



مدل ها یا رویکردها به

برنامه ریزی

استراتژیک در سازمان

تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

## فهرست مطالب

۱-	مقدمه .....	۳
۲-	تعریف و مفهوم رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک .....	۳
۲-	ضرورت انتخاب رویکرد مناسب .....	۵
۳-	تفاوت رویکرد و مدل .....	۵
۴-	معیارهای انتخاب رویکرد مناسب .....	۶
۴-۱-	نوع ماموریت سازمان: .....	۷
۴-۲-	فرهنگ و بلوغ سازمان: .....	۷
۴-۳-	شرایط محیط‌های بیرونی: .....	۸
۴-۴-	نقش و جایگاه ذی‌نفعان کلیدی در سازمان .....	۸
۴-۵-	نوع صنعت .....	۸
۵-	انواع رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک .....	۸
۵-۱-	رویکرد بنیادی (پایه ای) .....	۹
۵-۲-	رویکرد هدف (یا موضوع) محور .....	۱۱
۵-۳-	رویکرد همراستایی .....	۱۳
۵-۴-	رویکرد سناریوسازی .....	۱۴
۵-۵-	مدل ارگانیک (یا خودسازمان دهنده) .....	۱۵
۵-۶-	رویکرد پاسخگویی مبتنی بر نتیجه .....	۱۶
۵-۷-	رویکرد زمان واقعی .....	۱۸
۵-۸-	رویکرد الهام بخش .....	۱۹
۶-	الگویی برای مدیریت مدل یا رویکرد .....	۱۹
۷-	ارتباط رویکرد با مدل فرایندی مدیریت استراتژیک .....	۲۴
۸-	از کجا و چگونه شروع کنیم؟ .....	۲۵
	منابع و ماخذ .....	۲۷
	الف- منابع فارسی .....	۲۷
	ب- منابع انگلیسی .....	۲۷

## ۱- مقدمه

در سیر تکاملی ادبیات مدیریت استراتژیک تا کنون حداکثر به اندازه انگشت‌های دست رویکرد یا به قولی مدل توسعه داده شده است. عواملی چون مفروضات، روش بررسی، مراحل و ابزار سنجش و غیره آنها را از همدیگر متمایز می‌کند. شرایط حاکم بر سازمان و ویژگی‌های درونی سازمان نیز نوع مدل یا رویکرد مناسب را تعیین می‌نماید. بدیهی است انتخاب مدل مناسب موجب اثربخشی برنامه ریزی و در نهایت حصول نتایج مورد انتظار از اجرای برنامه را به دنبال خواهد داشت.

در مطالعه انواع منابع موجود مشخص گردید که از دو واژه مدل و رویکرد برای قالب‌های مورد نظر استفاده شده است. در این مبحث قالب‌های برنامه ریزی استراتژیک را رویکرد نامیده ایم و انواع تکرارها یا ویرایش‌های ارائه شده برای فرایند برنامه ریزی و یا مدیریت استراتژیک که در مباحث بعدی تشریح می‌گردد، را مدل فرایندی نام گذاری کرده ایم. با این حال، برای رعایت اعتبار منابع اگر از عنوان مدل استفاده شده آنرا تغییر نداده ایم. از طرف دیگر، برای رویکردها اسامی مختلفی به کار برده شده است که ما رویکردی تلفیقی از کلیه موارد مشاهده شده را شکل داده و در ادامه آنها را توصیف نموده ایم. در پایان نیز الگویی برای هدایت محقق جهت انتخاب رویکرد مناسب برای سازمان مورد نظر ارائه شده است.

## ۲- تعریف و مفهوم رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک

رویکرد به فرآیندی اطلاق می‌شود که سازمان برای توسعه برنامه استراتژیک خود با آن کار می‌کند. جنبه کلیدی برنامه ریزی استراتژیک ارتباطی است که بین ذی‌نفعان کلیدی درون سازمان برای توسعه و اجرای یک برنامه استراتژیک ایجاد می‌شود. مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و هزاران تکرار از این مدل‌ها وجود دارد. فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده شده به نوع و اندازه سازمان و افراد درگیر بستگی دارد. کدام مدل یا تغییرات در یک مدل واقعا در اختیار تسهیل‌کننده و شرکت‌کنندگان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. نویسندگان پنج قالب برنامه ریزی استراتژیک با عنوان‌های زیر ارائه می‌کند:

- مدل پایه ای یا اساسی
- مدل مبتنی بر هدف یا موضوع
- مدل همراهی
- مدل برنامه ریزی بر پایه سناریو

### ➤ مدل ارگانیک یا خودسازمان دهنده<sup>۱</sup>

محقق دیگری با رویکرد توسعه شهری به مرور ادبیات در این حوزه پرداخته است و نکات زیر را بیان می‌کند:

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی سیستماتیک برای برنامه ریزی است که شامل تعدادی از مراحل برای تعیین وضعیت سازمان از جمله مأموریت، چشم انداز آینده، ارزش های عملیاتی، نیازها، اهداف، اقدامات و استراتژی های اولویت بندی شده، برنامه های عملیاتی و برنامه های نظارت می باشد.<sup>۲</sup> هر کدام از رویکردها را می توان یک ابزار، روش شناسی و یا یک فرایند بلندمدت دانست که می تواند در مدیریت و نظم دهی به بخش ها و شرایط زیر ساخت، خصوصا در کشورهای در حال توسعه یاری دهنده باشد که در آنها بخش های زیر بنایی به طور معمول در فقر، شرایط ناامن، از دغدغه های گم شده و مکرر و هزینه های نگهداری و عملیات به سر می برد.<sup>۳</sup>

به منظور بهبود شرایط زیربنایی، توصیه می شود که یک استراتژی بلندمدت روند مدیریت دارایی ها از جمله خرید، تعمیر و نگهداری، نوسازی را تقویت کند.<sup>۴</sup> علاوه بر این، برنامه ریزی استراتژیک را می توان به دو دسته تقسیم کرد: رویکرد فکری، که به فرایند حل مسئله می پردازد و رویکرد اجتماعی، که اشاره به فرایند مشاوره دادن است. در اغلب تعاریف، برنامه ریزی را نوعی خاص از فرآیند حل مسئله می دانند.<sup>۵</sup>

وی اشاره می کند که در دنیای ادبیات کسب و کار، مدیریت و مهندسی رویکردهای متنوعی توسعه یافته است. در یک جمع بندی به شش رویکرد زیر اشاره دارد:

- رویکرد بنیادی
- رویکرد برنامه ریزی با اهداف پیش برنده
- رویکرد برنامه ریزی هدف محور
- رویکرد بر پایه موضوعات کلیدی
- برنامه ریزی تحلیل سناریو

۱ - <https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd047/Katie/Week%b--LB-Models%b-ModelsofStrategicPlanning.html>

۲ - CAI، ۲۰۰۱؛ Procter & White، ۱۹۹۶

۳ - Bryson، ۱۹۹۵

۴ - Kent، ۱۹۹۱

۵ - Howell، ۱۹۸۳

### ➤ رویکرد پاسخگویی برپایه نتایج<sup>۱</sup>

نگارنده دیگری اشاره می‌کند که هیچ فرایند برنامه ریزی استراتژیک و یا مدل کامل برای استفاده در همه زمان‌ها در هر سازمان وجود ندارد. هر سازمان باید بهترین روش را با توجه به فرهنگ اعضای سازمان، وضعیت فعلی در داخل و اطراف و هدف سازمان از برنامه ریزی، بومی سازی کند. سایر اندیشمندان نیز دسته بندی‌های مشابهی برای رویکردها یا مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک ارائه داده‌اند. در این مبحث با تلفیق نوع بندی‌های گفته شده برای هر کدام شرحی ارائه خواهد شد.

## ۲- ضرورت انتخاب رویکرد مناسب

در میان کارشناسان برنامه ریزی استراتژیک هیچ توافق قوی وجود ندارد که کدام یک از رویکردها واقعا "یک مدل" می‌باشد و یا اینکه کدامیک از آنها برای سازمان مورد نظر بهترین است. وی اشاره می‌کند که هدف، ارائه دیدگاه‌ها و گزینه‌های مختلف در مورد رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک است تا به برنامه ریزان کمک کند تا برنامه‌هایشان مناسب تر، واقع بینانه و انعطاف پذیر باشند. برنامه ریزان می‌توانند مناسب ترین مدل را انتخاب کنند و سپس آن را با توجه به ماهیت و نیازهای سازمان خود تغییر دهند. به عنوان مثال، سازمان‌های مختلف ممکن است عناوین مختلفی برای مراحل مختلف برنامه ریزی داشته باشند و در مدل منتخب بر فرآیندهایی خاص بیش از دیگران تأکید داشته باشند.

سبک یا روش برنامه ریزی خود موضوعی فارغ از رویکرد یا مدل است. سازمان می‌تواند مدل منتخب خود را با سبک‌های مختلفی انجام دهد. به عنوان مثال، برخی ممکن است ترجیح دهند روش از بالا به پایین و یا حتی به سبک خود کامه برنامه ریزی و تصمیم گیری کنند. دیگران ممکن است ترجیح دهند برنامه ریزی مبتنی بر مشارکت و یا اجماعی داشته باشند. بعضی ممکن است یک رویکرد مسئله محور را انتخاب کنند، در حالی که دیگران ممکن است یک رویکرد مبتنی بر قوت‌ها را ترجیح دهند.

## ۳- تفاوت رویکرد و مدل<sup>۲</sup>

در مجموعه نوشتارهای نگارنده هر واژه‌ای در هنگام ترجمه و یا مرور مبانی موجود در کشور از یک تعریف عملیاتی و خاص برخوردار است. در این مبحث با مرور ادبیات مشخص گردید که برای

<sup>۱</sup> - Amran El Kharouby, (۲۰۰۴), Risk informed strategic planning approach for infrastructure: Water Sector Case Study in Gaza City, The Islamic university of Gaza, Civil engineering Department, Gaza City

<sup>۲</sup> - Approach or Model



فرآیندهای اساسی برنامه ریزی استراتژیک از دو واژه مدل و رویکرد استفاده شده است. ابتدا به تعریف مدل ارائه شده در ادبیات می پردازیم:

تعدادی از محققین علوم اجتماعی مدل و انگاره<sup>۱</sup> را مترادف دانسته و بیان می دارند که مدل از ریشه لاتین مودوس به معنای اندازه اخذ شده است که دلالت بر مجموعه ای فیزیکی، ریاضی و یا منطقی داشته و نشان دهنده ساخت های اساسی یک واقعیت می باشد. مدل می تواند در سطح خرد به تبیین و مشخص کردن کارکردها به گونه ای پویا پردازد. در هر مدل اعم از آنکه فیزیکی یا مفهومی باشد صورتی ریاضی به یک پدیده واقعی بخشیده است. مدل در واقع سیستمی است که فشرده ای از سیستم دیگر که سیستم جامع نامیده می شود را پوشش می دهد. مدل‌ها فشرده نکات ضروری از سیستم حقیقی هستند.<sup>۲</sup>

در معنی لغتی<sup>۳</sup> رویکرد گفته شده که: توجه، روی نهادن، روی آوردن. رو به سوی چیزی یا به کسی آوردن. موضع گیری، جهت گیری نسبت به موضوعی خاص. جهت گیری در تصمیم سازی و تصمیم گیری های راهبردی و یا تاکتیکی را گویند. رویکرد به ما می گوید در تنظیم برنامه های خود باید به کدام سو حرکت کنیم.<sup>۴</sup>

از دیدگاه نگارنده و در راستای تعریف فوق مدل بایستی تبیین کننده سیستمی جزئی یا کلی از یک سازمان باشد. از این رو باید چهار جزء اساسی سیستم شامل ورودی، فرایند، خروجی و بازخور را نمایان سازد. از طرف دیگر، گفته می شود که برای هر کدام از رویکردها، ویرایش های متعددی توسعه یافته است. پس مناسب است که برای دسته های این مبحث واژه ای با مفهوم وسیع تر استفاده شود. از آنجا که رویکرد به معنی شیوه بررسی و مطالعه گفته شده است، واژه های "شیوه بررسی" و یا "رویکرد" مناسب تر از مدل هستند.

#### ۴- معیارهای انتخاب رویکرد مناسب

در مبحث فوق به نکاتی برای انتخاب نوع رویکرد اشاره شد. در تعریف هر رویکرد نیز کاربردهای هر کدام تشریح می گردد. با این حال، می توان به متغیرهای کلیدی زیر در تعیین نوع رویکرد توجه نمود:

۱ - Model or Idea

۲ - حسین شیرزاد، "مدل‌های سازگار به منظور اعتبار افزایی مدیریت ترویج و آموزش کشاورزی"، سال ۱۳۸۳

۳

۴ - <https://www.parsi.wiki/fa/wiki/topicdetail/f4afa5fdb5d249199c44b3713e4ea780>

#### ۴-۱- نوع ماموریت سازمان:

در کل مباحث ما به نوعی دسته بندی از نوع ماموریت سازمان تکیه داریم. این دسته بندی به شرح زیر می باشد:

الف- به دنبال سود: <sup>۱</sup> سازمانی را گوئیم که در غایت امر به دنبال ارزش آفرینی و کسب سود برای سهامداران خود می باشد. در چنین سازمانی حتی اگر به توسعه منابع انسانی و یا رضایت مشتری توجه می شود صرفاً برای تامین سود پایدار برای سهامداران است. کلیه شرکت های تجاری و تولیدی جزو این دسته هستند.

ب- نه فقط به دنبال سود: <sup>۲</sup> سازمانی مورد نظر است که در کنار کسب سود به دنبال ارائه خدمت به جامعه مورد نظر خود نیز هست. بیمارستان را می توان از این نوع نامید که در حین کسب سود لازم است تا خدمات مشخصی را به بیماران ارائه دهد. مدارس غیر انتفاعی کشور نیز جزو این دسته هستند.

پ- نه به دنبال سود: <sup>۳</sup> به سازمانی اطلاق می شود که صرفاً ماموریت ارائه خدمت و یا محصولاتی به جامعه را بر عهده دارد. بعضی از نهادهای دولتی وانجمن ها جزو این دسته هستند. این سازمانها در قبال دریافت بودجه خدمات مشخصی را با کیفیت مورد نظر ارائه می دهند.

بدیهی است این عامل نقشی اساسی در تفکیک و متمایز کردن رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک دارند. در سیر تحول نظریات مدیریت استراتژیک می توان به وضوح رویکرد متمایز را مشاهده نمود. اما اخیراً تلاش و افری برای استفاده از ادبیات برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای تجاری در سایر انواع سازمانها شده است. این نکته به وضوح در بررسی شرایط محیطی کلان و کاری<sup>۴</sup> در تدوین اهداف و استراتژیهای موسسات غیر انتفاعی و دولتی قابل تشخیص است. تلاش صاحب نظرانی چون برایسون در این راستا می باشد.

#### ۴-۲- فرهنگ و بلوغ سازمان:

فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمان در راستای برنامه ریزی استراتژیک دو موضوع متفاوت ولی در هم تنیده هستند. ترویج و نهادینه سازی فرهنگ و تفکر استراتژیک از ابتدای تاسیس و با تاکید موسسان آن می تواند توانمندی مورد نیاز به همراه سیستم، ساختار و فرایندهای لازم را در سازمان توسعه داده و در نهایت استقرار نظام مدیریت استراتژیک را تسهیل کند.

۱ - Profit oriented

۲ - Not only for Profit

۳ - Nonprofit

۴ - External and Task Environments

فرهنگ سازمانی متکی به تفکر استراتژیک منابع انسانی را برای اجرای اثربخش برنامه ریزی آماده می‌کند و به همین دلیل گوییم که سازمان از این جهت از بلوغ لازم برخوردار است. بدیهی است به کارگیری رویکردهای پیچیده مستلزم داشتن بلوغ کافی در منابع انسانی به خصوص مدیران در کلیه سطوح می‌باشد. از طرف دیگر، سازمان با فرهنگ ناآشنا با تفکر استراتژیک و بلوغ برنامه ریزی پایین بایستی از رویکردهای ساده و مشخص استفاده نمایند.

#### ۴-۳- شرایط محیط‌های بیرونی:

محیط بیرونی سازمان به دو محیط کلان و کاری (محیط رقابتی برای سازمان‌های به دنبال سود) تقسیم می‌شود. میزان پیچیدگی و ناآرامی محیط می‌تواند به غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط‌ها کمک کند. بدیهی است هر چه محیط پیچیده‌تر باشد نیاز به رویکردهای دقیق‌تر و انعطاف‌پذیرتر می‌باشد. ناآرامی و پویایی محیط نیز نیازمند بازبینی مستمر برنامه و عملکرد آن می‌باشد. برعکس سازمان‌هایی که محیط آنها ساده و با ثبات باشد و یا اینگونه مفروض شود (مانند سازمان دولتی)، بیشتر رویکردهای ساده و مشخص کاربرد دارند.

#### ۴-۴- نقش و جایگاه ذی‌نفعان کلیدی در سازمان

در کنار معیارهای تشریح شده می‌توان گفت که برای بعضی از سازمان‌ها دیدگاه و نظر ذی‌نفعان خاص به خصوص موسسان و یا مالکان آنها نقشی کلیدی در قالب و محتوای برنامه دارند. گاهی یک سازمان تجاری تحت مدیریت و مالکیت یک موسسه و یا نهاد می‌باشد و بنابراین توجه به الزامات، اصول و برنامه‌های آنها ضرورت تام دارد. این امر به نوبه خود تأثیری اساسی بر رویکرد به برنامه ریزی در سازمان تجاری خواهد داشت.

#### ۴-۵- نوع صنعت

نوع صنعت از عوامل اصلی در متمایز شدن رویکرد مورد استفاده دارد. ویژگی‌های محصولات و خدمات و فرایند تولید و عرضه و به خصوص شرایط بازار آنها از یک صنعت به صنعتی دیگر متفاوت است و به همین دلیل لازم است تا ابتدا شناختی از صنعت و یا حتی کسب و کار مورد نظر داشته باشیم و بر آن اساس رویکرد متناسب با آن را انتخاب کرده و به کار گیریم.

#### ۵- انواع رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک

تعیین مدل یا رویکرد برنامه ریزی استراتژیک یکی از قدم‌های اولیه در برنامه ریزی در سازمان مورد نظر است. برنامه ریزان سازمان ابتدا بایستی مجموعه شرایط درون و برون سازمان را مورد مذاقه قرارداد



و با تهیه گزارشی از نیم‌رخ سازمان و پاسخ به سوالات کلیدی و تعیین معیارهای گفته شده، رویکرد مناسب برای برنامه ریزی را پیشنهاد بدهند.

در بررسی منابع موجود و در دسترس مشخص گردید که صاحب نظران در دسته بندی رویکردها اتفاق نظر ندارند. گاهی از عبارات مختلف برای بیان یک رویکرد استفاده شده است. از طرف دیگر، همان گونه که بحث شد، در غالب موارد به جای رویکرد از مدل استفاده شده است. نظر به تمایز مورد نظر نگارنده میان مدل و رویکرد در این مبحث از واژه رویکرد استفاده شده است. می توان گفت که هر رویکردی می تواند چندین مدل فرایندی را در خود جای دهد. برای رسیدن به یک دسته بندی جامع سعی شده است تا کلیه موارد بیان شده در مبانی به شرط متمایز بودن ویژگی های آنها تعریف شده و کاربرد آنها تشریح گردد.

### ۵-۱- رویکرد بنیادی (پایه ای)<sup>۱</sup>

این رویکرد اغلب برای سازمان های جدیدی موثر است که تجربه زیادی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک ندارند. اینها معمولاً سازمان های کوچکی هستند که اغلب وقت لازم برای طی نمودن فرآیند برنامه ریزی استراتژیک گسترده را ندارند. همانطور که گفته شد، این اصلی ترین نوع رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک است و شامل حداقل هایی است که سازمان ها می توانند از آن برای آشنا شدن با فرآیند مذکور استفاده کنند. بدیهی است سازمان می تواند در آینده به گونه ای مفصل تر به فرایند برنامه ریزی با استفاده از دیگر رویکردها به پردازد. هنگامی که با فرایند برنامه ریزی آشنا شده و در ضمن جا افتاده تر شده اند. اجزای اصلی این رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

- شناسایی مقصد نهایی سازمان و تدوین بیانیه مأموریت.
- تدوین اهداف کلی سازمان برای تحقق مأموریتش.
- شناسایی مراحل اقدام خاص برای پیاده سازی هر هدف.
- ارزیابی و به روز رسانی برنامه در طول زمان<sup>۲</sup>

بعضی از صاحب نظران این رویکرد را اساسی یا متعارف<sup>۳</sup> نیز نامیده اند و آن را برای سازمان هایی با ویژگی های زیر مناسب می دانند:

الف- تازه تاسیس هستند و یا تجربه ای در زمینه برنامه ریزی استراتژیک ندارند.

۱ - Basic or Fundamental Strategic Planning approach

۲ - <https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd%۴۷/Katie/Week%b--LB-Models/%b-ModelsofStrategicPlanning.html>

۳ - Basic or Conventional

ب- بسیار کوچک هستند

پ- فرصت و زمان کافی برای طی نمودن رویکردهای گسترده برنامه ریزی استراتژیک را ندارند. فرایند مذکور ممکن است در یک سازمان غیر انتفاعی در سال اول بدون سودآوری جهت به دست آوردن درکی از چگونگی هدایت فرایند برنامه ریزی و در سال‌های بعد جهت اطمینان از جهت‌گیری سازمان با فازها و فعالیت‌های بیشتر اجرا گردد. بعضی از منابع مراحل این رویکرد را به صورت زیر ذکر کرده‌اند:

➤ تعیین بیانیه رسالت

➤ تعیین اهداف

➤ تشخیص استراتژی‌های مناسب برای تحقق اهداف

➤ تعیین برنامه‌های اقدامات برای اجرای استراتژی

➤ نظارت و به روز کردن برنامه<sup>۱</sup>

هر دو چرخه برنامه ریزی به مراحل اساسی رویکرد اشاره دارند ولی چرخه اخیر موضوع تعیین استراتژیها را از مرحله تدوین برنامه عملیاتی جدا نموده است.

صاحب نظر دیگری این رویکرد را قراردادی نامیده و در این خصوص می‌گوید:

این شایعترین مدل برنامه ریزی استراتژیک است، اگر چه برای هر سازمانی مناسب نیست. این مدل برای سازمان‌هایی ایده آل است که دارای منابع کافی برای پیروی از چشم‌انداز و اهداف بسیار جاه طلبانه خود هستند، محیط‌های خارجی دارند که نسبتاً پایدار هستند و تعداد زیادی از موضوعات جاری برای رسیدگی ندارند. این مدل معمولاً شامل مراحل کلی زیر است:

الف- مأموریت سازمان را توسعه داده و یا به روز کنید و این کار را در صورت تمایل در مورد چشم‌انداز و بیانیه ارزشها نیز انجام دهید.

ب- نگاهی گسترده به محیط خارج و نگاهی خوب به درون سازمان داشته باشید، و شاید بیانیه‌های فوق را به عنوان یک نتیجه به روز کنید.

پ- در نتیجه این بررسی، استراتژی‌های چند ساله و / یا اهداف مناسب برای دستیابی به چشم‌انداز را انتخاب کنید.

<sup>۱</sup> - Hernandez E.J. Munive, Dew Hurst F.W, Pritchard M.C ,Barber K.D , " Modeling the Strategy Management Process: An Initial BPM Approach", Business Process Management Journal, Vol ۱۰, No ۶, ۲۰۰۴

ت- سپس برنامه‌های اقدامات را مشخص کنید به گونه‌ای که به این سوالات پاسخ دهد که چه کسی چه کاری را در چه زمانی برای رسیدن به هر هدف انجام می‌دهد.

ث- برنامه‌های مرتبط با اقدامات فوق، به عنوان مثال، کارکنان، امکانات، بازاریابی و برنامه‌های مالی را شناسایی کنید.

ج- نتایج گام‌های ۱ تا ۳ را در قالب یک برنامه استراتژیک سازماندهی کنید و نتایج گام‌های ۴ تا ۶ را به یک برنامه عملیاتی سالیانه و به صورت جداگانه اختصاص دهید.<sup>۱</sup>

## ۵-۲- رویکرد هدف (یا موضوع) محور

این رویکرد برنامه ریزی مبتنی بر موضوع یا هدف است. این مدل از ارتقای مدل پایه‌ای حاصل شده است و اغلب توسط سازمان‌هایی استفاده می‌شود که جا افتاده تر شده‌اند و می‌خواهند عمیق‌تر در جریان فرآیند برنامه ریزی استراتژیک قرار گیرند.

این مدل در گام اول با تجزیه و تحلیل سوات<sup>۲</sup> شروع می‌شود که شامل ارزیابی نیروهای داخلی و خارجی است که در سازمان تاثیر دارند. سوات عبارتی خلاصه برای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است. در گام دوم، ذینفعان موضوعات یا اهداف مهم سازمان را شناسایی و سپس آنها را اولویت بندی می‌کنند. در گام سوم، بایستی ماموریت، چشم‌انداز و ارزش سازمان بررسی و به روز شود تا با مسائل و اهداف سازمان منطبق شوند. گام‌های دوم و سوم می‌تواند جابجا شوند، اگر ذینفعان ترجیح بدهند. گام چهارم بایستی برنامه‌های اقدامات توسعه‌یابند به گونه‌ای که اقدامات لازم برای اجرای موضوعات و اهداف مشخص شوند. اسمارت<sup>۳</sup> فرایندی موثر برای نوشتن برنامه‌های اقدامات در راستای اهداف است. این عبارت بیان‌کننده اهداف مشخص، قابل سنجش، قابل دستیابی، نتیجه‌محور و با محدوده زمانی است.

برای برنامه‌های استراتژیک که به افقی بیش از یک سال نگاه می‌کنند، توسعه یک برنامه عملیاتی سالانه مفید است تا از این طریق بتوان برنامه را کنترل و پیگیری نمود. اغلب سازمان‌ها برنامه استراتژیک را در افق سه تا پنج سال تدوین می‌کنند و سپس از طریق بررسی‌های سالانه و به روز رسانی آنها اجرای برنامه‌های بلندمدت را پی‌گیری می‌کنند. برای اثربخشی برنامه استراتژیک، ارزیابی منظم، نظارت و به روزرسانی آن ضروری است و اگر این بررسی‌ها در برنامه واقعی ثبت شود می‌توان از قرار

۱ - <https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>

۲ - SWOT

۳ - SMART

گرفتن همه ذینفعان در مسیر حرکت برنامه اطمینان حاصل نمود. پس به طور خلاصه گام‌های برنامه ریزی در این رویکرد به صورت زیر است:

- گام اول: تحلیل سوات شامل ارزیابی داخلی/خارجی برای تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها
  - گام دوم: تجزیه و تحلیل استراتژیک برای تعیین و اولویت‌بندی اهداف و یا موضوعات کلیدی
  - طراحی استراتژی‌های اصلی برای تأکید و رسیدن به اهداف و یا موضوعات کلیدی
  - گام سوم: طراحی و به روز کردن بینش رسالت و ارزش‌ها (بعضی از سازمان‌ها ممکن است این مرحله را در گام دوم انجام دهند)
  - گام چهارم: تدوین برنامه اقدامات در راستای اهداف تعیین شده
  - گام پنجم: تدوین برنامه اقدامات سالانه
  - گام ششم: ثبت نتایج، اهداف، استراتژی‌ها، برنامه، فلسفه و بینش به روز شده و برنامه‌های عملی در مدارک برنامه استراتژیک
  - گام هفتم: نظارت/بازبینی/ارزیابی/به روز کردن سند برنامه ریزی استراتژیک
  - گام هشتم: حصول اطمینان از مطلع شدن ذی‌نفعان از تغییرات و بازنگری‌ها در برنامه<sup>۱</sup>
- یکی دیگر از منابع بررسی شده، تعریف و مراحل زیر را برای رویکرد موضوع محور ارائه داده است:
- این مدل به بهترین وجه برای سازمان‌هایی کار می‌کند که منابع بسیار محدودی دارند، چندین موضوع جاری و عمده برای رسیدگی دارند، موفقیت‌اندکی در دستیابی به اهداف بلندپروازانه دارند و مدیران سازمان عدم توافق و یا توافق‌اندکی در حصول برنامه استراتژیک دارند. استفاده از مدل متعارف برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمان‌ها ذره‌ای است شبیه به تمرکز بر چشم‌انداز اجرای ماراتن و تصمیم‌گیری بر روی مسیر دقیق و نقاط عطف است، در حالی که همزمان با مشکلات قلبی، پاهای بد و فاقد لباس هستید. این مدل می‌تواند شامل مراحل زیر باشد:
- الف- پنج تا هفت مورد از مهمترین مسائل یا موضوعات فعلی را تعیین کنید که سازمان در حال حاضر با آن مواجه است.
- ب- برنامه‌های اقدامات برای رسیدگی به هر موضوع را در طول ۶-۱۲ ماه آینده پیشنهاد دهید.
- پ- این اطلاعات را در قالب یک برنامه استراتژیک قرار دهید.

۱ - <https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd۵۴۷/Katie/Week۷b--LB-Models/۷b-ModelsofStrategicPlanning.html>

پس از اینکه برنامه مبتنی بر موضوعات جاری اجرا گردید و مسائل اصلی حل شد، سپس سازمان ممکن است مدل متعارف بلندپروازانه تری را به کار گیرد. بسیاری از مردم می‌توانند ادعا کنند که برنامه ریزی مبتنی بر مسائل، برنامه ریزی توسعه داخلی است نه برنامه ریزی استراتژیک. دیگران استدلال می‌کنند که این مدل بسیار استراتژیک است؛ زیرا این مدل سازمان را در جایگاهی مناسب برای برنامه ریزی بسیار موفق تر و مبتنی بر نگرش به محیط بیرونی و بلند مدت را در آینده قرار می‌دهد.

### ۵-۳- رویکرد همراستایی<sup>۱</sup>

هدف کلی این مدل ایجاد اطمینان از همراستایی قوی بین مأموریت سازمان و منابعش برای عملکرد موثر آن می‌باشد. این مدل برای سازمان‌هایی مفید است که نیاز به استراتژی‌هایی با هماهنگی مناسب دارند. همچنین یک سازمان ممکن است این مدل را هنگامی انتخاب نماید که در حال آزمون کردن تعداد زیادی مباحث پیرامون کارایی درونی است. مراحل این مدل شامل موارد زیر است:

- گروه برنامه ریزی مأموریت، برنامه‌ها، منابع و حمایت مورد نیاز سازمان را طرح ریزی می‌کنند.
- تعیین اینکه چه چیزهایی خوب کار می‌کنند و چه چیزهایی نیاز به تعدیل دارند.
- تعیین چگونگی انجام تعدیل‌ها
- تعدیل‌هایی مانند استراتژی‌ها در برنامه ریزی استراتژیک.<sup>۲</sup>

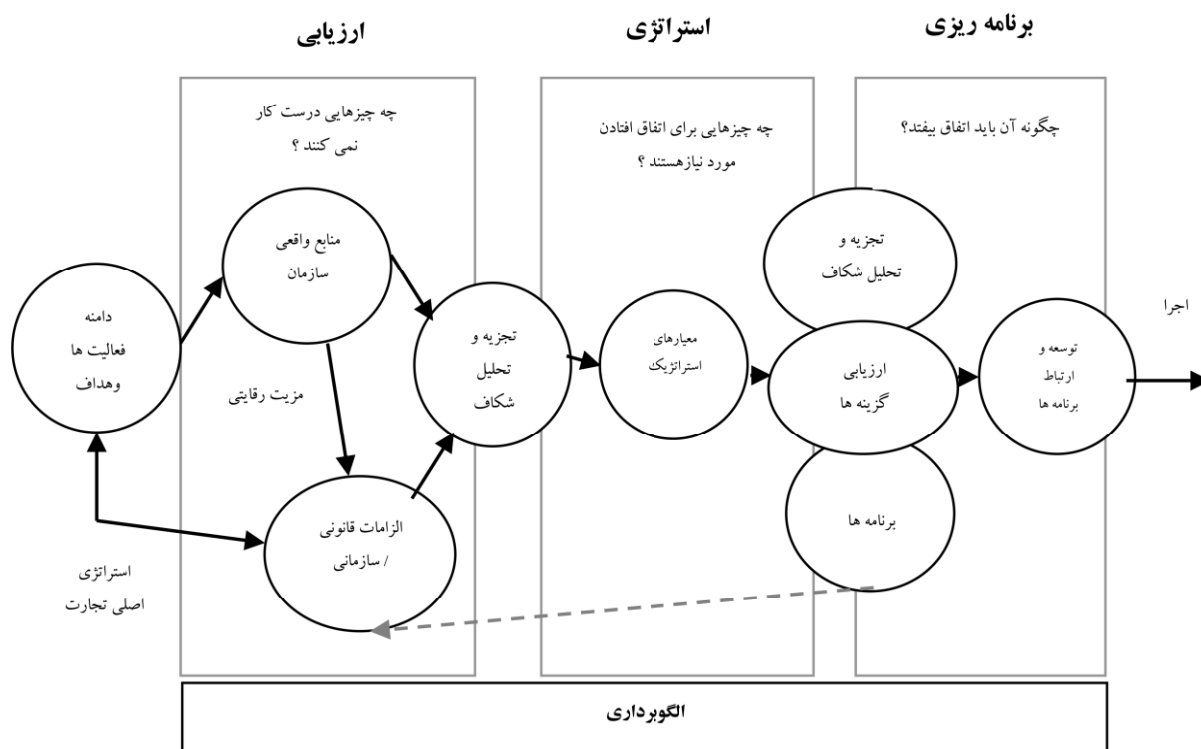
#### جدول شماره ۱ : اصول و اجزای مدل همراستایی استراتژی

اصول همراستایی استراتژی	مرحله	ویژگی‌های برنامه ریزی استاندارد
<b>اجزای محتوا</b>		
مدل‌های تجاری به کار گرفته شده برای تسهیل امور	۱	مدل‌های تجاری وضع شده در مورد تجارت
تأکید روی فعالیت‌ها، وظایف و مفاهیم عملکرد	۲	تأکید روی داده‌های حسابداری و حقوقی
نتایج با واژه‌های اصلی تجارت اندازه‌گیری می‌شوند.	۳	نتایج به عنوان تسهیل‌کننده اندازه‌گیری می‌شوند.
<b>اجزای فرایند</b>		
چارچوبی مفهومی به صورت منعطف برای نیازهای مشتریان خاص به کار برده می‌شود	۴	فرایند برنامه ریزی یک سایز مناسب همه
نگرش تعادلی استراتژیک تاکتیکی و کلان به خرد	۵	نگرش خطی متمرکز بر محیط خرد
<b>اجزای الگوبرداری</b>		
کمی و کیفی و الگوبرداری متمرکز بر بهترین نتایج و اقدامات	۶	کمی و الگوبرداری متمرکز بر ویژگی‌های مالی
الگوبرداری در جهت مزیت رقابتی	۷	الگوبرداری برای کپی کردن

۱ - Alignment Model

۲ - Hernandez et al, ۲۰۰۴





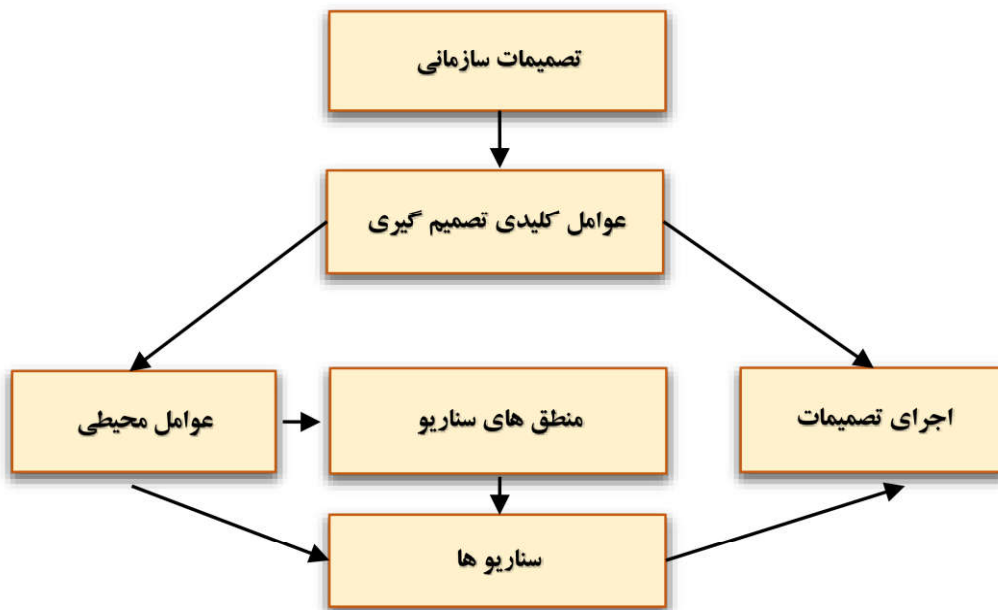
نمودار شماره ۱: اجزای فرایند همراستایی استراتژی

### ۵-۴- رویکرد سناریوسازی<sup>۱</sup>

این رویکرد ممکن است همراه با دیگر مدل‌ها برای اطمینان دادن به برنامه ریزان در مورد تفکر استراتژیک به کار رود. همچنین مدل مذکور ممکن است در تعیین اهداف و نتایج استراتژیک مفید واقع شود:

- انتخاب چند نیروی خارجی و تصویر کردن تغییرات مرتبطی که ممکن است سازمان را تحت تاثیر قرار دهند
- برای تغییر هر نیرو سه سناریوی متفاوت سازمانی در آینده (شامل بهترین و بدترین حالت و حالت منطقی) که ممکن است به عنوان نتیجه تغییر توسط سازمان به دست آید را مورد بحث و بررسی قرار دهید.
- چیزهایی را که سازمان برای پاسخگویی به تغییر در سناریو باید انجام دهد یا استراتژی‌های بالقوه برای این کارها را پیشنهاد کنید.
- شما و برنامه ریزان به زودی استراتژی‌ها و ملاحظات معمولی را می‌یابند که برای پاسخگویی به تغییرات احتمالی خارجی باید مورد تأکید واقع شوند.

➤ محتمل‌ترین تغییرات خارجی موثر بر سازمان را انتخاب کنید.<sup>۱</sup>



نمودار شماره ۲: رویکرد مبتنی بر سناریو

### ۵-۵- مدل ارگانیک (یا خودسازمان دهنده)<sup>۲</sup>

فرایندهای سنتی برنامه ریزی استراتژیک، "مکانیکی" یا "خطی"<sup>۳</sup> در نظر گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر آنها نسبتاً کلی به جزئی یا علت و معلول هستند. برای مثال، فرایندها اغلب با ایجاد یک هیئت ارزیابی محیط خارجی و داخلی سازمان شروع می‌شوند و با تجزیه و تحلیل استراتژیک (تجزیه و تحلیل سوات<sup>۴</sup>) تعیین و اولویت بندی نتایج و سپس ایجاد استراتژی‌هایی برای تأکید بر نتایج مشخص ادامه می‌یابد.

دیدگاه دیگر برنامه ریزی شبیه ایجاد یک مکانیسم می‌باشد به عبارت دیگر یک فرایند خود سازمان دهنده یا پویا. خود سازمانی مستلزم ارزش‌های مشترک، گفتگو درباره این ارزش‌ها و عکس‌العمل مستمر و مشترک به فرایندهای جاری سیستم می‌باشد. مراحل این مدل عبارتند از:

- شفاف‌سازی و تعیین ارزش‌های فرهنگی سازمان با تکنیک‌های داستان‌سرایی و گفتگو
- بیان چشم‌انداز توسط گروه برنامه ریزی
- گفتگوی مستمر درباره اینکه چه فرایندهایی برای رسیدن به پیش‌مورد نیازند و چه گروهی آن را بهتر انجام می‌دهند.

۱ - Ibid

۲ - Organic (or Self- Organizing) Planning

۳ - Mechanical or Linear

۴- SWOT: Strengethes-Weaknesses-Oportunities-Threats

برخی از افراد مدل متعارف را بیش از حد محدود کننده و خطی در ذات خود می‌دانند. آنها بر این باورند که رویکرد متعارف به برنامه ریزی غالباً مجموعه‌ای بسیار طولانی از فعالیت‌های منظم را برای اجرای برنامه به وجود می‌آورد، با فرض اینکه سازمان‌ها ثابت و قابل پیش‌بینی هستند. در حالی که تمام این فعالیت‌ها به طوردایم در جریان و تغییر است. افراد دیگری بر این باورند که سازمان‌ها سیستم‌های قوی و پویا هستند که همیشه در حال تغییر هستند، بنابراین، برنامه‌های حاصل از رویکردهای معمولی ممکن است به سرعت منسوخ شوند.

این درست است، به ویژه اگر برنامه ریزی به منظور دستیابی به چشم‌انداز خیلی بلند مدت برای بسیاری از مردم به مثابه یک جامعه یا حتی نسل‌هایی از مردم باشد. مدل ارگانیک مبتنی بر این فرض است که چشم‌انداز طولانی مدت به بهترین نحو توسط همه کسانی حاصل شود که با یکدیگر در راستای چشم‌انداز کار می‌کنند، اما هر فرد نیز به طور مرتب اقداماتی را انجام می‌دهد و یا به طور منظم تصمیماتی را می‌گیرد که در راستای تحقق چشم‌انداز مورد نظر است. مدل ممکن است شامل مراحل زیر باشد:

الف- با همکاری هر تعداد ممکن از افراد از جامعه و نسل موجود، چشم‌انداز دراز مدت و احتمالاً ارزش‌های همسو و در راستای تحقق چشم‌انداز را تبیین کنید.

ب- هر شخصی که از توسعه چشم‌انداز فارغ می‌شود، قبل از ملاقات دوباره گروه، حداقل یک اقدام واقع‌گرایانه به سوی تحقق چشم‌انداز را انتخاب کرده است که ظرف یک یا دو ماه به انجام برساند.

پ- افراد به طور منظم همدیگر را ملاقات می‌کنند تا گزارش اقدامات انجام شده خود را بیان نموده و آموخته‌های خود را از اجرای اقدامات تشریح کنند. ممکن است در این جلسات چشم‌انداز بیشتر توضیح داده شود.

ت- گاهی چشم‌انداز و فهرستی از اقدامات انجام شده و در نظر گرفته شده در یک برنامه استراتژیک گنجانده می‌شود.<sup>۱</sup>

### ۵-۶- رویکرد پاسخگویی مبتنی بر نتیجه<sup>۲</sup>

پاسخگویی مبتنی بر نتیجه، چارچوبی برای پیامدهای مورد نظر است که در پی نتایج استراتژیک یا جمعیتی است که به دنبال رفاه برای همه افراد جامعه است. از این رویکرد هنگامی به بهترین وجه استفاده می‌شود که بر پیامدهای استراتژیک مثلاً در یک منطقه شهرستان توافق کامل حاصل گردد. به دنبال این توافق، فرایندی است که در آن خدمات مختلف یا پروژه‌ها به دنبال رسیدن به نتایج هستند. پروژه مورد

۱ - <https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>

۲- Result based Accountability Approach

نظر با جمعیت مشتری کار می‌کند و نتایج به عنوان خروجی (و نه پیامد) توصیف می‌شود. این روشی بسیار ساده و موثر برای نگریستن به ماحصل احتمالی یک پروژه است. نگریستن به تلاشی که شده (چقدر شما انجام می‌دهید) و اثری (کیفیت آنچه که شما انجام می‌دهید) که حاصل شده است. مبنای پاسخگویی مبتنی بر نتیجه، از یک کتاب آمریکایی به نام "تلاش سخت به اندازه کافی خوب نیست"<sup>۱</sup> نوشته مارک فریدمن<sup>۲</sup> ارائه شده است. در زیر بعضی از اصطلاحات کلیدی در این رویکرد تشریح می‌گردد:

### ۵-۶-۱- اصطلاحات کلیدی

- نتیجه، پیامدی است که شما می‌خواهید به آن برسید.
- مسئولیت‌پذیری در این باره است که چه کسی مسئول است و چه کاری انجام داده تا چیزی اتفاق بیفتد.
- نماگرها راهی برای اندازه‌گیری نتیجه‌ی در حال حصول است. این رویکرد پیشنهاد می‌کند که برای هر نتیجه ۳ تا ۵ شاخص یا نماگر داشته باشید.
- خط مبنای جایی است که در آغاز کار برای هر یک از نماگرهای منتخب خود قرار دارید. یک نمودار پایه نشان می‌دهد که شما در مقایسه با مقدار مبنایی شاخص‌های خود چگونه عمل می‌کنید.
- تبدیل منحنی اشاره به نقطه‌ای است که همه چیز شروع به تغییر در راستای بهبود می‌کند. چرخش منحنی نقطه‌ای بر روی یک نمودار است که در آن شما حرکت در یک جهت را متوقف کرده و حرکت به سویی دیگر را شروع می‌کنید.
- استراتژیها / برنامه‌های عملی در واقع روش انجام کار هستند، این برنامه‌ها و اقدامات است که نتایج شما را به دست خواهند آورد.
- معیارهای عملکردی نشان می‌دهد که شما چگونه تاثیر پروژه یا فعالیت‌های خود را اندازه‌گیری می‌کنید. ارزیابی به تلاش‌های شما می‌نگرد، به اینکه چگونه این کار را انجام دادید یا اینکه آیا دیگران از شما بهتر بودند. این رویکرد پیشنهاد می‌دهد که ۳ تا ۵ معیار عملکردی برای هر پیامد کافی است.

۱ - Trying Hard is Not Good Enough

۲ - Mark Friedman

۳ - Baselines

### ۵-۶-۲- اصول اساسی رویکرد

- با نتیجه نهایی شروع کنید و گام به گام به سمت ابزار حرکت کنید.
- پیشاپیش تصمیم بگیرید که چه کاری باید انجام دهید.
- به خاطر داشته باشید که همه چیز در مورد نتایج است نه اینکه شما آن را چگونه انجام می دهید.
- در مورد نیازها، قبل از بیان راه حل فکر کنید.

### ۵-۶-۳- دیگر اصول رویکرد

- پاسخگویی مبتنی بر نتیجه راجع به چگونگی برنامه ریزی است به گونه ای که مردم را از صحبت کردن سریعاً به عمل برسانیم.
- این رویکرد استفاده از زبان ساده، حس مشترک و کاغذ کوچک را هدف قرار داده است. هر جنبه ای از آنچه شما انجام می دهید باید مفید باشد.
- در مورد راه های کار کردن با هزینه های کم یا بدون هزینه بیاندیشید، اینها می توانند مؤثرترین جنبه های کار با جوامع باشند.<sup>۱</sup>

### ۵-۷- رویکرد زمان واقعی<sup>۲</sup>

- همانند مدل ارگانیک برنامه ریزی، این مدل مخصوصاً برای افرادی است که معتقدند سازمانها اغلب به سرعت خیلی زیاد در دراز مدت در حال تغییر هستند، برنامه ریزی های مشروح مرتبط باقی می مانند. این کارشناسان ممکن است ادعا کنند که برنامه ریزی برای یک سازمان باید به طور مستمر انجام شود یا به عبارت دیگر، در "زمان واقعی" انجام شود. مدل برنامه ریزی زمان واقعی به ویژه برای سازمان هایی مناسب است که با محیط های خارجی شدیداً در حال تغییر روبرو هستند.
- الف- مأموریت، و شاید چشم انداز و ارزشها را بیان کنید.
- ب- برنامه ریزانی را برای تحقیق در محیط خارجی به کار گیرید تا در نتیجه لیستی از فرصت ها و تهدیدات درمقابل سازمان را پیشنهاد دهند.
- پ- لیست فرصت ها و تهدیدات را برای هیئت مدیره و سایر اعضای سازمان برای تفکر و بحث استراتژیک ارائه کنید.
- ت- به زودی (شاید در طول ماه آینده) برنامه ریزان را برای ارزیابی عملکرد داخلی سازمان و بیان لیستی از نقاط قوت و ضعف آن تعیین کنید.

۱ - <http://outcomestoolkit.com/reporting/part-9-results-based-accountability/>

۲- Real -Time Approach



ث- این لیست‌ها را برای هیئت مدیره و سایر اعضای سازمان جهت تفکر و بحث استراتژیک ارائه کنید و شاید با استفاده از تجزیه و تحلیل سوات وضعیت سازمان را ترسیم کنید.

ج- مراحل ۲ تا ۵ را به طور منظم تکرار کنید. به عنوان مثال، هر شش ماه یا یک سال مراحل را تکرار کنید و نتایج حاصل را در قالب یک برنامه استراتژیک مستند سازی کنید.<sup>۱</sup>

## ۵-۸- رویکرد الهام بخش<sup>۲</sup>

این رویکرد گاهی اوقات و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که برنامه ریزان خود را با زمان کم در دسترس برای برنامه ریزی روبرو بینند و یا اولویت بالا و نه به سرعت تولید یک سند برنامه استراتژیک وجود دارد. مراحل کلی این مدل ممکن است عبارتند از:

الف- تلاش برای جمع آوری اعضای هیئت مدیره و کارمندان کلیدی برای برنامه ریزی.

ب- با تدوین چشم اندازی بسیار الهام بخش برای سازمان شروع کنید. یا با توجه گسترده به تعیین کلمات در بیانیه ماموریت، به ویژه با به کارگیری عباراتی قدرتمند و تند و شدید.

پ- سپس با استفاده از توفان مغزی هیجان انگیز، اهداف دور از دسترس یا حتی ارائه خدمت به گونه ای اثربخش تر به مشتریان و ارباب رجوعان را دنبال و تدوین کنید.

ت- سپس چشم انداز و اهداف را در قالب برنامه استراتژیک مستندسازی کنید.

در حالی که این مدل می‌تواند بسیار انرژی زا باشد، اما ممکن است برنامه ای را ایجاد کند که بسیار غیر واقعی باشد (به خصوص برای سازمانی که در حال تلاش برای یافتن زمان لازم برای برنامه ریزی است) و در نتیجه با احتمال کمتری می‌تواند تاثیری استراتژیک بر سازمان و افراد متاثر از آن داشته باشد. بسیاری از متخصصان ممکن است ادعا کنند که این برنامه ریزان نقشه (سند برنامه استراتژیک) را با سفر (تفکر استراتژیک لازم) اشتباه گرفته اند. با این حال، این ممکن است تنها رویکردی باشد که برخی از بحث‌های متمرکز بر کلمات را ایجاد می‌کند و همچنین برنامه ای که در غیر این صورت نوشته نمی‌شد.<sup>۳</sup>

## ۶- الگویی برای مدیریت مدل یا رویکرد

در ادبیاتی که به مدیریت استراتژیک اختصاص داده شده است، دیدگاه یگانه ای توسط نویسندگان در مورد سلسله ای از اقداماتی که محتوا را به روند مرتبط کنند و مراحل آنها وجود ندارد. با تمام تفاوت‌های موجود در دیدگاه‌های نویسندگان مختلف، با این حال، می‌توان منطق واحدی را در توسعه یک

۱ - <https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>

۲- Inspirational Model of Strategic Planning

۳- Ibid

سری اقدامات برای مدیریت استراتژیک را مشاهده نمود. این اقدامات با تجزیه و تحلیل محیط رقابتی مرتبط با فعالیت سازمان آغاز می‌شود و با استقرار استراتژیک آن و با ارزیابی عملکرد پس از استراتژی اعمال می‌شود و در صورت لزوم با بازبینی این استراتژی و ایجاد اصلاحات لازم برای آن ادامه می‌یابد.

چنین ساختار اساسی از این فرآیند در اکثر سازمان‌ها برای اعمال مدیریت استراتژیک به کار گرفته می‌شود. اما تفاوت‌های قابل توجهی در درجه‌ی رسمی‌سازی فرایند و درگیر نمودن سطوح مختلف مدیریتی در طراحی و جزئیات اجزای آن وجود دارد.<sup>۱</sup>

صاحب نظری با این چکیده به سراغ شکل دهی و تعیین الگوی مدیریت فرایند استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان رفته است و ماحصل آن نمودارهایی است که در ادامه مشاهده می‌کنید. بررسی اجمالی دیدگاه و نتایج کار وی چند نکته را مشخص می‌کند.

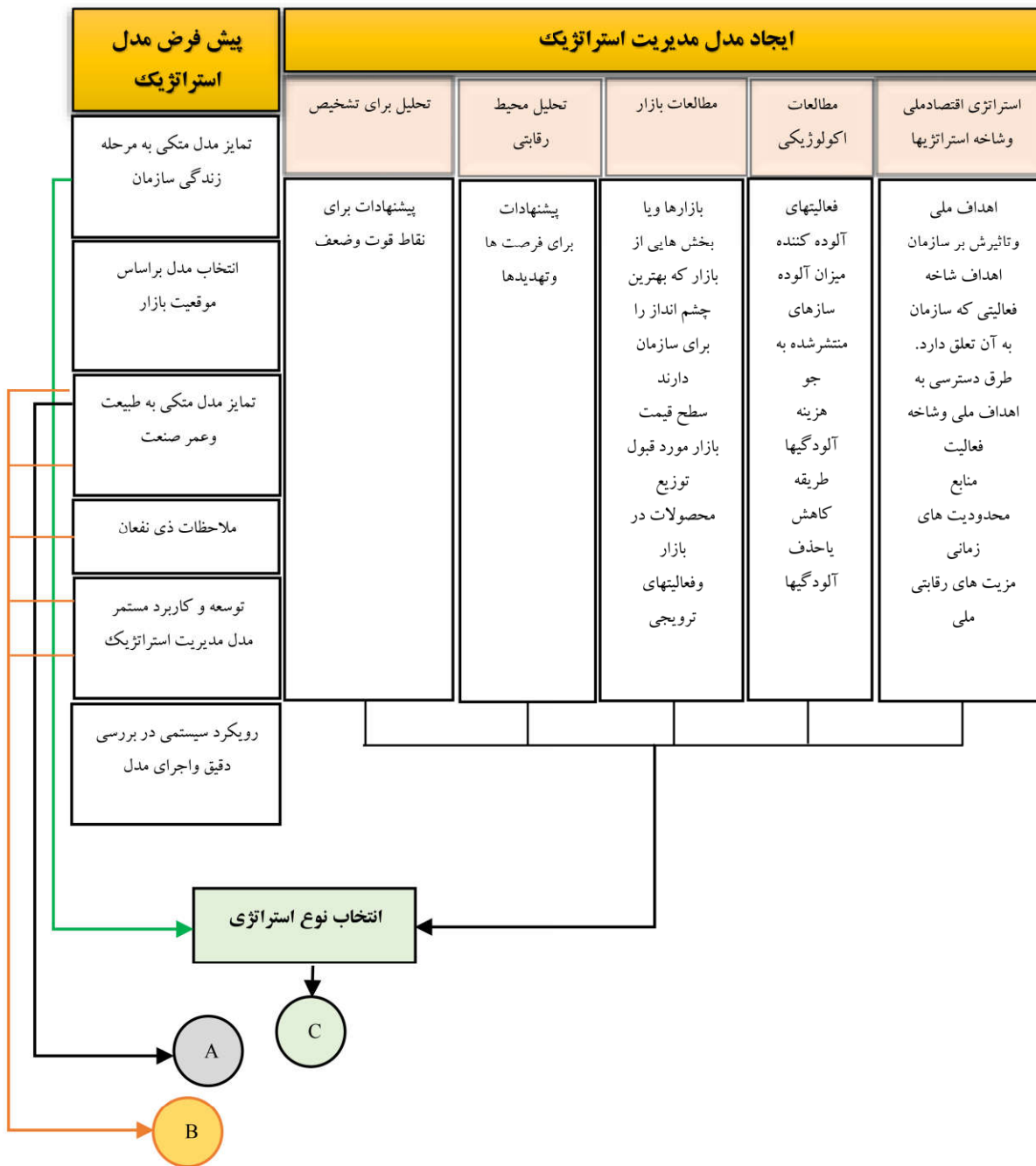
الف- نظر به مطالعات اخیر و از جمله این مقاله، هنوز این سوال به صورت جدی مطرح است که چه رویکردی برای مدیریت فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها مناسب‌ترین است، یعنی رویکردی که اثربخش و کارآ باشد.

ب- توجه اساسی اکثر محققان در این زمینه به رویکرد پایه‌ای و یا موضوع محور است. این مدل نیز به این رویکردها توجه نموده است.

پ- توجه به انواع عوامل متعدد و گاهی متناقض برای انتخاب موثرترین رویکرد نشان می‌دهد که رویکرد ترکیبی پاسخ نهایی است. یعنی مشاور برنامه ریزی در سازمان مورد نظر ابتدا بایستی کلیه شرایط و مقتضیات و قابلیت‌های سازمان را بررسی نموده و سپس رویکرد مناسب را انتخاب نماید.

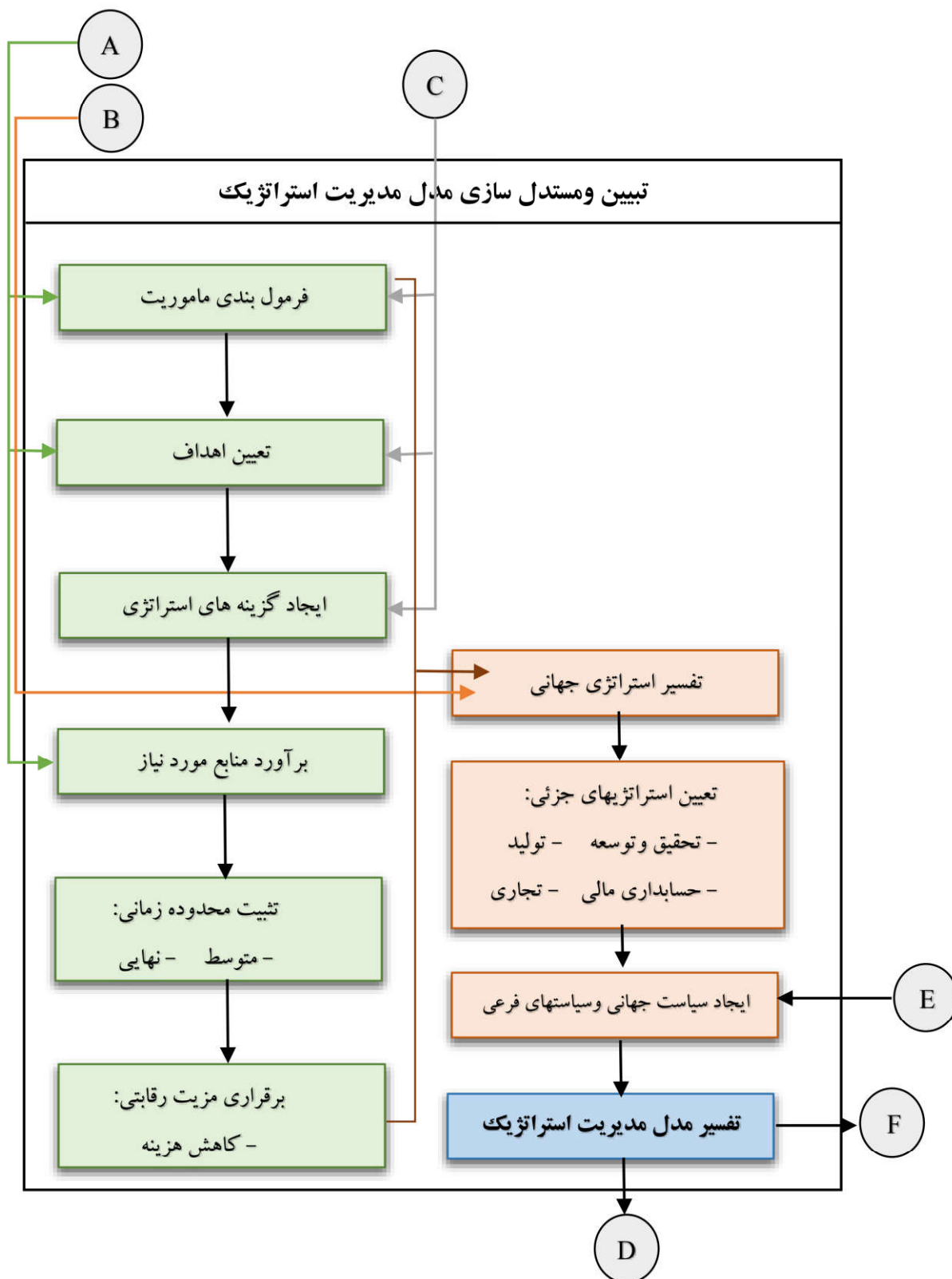
---

۱ - Mihaela – Lavinia CIOBĂNICĂ (۲۰۱۴), Stages of strategic management model, SEA - Practical Application of Science, Volume II, Issue ۲ (۴)



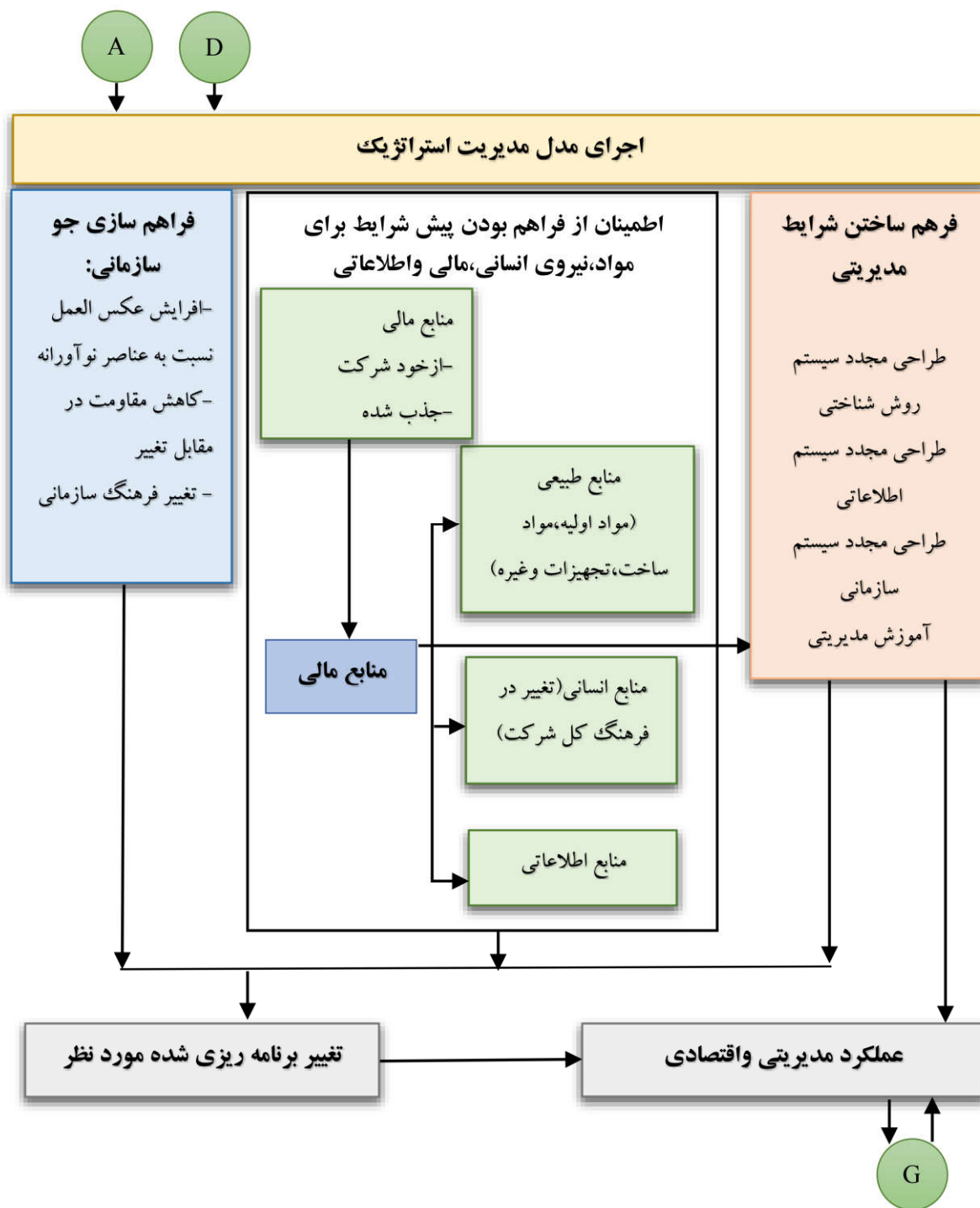
نمودار شماره ۳: ایجاد و توسعه مدل مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

۱ -Development of the model of strategic management



نمودار شماره ۴: تبیین و مستدل سازی مدل مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

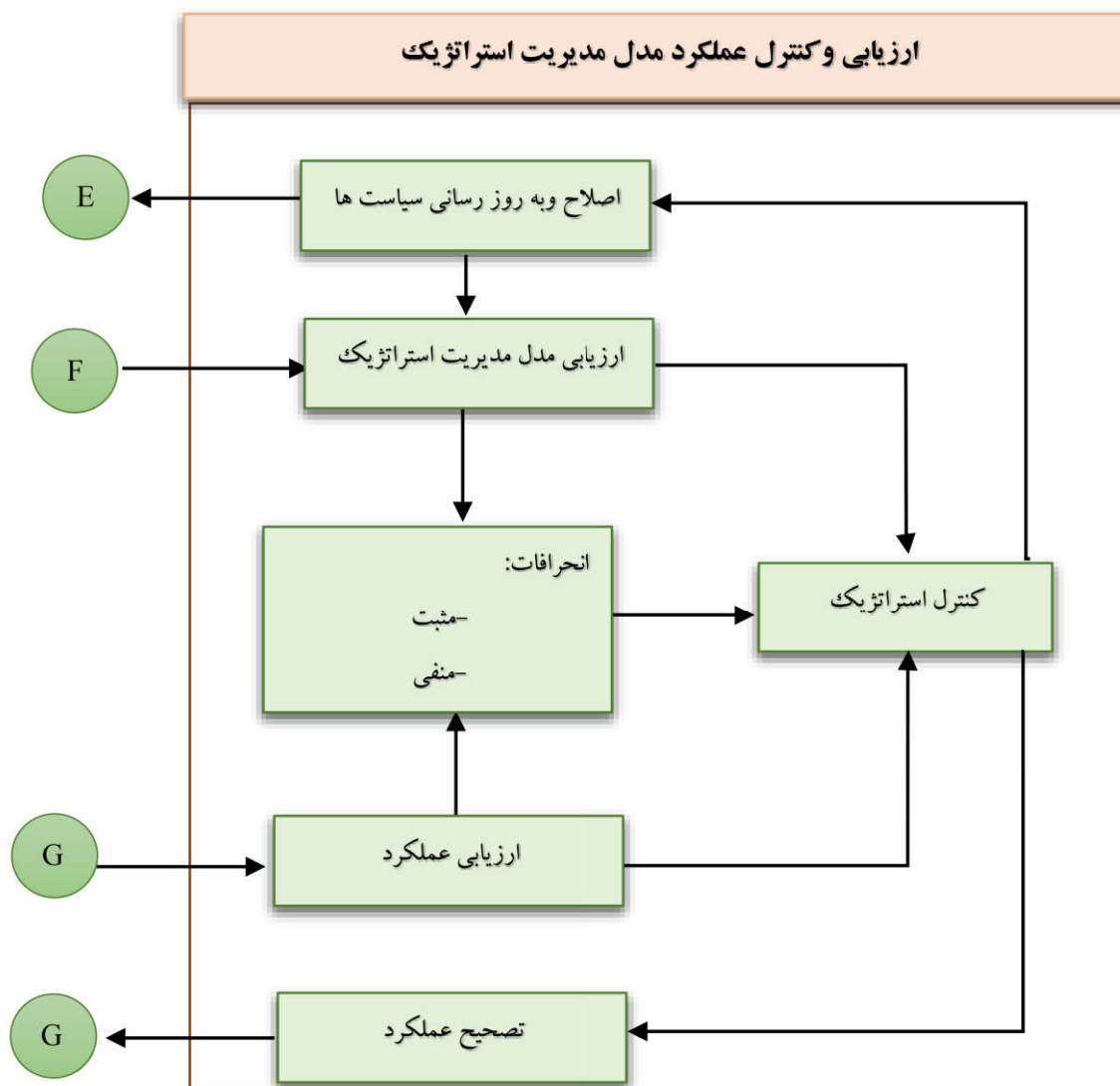
۱ -Elaboration of the model of strategic management



نمودار شماره ۵: اجرای مدل مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

۱ -Implementation of the model of strategic management





نمودار شماره ۶: ارزیابی و کنترل عملکرد مدل مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

## ۷- ارتباط رویکرد با مدل فرایندی مدیریت استراتژیک

در مبحث بعدی مجموعه ای از مدل‌های فرایندی برنامه ریزی و یا مدیریت استراتژیک تشریح خواهد گردید. حال این سوال مطرح است که رویکردهای فوق و یا مدل‌های مذکور با فرایند مدیریت استراتژیک که توسط بسیاری از صاحب نظران و محققان این حوزه ارائه شده است چه ارتباط و یا هماهنگی دارند.

واضح است که الگوهای فرایندی در واقع تکرارهایی از یکی از رویکردهای فوق و یا ترکیبی از آنها است و به همین دلیل از واژه رویکرد برای موارد فوق استفاده گردیده است.

<sup>۱</sup> -Evaluation and control performance of the model of strategic management

هدف از بررسی رویکردها و فرایندها مدیریت استراتژیک رسیدن به یک راه حل نسبتاً جامع در خصوص الگوی مناسب برای سازمانهای مختلف با ماموریت متنوع می باشد. این امر پس از مرور فرایندهای پیشنهادی و شناسایی نکات کلیدی مطرح شده توسط صاحب نظران ارائه خواهد شد.

## ۸- از کجا و چگونه شروع کنیم؟

موضوع دیگر اینکه برای شروع برنامه ریزی در یک سازمان از کجا شروع کنیم؟ ابتدا لازم است تا دو بعد انتظارات یا نیازهای سازمان و توانمندیهای آن در زمینه مدیریت استراتژیک شناسایی شود. برای نمونه یک بنگاه مادر به دنبال ارزش آفرینی، بازدهی و هم افزایی در مجموعه تحت مدیریت خود است و تاکنون تجربه استفاده از رویکرد پایه ای را داشته است. رویکرد پایه ای در سطح شرکت مادر پاسخ گوی انتظارات مدیریت عالی نمی باشد. می توان گفت که به کارگیری رویکردی تلفیقی شامل موضوع محور (یا هدف محور)، همراستایی، نتیجه محور و زمان واقعی می تواند شروع مناسبی باشد.

در ماتریس زیر روی محور افقی مجموعه رویکردها قرار گرفته است. منظور از ترکیبی این است که به طور همزمان از چندین رویکرد در مدیریت استراتژیک استفاده شود و تلفیق بدین معنی است که از هر رویکرد یک یا چندین ویژگی در طراحی و استقرار رویکرد استفاده شود.

در محور افقی بعضی از شرایط و ویژگیهای سازمان مورد نظر آمده است که می تواند بر انتخاب رویکرد مناسب برای سازمان تاثیر بگذارد. پیشنهاداتی توسط نگارنده در هر مورد با تیک زدن سلول مربوطه مطرح شده است. شایان ذکر است که این مرحله از استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان مورد نظر کاری پیچیده است. مشاور بایستی تا حد امکان اطلاعات لازم را با صرف زمان و هزینه قابل قبول به دست آورد و رویکرد اثربخش را به کار گیرد.

از طرف دیگر، استفاده از رویکرد تلفیقی خود نیازمند طراحی الگوی مناسب است که این خود کاری پیچیده می باشد. در هر حال، بایستی امکانات و حوصله سازمان مورد نظر نیز برای طی کردن فرایند مورد توجه قرار گیرد. در صورتی که نگرش سیستمی از ابتدای کار محور قرار گیرد، دسترسی به نتایج مورد انتظار ممکن تر می شود و ریسک فرایند به طور قابل ملاحظه ای کاهش می یابد.

جدول شماره ۲: ماتریس تعیین گزینه‌های رویکرد بر حسب ویژگیها و شرایط سازمان

ردیف	کد رویکرد	رویکرد یا مدل	شرایط و ویژگیها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
				بنیادی (پایه ای)	هدف محور	همراستایی	سناریوسازی	ارگانیکی	مبتنی بر نتیجه	زمان واقعی	الهام بخش	ترکیبی	تلفیقی	
۱		سازمان بدون تجربه در مدیریت استراتژیک		■						■			۱۷	
۲		سازمان ماموریت محور (انجمن، دولتی)		■	■								۱۲	
۳		شرکت تجاری تک فعالیته به دنبال سود			■				■				۲۶	
۴		محیط شدیداً رقابتی صنعت			■		■			■			۲۴۷	
۵		سازمان پروژه محور					■	■					۴۵۷	
۶		محوریت انتظارات ذی نفعان			■			■					۲۵۸	■
۷		بنگاه مادر در سطح شرکت اصلی			■			■	■	■			۲۳۵۶۷	■
۸		بنگاه مادر در سطح شرکت اجرایی			■				■	■			۲۶۷	
۹		سرعت عمل در استقرار رویکرد								■				
۱۰		بلوغ و توانمندی بالای سازمان			■			■					۳۵۸	■
۱۱		نگرش مفرط به بخشی نگری در سازمان			■				■				۲۳۶	
۱۲		جوسازمانی ناهمخوان با استقرار رویکرد						■					۲۵۸	■
۱۳		ماموریت غیر انتفاعی (نه فقط به دنبال سود)						■					۲۵۷	■
۱۴		بنگاه مادر وابسته به نهاد یا دولت			■				■	■			۲۳۶۸	■
۱۵		فراهم نبودن بانک اطلاعات کمی از شرایط انواع محیط سازمان						■		■			۱۵۷۸	■

## منابع و ماخذ

## الف - منابع فارسی

۱. فتانه امینی و علی محمد مصدق راد، مدل برنامه ریزی استراتژیک در سازمان بهزیستی، فصلنامه نواندیش سبز، سال نهم، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۴
۲.

## ب - منابع انگلیسی

۱. Howell, S. B. (۱۹۸۳). <i>Planners and public expectations</i> . Cambridge, Schenkman Publishing Company
۲. CAI, ۲۰۰۱. Community Associations Institute, Research Foundation. <i>Best Practices, strategic planning, report #۳</i> . Published by CAI,
۳. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, JR (۱۹۹۴). <i>Formulation, Implementation and Control of Competitive strategy</i> . Fifth Edition, IRWIN INC.Sydney, Australia
۴. John, M. Bryson, (۱۹۹۵). <i>Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement</i> . Jossy Bass Publisher. Greenville Main Library.
۵. Kent, J., & Wilkinson, D.G. (۱۹۹۱). <i>Applied strategic Planning</i> . The Wilkinson Group Inc/Kent Consulting
۶. Cârstea, Gh., Deac, V., Popa, I., Podgorcanu, S., (۲۰۰۲), <i>Strategic analysis of the competitive environment</i> , Economic Publishing House, Bucharest.
۷. Danciu, V., (۲۰۰۱), <i>International Marketing from traditional to global</i> , Economic Publishing House, Bucharest.
۸. Doval, E., (۲۰۰۴), <i>Strategic analysis of the competitive environment</i> , Romania of tomorrow Foundation Publishing House, Bucharest.
۹. Grecu, I., Grigore, M., (۲۰۱۳), <i>Cost-Benefit Analysis – Part of a Knowledge Management System</i> , Proceedings of the ۹th International Scientific Conference “eLearning and Software for Education”, Volume ۱, ISSN: ۲۰۶۶ - ۰۲۶۶X print ۲۰۶۶ - ۸۸۲۱ online, “Carol I” National Defence University Press, Bucharest, p. ۴۲۲ - ۴۳۱.
۱۰. Pivodă, R., M., (۲۰۱۳) <i>Changing Labor Paradigms in the Contemporary Era</i> , Ovidius University Annals, Economic Science Series, Volume XIII, Issue ۱, Ovidius University Press, Constanta, pp. ۶۱۱-۶۱۵.
۱۱. <a href="https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd۵۴۷/Katie/Week۷b--LB-Models/۷b-ModelsofStrategicPlanning.html">https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd۵۴۷/Katie/Week۷b--LB-Models/۷b-ModelsofStrategicPlanning.html</a>
۱۲. CAI, ۲۰۰۱؛ Procter & White, ۱۹۹۶
۱۳. Bryson, ۱۹۹۵
۱۴. Amran El Kharouby, (۲۰۰۴), Risk informed strategic planning approach for infrastructure: Water Sector Case Study in Gaza City, The Islamic university of Gaza, Civil engineering Department, Gaza City

۱۵. <a href="https://www.parsi.wiki/fa/wiki/topicdetail/f4afa0fdb0d249199c44b3713e4ea780">https://www.parsi.wiki/fa/wiki/topicdetail/f4afa0fdb0d249199c44b3713e4ea780</a>
۱۶. <a href="https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd047/Katie/Week7b--LB-Models/7b-ModelsofStrategicPlanning.html">https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd047/Katie/Week7b--LB-Models/7b-ModelsofStrategicPlanning.html</a>
۱۷. Hernandez E.J. Munive, Dew Hurst F.W, Pritchard M.C ,Barber K.D , " Modeling the Strategy Management Process: An Initial BPM Approach", Business Process Management Journal, Vol ۱۰, No ۶, ۲۰۰۴
۱۸. <a href="https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm">https://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm</a>
۱۹. <a href="https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd047/Katie/Week7b--LB-Models/7b-ModelsofStrategicPlanning.html">https://uic.blackboard.com/bbcswebdav/institution/classes/dhd047/Katie/Week7b--LB-Models/7b-ModelsofStrategicPlanning.html</a>
۲۰. <a href="http://outcomestoolkit.com/reporting/part-9-results-based-accountability/">http://outcomestoolkit.com/reporting/part-9-results-based-accountability/</a>
۲۱. Mihaela – Lavinia CIOBĂNICĂ(۲۰۱۴), Stages of strategic management model, SEA - Practical Application of Science, Volume II, Issue ۲(۴)

