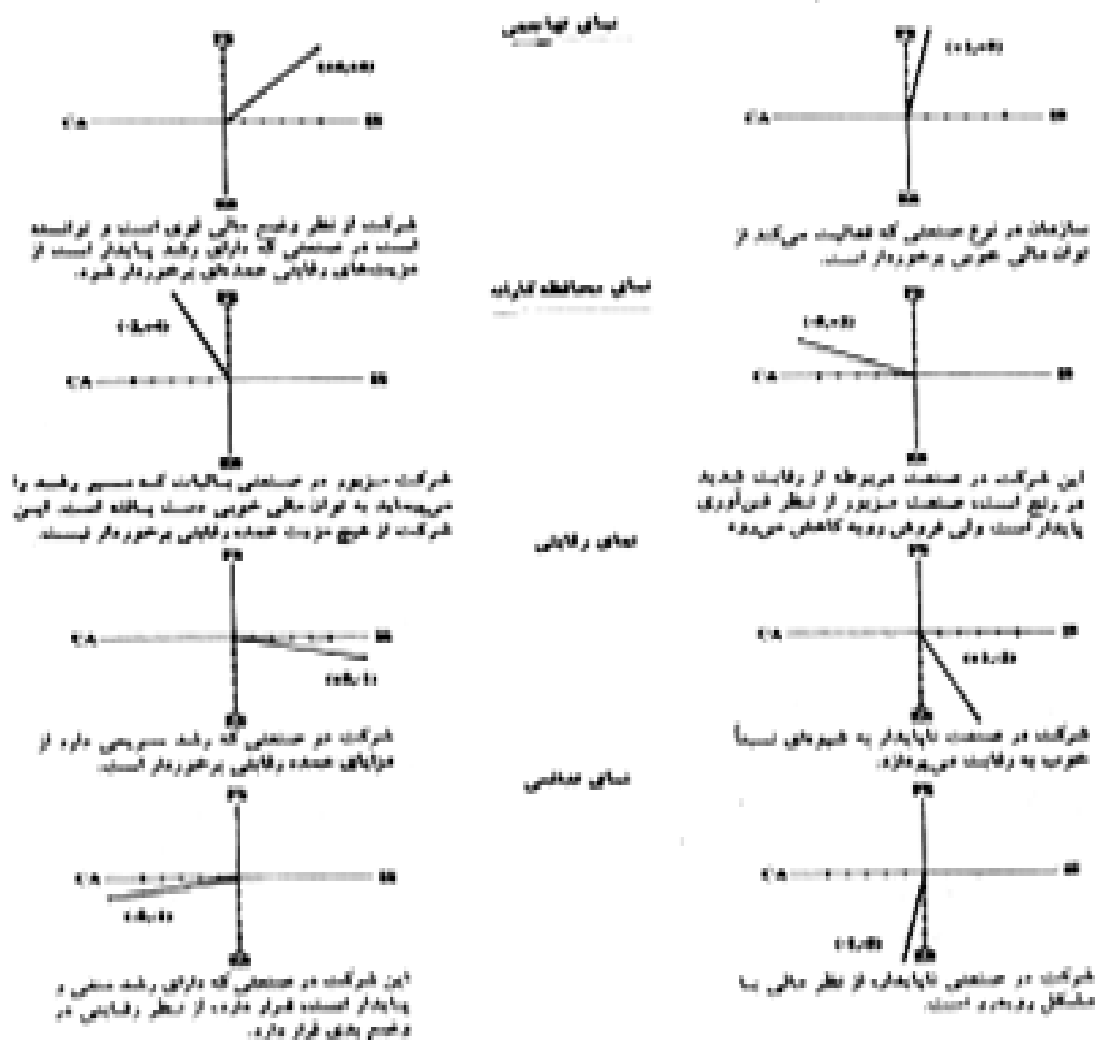
۳: اگر بردار در گوشه دست چپ و در پایین، در خانه تدافعی قرار گیرد، بدان معنی است که شرکت باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید. استراتژی



های تدافعی شامل کاهش دادن فعالیت ها، فروش یا واگذاری بخش هایی از سازمان، انحلال و تنوع همگون می شود

۴: سرانجام اگر بردار در گوشه دست راست در پایین، یعنی در خانه رقابتی ماتریس قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید استراتژی های رقابتی را به اجرا در آورد. استراتژی های رقابتی شامل یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین؛ یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار؛ توسعه بازار؛ توسعه محصول و تشکیل مشارکت می شود.

### نمودار P - P: نمونه ای از حالت های مختلف استراتژی ها



11. Henry, H. Mason, and K. Deibel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. © 1982): 155.

## جدول ۲ - ۶: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک برای یک بانک

توان مالی	نمره
نسبت سرمایه اولیه بانکها ۷/۲۴ درصد، که ۱/۲۴ درصد از نسبت بدهی ها بیشتر است.	۱/۰
بازده دارایی های بانک ۰/۱۷۷ - می باشد در حالی که میانگین صنعت بانکداری این نسبت ۰/۱۷۰ است.	۱/۰
سود خالص بانک ۱۸۳ میلیون دلار بود که نسبت به سال قبل ۹ درصد کاهش داشت.	۲/۰
فروش بانک ۷ درصد افزایش یافت و به ۳/۴۲ میلیارد دلار رسید.	۲/۰
	۹/۰
توان صنعت	
هدف مقررات باعث شده است که شرکت از نظر انتخاب حوزه جغرافیایی و نوع محصول از آزادی عمل بیشتری برخوردار شود.	۲/۰
هدف مقررات باعث افزایش رقابت در صنعت بانکداری شده است.	۲/۰
فواصیل ایالتی بسیاری با بانکها اجازه می دهد که بانک های مستقل در ایالت های نبرهرسی، اوهایو، کنتاکی، ناحیه کلمبیا و ویرجینیای غربی را خریداری نمایند.	۲/۰
	۱۱/۰
نیات محیط	
کشورهای در حال توسعه تورم و بی ثباتی سیاسی بالایی را تجربه می کنند.	۲/۰
دفتر مرکزی شرکت در پیتسبورگ واقع شده است و این بانک از گذشته های دور به صنایع نفت، آهن و گاز وابستگی زیادی داشته است این صنایع دچار نوعی رکود شده اند.	۵/۰
هدف مقررات موجب بی ثباتی در این صنعت شده است.	۲/۰
	۱۳/۰
مزیت رقابتی	
این بانک خدمات مربوط به پردازش داده ها را به بیش از ۲۵۰ سازمان در ۱۳۸ ایالت ارائه می کند.	۲/۰
بانک های بین المللی، خارج از منطقه و سازمان های غیربانکی وارد صحنه رقابت شده اند و این رقابت بسیار شدید است.	۵/۰
بانک دارای یک پایگاه بسیار بزرگ، از نظر مشتری می باشد.	۲/۰
	۹/۰
نتیجه	
میانگین IS $18 = 4 + (-12)$ میانگین IS $18 = 4 + 14$	
میانگین CA $10 = 4 + (-6)$ میانگین PS $15 = 4 + 11$	
نقطه ای که بر روی محور Xها قرار دارد $10 = 4 + (-6)$	
نقطه روی محور Yها $15 = 4 + 11$	
این بانک باید استراتژی های رقابتی را به اجرا در آورد	

## ماتریس گروه مشاوران بستن Boston consulting Group (BCG) Matrix

ماتریس گروه مشاوران بستن که به صورت نمودار رسم شود می تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش ها و نرخ رشد صنعت را نشان دهد.

بر روی محور X ها از «ماتریس گروه مشاوران بستن» وضع سهم نسبی بازار نشان داده می شود. معمولاً عدد ۰/۵۰ بر روی محور X ها نشان دهنده نقطه وسط است و نمایانگر یک بخش است که دارای نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت مورد نظر می باشد. محور Y ها نمایانگر نرخ رشد صنعت، از نظر فروش است و بر حسب درصد نشان داده می شود. درصد نرخ رشد بر روی محور Y ها می تواند بین ۲۰- تا ۲۰+ باشد و عدد صفر در وسط قرار می گیرد (عدد میانی است) معمولاً بر روی محور X ها و محور Y ها از این اعداد استفاده می کنند، ولی در سازمان های خاص می توان از مقادیر عددی دیگری هم استفاده کرد.

## مدل BCG ( BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX )



علامت پرسش : بخشهایی که سهم نسبی بازار اندک، رقابت در صنعتی که رشد بالایی دارد. معمولاً این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت پرسش می نامند که شرکت مادر باید

در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی های تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول) باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

استراتژی کاربردی (رسوخ در بازار، توسعه ی بازار، توسعه ی محصول)

علامت ستاره: بخشهایی که سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا دارند. واحدهای سازمانی که در خانه شماره ۲ قرار می گیرند (اغلب آنها را ستاره می نامند) نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی هستند که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای در آنها بنماید و آنها را تقویت کند که بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند.

استراتژی کاربردی: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی رسوخ در بازار، توسعه ی بازار، توسعه محصول، مشارکت

گاو شیرده: بخشهایی که سهم نسبی بازار نسبتاً زیاد و رقابت در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد. واحدهایی از شرکت که در خانه شماره ۳ قرار می گیرند دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند. از آن جهت آنها را «گاوهای شیرده» می نامند که می توانند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تأمین نمایند. اغلب می توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از «گاوهای شیرده» امروز «ستارگان» دیروز هستند. واحدهایی که در گروه «گاوهای شیرده» قرار می گیرند باید به گونه ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند.

استراتژی کاربردی گاوهای شیرده قوی: توسعه محصول، استراتژی های همگون

گاوهای شیرده رو به تضعیف: کاهش فعالیتها، هزینه ها و یا فروش واحد.

سگ: بخشهایی که سهم نسبی بازار اندک و رقابت در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند یا هیچ رشدی ندارند. در مجموع دارایی های شرکت آنها سگ می باشند. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید آنها را منحل نمود، از حجم فعالیت آنها کاست یا با

کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک «سگ» در می آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آنها را کاهش داد. تجربه نشان داده است که «سگ ها» پس از مدتی واکنش مناسب نشان می دهند و با کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها به صورت واحدهایی فعال و سودآور در می آیند.

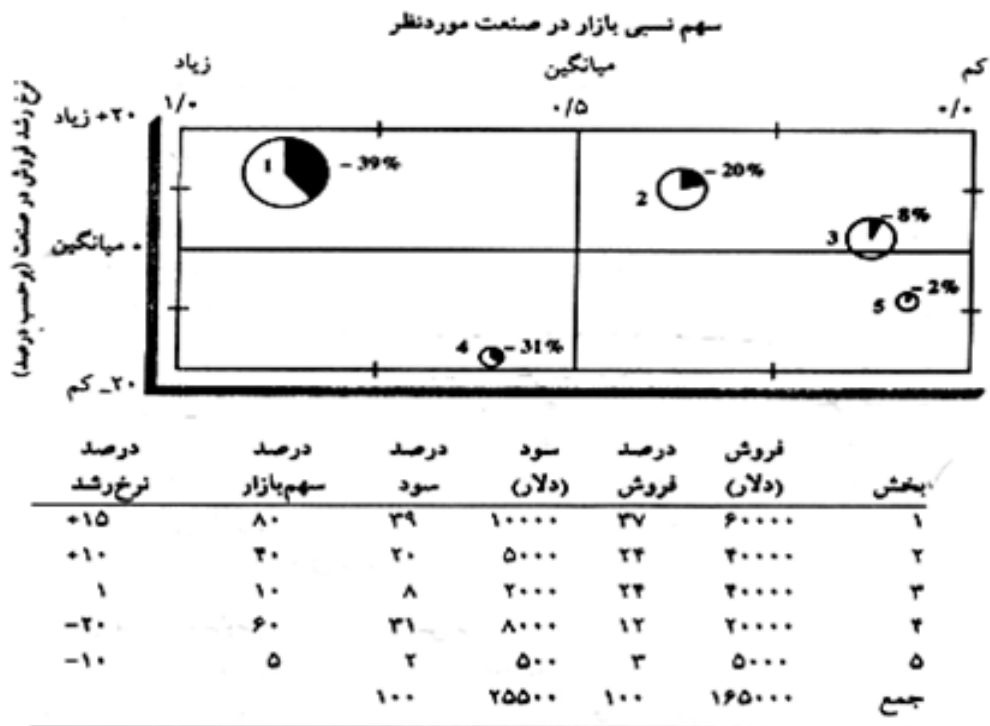
استراتژی کاربردی: کاهش فعالیت، کاهش هزینه، انحلال، فروش بخشی از واحد

راه موفقیت آمیز در ماتریس

☞ باید پولهای حاصل از گاو شیرده و سگ های بسیار موفق را در واحد سازمانی با علامت پرسش سرمایه گذاری کنیم و آن را قادر سازیم تا با افزایش سهم نسبی بازار خود به ستاره تبدیل شود.

☞ هنگامی که رشد بازار کند شود ستاره ها به گاو شیرده تبدیل می شوند. یعنی مقداری اضافه وجه نقد بدست می آورند که برای نسل بعدی که در مسیر علامت سوال حرکت می کند سرمایه گذاری نمایند.

نمودار ۸ - ۶: نمونه‌ای از ماتریس گروه مشاوران بستن



فایده اصلی «ماتریس گروه مشاوران بستن» این است که باعث می شود شرکت مادر به واحدهایی که «گاو شیرده» هستند توجه نماید و به نیازهای واحدهای گوناگون پی ببرد.

با گذشت زمان این تقسیم بندی ها تغییر می کند: «سگ ها» به صورت «علامت پرسش» در می آیند، «علامت های پرسش» تبدیل به «ستاره ها» می شوند، «ستاره ها» به صورت «گاوهای شیرده» در می آیند و «گاوهای شیرده» به صورت «سگ» در می آیند.

به ندرت امکان دارد که «ستاره ها» تبدیل به «علامت های پرسش» شوند، «علامت های پرسش» تبدیل به «سگ»، «سگ» تبدیل به «گاوهای شیرده» و «گاوهای شیرده» تبدیل به «ستاره» شوند (البته اگر امور مسیر عادی طی کنند).

در برخی از سازمان ها نمی توان هیچ نوعی چرخه ای را مشاهده کرد. با گذشت زمان، سازمان ها باید بکوشند در واحدهایی سرمایه گذاری کنند که به صورت «ستاره» می باشند.

## داخلی و خارجی ماتریس Internal-External (IE) Matrix

ماتریس مذکور دارای دو بعد اصلی است که بر روی محورها (X) جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تمام بخش های سازمان و بر روی محور (Y) ها جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تمام بخش های سازمان نوشته می شود.

ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می شود و می توان برای هر یک از آنها از استراتژی های متفاوتی استفاده نمود.

یک	دو	سه
چهار	پنج	شش
هفت	هشت	نه

برداشت محصول یا رها کردن

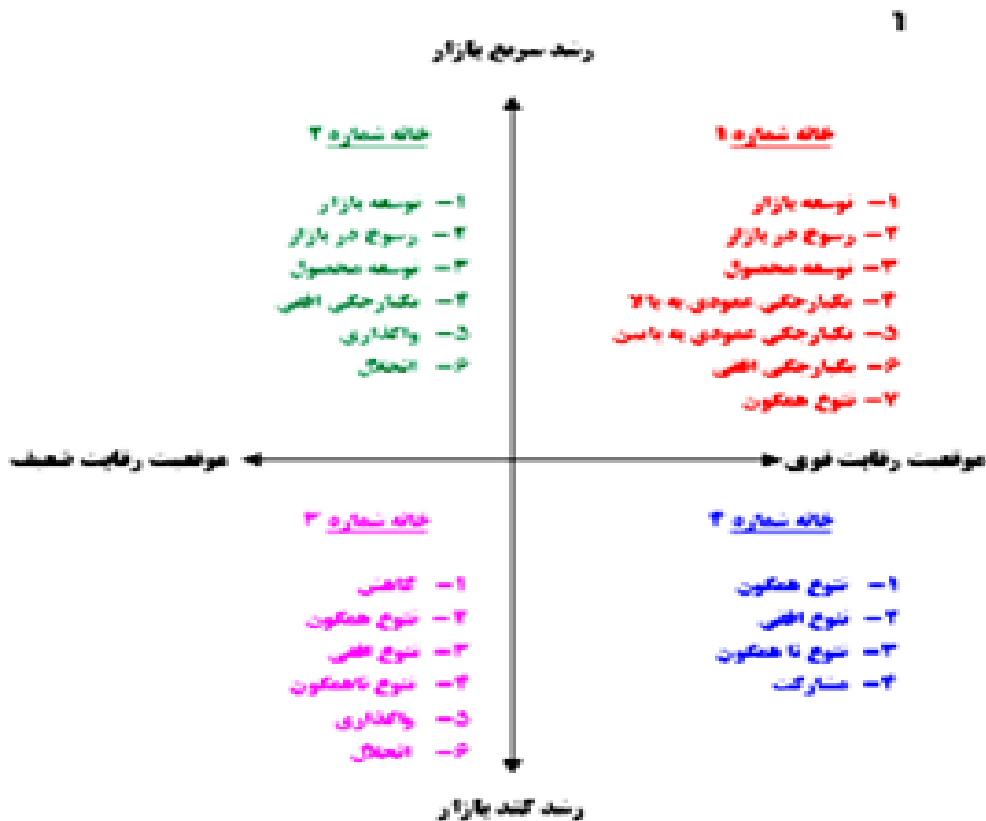
رشد و ساخت

حفظ و نگهداری

## ماتریس استراتژی اصلی Grand Strategy Matrix

ماتریس استراتژی اصلی بر دو بعد موضع رقابتی و رشد بازار قرار دارد و به شرح زیر می باشد:

- ✓ سازمانهایی که در خانه شماره ۱ قرار می گیرند از نظر استراتژیک در وضع بسیار عالی قرار دارند.
- ✓ سازمانهایی که در خانه شماره ۲ قرار می گیرند باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند و استراتژی ای را که به اجرا در می آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند.
- ✓ سازمانهایی که در خانه شماره ۳ قرار می گیرند در صناعی به رقابت می پردازند که با آهنگ کند رشد می کنند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند.
- ✓ سازمانهایی که در خانه شماره ۴ قرار می گیرند از نظر رقابتی موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول هستند که با آهنگی بسیار کند رشد می کند.





## ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

## Quantitative strategic planning Matrix (QSPM)

در مرحله سوم برای تدوین استراتژی از این ماتریس به عنوان یک چارچوب تحلیلی استفاده می شود که بدینوسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می کنیم که جهت تهیه آن از نتایج مرحله های یک و دو استفاده می شود.

- ✓ جهت تهیه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی طبق جدول ذیل اقدام می شود که ستون سمت راست دربرگیرنده عوامل داخلی و خارجی از مرحله اول است و ردیف بالا استراتژی های مختلف امکان پذیر از مرحله دوم نوشته می شود.
- ✓ به هنگام گزینش استراتژی های باید از قضاوت شهودی استفاده کرد.
- ✓ هر تعداد از استراتژی ها را می توان در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی گنجانید ولی باید هر کدام از استراتژی های یک مجموعه در ماتریس همان مجموعه گنجانده شود و مورد ارزیابی قرار گیرد.

انواع استراتژی های قابل اجرا						ضرایب	عوامل اصلی
استراتژی دوم			استراتژی اول				
جمع جذابیت	جذابیت		جمع جذابیت	جذابیت			
							عوامل اصلی خارجی
							فرصت ها
							تهدید ها
							عوامل اصلی داخلی
							نقاط ضعف
							نقاط قوت
							مجموع جمع جذابیت

## مراحل

- ☞ ذکر حداقل ۱۰ عامل خارجی و ۱۰ عامل داخلی بسیار مهم
- ☞ دادن وزن به هر یک از عوامل داخلی و خارجی بنحوی که مجموع آنها ۱۰۰ شود
- ☞ مشخص نمودن استراتژی هایی که سازمان باید به اجرا درآورد
- ☞ مشخص نمودن نمره جذابیت هر هر استراتژی (برای اینکار ابتدا باید عوامل داخلی و خارجی موثر در موفقیت سازمان را بررسی نمود و سپس بزیرای هرکدام این سوال را مطرح نمود: آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش استراتژی نقشی عمده دارد؟ بستگی به پاسخ یکی از نمرات زیر داده می شود: ۱= بدون جذابیت ۲= تا حدی جذاب ۳= دارای جذابیت معقول ۴= بسیار جذاب
- ☞ محاسبه جمع نمره جذابیت: از حاصلضرب وزن(ضریب) در نمره جذابیت بدست می آید.
- هر قدر جمع نمره جذابیت بیشتر باشد استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

جدول ۶ - ۶: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی در شرکت کمپبل سوپ

استراتژی ها				عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب
مشارکت در آسیا	مشارکت در اروپا	نمره جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت		
۰/۲۰	۲	۰/۴۰	۳	۰/۱۰	فرصت ها ۱. یک واحد پول اروپایی - یورو ۲. توجه بسیار زیاد به سلامت مواد غذایی، به هنگام انتخاب غذا ۳. پیدایش سیستم های اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد در آسیا ۴. افزایش تقاضا برای سوپ به میزان سالانه ۱۰٪ ۵. نفتا
۰/۴۰	۳	۰/۶۰	۴	۰/۱۵	تهدیدات ۱. درآمد حاصل از فروش مواد غذایی سالانه ۱٪ افزایش می یابد ۲. شرکت رقیب که در بازار پیشرو است ۲۷/۴٪ سهم بازار را در اختیار دارد ۳. ناپایداری سیستم های اقتصادی در آسیا ۴. مواد غذایی که در قوطی ارائه می شود دارای خاصیت لازم نیست ۵. کاهش ارزش دلار
۰/۴۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	
۰/۶۰	۲	۰/۲۵	۳	۰/۱۵	
-	-	-	-	۰/۰۵	
۰/۲۰	۲/۱۰	۰/۳	۳	۰/۱۰	
-	-	-	-	۰/۰۵	
۰/۱۰	۱	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	
-	-	-	-	۰/۰۵	
۰/۳۰	۲	۰/۶۰	۴	۰/۱۵	
-	-	-	-	۱/۰	
۰/۲۰	۲	۰/۴۰	۲	۰/۱۰	نقاط قوت ۱. سود ۳۰٪ افزایش یافت ۲. دایر کردن واحد جدیدی در امریکای شمالی ۳. سوپ های سالمی که به تازگی ارائه شده ۴. سهم بازار سوان سن افزایش یافته
-	-	-	-	۰/۱۰	
۰/۲۰	۲	۰/۴۰	۲	۰/۱۰	

۰/۱۰	۳	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	و به ۲۵/۱٪ رسیده است
-	-	-	-	۰/۰۵	۵. یک پنجم پاداش همه مدیران به عملکرد کلی شرکت بستگی دارد
۰/۶۰	۴	۰/۲۵	۳	۰/۱۵	۶. استفاده بهینه از دارایی‌ها، از ۶۰٪ به ۸۰٪ افزایش یافته است
<b>نقاط ضعف</b>					
-	-	-	-	۰/۰۵	۱. فروش یکی از اقلام مشهور غذایی به میزان ۷٪ کاهش یافته است
-	-	-	-	۰/۰۵	۲. هزینه بازسازی به ۳۰۲ میلیون دلار رسید
۰/۶	۴	۰/۳	۲	۰/۱۵	۳. فعالیت‌های شرکت در اروپا زیان می‌بیند
۰/۴	۳	۰/۶	۴	۰/۱۵	۴. شرکت با آهنگی بسیار کند وارد بازارهای جهانی می‌شود
-	-	-	-	۰/۰۵	۵. سود ناویژه قبل از مالیات به ۸/۴٪ می‌رسد و این تنها برابر با یک دوم میانگین صنعت است
<u>۴/۶۰</u>	-	<u>۵/۳۰</u>	-	<u>۱/۰</u>	<b>جمع مجموع نمره‌های جذابیت</b>

نمره جذابیت: ۱ = قابل قبول نیست؛ ۲ = می‌توان قبول می‌کرد؛ ۳ = احتمالاً قابل قبول می‌باشد؛ ۴ = بسیار قابل قبول است.

### نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی:

- ✓ از نقاط قوت این ماتریس بررسی مجموعه ای از استراتژی‌ها در سطح شرکت، بخش و وظیفه ای به صورت نامحدود می‌باشد.
- ✓ یکی دیگر از نقاط قوت ماتریس این است که ایجاب می‌کند استرژیت هم عوامل داخلی و هم عوامل خارجی را به صورت یکپارچه در فرایند تصمیم‌گیری بگنجانند.
- ✓ از نقاط ضعف این ماتریس تکیه به قضاوت شهودی و مفروضات برای تأمین نمره‌های جذابیت می‌باشد.
- ✓ نقطه ضعف دیگر اینکه شایستگی نتیجه آن بر اساس شایستگی اطلاعات اولیه است.

## مدل (GENERAL ELECTRIC) G E

جذابیت صنعت			توانایی کسب
کم	متوسط	زیاد	
برخورد گزینشی	سرمایه گذاری و رشد	سرمایه گذاری و رشد	زیاد
حذف سرمایه	برخورد گزینشی	سرمایه گذاری و رشد	متوسط
حذف سرمایه	حذف سرمایه	برخورد گزینشی	کم

- ☞ عوامل توانایی کسب (عوامل قوت): شامل سهم بازار، سود، توانایی رقابت، مطلع بودن از مشتری و بازار، موقعیت رقابتی، تکنولوژی، و ...
- ☞ عوامل جذابیت صنعت: رشد بازار، سودآوری صنعت، کیفیت های فصلی و دوره ای، صرفه جویی در مقیاس، تکنولوژی و عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی ....

مطالعه سوم

**ĖçĖũŃ vĖvũãv**  
*(Strategy Implementation)*

## مرحله سوم: اجرای استراتژی

تحقق اجرای استراتژی منوط به دو ابزار می باشد:

۱. استراتژی در سطح وظیفه (دایره)
۲. ساختار سازمانی

استراتژی های وظیفه ای: طرح هایی برای هماهنگ سازی مهارت ها، منابع و توانمندی های تجاری سازمان به شمار میروند.

الگوی تصمیم گیری های روزانه و فعالیت هایی که توسط کارمندان مسول انجام می شود باعث ایجاد استراتژی های وظیفه ای می شود.

مدیریت استراتژی های وظیفه ای شامل: استراتژی بازاریابی، استراتژی تولید و عملیات، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی سیستم های اطلاعاتی، استراتژی منابع انسانی، استراتژی منابع مالی می باشد.

### استراتژی بازاریابی

بازاریابی محصول ترکیبی است از خصوصیات کالا، کیفیت، نوع، علامت تجاری، نام بسته بندی، دسترسی به خدمات و ضمانت نامه ها که به نحوی موازنه شده است تا شرکت در عین حال که نیازهای بازار هدف را تامین می کند به اهداف سود دهی خود نیز نایل شود.

برای مدیریت محصول باید با توجه به نیازهای مصرف کنندگان، درک درستی از موقعیت محصول ویژگی های ظاهری محصول، کارکرد آن و رقبا در بازار داشت.

رقابت تنگاتنگ بین شرکت ها همواره آنها را بر آن داشته که محصولات جدیدی را به جامعه ارائه دهند؛ محصولاتی که در مقایسه با محصولات دیگر و شرایط قانونی و از نظر شرکت و مصرف کننده تازگی داشته باشد. زیرا محصولات جدید امروزه شاهرگ حیاطی سازمان هستند. به دلیل ایجاد تغییرات سریع در وضعیت رقبا، فناوری و تمایلات مشتریان، شرکت ها نمی توانند همواره به محصولات موجود خود تکیه کنند.

استراتژی های بازاریابی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ **محصول یا خدمات:** شامل مباحثی نظیر تنوع محصولات، کیفیت، طرح، مشخصات، نام تجاری، اندازه، بسته بندی، ضمانت نامه، خدمات و بازدهی

☞ **قیمت** : شامل مباحثی نظیر تخفیف، لسیت قیمت ، اعتبارات، مدت بازپرداخت و شرایط آن

☞ **توزیع** : شامل مباحثی نظیر کانال های توزیع ، پوشش بازار ، موجودی محصول ، حمل و نقل و محل های توزیع

☞ **ترفیع** شامل مجموعه ای از تبلیغات، فروش حضوری، پیشبرد فروش و روابط عمومی است که برای دستیابی به هدف های برنامه ی فروش مورد استفاده قرار می گیرد.

بطور مثال چنانچه سازمانی از استراتژی ثبات یا کاهشی استفاده نماید میزان توجه به بازاریابی کاهش خواهد یافت. در این حالت بازاریابی بجای توجه به رشد باید توجه خود را فقط به گروههای مشتری، کانال های توزیع و محصولات مبدول دارد.  
و یا استراتژی رقابتی کم هزینه، نیازمند کانال های توزیع کم هزینه و فعالیت های توسعه ای کم ریسک می باشد.

### **استراتژی تولید و عملیات**

وظیفه مدیران تولید طراحی و مدیریت فرآیندهاست. با این استراتژی سازمان قادر می گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود.

استراتژی های تولید و عملیات محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ تضمین کیفیت(نمونه گیری پذیرش،کنترل فرآیندها و استانداردها)

☞ برنامه ریزی و زمانبندی(خرید سهام، انجام سفارش، انعطاف پذیری در برابر خواسته های مشتریان)

☞ انتخاب های تکنولوژی و تجهیزات(درجه اتوماسیون و کامپیوتری کردن)

☞ موقعیت تسهیلات(قرار داشتن نزدیک مشتری، نزدیک تهیه کنندگان، و ...)

☞ خط مشی و سیاست های قدرت کار(سطح آموزشی، آموزش متقاطع، سیستم های تشویق و پاداش)

☞ طراحی منابع(روابط مشترک با تعدادی از مناقصات رقابتی)

### **استراتژی تحقیق و توسعه**

استراتژی های تحقیق و توسعه محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ تعیین موقعیت(تهاجمی در برابر دفاعی)

☞ اولویت پروژه ای (بودجه، کیفیت، خلاقیت، زمان)

☞ تمرکز تحقیقاتی (محصول، فرآیند، کاربرد)

☞ روابط با سازمانهای تحقیقاتی بیرونی

بطور مثال چنانچه سازمانی از طریق توسعه خط تولید در صدد رشد باشد، مهندسین تحقیق و توسعه، محصول را تغییر خواهند داد.

بطور کلی مهندسین تحقیق و توسعه در جهت بهبود روش ها و شرایط پردازش و طراحی تجهیزات فعالیت می کنند. تا محصولات شرکت را بطور کارآمد، طراحی نمایند.

استراتژی سیستم های اطلاعاتی

این استراتژی تکنولوژی و سیستم هایی را که حداقل برای عملیات، طرح ریزی و کنترل فعالیت های تجاری ضروری هستند را در اختیار سازمان قرار می دهند. استراتژی های سیستم های اطلاعاتی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ یکپارچه سازی و توانمند سازی سخت افزاری در سراسر سازمان

☞ روابط با مشتریان و تهیه کنندگان مواد اولیه (روابط مستقیم)

☞ سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید (اینترنت، بارکد، تکنولوژی ماهواره ای)

☞ استفاده استراتژیک از اطلاعات داخلی و خارجی (پشتیبانی از تصمیمات، پشتیبانی عملیات، پشتیبانی بازاریابی و پیش بینی)

### استراتژی منابع انسانی

هر یک از انواع استراتژیهای سازمانی نیاز به استراتژیهای منابع انسانی معینی را اقتضا می کند. بنابراین، اهمیت دارد که استراتژیهای منابع انسانی به گونه ای صحیح استراتژی تجاری اصلی سازمان را منعکس کنند. این برنامه های عملی منابع انسانی را قادر می سازد تا استراتژی اصلی سازمان را مورد حمایت قرار دهد.

استراتژی های استراتژی منابع انسانی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ استخدام و جذب نیروی انسانی

☞ ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

☞ دستمزد و حقوق

☞ مزایا

☞ پرورش نیروی انسانی



## استراتژی منابع مالی

استراتژی های استراتژی منابع مالی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

☞ سرمایه (بدهی در برابر سهام، تامین اعتبار داخلی)

☞ گزارش دهی مالی به سهام داران

☞ حداقل بازدهی سرمایه گذاری

☞ تخصیص هزینه های سربار

## یکپارچه سازی استراتژی های وظیفه ای

از آنجایی که هر یک از بخش های سازمان بعنوان قسمتی از یک سیستم کل محسوب می شوند لذا برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها رعایت اصول زیر ضروری است:

☞ تصمیمات اتخاذ شده در هر بخش با سایر تصمیمات اتخاذ شده در همان بخش هماهنگی داشته باشد. مثلا اگر واحد بازاریابی برای یک محصول جدید هزینه می کند باید از مزیت کانال های توزیع نیز برخوردار باشد.

☞ تصمیمات اتخاذ شده در یک بخش با تصمیمات اتخاذ شده در سایر بخش ها هماهنگی داشته باشد.

☞ تصمیمات اتخاذ شده در هر یک از بخش ها با استراتژی های واحد سازمانی هماهنگی داشته باشد.

☞ بطور کلی وظیفه کلیدی مدیران در اجرای استراتژی، هماهنگ نمودن فعالیت ها و توانمندی های سازمان با استراتژی های انتخاب شده آن می باشد.

## ساختار استراتژیک

☞ فرآیند تنظیم و تخصیص کارها، اختیارات و منابع سازمانی بین اعضاء به گونه ای که آنها بتوانند با راندمانی بالا به هدف های سازمانی دست یابند.

☞ سلسله مراتب سازمانی به صورت رسمی توسط نموداری مشخص می گردد که هم واحدهای تابعه سازمان را نشان می دهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات را تعیین می کند. به بیانی دیگر این نمودار سازمانی را سازماندهی گویند.

☞ ساختار یک سازمان باید بگونه ای طراحی شود که از استراتژی مورد نظر شرکت حمایت کند. بر اساس یک فرضیه، عملکرد یک سازمان زمانی ارتقاء می یابد که استراتژی با ساختار هماهنگ باشد.

☞ مدیران در هنگام گروهبندی فعالیتها یکی از ساختارهای زیر را مورد استفاده قرار می دهند:

## انواع ساختار استراتژیک

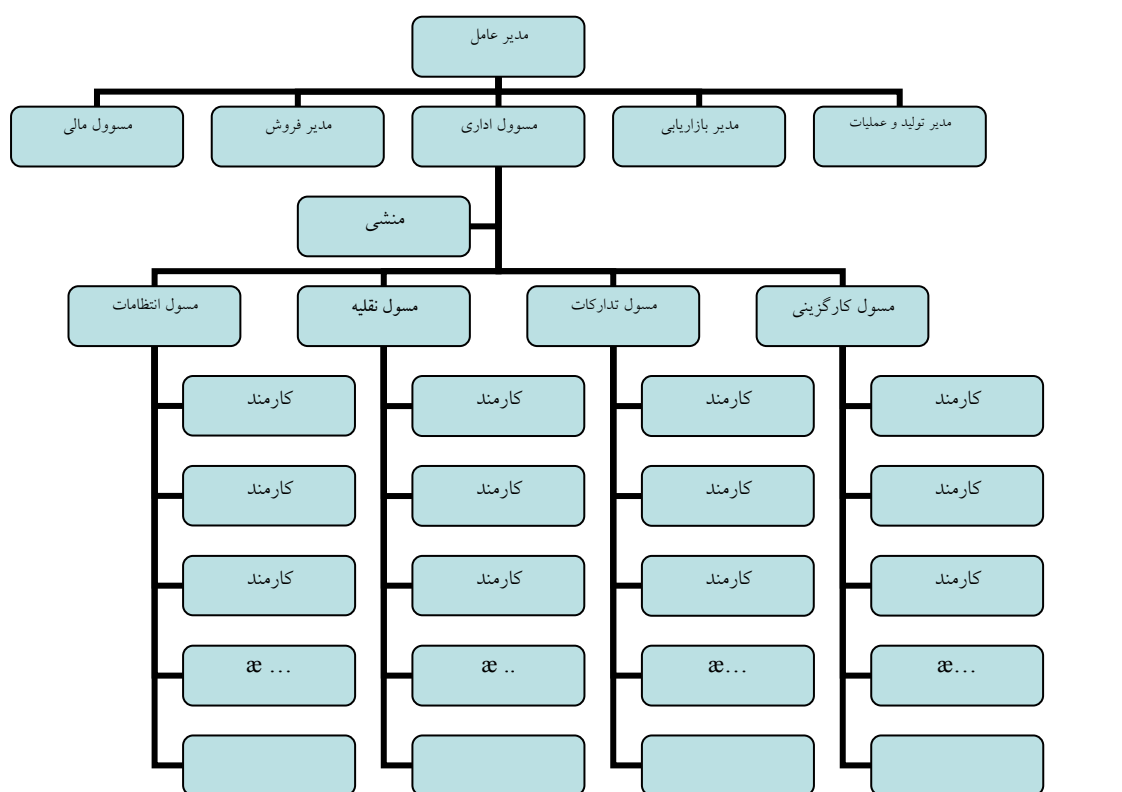
### طبقه بندی بر مبنای وظیفه :

☞ در این نوع طبقه بندی افراد دارای وظایف مشابه در یک گروه تحت نام خاصی جمع آوری می شوند. رایج ترین نوع طبقه بندی، طبقه بندی بر مبنای وظیفه می باشد.

☞ این ساختار در سازمانهایی که خواهان استفاده و بهره برداری از صرفه جویی در مقیاس هستند بسیار مناسب می باشد.

☞ واحدهای بسیار کوچک و تازه راه اندازی شده نیز در این ساختار کارآیی بسیاری از خود نشان داده اند.

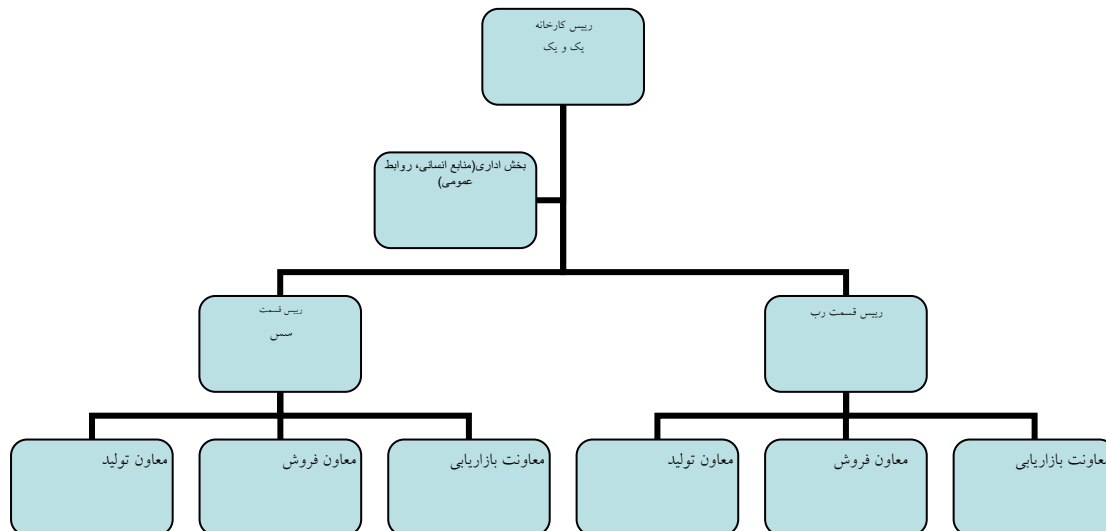
☞ سازمان وظیفه ای در سازمانی که از استراتژی نفوذ در بازار استفاده می کند نیز موثر است. زیرا حوزه عملکردی سازمان و نیازمندی های افراد ذینفع بطور نسبی و یکنواخت در نظر گرفته می شود.



### طبقه بندی بر مبنای محصول :

☞ در این طبقه بندی که معمولاً در کارخانجات حاکم است به ازاء هر محصول یک رئیس داریم و مابقی طبقه بندی آن بر مبنای وظیفه است

☞ برای مواقعی که استراتژی سازمان توسعه محصول است استفاده می شود

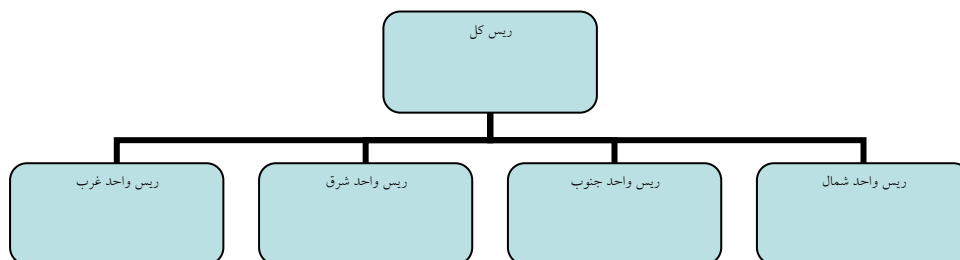


### طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی :

☞ در این نوع طبقه بندی فعالیت شرکت ها در مناطق مختلف مد نظر قرار می گیرد .

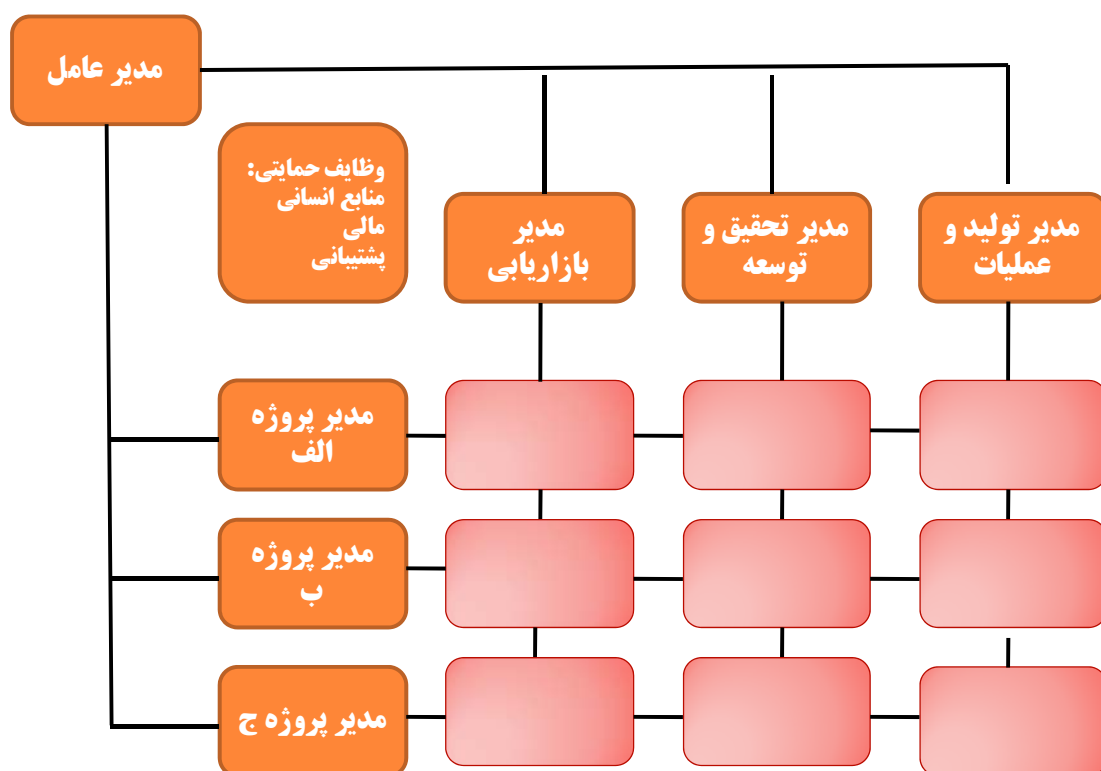
☞ و پس از آن در زیر هر منطقه طبقه بندی وظیفه ای قرار می گیرد .

☞ شرکت هایی که استراتژی آنها توسعه بازار می باشد باید ساختار را طوری طراحی کنند که نیازهای مرتبط را پوشش دهد. عبارتی سازمانهایی که در سطح ملی فعالیت می کنند از این ساختار استفاده می کنند.



## ساختار ماتریس پروژه:

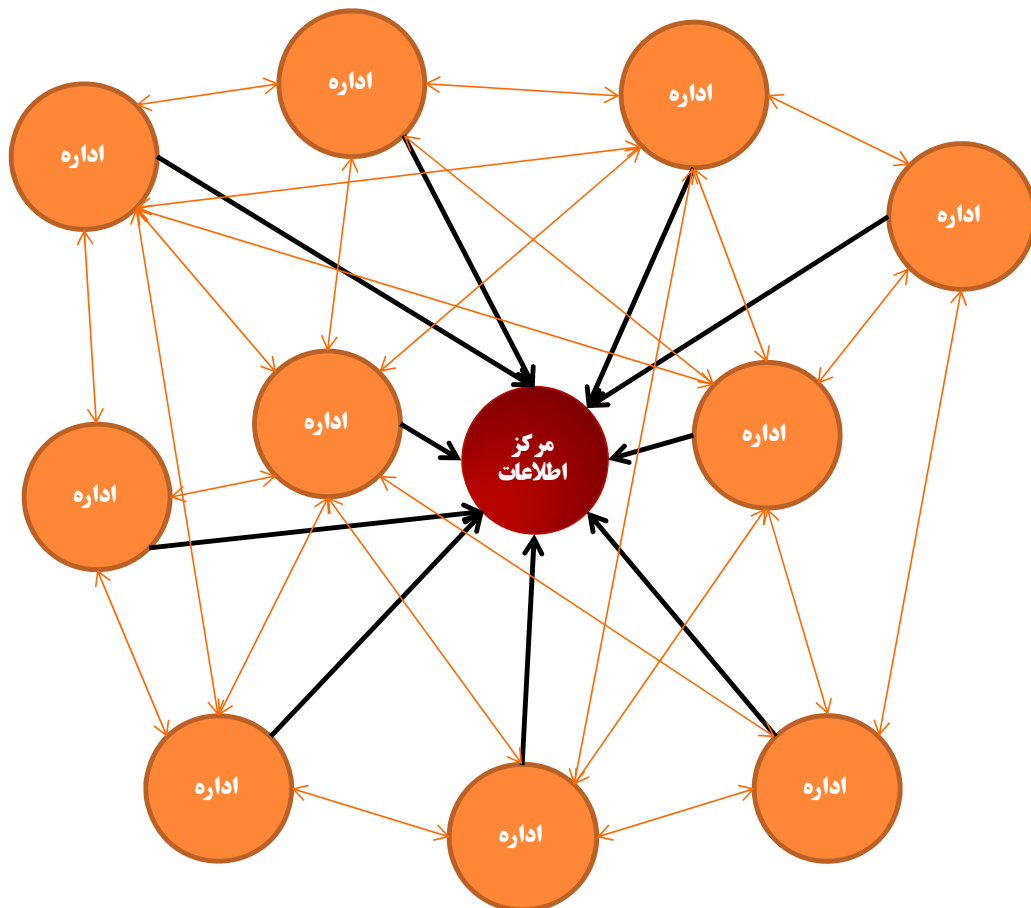
- ☞ این ساختار در شرایط و محیط های رقابتی و در جاهایی که هماهنگی میان واحدهای وظیفه ای بسیار ضروری است بیشترین کاربرد را دارد.
- ☞ این ساختار نه تنها ارتباطات میان گروهها را بهبود می دهد، بلکه مدیریت اطلاعات را نیز تسهیل می کند.
- ☞ در این ساختار سازمان می تواند بطور همزمان وظیفه ای، محصول گرا، و یا پروژه گرا باشد.
- ☞ تنها مشکل این ساختار این است که باعث ایجاد دوگانگی و تضاد میان مدیران وظیفه ای و مدیران پروژه ای می شود.



### ساختار شبکه:

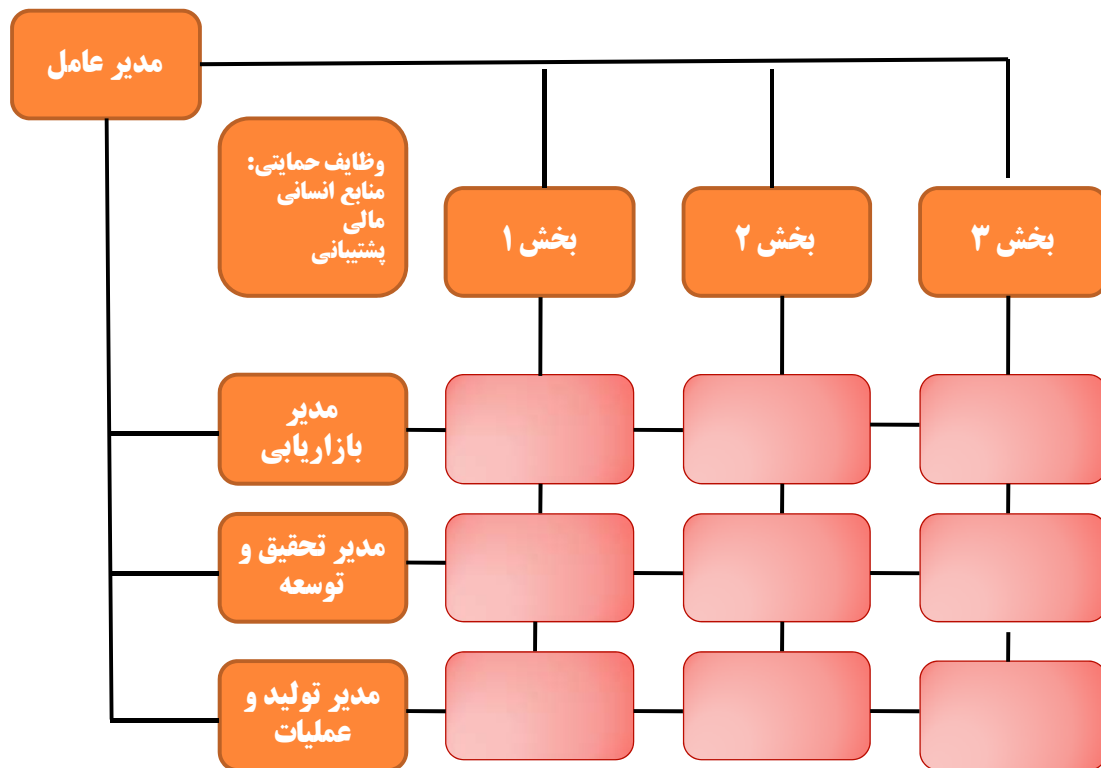
این ساختار بسیار غیر متمرکز است و بر اساس گروههای مشتری و یا مناطق جغرافیایی طراحی شده است. ساختار شبکه ای از واحدهای مستقلی تشکیل شده اند که برای سازماندهی و کنترل روابط از سلسله مراتب کافی و رسمی برخوردار نگشته اند.

در این ساختار مدیریت در سطح اجرایی اساساً بعنوان مشاور ایفای وظیفه می کند و مدیران در سطح پایین تر تنها به کنترل تصمیمات اتخاذ شده می پردازند. تنها نقطه ضعف این ساختار زیان های بالقوه واحدهای مستقل و فراوانی هزینه های ناشی از گسترش بی رویه منابع می باشد.



## ساختار ماتریس سازمانی

- ☞ هنگامی مورد استفاده قرار می گیرند که واحدهای بازرگانی مجزا نیازمند منابع، اطلاعات و تکنولوژی باشند.
- ☞ این ساختار در صدد است تا میان دو دسته از فشارها تعادل و توازن برقرار کند. یک دسته از این فشارها با تمرکز زدایی واحدها کنترل می شود. در صورتی که فشار دوم با صرفه جویی در مقیاس و یادگیری سازمانی کنترل و مهار می شود.
- ☞ این ساختار برای استراتژی های جهانی بسیار مناسب است. این ساختار همچنین در شکل دهی سازمانی که چندین محصول را تولید می کند و آنها را در کشورهای مختلف به فروش می رساند بسیار موثر و کارآمد است.
- ☞ در اصل ساختار ماتریس به سازمان اجازه می دهد تا در روش بازاریابی و توزیع خود به یک تمرکز مدیریتی برسد و از طریق صرفه جویی در مقیاس و برخورداری از اطلاعات موجود در هر یک از مقوله های تولیدی به هم افزایی عملکردی دست پیدا کند.



## ساختار شبدری (پارندی)

### ☞ نخستین برگ شبدر

هسته حرفه ای و متخصص - نمایشگر کارکنان اصلی است که آنها را هسته متخصص می نامیم. این گروه در اختیار داشتن اطلاعات حساس و دانش خاص سازمان را از رقبای متمایز می نماید زیرا این هسته از افراد صاحب صلاحیت، متخصصان یا تکنسینها و مدیران با تخصص و دانش بالا تشکیل میشود.

### ☞ دومین برگ شبدر

پیمانکاران و مقاطعه کاران - پیمانکاران (شرکت هایی) هستند که با سازمان قرارداد میبندند و در ازای دریافت حق الزحمه بسیاری از کارها و خدمات را انجام می دهند.

### ☞ سومین برگ شبدر

نیروی کار مضاعف، فصلی - نیروی کار انعطاف پذیر با کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که در دوران های اوج کار برای رفع نیاز استفاده می شوند نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلند پروازی کارکنان هسته ای را نخواهد داشت آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه همراه با حفظ شان اجتماعی هستند. این نیروی کار منعطف شامل نیروهای قراردادی، پاره وقتی، نیمه وقت و کارگران موقتی و فصلی و همه کسانی که به صورت پروژه ای برای سازمان کار می کنند، می شوند.

### نحوه اداره سازمان های شبدری

اداره سازمانهای شبدری به ظاهر منطقی است اما منطقی بودن لزوماً به معنای اسان بودن نیست هر یک از برگ های شبدر باید به گونه ای متفاوت سازمان دهی شود و در عین حال بخشی از کل سازمان باشد هسته سازمان افراد با هوش هستند این افراد خود را حرفه ای می دانند که به راحتی بین سازمان ها جابجا می شوند

نیروی کار انعطاف پذیر نیز باید جدی گرفته شوند زیرا آنها بیشتر به یک شغل و گروه کار می متعهدند تا به مقام یا سازمان پیمانکاران نیز حق الزحمه دریافت می نمایند نه حقوق. بنابراین سازمان می تواند کنترل خود را فقط از طرق بررسی نتایج نهایی اعمال کند نه از طریق بررسی روشها

☞ این ساختار مناسب سازمان های پست مدرن است زیرا:

☞ ۱- موسسات کوچکی که به جای بوروکراسی های عریض و طویل، دارای اندازه های تعدیل شده بودند و پیچیدگی هم دارند ولی کوچک و تخصصی هستند

۲- موسساتی که جهت تعدیل و تطبیق ساختارهای مختلف خود با شرایط آشوب کوشش میکنند

۳- ماموریت MISSION (رسالت و هدف) قوی واضح دارند و بر روی آن تاکید دارند

۴- موسسه ای که پذیرش پراکندگی جغرافیایی دارد و مرزهای داخلی آن ضعیف است و مرزهای آن بر روی نفوذ کننده ها است

۵- موسسه ای که رهبری را به مدیریت ترجیح می دهد زیرا که رهبران در زمان های حاد و مجموعه شرایط ویژه از مدیران ملاحظه می شوند

موسسه ای که سیستم ارتباطی اش بیشتر مجازی و از طریق رسانه های الکتریکی و دیجیتالی فوق العاده سریع بوده و ارتباط چهره به چهره با مکاتبات طولانی مدت ندارد

موسسه ای که در درون سازمان خود اهمیت اطلاعات و تخصص را حداقل همپای سرمایه بداند

موسسه ای که به اهمیت و تاثیر کارگران دانشی واقف است و می داند که انها نسبت به کارگران غیر دانشی از کار و شغل خود رضایت بیشتری دارند

در ایران به دلیل این که سازماندهی و ساختار هنوز در حال تغییر از سنتی به بوروکراسی اداری است و بکارگیری سازمانها از نوع سازمان شبدری معمولا بعد از بوروکراسی اداری انجام می گیرد به نظر می رسد مدیران ارشد عالی و میانی در کشورها چون فقط با سازمانهای با حیطه نظارت بزرگ با ساختارهای عریض و طویل احساس قدرت می نماید فعلا تمایلی به بکارگیری سازمانهای متخصص و کوچک با قابلیت کارایی و اثر بخشی زیاد را ندارد و متاسفانه هم اکنون در بعضی از موارد شاهد ان هستیم که بعضی از پیمانکاران حذف و نیروهای پیمانی به ساختارهای سازمان های اضافه و هرم سازمانی بلندتر و لایه های مدیریتی و هزینه های اداری افزایش یافته و اثر بخشی سازمان کم می شود



مرحله چهارم

ÖÍçÉûÑ v' ûÑDE  
(Strategic Control)

## مرحله چهارم: کنترل استراتژیک

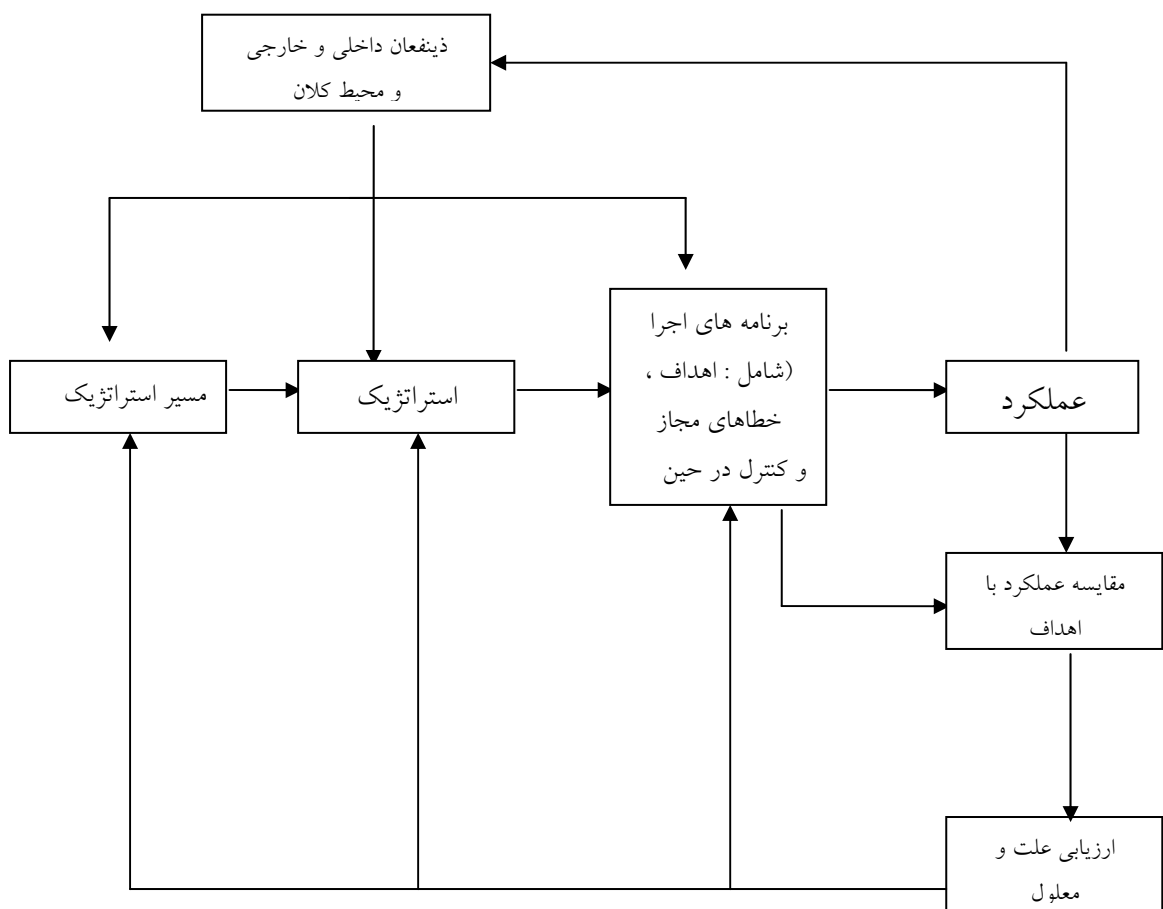
سیستم های کنترل استراتژیک عبارت هستند از سیستمی که مدیران را در ارزیابی استراتژی های سازمانی کمک میکند و هنگامی که خللی ایجاد می شود آن حوزه هایی که نیاز به توجه بیشتری دارد را حمایت میکند.

مدل اصلی کنترل استراتژیک در شکل ذیل نشان داده شده است در این مدل سه کنترل مختلف به تصویر کشده شده است .

۱. کنترل پس از عمل (باز خورد)

۲. کنترل حین عمل (مقارن)

۳. کنترل قبل از عمل (پیش خور)



کنترل پس از عمل، اطلاعاتی را در رابطه با فعالیت های تحقق یافته سازمانی در اختیار مدیران قرار می دهد در صورتی که کنترل در حین عمل اطلاعات زمان واقعی را در رابطه با فرایندها و فعالیت های سازمانی در اختیار مدیران می گذارد ، بنابراین انحرافات از برنامه پیش از آنکه باعث آسیب رساندن به سازمان شود روشن می شوند . اما کنترل قبل از عمل به مدیران کمک میکند که با شناسایی و تمهیداتی که از محیط داخلی و خارجی به دست می آورند تغییراتی به وجود آورند .

### کنترل پس از عمل ( باز خورد )

در کنترل پس از عمل، مدیران اهداف ( مثل مجموعه ای از اهداف خرد و کلان ) و خطای مجاز ( مثل متغیر های قابل قبول از اهداف ) را برای فعالیت تعیین میکنند . وقتی که مقداری مناسبی از زمان سپری شد ، عملکرد در قبال اهداف اولیه ، اندازه گیری می شود . اگر عملکرد باتوجه به پاره ای از فاکتورها در درون خطای تعریف شده باشد مدیران خواهند فهمید که انتظارشان در رابطه با عملکرد، با فرض شرایط سازمانی و محیطی برآورد شده است . اما اگر عملکرد خارج از محدوده خطای مجاز باشد ، مدیران باید علت و معلول را تعیین کرده و تلاش کنند که شکاف ایجاد شده بین اهداف اولیه و عملکرد را تبیین نمایند . سیستم های کنترل پس از عمل ( بازخورد ) به چهار دسته تقسیم می شوند که به شرح ذیل توضیح داده می شود:

**بودجه :** حساب های درآمد و حساب های هزینه ، اهدافی است که باید در بودجه معین شوند مدیران و کارکنان همچنین مسئولیت دارند که خطای مجازی را نیز در بودجه قرار دهند . بودجه ها همچنین برای ارزیابی عملکرد مدیران نیز به کار می رود . البته باید دانست که این رویه گاهی مشکلات را به همراه می آورد زیرا موجب میگردد سرمایه گذاری در آموزش تحقیق و توسعه و یا خرید تجهیزات جدید به دلیل تاثیر کوتاه مدت آن بر حساب های هزینه ای کاهش یابد .

**تحلیل نسبتها :** نسبت های مالی نظیر، نسبت های بازگشت سرمایه و یا نسبت سرمایه جاری در پایان مورد اندازه گیری قرار می گیرد و با اهدافی که در گذشته طراحی شده است مورد مقایسه قرار میگیرد .

**ممیزی ها :** ممیزی عملکرد شرکت را بررسی میکند و نتایج را مورد بررسی قرار میدهد و در نهایت آنها را با خط مشی های اولیه مقایسه میکند .

ممیزی های مالی ، دقت سیستم های حسابداری را کنترل میکند و معیار آن اصول پذیرفته شده حسابداری است . ممیزی های اجتماعی ، رفتار اخلاقی را کنترل می نمایند و بر اساس قوانین عرفی آنها را می سنجند . ممیزی های خدمات به مشتری نیز از طریق تحقیق بازار انجام می گیرد تا آنکه رفتارهای مصرف کنندگان ارزیابی شود .

**اهداف و آرمان ها:** اهداف و ارمان ها مقصد را برای افراد دواير و قسمت های مشخص می کنند . اهداف عملیاتی به منظور آنکه آن مفاهیمی که در بیانیه رسالت عنوان شده است مفهوم تر نماید و ان را برای مدیران و کارکنان قابل درک سازد تدوین میگردد.

### کنترل ها در حین عمل (مقارن)

کنترل ها در حین عمل بسیار شبیه کنترل ها پس از عمل می باشند ، باین تفاوت که تنها افق زمانی در کنترل های در حین عمل به زمان واقعی نزدیک تر است . مزیت این نوع کنترل آن می باشد که با اطلاعاتی که از داده ها جمع اوری میکند سریعاً در متعادل کردن شرایط است . این کنترل بر خلاف سیستم های کنترلی پس از عمل ، منتظر واکنش های از اتمام نمی باشد در این سیستم کنترلی پرسنلی ایفای وظیفه می کند اگر کارآن خارج از معیارهای تعیین شده و استاندارد ها باشد، پیش از آنکه این وضعیت غیر استاندارد به گروهی دیگر منتقل شود ، آن مرحله صلاح میگردد.

### کنترل پیش از عمل

سیستم های کنترل پیش از عمل با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای تداوم عملیات سازمان تجویز می نماید . به عبارت دیگر با اعمال هرگونه تغییر در شرایط محیطی مثل تغییر در عوامل اقتصادی، اجتماعی ، سیاسی ، تکنولوژی و فرهنگی ، سیستم های کنترل پس از عملبه منظور پاسخگویی و مقابله با این تغییرات ، هشدار هایی را به سازمان ارائه میدهد که باید آن سازمان خود را با ان شرایط جدید منطبق سازد. کنترل فرضیات که نوعی کنترل پیش از عمل است، با پیش بینی مفروضات یا بنیادهای منطقی تحت انه استراتژی طراحی میگردد. به سازمان ها کمک میکند که از موقعیت هایی که مناسب حال آن سازمان نخواهد شد دوری جویند .

## طراحی سیستم کنترل استراتژیک

کنترل‌ها پس از عمل، پیش از عملودر حین عمل به عنوان سنگ بنایی برای استراتژیک تلقی می‌گردد. در فرایند طراحی که با توسعه سیستم‌های استراتژیک دزر ارتباط می‌باشد موارد ذیل از جمله، تعیین اینکه چه فاکتور‌هایی لازم است که کنترل شود، شناسایی اندازه‌های مناسب فاکتورها و نظام اطلاعات منسجم از تمامی سطوح، در نظر گرفته می‌شود. این موارد به شرح ذیل توضیح داده می‌شود.

### تغییر عوامل کنترل

اولین گام در سیستم کنترل استراتژیک، تعیین کردن چیزهایی است که باید کنترل شود. نگاه‌دینفعان به سازمان‌ها، ارایه دهنده یک چشم‌انداز منسجمی از ابعادی است که باید کنترل شود. در همین راستا می‌توان مشخصه‌های کلیدی موفقیت سازمان را از فعالیت‌هایی که به پاسخ‌گویی مناسب به ذینفعان نظیر مشتریان، کارکنان و صاحبان سهام است را جستجو نمود. روبرت کاپلان و دیوید نورتون یک رویکرد مناسبی از طراحی سیستم‌های کنترل استراتژیک ارائه نموده‌اند که عملکرد سازمان را از چهار بعد مورد توجه قرار می‌دهد. این موارد عبارتند از: مالی، مصرف‌کننده، مصرف‌کننده داخلی و نوآوری و یادگیری. هرکدام از این ابعاد، کنترل‌های پس از عمل مخصوص خود را دارند که به یک گروه

### ذینفع

خاص مرتبط می‌گردد. به عنوان مثال آن دسته از ذینفعان که عملکرد سازمان را از روی اهداف مالی ارزیابی می‌کنند بطور معمول به بازگشت سرمایه، جریان نقدینگی، بهای سهام‌پایداری سود توجه دارند، در صورتی که مشتریان به شکلی متفاوت عملکرد سازمان را از اطلاعاتی همچون قیمت، نوآوری، کیفیت، ارزش محصول و خدمات پس از فروش مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

این وضعیت در صورتی که یک ذینفع داخلی بخواهد عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد از طریق پاسخ به سوالات همچون کنترل هزینه‌های، سطوح مهارت و قابلیت کارکنان روند عملیات در خط تولید، ایمنی، تحویل به موقع کالا و بسیاری از چیزهای دیگر حادث خواهد شد، اما از نقطه نظر نوآوری و یادگیری یک سازمان باید زیرساختی را که برای آینده خود طراحی نموده است را مد نظر قرار دهد.

دومین گام در فرایند ایجاد کنترل سیستم استراتژیک ، مشخص کردن آن دسته از عوامل حیاتی است که ، موفقیت سازمان را در دستیابی به بینش سازمانی مهیا می سازد . این عوامل با پیوند به ابعاد چهار گانه مالی ، مصرف کنندگان ، فعالیت های داخلی و نو اوری و یادگیری شرایطی را مهیا می سازد که عملی شدن استراتژیک را تسریع نموده و یک پیوند حیاتی بین برنامه های استراتژیک و اهداف با سایر جهت گیری ها بوجود می آورد .

### منابع:

برنامه ریزی استراتژیک تالیف دکتر سید جمال الدین طبیبی و دکتر محمد رضا ملکی  
مدیریت استراتژیک در صنایع و بازرگانی تالیف دکتر مهدی ابراهیمی نژاد  
مدیریت استراتژیک جفری هریسون - کارون جان ترجمه و تالیف دکتر بهروز قاسمی  
انتشارات هیات  
مدیریت استراتژیک فرد-آر دیوید ترجمه علی پارسایان و ..