

مفهوم استراتژی و تاریخچه آن

دگرگونی و تحول مفهوم استراتژی از بعد نظامی تا مدیریت سازمانهای دولتی و اقتصادی

تعریف و مفهوم استراتژی :

در سالهای اخیر در روند اداره سازمانها و در کنار واژه های مدیریتی ، مفهومی از این علم و هنر انسانی در جهان و در به ثمر رساندن اهداف سازمانها توسط اندیشمندان دانش مدیریت ارائه شده است که گاهی از آن به افق دور در سازمان و تفکر جامع و زمانی از آن به سیاست کلی و رسالت تدوین شده تعبیر می شود. این مفهوم کلیدی کلمه استراتژی "strategy" است که بیشتر به همراه واژه مدیریت کلمه مرکب « مدیریت استراتژیک » را تشکیل می دهد .

در تعریف این واژه تفاهم کلی و جامعی وجود ندارد . جهت درک کلی لازم است به لحاظ بکارگیری این واژه در مفاهیم متفاوت، تعریف اجمالی از آن ذکر شود . آنطور که این واژه را از مفهوم نظامی آن ذکر می کنند به اعتبار کلمه می توان (سوق دادن ، گسیل داشتن ، فرستادن ، بردن ، پاییدن) بیان کرد.

واژه «استراتژی» (Strategy) که اکنون در زبان فارسی از آن به «راهبرد» تعبیر می شود مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعداً در سایر عرصه ها از جمله اقتصاد، تجارت و به ویژه عرصه سیاست و مملکت داری از کاربرد زیادی برخوردار شده است.

ریشه واژه «استراتژی» واژه یونانی «استراتژیا» (Strategia) به معنای «فرماندهی و رهبری» است.

در عرصه نظامی استراتژی عموماً به نقل و انتقال نیروها در پشت جبهه جنگ و در جبهه قبل از درگیر شدن با دشمن است. وقتی که نیروهای نظامی در جبهه با نیروهای دشمن درگیر می شوند این دیگر تاکتیک است و نه استراتژی. در دوران گذشته به ویژه در عصر جنگ های ناپلئونی تمایز آشکاری بین استراتژی و تاکتیک وجود داشت و استراتژی به آنچه در پشت جبهه می گذشت مربوط و تاکتیک به هدایت جنگ در عرصه نبرد.

گمان می رود این کلمه عطف به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام (استراگوس Strategos) به کار برده شده است ¹. در بعضی از منابع لاتین هم استراتژی از مفهوم استراتیوم (stratum) و به معنای راه ، مسیر و یا بستر رودخانه بیان شده است. ² بعضی هم آن را از ریشه یونانی strategema که خود از واژه strategos به معنی ژنرال ارتش مشتق می دانند. stratos به معنای ارتش و ago به معنای هدایت است یعنی هدایت ارتش و

¹ - امیر کبیری، علیرضا، مدیریت استراتژیک

² - Kemal Tosun , Business Managemint . istanbul University pubosning . 1991

به لحاظ تاریخی نیز strategos عنوان افسران عالی رتبه ارتش بیزانس بوده که یک منطقه نظامی یا یک سپاه نظامی مدرن تحت فرمان آنها قرار داشته است. معمولاً strategos حاکم منطقه ای نظامی بوده که نیروهایش را در آنجا گرد می آورده است یا پایگاه نیروهایش را در آنجا قرار می داد اما در عمل strategem به مفهوم هر اقدام یا مانوری اطلاق شد که هدف آن فریب یا غافلگیری دشمن باشد و در نتیجه استراتژیک نیز یک روش، طرح strategem برای رسیدن به یک هدف تعریف شده^۳ با اینکه در فرهنگ معین برای این لغت معنای فن اداره عملیات جنگی و دانش رهبری عملیات نظامی ذکر شده است و حاکی از جا افتادن این واژه در فرهنگ فارسی بعنوان معانی نظامی آن است که گاهی در متون فارسی لغت «سوق الجیشی» معادل استراتژی ذکر شده است اما بعدها این واژه محدود به بعد نظامی آن شد و واژه هایی مانند استراتژی ملی، استراتژی اقتصادی و .. در حوزه علوم اجتماعی و علوم سیاسی معانی دیگری یافت.

استراتژی به شکل امروز خود، دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل مسیر تحول برنامه ریزی است. در اوایل دهه ۱۹۶۰، وزارت دفاع آمریکا به دنبال نگاه سلطه طلبانه خود نظام برنامه ای منسجم تری را طراحی کرد که پایه مبانی برنامه ریزی استراتژیک را شکل داد و دو سال پس از آن، یکی از استادان دانشگاه هاروارد، مفهوم استراتژی را به جهان کسب و کار وارد کرد.

در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی با نظریات صاحب نظرانی مانند هنری مینتزبرگ (H. Mintzberg) و گری هامل (G. Hamel) آغاز شد. (استراتژی اثربخش مهندس وفا غفاریان دکتر غلامرضا کیانی نشر فرا)

از ابتدای قرن بیستم با ظهور واژه «خط مشی و سیاست ملی» استراتژی در جایگاهی بین تاکتیک و سیاست ملی قرار گرفت. این وضعیت موجب شد تا تعاریف سیاست ملی، استراتژی و تاکتیک در دوران جنگ جهانی اول که از گستردگی زیادی برخوردار بود و کشورهای درگیر مجبور به نبرد در چند جبهه بودند ناکارا جلوه کند.

در پاسخ به این امر واژه و مفهوم جدیدی یعنی واژه «استراتژی کلان» (grand strategy) ظهور کرد که در واقع به نوعی ترکیب مفهوم استراتژی و سیاست ملی بود. استراتژی کلان مفهومی بود که در چارچوب آن استراتژی های بخشی همچون استراتژی نظامی، استراتژی اقتصادی، استراتژی سیاسی و استراتژی تجارت کشور قرار می گرفت.

مفهوم استراتژی در عرصه سیاست از کاربرد زیادی برخوردار است. کارل فون کلازوتیز که از استراتژیست های بزرگ جهان بوده گفته است جنگ ادامه سیاست به شیوه های دیگر است. بر همین اساس در گذشته وقتی سیاست تبدیل به شیوه های نظامی شد و استراتژی لقب می یافت بعداً خود واژه استراتژی برای برنامه سیاسی کلان کشور مورد استفاده قرار گرفت.

۳- از غندی، علیرضا، مسائل نظامی و استراتژیک معاصر

امروزه علاوه بر فرماندهان نظامی و سیاستمداران، دست اندرکاران امور تجاری، اقتصاددانان، کارفرمایان عرصه صنعت نیز دارای استراتژی هستند. حتی افراد عادی نیز در زندگی روزانه خود از استراتژی های مختلف همچون کاهش هزینه، کاهش وزن و... سخن می گویند. البته در اینجا استراتژی به مفهوم هدف نیست بلکه اقدامات و برنامه هایی برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده، می باشد. استراتژی چگونگی دستیابی به اهداف را مشخص می کند و به این که اهداف چه چیز هستند یا چه باید باشند یا چگونه باید تعیین شوند کاری ندارد.

وقتی درمعانی سیاسی از آن یاد برده می شود به معنی علم و هنر سیاستگذاری کلی برای رهبران جامعه و در مدیریت به معنی تعیین اهداف دراز مدت ، و یا آنطور که « پیرس و رایینسون » تعریف کرده اند : "مجموعه تصمیمات و فعالیت های موجد صورت بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف های سازمان و یا برنامه ای مقیاس بزرگ و آینده نگر برای تعامل یا محیط رقابتی بمنظور بهینه کردن دستیابی به هدف های سازمان" ⁴ و بالاخره در نزد سیاستمداران به معنی علم و هنر آینده نگر و نگرش دور در اداره جوامع تلقی می شود.

درمدیریت گفته می شود : علم و هنر تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد ⁵ و در نهایت امروزه از استراتژی اینچنین تعریف می شود : فن مدیریت و هدایت کلیه منابع جامعه در جهت تحقق و نیل به هدف مشخص ، خواه هدف ملی باشد یا اقتصادی و یا نظامی.

در سیر اندیشه های مدیریت، نظریه پردازان تعاریف گوناگونی را برای واژه استراتژی ارائه کرده اند. هریک از این تعاریف از خواستگاه متفاوت بوجود آمده اند، و همچنین مولد راهواره های گوناگونی گشته اند . بی تردید انتخاب هریک از آنها، نه تنها مسیر و فرآیند برنامه ریزان راهبردی ، بلکه نتایج برنامه های راهبردی را متفاوت ساخته اند(یزدانی)

اکنون معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف.

سیر تاریخی مفهوم استراتژی و تحول آن

مفهوم استراتژی تا زمان انقلاب صنعتی در غرب کاملاً شکل نظامی داشته است و از آن برای پیروزی در جنگ استفاده می شد دکتر علیرضا ازغندی و روشندل در کتاب "مسائل نظامی و استراتژیک معاصر سیر تاریخی مفهوم استراتژی را اینگونه توضیح می دهند :

الف-در شرق باستان : در ایران باستان « کوروش » را نخستین استراتژیست توانای تاریخ جهان می دانند که موفق شد در سایه تدبیر برنامه ای و مدرن ماد ، لیدیا و بابل را تصرف کند و یک مجموعه یکپارچه بوجود آورد .

⁴ - مدیریت استراتژیک . پیرس و رایینسون ترجمه دکتر شورینی

⁵ - مدیریت استراتژیک، فرد آر ، دیوید ؛ ترجمه دکتر پارسایگان و دکتر اعرابی

در چین باستان نیز از «سون تزو» بعنوان متفکر برجسته استراتژی یاد می شود. سون تزو در کتاب خود بنام هنر جنگ (حدود پانصد سال قبل از میلاد) بر نقش فریب در جنگ تأکید می کند فلسفه تفرقه انداز و پیروز شدن را طرح کرد و به این موضوع پرداخت که هدف پیروزی نابودی فیزیکی کلی دشمن نیست بلکه از بین بردن اداره مقاومت و کنترل ذهنی و فیزیکی وی می باشد که بعدها مائوتسه دون در چین از آن استفاده کرد.

ب- استراتژی در اسلام: با آغاز مأموریت رسول مکرم اسلام (ص) و تشکیل جامعه اسلامی و مخالفت های کفار با آن حضرت منجر به جنگهایی شد که پیامبر اسلام بعنوان رهبر جامعه، سیاست کامل یا جامع را بر اساس اهداف قرآن و وحی الهی تنظیم و اجرا نمود که از جمله افزایش قدرت نظامی در زمان صلح و جنگ، بازدارندگی فریب دشمن و بکارگیری تاکتیک های غافلگیرانه، ایجاد تفرقه در صفوف دشمن و توجه به حفظ روحیه خودی و تضعیف روحیه دشمن را می توان ذکر کرد که امروزه از ابعاد آن در سیاستها و جنگها در دنیا استفاده می شود.

ج- استراتژی در غرب باستان: در غرب از اسکندر مقدونی بعنوان پیشتاز علوم نظامی و بکارگیری استراتژی نظامی نام برده می شود. و از سایرین «توسیدید» را می توان نام برد که در جنگهای پلوپونز ژنرال ارتش آتن بود ولی بدلیل شکست و ناکامی عزل و تبعید شد که بعد از آن تاریخ جنگهای پلوپونز را نگاشته است. او به سه مفهوم موازنه قدرت، بازدارندگی و تحدید جنگ پرداخت.

ورود استراتژی در عرصه اقتصاد و اداره سازمانها

اینکه جریان تحول واژه استراتژی را از بعد نظامی آن به سایر ابعاد از جمله عرصه اقتصاد و اداره سازمانها از چه زمانی دقیقاً شکل گرفت، قابل تخمین نیست؛ زیرا با اینکه این تفکر جامع و اندیشه افق دور به شکل کاربردی در امور نظامی به کار گرفته شد اما در در همه شرایط زندگی انسانها مخصوصاً در امور مدیریت ها و ایده های کلان و جامع این مفهوم به اسامی متعددی به کار گرفته شده است.

این هنر و دانش کلان نگر برای صاحبان سیاست و اهل اندیشه مسیری را باز نمود که برای دستیابی به توفیقات بزرگ به آن بیاندیشند. چون در وهله نخست جریان نزاعهای بین حکومتها و چگونگی مقابله با آن بیشتر احساس می شد.

در حقیقت نمی شود مراحل پله ای برای حضور این واژه در موضوع اقتصاد قائل شد. زیرا در همان زمانی که اندیشه نظامی استراتژیک حاکم بود توجه به اقتصاد و امکانات بیشتر برای دوام ملی و حکومتی مورد توجه قرار می گرفت. زیرا استراتژیستهایی مانند ماکیاولی و آدام اسمیت با اندیشه چگونه به پیروزی می شود رسید، جریان سیاست و اقتصاد را در افق دور برد توفیق ملتها و دولتها مورد توجه قرار بودند. ولی به صورت رایج بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی استراتژی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد و برای اولین بار

واژه استراتژی در معنای اقتصادی آن از طرف دو شخصیت علمی به نام «نیومن»^۶ و «مورگنسترن»^۷ که هم اقتصاد دان و هم ریاضی دان بودند به کار برده شد.^۸ نیومن و مورگنسترن استراتژی را از جهت اقتصاد فردی بررسی نموده و سعی کردند شگردهای زیرکانه دو بازیکن شطرنج را که تلاش می کنند برطرف مقابل برتری یابند به طور منظم و سیستماتیک بیان کنند در اینجا فرض بر این بود که بازیکنان شیوه های عملکرد رقیبان را به طور کلی می دانند و می توانند تصمیماتی بگیرند که برخورداری از شیوه های پیروزی را حداکثر می کند. هر چند این فرضیه در رویدادهای اقتصادی و اجتماعی قابل قبول نیست ، ولی تئوری بازی ، به لحاظ قرار گرفتن و بنیان تشکیل دادن استراتژی در علوم اجتماعی کمک شایانی نموده است.^۹

درمجموع فراگرد استراتژی از مفهوم اولیه آن بر اساس درک تغییرات سریع، تجربیات و ضرورت زمان و بسط عدم اجتماعی در بعد مدیریت دانشمندان این رشته علمی را بر آن داشت که به سازمانها به دید کلان نگریده و برنامه های آن را در ابعاد اجتماعی و محیط ضمن توجه به تغییرات و رقابت دراز مدت بیندیشید و به کلمه "استراتژی" به مفهوم درک و برآورنده هماهنگی بین سازمان و محیط بیرونی آن توجه نمایند. با اینکه از پایان جنگ دوم جهانی فرایندهای مدیریتی با دامنه وسیع و مقیاسی بزرگ ، بویژه به عنوان عکس العمل بزرگ شدن اندازه و تعداد مؤسسات رقیب ، توسعه دخالت دولت به عنوان یک خریدار ، فروشنده، ناظم و رقیب در بازار آزاد و درگیر شدن بیشتر کسب و کار در بازرگانی بین المللی به شدت پیچیده شده اند می توان گفت که عمده ترین پیشرفت های فرایند ها مدیریت در دهه ۱۹۷۰ روی داد . برنامه ریزی بلند مدت ، سیاست بازرگانی ، طرح ریزی و برنامه ریزی و ... رویکردی را باز نمود که اعمال آن عنوان "مدیریت استراتژیک" نام گرفت .

وبالآخره ضرورت آگاهی از روند تغییرات و تحولات ، منجر به شکل گیری شاخه علمی نوین موسوم به مطالعات دوربردی و آینده نگر گردید. نوآوری هایی که منجر به مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک شد .

رویکرد های مفهومی در تعریف استراتژی

چهار دهه پایانی قرن بیستم ، در واقع مراحل رشد و بلوغ مدیریت استراتژیک به دلیل؛ افزایش سازمانها ، بزرگ شدن مؤسسات ، افزایش تعدا رقبا ، ضرورت فعالیت در بازارهای بین المللی ، پیچیده شدن روابط ، تغییرات مداوم محیط ، فن آوری گسترده ، استفاده از تجهیزات سبک و سنگین خودکار ، تحرک سازمانها در زمانهای آینده و توجه به برنامه های جامع و بلند مدت است. از این رو ، تا پایان قرن بیستم در سیر اندیشه های مدیریت تفسیر، و کاربرد مفهوم استراتژی سیر تکوینی به شرح بعدی را طی نموده است

^۶-Neuman

^۷-Morgenstern

^۸-Erol Eren , stragic and monagement , istanbul uniersitr , Busiess Administratio Facvty .1990

^۹- امیر کبیری ، علیرضا ، مدیریت استراتژیک -

سیر تکوینی اندیشه ها در باره مفهوم استراتژی

برای درک و بیان ویژگی های تعاریف صورت گرفته از استراتژی دسته بندی زیر بسیار موثر واقع می گردد.

نسل های مفهوم سازی

کاربرد مفهوم استراتژی

بیان ویژگی های تعریف نسل اول هنر جنگیدن

استراتژی دلالت بر کاربرد منازعه برای نیل به اهداف جنگ دارد

نسل دوم

جنگ محور

استراتژی عبارت است از اعمال مهار بر فرآیند های جنگ ساز، به منظور جلوگیری از وقوع آنها است و به دنبال

تنظیم مناسبات بین حوزه های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، و اجتماعی هستند تا از این طریق توان

رزمی بازیگر تقویت شده و اهداف مذکور بدون اعمال قدرت نظامی، تحصیل گردد.

برنامه ریزی سازمانی

نسل سوم

طراحان استراتژی باید اهدافی مشخص داشته و نسبت به محیط و توانمندی های سازمانی خود بسیار حساس

باشند، تابوتانند برنامه ای مؤثر را طراحی و برای اجرا پیشنهاد نمایند.

برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی میدانند ولی هدف مشخص می کند که سازمان به کجا میخواهد برود

و استراتژی

تعیین کننده شیوه رسیدن به آنجاست. (دفت، ۱۳۸۰)

نسل چهارم

مدیریت ملی

استراتژی برنامه طراحی شده ای است برای نحوه کاربرد امکانات بالقوه در جهت نیل به اهداف در سطح ملی و در

دوره زمانی مشخصی که باتوجه به شرایط داخلی و خارجی هر بازیگر صورت می گیرد.

هنر هدایت جامع قدرت برای کنترل وضعیتهای و مناطق به منظور کسب اهداف .

نسل پنجم

مهندسی جهانی

استراتژی به تلاشی برنامه ریزی شده، همه جانبه و هدفمند برای ساختن آینده بر بنیاد منافع خاص تبدیل شده است

راهبرد طرحی است که با توجه به فرامین و تدابیر و شناخت دقیق محیط و مبانی معینی سازمان را ملزم به انجام یک سری اقدامات نماید تا توسط سازمان، محیط و دشمنان (موجب تغییرات در محیط درونی و بیرونی و تغییر در روند تحولات و تحرکات دشمنان گردد و با برقراری تعاملات سازنده و پویا موجب تاثیرگذاری مطلوب بر محیط شود) بتواند به اهداف بلند مدت خود رسیده و پاسخگوی مطلوب ماموریتها و نیازهای انقلاب و فرامین و انتظارات رهبری باشد.

آرمان الهی

نسل بعدی

درچنین نسلی؛ راهبرد طرحی است که با توجه به فرامین و تدابیر الهی و شناخت دقیق اصول و مبانی ادیان الهی انسان را ملزم به انجام یک سری اقدامات نماید تا توسط سازمان، محیط و خویشتن را در نهایت توجه به اهداف و آرمان های دینی، پاسخگوی مطلوب ماموریتها و نیازها و انتظارات رهبری دینی جامعه باشد

استراتژی عبارت است از هنر مهندسی آرمانی جهان با کمک مردم سالاری دینی برای خروج از وضعیت های بلا تکلیفی بشری و به منظور کسب رضایتمندی جامعه بشری

مفهوم استراتژی

همانطور که قبلا اشاره شد، مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد.

در جای دیگر استراژی بدین شکل تعریف می شود: «استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم.»

تعریف دیگری هم از استراتژی می توان ارائه کرد: «استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود». نظریه پردازن علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند. استراتژی

تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وادار می دارد. آنسوف به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود.

در اینجا مناسب است تعاریف چند تن از صاحب نظران علم مدیریت را در خصوص تعریف استراتژی مرور نماییم اگر چه بر اساس آخرین گزارش پورتر (۲۰۰۴) بسیاری از سازمانها در واقع دارای استراتژی به معنای واقعی آن نیستند. شاندلر (۱۹۶۲) استراتژی را به این صورت تعریف می کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت وضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد. اندروز (Andrews, ۱۹۷۱) این چنین به تعریف استراتژی می پردازد: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف. میتزبرگ تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می کنند.

تعریف استراتژی

مطالعه تعریف های گوناگون از واژه استراتژی به ما می آموزد که استراتژی تنها یک جنبه ندارد. بلکه در چهاره های گوناگونی خود را عرضه می کند. یکی از صاحب نظران وجوه گوناگون استراتژی را چنین ترسیم می کند: استراتژی عبارت است از: استراتژی به مثابه طرح استادانه و برنامه کلان (آنت آندروز، ۱۹۸۰؛ آنیک اوهم، ۱۹۸۳)

بیشترین تفاوتی که در سیر اندیشه های مدیریت توجه ما را کند جلب می کند؛ تفاوت در تعریف واژه استراتژی است. برای پیگیری این موضوع، پاره ای از تعاریف را معرفی می کنیم:

۱ “استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند) آوین، ۱۹۹۴؛ صائبی، ۱۳۷۴، ص ۵

۲ “استراتژی، فراتر از هر چیز، یک مفهوم ذهنی است. یعنی تمامی استراتژی ها جنبه ی انتزاعی دارند و تنها در ذهن افراد

ذی نفع وجود دارند.... هر استراتژی یک نوآوری است؛ نتیجه تصورات یک فرد است، چه به صورت مقاصدی برای نظم بخشیدن به یک رفتار پیش از وقوع آن و چه به صورت الگوهای قیاسی برای توصیف رفتاری که از پیش رخ داده است) میتزبرگ، ۱۹۹۱؛ صائبی ۳۵:

۳ استراتژی دیدگاهی است مشترک میان اعضاء یک سازمان یا گروه بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنها یا هم مقاصد و هم اقدامات آنان. (میتزبرگ، ۱۹۹۱؛ صائبی ۱۳۷۴: ص ۳۵)

۴ استراتژی، الگوی تصمیم گیری و اقداماتی است که در سازمان فراتر از زمان رخ می دهد. استراتژی اثربخش را یا مدیران سازمان از پیش تعیین می کنند یا بر اساس مشاهده تصمیمگیریها و اقدامات گروه مربوطه یکباره ظهور می کند. مشخصه بارز استراتژی سازمانی جامعیت آن است. بدین معنی که بخشهای اعظم سازمان را شامل میشود و بر آن تاثیر می گذارد

(پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹:۳۷)

۵ استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط

مربوط می سازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دست یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می شود (گلوک و حاج، شورینی، ۱۳۷۱)

۶ استراتژی دوره اقدامی است که مدیران عالی آن را آگاهانه مورد غور و بررسی قرار داده اند (چاندلر، ۱۹۶۲؛ آندروز، ۱۹۷۱)

۷ استراتژی تمرین تحلیلی است که استراتژیست های ستادی آن را انجام داده اند (آنسوف، ۱۹۶۵؛ یورتز، ۱۹۸۰)

۸ استراتژی تحلیل توصیفی پیچیدگی چالشها و پدیده های سازمانی واقعی است که بدین ترتیب مفهوم سازی را ساده کرده اند (آلیسون، ۱۹۷۱)

با گسترش ابعاد اقتصادی در زندگی روزمره مفهوم استراتژی از حالت نظامی معنایی اقتصادی یافته و به تدریج در عرصه اقتصاد مطرح گردید و از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت متداول شد.

استراتژی ابزاری است که سازمان میتواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد (طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط میسازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل میشود) (دیوید)

- استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف ها، سیاست ها و عملیات یک سازمان را در قالب یک کل بهم پیوسته با هم ترکیب می کند بدون استراتژی مدیران غالباً ناچارند تصمیمات خود را با دیدی عملیاتی یا تاکتیکی و نه استراتژیک اتخاذ کنند.

استراتژی و انواع آن

در این بخش سعی شده است تا استراتژی از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده و انواع آن معرفی شود.

تعاریف استراتژی

مینتز برگ برای تعریف استراتژی پنج دیدگاه را مطرح می‌کند که عبارتند از:

۱. استراتژی بعنوان طرح ۲. استراتژی بعنوان نیرنگ ۳. استراتژی بعنوان الگو

۴. استراتژی بعنوان موقعیت ۵. استراتژی بعنوان نگرش

۱. استراتژی بعنوان طرح (Plan)

در این تعریف استراتژی یعنی نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده پیش بینی می‌شود. براساس این تعریف استراتژی‌ها دارای دو ویژگی اساسی‌اند:

- استراتژی‌ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند.

- توسعه آنها آگاهانه و هدفمند است.

۲. استراتژی بعنوان نیرنگ (Ploy)

استراتژی ضمن اینکه مفاهیم مطرح در تعریف قبل را دارا است، دارای ویژگی خاصی است که منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۳. استراتژی بعنوان الگو (Pattern)

براساس این تعریف، بدنبال توسعه استراتژی – که می‌تواند بصورت طرح یا نیرنگ باشد – مهمترین کار، محقق‌سازی استراتژی‌ها است. لذا در این تعریف استراتژی الگویی در جریان تصمیمات است. این تعریف برای عملیاتی نمودن استراتژی‌ها ابداع شده است. براساس استراتژی باید دربرگیرنده کلیه حرکت‌ها و عملکردهای سازمان برای دستیابی و محقق‌سازی طرح‌ها و نیرنگ‌ها نیز باشد.

۴. استراتژی بعنوان موقعیت (Position)

استراتژی یک موقعیت است؛ خصوصاً "وسیله‌ای برای قرار دادن سازمان در جایی که نظریه پردازان سازمان مایلند آن را «محیط» بنامند. در این دیدگاه استراتژی یک نیروی میانجی و یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیط‌اش – یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی – محسوب می‌شود.

۵. استراتژی بعنوان نگرش (دیدگاه) (Perspective)

این تعریف به درون سازمان توجه دارد. در استراتژی بعنوان نگرش نه تنها محتوی استراتژی یک موقعیت منتخب در محیط (تعریف استراتژی بعنوان یک موقعیت) را دربر می گیرند بلکه از روشی عمیق و ریشه دار برای درک جهان اطراف تشکیل شده است.

مفاهیم، بیان فرموله کردن ارکان جهت ساز استراتژی

مأموریت / رسالت / فلسفه وجودی / اهداف بنیادین / مقصود اصلی (Mission)

مأموریت (رسالت) عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (شرکت، سازمان و ...) در جامعه برعهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر خود را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. در این راستا مأموریت یک کسب و کار و تجارت عبارتست از منظور خاص و پایه ای که تشکیلات را از کسب و کارهای دیگر متمایز می نماید. مأموریت یک بیان کلی از نیت شرکت می باشد (پیترا ف دراکر)

رسالت یا مأموریت اصلی شرکت با استفاده از مستندات موجود و نقطه نظرات صاحبان سهام (یا نمایندگان آنها) و مدیران ارشد تعریف و تصریح می شود.

رسالت (Mission)

رسالت که در برخی منابع از آن به عنوان ماموریت نیز 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. در تدوین رسالت سازمان، باید به چهار سوال مهم زیر پاسخ داد:

۱- سازمان چه وظیفه 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؟

رسالت در ارتباط با موارد زیر است:

۱- هویت سازمان

۲- طبیعت کار

۳- فلسفه وجودی سازمان

۴- گیرندگان خدمت

۵- اصول و ارزشهایی که در لوای آنها عمل می‌شود.

بیانیه ماموریت «Mission Statement»

بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می‌نماید. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می‌شود. در بیانیه ماموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست ها وجود دارد، مطرح می‌شود یعنی: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»

یک رسالت بیانگر ارزش ها و اولویت های یک سازمان است. ماموریت یا رسالت باعث می‌شود که استراتژیست ها درباره ماهیت و دامنه فعالیت کنونی شرکت بیندیشند و نیز جذابیت های بالقوه بازارها و فعالیت های آنها مورد ارزیابی قرار دهند. ماموریت یا رسالت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می‌نماید.

ویژگی های بیانیه رسالت

الف) رسالت ها در حد وسیعی بیانگر مقاصد خاصی می‌باشند.

ب) رسالت باید استمرار داشته باشد. رسالت غالباً به سرعت تغییر نمی‌کند و باید تداوم داشته باشد.

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

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

مزایا و منافع تدوین رسالت / مأموریت:

- ایجاد و توافق نظر در خصوص سمت و سوی حرکت شرکت و نقش ها و وظایفی که بر عهده دارد.

- روشن شدن فلسفه وجودی شرکت و به دنبال آن مدیریت مؤثر بر مجموعه

- ایجاد عادت تمرکز بر بحث و بررسی مسائل واقعا مهم

- ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت و نیز همسویی در تفکر و تصمیم گیری در مورد

مسائل کلیدی سازمان

چشم انداز / دورنما / منظر / آرمان / آینده متصور و آینده مطلوب: (Vision)

چشم انداز عبارتست از آینده ای واقع گرایانه ، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان

چشم انداز عبارتست از ارائه گزاره هایی خردمندانه درباره ی آینده و تفسیر گزاره ها به گونه ای که به عمل آگاهانه و به فرایندهای یادگیری جمعی و نحوه ی پاسخگویی به چالش های آینده ، جهت دهد. (فرد دیوید)

دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایتی برای آن سازمان می داند. در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد.

خصوصیات دورنمای شرکت:

آینده ای بهتر را به تصویر کشیده و چشم انداز آینده مطلوب را نشان می دهد. - هدایت کننده و جهت دهنده باشد.

واضح و قابل درک باشد. - حتی الامکان تغییرات آینده را پاسخگویی نماید. - پیامدهای مثبت را بیان دارد. - ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید.

مزایا و منافع تدوین چشم انداز:

- مشخص ساختن اینکه سازمان در صورت برآوردن مأموریت خود به چه شکل و چگونه ساختاری خواهد رسید.

- ارائه تصویری از شرکت در پایان افق برنامه ریزی

- ایجاد درکی ضمنی و کلی از اینکه موفقیت برای شرکت به چه مفهومی است و چگونه قابل دستیابی است.

- ایجاد اتفاق نظر بر آینده مطلوب شرکت و آینده ای که شرکت و اعضایش خواهان دستیابی به آن هستند

- روشن ساختن جهت و مقصود حرکت شرکت.

اهداف

اهداف سازمان

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

اند. (مقدس ۱۳۷۰)

اهداف عبارت است از نقاط مطلوبی در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد. (احمدی ۱۳۷۷).

هدفهای ویژه سازمان مشخص کننده جهت اصلی سازمان و حلقه اتصال رسالت، دورنما و ارزش ها به مرحله اجرا

در سازمان می‌باشد. بر خلاف رسالت، دورنما، ارزش‌ها و حتی اهداف عالی و کلان، اهداف ویژه قابل اندازه‌گیری می‌باشند.

مقصدهایی که سازمان می‌خواهد با وجود و فعالیت خود بدانها دست یابد و نقاطی است که کوششها معطوف رسیدن به آن است (فرد دیوید)

توصیفی از شرایط آینده سازمان یا تصویری از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. مقاصد و آرمان‌ها در واقع همان اهداف استراتژیک هستند مشروط بر اینکه غیر قابل دسترسی نباشند. این آرمان‌ها تصویری مناسب جهت هدایت سازمان ارائه می‌نمایند. آرمان‌ها حاصل فکر و خلاقیت مدیران مجموعه بوده و در ابعاد مختلفی مثل فناوری، دانش، وضعیت مالی، بازار و ... به تصویر کشیده می‌شوند. چنانچه تصویرسازی آینده سازمان به درستی صورت گیرد موانع تحقق آن روشن شده و سازمان به راحتی خواهد توانست بر موانع موجود غلبه کند.

هدف‌های بلند مدت

هدفهای بلند مدت: نتایجی که سازمان در یک دوره پنج ساله تعقیب میکند .

میتوان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلند مدت، دوره‌ای است که بیش از یکسال باشد. از آن نظر این هدف‌ها برای موفقیت شرکت لازم و ضروری است. آنها به شرکت کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد، هم‌افزایی کند، اولویت‌ها را تعیین نماید، امور را هماهنگ کند و برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت‌های شرکت به شیوه‌ای اثربخش عمل نماید. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند. در سازمانهای چند ملیتی، می‌توان هدفها را براساس کل شرکت، هر یک از واحدهای مستقل یا واحدهای وظیفه‌ای تعیین نمود.

(هدفهای کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد با ویژگیهای: قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی سازگار با سایر هدفها، دارای ضرب الاجل، قابل دسترس، تمرکز رقابتی، نتایج کلیدی و معیار.) (دیوید)

هدف‌های سالانه

هدفهای سالانه: نتایج مورد انتظار سازمان در یک دوره یکساله

هدف های سالانه هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد. هدف های سالانه، مانند هدف های بلندمدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدفها و اولویت بندی باشند. در یک شرکت بزرگ این هدفها باید بر حسب کل شرکت، بخشها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند. هدف های سالانه باید بر حسب مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات باشند. با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از هدفهای سالانه وجود داشته باشند. در صحنه اجرای استراتژی ها هدف های سالانه از اهمیت خاصی برخوردار هستند، در حالی که در تدوین استراتژی ها هدف های بلند مدت از اهمیت ویژه برخوردار می باشند. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع بحساب می آیند.

ارزش ها / ایدئولوژی / بایدها و نبایدها (Values)

ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان

ارزش های استراتژیک سازمان همان ارزش هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه می شود. علاوه بر این توجه به این ارزش ها مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان و موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه های لازم می گردد. ارزش ها نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار مناسب برتر شمرده می شوند. به هر حال ارزش های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می دارد و یا نسبت به آنها حساس است. ارزش ها بهترین نشانگرهای فلسفه وجودی سازمان و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است، می باشند.

ارزش های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی می باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان ها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می گیرند. (اوکانر، بلانچارد)

بسیاری از محققین بر این باورند آنچه که سازمان را پایدار نگاه می دارد و بقای سازمان را تضمین می نماید ارزش های اصولی سازمان است، نه صرفا سودآوری و رشد اقتصادی

در تدوین یک بیانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از:

۱- شفاف و قابل فهم باشد

۲- قابل رؤیت در سازمان باشد (رفتار مجموعه سازمان نشان دهنده اعتقاد به ارزش ها در سازمان باشد)

۳- مبنای رشد افراد در سازمان باشد. ۴- با اهداف سازمانی مرتبط باشد. ۵- ارزش ها باید همسو و هم افزا باشند.

می توان نتیجه گیری کرد ارزش ها همان بایدها و بایددهای سازمان هستند که آرمان ها و مأموریت سازمان بر مبنای آنها تدوین می شوند و چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد. در شرایط متغیر آنچه که تغییر می کند مأموریت سازمان است نه ارزش های سازمان.

در سازمان های یادگیرنده، ارزش ها نقش محوری در انسجام بخشی کارکنان و اتخاذ وحدت رویه آحاد سازمان برای دستیابی اهداف و آرمان های سازمان دارند.

سیاست و خط مشی ، روش و رویه، دستور (Policy, Procedure, Method)

پس از مشخص شدن استراتژی ها و اولویت بندی آنها، ایجاد چارچوب هایی برای تفویض اختیار به مدیران میانی به منظور تسهیل در تصمیم گیری های بعدی (ضمن اعمال نظر مدیریت عالی) ضروری است. این چارچوب ها که برای حوزه های اجرایی از جهاتی محدودکننده و از جهاتی راهنما هستند، سیاست ها نامیده می شوند.

سیاست ها: سیاست ها ابزاری هستند که بوسیله آنها می توان به هدفهای سالانه دست یافت . مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که سازمان برای دستیابی به اهداف مشخص شده رعایت می کند.

سیاست ها

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها به عنوان رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاست ها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می باشند.

نقش سیاست ها:

۱- اعمال تصمیم های استراتژیک ۲- تعیین مبنای برای کنترل عملیات ۳- کاهش زمان تصمیم گیری برای مدیران

۴- حذف تأخیرها و وقفه ها در به انجام رساندن کارها در شرایط یکسان ۵- ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف

خط مشی: یک راهنمای عمومی جامع و مشروح شامل یک سلسله ضوابط، مقررات و قواعد کلی در تصمیم گیری ها، انجام وظایف، اقدامات و عملیات هر یک از افراد سازمان، به ویژه مسئولین و مدیران و سرپرستان در قلمرویی کاملاً محدود برای رسیدن به هدف یا اهداف نهایی است. (بطور خلاصه قواعد عمومی انجام کار در یک سازمان را خط مشی می نامند)

خطمشی چارچوبی را برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مشخص می‌کند. خطمشی در واقع هدف را نشان می‌دهد و مدیران و کارکنان را برای رسیدن به آن راهنمایی می‌کند. خطمشی همچنان موجب می‌شود که مدیران و کارکنان مختلف، وقتی با موقعیت‌های مشابه روبرو می‌شوند، انتخاب‌های نسبتاً یکسانی به عمل آورند. علاوه بر این، خطمشی دامنه قضاوت شخصی و صلاحدید مدیران را که متأثر از ذهنیات است، در اتخاذ تصمیمات به حداقل تقلیل می‌دهد. به طور کلی خطمشی رهنمود مدون و از پیش تعیین شده‌ای است که جهت تصمیم‌گیری و اقدام را مشخص می‌کند. به عنوان نمونه خطمشی موسسه‌ای ممکن است این باشد که مدیریت، نیروی انسانی مورد نیاز را قطع نظر از جنس، نژاد، سن و مذهب استخدام کند و بنابراین در این چارچوب است که مدیر می‌تواند تصمیم بگیرد. خطمشی باید بر تجزیه و تحلیل کامل هدف‌ها مبتنی باشند و با مأموریت‌ها و فلسفه وجودی موسسه مرتبط و هماهنگ باشند.

روش‌های انجام کار

روش‌های انجام کار طریقه دقیق انجام فعالیت‌ها را مشخص و تجویز می‌کنند. به عبارت دیگر انجام هر فعالیت و اجرای هر طرح، مستلزم طی مراحل و استفاده از وسایل و ابزارهای خاصی است. در روش‌های انجام کار اجرای یک خطمشی، معلوم و مشخص می‌شود. روش‌های انجام کار رهنمودهای دقیق و مشخصی هستند که اجازه هیچ‌گونه قضاوت و صلاحدید شخصی را به مجریان امور نمی‌دهند و غالباً مواقعی کاربرد دارند که سازمان بخواهد برای وقایع و امور تکراری از طریق متحدالشکل و واحدی استفاده کند. روشهای انجام کار بر خلاف خطمشی‌ها، به جزئیات امور پرداخته و رهنمودهای مشخصی را برای انجام کار ارائه می‌کنند.

روش: جزئیات نحوه انجام هر فعالیت

مقررات و آیین نامه‌ها

در مقایسه با روشهای انجام کار که مراحل و توالی منطقی زمانی انجام یک کار خاص را مشخص می‌کنند، مقررات و آیین نامه‌ها رهنمودهایی هستند مشخص و محدود برای انجام یک عمل که به صورت دستور صادر می‌شوند. مقررات و آیین نامه‌ها باید به طور دقیق به مورد اجرا گذارده شوند و عدم اجرای آنها مجازات‌هایی خواهد داشت. به عبارت ساده‌تر بیانیه‌های محدودی هستند که آنچه را باید انجام شود و آنچه را نباید انجام شود مشخص می‌کند و حدود دقیق رفتار مورد قبول را معلوم می‌دارند.

رویه: ترتیب و روشی منظم برای اجرای سیاست‌ها و خطمشی‌ها است. در واقع ترتیب دقیق و مشروح کلیه فعالیت‌های لازم بر حسب تقدم و تأخر و توالی زمانی برای دستیابی به یک هدف معین است. دستور: فعالیت‌ها و اقدام‌های خاصی است که به درخواست مسئولین مافوق صورت می‌گیرد.

فرصتها و تهدیدات خارجی «*threats & External opportunities*»

مقصود از فرصتها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این‌رو از واژه خارجی استفاده می‌کنند.

برخی دیگر از فرصتها و تهدیدها عبارتند از:

تصویب یک قانون، عرضه محصولی جدید بوسیله یک شرکت رقیب، یک فاجعه ملی یا کاهش ارزش واحد پول. قدرت و توان یک شرکت رقیب به عنوان نوعی تهدید بحساب می‌آیند.

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمانها باید برای بهره‌جستن از فرصتهای خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین استراتژی‌هایی برآیند.

نقاط قوت و ضعف داخلی «*weakness & Internal strengths*»

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیتهای مدیریتی، بازاریابی، حسابداری، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای بوجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد (یا بهبود یابد).

نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با وضع شرکتهای رقیب تعیین می‌کنند. یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه شود. همچنین می‌توان نقاط قوت و ضعف شرکت را بر اساس موجودیت (علت هستی) و نه بر اساس عملکرد سازمان تعیین کرد. برای مثال داشتن منابع طبیعی یا شهرت دیرپا از نظر کیفیت محصول، می‌توانند به عنوان نقاط قوت به حساب آیند. می‌توان نقاط قوت و ضعف شرکت را بر حسب دستیابی به هدف‌های مورد نظر تعیین کرد. برای مثال برای شرکتی که می‌کوشد همیشه به مقدار لازم موجودی داشته باشد، گردش بسیار زیاد موجودی‌ها نمی‌تواند به عنوان یک نقطه قوت بحساب آید.

از راههای بسیار زیادی می‌توان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد، مانند محاسبه نسبت‌ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با میانگین صنعت یا دوره‌های گذشته. همچنین می‌توان برای بررسی عوامل

داخلی، مانند روحیه کارکنان، کارایی تولید، اثربخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتریان از انواع تحقیقات پیمایشی استفاده کرد.

تفکر استراتژیک

در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند. به عنوان مثال ویلسون (۱۹۹۴) بیان می دارد:

... «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون، ۱۹۹۴، ص. ۱۴)

نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا بیان می دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تلویحاً پذیرفته اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می سازد). تامپسون و استریکلند، ۱۹۹۹؛ ویلجن، ۱۹۹۴).

مینزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است. او می گوید :

برنامه ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۷) و در ادامه بیان می دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می کند و با تفسیر، بسط جزییات و صورت بندی استراتژی های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۸). او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که: تفکر استراتژیک فرایندی است که از راه آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات، ۱۹۹۵، ص. ۲) و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند.

هیراکلیوس (۱۹۹۸) بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، تفاوت قائل می شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه ای، شبیه به برنامه ریزی استراتژیک است و یادگیری دو حلقه ای نیز شبیه به تفکر استراتژیک است. او معتقد است که: یادگیری تک حلقه ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه ای ثابت از فعالیت های بالقوه اقدام می کند. در مقابل یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش می کشد و راه حل های جدید و خلاقانه را توسعه می دهد و به فعالیتها و اقدامهای بسیار مناسب منجر می شود. هیراکلیوس ادامه می دهد که به مانند یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند منطقی به یکدیگر مرتبط هستند و به طور کاملاً یکسانی برای مدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هستند.

تفکر سیستم چیست؟ (تعریف)

تفکر سیستم، یک شیوه برای مطالعه و مدیریت سیستم های باز خورد (بازتابی) پیچیده است از قبیل آن چیزهایی که در یک شرکت و دیگر سیستم های اجتماعی یافت می شود. در حقیقت آن برای توصیف عملی هر جور سیستم باز خورد (Feedback) به کار می رود.

پویایی سیستم کم و بیش شبیه به همان تفکر سیستم است. اما آن تأکید بر استفاده از ابزار شبیه سازی کامپیوتری است.

اصطلاح «سیستم» به معنی یک گروه متکی به هم از چیزهایی است که یک الگوی یکپارچه را تشکیل می دهد. انعکاس، به موقعیت تأثیر x بر روی y و بازتاب y بر روی x است. شاید از طریق زنجیره ای از علت و معلول ها. هیچ کس نمی تواند ارتباط بین y, x را مورد تحقیق قرار دهد به طور جداگانه و همچنین نمی توان پیش بینی کرد که سیستم چگونه رفتار خواهد کرد. تنها مطالعه کل سیستم انعکاسی، منجر به نتایج صحیح خواهد شد. پویایی سیستم چیست؟

پویایی سیستم براساس تفکر سیستم است ولی گامهای بیشتری از نظر ساختاری و تست کردن یک مدل و شبیه سازی کامپیوتری دارد. زمینه پویایی سیستم ابتدا از کتاب «پویایی صنعتی» از جی دابلیو فارستر، ایجاد شد.

مکاتب و پارادایم های استراتژی

تعریف پارادایم: پارادایم مجموعه ای از تفکرات و ارزشهایی است که یک بینش از واقعیت را شکل میدهند بینشی که اساس راهی قرار میگیرد که یک جامعه خود را بر اساس آن سازماندهی میکند. پارادایم مجموعه ای از مفروضات و تصورات هستند که به نحوی حقیقت را توضیح میدهند. حقیقتی که هیچگاه نمیتواند بطور کامل بیان شود و ماهمواره به احساسی از آن دسترسی داریم.

دنیای کسب و کار طی سه دهه اخیر شاهد ظهور مشتری گرایی و برتری کسب و کار و افول مهندسی گرایی و برتری

فنی بوده است. بی تردید رویکردهای موفقیت آمیز گذشته نمی توانند مبنایی برای موفقیت امروز باشند. در عرصه

صنعتی، تولید انبوه از بین می رود و به جای آن تولید ناب می نشیند. همه عرصه ها در معرض تحولات عمیق و پایدار

قرار دارند. هر روز قواعد جدیدی ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ میکند. اینها نمونه هایی از مفاهیم پر رمز و

راز پارادایم هاست.

پارادایم، راهنمای حقیقت

پارادایم ها حاکمان واقعی جهان هستند و راهنمای برای حل مسائل انسان به شمار می روند. هر پارادایم محدود های از

عالم هستی است و قواعد آن را بر روی ما می گشاید و پیش فر ضها و باورها و برداشتهای ما را نسبت به موضوعات تعیین میکند. پارادایم به منزله نقشه است که چگونگی راه رانشان می دهد. ولی هیچ نقش های نمی تواند واقعیت راه را به تمامی در ذهن ما تصویر کند.

علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز جذاب است. هر پارادایم قواعدی را حاکم می سازد که تنها با درک عمیق آنهاست که موفقیت امکا ن پذیر می شود. تولید انبوه در عرصه ای که قواعد تولید ناب حاکم است نمی تواند موفقیت آور باشد.

کارکرد مهم دیگر پارادایم ها، ایجاد ساختاری برای پیش فرض ها و باورهای ماست. مادامی که یک پارادایم حاکم است، قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسایل بشر در اختیار می گذارد. هرگاه از این کار بازماند، زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدید دیگری جایگزین خواهد شد.

سقوط به نقطه صف: هنگامی که یک پارادایم جدید ظهور می کند، توانمندی های متکی بر قواعد پارادایم گذشته از بین خواهد رفت و همه می بایستی از صفر شروع کنند. بازار کامپیوتر از ابتدای پیدایش خود را در اختیار شرکت های همچون آی بی ام قرار داشت. وقتی کامپیوترهای شخصی ظهور کرد، این نوع شرکت ها ناگزیر شدند به همراه شرکت های گمنام و تازه واردی همچون کامپک، دل و اپل حرکت خود را از صفر شروع کنند. دروان انتقال پارادایم، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی کوچکها در مقابل بزرگهاست، زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند.

مقاومت در مقابل تغییر: خصوصیت مهم دیگر پارادایم ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی بر پیش فرض های انسان به شدت تأثیر می گذارند تا حدی که پایبندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می سازند. این ویژگی موجب میشود نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود شود.

تغییر پارادایم

پارادایم ها با ارائه الگو به انسان در حل مسایل خود کمک می کنند. مدیران با شناخت قواعد پارادایمها قادرند تصمیم خود را در کسب و کار پیش بینی کنند. در این عصر جدید، برندگان اصلی کسانی اند که در مسلط ساختن پارادایم جدید نقش اساسی داشته اند.

با ظهور هر پارادایمی مجموعه ای از قواعد و فرصت های بدیع ظهور می یابد و فرصت های پارادایم گذشته را بی اعتبار می سازد. فرصت ها درون مایه اصلی استراتژی ها هستند و استراتژی ها برای موفقیت می بایستی بر فرصت های معتبر و منفعت ساز متکی باشند. این زنجیره، پیوندی عمیق را پدیدار می سازد.

استراتژیها و پارادایمها

مکاتب مربوط به استراتژی، طیف گسترده ای از رویکردها را تشکیل می دهند که دو سوئیچ آن در تضاد کامل با هم قرار دارند. نظریه پردازان کلاسیک، آینده را امتدادی از حال می دانند و سعی می کنند با پیش بینی عوامل محیطی، استراتژی خود را برای استفاده هرچه بیشتر از فرصت های فردا تنظیم کنند. منتقدان این نگرش که در طیف دیگر قرار دارند، مدل های ساده و خطی و کلاسیک را برای پیش بینی در دنیای پیچیده امروز مناسب نمی دانند و بر بی حاصلی آن تأکید دارند.

پارادایمها و فرصتها

پارادایم ها در بطن خود حامل قواعد فرصت زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً دنبال فرصت هاست. برای استفاده از فرصت ها می بایستی قواعد حاکم را به درستی شناخت. بسیاری از سازمان ها برای شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می کنند. تا ده سال دیگر خودروهای هیدروژنی به بازار عرضه خواهد شد. این تکنولوژی نوظهور بسیاری از قواعد را درهم خواهد ریخت. هدف اصلی این درهم ریزی شرکت های نفتی است که سرمایه گذاری های آنها مورد تهدید جدی قرار خواهد گرفت. به این ترتیب بسیاری از فرصت های امروز از بین رفته و به جای آن قواعد جدید فرصت های فردا را خواهند ساخت.

استراتژی ها براساس خاستگاه فرصت (قواعد پارادایم ها) خصوصیات متفاوتی را دارا هستند. این رابطه، منطق جدیدی را ارائه میدهد که قادر است مکاتب به ظاهر متضاد را در قالب یک الگوی واحد، یعنی الگوی فرصت قرار دهد.

الگوی فرصت

رویکردهای استراتژی براساس خاستگاه فرصت در چهار گروه دسته بندی می شوند: استراتژی های آگاهانه، استراتژی های خلاقانه، استراتژی های آینده نگر، استراتژی های آینده ساز. استراتژی های آگاهانه، فرصت های خود را از پارادایم جاری می گیرند و اساس آنها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است. نظریات کلاسیک در این طیف قرار می گیرد.

استراتژی های خلاقانه، در فضای پارادایم موجود، راهکارهای بدیع و بی سابقه را جستجو می کنند. این استراتژی ها براساس دیدگاه های اثربخش استوارند. در این شرایط سازمان های رقیب در جهت سهم جویی از فرصت ها اقدام خواهند کرد.

چنانچه استراتژی بر شناخت پارادیم آینده استوار باشد، آن را استراتژی آینده نگری می گوئیم و چنانچه قاعده شکنی و خلق پارادایم جدید، اساس کار قرار گیرد استراتژی آینده ساز حاصل خواهد شد.

مزایا و معایب: هر یک از رویکردها مزایا و معایب خاص خود را دارند. استراتژیهای آگاهانه با ریسک نسبتاً محدودی، سازمان را به اندازه یک استراتژی نسبت به رقبا (ی فاقد استراتژی) برتری خواهند بخشید. ولی این استراتژیها تحول را نیستند. استراتژیهای خلاقانه سازمان را در یک موقعیت انحصاری برتر نسبت به رقبا قرار می دهد، ولی ممکن است در زمان کوتاهی مقهور قابلیت های کلیدی رقبا شود. استراتژیهای آینده نگر قابلیت رقبا را به شدت خنثی می کند، ولی ریسک بالای این رویکرد، فاصله برد و باخت استراتژی را تا حد هست و نیست سازمان پیش می برد. استراتژیهای آینده ساز یک راه میان بر به قله های پیروزی است، ولی دستیابی به آن پیچیده و عمدتاً متکی بر افراد خاص است.

جمع بندی

استراتژی در طول حیات خود فراز و نشیب هایی را پشت سر گذاشته است. از اوایل دهه ۹۰ نظریه پردازان تجددگرایی نظیر هامل و مینتزبرگ به بازنگری مبانی استراتژی پرداختند. انتقاد اصلی این گروه آن است که رویکرد استراتژیک در برخی موارد تحول ساز بوده ولی در بسیاری موارد تنها به کتابچه های قطور ختم شده است.

الگوی فرصت با توجه به خاستگاه فرصت به مامی گوید که "ابتدا بگوئید از استراتژی چه انتظاری دارید، سپس رویکرد مناسب خود را انتخاب کنید". اگر دنبال تحول بخشیدن به سازمان هستید، به دنبال استراتژی های خلاقانه باشید. اگر نگران رقبای اصلی خود در صحنه هستید رویکرد مناسب شما استراتژی های آینده نگر است و اگر می خواهید در صحنه رقابت خود ره صدساله را یک شبه طی کنید، تنها رویکرد آینده ساز چاره کار خواهد بود. (استراتژی اثربخش مهندس وفا غفاریان دکتر غلامرضا کیانی نشر فرا)

بهر صورت اگر بخواهیم این مفاهیم را در قالب پارادایم ای مطرح شده در استراتژی های اثربخش قرار دهیم، الگوی مینتزبرگ مناسب به نظر می رسد.

پارادایم های شکل گیری استراتژی: استراتژی علم است یا هنر؟

بطور کلی سه خط فکری در زمینه استراتژی و نحوه شکل گیری آن وجود دارد. گروهی از متفکران مانند مینتزبرگ، اوها و استیسی معتقدند که استراتژی امری شهودی است و فرایند شکل گیری آن یک هنر است. در تفکر استراتژی بعنوان یک هنر، برنامه ریزی و تفکر استراتژیک دو مقوله متفاوت و جدا از هم هستند که در آن برنامه ریزی از تفکر نشأت می گیرد. در این دیدگاه، فرایند برنامه ریزی استراتژیک منجر به برنامه می شود نه استراتژی در نتیجه باید به فکر بسط و توسعه استراتژی های خلاقانه و اثربخش بود نه یک فرایند و روش مبتنی بر

منطق برای برنامه‌ریزی استراتژیک. براساس این دیدگاه فرایند شکل‌گیری و ایجاد استراتژی بیشتر مبتنی بر خلاقیت و دید فرد است تا فرایندی مبتنی بر گام‌های مشخص و از قبل طرح‌ریزی شده

گروهی از دانشمندان مانند پورتر، آنسوف و اندروز معتقدند که فرایند ایجاد و شکل‌گیری استراتژی فرایندی منطقی و عقلایی است که می‌توان از قبل آنرا طرح‌ریزی نمود. بر این اساس فرایند اتخاذ استراتژی علم محسوب می‌شود.

در این بین گروهی نیز ترکیب هر دو را بطور توأم مطرح می‌کنند. این گروه تلاش می‌کنند تا به تلفیق دیدگاه‌های خلاق و ابتکاری و نیز دیدگاه‌های تحلیلی و کمی دست زنند.

بررسی پیچیدگی استراتژی در یک فرایند مشکل اصلی ما است. در واقع ایراد نه در تاریکی است نه در فرد کور بلکه در خود فرایند است. استراتژی طرحی قضاوتی، بینشی شهودی و توأم با یادگیری است. استراتژی تحولی مستمر است که بر پایه شناخت و یادگیری فردی و اجتماعی قرار دارد. شروع به تحلیل (در ابتدا) و نهایتاً برنامه‌ریزی (در انتها) همه و همه در پاسخ به آن چیزی است که در محیط سخت و دشوار باید رخ دهد این موضوع دلیل تنوع در رویکردها و تعاریف استراتژی است.

هنری مینتزبرگ تلاش کرده است تا مکاتب مطرح شده در امور استراتژی را با مفهوم پارادایم ادغام کرده و مکاتب ۱۰ گانه‌ای را در قالب سه پارادایم تجویزی، توصیفی و ترکیبی معرفی کند. البته لازم به ذکر است که خود مینتزبرگ این مکاتب را پارادایم نمی‌شمارد. به نظر می‌رسد منظور از پارادایم (هر پارادایم چند مکتب را پوشش می‌دهد) نگرش یا دیدگاه‌های مبنا و پایه در مورد مفهوم استراتژی و نحوه شکل‌گیری یا طراحی آن است. این نگرش‌ها یا دیدگاه‌ها بطور کلی به سه دسته تقسیم بندی می‌شوند (دکتر علی احمدی)

الف: پارادایم تجویزی

براساس این پارادایم و مکاتب زیرمجموعه آن شکل‌گیری استراتژی یک فرایند مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلی و علت و معلولی است. (بطور ساده براساس این پارادایم برای طراحی یا تعیین استراتژی شرکت باید فرایندی منطقی را طی کرد. این فرایند منطقی شبیه دستورالعمل آشپزی برای پخت غذا است)

شامل سه مکتب طراحی [۱]، برنامه‌ریزی [۲] و موقعیت‌یابی [۳] است. همانطور که گفته شد این مکاتب اعتقاد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت دارند. (شکل ۲-۳ ص ۹۹ ملاحظه شود) نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک متأثر از پارادایم تجویزی عبارتند از:

• مدیریت استراتژیک عبارت از طراحی، تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی است که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کند.

- مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری است که می‌تواند محیط درون سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط برون سازمانی به نحوی به هم ربط دهد که ارزش هر یک از این عوامل در تحقق اهداف به خوبی مشخص شود.
- استراتژی با رعایت تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و منابع و توانایی‌های سازمان، راه رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند.
- اندروز، آنسوف، پورتر از متفکرین برجسته مکاتب تجویزی محسوب می‌شوند. ویژگی‌های مکاتب تجویزی عبارتند از:
- شکل‌گیری استراتژی باید فرایندی آگاهانه و کنترل شده باشد.
- مسئولیت کنترل و آگاهی شخص اول سازمان است. این شخص استراتژیست واقعی سازمان و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر.
- مدل شکل‌گیری استراتژی باید ساده و غیر رسمی توسعه یابد.
- استراتژی‌ها باید منحصر بفرد و ویژه برای هر سازمان باشند.
- استراتژی باید به طور کامل و مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ شود.
- ویژگی عمده مکتب تجویزی این است که طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌گیرند.
- بزعم مینتزبرگ هدف پارادایم تجویزی کنترل فرایند استراتژی از طریق تجزیه و تحلیل است و لذا آنچه که در این مکتب قابل توجه می‌باشد، چگونگی تنظیم استراتژی است و نه چگونگی ظاهر شدن آن. بنابراین با چنین پیش فرضی استراتژی بعنوان یک برنامه یا موقعیت در نظر گرفته می‌شود.

ب: پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)

تاکید این پارادایم و مکاتب زیرمجموعه آن بجای فرایند طراحی یا تعیین استراتژی به خود استراتژی و محدوده و محتوای آن است. (بجای تاکید بر دستورالعمل آشپزی به غذای پخته شده و مواد بکار گرفته شده در آن، مزه و کیفیت آن تاکید می‌شود). در این پارادایم، استراتژی بیشتر حاصل و نتیجه تدابیر غیررسمی، اقتضایی و خلق الساعه است.

این مکاتب به دنبال روشن ساختن حیطه یا محدوده استراتژی هستند. استراتژی در چارچوب این مکاتب در قالب برنامه، نیرنگ (خط‌مشی)، الگو، موقعیت یا نگرش تعریف می‌شود. مکاتب یادگیری [۵]، قدرت‌گرایی [۶]،

ادراکی یا شناختی [۷]، کار آفرینی [۸]، محیط گرایی [۹] و فرهنگی [۱۰] مکاتب زیرمجموعه این پارادایم محسوب می‌شوند.

براساس این مکاتب تغییرات شدید، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط عامل کاهش اثربخشی مکاتب تجویزی است. در واقع در شرایط تحول و تغییر، ارزیابی و ارزش‌یابی مطمئنی از تهدیدات و فرصت‌های محیطی غیرممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشت‌های متفاوت مدیران و در نتیجه غیرقابل اطمینان خواهد بود.

برخلاف مکاتب (پارادایم) تجویزی که در آن استراتژی عامل تغییر ساختار محسوب می‌شود، در مکاتب (پارادایم) توصیفی ساختار کندتر و سخت‌تر از تغییر استراتژی است و استراتژی را بیشتر از ساختار قابل تغییر می‌داند. در چهارچوب نگرش و مکاتب توصیفی – نام دیگر این مکتب، مکتب تعیین‌کننده [۱۱] است – عوامل و شرایط و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند. استراتژی همان قدر که بر ساختار، فناوری و منابع انسانی تأثیر می‌گذارد از آنها تأثیر می‌پذیرد. (شکل ۳-۳ ص ۱۰۳)

نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک متأثر از مکاتب توصیفی (تجربی – انطباقی)

- تأکید مدیریت استراتژیک تفکر و اقدام به موقع است (نه داشتن یک برنامه حجیم)
- مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری متکی بر آزمایش و خطا است.
- تفکر و اقدام استراتژیک (در مقایسه با اقدام یا تفکر تاکتیکی و عملیاتی) به فعل و انفعال و موفقیت کل مجموعه توجه دارد، نه یک بخش از مجموعه
- مدیریت استراتژیک، یک اقدام و یا اعمال یک راحل اقتضایی و انطباقی کلان است.
- این مکاتب بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارند تا برنامه‌ریزی استراتژیک
- این شکل از تفکر در شرایط غیر قابل پیش‌بینی طرح‌ریزی بلندمدت را امکان‌پذیر نمی‌داند.
- این مکاتب، نگرش پیش‌تدبیری در تدوین استراتژی را مردود دانسته و معتقدند که فرایندهای گام به گام و از پیش تعیین شده، نمی‌توانند ما را به تصمیم‌های درست استراتژیک، رهنمون سازد.
- ادعاهای دیگر این مکاتب غیرممکن بودن تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است. زیرا سازمان‌ها و شرایط محیطی به طور مستمر تحت تغییر و تحول هستند.
- در این رویکرد چیزی به نام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد و آن چیزی که مورد توجه است تدوین استراتژی و اثربخشی آن است تا فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

• براساس این مکاتب یک استراتژیست، کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت آمیز سازمان خود تصمیم گیری کند.

• مهمترین ادعای این مکاتب غیرقابل تفکیک بودن طرح ریزی از اجرا است. پس طرح و مجری باید یکی باشند چنین تفکیکی تنها در مدل های بروکراسی / ماشینی می تواند مطرح باشد که تعداد خیلی از افراد در رأس فکر می کنند و انبوهی از افراد فقط مجری آن هستند.

پ: پارادایم ترکیبی

این پارادایم و مکاتب زیر مجموعه آن تلاش دارند تا ویژگی های هر دو پارادایم تجویزی و توصیفی را به نوعی پذیرفته و با هم ترکیب نمایند. در این پارادایم، مکاتب تجویزی و توصیفی مکمل هم هستند.

این مکتب سعی در نزدیک کردن و در هم آمیختن مکاتب قبل دارد. در واقع این پارادایم فصل مشترک دو پارادایم قبل است. در این پارادایم به توسعه تفکر استراتژیک و رابطه آن با برنامه ریزی استراتژیک توجه می شود. مشخصات مکتب (پارادایم) تلفیقی عبارتند از:

• در چهارچوب نگرش این پارادایم ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت ها و ضعف های سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیطی، تغییر عوامل محیطی و شکل دهی محیط مطابق اهداف و استراتژی های مورد نظر، ضروری است.

• ضمن اینکه چشم انداز، دیدگاه و ارزش های مدیران عالی تعیین کننده هستند، نقش کارکنان و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقانه اندیشیدن های تغییر دهنده غیر قابل اجتناب است.

• در این طرز تفکر تحلیل های کلان همراه با تحلیل های خرد ملاک تصمیم گیری ها قرار می گیرند.

• رسالت ها و آرمان های تجویزی با واقع گرایی بیشتری تبیین و اجرا می شوند.

• مکاتب تلفیقی یک برخورد سیستمی - اقتضایی دور اندیشانه را توصیه می کنند.

مینتزبرگ مکاتب مدیریت استراتژیک را به ۱۰ مکتب تقسیم می کند. این مکاتب در شکل زیر معرفی شده اند.

مکتب شناختی (ادراکی) / مکاتب تجویزی / مکتب طراحی / مکتب کارآفرینی / مکاتب مدیریت استراتژیک / مکتب پیکره بندی /

مکتب پیکره بندی / مکاتب توصیفی / مکاتب تلفیقی / مکتب برنامه ریزی / مکتب موقعیت یابی / مکتب محیط گرایی / مکتب یادگیری / مکتب قدرت گرایی / مکتب فرهنگی / مکاتب مدیریت استراتژیک

مکاتب تجویزی مربوط به طبیعت استراتژی بوده و بیشتر با این مسأله سرو کار دارند که استراتژی ها چگونه باید به شکل قاعده در آیند و از قبل تدبیر شوند. نه اینکه چگونه الزاماً شکل می گیرند. مکاتب توصیفی هر یک

جنبه‌های خاصی از فرایند تشکیل استراتژی را بررسی کرده و بیشتر با مسأله توصیف استراتژی‌ها در سر و کار دارند تا فرایند و روش طراحی استراتژی

پارادایم و انتقال آن

برای درک مفهوم پارادایم می‌توانید به نکات (تعاریف) زیر توجه نمایید:

- پارادایم مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهند.
 - مجموعه‌ای از مفروضات و تصورات که به نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند، حقیقتی که هیچگاه نمی‌تواند بطور کامل بیان شود.
 - پارادایم‌ها راهنمایی برای حل مسائل (دیدن پدیده‌ها و مفاهیم اطراف) هستند انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد و قضاوت می‌کند.
 - براساس تعریف ژول باکر پارادایم‌ها مجموعه‌ای از قواعد هستند که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید و الگویی برای حل مسائل به شما ارائه می‌کند.
 - پارادایم‌ها به انسان قدرت درک و تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده را می‌دهند. بعبارت دیگر پارادایم‌ها چهارچوبی برای درک و تفسیر پدیده‌های اطراف به انسانها می‌بخشند.
- باید توجه داشت که پارادایم‌ها در طول زمان تغییر کرده و جابجا می‌شوند. برای مثال تا قبل از گالیله تصور می‌شد که زمین مرکز جهان است و همه اجرام آسمانی به دور آن می‌چرخند در صورتی که امروزه همه می‌دانند که زمین دور خورشید می‌چرخد!
- هنگامی که پارادایم جدید ظهور می‌کند قوانین و قواعد حاکم بر پارادایم قبلی بمرور از بین می‌رود. در دنیای سازمان و تجارت با تغییر پارادایم حاکم، فرصت برای ظهور و رشد بنگاه و سازمان‌های جدید که با شرایط پارادایم جدید انطباق دارند، پدید می‌آید و بسیاری از سازمان‌هایی که در قالب پارادایم قبلی موفق بودند، از بین می‌روند. در واقع در دوره انتقال پارادایم فرصت بسیار اسبی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌ها فراهم می‌شود. برای مثال به ظهور شرکت‌های مبتنی بر فناوری اینترنت در دهه نود توجه نمایید! در واقع سازمان‌هایی که در ایجاد پارادایم جدید نقش داشته یا همراه با تغییر پارادایم حاکم و ظهور پارادایم جدید تغییر کنند موفق خواهند بود.

رابطه پارادایم با استراتژی

نکته کلیدی این است که استراتژی برای موفقیت باید براساس فرصت‌های معتبر و ارزشمند محیطی شکل گیرد. از طرف دیگر با تغییر پارادایم حاکم بر سازمان و محیط آن فرصت‌های جدیدی آفریده می‌شوند که می‌توانند خاستگاه استراتژی‌های جدید شوند. پارادایم‌ها در سازمان در سه سطح مطرح می‌شوند:

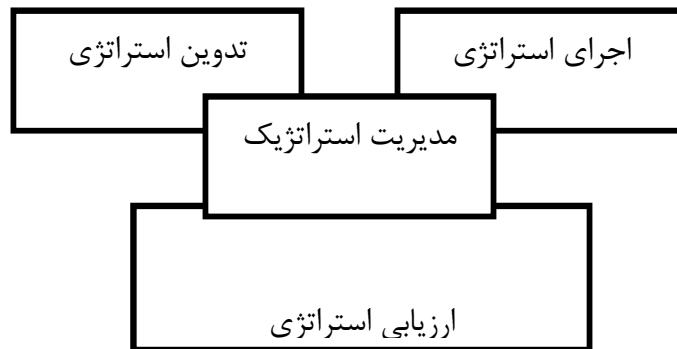
۱. پارادایمی که فقط به یک سازمان خاص بر می‌گردد.
 ۲. پارادایمی که به مدیریت، استراتژی و سازمان باز می‌گردد.
 ۳. پارادایم عمومی، شامل باورها، تئوری‌ها و دانشی که به قدرت هر شخصی بر می‌گردد و می‌تواند پایه رویکرد یک مدیر باشد.
- سازمان‌های هوشیار، آنهایی هستند که سطح دوم پارادایم‌ها را همواره تغییر می‌دهند و پارادایم‌های جدید ایجاد می‌کنند. در این راستا می‌توان گفت که براساس تغییر شرایط در آینده می‌توان دست به پیش‌بینی فرصت‌های جدید محیطی زد و براساس آن اقدام به طرح‌ریزی استراتژی نمود. استراتژی‌ها بر مبنای چنین فرصت‌هایی (که پیش‌بینی می‌شوند) به چهار دسته تقسیم می‌شوند:
- استراتژی‌های آگاهانه : بر مبنای پارادایم جاری شکل می‌گیرند.
 - استراتژی‌های خلاقانه : در فضای پارادایم موجود راه‌حل‌های بدیع را جستجو می‌کند.
 - استراتژی آینده‌نگر: بر شناخت پارادایم آینده استوار است
 - استراتژی آینده ساز : بر مبنای قاعده شکنی و خلق پارادایم جدید شکل می‌گیرند.
- در استراتژی‌های آینده‌نگر مزیت رقابتی ایجاد می‌شود. این استراتژی ریسک کمی دارد لذا برتری و تفوق کمی نسبت به رقبا ایجاد می‌کند و در نتیجه تحول‌زا نیست. اما در استراتژی آینده‌ساز مزیت رقابتی انحصاری ایجاد می‌شود و سازمان را در یک موقعیت برتر رقابتی قرار می‌دهد. این نوع استراتژی ریسک بالایی نیز دارد و از انجایی که نیاز به خلاقیت بالایی دارند به یک فرد متکی می‌شوند.
- براساس پارادایم مدرن امروزی خاستگاه استراتژی فرصت است و این مساله موجب منسوخ شدن برنامه‌ریزی استراتژیک شده است. در این پارادایم برای انتخاب استراتژی در ابتدا باید به سوال از استراتژی چه انتظاری می‌رود؟ پاسخ داد سپس دست به انتخاب رویکرد استراتژیک از سوی مدیر زد.

مبانی مدیریت استراتژیک

۱-۱- مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه ای است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد. این سه بخش که در نمودار ۱-۱ نشان داده شده اند، ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. باید توجه داشت که هر بخش دارای اجزا و مراحل خاص خود است که در نمودار ۱-۲ نشان داده شده اند.

نمودار ۱-۱ تعامل بخش های سه گانه مدیریت استراتژیک



تدوین استراتژی: در این مرحله مأموریت سازمان / شرکت تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می شوند تا فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها مشخص شوند و براساس آنها اهداف و استراتژی های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.

اجرای استراتژی: در این مرحله استراتژی های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی ها ابتدا اهداف و سیاست ها در راستای مأموریت و استراتژی ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می شوند تا استراتژی ها به اجرا درآیند.

ارزیابی استراتژی: در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و راه کارهای اجرایی بررسی می شود، همچنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار می گیرند و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود.

نمودار ۲-۱ الگوی مدیریت استراتژیک

بخش ارزیابی استراتژی	بخش تدوین استراتژی		
	بخش اجرای استراتژی		
محاسبه و ارزیابی عملکرد			
	تعیین اهداف	تعیین سیاست ها	تخصیص منابع
	بررسی عوامل خارجی	تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی ها	بیانیه ماموریت
	بررسی عوامل داخلی		

۲-۱- سطوح مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح است بدین معنی که در سازمان های مادر تخصصی یا شرکتهایی که دارای چند کسب و کار هستند، استراتژی ها در سه سطح از سازمان تعیین می شوند، در سازمان هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولاً "سطح کل سازمان و سطح واحدهای کسب و کار یکی است) سطوح سه گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

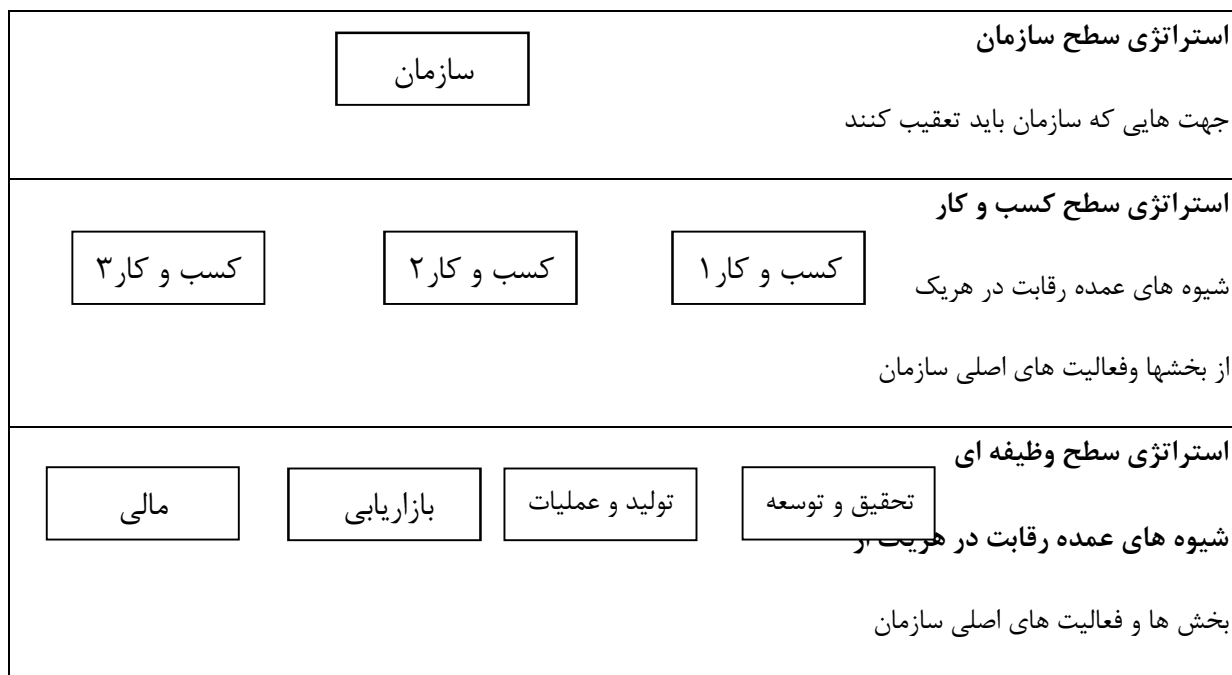
۱-۲-۱- **سطح کل سازمان:** هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می شوند. استراتژی های این سطح را استراتژی های کل شرکت می نامند.

۱-۲-۱- **سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک / کسب و کار:** در سازمانهای بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای ماموریت و استراتژی های سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها/واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز ماموریت و استراتژی هایی تعیین می شود. به استراتژی های این سطح استراتژی های کسب و کار اطلاق می شود.

۱-۲-۳- **سطح وظیفه ای:** در این سطح نیز براساس اهداف و استراتژی های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه ای تعیین می شود. مسئولیت بزرگتر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن استراتژی ها و برنامه های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه ای ممکن است مجموعه ای از استراتژی ها وجود داشته

باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس بمنظور کمک به استراتژی های واحد بازرگانی تدوین می شوند. استراتژی های این سطح را استراتژی های وظیفه ای می گویند.

نمودار ۳-۱ سطوح مدیریت استراتژیک



مدیریت استراتژیک و مفاهیم بنیادی

ظهور مدل استراتژیک برای مدیریت

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسایلی از قبیل برنامه ریزی تولید، رفتار زبردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه های غیر رسمی در بازدهی کار، مدل های کمی تصمیم گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی آنها نبود. چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده ای در جهان اتفاق افتاد.

لذا تغییرات و دگرگونی های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه ریزی بلند مدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای

محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می کند. وجود عدم قطعیت های محیطی (Uncertainties) در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون تر می کند.

تعریف مدیریت در باره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و سمت گیری های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند. از جمله: - مدیریت عبارتست از: هنر انجام کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴). - فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل؛ این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم (فوستر، ۱۹۶۷). - فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی (دانی و همکاران، ۱۹۷۱). - فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان (استونر و همکاران، ۱۹۹۵).

تعریف عملیاتی (Operational definition)، مفهوم مدیریت را به رعایت ملاکهای عینی منوط می سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاکهایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدفها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم گیری برقرار باشد، می توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می شود (کلاندوکینگ، ۱۹۷۲).

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می شود. فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است: تجزیه و تحلیل محیطی / پایه گذاری جهت گیری سازمانی / هدف گذاری / تعیین و تدوین استراتژی ها / بستر سازی و اجرای استراتژی ها / کنترل استراتژی ها

همانگونه که از مراحل فوق برمی آید، یک مدیر استراتژیست باید هم به برنامه ریزی و هم به کنترل بپردازد. لذا فرایند مدیریت استراتژیک به صورت زیر تعریف می شود:

«مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم فرمول بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی-با تاکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی و غیره- جهت رسیدن به اهداف سازمانی.» اگر چه اقدامات هر مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک با توجه به نوع سازمان و محیط آن می تواند متفاوت باشد اما بر اساس فرایند عمومی تعریف شده در فوق اقدامات و اهداف عمومی هر مرحله به شرح زیر می باشد.

تجزیه و تحلیل محیطی: عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان تاثیر به سزایی دارند. مدیران هر از چندگاه به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون سازمانی از یک سو و افزایش تناسب استراتژی های اتخاذ شده با محیط سازمانی از سوی دیگر، اقدام به تجزیه و

تحلیل محیطی می نمایند. یک مدیر برای تجزیه و تحلیل کارآمد و مؤثر محیط سازمانی باید از ساختار محیط سازمان آگاهی داشته باشد. محیط سازمانی معمولاً در سه سطح عمومی، عملیاتی و درونی دسته بندی می شود.

هدف گذاری: برای کلمه «هدف» (OBJECTIVE) در متون مدیریتی تعابیر بسیاری وجود دارد و البته در خارج از کتب مدیریتی نیز به معنای مختلفی استفاده می شود. حتی شاید بتوان ادعا کرد که در مورد آن بیش از هر مفهوم برنامه ریزی بحث و نظر وجود داشته است. تعریف اسکات (SCOTT) از هدف به شرح زیر است: «اهداف» بیان کننده منظور برنامه ریزی در طرح ها و برنامه ها هستند. آنها در چارچوب فرایند برنامه ریزی تدوین شده، ایده های مبهم و تجربی را به منظورهای و نتایج مشخص تبدیل می کنند. هدف گذاری جزء لاینفک یک برنامه ریزی است، اگرچه ممکن است اهداف به صورت نا آگاهانه تعریف شده باشند. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت می کند. ورودی ها، فرایندها و خروجی های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس کننده منظور یک سازمان هستند. به عبارت دیگر مستقیماً از مأموریت سازمان منتج می شوند. سازمان ها برای منظورهای متفاوتی وجود دارند و بنا براین دارای اهداف خاصی هستند. «آنسوف» به اهداف به منزله ابزارهای تصمیم گیری خاصی نگاه می کند که مدیریت را به سمت ارزیابی عملکرد سازمان در رسیدن به منظورهای سوق می دهد. طبق نظر «دراکر» هر سازمان می تواند اهداف متعددی داشته باشد. در این راستا از دیدگاه «هامبل» مدیریت بر یک سازمان میسر نیست، مگر با مدیریت بر اهداف سازمان، شامل برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر، اجرای فعالیت هایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدام اصلاحی برای دستیابی کارآمد و اثربخش تر به اهداف سازمانی این نظریه امروزه به عنوان «مدیریت بر مبنای هدف» مطرح است.

تعیین و تدوین استراتژیها: مدیران پس از تجزیه و تحلیل محیط، تعیین جهت گیری سازمانی و تعریف مأموریت، ارزشها، چشم انداز و اهداف سازمانی آماده تعیین استراتژی های سازمانی می باشند. تعیین استراتژی عبارتست از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. به عبارت دیگر استراتژی ها می بایست تحلیل های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روشها و مدل های تعیین استراتژی به تبع مدیریت استراتژیک، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هریک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا مدل های برنامه ریزی استراتژیک بسیاری موجود می باشند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می پذیرد. بنابراین می توان ادعا کرد که در هر شرکتی که مدیریت استراتژیک پیاده شده است، یک مدل برنامه ریزی استراتژیک منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است.

بستر سازی و اجرای استراتژی ها: بستر سازی و اجرای استراتژی ها پنجمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی های تدوین شده را به مرحله اجرا می گذارد. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده اند،

بدون یک اجرای منظم و برنامه ریزی شده عملاً بی فایده است. جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت تعامل (INTRACTING SKILL): که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس ها و ناامیدی های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا در آوردن استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص (ALLOCATING SKILL): که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند.

ج) مهارت نظارت (MONITORING SKILL): که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر. مجریان استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.

د) مهارت های سازماندهی (ORGANISING SKILL): که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می کنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند. به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

- کنترل استراتژی ها: کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا می باشد. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه گذاری جهت گیری های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها، حتی نحوه کنترل استراتژی ها را در بر دارد. شایان ذکر است که جهت اجرای استراتژی ها می بایست آنها را به تاکتیک و برنامه های عملی مربوطه تقسیم نمود. پرواضح است که استراتژی ها قابل کنترل نمی باشند، مگر اینکه برنامه های عملی مربوطه اجرا و کنترل شوند.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک به شرح زیر می باشد:

به طور کلی مدیریت استراتژیک در چرخه زیر خلاصه می شود

تدوین استراتژی ها

اجرای استراتژی ها

ارزیابی استراتژی ها

مرحله تدوین استراتژی :

در این مرحله مأموریت سازمان تعیین می گردد و به شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را برای سازمان بوجود می آورند پرداخته می شود. همچنین نقاط ضعف و قوت داخل سازمان شناسایی شده ، هدفهای بلند مدت مشخص شده ، استراتژیهای گوناگون بررسی می شوند و نهایتاً استراتژیهای مناسب برای ادامه فعالیت انتخاب می گردند.

در مرحله تدوین استراتژی مسائل زیر مطرح می شوند :

• تعیین نوع فعالیتی که سازمان می خواهد به آن بپردازد.

• تعیین فعالیتی که سازمان می خواهد از آنها خارج شود.

• شیوه تخصیص منابع

• تصمیم گیری در خصوص گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیتهای سازمان

• تصمیم گیری در خصوص ورود به بازارهای بین الملل

• تصمیم گیری در خصوص ادغام سازمان با سایر سازمانها یا تشکیل مشارکت با سایر سازمانها

• مشخص کردن شیوه های مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب

از آنجایی که هیچ سازمانی نمی تواند دارای منابع نامحدود باشد، برنامه ریزان استراتژیک (استراتژیست ها) باید

در خصوص اینکه کدامیک از استراتژیها می توانند بیشترین منافع را برای سازمان حاصل کنند تصمیم گیری نمایند. و این مرحله، مرحله بسیار پر اهمیتی است چرا که این استراتژی ها مزایای رقابتی سازمان را در بلند مدت تعیین می نمایند.

مرحله اجرای استراتژیها:

اجرای اسنراتژیها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه ای را مشخص نموده ، سیاست ها را تعیین کند و در کارکنان انگیزه ایجاد نموده و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که برنامه ها و استراتژیهای تدوین شده قابل اجرا باشند.

اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که برنامه ها و استراتژی ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده ریزی کند، تلاشهای بازاریابی را هدایت نموده، بودجه بندی کند ، سیستم های اطلاعاتی بوجود آورد و از آنها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید یا به عبارت دیگر بین عملکرد سازمان و جبران خدمات کارکنان رابطه ای معقول برقرار نماید.

اغلب اجرای استراتژیها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. منظور از اجرای اسنراتژی ها بسیج شدن کارکنان و مدیران برای به عمل درآوردن استراتژی های تدوین شده است.

برای اجرای موفقیت آمیز استراتژیها ، لازم است مدیران از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارتهای بالایی

برخوردار باشند. فعالیتهایی که برای اجرای استراتژیها اجرا می شوند بر همه کارکنان و مدیران یک سازمان اثر خواهند گذاشت. هر یک از بخش ها و واحدهای سازمانی باید درصدد پاسخ گویی به پرسشهایی از این قبیل باشند: "برای اینکه در اجرای برنامه ها و استراتژی های سازمانی نقش خود را به خوبی ایفا کنیم، چه باید بکنیم؟ و چگونه می توانیم این کار را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم؟" جنبه اصلی مرحله اجرای برنامه ها و استراتژی ها این است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب شوند در سازمان با شیفتگی و افتخار و در نهایت از خود گذشتگی کار کنند و در راه دستیابی به هدف های تعیین شده از هیچ کوششی فروگذار نکنند.

مرحله ارزیابی استراتژی ها :

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنها در چه زمانی کارساز واقع نمی شود؛ اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا شرایط محیطی (عوامل داخلی و خارجی) به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می گیرد:

۱. بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند.

۲. محاسبه و سنجش عملکرد ها

۳. اقدامات اصلاحی

بدان سبب باید استراتژی ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی توانند موفقیت فردا را تضمین نماید! موفقیت همیشه باعث بروز مسائل جدید و گوناگون می شود؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود.

در یک سازمان فعالیتهایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها انجام می شوند در سه سطح سازمان اعمال می گردند که عبارتند از: سطح کل شرکت، سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک و سطح وظیفه ای. مدیریت استراتژیک در قالب یک تیم رقابتی می کوشد با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی نقش یا وظیفه خود را به شیوه ای عالی ایفا نماید. پیتر دراگر می گوید: کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند.

الگوی مدیریت استراتژیک

برای مطالعه فرایند مدیریت استراتژیک از یک الگو استفاده می شود، الگوی ارائه شده در زیر یک الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می باشد.

این الگو فرآیند های زیر را شامل می شود:

• تعریف مأموریت سازمان (چرایی سازمان)

• تحلیل محیط درونی

• تحلیل محیط بیرونی

- مشخص کردن اهداف بلند مدت
- تدوین ارزیابی و انتخاب استراتژی ها
- تعیین هدفهای سالانه و سیاست ها یا برنامه های اجرایی و خط مشی گذاری و فرهنگ سازی مدیریت استراتژیک
- تخصیص منابع
- نظارت و ارزیابی

استراتژیست ها چه کسانی هستند

: استراتژیست ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان هستند. استراتژیستها دارای عناوینی مختلف شغلی مانند مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کار آفرین هستند. استراتژیستها سه مسئولیت اصلی را به عهده دارند: ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و نهایتا ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. انتظار می رود استراتژیست ها به شیوه های مختلفی تغییر کنند.

استراتژیست ها از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسئولیتهای اجتماعی، توجه به سودآوری، توجه به اهداف بلند مدت یا کوتاه مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت اند.

تخصیص منابع: تخصیص منابع یکی از فعالیتهای اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان پذیر می سازد. در سازمانی که برای تصمیم گیری از روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک استفاده نشود، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی یا سیاسی استفاده خواهد شد. در اجرای روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک بر این نکته تأکید می شود که منابع بر اساس اولویت هایی که به وسیله هدفهای سالانه تعیین شده اند، تخصیص یابند. برای مدیریت استراتژیک و از نظر موفقیت سازمانی هیچ چیز نمی تواند زیان بارتر از این باشد که منابع به گونه ای تخصیص یابند که با اولویتهای تعیین شده با هدفهای سالانه و مورد تصویب سازگار نباشند. هر سازمانی دست کم چهار نوع منبع دارد که برای تأمین هدفهای مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی (فن آوری).

نظارت و ارزیابی: نظارت و ارزیابی استراتژی ها از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان دارای اهمیت زیادی است. ارزیابی به هنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر سازمان خواهد شد، آگاه سازد تا شاید پیش از اینکه وضع وخیم گردد، اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می شود:

۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی های سازمان
۲. مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی

۳. انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. مالکان شرکتهای کوچک، مدیران اجرایی، روسا و مدیران سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی متوجه منافع ناشی از مدیریت استراتژیک شده اند و چنین واقعیتی را پذیرفته اند.

ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می کنند. و این امر موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان شده و منافع زیادی را برای سازمان حاصل می کند.

به طور کلی مدیریت استراتژیک مزایای زیادی را برای سازمان ایجاد می نماید که از جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- باعث می شود سازمان از فرصتها آگاهی یابد، آنها را شناسایی نموده، اولویت بندی کرده و از آنها بهره برداری نماید.

- به شرکت دیدگاهی عینی می دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.

- برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیتها، چارچوبی مناسب ارائه می کند.

- اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامناسب را به حداقل ممکن میرساند.

- موجب می شوند که تصمیمات اصلی به گونه ای اتخاذ گردند که هدفهای بلند مدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرند.

- این امکان را برای سازمان فراهم می کند که زمان و منابع را به شیوه ای اثربخش تر به فرصت های شناخته شده تخصیص دهد.

- باعث می گردد زمان و منابع کمتری برای اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب العجل گرفته می شوند، گردد.

- برای ایجاد ارتباط بین کارکنان سازمان، چارچوبی را ارائه می نماید.

- به هماهنگی و یکپارچه شدن رفتار افراد در سازمان کمک می کند.

- مبنایی برای مشخص کردن مسئولیت یکایک افراد ایجاد می نماید.

- آینده نگری و فکر در خصوص آینده را در سازمان تقویت می کند.

• برای حل مسائل و بهره برداری از فرصت‌ها، روشی ارائه می‌کند که مبتنی بر همکاری، انسجام و شور و علاقه به کار و سازمان است.

• موجب تقویت نگرش خوشبینانه نسبت به تغییر می‌شود.

• باعث می‌شود مدیریت شرکت دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.

• قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.

• تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.

• هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.

• برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.

• به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.

• شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.

• دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.

• قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.

• به مدیران کمک می‌کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.

• به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.

• هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رساند بوجود می‌آورد.

• زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.

• مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک می‌باشد، ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرآیند (و نه تصمیم اتخاذ شده یا مدارک و اسناد) می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقشی مهم‌تر ایفا کنند. ارتباطات، کلیدی اصلی موفقیت استراتژیک است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. گفتگو و مشارکت در امور از ارکان اصلی به حساب می‌آیند. بنابراین، شیوه اجرای مدیریت استراتژیک از اهمیت بسیاری برخوردار است. یکی از هدف‌های اصلی فرآیند مزبور این است که موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان شود. شاید مساله تفاهم از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک باشد که تعهد پس از آن قرار می‌گیرد. هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند سازمانی را که در آن کار می‌کنند درک نمایند و به علت کار خود پی ببرند، اغلب خود را جزیی از سازمان به حساب می‌آورند و برای کمک کردن به آن خود را متعهد می‌دانند. بویژه هنگامی این وضع صادق است که کارکنان بین عملکرد سازمان و میزان جبران خدمت رابطه‌ای معقول و منطقی مشاهده نمایند و بتوانند چنین رابطه‌ای را درک کنند. مدیران و کارکنان هنگامی که به مأموریت، هدف‌ها و استراتژی‌های شرکت پی ببرند و آنها را درک کنند به شیوه‌ای شگفت‌انگیز خلاق و نوآور می‌شوند. بنابراین، یکی از منافع بزرگ مدیریت

استراتژیک این است که موجب می شود فرصتی بدست آید تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که بدان وسیله کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت. روزنامه وال استریت ژورنال گزارش می کند که ۴۰٪ شرکتهای تولیدی آمریکا به کارکنان خود تفویض اختیار می کنند و معمولا اینکار از طریق ایجاد تیم های خودگردان میسر می شود.

اگرچه اتخاذ تصمیمات استراتژیک خوب از مسئولیت های اصلی مالک یا مدیرعامل شرکت است، ولی مدیران و کارکنان هم بایستی در فعالیتهای مربوط به تدوین استراتژی ها، مراحل اجرایی و ارزیابی آنها مشارکت فعال داشته باشند. مشارکت موجب افزایش تعهد و در نتیجه منجر به ایجاد تغییرات ضروری خواهد شد.

در نتیجه: ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود بخشد. بویژه در مورد مدیریت استراتژیک این وضع بسیار صادق است. مدیران و کارکنان با استفاده از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک می توانند فعالیت ها و اولویتهای سازمان را بهتر درک کنند. مدیریت استراتژیک این مکان را به وجود می آورد که سازمان از کارایی بیشتری برخوردار شود و مسئله مهمتر این است که، روش مزبور برای شرکت این امکان را به وجود می آورد که کارها را به شیوه ای اثربخش انجام دهد. با وجود این، مدیریت استراتژیک نمی تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. فرایند مزبور به سازمان این امکان را می دهد که در تصمیم گیری ها ابتکار عمل به خرج دهد و نوآور باشد (و نه اینکه در برابر کنش ها واکنش نشان دهد و به صورت انفعالی عمل نماید).

برنامه ریزی، مفاهیم، مزایا، محدودیت ها و تاریخچه و انواع آن

آثار به جا مانده از زندگی بشر اولیه طی صدها هزار سال پیش نشان می دهد که در هر زمانی، برنامه ریزی به نوعی صورت می پذیرفته است. از بدوی ترین و ساده ترین فعالیت های گروهی بشر در رفع نیازهای خود (نظیر شکار یا خوشه چینی) تا جدیدترین و پیچیده ترین فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و صنعتی عموماً نیاز به برنامه ریزی را به ثبوت رسانید.

دانش برنامه ریزی نوین که از نظر فلسفی از مکتب سوسیالیستی ناشی گردیده، طی نیم قرن اخیر به لحاظ پیچیده تر شدن و گسترش سازمان ها، در بیشتر جوامع بشری مورد بهره برداری قرار گرفته است. امروزه سرنوشت و آینده تمام ملت ها و سازمان ها بستگی تام به توانایی رهبران و مدیران آنها در برنامه ریزی و اجرای موفق آن دارد.

در عصر ما به لحاظ تغییرات و تحولات سریعی که در جوامع بشری روی داده است، برنامه ریزی از حالت اولیه و سنتی خود فاصله گرفته و به صورت های دیگری ارائه گردیده است. اهم عواملی که به تحولات سریعی در جامعه منجر شده است، به شرح زیر خلاصه می شود:

۱) گسترش سریع دانش اطلاع رسانی

۲) رشد سریع و فزاینده تکنولوژی

۳) افزایش مستمر آگاهی انسان‌ها و متحول شدن معیارها و انتظارات آنان

۴) توسعه اقتصادی - اجتماعی

۵) رشد فرهنگ سیاسی

۶) گسترش دامنه آموزش‌های تخصصی و کاربردی و حتی علوم اجتماعی و انسانی

۷) انجام پژوهش‌های علمی گسترده و ارائه و کاربرد نتایج حاصله در جامعه

چارچوب نظری برنامه‌ریزی

تعاریف و هدف

برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهم‌ترین و با اولویت‌ترین ارکان مدیریت می‌باشد که زمان حال سازمان را با آینده آن پیوند می‌دهد. پیتزر دراکر معتقد است که برنامه‌ریزی فرآیندی مستمر از تصمیمات سیستماتیک با بهره‌گیری از اطلاعات در مورد آینده، تلاش‌های لازم برای انجام آن تصمیمات و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات، از طریق فرایند بازخورد. از دیدگاه استونر برنامه‌ریزی یعنی تعیین هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف‌ها است.

یکی از تعاریف نسبتاً جامع در مورد برنامه‌ریزی، تعریفی است که سیریل هودسن ارائه داده است. از دید او برنامه‌ریزی عبارت است از ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است.

تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که

فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم گیری می شود. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند.

• ویژگی های برنامه ریزی

برنامه ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

(۱) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه

(۲) جمع آوری اطلاعات

(۳) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید

(۴) تعریف اهداف

(۵) تامین مقدمات

(۶) پیش بینی شرایط آینده

(۷) ساخت زنجیره های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی

(۸) رتبه بندی و انتخاب گزینه ها

(۹) تعریف سیاستها

(۱۰) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه

• انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی از جنبه ماهیت به برنامه ریزی فیزیکی، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی فرایند، برنامه ریزی مالی، برنامه ریزی وظیفه ای و برنامه ریزی عمومی دسته بندی می شوند که در اینجا منظور از برنامه ریزی، برنامه ریزی از نوع عمومی است. برنامه ریزی عمومی معمولاً تمام دیگر انواع برنامه ریزی را در خود دارد. برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می توان در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلندمدت دسته بندی نمود.

در تعاریف مختلف برنامه ریزی سه ویژگی به چشم می خورد:

الف) برنامه ریزی ماهیتاً با پیش بینی همراه است و اصولاً پیش از اینکه عملی انجام پذیرد، باید نوع کار و چگونگی انجام آنرا معلوم کرد.

ب) برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است که فرایند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح های اجرایی برای دستیابی به هدف ها را در بر می گیرد.

پ) برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده بدست می‌آید. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی وسیله‌ای برای حصول اطمینان نسبت به تامین هدف‌های عمده سازمانی در زمان مورد نظر می‌باشد.

برنامه‌ریزی را می‌توان به لحاظ دستیابی به یکی از اهداف شش‌گانه زیر انجام داد:

(۱) تغییر محیط

(۲) تعیین مسیر

(۳) کاهش تاثیر تغییرات

(۴) افزایش کارایی و اثربخشی

(۵) کاهش ضایعات و اضافات

(۶) تدوین استانداردهایی برای تسهیل کنترل

ویژگی‌های یک برنامه خوب

چندان ویژگی‌های یک برنامه خوب را اینگونه بیان داشته است:

(۱) هدفهای برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.

(۲) یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.

(۳) برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد.

(۴) هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.

(۵) برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.

(۶) وحدت برنامه‌ریزی از جانب مدیران مختلف مورد تاکید قرار گیرد.

تاریخچه و سیر تحول برنامه‌ریزی

در اینجا نکات مهم سیر تکاملی برنامه‌ریزی، انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی و انواع روش‌های برنامه‌ریزی مطرح می‌گردد:

سیر تکاملی برنامه‌ریزی

با نگرشی تاریخی دوران تکاملی برنامه‌ریزی به سه دوره زیر تقسیم می‌شود:

(۱) محصول گرایی

(۲) بازارگرایی

(۳) فراصنعتی

مشخصات و ویژگی‌های هر دوره از (جداول صفحات ۳ و ۴) مطالعه شود.

• براساس نظر آنسوف ظهور بازارگرایی پس از جنگ جهانی دوم با اشباع بازارهای مصرف به اوج خود رسید و مقدمه‌ای برای ظهور و رواج ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک بود.

• ویژگی‌های زمانی هریک از دوره‌های مختلف منجر به شکل‌گیری گرایش‌های مختلف برنامه‌ریزی شد.

انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی

• ارتجاعی (Reactive) : گذشته نگر

• غیرفعال (Inactive): حال

• فعال (Proactive): آینده

• تعاملی (Interactive): در نظر گرفتن گذشته / حال و آینده

گرایش ارتجاعی یا گرایش به گذشته

ویژگی کلیدی این گرایش تمایل به گذشته است. گذشته‌گرایان وضعیت گذشته را بر حال و آینده ترجیح می‌دهند و اعتقاد دارند با گذشت زمان جریان امور بدتر می‌شود. ویژگی این گونه افراد عبارتند از:

مقاومت در برابر تغییر

• بازگشت به زمان گذشته

• اقدام برای خنثی کردن تغییر

• اعتقاد راسخ به تجربه و جریانات تاریخی و اتکا بر شکل سازمانی قدیمی و سلسله مراتب استبدادی پدرمابانه

• در نظر گرفتن سازمان بعنوان ماشینی که باید روغن کاری شود

• روش مدیریت از بالا به پایین و مکانیزم برنامه‌ریزی پایین به بالا

• برخورد با مساله‌ها بصورت جداگانه نه سیستمی

این گرایش سه جاذبه پر اهمیت دارد

- احترام به تاریخ : آموختن از تاریخ

- گرایش به مداومت و دوری از تغییر ناگهانی

- ایجاد احساس امنیت در افراد تحت تاثیر

گرایش غیرفعال (گرایش به حال)

ویژگی اصلی این گرایش تمرکز بر زمان حال است . هدف اصلی این گرایش بقا و ثبات است. سایر ویژگی‌های این گرایش عبارتند از:

- رضایت به حال

- بدون علاقه به بازگشت

- بدون علاقه به بازگشت تغییر

- دخالت در جریان امور به ندرت نتایج را بهبود می دهد.

گرایش فعال یا آینده‌گرایی : سبک فراگیر مدیریتی

گرایش غالب و فراگیر فعلی محسوب می‌شود. طرفداران این مکتب معتقدند که آینده بهتر از حال و گذشته است و تلاش برای شتاب به تغییر و استفاده از فرصت‌ها دارند. این افراد سوار بر موج به دنبال موج پیش آهنگ جستجو می‌کنند. فعالان مانند ارتجاعیون معتقدند که تکنولوژی عامل تغییر (اصلی) تغییر است. هدف اصلی این افراد رشد یعنی بزرگ و بزرگ‌تر شدن است. سایر ویژگی‌های این گرایش عبارتند از:

- استفاده از روش های علمی کمی و مقداری

- تأکید بر آزمایش به جای تجربه

- تأکید بر خلاقیت

- کاهش یا اجتناب از تهدیدات / استفاده از فرصت ها (از دست دادن فرصت ها)

- سبک برنامه ریزی از بالا به پایین

- آرمانگرایانه (شکار فرصت‌ها) : برنامه‌ریزی برای آینده نه برنامه‌ریزی آینده

- تلاش برای تغییر در درون سیستم نه تغییر خود سیستم یا محیط آن

گرایش تعاملی

سرچشمه این گرایش کوشش آگاهانه برای شناخت مدیریت و برنامه‌ریزی است که ریشه در عصر سیستم‌ها دارد. طرفداران این گرایش معتقد به ساخت آینده هستند. در این گرایش برنامه‌ریزی یعنی طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن است. ویژگی‌های مهم این گرایش عبارتند از:

- آینده تحت تأثیر آفرینندگی است (طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن)
 - نقش غالب خلاقیت و کارآفرینی
 - ایجاد فرصت‌ها نه فقط استفاده از آنها
 - جلوگیری از تهدیدات نه فقط مقابله با آنها
 - طراحی سیستم برای افزایش توانمندی یادگیری، انعطاف‌پذیری و پویایی
 - تعامل‌گرایان بنیادگرا هستند یعنی نه فقط به دنبال تغییر رونها بلکه دنبال تغییر زیربنها هستند. یعنی تلاش می‌کنند تا جهت موج را تغییر دهند.
- برنامه‌ریزان با گرایش تعاملی اهداف زیر را دنبال می‌کنند:

(۱) کوتاه مدت

(۲) میان مدت

(۳) بلند مدت

(۴) آرمان‌ها (ایده‌ال‌ها)

توجه: برای مطالعه ویژگی‌های انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی جدول ۱-۵ صفحه ۱۱ مطالعه شود.

تدوین استراتژی

تدوین استراتژی بعد مهمی از برنامه‌ریزی درازمدت را تشکیل می‌دهد. بدون استراتژی، مدیران غالباً ناچارند تصمیمات خود را با دیدی عملیاتی یا تاکتیکی و نه استراتژیک اتخاذ نمایند. برای تدوین استراتژی باید عوامل پیش‌برنده اهداف سازمان را شناسایی کرد و به درستی طبقه‌بندی نمود.

در تدوین مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده می‌توان به صورت زیر اقدام نمود:

۱- نیروهای استراتژیک پیش‌برنده را تعریف نموده و مشخص سازید، یعنی عوامل زیر را روشن سازید:

الف) عوامل اولیه شامل: - محصولات/خدمات شما - نیازهای بازار - سود حاصله

- اندازه/رشد - تکنولوژی - منابع انسانی

ب) سایر عوامل مهم شامل: - خدماتی که ارائه می‌شود - نیازهای مشتریان - توان تولید

- ظرفیت تولید - روش فروش/توزیع - منابع طبیعی - نگرش سازمانی

۲- عوامل استراتژیک را براساس اولویت منظم نمایید.

۳- عوامل پیش‌برنده اهداف سازمان را برای حال و آینده تعیین نمایید.

۴- در صورتی که جهت‌گیری سازمان تغییر نماید، تغییراتی را که باید صورت پذیرد، مشخص کنید.

۵- به تدوین بیانیه استراتژی بپردازید، به گونه‌ای که روشن گردد که سازمان شما در آینده چه وضعی خواهد داشت؟

استراتژی از نظر سطوح سازمانی

۱- استراتژی در سطح کل سازمان

۲- استراتژی در سطح واحد سازمان

۳- استراتژی در سطح دایره‌ای از سازمان

استراتژی در سطح کل سازمان به وسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می‌گردد، زیرا آنان بر عملیات و فعالیت‌های همه سازمان، که بیش از یک نوع فعالیت است، اشراف دارند و بر آنها نظارت می‌کنند.

در استراتژی واحد سازمانی به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت‌های یک واحد خاص توجه می‌شود.

در تدوین استراتژی در سطح دایره‌ای از سازمان چارچوب و مبنایی نیز برای مدیران وظیفه‌ای (مدیر امور مال، بازاریابی و تحقیق و توسعه) ارائه می‌شود تا آنها هم از استراتژی در سطح واحد سازمانی حمایت کنند.

استراتژی از نظر ماهیت عملکردی

- استراتژی رشد یا توسعه - استراتژی ادغام - استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک

- استراتژی خرید یک شرکت - استراتژی انقباضی - استراتژی دفاعی

- استراتژی ثبات یا ثبات رشد - استراتژی ترکیبی

به لحاظ کلی می توان برنامه ریزی را به برنامه ریزی جامع و برنامه ریزی عملیاتی تقسیم کرد:

- برنامه ریزی جامع

این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان را مشخص می سازد .

- برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های 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 می گویند .

ارتباط برنامه جامع و عملیاتی

- برنامه ریزی جامع تابع ارزشها، ایدئولوژی، سیاستها و استراتژی های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاست مداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می گردد

- 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 دست یافتنی، تنها متوجه بهترین کارآیی 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/استوار است براساس

تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز، این که چگونه سازمان را براساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می توان براساس توافق همگانی عمل کند

مجموعه ای از اطلاعات مرتبط بهم و مفصل سازمانی و برنامه
واحد های مختلف سازمانی و نمایندگیهای مربوط و توانایی آنها و توانایی بودجه های جاری

آینده نگری

سؤال می کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت چند سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می گردد

بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد

تاکید روی:

تغییرات برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و اقدامات پیشگامانه است

تغییرات درون سازمانی، روشهای برنامه ریزی درون سازمانی است .

برنامه ریزی توسط:

گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد

اداره، بخش، برنامه ریز یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد

تمرکز روی :

فرایند برنامه ریزی، تعیین مأموریت، وضعیت محیط خارجی، ظرفیت سازی، آموزش کارکنان و جامعه است

طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است

فرضیات :

سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند

سیستم بسته است و براساس برنامه های کوتاه مدت و طرح های داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابد

خصوصیات:

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی دراز مدت

برنامه‌ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

تعریف: عبارت است از تهیه برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت‌های درونی با شرایط ویژه محیطی و ارزیابی قابلیت‌های درونی یا

تعیین قدم‌های لازم جهت پیش‌بینی نقطه تعادل (*Equilibrium*) سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید
به عبارتی دیگر:

- کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می‌شود
- در واقع روش سیستماتیکی است که فرایند مدیریت استراتژیک را تأیید و پشتیبانی می‌کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه (*Plan*) به اقدام (*Action*) را ندارد و به تنهایی، سبب ایجاد شکاف میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می‌شود
- اضافه شدن جنبه‌های سازمانی کارآفرینانه و رهبری به برنامه‌ریزی استراتژیک همان مدیریت استراتژیک می‌باشد

بزرگترین مشکل مدیریت استراتژیک، ایجاد خاصیت اجرایی برنامه استراتژیک می‌باشد

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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

- چگونه باید انجام دهیم؟

مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

- تحلیل، شناخت و هدف‌گذاری (*Goal Setting*)
- تدوین استراتژی (*Strategy Formulation*)
- اجرای استراتژی (*Strategy Implementation*)
- ارزشیابی و کنترل (*Evaluation & Control*)

مشکلات فرا راه برنامه‌ریزی استراتژیک:

برنامه‌ریزی استراتژیک در خلاء صورت نمی‌گیرد، لذا برنامه‌ریز باید بسیاری از عوامل موثر بر کار خود را مورد توجه قرار دهد. از این رو مشخص کردن عوامل کلیدی، آگاهی از تاثیر آنها و توانایی برخورد با آنها در آتیه، در توفیق برنامه‌ریزی بسیار ضروری است.

موانع فرا راه برنامه‌ریزی استراتژیک از نظر اشیپگل

- ۱- فقدان نیروی انسانی ماهر برای برنامه‌ریزی
- ۲- عدم صرف وقت کافی توسط همان نیروی انسانی محدود دست‌اندرکار برنامه‌ریزی
- ۳- در اختیار نبودن اطلاعات کلی و تخصصی لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴- کافی نبودن مشارکت کارکنان اجرایی بخش بهداشت و درمان در برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۵- تدوین نامطلوب بیانیه رسالت، دورنما و تحلیل ارزشهای سازمان
- ۶- قوانین و مقررات نامناسب موجود در محیط خارجی

مفاهیم و اصطلاحات برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه (Plan)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی از هدف‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌های انجام کار، دستورها، کارهای ویژه، گام‌هایی که باید برداشته شود، منابعی که باید به کار بسته شود، و دیگر عناصر لازم برای اجرای یک کنش شناخته شده و معلوم هستند. برنامه‌ها به گونه معمول و با بودجه و اعتبار پشتیبانی می‌شوند.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تأمین این هدف‌ها است. هر دو جنبه برنامه‌ریزی در فرایند مدیریت اهمیت حیاتی دارند. (استونر ۱۳۷۵)

برنامه‌ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید انجام گیرد و یا تصمیم‌گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آنرا انجام دهد. (ابراهیمی‌نژاد، رفسنجانی ۱۳۸۶)

استراتژی

در اصل استراتژی برای علم لشکرکشی و امور سوق‌الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد، ولی بتدریج در هنر جنگ به علت همبستگی قدرت‌های اقتصادی، سیاسی، فنی، اجتماعی، روانی و عملیات نظامی معنای گسترده‌تری به خود گرفت. (بیان ۱۳۶۹)

استراتژی را گاهی راه و روش رسیدن به اهداف تعریف می‌نمایند. طبق این تعریف، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می‌کند در حالی که اهداف میسر حرکت را مشخص می‌سازند. اموری استراتژیک نامیده می‌شوند که حداقل دارای سه شرط باشند، یعنی بلند مدت باشند، در محیط رقابتی باشند، و جنبه حیاتی داشته باشند. (احمدی ۱۳۷۷)

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده می‌باشد. (بیلو و همکاران، ۱۳۷۶)

برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد. (برایسون ۱۳۶۹)

با همه مواردی که در تقسیم‌بندی برنامه‌ریزی گفته شد، امروزه در سازمان‌های پیشرفته و در سطوح مختلف سازمان‌ها، برنامه‌ریزی منظر دیگری به سه صورت اساسی و مهم به شرح زیر جلوه‌گر می‌شود:

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک

۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی

۳- برنامه‌ریزی عملیاتی

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک: در این برنامه‌ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می‌گردد. این نوع برنامه‌ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی ترسیم می‌نماید. این برنامه دارای دید بلندمدت است، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می‌گیرد.

۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی: این برنامه‌ریزی که ابتدا در سازمانهای نظامی به کار گرفته شد، فرایندی است که به وسیله آن مدیران دسته‌ای از فعالیتهای مرتبط را در اجرای یک استراتژی تصویر می‌کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به هدفهایی توسط برنامه‌ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می‌شوند. این نوع برنامه‌ریزی شامل تدوین هدفها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدفهاست. چارچوب زمانی آن کوتاه تر از برنامه استراتژیک است و در نهایت به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می‌گیرد.

۳- برنامه‌ریزی عملیاتی: فرایندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی، فعالیتها و گامهای ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند. این برنامه چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به دو برنامه‌ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدفهای محدود دارند.

لازم به ذکر است که مرز بین این سه برنامه‌ریزی کاملاً روشن نیست و تفاوت بین آنها نسبی می‌باشد.

• تعاریف دیگر از برنامه‌ریزی استراتژیک

۱ - فرای و استونر: برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارایه می‌کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند. (FRY AND STONER, ۱۹۹۵, ۱۲)

۲ - لرنر: برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسیله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در

آینده ایجاد شود.

برمبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز برمبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است.

منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسد.

چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد.

فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارایه یک بینش و هدف سازمانی روشن است.

به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است. فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.

وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید. (LERNER L. ALEXANDRA, ۲۰۰۲, ۱)

۳ - پفر: برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قایل می شود.

● برنامه ریزی استراتژیک بیشتر برنامه ریزیها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف طرحها و اقدامات منابع مورد نیاز» می باشند. در این مدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و . . . عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تاثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند.

برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می شوند هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را بکار برد.

تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارایه شده است. در اینجا تعریفی ارایه می شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه ریزی استراتژیک مشخص نماید. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد. استراتژی می تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک می تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.

● مزایای برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می دهد.

به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می کند.

تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم می کند.

هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می کند.

برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می کند.

به مدیران کمک می کند که درک روشن تری از سازمان داشته باشند.

شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان تر می سازد.

دیدنی هدفمند از مسایل مدیریت ارایه می دهد.

قابلی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارایه می دهد.

به مدیران کمک می کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.

به نحو موثرتری زمان و منابع را به فرصت های تعیین شده تخصیص می دهد.

هماهنگی در اجرای تاکتیکهایی که برنامه را به سرانجام می رسانند بوجود می آورد.

زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می رساند.

قابلی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می آورد.

ترتیب دهی اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می آورد.

مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می دهد.

مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارایه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می شود.

تفکر آینده نگر را تشویق می کند.

برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسایل و فرصتها، انگیزش ایجاد می کند.

● ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن

می باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می برد یا به آنها پاسخ می دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه گذاری یا عدم سرمایه گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می گیرند.

حوزه ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می گردند شامل:

(۱) محیط عملیاتی سازمان،

(۲) مأموریت سازمان،

(۳) اهداف جامع سازمان می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می سازد و سپس این گزینه ها را بکار گرفته و ارزیابی می کند.

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی باارزش است که به تصمیم گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم گیری استفاده می شود. می توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می تواند کنار گذاشته شود.

برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده ترین برنامه ریزیهای سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین

حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند.

پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی

همانگونه که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. (۲) از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند. (۳)

برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمانها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی — تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می کند برنامه ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار (ACTION PLANNING) از طریق اهداف، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می شوند. توجه به راهنماییهای زیر می تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند. (۴)

اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. برای مثال توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛

برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های حین کار به روز گردند؛

در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفتهای اجرای برنامه باید بازبینی شود. برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمانها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از: (۵)

تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛

ارتباط اهداف و مقاصد سازمان با اجزاء و عناصر سازمانی مشخص می گردد توسعه حس مشارکت در برنامه ها اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛ پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛ تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛ ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛ افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

از دیگرسو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای موردنیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امـــــور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است.

همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند کـــــه در فرایند برنامه ریزی استراتژیک موردتوجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهمترین عامل و ابـــــزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. (شکل 7)1)

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو و رایبیز (DECENZO ROBBINS) برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و درچه زمانی نیاز دارد. (۸) هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه به آینده آغاز می گردد و مقصود آن است که زمینه های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه وتحلیل و تعیین کرد. در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارتهای موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیتهای تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را دربرمی گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را درنظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است درجهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی

های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. (۹) برنامه ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست: (۱۰)

- 1 آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛
 - 2 تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛
 - 3 هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف
- منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است ۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛

- 5 اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛

- 6 کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.

چرا سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند. دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

- 1 خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛

- 2 کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛

- 3 تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛

- 4 به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛

- 5 درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجه با آینده؛

- 6 مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛

- 7 اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛

- 8 پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛

- 9 هماهنگی و انسجام بین اعمال و تصمیم گیریهای سازمانی؛

- 10 به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند: (۱۱)

برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛
برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد.

برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری درمورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال

قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمانها به ارتقا تواناییهایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و در حال پرورش آنها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که براساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را در نظر داشته باشند.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آنهایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرارگیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه ریزی منابع انسانی است.

موانع موجود

سازمانها بایستی موانعی که در اجرای برنامه ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند. عمده ترین موانع موجود در برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند از: (۱۲)

بدبینی نسبت به برنامه ریزی و پیش بینی در موارد خاص؛

مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالتهای واحدهای مرکزی؛

عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه ریزی، بخصوص بین برنامه ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛

تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می آید؛

ایجاد استراتژی به وسیله برنامه ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه ریزی منابع ندارد؛

به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی های عملی را به هدف نزدیک تر کرد.

الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (۱۳) مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی

استراتژیک موسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در

سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می تواند به کار رود. اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر است:

مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛

نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی

است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می کند؛ ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛

طراحی ابزار برنامه ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

- 1 فرایند استراتژیک؛

- 2 فرایند برنامه ریزی منابع انسانی؛

- 3 برنامه ها؛

مفهوم برنامه ریزی استراتژیک انواع و تفاوت آن با سایر برنامه ها مانند جامع و سازمانهای غیر دولتی و کوچک...

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمانهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.

باتوجه به افزایش کمیت و اهمیت شرکتهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی دنیا و نیاز آنها به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک جهت موفقیت در دنیای رقابتی، در این مقاله بعد از اشاره به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، تعریف سازمانهای بزرگ و کوچک، معرفی برخی از مدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک، این مدلها به صورت تطبیقی با هم مورد مقایسه قرار خواهند گرفت تا از نتیجه این مقایسه مدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارایه شود تا آنها نیز در راستای دستیابی به اهداف و کامیابی روزافزون از این نوع برنامه ریزی بهره مند شوند.

برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. باتوجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره گیری از این نوع برنامه ریزی است. چرا که از یک طرف آینده نگر بوده و از طریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می کند. از طرف دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد.

مفاهیم، نظریات و مدل هایی که تاکنون درباره برنامه ریزی استراتژیک ارایه شده اند بیشتر در رابطه با سازمانهای بزرگ و متناسب با ویژگیهای آنها بوده و سازمانهای کوچک کمتر موردقبال واقع شده اند همین امر به علاوه برخی عوامل دیگر باعث می شوند تا سازمانهای بزرگ به راحتی از برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند ولی سازمانهای کوچک تجربه چندان زیاد و موفقیت آمیزی در استفاده از این نوع برنامه ریزی ندارند. باتوجه به نقش و اهمیتی که سازمانهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی و بازارهای جهانی پیدا کرده اند و باتوجه به اینکه مانند هر سازمان دیگری با رقابت شدیدی مواجهند و همواره به پیروزی می اندیشند و نیازمند بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک هستند.

در اینجا سعی می شود تا برخی از مدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک را به صورت تطبیقی مقایسه کرده و مدلی مفهومی از این نوع برنامه ریزی را برای سازمانهای کوچک توسعه دهد تا مورد استفاده آنها قرار گیرد.

برنامه ریزی استراتژیک: همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب نظران ارایه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک می باشد.

● سازمانهای بزرگ و کوچک

سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارایه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما آنچه در اکثر کشورها مرسوم است، تقسیم بندی براساس اندازه می باشد که در ایران به صورت زیر است:

مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

- سازمانهای بزرگ: صناعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد.
- سازمانهای کوچک: صناعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد.

● وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران

- سازمانهای بزرگ: صناعی که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشته باشند.
- سازمانهای کوچک: صناعی که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشته باشند.

● مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ

تاکنون مدل های زیادی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای بزرگ ارایه شده است. در این مقاله برخی از مدل های مهم (۹ مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند که عبارتند از: ۱- مدل فرایند برنامه ریزی جامع تایلر (TAYLOR، ۲- مدل رایت، ۳- مدل هیل (HILL، ۴- دیوید (DAVID، ۴- ماندی و پرمیاکس (PERMEAUX & MONDY، ۵- برایسون (BRYSON، ۷- گلوک (GLUECK، ۸- رابسون (ROBSON، ۹- استینر (STEINER).

● مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک

در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک مدل زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه مدل شناسایی شد که در این مقاله در کنار سایر مدلها مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند.

● مقایسه تطبیقی

مقایسه مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک معرفی شده نشان می دهد که علی رغم تفاوتهای موجود در تعداد مراحل و گامهای مدلها، تقدم و تاخر آنها، کلیه مدلها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدلهای برنامه ریزی استراتژیک بدینگونه است که از تعیین رسالت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیلهای خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصتها و تهدیدهای خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی). اهدافی برای شرکت در نظر می گیرند و براین اساس استراتژی هایی را برمی گزینند؛ سپس استراتژی های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، درمی آورند که باید توسط شرکت به اجرا در آید تا اهداف و رسالتش محقق شوند. بنابراین، با مقایسه مدلهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرفنظر از تفاوتهای ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدلهای سازمانهای کوچک می توان ادعا کرد که کلیه این مدلها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می شوند:

■ تعیین رسالت و اهداف شرکت؛

■ تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛

■ تعیین استراتژیهای شرکت.

● در اینجا تذکر چند نکته زیر لازم به نظر می رسد:

هر کدام از مدلهای برنامه ریزی استراتژیک _ (بخصوص مدلهای سازمانهای بزرگ) ممکن است تعداد مراحل بیش از مراحل فوق را شامل شوند. ولی مراحل آنها طوری است که قابل دسته بندی در این ۳ مرحله هستند. برخی از مدلهای سازمانهای بزرگ، علاوه بر تدوین استراتژی، مراحل اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک را نیز در برمی گیرند. ولی باتوجه به اینکه مقاله حاضر برنامه ریزی استراتژیک را فرایند تدوین استراتژی تا قبل از مرحله اجرای استراتژی ها در نظر می گیرد، در مقایسه مدلها، از آوردن مراحل اجرا و ارزیابی خودداری می شود. با وجود تفاوتهای موجود بین برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای بزرگ و کوچک؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک هر دو دسته از سازمانها (کوچک و بزرگ) شامل مراحل سه گانه مذکور می شوند. این مراحل سه گانه، با تکیه بر مدلهای سازمانهای کوچک، جهت ایجاد و توسعه مدلی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمانها تعیین شده اند.

● مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک

بررسی جدول مقایسه مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ (۹ مدل) و صنایع کوچک (۳ مدل) نشان می‌دهد که همه آنها به نحوی سه مرحله الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی‌های شرکت را شامل می‌شوند. هرچند برخی از آنها از تعداد مراحل بیشتری برخوردارند و تقدم و تاخر مراحل آنها متفاوت از ترتیب این سه مرحله است ولی قابل دسته‌بندی در این سه مرحله هستند به طوری که در یک دید کلی، این سه مرحله در کلیه مدل‌های مورد مقایسه قابل مشاهده هستند. باتوجه به اینکه سه مرحله پیش‌گفته در کلیه مدل‌های مورد مقایسه وجود دارند، می‌توان آنها را اساس و یک مدل جدید برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگیهای خاص سازمانهای کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد. بنابراین، در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود:

ارزشها، نگرشها، بینش و نظرات بنیانگذاران و مدیران عالی در سازمانهای کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیتها و برنامه‌های آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سازمانهای کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمانهای بزرگ دارند، به مدلی ساده‌تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که درعین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه ریزی بلندمدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصان کمتر قابل بکارگیری باشد. هر مدل برنامه ریزی استراتژیک چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک باید درنهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی‌های شرکت و نحوه اجرای استراتژی‌ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد.

● ویژگیها و اهداف مدل

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل بکارگیری است. اینها همه ویژگیهایی هستند که مشکلات سازمانهای کوچک را در استفاده از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک برطرف می‌کنند. بنابراین، مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت بکارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم می‌تواند نیاز سازمانهای کوچک را نسبت به برنامه ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمانهای کوچک با بکارگیری این مدل به همان مزیت‌هایی دست یابند که سازمانهای بزرگ در استفاده از مدل‌های متداول برنامه ریزی استراتژیک به آنها دست می‌یافتند. مدل مفهومی برای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک طراحی شده و اهدافی به شرح زیر را دنبال می‌کند:

۱- ایجاد قابلیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک: یکی از محدودیتهای سازمانهای کوچک در استفاده از مدل‌های متداول برنامه ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدلها بود؛ به طوری که این سازمانها باتوجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آنها نبودند و مزیت‌های

استفاده از چنین برنامه ریزی را از دست می دادند.

مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه ریزی را در سازمانهای کوچک به وجود آورد تا این صنایع بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند.

۲ - متقاعد کردن مدیران سازمانهای کوچک به لزوم برنامه ریزی استراتژیک: مدیران سازمانهای کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه ریزی استراتژیک در این سازمانها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می دانند.

مدل مفهومی ارایه شده با ویژگیهای خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمانها نسبت به استفاده از آن هستند، به طوری که از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیتهای شرکت در جهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره برداری کنند.

۳ - افزایش توان پاسخگویی سازمانهای کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آنها: برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه ریزی استراتژیک به خاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف پذیر آنها به محیط می شود.

در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط زیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آنها در برنامه های سازمان، باعث می شود که شرکت از تغییرات فوق العاده زیادی که امروزه در محیطهای خرد و کلان اتفاق می افتد، مطلع شود، از فرصتهای آن بهره برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل مفهومی ارایه شده نیز از چنین ویژگیهایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمانهای کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است.

۴ - تعیین مسیر توسعه شرکت: هر شرکت با هر اندازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه های گوناگون است. سازمانهای کوچک نیز به مرور زمان درصدد افزایش فعالیتهای و تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه ریزی استراتژیک روشی است که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می کند.

این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین رسالت و اهداف و ارزشهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیتهای را دارد. این امر از طریق استراتژی های حاصل از این مدل امکان پذیر است.

● نتیجه گیری

باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. باتوجه به اینکه امروزه سازمانهای کوچک از اهمیت زیادی برخوردار هستند و آنها هم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک فعالیتهای خود دارند ولی تاکنون مطالعات چندانی در این باره صورت نگرفته و مدلهای کافی از برنامه ریزی استراتژیک

برای سازمانهای کوچک ارایه نشده است، در این مقاله ۹ مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و ۳ مدل سازمانهای کوچک به طور تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفت و مراحل مشترک آنها به صورت سه مرحله:

الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت،

ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی

ج) تعیین استراتژی های شرکت شناسایی شد و پس از اضافه کردن یک مرحله با عنوان: >> «تعیین ارزشهای مدیران عالی» باتوجه به ویژگی خاص شرکتهای کوچک، مدل مفهومی جدیدی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارایه شد تا آنها نیز با بهره مندی از این نوع برنامه ریزی به سوی کامیابی گام بردارند.

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک

تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی برشمرد.

تفاوتهای فرایندی

- صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون درارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظه مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. درحالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود.

- تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یادشده، موردبررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. درحالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است.

- به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. درحالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران و بعضاً

عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی های سازمان می شود.

- صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند.

- سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید در سطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هرکدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند. درحالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعالیتهای محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعالیتهای شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند.

تفاوتهای محتوایی

اگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم:

- برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود.

علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود.

بیانیه رسالتی که شامل این موارد باشد باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. درحالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند.

- سازمانها و شرکتهای بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هرکدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و

منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است.

نتیجه یک تحقیق داخلی

سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاههای مهم کشور از طریق پرسشنامه و مصاحبه درباره تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و کوچک نظرسنجی شد و نتایج زیر به دست آمد:

تفاوتهای فرایندی:

- ۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد متخصصان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۵ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر زمان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۶ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر هزینه مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۷ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.

تفاوت‌های محتوایی:

۸ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد.

۹ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد.

۱۰ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

۱۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

۱۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

۱۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

• برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی

برنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده اند می توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

برایسون مدلهای برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می دهد و در نهایت خود رویکردی آرایه می دهد که در بخش های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

• مدل برایسون

همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدلهای قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می باشد. همانطور که ملاحظه می شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایشون به شرح زیر می باشد:

■ توافق اولیه:

در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می شوند. مرحله‌ای که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین نامه های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش دهی مشخص می گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می گردند.

■ تعیین وظایف:

وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده اند.

از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می گیرند اما تا بحال کشف نشده اند، شناخت.

■ تحلیل ذینفعان:

ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می تواند بر نگرش، منابع یا خروجی های سازمان تاثیر گذارد و یا از خروجی های سازمان تاثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه ماموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

■ تنظیم بیانیه ماموریت سازمان:

ماموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث ها و فعالیتهای سازنده و موثر را هموار می کند. توافق بر ماموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می دهد.

■ شناخت محیط سازمان:

اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از

افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی ها، خروجی ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می گیرند.

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می شود. این چارچوب که در نمودار ۴-۱ نشان داده شده است، ابزارها و روشهایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان ها (در اندازه های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست ها کمک می کند تا استراتژی ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می شود.

مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرآیند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می آید مبنایی به دست می دهد که می توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین استراتژی ها انتخاب شوند.

مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می شوند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)

مرحله تصمیم گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه های مختلف استراتژی های شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه های عینی و بدون

اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص می کند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می دهد.

نمودار ۴-۱ چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع	
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان	
مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق یا مقایسه	
ماتریس سوات	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم گیری	
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی	

فرآیند انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی های مختلف و انتخاب بهترین آنها. مدارک بسیاری وجود دارد که تایید می کند هرگاه شرکت با محیطی پویا مواجه می شود بهترین تصمیم های استراتژیک ، لزوماً "مورد قبول همه تصمیم گیرندگان نمی باشد، حتی ممکن است با این تصمیم مخالفت های شدیدی صورت گیرد و یا بین تصمیم گیرندگان برخوردی هم پیش آید.

در به کارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی، باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی را در نظر داشت. یعنی در عین حال که از تجزیه و تحلیل های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب استراتژی ها استفاده می شود باید از قضاوت های شهودی، مباحثه و گفتگو و استفاده از نظرات افراد نیز بهره مند بود. به طوری که استراتژیست ها باید از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن استفاده کنند. در عین حال اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روشهای علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین استراتژی ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف و شخصیت نقش اصلی را ایفا می کند.

۲-۱- تعیین ماموریت و پارامترهای آن

همانطور که قبلاً اشاره شد، ماموریت یک سازمان نشاندهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد، دارای یک فلسفه یا ماموریت است. این فلسفه و ماموریت که هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می دهد، بنا به عقاید و ارزش های صاحبان و مدیران سازمان شکل می گیرد. اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فراراه فعالیت های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه ماموریت سازمان را تهیه کرده ایم. بنابراین بیانیه ماموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود.

با توجه به این که ماموریت سازمان بیش از سایر فرآیندهای مدیریت استراتژیک به چشم می خورد و همگان از آن آگاه می شوند، پس شایسته است تا بسیاری از موارد زیر را شامل شوند:

محصول (کالا یا خدمت): مهمترین قسمت یک بیانیه ماموریت و در واقع هدف از تهیه این بیانیه این است که برای همگان مشخص شود که شرکت چرا به وجود آمده است و به چه کاری مشغول می باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت عنوان شود که محصولات (کالاها و خدمات) عمده شرکت چیست؟

مشتری: باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟ علاوه بر این که در بیانیه ماموریت سازمان مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که شرکت ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (یعنی مشتریان چه کسانی هستند).

بازار: علاوه بر این که شرکت، کالاها و خدمات و مشتریان آنها را معین می کند همچنین باید مشخص کند که بازار هدف این شرکت چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا می خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید در بیانیه ماموریت سازمان، نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که شرکت در کجا رقابت می کند؟ شناخت دقیق بازارهای فعالیت و بیان آن در بیانیه ماموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

فن آوری: شرکت باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، رقبا، مشتریان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای تولید کالا و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند.

توجه به بقاء رشد و سودآوری: هر شرکتی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از رقبا باشد و در نهایت این که هر فعالیتی که انجام می دهد و هر روندی که

طی می کند باید به سودآوری بینجامد تا بقا و رشد شرکت را عملی کند. بنابراین در بیانیه ماموریت باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود

شایستگی متمایز: شرکتها در راستای کامیابی معمولاً تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد؟ این قابلیت نیز همانند فن آوری مدرن می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر مشتریان و سرمایه گذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تاکید قرار می دهد که فقط خود شرکت دارد و رقبای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا این که تعداد کمتری آن را دارند.

توجه به تصور مردم: تصویر ذهنی عمومی از شرکت ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت در اثر عملکردی شایسته می تواند موفقیت شرکت را به ارمغان آورد و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی شرکت شود. بنابراین شرکت همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که آیا شرکت نسبت به مسایل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می دهد؟

توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود برای شرکت ایجاد می کنند از جمله مهمترین منابع شرکتها به شمار می روند به طوری که موفقیت شرکتها در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند است. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه شرکت به آنها هستند. بنابراین شرکتها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند. این امر تاثیر بسیار مثبتی می تواند بر روی کسانی داشته باشد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. حتی این مسئله می تواند بر روی مشتریان، اتحادیه های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

با در نظر گرفتن ویژگی های ماموریت، این موارد را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می دهیم تا بیانیه ماموریت سازمان به گونه ای قابل فهم برای همه تهیه شود. بیانیه تهیه شده بایستی چندین و چند بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت استراتژیست ها و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می رسد که از این طریق می توان تا حدود زیادی مطلوبیت آنها را افزایش داد.

برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود. ماموریت یک شرکت را باید با توجه به نه شاخصی که در بخش اجزای ماموریت بیان شدند، ارزیابی کرد اگر یک سازمان نتواند ماموریت سازمانی را به صورت الهام بخش و جامع تدوین

کند،

نمی تواند نظر مطلوب گروههای ذینفع کنونی و بالقوه را نسبت به خود جلب کند.

۲-۲- نمونه کاربرگهای تهیه بیانیه ماموریت

کاربرگ ب. م. ۱: با توجه به مطالب و مواردی که درباره ماموریت و بیانیه ماموریت ارایه شد، به صورت گروهی در رابطه با شرکت / سازمان خود به سئوالات زیر به دقت، با حوصله و با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید.

۱- این سازمان / شرکت چه کالاها یا خدماتی را ارایه می دهد یا ارایه خواهد کرد؟

--

۲- ارباب رجوع ها / مشتریان این / سازمان / شرکت چه کسانی هستند یا خواهند بود؟

--

۳- این سازمان / شرکت در چه حوزه ها / بازارهایی (داخلی / خارجی، انحصاری / رقابتی، تولیدی / خدماتی و...) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند یا خواهد کرد؟

--

۴- این سازمان / شرکت برای انجام فعالیت های خود از چه نوع فناوری و با چه سطح پیشرفتگی بهره می گیرد یا خواهد گرفت؟

--

۵- چه باورها، ارزش ها، آرمان ها، آرزوها و اولویت های اخلاقی بنیادی بر این سازمان / شرکت حاکم است؟

۶- این سازمان / شرکت از چه مزیتی رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به سایر سازمان ها / رقبای خود برخوردار است؟

۷- این سازمان / شرکت چقدر به کارکنان و مسائل آنها (آسایش، رضایت، خواسته ها و...) اهمیت داده و توجه دارد؟

۸- این سازمان / شرکت تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی (امور خیریه ، حفظ محیط زیست و...) حساس بوده و به تصویر ذهنی جامعه از عملکرد خود اهمیت می دهد؟

۹- در این سازمان / شرکت تا چه اندازه به بقاء ، رشد و سودآوری توجه می شود؟

کاربرگ ب.م.۲: لطفاً " با توجه به کاربرگ قبلی، بیانیه ماموریت شرکت / سازمان خود را از تلفیق پاسخ سئوالات کاربرگ ب.م.۱ و رعایت ویژگی های ماموریت، در کادر زیر مرقوم فرمایید.

بیانیه ماموریت شرکت / سازمان

تشریح مرحله ورودی

۳-۱- بررسی عوامل خارجی (مفهوم محیط عمومی و تخصصی)

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و موثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت بهره می برد. تحقیقات نشان داده است که بین بررسی محیطی و سود شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد. در بررسی عوامل خارجی، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی شرکتها شناسایی می شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری کنند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

لازم به یادآوری است که فرصت ها و تهدیدهایی که از بررسی عوامل محیط کلان و خرد سازمان شناسایی می شوند به منظور تدوین استراتژی در سطوح مختلف قابل استفاده هستند و در سطوح پایین تر و به ویژه سطح وظیفه ای نیازی به شناسایی مجدد آنها نیست. در حالی که قوت ها و ضعف های هر سطح بایستی به طور جداگانه از بررسی عوامل داخلی همان سطح شناسایی شوند.

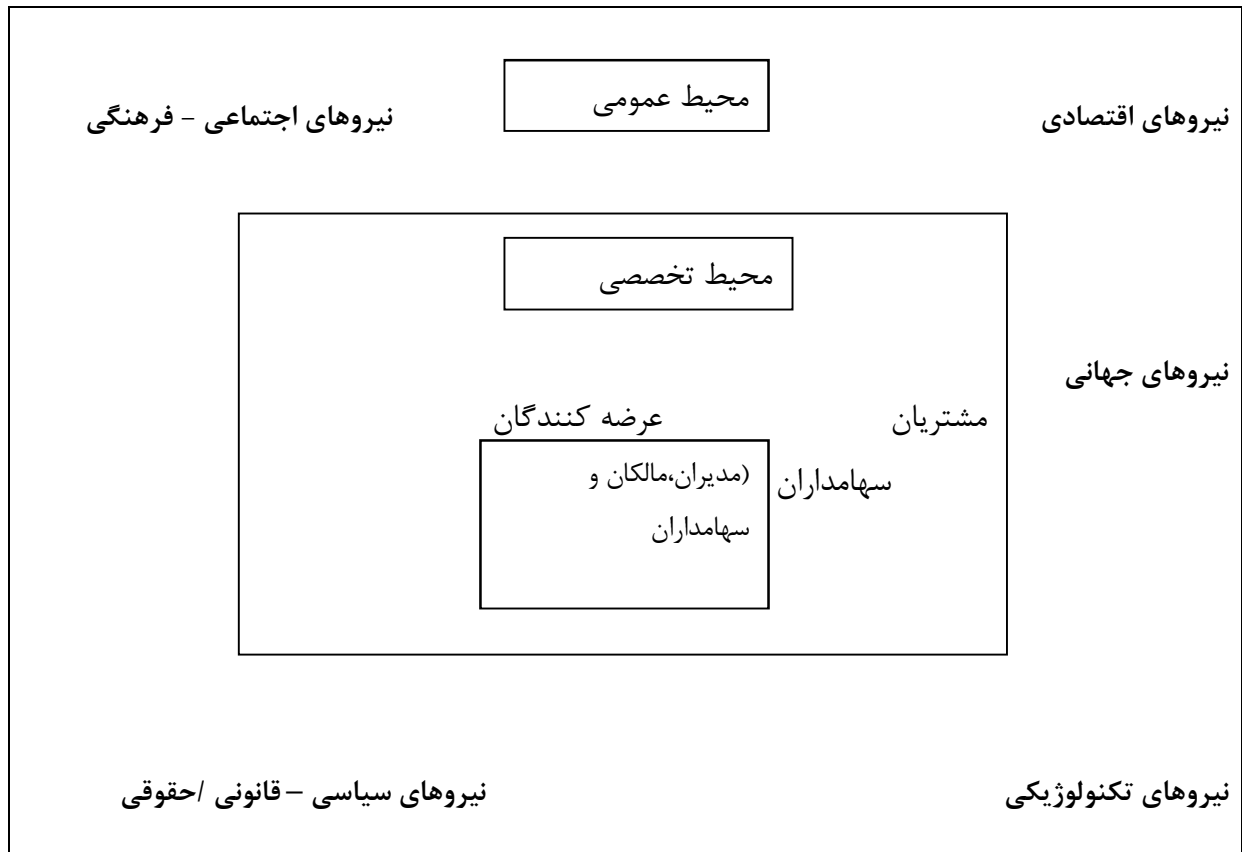
محیط را معمولاً "به دو لایه: محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم می کنند.

محیط عمومی: شامل نیروهای کلانی است که به طور غیرمستقیم بر فعالیت های سازمان اثر می گذارند.

محیط تخصصی: شامل آن دسته از عناصر یا گروههایی است که به طور مستقیم بر شرکت تاثیر می گذارند و خود نیز از آن تاثیر می پذیرند. این گروهها (ذینفعان) عبارتند از: دولت، عرضه کنندگان، رقبا، مشتریان، بستانکاران، کارکنان، اتحادیه های کارگری و تجاری و غیره. محیط تخصصی شرکت را می توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می کند.

باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شرکت تاثیر و نقش به سزایی دارند، کشف و شناسایی کرد. اگر محیط سازمان را به محیط کلان یا عمومی و خرد یا تخصصی تقسیم کنیم. محیط کلان می تواند تاثیر عمیقی بر شرکت و محیط خرد آن داشته باشد. اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی) را در نمودار ۱-۳ می توان مشاهده کرد.

نمودار ۱-۳ اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی)



۳-۲- نحوه استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هریک از عوامل استراتژیک محیط های کلان (اقتصادی، اجتماعی و...) و تخصصی (مشتریان، رقبا و...) که در ماتریس اولویت عوامل خارجی شناسایی و اولویت بندی شده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت ها و تهدیدها شناسایی می شوند. عوامل اولویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، فرصت های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد.

نمودار ۳-۳، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریس عبارتند از:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصت ها و تهدیدها فهرست می شوند.

- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل ها تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک ۱ نباشد.
- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی شرکت / سازمان یک فرصت استثنایی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل موردنظر داده می شود و اگر تهدید رودر روی شرکت / سازمان یک تهدید معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل موردنظر داده می شود. همانگونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می کنیم، میزان رتبه کم تر شده و از ۴ به ۱ می رسد.
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می شود.
- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی، فرصت های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم تر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت ها خواهد بود.
- نمره ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان به دست می آید جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آنها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد. در حالی که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بایستی در هر سطح به طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

نمودار ۳-۳ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی اولویت دار	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره = ضریب اهمیت × رتبه
فرصت ها			
تهدیدها			
جمع نمره	۱		$0 < X < 4$

۳-۳- بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان می باشند.

از بین عوامل داخلی، عوامل قوت عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت ها و توانایی هایی است که سازمان را قادر می سازد استراتژی هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون نیازمند مهارت ها و توانایی های متفاوتی هستند. اگر نقاط قوت سازمان به گونه ای باشند که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند؛ نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی قرار می دهند و سازمان می تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد. اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی دست یافته است که برای هرکسی قابل دستیابی نیست. با داشتن چنین قابلیت هایی، سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه ای باشد که در محیط، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای به راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهد شد.

در مقابل، عواملی ضعف تلقی می شوند که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که قبلاً می توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. کهنگی و فرسودگی ماشین آلات، فقدان منابع مالی و غیره از آن جمله هستند. نقاط ضعف؛ مهارت ها و توانایی هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی تواند استراتژی هایی را انتخاب و اجرا کند که از ماموریت سازمانی حمایت شود. یک سازمان در مقابله با ضعف های خود باید جهت کسب نقاط قوت لازم برای طراحی و اجرای استراتژی های حمایت کننده از ماموریت خود سرمایه گذاری کند.

بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه ای عوامل داخلی را (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد. پس از این که با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه ای، قوت ها و ضعف های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آنها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت و ضعف در آینده مشخص شود.

رویکرد وظیفه ای در بررسی عوامل داخلی

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به روابط متقابل بسیار زیادی نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می کند که بین مدیریت سازمان و مدیریت واحدهای بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه های هماهنگی اثربخشی وجود داشته باشد. موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوائر و واحدهای سازمانی است تا دیدگاهها، نظرات و عقاید خود را ارایه نمایند. مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند عبارتند از: مدیریت، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات تحقیق و توسعه اطلاعات رایانه ای.

مدیریت: مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است: برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تامین نیروی انسانی و اعمال کنترل. عملکرد مدیریت براساس وظایف آن بررسی می شود تا قوت ها و ضعف های آن در داخل سازمان شناسایی شود.

نحوه استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

در فرآیند بررسی عوامل داخلی پس از این که با استفاده از رویکرد وظیفه ای، عوامل کلیدی داخلی (قوت ها و ضعف ها) شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف. برای این کار: ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی، عوامل شناسایی شده از داخل سازمان، اولویت بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی برای بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل قوت ها و ضعف های کلیدی سازمان می باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت ها و ضعف های داخلی مشخص شود. ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس هریک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل، قوت ها و ضعف ها فهرست می شوند. این قوت ها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا از ضعف

رنج می برد. نمودار ۴ - ۳، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریس را به صورت زیر می توان در نظر داشت:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب فرصت ها و تهدیدها لیست می شوند.
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۱ - ۰) به آن عامل تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.
- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف ها) اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوت های پیش روی شرکت / سازمان، یک قوت عالی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل موردنظر داده می شود و اگر ضعف رو در روی شرکت / سازمان، یک ضعف معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل موردنظر داده می شود. همانگونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت ضعف بحرانی حرکت می کنیم، میزان رتبه کم تر شده و از ۴ به ۱ می رسد.
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل درهم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می شود.
- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲,۵ باشد. بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، قوت های پیش روی سازمان بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشاندهنده غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود.

نمودار ۴ - ۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل خارجی اولویت دار (استراتژیک)	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز = ضریب × رتبه
قوت ها			
ضعف ها			
جمع نمره	۱		$1 < X < 4$

انواع استراتژی ها

استراتژی را میتوان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد ، به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعفها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده ، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

در بررسی استراتژی ها درباره شیوه انتخاب استراتژی هایی بحث می شود که میتوان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن مأموریت سازمان را تحقق بخشید . توجه همزمان به مأموریت سازمان و استراتژی ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان ، مبنایی به دست می دهد که میتوان بر آن اساس استراتژی های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا فراتر گذاشته و به جایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد . تجزیه و تحلیل موقعیت (داخلی و خارجی) و در نظر داشتن مأموریت سازمان ، برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است

باوجود این که مطلب فوق تا حدود زیادی صحت دارد ولی باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می کند همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت روز افزون می باشد که البته به دنبال این اهداف ، اهدافی چون ارایه محصولاتی با کیفیت و قیمت مناسب ، جلب رضایت مشتریان ، توجه به جامعه و تصورات عموم، منتفع ساختن ذینفعان و ... مطرح می شود و در سایه رقابت فزاینده و تلاطمات محیطی ، نگرش بلندمدت ، گرایش به محیط ، عملکردی بهتر از رقبای ، تنوع فعالیتها و ... ضرورت پیدا می کند .

بنابراین باوجود منحصر به فرد بودن مأموریت ، اهداف و فعالیتهای سازمانها ، همه آنها درحالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند به دنبال بقا و پیشرفت هستند . براین اساس میتوان استراتژی های سازمانها را درحالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت ، حفظ وضع موجود یا پسرفت در سطح مختلف تقسیم بندی کرد .

استراتژی های سطح کل سازمان

برای تعیین استراتژی در سطح کل شرکت / سازمان ، بایستی چشم انداز و مأموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف بلند مدت تنظیم شده و استراتژی هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه سازمان را به ارمغان آورد . در سطح کسب و کار نیز باتوجه به چشم انداز و مأموریت کلی و همچنین باتوجه به استراتژی هایی که برای سطح کل شرکت انتخاب شده اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد مورد نظر ، استراتژی هایی تدوین می شوند که در قالب استراتژی کلی سازمان منجر به موفقیت واحد در میدان رقابت شود . در سطح وظیفه ای نیز به همین شکل و باتوجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح ، استراتژی هایی تدوین می شوند که

باعث موفقیت واحد وظیفه ای از یک طرف و واحد تجاری استراتژیک مربوطه و سازمان / شرکت مادر از طرف دیگر شود. به خاطر شباهت موجود بین سطح کل شرکت و سطح کسب و کار (واحد تجاری استراتژیک) ، اغلب دسته بندی های استراتژی در هر دو سطح قابل به کار گیری است .

استراتژی های کل شرکت / سازمان را در میتوان به سه دسته زیر طبقه بندی کرد :

– استراتژی هدایتی (هدف گیری به سمت رشد)

– استراتژی های پرتفولیو: تجزیه و تحلیل پرتفولیو(هماهنگی جریان نقدی واحدها یا کسب و کار)

– استراتژی های سرپرستی (ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع)

۱ – ۱ – استراتژی های هدایتی

از آنجا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی اش را تحکیم بخشد هر شرکت باید در مورد این که میخواهد رشد کند یا خیر تصمیم گیری کند ، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد :

– آیا ما باید توسعه یابیم ، کوچک شویم ، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه بدهیم ؟

– آیا ما باید فعالیتهایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر ، آن را متنوع سازیم ؟

– اگر میخواهیم رشد کنیم ، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکتهای دیگر ادغام با آنها یا تشکیل شرکتهای مختلط یا همکاری با آنها ؟

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی بسمت رشد (که اصطلاحاً " استراتژی های اصلی نامیده می شوند) تشکیل می شود :

۱ – استراتژی های رشد ، فعالیتهای شرکت / سازمان را توسعه می دهند .

۲ – استراتژی های ثبات ، تغییری در فعالیتهای فعلی شرکت / سازمان نمی دهند .

۳ – استراتژی های کاهش ، سطح فعالیتهای شرکت / سازمان را کاهش می دهند .

هریک از این استراتژی ها خود به چند استراتژی دیگر ، قابل طبقه بندی هستند .

۱ – ۱ – ۱ – استراتژی های رشد و دسته های آن

بهترین استراتژی ها در سطح بنگاه برای مؤسسات تجاری ، آنهايي هستند که موجب رشد و افزایش در فروش ها ، دارایی ها ، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد . دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که

عبارت اند از : استراتژی تمرکز در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می شود . استراتژی تنوع در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود .

این استراتژی ها را میتوان به دو صورت اجرا کرد : داخلی ، از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید ، خارجی از طریق ادغام ، خریداری شرکتهای دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آنها .

ادغام تعاملی است که دو یا چند شرکت را در بر می گیرد و طی آن سهام این شرکتها مبادله می شود و در نهایت فقط یکی از آن شرکتها باقی می ماند . ادغام ها معمولاً " بین شرکتها هم اندازه و آنهایی که رابطه خوبی با هم دارند صورت می گیرد . خریداری ، عبارت است از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر . در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می کند . خریداری ، معمولاً " بین شرکتها به اندازه های مختلف روی می دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد . خریداری های خصمانه را اغلب بلعیدن می نامند . زمانی که یک شرکت بزرگ شرکت کوچکی را علیرغم رضایت آن خریداری کند ، گفته

می شود که شرکت خریداری شده بلعیده شده است . یک ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکاسودمند خواهد بود .

۱ - استراتژی های تمرکز

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی ای باشد که این خطوط ، قابلیت بالقوه ای برای رشد و توسعه داشته باشند ، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید ، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می کند . دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از : استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی .

۲ - استراتژی های تنوع

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد ، مدیریت شرکت میتواند استراتژی تنوع را انتخاب کند . دو نوع اصلی استراتژی های تنوع عبارتند از : تنوع همگون و تنوع ناهمگون .

۱-۱ - استراتژی های ثبات و دسته های آن

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را براستراتژی رشد ترجیح و به فعالیتهای فعلی خود ادامه بدهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها بدهد . شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می کند میتواند از یکی از انواع استراتژی های ثبات استفاده کند . استراتژی ثبات در کوتاه مدت میتواند خیلی مفید باشند اما درعین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شوند ، میتوانند خطرناک باشند .

متداولترین و مورد استفاده ترین انواع این دسته از استراتژی عبارتند از : استراتژی توقف / آغاز محتاطانه ، استراتژی عدم تغییر و استراتژی سود .

۱ - استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است ، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هریک از استراتژی های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده ای مبهم و غیرقابل پیش بینی مواجه می شود ، میتواند از این استراتژی بعنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند . عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط ، میتوان از این استراتژی استفاده کرد .

۲ - استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر ، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است ، یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاستهای فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست . اگر چه به سختی میتوان نام آن را استراتژی نهاد، موفقیت این استراتژی در روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است . موقعیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت ، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند . شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی شوند . شرکت سود آوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است . آرامش محیط ، باعث می شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

۳ - استراتژی سود

استراتژی سود ، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است . اما شرکت در عین حال طوری عمل می کند که انگار مشکلاتش موقتی اند . استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها ، درحالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت ، در حال کاهش است . ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهامداران و جامعه سرمایه گذار ، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی مدیرانی محیط خشن و نامناسب را عوامل مشکلات شرکت معرفی می کنند . (مثلاً سیاستهای ضد تجارت دولت ، مشتریان همیشه ناراضی ، یا وام دهندگان حریص) ، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه گذاری می کنند و یا هزینه هایی چون تحقیق و توسعه ، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می کنند ، تا بتوانند طی این دوره سخت ، ثبات در روند سود آوری را حفظ کنند . حتی ممکن است ، شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر ، به فروش برساند ، به طور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذراند . متأسفانه استراتژی سود ، اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود ، آسیب

جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

۱-۱-۳- استراتژی های کاهش و دسته های آن

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن میشود. مدیران ترغیب می شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند.

این دسته از استراتژی ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می کنند. مدیرعامل شرکت مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریع تر کاری انجام بدهد و الا اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته، او میتواند از یکی از انواع استراتژی های کاهش، استفاده کند. این استراتژی ها عبارتند از: استراتژی تغییر جهت استراتژی فروش / واگذاری و استراتژی ورشکستگی / تصفیه (انحلال).

۱- استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تاکید می کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است، دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت.

کوچک سازی، تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت.

تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی.

برای هموار کردن روند انجام فعالیتها در شرکت، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می کنند تا هزینه های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه های فعالیتهای عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقیمانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و میتواند دوباره فعالیتهای خود را توسعه بدهد.

۲- استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و درعین حال نه میتواند عقب نشینی کند و نه اسیرشرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره ای ندارند جز اینکه شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می رسد. اگر فعالیتهای شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

۳- استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه آنها نیز ناگوار و ناراحت کننده اند. از آنجا که هیچکس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. براساس استراتژی ورشکستگی، مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب تر فعالیت خود را از سر گیرند.

۱-۲- استراتژی های پرتفولیو

آن دسته از شرکتهایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود. این که چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنیم تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن گردیم؟ و چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه بری صرف کنیم که بیشتر آنها موفق هم نبوده اند؟

براساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی شرکت مانند یک بانکدار داخلی عمل می کنند. در این روش، مدیریت ارشد واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه گذاری های صورت گرفته فرض می کند که انتظار دارد سود آور و ثمر بخش باشند. در واقع خطوط تولید و واحدهای تجاری مجموعه ای از سرمایه گذاری های شرکتند که باید مدیریت شرکت سعی کند بیشترین سود را از آنها تحصیل کند. دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارتند از ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره ای بوستون و صفحه نمایشگر فعالیتهای جنرال الکتریک.

استراتژی های عمده ای که یک شرکت / سازمان ممکن است در نتیجه این تجزیه و تحلیل اتخاذ نمایند، عبارتند از: رشد و توسعه حفظ و نگهداری یا ثبات و کاهش، واگذاری یا انحلال.

سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و توانمندی های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد. بنابراین کمپل، گولد و الکساندر شرکت هایی که به چند فعالیت می پردازند از طریق فعالیتهای خود ارزش خلق میکنند، بهترین شرکتهای مادر میتوانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آنکه مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکتها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می گوییم.

سرپرستی با تمرکز بر شایستگی های محوری و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری اش، استراتژی بنگاه را خلق می کند. وقتی شرکت در چند مرکز اصلی فعالیت دارد، شرکت مادر از قدرت زیادی برخوردار می باشد. اگر مهارتها و منابع شرکت مادر با نیازها و فرصتهای واحدهای تجاری، تناسب داشته باشد، در این صورت شرکت میتواند ارزش خلق کند، اما اگر تناسبی خوب بین مهارتها و منابع با نیازها و فرصت ها برقرار نباشد، ارزش های ایجاد شده از بین می رود. این نوع نگرش به استراتژی بنگاه، بسیار مفید است، زیرا نه تنها به شرکت در تصمیم گیری درباره انتخاب فعالیتهای جدید کمک می کند، بلکه به آن در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیتهای موجود نیز کمک می نماید. بنابراین، وظیفه اصلی شرکت عبارت است از:

♦ کسب هم افزایی میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت و قابلیت های میان آنها.

♦ هماهنگ کردن فعالیتهای واحدها به منظور ایجاد صرفه جویی های مقیاس (مثل خرید متمرکز)

کمپل، گولد و الکساندر معتقدند که برای طراحی استراتژی سرپرستی بایستی سه قدم تحلیلی زیر را برداشت:

۱- بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر در صورت قصد شرکت برای خریداری آن) از حیث عوامل کلیدی موفقیت آن عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از آن دسته از عناصر که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می کنند. آنها برای حصول به مزیت رقابتی بر شایستگی با ارزش تاکید می کنند. درست مثل عوامل استراتژیک، عوامل اصلی موفقیت از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک فعالیت به فعالیت دیگر فرق می کنند. معمولاً در زمان طراحی استراتژی برای واحدهای تجاری، عوامل اصلی موفقیت را کشف و شناسایی می کنند.

۲- بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر) از حیث حوزه هایی که میتواند عملکرد را بهبود بخشد. این حوزه ها را فرصتهای سرپرستی به شمار می آورند. مثلاً دو واحد تجاری میتوانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه جویی مقیاس دست یابند. درحالتی دیگر ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاده نباشد. اگر شرکت مادر از تخصص در سطح جهانی در این حوزه ها برخوردار باشد میتواند

عملکرد آن واحد را ارتقاء و بهبود بخشد. شرکت مادر همچنین میتواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارتهای مطلوب و مورد نظر می باشد، به واحد دیگری منتقل کند که به آن مهارتها نیاز دارد.

۳- تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری (یا شرکتهای مورد نظر) مراکز اصلی شرکت باید از نقاط قوت و ضعف خود از حیث منابع، مهارتها و قابلیتها آگاه باشند. به این منظور، شرکت مادر باید از خود بپرسد که آیا ویژگی های لازم را برای انتقال فرصتهای خود به هر واحد تجاری داراست یا خیر. همچنین باید از خود بپرسد که آیا میان مشخصات شرکت مادر و عوامل استراتژیک هر واحد تجاری ناهماهنگی وجود دارد؟

۲- استراتژی های سطح کسب و کار

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالای خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تاکید می کند. استراتژی کسب و کار نشان می دهد که یک شرکت چگونه باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. باید توجه داشت که به لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل شرکت و سطح کسب و کار، ممکن است برخی از استراتژی های آنها مشابه باشند. استراتژی های سطح کسب و کار عبارتند از: استراتژی های توسعه، استراتژی های رقابتی، استراتژی های همکاری یا ائتلاف های استراتژیک.

۲-۱- استراتژی های توسعه

در طراحی استراتژی های توسعه برای یک فعالیت تجاری منفرد، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود (محصولات، بازارها، نقش های وظیفه ای و فعالیتهای تبدیل منابع) را در صورت نیاز اصلاح کنند، به طور کلی کسب رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی های داخلی یا خارجی صورت پذیرد. استراتژی های توسعه داخلی عبارتند از: نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول، استراتژی های توسعه خارجی عبارتند از ادغام افقی و پیمان های استراتژیک.

۲-۲- استراتژی های رقابتی

استراتژی کسب و کار میتواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) باشد و نشان دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص رقابت کند. استراتژی رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می کند به نحوی که شرکت میتواند بر رقبا خود غلبه کند.

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکتهای رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی را پیشنهاد می کند استراتژی هزینه کمتر و استراتژی تمایز محصول. از این جهت این استراتژی ها را عمومی می گویند که هر شرکت تجاری از هر نوع و اندازه ای که باشند حتی سازمانهای غیرانتفاعی ممکن است از این استراتژی ها استفاده کنند.

ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور ، به چهار نوع استراتژی عمومی منجر می شود که در نمودار ۱- ۴ نمایش داده شده است .

نمودار ۱- ۴ - استراتژی های رقابتی پورتر

مزیت رقابتی

		تمایز	هزینه کمر
قلمروی رقابت	بازار گسترده	تمایز	رهبری هزینه ها
	بازار محدود	تمایز محورها	هزینه محور

وقتی که بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کم تر ، گسترده تر باشد ، این دو استراتژی را استراتژی های رهبری هزینه و تمایز می نامند . وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می شوند (بازار محدود) آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (هزینه محور) می نامند .

۲- ۳ - استراتژی های مشارکتی

استراتژی کسب و کار میتواند مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) بوده و نشان می دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص همکاری کند . از استراتژی های رقابتی برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت ، از طریق مبارزه با دیگر شرکتها ، استفاده می شود . البته این استراتژی ها ، تنها گزینه موجود فرآوری یک شرکت یا واحد تجاری برای رقابتی موفق در یک صنعت نیستند . استراتژی های مشارکتی ، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعتی از طریق همکاری، و نه مبارزه با شرکتهای دیگر مورد استفاده قرار می گیرند به غیر از تبانی میان رقبا ، که غیرقانونی است ، نوع اصلی استراتژی مشارکتی ، ائتلاف استراتژیک می باشد .

ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را بطور مشترک دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند . در دنیای تجارت امروز ، ائتلاف میان شرکتها یا واحدهای تجاری ، متداول و مرسوم شده است . برخی ائتلاف ها بسیار کوتاه مدت اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکات بتواند جای پای در بازار جدید پیدا کند . ائتلاف های دیگر ، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه ای باشند بر ادغام کامل میان شرکتها یا دو شرکت تشکیل دهنده ائتلاف .

شرکتها یا واحدهای تجاری ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند، از جمله کسب تکنولوژی یا قابلیت‌های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی

ائتلاف استراتژیک بین شرکتها و واحدهای تجاری ممکن است خیلی عمیق و مستحکم یا ضعیف و شکننده باشد. انواع ائتلاف‌ها عبارتند از: کنسرسیوم‌های خدمات متقابل، شرکت‌های مختلط، توافق برسر اعطای امتیاز ساخت و مشارکت زنجیره - ارزش.

اعطای مجوز ساخت یا فروش

این توافق، موافقتنامه‌ای است بین شرکت مجوزدهنده و شرکت تحت لیسانس، که براساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم میتواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوز گیرنده بعنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده تخصص فنی خود را در اختیار او می‌گذارد. این توافق استراتژی مفید و مناسبی است، بخصوص اگر مارک یا نام تجاری مجوز دهنده در کشور مجوز گیرنده به خوبی افتاده باشد، اما درعین حال ممکن است برای شرکت مجوزدهنده صرف نکند یا نتواند خود مستقیماً وارد بازار مجوز گیرنده شود. امادراین استراتژی، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را تا آن جا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود. بنابراین، شرکت نباید هرگز اجازه بهره برداری از شایستگی‌های بارز خود را حتی برای مدتی کوتاه در اختیار دیگران قرار دهند.

۳ - استراتژی سطح وظیفه‌ای

استراتژی وظیفه‌ای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدینوسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً "همان طور که یک شرکت بزرگ چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها تشکیل شده است که هریک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌کند. جهت گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می‌شود.

استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای عبارتند از: استراتژی‌های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی.

۳ - ۱ - استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی به مسایلی چون قیمت گذاری ، فروش و توزیع یک محصول می پردازد ، یک شرکت با بهره گیری از استراتژی توسعه بازار می تواند: ۱- سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار در اختیار خود بگیرد، ۲- برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند. یک شرکت با بهره گیری از استراتژی توسعه محصول می تواند: ۱- برای بازارهای فعلی ، محصولات جدید طراحی و عرضه کند یا ۲- برای بازارهای جدید ، محصولات جدید معرفی کند .

استراتژی های بازاریابی دیگری نیز وجود دارد . مثلاً " برای تبلیغات و پیشبرد، یک شرکت یا واحد تجاری میتواند بین استراتژی بازاریابی « فشار» یا « کشش » یکی را انتخاب کند . دراستراتژی فشار از طریق افزایش عملیات پیشبرد فروش و تزریق محصول در سیستم توزیع سعی می شود تا فروش افزایش داده شود . در استراتژی کشش ، تبلیغات و آگهی های بازرگانی سبب افزایش فروش محصول می شوند .

دیگر استراتژی های بازاریابی به امور توزیع و قیمت گذاری می پردازند . یک شرکت هنگام قیمت گذاری میتواند یکی از دو استراتژی زیر را اجرا کند . برای شرکتهای پیشگام در معرفی محصول جدید ، استراتژی قیمت گذاری خامه

(بالاترین قیمت) مناسب است . براساس این استراتژی ، وقتی محصول هنوز برای بازار جدید و تازه و تعداد رقبا محدود و اندک است ، قیمت زیادی برای آن تعیین می شود . در مقابل در قیمت گذاری نفوذ ، شرکت تلاش می کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره برداری از منحنی تجربه استفاده می کند تا بتواند از طریق وضع قیمتهای پایین و سیطره بر صنعت سهم بازار بیشتری برای خود ایجاد کند . بسته به استراتژی ها و اهداف عملیاتی شرکت یا واحد تجاری ، هریک از این گزینه ها میتواند برای آن شرکت یا واحد تجاری مطلوب باشد. البته به احتمال زیاد یک شرکت با قیمت گذاری نفوذ می تواند در بلند مدت سود بیشتری بدست آورد.

جدول ۱ - ۴ - استراتژی تحقیق ، توسعه و مزیت رقابتی

رهبری تکنولوژیک	پیروی تکنولوژیک	
مزیت هزینه ای	در طراحی محصول با کمترین هزینه پیشقدم شوید . اولین شرکتی باشید که در پایین منحنی یادگیری قرار می گیرید . با طراحی روشهای هزینه ، فعالیتهای با ارزش انجام بدهید .	هزینه محصول یا فعالیتهای با ارزش را از طریق بهره گیری از تجربیات رهبر کاهش دهید . با تقلید از رهبر ، در هزینه های تحقیق و توسعه صرفه جویی کنید .
تمایز	در تولید محصول متمایز که برای خریدار ارزش بیشتری داشته باشد پیشگام شوید . فعالیتهای بدیع و جدید دیگری طراحی و اجرا کنید تا به این ترتیب ارزش بیشتری برای مشتری قائل شوید .	آن محصولاتی را انتخاب کنید که به نیازهای خریدار نزدیکتر باشد . این انتخاب را با بهره گیری از تجربیات رهبر انجام دهید .

مثلاً " شرکت نایک توانست به خوبی و با موفقیت استراتژی وظیفه تحقیق و توسعه از نوع رهبری تکنولوژیک را اجرا کند و به این ترتیب به مزیت رقابتی دست یابد . نایک در مقایسه با بیشتر شرکتهای رقیب خود ، بودجه بیشتری به امر تحقیق و توسعه اختصاص داد تا بتواند کفشهای ورزشی خود را از کفش های تولیدی رقبا (از حیث عملکرد) متمایز سازد . به همین خاطر است که کفشهای نایک در ورزش حرفه ای ، مشتریان پرو پاقرصی پیدا کرده است .

۳-۴ - استراتژی تولید و عملیات

استراتژی تولید و عملیات این موارد را تعیین می کند ۱- روش و محل تولید یک محصول ، ۲- میزان و سطح یکپارچگی عمودی ، ۳- توسعه منابع فیزیکی و ۴- ارتباط میان عرضه کنندگان استراتژی تولید تحت تاثیر چرخه حیات محصول قرار دارد این مفهوم افزایش در حجم تولید را توصیف می کند .

۳- ۵- استراتژی های مدیریت منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. بسیاری از شرکتها برای کاهش هزینه ها و کسب انعطاف پذیری بیشتر، نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می کنند بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می کنند. شرکتها همچنین متوجه شده اند، که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آنها میشود. با افزایش پیچیدگی کار، گروه ها بهتر می توانند کار کنند. هم اکنون تعداد روز افزونی از شرکتها به بهره گیری از گروههای کاری خود مختار روی آورده اند. تحقیقات نشان می دهد که بهره گیری از گروههای کاری منجر به افزایش کیفیت و کارایی می شود.

۳- ۶- استراتژی های سیستم های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکتها بیش از پیش به بهره گیری از استراتژی های سیستم های اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود استفاده کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم افزار کامپیوتری پاورشیپ را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروشش به نحو چشمگیری افزایش یافت. از پاورشیپ برای ذخیره آدرسها، چاپ برچسب های حمل و ارسال و ردیابی موقعیت

بسته ها استفاده می کنند. شرکت یو پی اس نیز نرم افزار ماکسی شیپ را طراحی و روانه بازار کرد. فدرال اکسپرس با بهره گیری از سیستم اطلاعاتی خود بعنوان یک مزیت بارز، بازهم تلاش کرد و توانست با بهره گیری از وب سایت خود و فراهم کردن امکان ردیابی بسته های ارسالی برای مشتریان در منزل خود، بازهم از شرکت یو پی اس سبقت بگیرد.

۴- مختصری در خصوص تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

۱- سوات (SWOT) ابتدای معادل انگلیسی کلمات قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) می باشد.

در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند تا فرصتها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویا رویی بهتر با آنها استراتژی های مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می شود. این ماتریس که در نمودار ۲- ۴ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند و میتوانند با استفاده از آن و باتوجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی های ممکن را ارائه کنند. استراتژی های ممکن را میتوان در دسته های St, Wt, So, Wo برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخشهای تهیه ماتریس تهدیدات ، فرصتها و نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد . در به کار گیری این ماتریس ، تلاش می شود تا با حضور افراد آگاه ، صاحب نظر و با تجربه از داخل و خارج سازمان ، با استفاده از روش طوفان فکری استراتژی های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود .

برای ساختن یک ماتریس سوات باید ۸ مرحله را طی کرد :

- ۱ - فهرست فرصت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در نمودار ۴.۲ وارد کنید .
- ۲ - فهرست تهدیدهای اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در نمودار ۴.۲ وارد کنید .
- ۳ - فهرست قوت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را در نمودار ۴.۲ وارد کنید .
- ۴ - فهرست ضعف های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را در نمودار ۴.۲ وارد کنید .
- ۵ - نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی را با هم مقایسه کنید و استراتژیهای ممکن متناسب با آنها را در خانه مربوطه در گروه «استراتژی های SO» بنویسید .
- ۶ - نقاط ضعف داخلی را با فرصت های موجود در خارج از سازمان مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه «استراتژیهای WO» بنویسید
- ۷ - نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه «استراتژی های ST» بنویسید .
- ۸ - نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب با آنها را در گروه «استراتژی های WT» بنویسید .

هرکدام از دسته های استراتژی های ممکن را به صورت زیر میتوان توضیح داد :

۴-۱ - استراتژی های SO

در قالب این استراتژی ها ، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند . همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری کنند . معمولاً "سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO ، ST یا WT استفاده می کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده کنند .

۴-۲- استراتژی های WO

هدف از این استراتژی ها این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصتهای بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمیتواند از این فرصتها بهره برداری کند. برای مثال امکان دارد تقاضای بسیار زیادی برای

قطعه های الکترونیکی وجود داشته باشد که با نصب آنها در موتور خودرو بتوان در سوخت و زمان صرفه جویی کرد

(یک نوع فرصت)، ولی بسیاری از تولیدکنندگان قطعه های خودرو دارای فن آوری لازم جهت تهیه این قطعه ها نیستند (یک نقطه ضعف). یکی از راه های امکان پذیر برای اجرای «استراتژی های WO» این است که از طریق مشارکتی با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است در صدد خریداری این نوع فناوری برآمد. راه دیگر برای اجرای «استراتژی های WO»، این است که افراد واجد شرایط را استخدام کرد و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد.

نمودار ۴.۲ ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
استراتژیهای WO با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی های SO با بهره جستن از قوتها درصدد بهره برداری از فرصت ها برآیید	فرصت ها - O فرصت ها را فهرست کنید
استراتژیهای WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژی های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید

۴-۳- استراتژی های ST

شرکتها در اجرای این استراتژی ها ، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک شرکت قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبرو خواهد شد . در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکتهای رقیب بعمل می آورند و می کوشند از محصولات ثبت شده ، نوآوریها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه کنند . نمونه ای از اجرای

« استراتژیهای ST » به تازگی مشاهده شد و آن مربوط به موردی است که شرکت ابزارسازی تگزاس از یک واحد توانمند حقوقی (یک نقطه قوت) استفاده کرد تا مبلغ ۷۰۰ میلیون دلار خسارت از ۹ شرکت ژاپنی و کره ای دریافت کند . زیرا این شرکتها بدون اجازه ، از نام و نشان محصولات شرکت ریز پردازنده ها و حافظه های نیمه هادی استفاده کرده بودند (تهدید خارجی) .

۴-۴- استراتژی های WT

سازمانهایی که این استراتژی ها را به اجرا در می آورند ، حالت تدافعی بخود می گیرند و هدف ، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است . سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت . در واقع چنین سازمانی می کوشد برای حفظ بقا از فعالیتهای خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری) ، درشرکتهای دیگر ادغام شود ، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود .