



نویسنده:

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

## بخش اول:

مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع

## فصل چهارم:

مدل های فرایندی مدیریت استراتژیک

TISTAM.SEC۱.CH۰۴.VZ۰۱

امام علی(ع) می فرمایند:

أَعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ

داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند و

در عاقبت کارهایش بیشتر اندیشه کند.

## فهرست مطالب

## مبحث اول: مرور مدل های فرآیندی مدیریت استراتژیک..... ۱۰

۱۰	مقدمه واهداف.....
۱۱	۱- مدل فرد آر دیوید.....
۱۳	۲-مدل پیرس و رایینسون.....
۱۶	۳- مدل گرنٹ و کینگ.....
۱۷	۴-مدل رابسون.....
۱۸	۵-مدل مکتب کلاسیک.....
۱۹	۶-فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی، اندروز.....
۲۰	۷- مدل مینتزرگ.....
۲۱	۸- مدل گلوک و جاچ.....
۲۱	۸-۱- فرایند مدیریت استراتژیک.....
۲۲	۸-۲- استراتژیست واتخاذ تصمیم.....
۲۴	۹-مدل دفت.....
۲۵	۱۰- شش سوال فرآیند مدیریت استراتژیک.....
۲۶	۱۱- مدل پرستلی.....
۲۷	۱۲-مدل هیل و جونز.....
۲۹	۱۳- مدل گوداشتاين و همکاران.....
۳۱	۱۴- مدل ویلین و هانگر.....
۳۳	۱۵- مدل فرای و استونر.....
۳۵	۱۶- مدل آنسف.....
۳۷	۱۷- مدل هیت و دیگران.....
۴۱	۱۸-مدل برایسون.....
۴۱	مقدمه.....
۴۲	۱۸-۱- مدل برایسون در قاب یک نمودار.....
۴۴	۱۸-۲- تشریح گام های مدل.....
۴۴	گام اول: آغاز کار وتوافق نظر بر روی فرایند برنامه ریزی استراتژیک.....

- گام دوم: شناسایی الزامات سازمانی ..... ۴۵
- گام سوم: شفاف سازی مأموریت و ارزشهای سازمانی ..... ۴۵
- گام چهارم: ارزیابی محیط های خارجی و داخلی سازمان ..... ۴۶
- گام پنجم: تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان ..... ۴۶
- گام ششم: تدوین استراتژی ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات ..... ۴۷
- گام هفتم: بررسی و اتخاذ استراتژی ها یا برنامه استراتژیک ..... ۴۸
- گام هشتم: ایجاد چشم انداز سازمانی اثربخش ..... ۴۹
- گام نهم: توسعه یک فرایند اجرایی موثر ..... ۴۹
- گام دهم: ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ..... ۵۰
- ۱۸-۳- متناسب کردن فرایند برای شرایط محیطی خاص ..... ۵۰
- ۱۸-۳-۱- توالی مراحل ..... ۵۱
- ۱۸-۳-۲- بهره گیری از چشم انداز اهداف و موضوعات استراتژیک ..... ۵۱
- ۱۸-۳-۳- به کارگیری فرایند برنامه استراتژیک در زیر بخش ها، سطوح و اجزای سازمان ..... ۵۱
- ۱۸-۴- استفاده از فرایند برنامه ریزی استراتژیک در فعالیت های میان بخشی ..... ۵۳
- ۱۸-۵- نقش برنامه ریزان، تصمیم گیران، مجریان و شهروندان ..... ۵۴
- ۱۸-۶- خلاصه ..... ۵۴
- ۱۹- مدل مارتین ..... ۵۶
- گام اول: کسب اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن ..... ۵۶
- گام دوم: تعیین مسائل بحرانی سازمان ..... ۵۶
- گام سوم: توسعه چشم اندازی استراتژیک برای تشخیص جهت گیری آینده ..... ۵۷
- گام چهارم: بازنگری / ویرایش شرح مأموریت ..... ۵۷
- گام پنجم: تعیین اهداف استراتژیک ..... ۵۷
- گام ششم: فرموله کردن استراتژی هایی برای هر یک از اهداف ..... ۵۷
- گام هفتم: تهیه برنامه عملیاتی بر اساس برنامه استراتژیک (توسعه اهداف سالیانه) ..... ۵۷
- ۲۰- مدل هریسون و جان ..... ۵۹
- ۲۰-۱- تجزیه و تحلیل محیط های خارجی و داخلی ..... ۶۰



- ۶۱ ..... ۲۰-۲-مسیر استراتژیک
- ۶۱ ..... ۲۰-۳-اجرا و کنترل استراتژیک
- ۶۱ ..... ۲۰-۴-تجدید ساختار استراتژیک
- ۶۳ ..... ۲۱-مدل برنارد تیلور
- ۶۳ ..... ۲۱-۱-تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان
- ۶۳ ..... ۲۱-۲-شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان
- ۶۳ ..... ۲۱-۳-تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
- ۶۳ ..... ۲۱-۴-تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
- ۶۴ ..... ۲۱-۵-شناخت وضع موجود
- ۶۴ ..... ۲۱-۶-تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی ها
- ۶۴ ..... ۲۱-۷-تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب
- ۶۴ ..... ۲۱-۸-اجرای استراتژی جدید
- ۶۴ ..... ۲۱-۹-کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل
- ۶۴ ..... ۲۲-۹-نمایی از مدل و عوامل موفقیت آن
- ۶۶ ..... ۲۲-مدل مصدق راد
- ۶۸ ..... ۲۳-مدل رایت
- ۷۱ ..... ۲۴-مدل چاکارواتی و وایت
- ۷۴ ..... ۲۵-فرایند عمومی تدوین استراتژی
- ۷۴ ..... ۲۵-۱-بررسی و تحلیل سازمان
- ۷۴ ..... ۲۵-۲-تجزیه و تحلیل محیط بیرونی
- ۷۴ ..... ۲۵-۳-تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان
- ۷۴ ..... ۲۵-۴-تعیین رسالت ها و اهداف جدید سازمان
- ۷۵ ..... ۲۵-۵-تنظیم خط مشی های کلی
- ۷۵ ..... ۲۵-۶-تجزیه و تحلیل زمان
- ۷۵ ..... ۲۵-۷-تجزیه و تحلیل مقتضیات محیط
- ۷۶ ..... ۲۵-۸-تجزیه و تحلیل فاصله با اهداف سازمان
- ۷۷ ..... ۲۵-۹-تنظیم استراتژی سازمان

- ۷۷ ..... ۱۰-۲۵-تنظیم پروژه های استراتژیک:
- ۷۷ ..... ۱۱-۲۵-استراتژی های بازار و محصول:
- ۷۷ ..... ۱۲-۲۵-استراتژی های بازاریابی و توزیع:
- ۷۷ ..... ۱۳-۲۵-استراتژی تولید:
- ۷۷ ..... ۱۴-۲۵-استراتژی مالی:
- ۷۸ ..... ۱۵-۲۵-سازماندهی و فعال کردن استراتژی ها:
- ۷۹ ..... ۲۶-مدل هکس (دلتا):
- ۷۹ ..... ۱-۲۶-گزینه های استراتژیک در مدل
- ۸۱ ..... ۲-۲۶-وظایف استراتژیک مدل دلتا
- ۸۴ ..... ۳-۲۶-اصول هکسی
- ۸۵ ..... ۲۷-برنامه ریزی بهبود عملکرد
- ۸۸ ..... ۲۸-مدل پیسل
- ۹۰ ..... ۲۹-مدل کریمادیس
- ۹۰ ..... ۱-۲۹-تدوین استراتژی
- ۹۰ ..... ۲-۲۹-پیاده سازی استراتژی
- ۹۱ ..... ۳-۲۹-ارزیابی استراتژی
- ۹۲ ..... ۳۰-مدل هیچ
- ۹۲ ..... ۱-۳۰-مرحله آماده سازی
- ۹۲ ..... ۲-۳۰-جمع آوری اطلاعات، تحلیل و تشخیص
- ۹۲ ..... ۳-۳۰-انتخاب استراتژیک
- ۹۳ ..... ۴-۳۰-پیاده سازی استراتژی
- ۹۳ ..... ۵-۳۰-ارزیابی و کنترل استراتژی
- ۹۵ ..... ۳۱-مدل چن و دیگران
- ۹۵ ..... ۱-۳۱-تجسم سازی و پیش بینی:
- ۹۵ ..... ۲-۳۱-تجزیه و تحلیل وضعیت اجتماعی:
- ۹۵ ..... ۳-۳۱-شکل دهی استراتژیک:
- ۹۶ ..... ۴-۳۱-اقدام:

- ۳۱-۵-ارزیابی: ..... ۹۶
- ۳۱-۶-پایداری و تداوم: ..... ۹۶
- ۳۲- مدل کلیم ..... ۹۸
- ۳۳- مدل سوآنپوئل ..... ۹۹
- ۳۴- مدل تامپسون و مارتین ..... ۱۰۱
- ۳۵- مدل سیستمی سنت گالن ..... ۱۰۵
- ۳۶- حرف آخر ..... ۱۰۷

### مبحث دوم: ویژگی های اساسی فرایند درمبانی نظری ..... ۱۰۸

- ۱- اهمیت نقش زمان در کل فرایند ..... ۱۰۸
- ۲- نگرش سیستمی به کل فرایند ..... ۱۰۸
- ۳- دیدگاه کل نگر به فرایند ..... ۱۰۸
- ۴- نگرش همراستا سازی استراتژی ها ..... ۱۰۹
- ۵- رویکرد نسبت به مکاتب استراتژی ..... ۱۰۹
- ۶- مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی ..... ۱۱۰
- ۱-۶- رویکرد مدیریت مشارکتی ..... ۱۱۰
- ۲-۶- رویکردهای از پایین به بالا و برعکس ..... ۱۱۱
- ۳-۶- رویکرد چرخه ای (تبادل دوطرفه) ..... ۱۱۱
- ۷- رویکرد تحول در برنامه ریزی ..... ۱۱۲
- ۸- ساختار موقت برای برنامه ریزی ..... ۱۱۳
- ۹- فراهم سازی مقدمات ..... ۱۱۳
- ۱۰- فناوری اطلاعات ..... ۱۱۴
- ۱۱- مدیریت دانش ..... ۱۱۴

## فهرست اشکال

- شکل شماره ۱: الگوی مدیریت استراتژیک..... ۱۱
- شکل شماره ۲: مدل فرایندی مدیریت استراتژیک..... ۱۴
- شکل شماره ۳: مدل برنامه ریزی استراتژیک گرت و کینگ..... ۱۶
- شکل شماره ۴: مدل برنامه ریزی استراتژیک رابسون..... ۱۷
- شکل شماره ۵: پنج وظیفه اصلی در فرایند تدوین استراتژی..... ۱۸
- شکل شماره ۶: فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی، اندروز..... ۱۹
- شکل شماره ۷: فرایند مدیریت استراتژیک..... ۲۰
- شکل شماره ۸: فرآیند مدیریت استراتژیک گلوک..... ۲۳
- شکل شماره ۹: فرآیند مدیریت استراتژیک دفت..... ۲۴
- شکل شماره ۱۰: شش سوال کلیدی فرآیند مدیریت استراتژیک..... ۲۵
- شکل شماره ۱۱: مدل برنامه ریزی استراتژیک پرستلی..... ۲۶
- شکل شماره ۱۲: مولفه های اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک..... ۲۸
- شکل شماره ۱۳: مولفه های اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک..... ۳۰
- شکل شماره ۱۴: فرآیند مدیریت استراتژیک ویلین و هانگر..... ۳۲
- شکل شماره ۱۵: فرآیند مدیریت استراتژیک فرای و استونر..... ۳۳
- شکل شماره ۱۶: فرآیند مدیریت استراتژیک آنسف..... ۳۶
- شکل شماره ۱۷: مدل فرایند مدیریت استراتژیک هیت و دیگران..... ۳۹
- شکل شماره ۱۸: نمایش فرایند برنامه ریزی استراتژیک در ویرایش اولیه..... ۴۳
- شکل شماره ۲۰: چرخه تغییر استراتژی..... ۵۲
- شکل شماره ۲۱: به کارگیری مدل در یک شهر منتخب..... ۵۳
- شکل شماره ۲۲: به کارگیری چرخه تغییر استراتژی به صورت نمونه..... ۵۵
- شکل شماره ۲۳: فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل مارتین..... ۵۸
- شکل شماره ۲۴: فرایند مدیریت استراتژیک هریسون و جان..... ۵۹
- شکل شماره ۲۶: مدل طراحی استراتژی تیلور..... ۶۵
- شکل شماره ۲۷: مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک مصدق راد..... ۶۷
- شکل شماره ۳۰: فرایند استراتژی: به سوی چارچوبی کل نگر..... ۷۳
- شکل شماره ۳۱: فرایند عمومی طراحی و تدوین استراتژی..... ۷۶
- شکل شماره ۳۲: سه گزینه استراتژیک مدل دلتا..... ۷۹
- شکل شماره ۳۳: گزینه های استراتژیک بهترین محصول..... ۸۰

- شکل شماره ۳۴: گزینه های استراتژیک راه حل جامع مشتری..... ۸۱
- شکل شماره ۳۵: گزینه های استراتژیک پایبندی به سیستم..... ۸۱
- شکل شماره ۳۶: مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد..... ۸۷
- شکل شماره ۳۷: فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای آموزش راه دور..... ۸۹
- شکل شماره ۳۹: برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی در دپارتمان های ورزشی..... ۹۱
- شکل شماره ۴۰: مدل برنامه ریزی استراتژیک آموزش از راه دور..... ۹۴
- شکل شماره ۴۱: مدل برنامه ریزی استراتژیک آموزش از راه دور..... ۹۷
- شکل شماره ۴۲: ابعاد برنامه ریزی استراتژیک..... ۹۸
- شکل شماره ۴۳: مدل یکپارچه مدیریت استراتژیک برای مدیریت تغییر در بخش عمومی..... ۱۰۰
- شکل شماره ۴۴: گام های اساسی فرایند مدیریت استراتژیک در مدل تامپسون و مارتین..... ۱۰۲
- شکل شماره ۴۵: گام های اساسی فرایند مدیریت استراتژیک در مدل تامپسون و مارتین..... ۱۰۳
- شکل شماره ۴۶: مدل کل نگر با رویکرد سیستمی سنت گالن..... ۱۰۶



## مبحث اول: مرور مدل های فرآیندی مدیریت استراتژیک

### مقدمه و اهداف

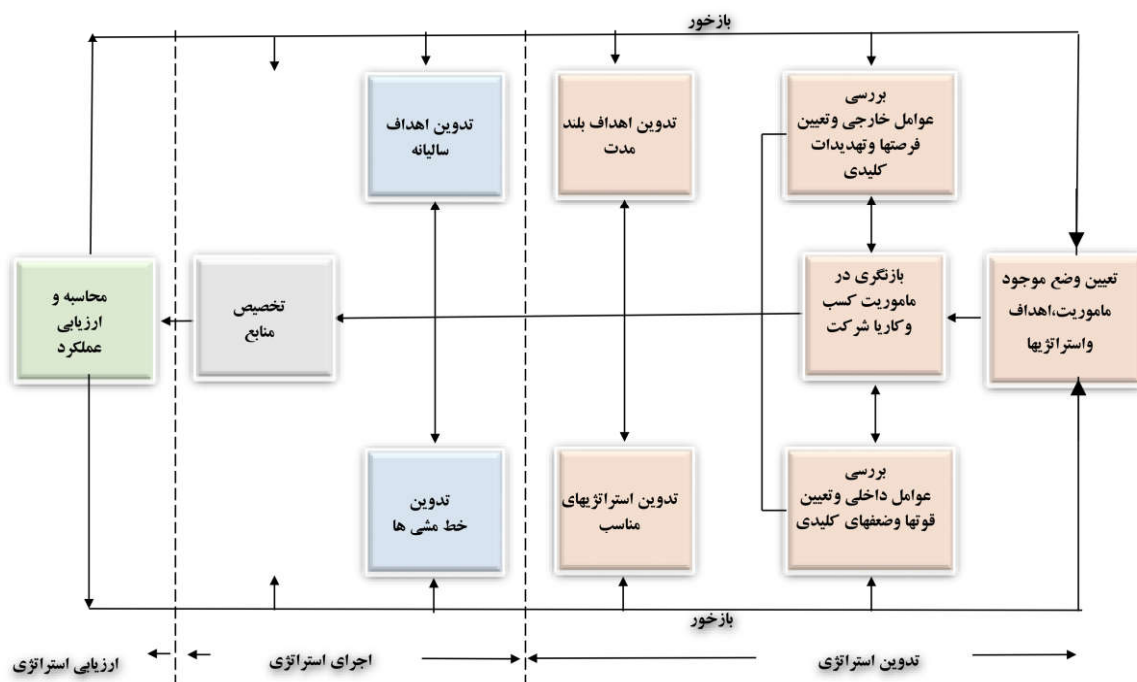
سازمان ها از فرایندهای متفاوتی برای تدوین و راهبری فعالیت های مدیریت استراتژیک استفاده می کنند. سازمان هایی که برنامه ریزی پیشرفته دارند (مثل جنرال الکتریک، آی بی ام و غیره) فرایندهای تفصیلی بیشتری را تدوین کرده اند. بنگاه ها با عملیات متنوع به علت اتکا بر تنوع محصول، بازار یا تکنولوژی تمایل دارند از نظام های پیشرفته مدیریت استراتژیک استفاده نمایند. با این حال، علی رغم تفاوت در جزییات و درجه رسمی بودن، اجزای اساسی مدل هایی که برای تجزیه و تحلیل عملیات مدیریت استراتژیک به کار می روند را می توان در سه مرحله کلی تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی آنها دسته بندی کرد.

گرچه گفته می شود که فرایند مورد نظر در تمام مدل ها شباهت دارند، اما در اجزای ارائه شده تفاوت هایی وجود دارد. در ادامه مهمترین مدل های برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در صورت امکان با نمودار آن به صورت خلاصه ارائه می شود. هدف نهایی این قسمت رسیدن به فرایندی برای مدیریت استراتژیک است که بتواند برحسب نوع سازمان و ماموریت پاسخگوی نیازهای حال و آتی آنها باشد.

## ۱- مدل فرد آر دیوید<sup>۱</sup>

فرد آر دیوید در کتاب خود با عنوان "مدیریت استراتژیک" به قول خود مدلی جامع را برای فرایند مدیریت استراتژیک مطرح می کند. وی تاکید می کند که اجزای فرایند در عمل به مثابه نمودار از همدیگر جدا نبوده و کار هر مرحله خاتمه نمی یابد بلکه به طور مستمر رخ می دهند. یک چرخه رفت و برگشتی تا نهای شدن برنامه ضرورت دارد. نمودار فرایند مدیریت استراتژیک دیدید در زیر آمده است.

وی در تشریح میزان رسمیت و تفصیل فرایند مدیریت استراتژیک با استفاده از مطالعات دیگران به نقش عوامل مختلف بر میزان رسمیت بیشتر و تفصیلی بودن فرایند اشاره می کند. برای نمونه، می توان گفت که اندازه شرکت، سبک مدیریت (خودکامه تا مشارکتی)، پیچیدگی محیط، پیچیدگی فرایند تولید، مدت زمان عکس العمل بازار، طبیعت مشکلات و هدف از برنامه ریزی در شکل و نوع سیستم های مدیریت استراتژیک موثر هستند. وی بررسی دوره ای و بازنگری در برنامه (در صورت لزوم) در طی جلساتی با رویکرد تعاملی را ضروری می داند و فلش های دو طرفه در نمودار را به همین دلیل قرار داده است.



شکل شماره ۱: الگوی مدیریت استراتژیک

منبع: دیوید، ترجمه، ۱۳۸۵

۱ -David, Fred. R. (۱۹۹۳). Strategic Management, 4th ed., Macmillan Publishing co., New York

بنا بر این مدل، در همه سازمان ها گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای آن مستلزم یک تغییر در مسئولیت ها است. یعنی مسئولیت از عهده استراتژیست ها برداشته شده و به مدیران بخش ها و واحدهای وظیفه ای محول می شود. وی مطرح می کند که مدیریت در اجرای استراتژی با مباحث زیر روبرو است:

- ✚ تعیین اهداف سالیانه
- ✚ تدوین سیاست ها
- ✚ تخصیص منابع
- ✚ تغییر ساختار کنونی سازمان
- ✚ تجدید ساختار و مهندسی مجدد
- ✚ تجدید نظر در پاداش و برنامه های انگیزشی
- ✚ کاهش دادن مقاومت ها در برابر تغییر
- ✚ وفق دادن مدیران با استراتژی
- ✚ تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی ها باشد
- ✚ تطبیق فرایندهای تولید و عملیات
- ✚ تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم کاهش دادن نیروی انسانی<sup>۱</sup> (دیوید ، ۱۳۸۴).

۱ - فرد آر . دیوید (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک، (ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران ، دفتر پژوهش های فرهنگی

## ۲-مدل پیرس و رایبسون<sup>۱</sup>

پیرس و رایبسون در کتاب خود تحت عنوان "مدیریت استراتژیک: شکل دهی و اجرای استراتژی" مطرح می کنند که سازمانها از فرایندهای متفاوتی برای تدوین استفاده می کنند. سازمانهایی که برنامه ریزی پیشرفته ای دارند مانند جنرال الکتریک، فرایندهای مفصل تری را تدوین کرده اند.

شرکت های کوچکی که در تدوین استراتژی به مهارت ودقت محدود یک کارآفرین تکیه می کنند، معمولاً در مقایسه با موسسات بزرگ در همان صنعت دچار همان مشکلات اساسی برنامه ریزی هستند. روشن است که بنگاهها با عملیات متنوع در حوزه های بازار، محصول ویا تکنولوژی نیز تمایل دارند که از نظام های پیشرفته مدیریت استراتژیک استفاده نمایند. با این وصف، علیرغم تفاوت در جزئیات ودرجه رسمی بودن، اجزای اصلی مدل هایی که برای تجزیه وتحلیل عملیات مدیریت استراتژیک به کار می روند، با همدیگر مشابه هستند.<sup>۲</sup>

پیرس و رایبسون ادعا دارند که مدل ارائه شده تلفیقی از سایر مدل ها است. مدل مطرح شده توسط آنها در شکل ذیل نشان داده شده است. آنها مراحل اساسی اجرای استراتژی را نیز مبتنی بر آن تعریف و تشریح می کنند. بر اساس این مدل، اجرای استراتژی با سه مرحله مرتبط بهم آغاز می شود:

➤ شناخت اهداف سالیانه قابل اندازه گیری و با توافق تعیین شده

➤ تدوین استراتژی های وظیفه ای

➤ تدوین واعلام خط مشی های مختصر به عنوان راهنمای تصمیم گیری

که در آن اهداف سالیانه، از طریق تبدیل اهداف بلند مدت به مقاصد کوتاه مدت و مشخص، راهنمای اجرا قرار می گیرند. استراتژی های وظیفه ای، استراتژی های اصلی در سطح کسب وکار را به برنامه های اجرایی برای زیر واحدهای شرکت تبدیل می نماید. خط مشی ها برای مدیران عملیاتی و فرو دستانشان در به اجرا درآوردن استراتژی، راهنمایی های مشخص را ارائه می کنند. ولی برای اجرای اثر بخش استراتژی جدید، این استراتژی باید نهادینه شود. یعنی زندگی روزمره شرکت را تحت تأثیر و نفوذ کامل خود قرار دهد. سه عامل سازمانی برای نهادینه شدن استراتژی شرکت در بلند مدت عبارتند از:

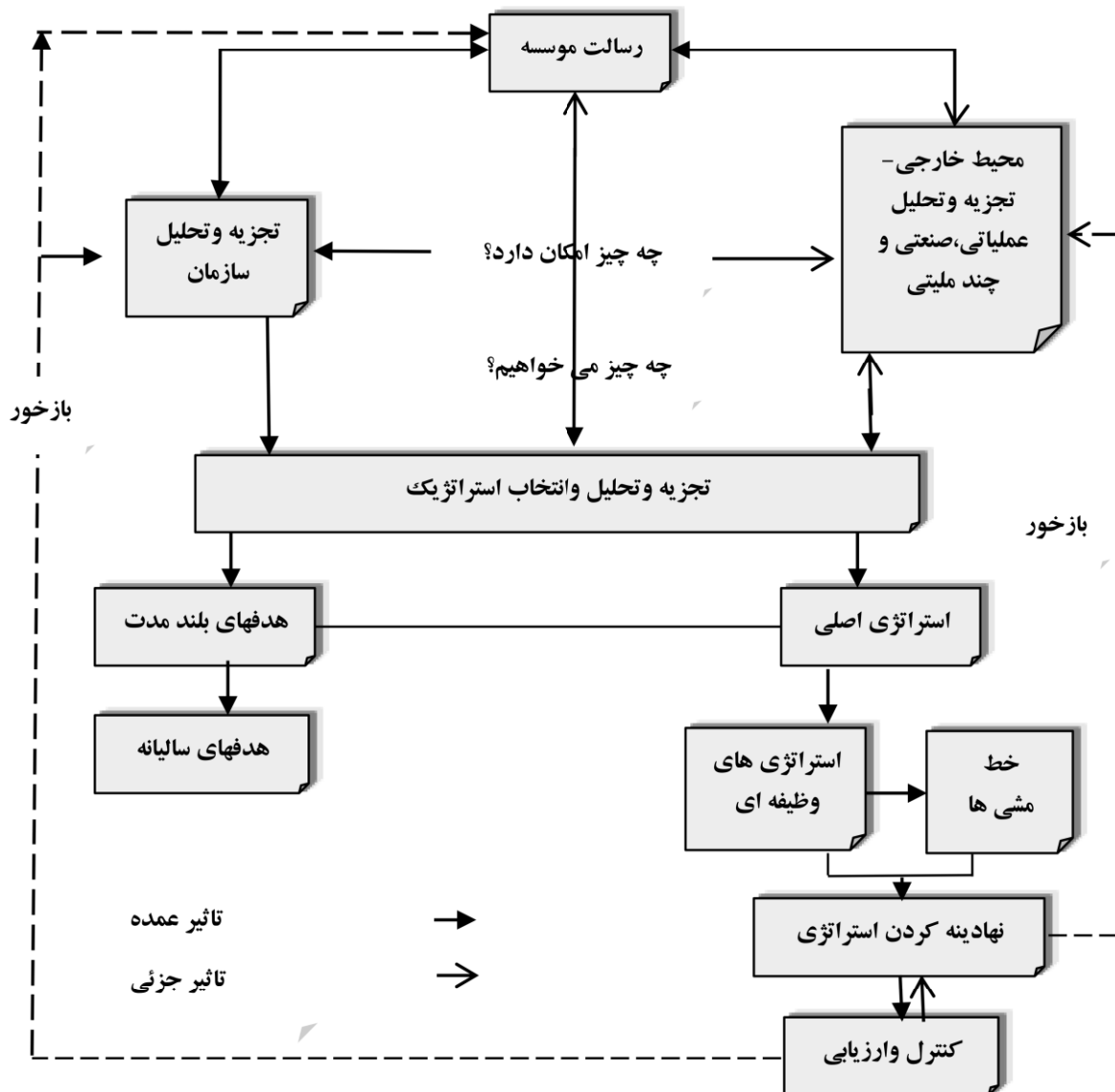
<sup>۱</sup> - Pearce, John A. & Robinson, Jr., Richard B. (۱۹۸۸ ۳ed.). Strategic management: Strategy Formulation and Implementation, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, USA

<sup>۲</sup> - پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۸)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، چاپ پنجم، (ترجمه: سهراب خلیلی

شورینی)، تهران، موسسه انتشارات یادواره کتاب

- ساختار سازمان
- رهبری مدیران عالی اجرایی و مدیران کلیدی
- تناسب استراتژی با فرهنگ شرکت

اصول ، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی در شرکت های کوچک ، بزرگ ، انتفاعی و غیر انتفاعی تفاوت چندانی ندارند . ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان ها ، اجرای استراتژی بسیار متفاوت و مستلزم انجام گام های مختلفی است .



شکل شماره ۲: مدل فرایندی مدیریت استراتژیک

منبع: پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸، ص ۴۴

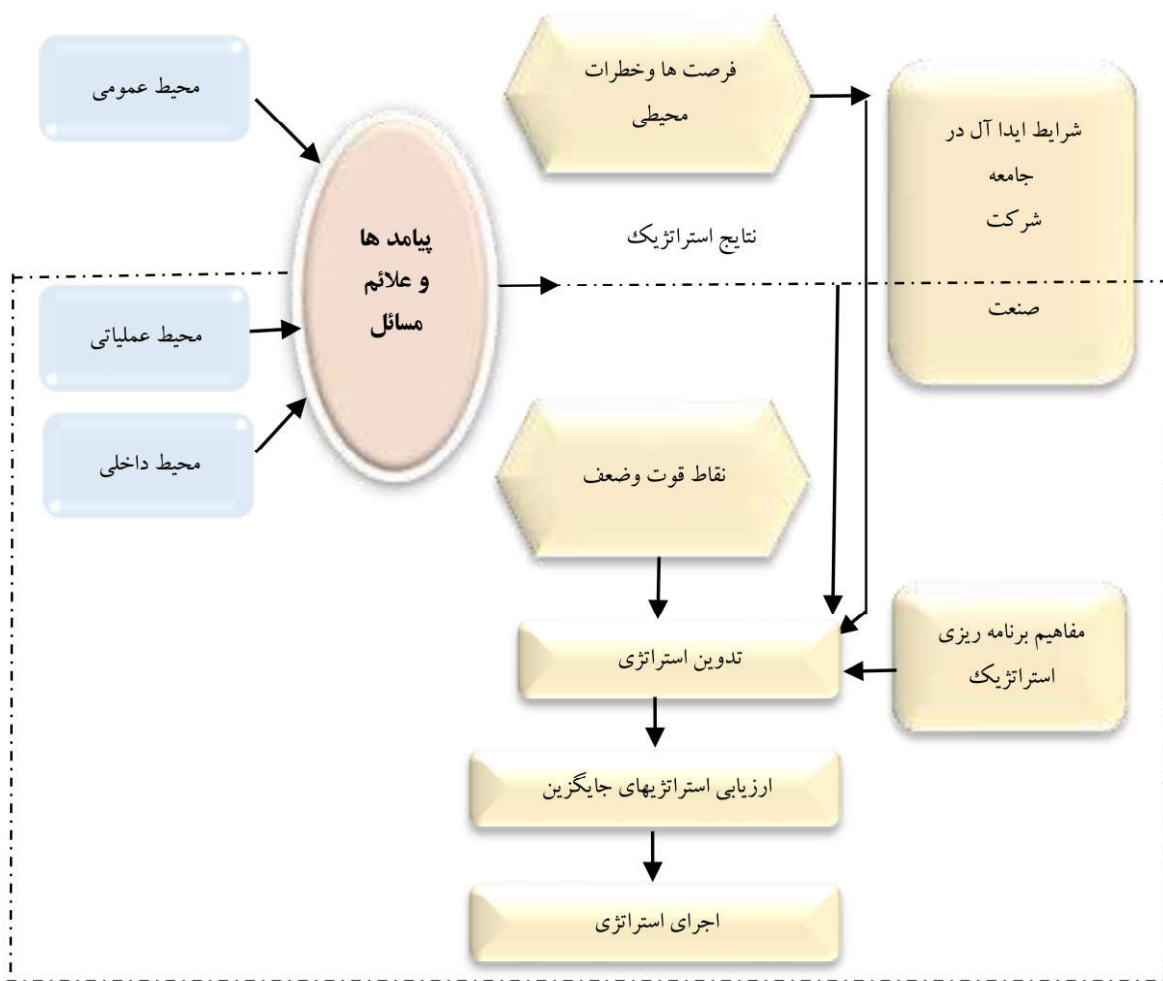
آنان بر وجود جریات اطلاعات در کلیه مراحل فرایند تاکید می کنند و دوطرفه بودن فلش ها نیز به تعاملی بودن عناصر فرایند توجه دارد و نتایج مهمی را برای آن برمی شمارند. اول اینکه تغییر در یک



مؤلفه بر دیگر مؤلفه ها تاثیر می گذارد. دوم اینکه تدوین و اجرای استراتژی به ترتیب و یکی پس از دیگری است. سومین اثر ضمنی فرآیند، لزوم بازخور گرفتن شامل بررسی و ارزیابی مراحل اولیه فرایند پس از نهادینه کردن برنامه است. آخرین معنای ضمنی فرآیند این است که آن را به عنوان نظامی پویا در نظر بگیریم. از طرف دیگر، در دنیای واقعی تغییر امری دائمی است و به همین دلیل همین فرایند پویا نیز بایستی به طور دائم تحت نظارت باشد. (همان، صص ۵۷-۵۴)

### ۳- مدل گرنت و کینگ<sup>۱</sup>

در سال ۱۹۸۲ گرنت و کینگ "منطق برنامه ریزی استراتژیک" را منتشر کردند. پارادایم مورد نظر آن ها، پیامد ها و روابط بین آنها را مشخص کرده است. ویژگی های محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) به عنوان عوامل تعیین کننده استراتژی شناخته شده اند. در واقع، پیامدها و علائم و نشانه مشکلات، نتایج حاصل از اجزای برنامه ریزی استراتژیک و اطلاعات حاصل شده مبنایی برای دور بعدی تدوین استراتژی هستند. گرنت و کینگ فرایند را به صورت مدل سیستمی همراه با بازخور بیان کرده اند که در نمودار زیر نشان داده شده است.



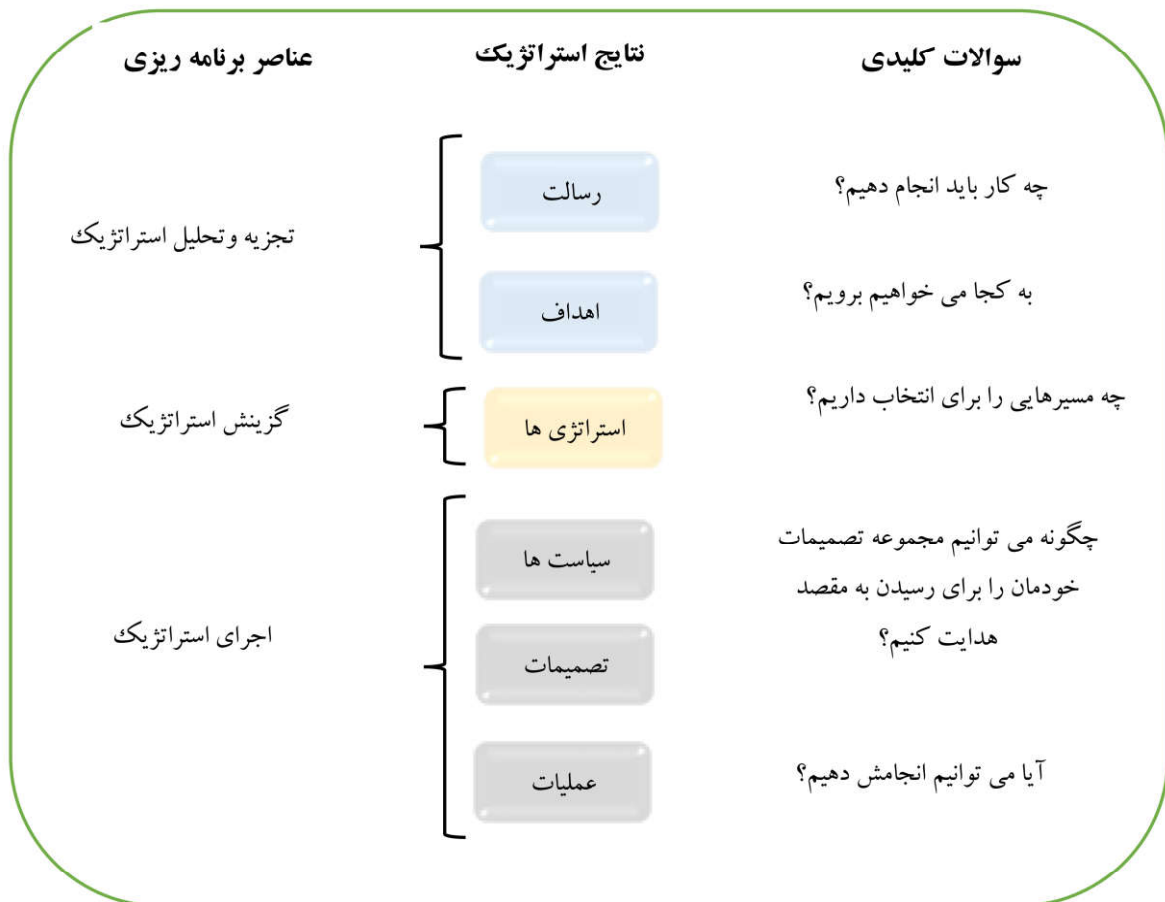
شکل شماره ۳: مدل برنامه ریزی استراتژیک گرنت و کینگ

منبع: Grant & King, ۱۹۸۲

۱ - Grant H. John and King R. William (۱۹۸۲); The Logic of Strategic Planning, Little and Brown Company.

## ۴-مدل رابسون<sup>۱</sup>

برنامه ریزی استراتژیک را می توان به عنوان فرایندی تعریف کرد که بین اهداف و منابع سازمان و فرصت های متغیر آن، هماهنگی ایجاد نموده و سازمان را حفظ می کند. بنابراین، برنامه ریزی استراتژیک درصدد تعریف و مستند سازی رویکردی برای انجام فعالیت سازمان است که منجر به سود و رشد رضایتبخش بشود. مراحل این مدل در شکل زیر نشان داده شده است.



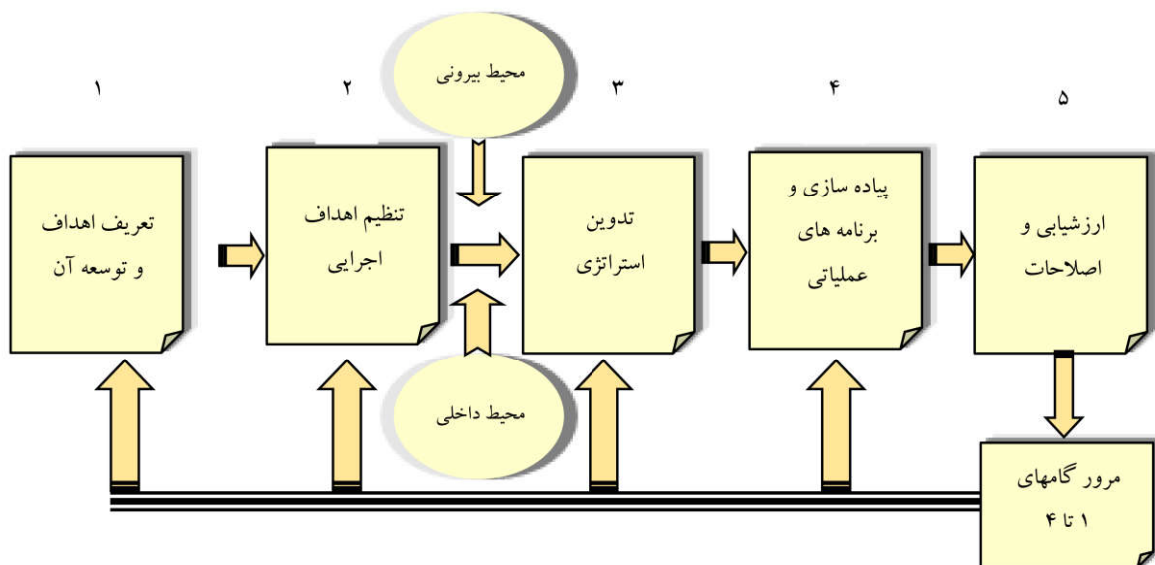
شکل شماره ۴: مدل برنامه ریزی استراتژیک رابسون

منبع: (رابسون، ۱۹۹۶)

۱ - Wendy Robson, (۱۹۹۷), Strategic Management and Information Systems: An integrated approach, ۲nd edition. Pitman Publishing, London

## ۵-مدل مکتب کلاسیک

در مکتب کلاسیک بر اساس نظریه اندروز و سایر دانشمندان از عناصری چون اهداف، سیاست ها و اهداف اجرایی، محیط داخل، محیط بیرون، استراتژی، برنامه ریزی و اجراء به عنوان واژه های مشترک، عینی و ملموس و یا غیرملموس و دارای نقش نام برده می شود. در این مکتب اصولاً پنج وظیفه اصلی برای یک فرایند تعیین می گردد که در شکل زیر نشان داده شده است.<sup>۱</sup>



شکل شماره ۵: پنج وظیفه اصلی در فرایند تدوین استراتژی

منبع: Thompson & Strickland, ۲۰۰۱

در اولین مرحله در شکل فوق یعنی مرحله تعیین اهداف کلان، مرور اساسنامه و توقع ذینفعان اعم از صاحبان سهام، مشتریان، کارکنان و سایرین لحاظ می گردد. سپس اهداف کمی و قابل اجراء جهت نیل به اهداف کلان تنظیم می گردد.

تنظیم استراتژی در مرحله سوم، بیشتر با نگرش به وضعیت و توان داخلی انجام می گیرد و در مورد محیط بیرونی در حد ضعیف سنجش به عمل می آید. برنامه های عملیاتی، پیاده سازی، تکنیک های اجرایی، سازماندهی و سایر فعالیت های اجرایی در مرحله چهارم انجام می گیرد. نهایتاً ارزیابی اهداف با اجراء و نتایج آن در جهت نیل به اهداف (حداکثر کردن سود و منافع) صورت می پذیرد.

۱ - Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (۲۰۰۱). Strategic management: Concepts and cases. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irvin.

## ۶- فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی، اندروز<sup>۱</sup>

اندروز و همکاران او نیز فرایندی را مطابق شکل زیر ارائه نموده اند که در کلیات با نمودار فوق قابل تطبیق و بهره گیری است. این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط آندروز مطرح گردید و عبارتست از الگوی تصمیم هایی که بر اساس آن اهداف کلی و جزئی معین و مشخص می شود. سپس سیاست ها، برنامه ها و فعالیت ها جهت تحقق این اهداف مشخص می گردد. این مدل در جستجوی استراتژی هایی است که ترکیب مناسبی از فرصت های محیطی و توانمندی داخلی سازمان را ارائه کند.



شکل شماره ۶: فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی، اندروز

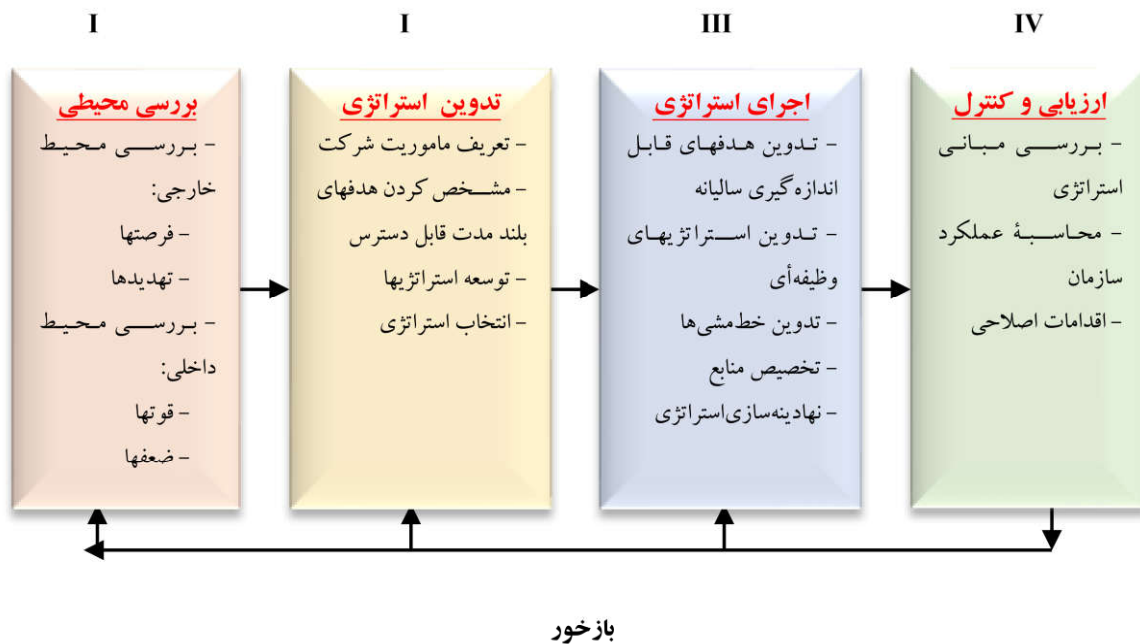
منبع: Andrews, ۱۹۸۰

<sup>۱</sup> - Andrews, Kenneth J, (۱۹۸۰), The concept of corporate strategy, Richard D Irwin, USA



## ۷- مدل مینتزبرگ<sup>۱</sup>

بطور کلی مدیریت استراتژیک شامل مراحل بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل می باشد. با وجود ارائه چارچوب ها و مدل هایی متفاوت در این زمینه، چارچوب ارائه شده در نمودار زیر، مدلی ساده و فراگیر از فرآیند مدیریت استراتژیک می باشد که بسیار متداول است. این الگو هیچ گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی کند، ولی برای تدوین استراتژیها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می نماید.



شکل شماره ۷: فرایند مدیریت استراتژیک  
منبع: (westly & mintzberg, ۱۹۸۹), pp. ۱۷-۳۲

۱ - Westley, Frances & Mintzberg, Henry, Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, vol ۱۰, ۱۹۸۹, pp. ۱۷-۳۲

## ۸- مدل گلوک و جاچ<sup>۱</sup>

مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ موسسه می گردد. وظیفه استراتژیستها (طرح ریزان) عبارت است از بهترین نوع استفاده از منابع موسسه در این محیط در حال تغییر.

فهمیدن استراتژی و اثربخشی یک موسسه کار ساده ای نیست. باید دانست موسسه چگونه شکل گرفته و با تهدیدات و فرصت ها چگونه برخورد نموده است. گذشته از اینها سازمان به صورت یک ارگانسیم در ارتباط متقابل با عوامل مختلف داخلی و محیط خارجی است. به علت این که به طور مداوم در آن تصمیماتی راجع به آینده اتخاذ می شود، عدم اطمینان و پیش بینی آینده سختی کار را افزایش می دهد. به طور کلی مدیریت استراتژیک جریان تصمیم گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می گردد. فرایند مدیریت استراتژیک راهی است که در آن استراتژیست ها هدف را تعیین نموده و تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می نمایند.

### ۸-۱- فرایند مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک برای یک موسسه بازرگانی به شرح شکل شماره ۸ می باشد. مراحل آن عبارتند از:

#### الف- تجزیه تحلیل و شناخت:

تعیین فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخل موسسه. برای شناخت فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط جمع آوری اطلاعات، مطالعه، مقایسه، ارزیابی و نتیجه گیری آنها ضرورت دارد.

اگرچه این نمودار مراحل را برای سهولت مطالعه یکی پس از دیگری نشان می دهد لیکن نباید از نظر دور داشت که در عمل هر یک از مراحل بر سایر مراحل تأثیر دارد.

نکته واجد اهمیت دیگر این است که اجرای استراتژی به اندازه خود استراتژی اهمیت دارد. چرا که بهترین استراتژی اگر درست و اثربخش اجرا نگردد، ممکن است برتری خود را از دست داده به موجب ضرر و زیان فراوان گردد.

#### ب- انتخاب:

ایجاد راه حل های متنوع برای حل مسئله، ارزیابی و مقایسه راه حل ها و انتخاب بهترین آنها

<sup>۱</sup> - William F. Glueck & Lawrence R. Jauch. (۱۹۸۰), Business policy and strategic management. McGraw-Hill, New York

پ- اجرا:

پیاده و اجرا کردن استراتژی از طریق ایجاد ساختار سازمانی لازم و تدوین برنامه‌ها و خط مشی های مناسب

ارزیابی:

حصول اطمینان از پیشرفت استراتژی از طریق بازخورد و انجام اقدامات تصحیحی در صورت لزوم

### ۸-۲- استراتژیست و اتخاذ تصمیم

چه چیز باعث می شود مدیر به فکر تصمیم استراتژیک بیفتد؟ توجه به تحلیل فاصله پاسخ مناسب به این سوال است.

بر اساس تصمیمات اتخاذ شده در گذشته، سازمان از راهی خاص با استراتژی معینی به نتایجی رسیده است. در هر نقطه از زمان ( $t_1$ ) می توان نتیجه عملکرد استراتژی را سنجید و به احتمال زیاد در این صورت می توان پیشنهاداتی برای تغییر در استراتژی داد. در فرایند نیاز این تغییر، پیشنهاد باید با توجه به فاصله بین نتیجه پیش بینی شده در صورت ادامه استراتژی فعلی و در نتیجه مورد نظر اساس تغییر داده شده در استراتژی برای آینده ( $t_2$ ) تدوین شود.

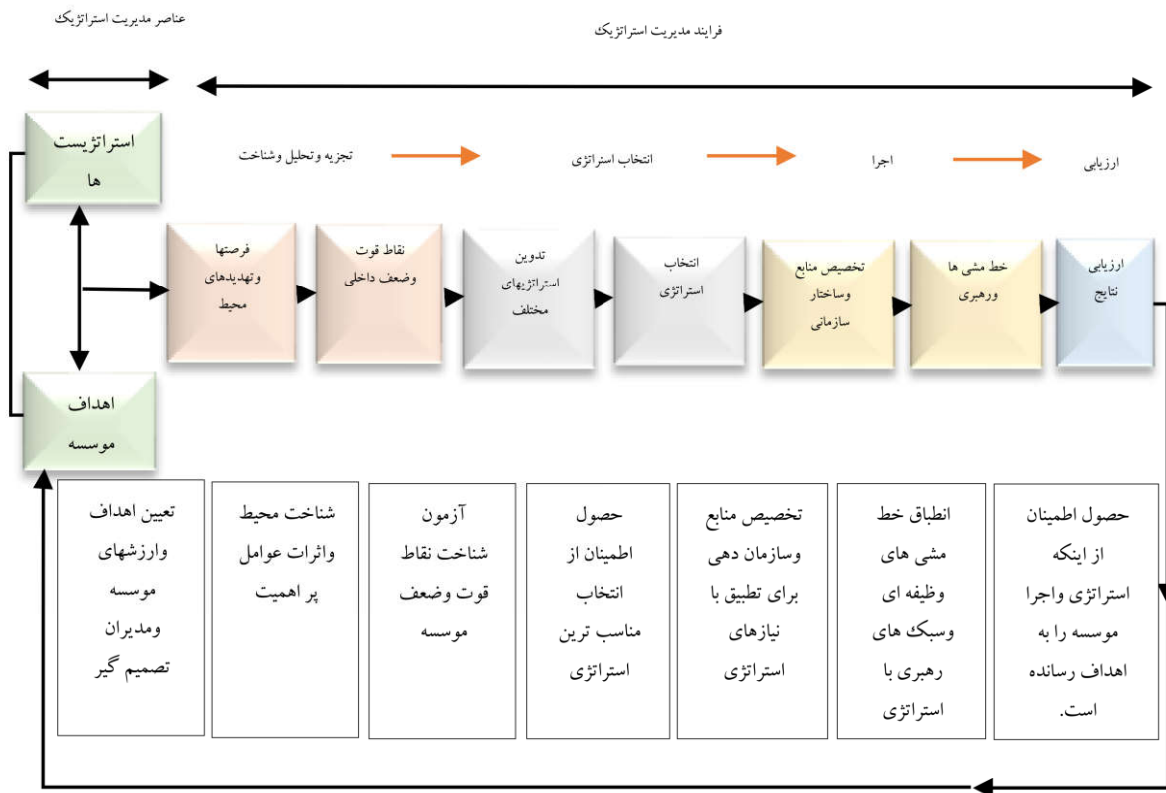
مکانیسم تحلیل فاصله در تمام مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک خصوصا در مرحله انتخاب مورد استفاده قرار می گیرد. در مرحله انتخاب و قبل از اتخاذ تصمیم نسبت به ادامه و یا تغییر استراتژی باید به شرایط زیر در مورد فاصله توجه نمود:

الف- فاصله باید معنی دار تشخیص داده شود. منظور این است که در صورتی که نتیجه پیش بینی شده با نتیجه مورد نظر تفاوت چندانی ندارند، هیچ تغییری ضرورت ندارد.

ب- تصمیم گیرنده باید کاهش دادن فاصله انگیزه‌ای داشته باشد. چون اهداف مختلفی وجود دارد، گاهی اتفاق می افتد که کاهش فاصله در یک هدف موجب افزایش فاصله در هدف های مهم ترین می گردد. در این صورت تصمیم گیرنده انگیزه‌ای برای کاهش فاصله ندارد.

پ- تصمیم گیرنده باید اعتقاد داشته باشد که فاصله می توان کاهش داد. در صورتی که تشخیص داده شود که موسسه قادر به کاهش دادن فاصله نیست، اقدامی صورت نمی گیرد. مثلا اگر فاصله کاهش فروش غلات، ناشی از کمبود بارندگی باشد ممکن است کشت غلات مانند گذاشته ادامه داد شود.

باید توجه داشت که در تمام موارد، کلیه مراحل ذکر شده در شکل شماره ۱۱ به هم متصل هستند. در حقیقت این تحلیل فاصله را می توان در هر یک از مراحل فرایند انجام داد. تجزیه و تحلیل داخلی ممکن



شکل شماره ۸: فرآیند مدیریت استراتژیک گلوک

منبع: گلوک و جاج، ترجمه، ۱۳۷۱

است این نتیجه را بدهد که موسسه در حال حاضر و با منابع موجود خود قادر به رسیدن به نتیجه مورد انتظار نمی باشد.

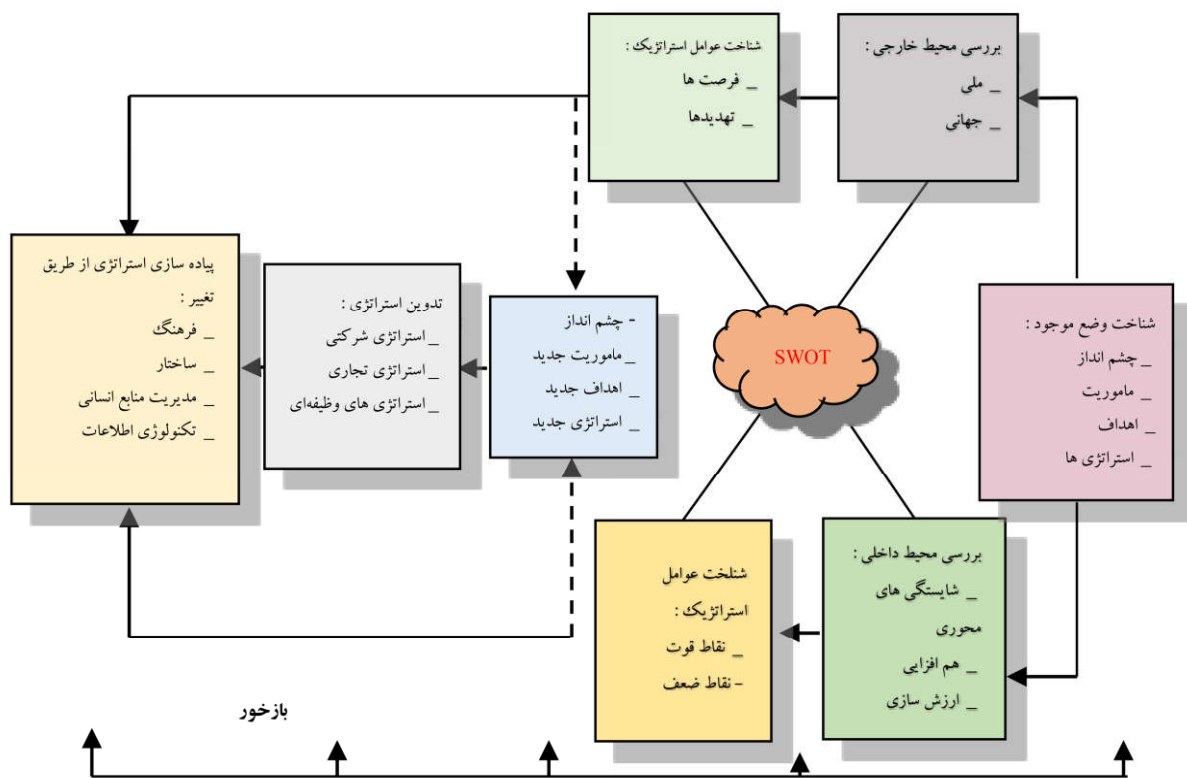
ممکن است مدیریت اعتقاد داشته باشد موسسه می تواند در جهت افزایش منابع برای کاهش فاصله اقدام نماید. در غیر این صورت، این محدودیت منابع ممکن است موسسه را مجبور نماید در نتیجه مورد انتظار خود تجدید نظر نماید. بنابراین، انتخاب و ارزیابی استراتژیک دست در دست هم در تمام مراحل شکل شماره ۸ جلو می روند و موجبات تغییرات استراتژیک، تغییر اهداف و یا تغییر در اجرا و پیاده کردن استراتژی را فراهم می نمایند.<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> - ویلیام گلوک، لارنس جاج، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، ۱۳۷۱، صص ۱۶-۱۸.

## ۹-مدل دفت<sup>۱</sup>

فرآیند مدیریت با ارزیابی محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها ، عدم اطمینان و تزلزل در محیط و میزان در دسترس بودن منابع و همچنین ارزیابی محیط داخلی شامل نقاط ضعف و قوت هر دایره که نشانگر عملکرد گذشته است و شیوه مدیریت عالی و مدیرعامل شروع می شود و سپس ماموریت و هدف های رسمی سازمان مشخص می شود، همچنین هدف های عملی و اجرایی یا استراتژی ها معین شده و سرانجام طراحی سازمان صورت می گیرد.

طراحی سازمان یعنی مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک و این همان نقشی است که تئوری سازمان ایفا می کند. رهبری سازمان از مجرای تصمیماتی صورت می گیرد که برای موارد زیر گرفته می شود: شکل ساختاری ، تکنولوژی اطلاعات و سیستم های کنترل ، تکنولوژی تولید ، سیاست های منابع انسانی ، فرهنگ و روابط بین سازمانی. اغلب استراتژیها در درون سیستم کنونی تعیین می گردند. به عبارتی، طرح کنونی سازمان ، هدف ها و استراتژی ها را محدود می کند. در شکل زیر فرایند مدیریت استراتژیک از دیدگاه دفت نشان داده شده است.



شکل شماره ۹: فرآیند مدیریت استراتژیک دفت

منبع: Richard; L Daft, ۱۹۹۳

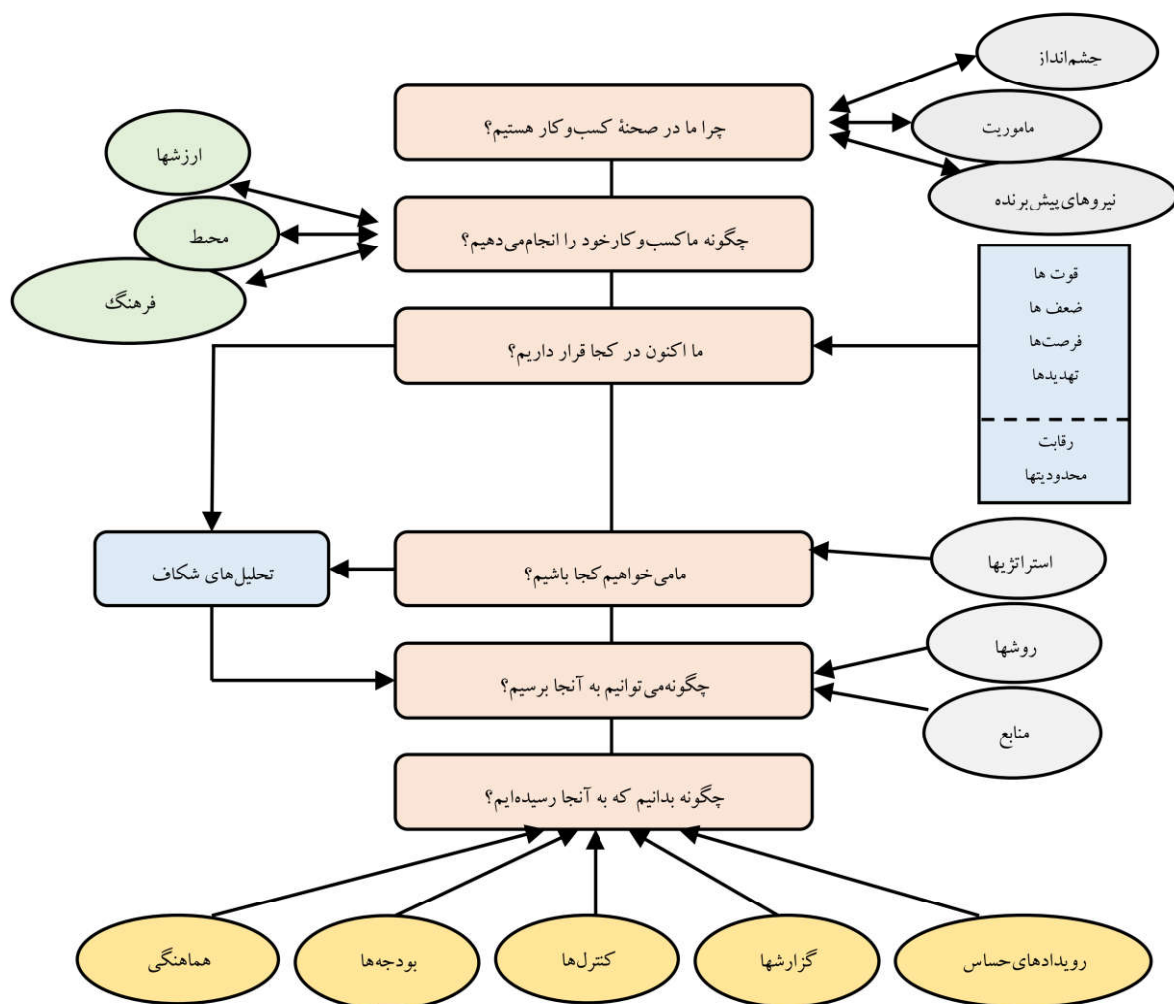
۱ - Daft, Richard L., (۱۹۹۳), Management (third edition), Dryden Press



## ۱۰- شش سوال فرآیند مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

به طور کلی، مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.

صاحب نظری فرایند مدیریت استراتژیک را با طرح و پاسخ به شش سوال کلیدی تشریح کرده است. وی رویکرد تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب یا مناسب را محور طرح سوالات خود قرار داده است. بطور کلی جهت کمک به سازمان ها برای توسعه فرآیند برنامه ریزی، ما می توانیم روش مذکور را دنبال کنیم. پاسخ های واقع بینانه از سوی صاحبان و مدیران شرکت ها و سازمان ها به این پرسش ها می تواند آنها را در جهت آینده ای موفق هدایت نماید.

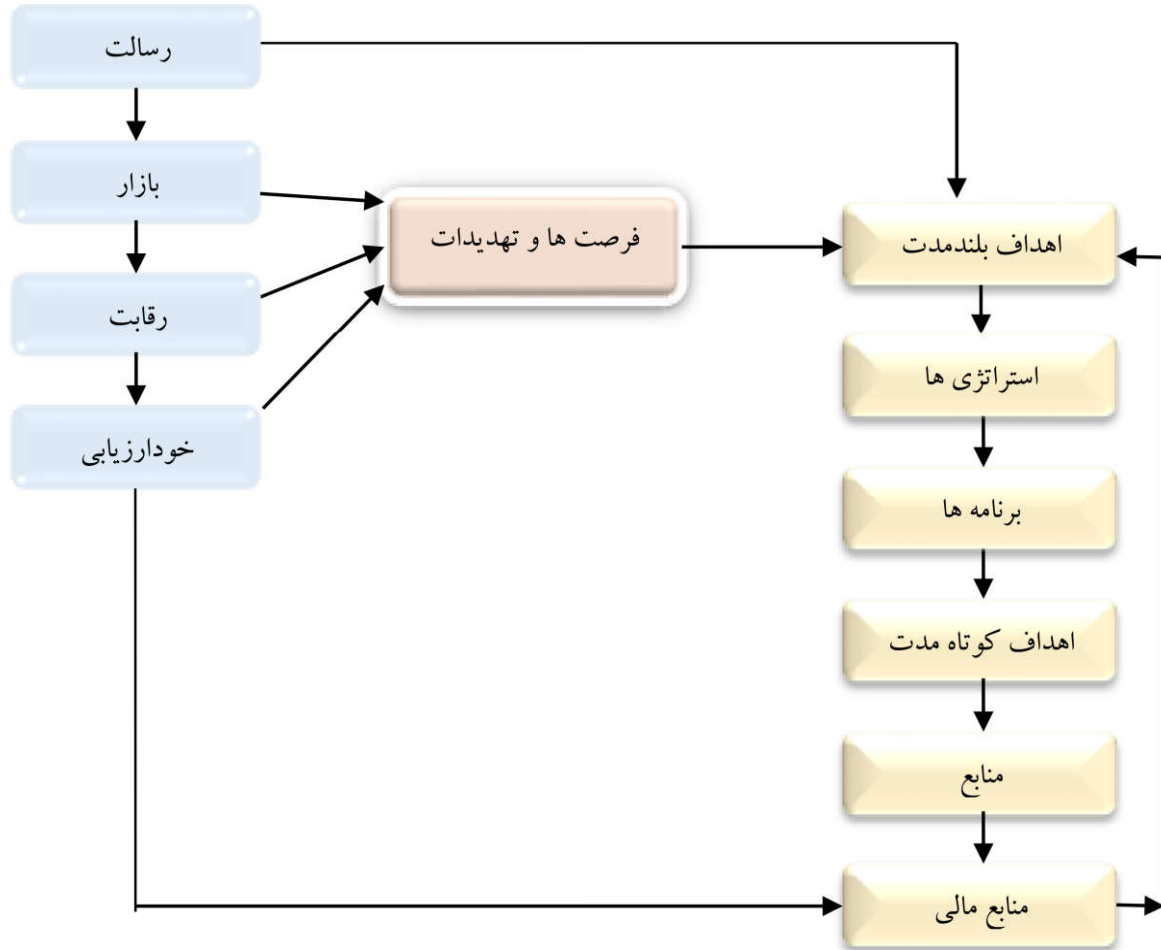


شکل شماره ۱۰: شش سوال کلیدی فرآیند مدیریت استراتژیک

<sup>۱</sup> - <http://crouchnet.com/planning/planning-questions/>

## ۱۱- مدل پریتلی<sup>۱</sup>

به گفته استینر هیچ الگوی سازمانی وجود ندارد که مناسب حال تمام شرایط باشد و هیچ فرایندی وجود ندارد که بتواند تمام الزامات یک برنامه استراتژیک را برآورده سازد. بنابراین، پریتلی مراحل مدل را با عنوان جریان استراتژیک به صورت شکل زیر خلاصه کرده است.



شکل شماره ۱۱: مدل برنامه ریزی استراتژیک پریتلی

منبع: (Priestly, ۲۰۰۱)

<sup>۱</sup> -Priestly, Richard, (۲۰۰۱) "Strategy Planning and the Management Function from Theory to Practice", [www.richard-priestly.co.uk](http://www.richard-priestly.co.uk)

## ۱۲-مدل هیل و جونز<sup>۱</sup>

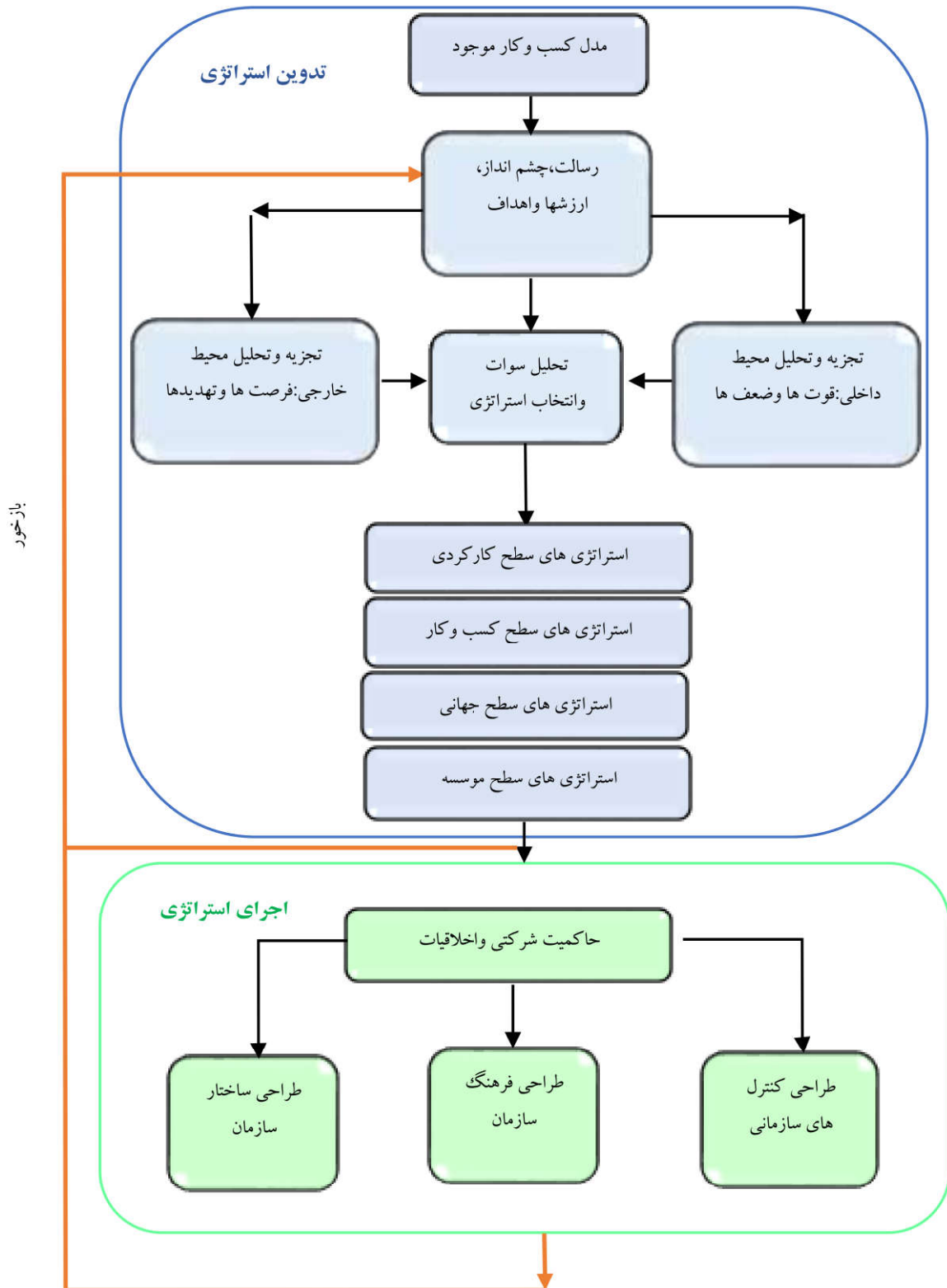
این مدل ابتدا در سال ۱۹۹۲ مطرح شد. در این مدل، بر اساس تجزیه و تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی، فاصله موجود بین وضع مطلوب و وضع موجود سازمان مشخص می شود و با استفاده از تحلیل سوات، استراتژی مناسب برای تغییر وضع موجود و حرکت به سمت وضع مطلوب تعیین می گردد. در صورت تعارض بین استراتژی آینده و گذشته، موارد تعارض و موانع موجود مشخص و با استفاده از سیستم اطاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می شود و در نهایت، برای اجرای استراتژی جدید، ساختار و سیستم کنترل مناسب، طراحی و اجرا میگردد. مدیریت تغییر، به شکل از بالا به پایین و از پایین به بالا اعمال گردیده و مدیران رده بالا با همکاری مدیران کلیه سطوح، برنامه ریزی تغییر را رهبری می کنند. یکی از نقاط بارز این مدل، توجه به نظام اطاعاتی است.

در این مدل، بر تعیین استراتژی تأکید شده است که این امر وقت زیادی از تیم برنامه ریزی جهت تعیین این مسایل

را می گیرد و روند برنامه ریزی استراتژیک را تا حدودی کند می کند. از مزایای این مدل، غالب شدن بر موانع و مشکلات موجود با مشارکت همگانی و سطوح مختلف مدیریتی است.

---

<sup>۱</sup> - Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (۲۰۱۰), Strategic management: An integrated approach. South-Western, Cengage Learning  
Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (۲۰۰۹). Essentials of strategic management. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning



شکل شماره ۱۲: مولفه های اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک

منبع: Hill&Jones, ۲۰۱۰, p. ۱۳

### ۱۳- مدل گوداشتاین و همکاران<sup>۱</sup>

این الگو دارای نه مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک بر اساس این مدل به شرح زیر است:

- برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- بررسی دقیق ارزشها
- تدوین بیانیه مأموریت
- مدلسازی برای کارهای استراتژیک
- انجام ممیزی عملکرد
- تجزیه و تحلیل شکاف
- تدوین برنامه عملیاتی
- برنامه ریزی رویدادها
- اجرا

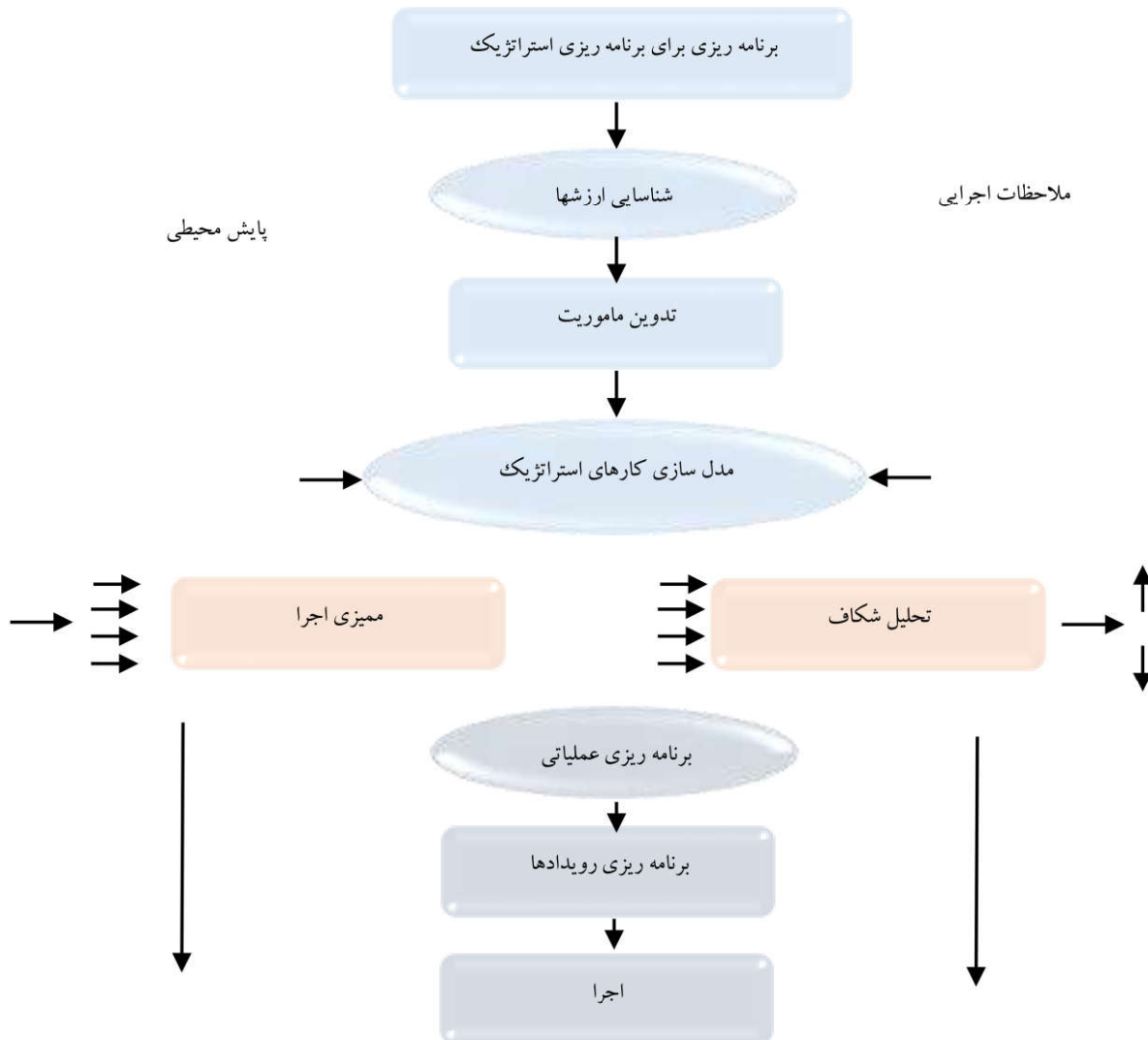
الگویی که گوداشتاین و همکاران ارائه نموده اند، بر اساس الگوهای رایج برنامه ریزی استراتژیک است، تنها با تفاوت در محتوا و تأکید بر فرایندها. این مدل شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) می باشد که در هر مرحله از نه مرحله، جایگاه دارد. در گامهای متوالی، پس از تحلیل فاصله، حق انتخابی وجود دارد. اگر شکافی بین الگوهای استراتژیک کار و ممیزی عملکرد، به چشم بخورد نشانگر آن است که تحلیل می تواند به اجرا گذاشته شود. سپس این فرایند می تواند به مرحله بعدی برود. یعنی مرحله برنامه های کامل کار. اگر این وضع صورت نپذیرد، فاز الگوسازی استراتژیک کار باید مورد بازبینی قرار گیرد.

این الگو به ویژه برای سازمان های متوسط و کوچک بیشتر مفید است. همچنین، برای واحدهای دولتی و سازمان های غیرانتفاعی و حتی برای مؤسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد. کاربرد

۱ - Goodstein, L.D., Nolan, T.M. & Pfeiffer, J.W. (۱۹۹۳). Applied strategic planning, An introduction, McGraw Hill professional

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (۱۹۹۲). Applied strategic planning: A comprehensive guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

این الگو، جهت و انرژی تازه ای به سازمان می دهد. ویژگی و نقطه بارز این مدل، توجه به ممیزی



شکل شماره ۱۳: مولفه های اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک

منبع: گوداشتهاین وهمکاران، ۱۳۸۱

اجرای کارهای استراتژیک است. حاصل این ممیزی، مقایسه مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب است.

اگر فاصله این دو وضعیت قابل قبول باشد، فاز تدوین برنامه عملیاتی آغاز می شود. در این مدل، به تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخص های سنجش عملکرد به صورت مستقل پرداخته نشده است.<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> - مصدق راد، علی محمد، (۱۳۸۱)، "کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی"، تهران: انتشارات دیباگران

## ۱۴- مدل ویلین و هانگر<sup>۱</sup>

نویسندگان در کتاب خود ذکر می کنند که مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم ها و فعالیت ها مدیریتی است که عملکرد آتی یک شرکت را تعیین می کند که شامل بررسی محیط داخلی و خارجی، تدوین و اجرا و ارزیابی استراتژی می شود. مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله زیر به تکامل می رسد:

- برنامه ریزی مالی اساسی
- برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی
- برنامه ریزی مبتنی بر محیط خارجی
- مدیریت استراتژیک

لازم به ذکر است مدیریت استراتژیک شامل عملکرد در محیط پیچیده و پویاست. آنان مراحل مدیریت استراتژیک را به صورت زیر بیان می کنند.

### الف- پوش محیطی

فاکتورهای خارجی صنعت / اقتصاد کلان

فاکتورهای داخلی : ساختارها، فرهنگ و منابع

### ب- تدوین استراتژی

ماموریت ، اهداف، استراتژی ها

سیاست ها

### پ- اجرای استراتژی

برنامه ها، بودجه، رویه ها

### ت- ارزیابی و کنترل

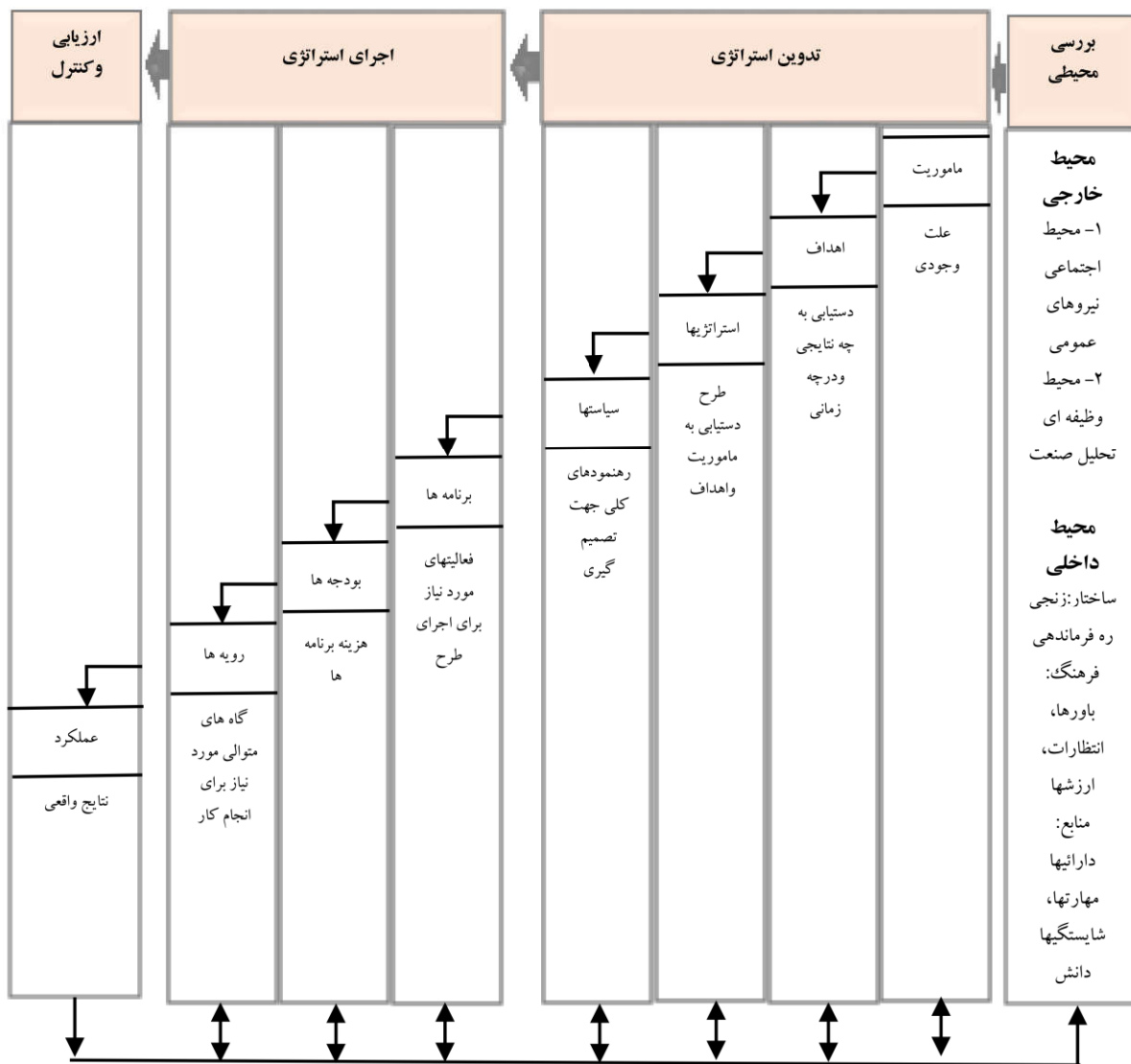
سیستم مدیریت عملکرد

سازمان یادگیرنده که شرط الزم برای دستیابی به انعطاف پذیری استراتژیک است، سازمانی است خبره و ماهر در خلق، تحصیل و انتقال دانش. این سازمان ها با آزمایش مرتب از خود سعی می کنند از رکود جلوگیری کنند. در این راستا می توان به بهبود مستمر در سازمان دست یافت. اگر چه تاثیر مثبت مدیریت استراتژیک در سازمان ها ثابت شده است اما این امر ممکن است در سازمان های کوچک در فرایندی غیر رسمی اتفاق بیافتد هر چند که در سازمان های بزرگ تدوین یک استراتژی واحد می تواند فرایندی رسمی و وقت گیر باشد.

<sup>۱</sup> - Wheelen T.L and Hunger ,D" Strategic Management and Business Policy Entering ۲۱st Century Global Society , ۷th ed , Prentice Hall, London (۲۰۰۰)



از نکات بارز در نوشته ایشان، توجه به نقش کلیدی هیات مدیره در موفقیت و یا شکست شرکت می باشد. به همین دلیل بر حکمرانی شرکتی به عنوان الگویی برای تنظیم ارتباط میان مدیرعامل، هیئت مدیره و سهامداران به منظور تعیین جهت حرکت شرکت است. هیئت مدیره مسئولیت تعیین استراتژی، جایگزینی مدیران ارشد، کنترل آنها، بررسی و تصویب نحوه استفاده از منابع و تامین منافع سهامداران است. از لحاظ حقوقی هیئت مدیره باید شرکت را هدایت و نه اداره کند. هیئت مدیره بسته به میزان فعال بودن می تواند بی خاصیت از لحاظ مدیریت استراتژیک تا تسریع کننده به لحاظ تدوین آن باشد. نمودار زیر فرایند مورد نظر آنان را نشان می دهد.



شکل شماره ۱۴: فرآیند مدیریت استراتژیک ویلین و هانگر

منبع: ویلین و هانگر، ترجمه، ۱۳۸۶<sup>۱</sup>

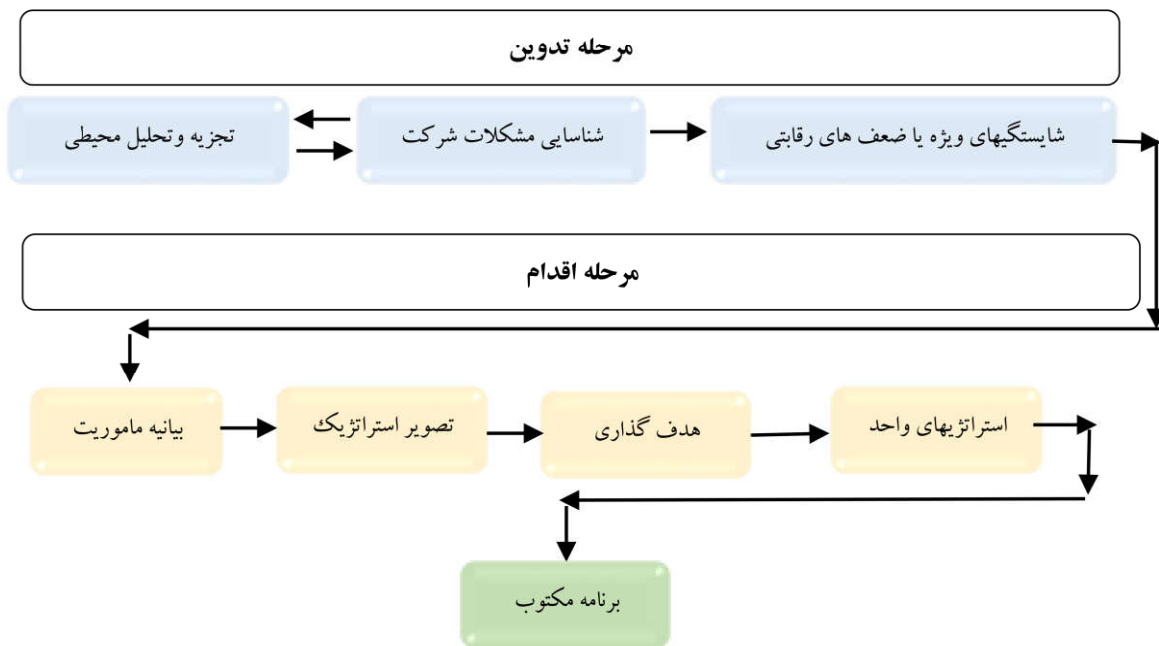
۱ - جی. دیوید هانگر، تامس ویلین، (۱۳۹۵)، (ترجمه: سیدمحمد اعرابی وهاشم آقازاده)، چاپ سوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ص ۲۳



## ۱۵- مدل فرای و استونر<sup>۱</sup>

فرای و استونر مطابق نمودار زیر، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک را در دو بخش مجزا در نظر گرفته اند. در طول مرحله تجزیه و تحلیل، مدیر (مالک) از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش بینی روندها و تغییرات، از فرصت ها و تهدیدات کلیدی محیط سازمان شناخت کاملی پیدا می کند. باید توجه داشت که مدیران نباید فقط عوامل کلیدی محیطی را شناسایی و ردیابی کنند، بلکه باید اثرات احتمالی این نیروها بر شرکت و فعالیت هایش را به دقت مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند.

بنابراین، تجزیه و تحلیل محیطی، آینده گرا می باشد و به دنبال شناسایی مشکلات و پتانسیل هایی است که نیروهای خارجی تمرکز می کند. تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد.



شکل شماره ۱۵: فرآیند مدیریت استراتژیک فرای و استونر

منبع: Fry & Stoner, ۱۹۹۵

تجزیه و تحلیل های داخلی و محیطی، شرکت را قادر می سازند تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تجزیه و تحلیل ها و

<sup>۱</sup> - Fry, L. Fred and Stoner, R. Charles (۱۹۹۵); Strategic Planning for the New and Small Business, Upstart Publishing Company, Inc.

اطلاعات حاصل از آنها مدیر می تواند در جهت تکمیل فرصت های رقابتی (شایستگی های متمایز) سرمایه گذاری کند و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش داده و از اثرات آنها بکاهد. شناسایی شایستگی ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می سازد تا استراتژی های مواجهه و رودرویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند.

بعد از مشخص شدن شایستگی های ویژه و ضعف های رقابتی ۲ است که مدیر می تواند به مرحله دوم فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک، یعنی مرحله عمل ۳ وارد شود. در مرحله دوم، ابتدا باید مأموریت سازمان مشخص شده و به صورت بیانیه مأموریت مکتوب بشود، در عین حال، در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود. یعنی اینکه شرکت می خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفعانش داشته باشد. بعد از مشخص شدن مأموریت و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای آن هدف گذاری شود و استراتژی های دستیابی به آن اهداف نیز تعیین شوند و بعد از انجام تمام این مراحل است که شرکت به یک برنامه استراتژیک دست می یابد که باید آن را مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان شرکت برساند. بنابراین، محصول مرحله عمل فرآیند، یک برنامه استراتژیک است.

باید توجه داشت که بهترین استراتژی ها اگر به صورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت. بنابراین، محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت کوچک باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده و در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا از طریق اجرای صحیح و به موقع آن شرکت بتواند به اهداف استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود نایل شود.

## ۱۶- مدل آنسف<sup>۱</sup>

مفهوم "استراتژی شرکت"<sup>۲</sup> آنسف در سال ۱۹۶۵ منتشر شد و به عنوان اولین روش عملی برای تصمیم گیری استراتژیک درون یک کسب و کار ملاحظه شد. مدل برنامه ریزی استراتژیک او یک فرایند از تصمیم گیری را ترسیم می کند که از تصمیمات با موافقت بسیار شروع می شود و به تصمیمات خاص خاتمه می یابد. مرکز این فرایند تجزیه و تحلیل شکاف می باشد. مراحل این مدل عبارتند از:

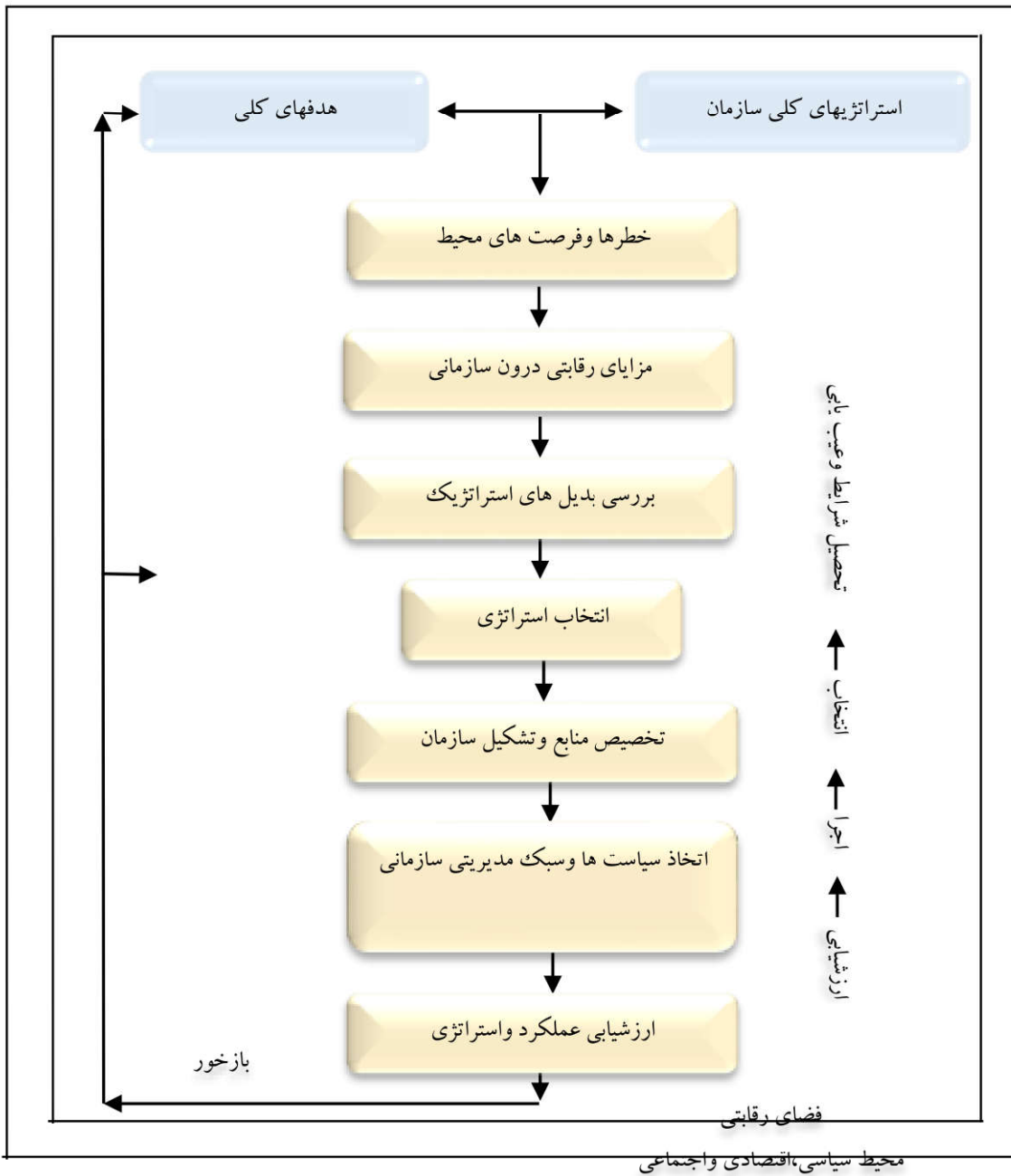
- برای تعیین مجموعه اهداف تصمیم بگیرید.
- جایی که شما در ارتباط با این اهداف قرار دارید را تجزیه و تحلیل کنید.
- شکاف بین جایی که شما قرار دارید و جایی که شما می خواهید باشید را تعیین کنید.
- بهترین گزینه را مطابق با اولویت های کاهنده شکاف انتخاب کنید.

آنسف چهار نوع تصمیم اصلی با عنوان راهبرد، خط مشی، برنامه و دستورالعمل های عملیاتی استاندارد را از یکدیگر متمایز ساخت. تصمیم های مذکور به جز راهبرد به رخدادهای تکراری می پردازند. تصمیم های راهبردی به مثابه چارچوبی برای اتخاذ تصمیم های جدید عملیاتی عمل می کنند. کار آنسف سال ها در تعیین نیاز برای مزیت رقابتی و ارائه چک لیستی در مقابل رقابلی که باید مورد قضاوت قرار می گرفتند در رأس بود. همچنین در کار وی اولین بار مفهوم هم افزایی به صورت ساده و قابل فهم مطرح گردید. [ایگور آنسف، ۱۳۷۵]

۱ - H. Igor Ansoff, and Edward J. Macdonnell. (۱۹۹۰). ۲nd ed., Implanting strategic management, NY, Prentice Hall International

ایگور آنسف و آرتور جی مکدانل، (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه: عبدالله زندیه، انتشارات سمت، تهران

۲ - Corporate Strategy



شکل شماره ۱۶: فرآیند مدیریت استراتژیک آنسف

منبع: آنسف، ۱۳۷۵، ص ۱۴

## ۱۷- مدل هیت و دیگران<sup>۱</sup>

هیت و دیگران در کتاب خود تحت عنوان "فرایند مدیریت استراتژیک در شرکتها" ویرایش یازدهم در سال ۲۰۱۵ به رویکردهای نوین در خصوص مدیریت استراتژیک در شرکتها پرداخته اند. آنان با ذکر مثالهایی موضوع کسب موقعیت برتر در بازار و پیشی گرفتن از رقبای را محور قرار داده اند. آنان بر کسب بازده بالاتر از میانگین به عنوان شاخصی کلیدی و عامل ماندگاری در بازار تاکید می کنند. در ادامه نکات کلیدی مبحث مرتبط با فرایند مدیریت استراتژیک این نویسندگان مرور می شود:

در صحنه رقابت، زمانی که یک شرکت به برتری دست می یابد آنگاه در صحنه ی رقابت از رقیبان پیشی می گیرد و یک تاز میدان رقابت می شود. در این مرحله می تواند استراتژی تدوین کند و به صورتی موفقیت آمیز آن را به اجرا در آورد. این اقدامات و اقدامات یکپارچه و هماهنگ با هدف بهره برداری از " توانایی های منحصر به فرد " به عمل می آیند و شرکت یا سازمان می کوشد بدان وسیله به مزیت رقابتی دست یابد.

یک شرکت پس از انتخاب (یا تدوین) استراتژی در صحنه رقابت، در صدد یافتن راههایی برمی آید تا بتواند در آن صحنه رقابت پیشتاز شود. از این دیدگاه استراتژیک منتخب یا تدوین شده بیانگر این است: " شرکت چه خواهد کرد " و " یا چه نخواهد کرد ".

اگر شرکتی با اجرای استراتژی بتواند برای مشتریان ارزش بیشتری ایجاد کند محصولاتی را عرضه کند که از نظر مشتریان دارای " ارزش و مطلوبیت " بیشتری است و نیز اینکه شرکت های رقیب نتوانند نسخه دومی از آنها را ارائه کنند، دارای مزیت رقابتی<sup>۳</sup> است. تنها زمانی یک سازمان نی تواند اطمینان یابد که دارای یک یا چند مزیت رقابتی است که شرکت های رقیب نسخه دومی از محصولات عرضه نکنند. گذشته از این، شرکت ها باید بدانند که هیچ مزیت رقابتی دائمی نیست. سرعتی را که شرکت های رقیب بتوانند به تخصص و مهارت لازم دست یابند و نسخه دومی از محصولی را برای شرکت مزیت رقابتی به بار آورده است به بازار ارز کنند، تعیین کننده دوام مزیت رقابتی شرکت است.

<sup>۱</sup> - هیت، ایرلند، هاسکیسون، (۱۳۹۵)، فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت ها، ترجمه: علی پارسائیان، انتشارات

آیلاز، تهران، صص ۲۹-۲۰

۲- Michael A. Hitt , R. Duane Ireland , Robert E. Hoskisson , ( ۲۰۱۵ ) ed, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization , South-Western Publishing Co., USA

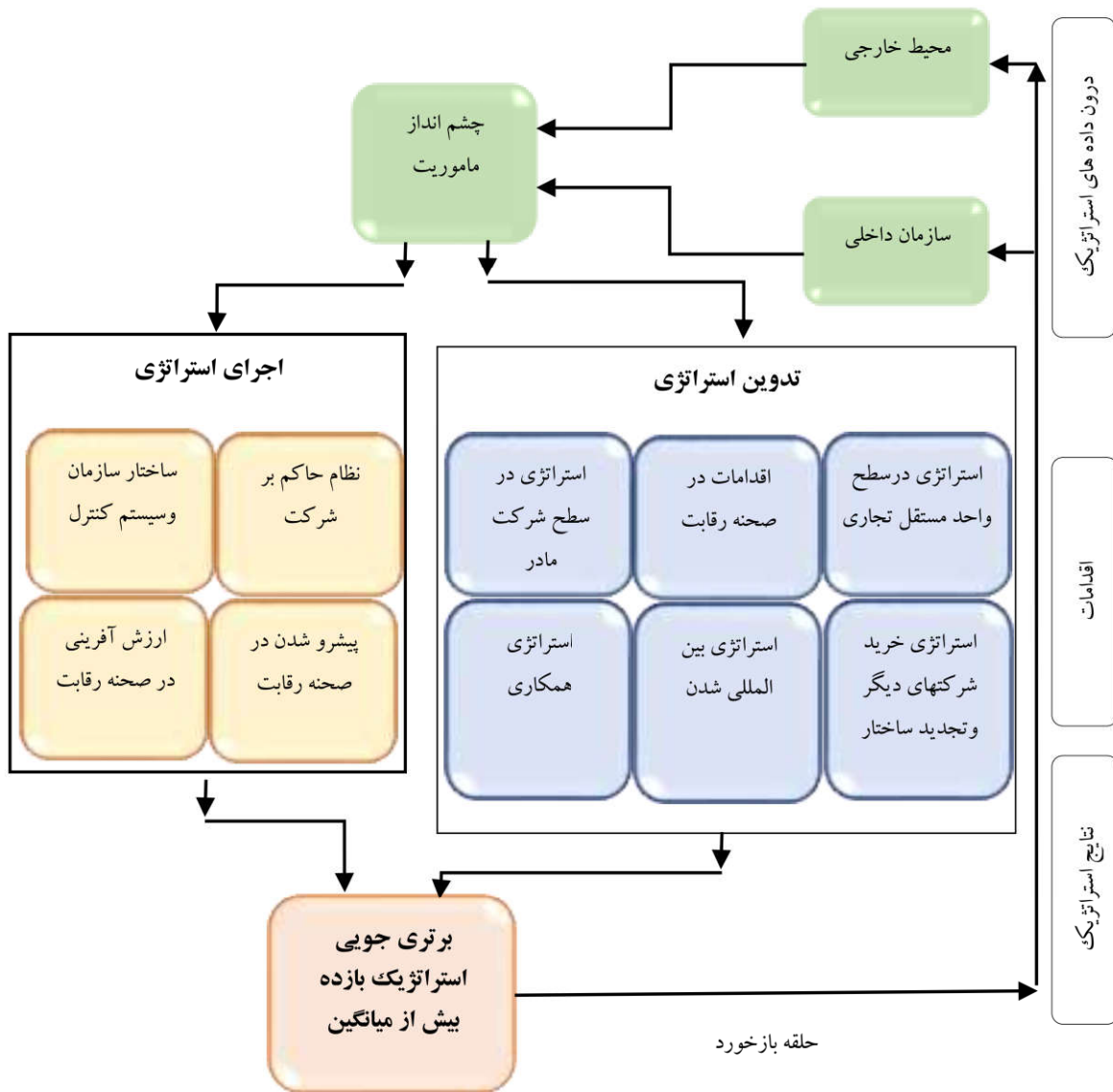
۳ -Competitive Advantage

بازده بیش از میانگین، بازده بیش از مقداری است که سرمایه گذار می تواند با سرمایه گذاری همان مقدار پول در پروژه دیگری با ریسک مشابه به دست آورد. ریسک، عدم اطمینان درباره سود یا زیان اقتصادی ناشی از سرمایه گذاری در یک پروژه خاص می باشد.

مقصود از فرایند مدیریت استراتژیک مجموعه کاملی از تعهدات، تصمیمات و اقداماتی است که یک شرکت باید به عمل آورد تا در صحنه رقابت از شرکت های رقیب پیشی بگیرد و به بازده بیش از میانگین دست یابد. در این فرایند شرکت در نخستین گام باید عوامل خارجی و داخلی سازمان را بررسی و تجزیه و تحلیل کند تا بتواند منابع، توانایی ها و "توانایی های منحصر به فرد" خود را شناسایی کند. یعنی منابع تشکیل دهنده "درون دادهای استراتژیک".

شرکت با جمع آوری اطلاعات درباره ی عوامل داخلی و خارجی سازمان می تواند سندهای "چشم انداز" و "ماموریت" تهیه کند و یک یا چند استراتژی تدوین نماید. شرکت در راه اجرای استراتژی ها دست به اقداماتی می زند تا بتواند در صحنه رقابت و در دوره های بلند مدت (استراتژیک) از رقیبان پیشی بگیرد و به بازده بیش از میانگین دست یابد.

مدیران ارشد اجرایی برای اینکه بتوانند در اقدامات استراتژیک موفق شوند، باید تلاش هایی را که در راه تدوین و اجرای استراتژی ها به عمل می آورند، هماهنگ و یکپارچه کنند تا به نتیجه های مثبت بینجامد. مدیران ارشد در راه تثبیت و تقویت "فرایند مدیریت استراتژیک پویا" (در محیطی که ساختار شرکت های فعال در صحنه رقابت و بازارها همواره دستخوش تغییرات شدید هستند) باید بتوانند ساختارهای سازمانی شرکت خود را با این شرایط سازگار نمایند و بتوانند از دیدگاه استراتژیک دروندادها را هماهنگ و فرایندها را یکپارچه کنند. در ادامه فرایند مدیریت استراتژیک مورد نظر آنان ارائه می شود.



نمودار شماره ۱۷: مدل فرایند مدیریت استراتژیک هیئت و دیگران

منبع: هیئت و دیگران، ۱۳۹۵، ترجمه، ص ۲۳

مدیران ارشد اجرایی می توانند با استفاده از الگوهای متفاوتی سند های چشم انداز و ماموریت شرکت خود را تهیه کنند. الگوی نخست بیانگر این دیدگاه است که محیط خارجی تعیین کننده اقداماتی هستند که شرکت از دیدگاه استراتژیک به عمل می آورد. از این رو هنگامی که شرکتی از این الگو استفاده می کند، برای اینکه در صحنه رقابت موفق شود باید پیش از هر چیز، صنعت جذاب (یا سودآور) یا بخشی از آن صنعت را شناسایی نماید و آنگاه به صحنه رقابت وارد شود.

الگوی دوم (الگوی مبتنی بر منابع) بیانگر این است: منابع و توانایی های منحصر به فرد شرکت، تعیین کننده میزان موفقیت آن در صحنه رقابت هستند. در واقع، "برتری جویی استراتژیک" یا توان شرکت

در پیشرو شدن در صحنه رقابت را تعیین می نمایند. از این رو در الگوی نخست محیط خارجی و در الگوی دوم توانایی ها و ساختار داخلی شرکت مورد توجه قرار می گیرند.



## ۱۸-مدل برایشون

### مقدمه

برایشون در کتاب خود تحت عنوان "برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی" تلاش نموده است تا مبانی موجود در حوزه تجاری را برای سازمان های غیر تجاری (به اصطلاح ماموریت گرا) بومی سازی کند. وی در ویرایش اولیه خود مدلی را توسعه داده و مراحل آن را تشریح می کند.

همانطور که ملاحظه خواهد شد، 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.

برایشون در کلیه ویرایش های کتاب خود ده گام یا مرحله اساسی را برای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای غیر انتفاعی و یا دولتی شرح داده است. تلاش عمده وی در تشریح مدلی است که از مبانی مدیریت استراتژیک در بنگاههای انتفاعی (به دنبال سود) برای برنامه ریزی در سازمانهای غیر انتفاعی (نه به دنبال سود) بهره برد. وی در ویرایش های جدید کتاب خود مراحل هفتم تا دهم را تغییر داده و به جای تاکید بر بر نامه اقدامات به تدوین چشم انداز موفقیت و چرخه بازخورد و تغییر استراتژی در صورت نیاز توجه نموده است. در جدول زیر گام های برنامه ریزی نویسنده در ویرایش اولیه و نهایی مشاهده می شود.

جدول شماره ۱ : مقایسه گام های برنامه ریزی استراتژیک در مدل فرایندی برایشون بر حسب نوع ویرایش

گام	ویرایش قدیم	ویرایش جدید
اول	توافق اولیه	آغاز کار و توافق نظر بر روی فرایند برنامه ریزی استراتژیک
دوم	تعیین وظایف	شناسایی الزامات سازمانی
سوم	تحلیل ذینفعان	شفاف سازی مأموریت و ارزشهای سازمانی
چهارم	تنظیم بیانیه مأموریت سازمان	ارزیابی محیط های خارجی و داخلی سازمان
پنجم	شناخت محیط سازمان	تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان

گام	ویرایش قدیم	ویرایش جدید
ششم	تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان	تدوین استراتژی ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات
هفتم	تعیین استراتژیها	بررسی واتخاذ استراتژی ها یا برنامه استراتژیک
هشتم	شرح طرحها و اقدامات	ایجاد چشم انداز سازمانی اثربخش
نهم	تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده	توسعه یک فرایند اجرایی موثر
دهم	برنامه عملیاتی یکساله	ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

### ۱۸-۱- مدل برایشون در قاب یک نمودار

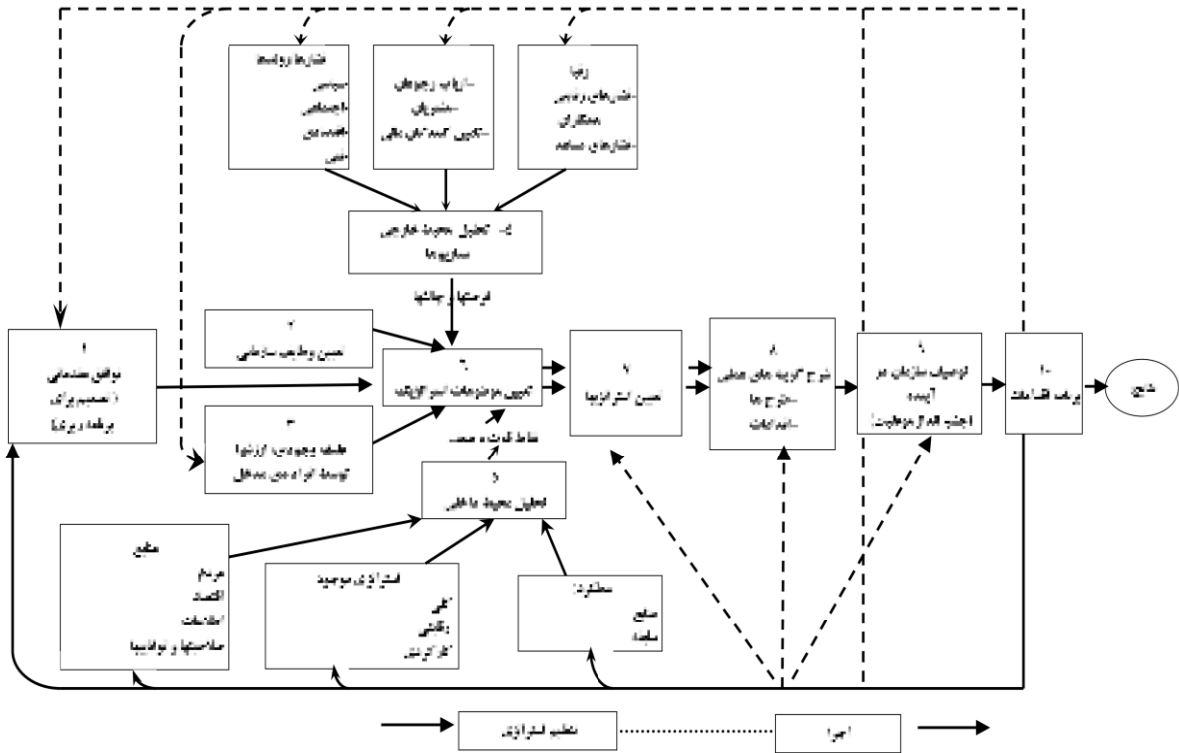
برایشون ظاهرا در مدل های اولیه خود بر ده گام با تاکید بر برنامه اقدامان به عنوان آخرین گام تاکید داشته است. در نمودار شماره ۱۹ این گام ها آمده است.

در ویرایش های بعدی کتاب خود تغییراتی را در گام های هفتم به بعد ایجاد کرده است. برای مشاهده تغییرات به مقایسه نمودار ذکر شده با نمودار شماره ۱۹ پردازید. شرحی که در ادامه می آید مبتنی بر ویرایش جدید نویسنده می باشد.

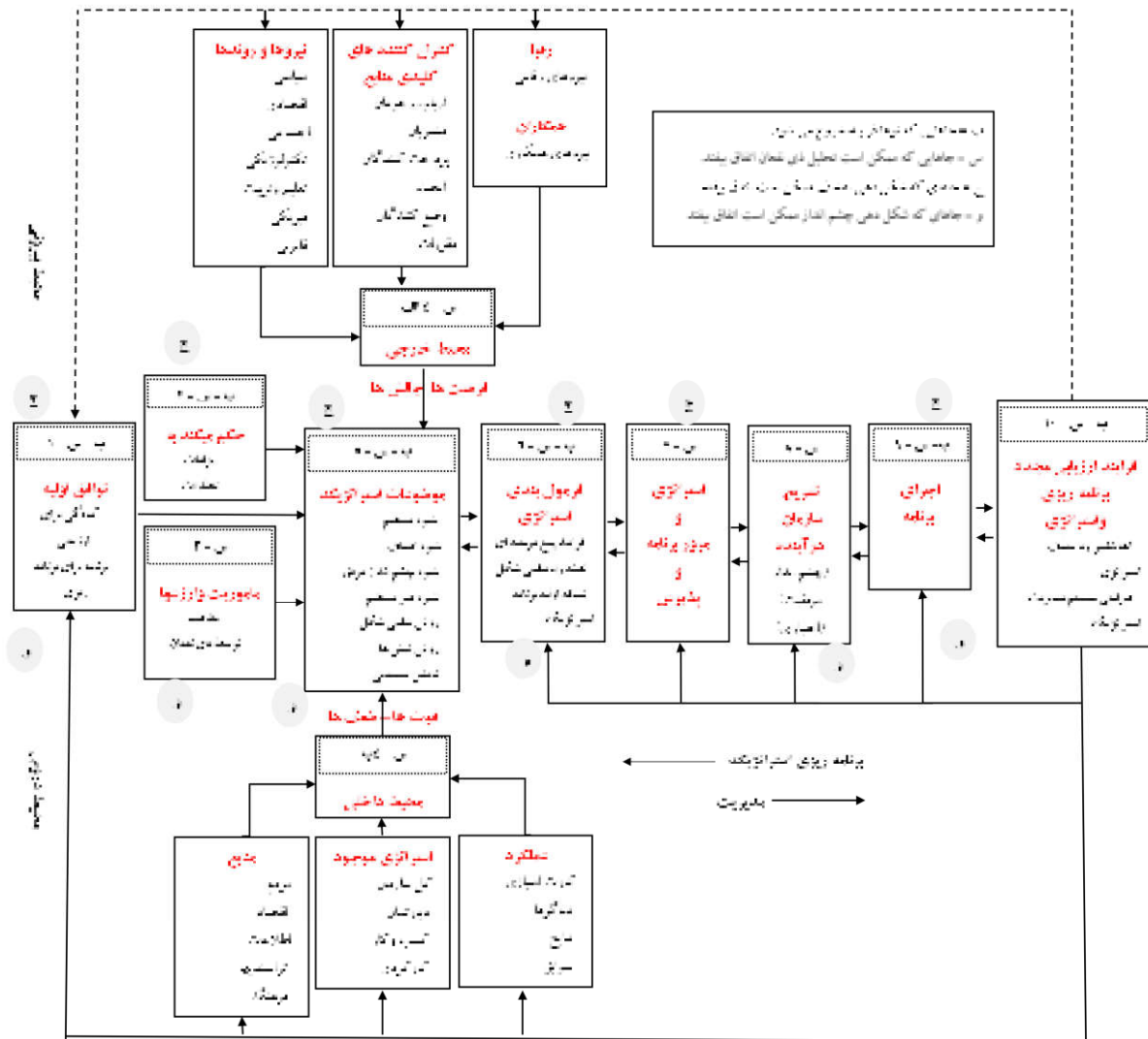
می توان گفت که نویسنده به جای تاکید عمده به برنامه اقدامات در قالب یک یا چند گام به افزایش یادگیری سازمانی و در نتیجه پذیرش و تعهد به برنامه، اجرای برنامه و به خصوص فرایند بازخور و اصلاح و بازنگری در برنامه نموده است.

این مدل گرچه برای سازمانهای غیر انتفاعی طراحی شده است، اما حاوی نکاتی است که حتی برای سازمانهای انتفاعی به خصوص در کشور ما مفید است و مدل را در مقایسه با سایر مدل ها متمایز نموده است. از جمله می توان به مرحله توافق اولیه و تاکید بر رعایت اصول و الزامات ذی نفعان کلیدی اشاره نمود. در ادامه شرح مختصری بر گام های مدل فرایندی مذکور بر مبنای ویرایش سال ۲۰۰۴ ارائه شده است.<sup>۱</sup> با این حال نمودار ویرایش جدید بر مبنای نسخه سال ۲۰۱۱ نویسنده می باشد.

<sup>۱</sup> -جان ام. برایشون، (۱۳۹۰)، برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی، عمومی و غیر انتفاعی، ترجمه: مهدی خادمی



شکل شماره ۱۸: نمایش فرایند برنامه ریزی استراتژیک در ویرایش اولیه



شکل شماره ۱۹: نمایش فرایند برنامه ریزی استراتژیک در ویرایش جدید به همراه اضافات

### ۱۸-۲- تشریح گام های مدل

مطالبی که در تشریح گام های مدل آمده است بر گرفته از مقدمه کتاب نویسنده و به صورت منتخبی از نوشتار می باشد. برای تفصیل بیشتر مطلب به کتاب مربوطه مراجعه شود.

#### گام اول: آغاز کار و توافق نظر بر روی فرایند برنامه ریزی استراتژیک

هدف از مرحله اول، مذاکره به منظور حصول توافق در میان تصمیم گیران کلیدی داخلی (و شاید خارجی) یا رهبران عقیده در خصوص آغاز فرایند برنامه ریزی استراتژیک و مراحل کلیدی آن است. اگر بخواهیم برنامه ریزی استراتژیک در یک سازمان قرین موفقیت گردد، پشتیبانی و تعهد تصمیم گیران کلیدی نقشی حیاتی در این زمینه ایفا می کند. علاوه بر این، به علت ماهیت عمومی و بین بخشی سازمان های دولتی و غیرانتفاعی، مشارکت دادن تصمیم گیران کلیدی خارجی باعث موفقیت بیشتر استراتژیها

در مرحله اجرا می گردد. (نات و باکوف، ۱۹۹۶ و هاکسام، ۲۰۰۳). توافقات اولیه باید موارد زیر را شامل شود:

- هدف از اقدامات آتی
- مراحل مهم در فرآیند
- شکل و زمان بندی گزارشات
- نقش کارکرد و اعضای گروه ها یا کمیسیون های مرتبط مانند کمیسیون هماهنگی برنامه ریزی استراتژیک که اختیار سرپرستی فعالیت ها را دارد.
- نقش، کارکرد و اعضای گروه برنامه ریزی استراتژیک
- تعهد به تامین منابعی که برای پیشبرد کار ضروری است
- محدودیت ها یا مرزبندی های کاری

### گام دوم: شناسایی الزامات سازمانی

الزامات رسمی و غیررسمی سازمان ها، از دلایل مختلفی همچون نیازها، محدودیت ها، انتظارات و فشارهای پیش روی آنها شکل گرفته است. جای شگفتی است که تنها تعداد معدودی از سازمان ها، مسئولیت های خود را به صورت کامل و دقیق می شناسند. به عنوان مثال، عموماً تعداد کمی از کارکنان سازمان ها قوانین وضع شده خط مشی ها، آیین نامه ها، رویه ها و اساسنامه سازمان خود را به نام تبلور الزامات اساسی سازمان مطالعه کرده اند. حتی در صورت تحقق چنین امری این احتمال وجود دارد که برنامه های استراتژیک توجه چندانی به برخی از الزامات فوق الذکر نداشته و در به کارگیری آنها اغماض کند. (پیوتروسکی و روزنبلوم، ۲۰۰۲)

معمولاً کارکنان نیز متوجه الزامات غیررسمی و عموماً سیاسی پیش روی سازمان نمی شوند. بنابر این، جای تعجب نیست که اغلب سازمان ها دچار اشتباهات بنیادین زیر می شوند:

اول اینکه به سبب عدم توجه یا آگاهی از ماهیت وظایف محول شده به سازمان، در مورد آنها کاری انجام نمی دهند. دوم اینکه ممکن است این سوء تفاهم برای آنها به وجود آید که خود را اسیر الزامات سازمانی تصور کنند. سوم اینکه ممکن است سازمانها تصور کنند که تنها در صورت دستور رسمی از سوی مقامات مافوق اجازه اقدامات و فعالیتهایی را خواهند داشت.

### گام سوم: شفاف سازی مأموریت و ارزشهای سازمانی

مأموریت یک سازمان در کنار الزامات آن، مهمترین دلیل را برای شکل گیری و ادامه حیات آن ارائه می کند. مأموریت و الزامات سازمانی مسیرتلاش نهایی را در ایجاد ارزش عمومی نشان می دهند.

مأموریت و الزامات مربوط به دولت، سازمان‌های عمومی یا غیر انتفاعی به معنای وجود مطالبات سیاسی یا اجتماعی و لزوم تامین آنهاست. چنانچه از این منظر به موضوع نگاه کنیم، این سازمان‌ها همواره وسیله‌ای برای رسیدن به هدف هستند و صرف وجود آنها تأمین کننده هدفی نیست. (فردریکسون، ۱۹۹۷) تعیین مأموریت یا هدف اساسی سازمان، کاری والاتر از توجیه دلیل وجود سازمان انجام می‌دهد. شفاف سازی هدف باعث از میان رفتن حجم زیادی از تعارضات غیر ضروری موجود در یک سازمان خواهد شد. همچنین توافق بر روی اهداف عرصه‌های رقابت یا همکاری سازمانی را تعریف می‌کند. به گمان نویسنده سازوکار تجزیه و تحلیل دقیق ذینفعان، باید با توسعه یا تعریف مجدد بیانیه مأموریت ادامه پیدا کند. توسعه این بیانیه از طریق انجام گفتگوهای طولانی در خصوص هویت سازمان، هدف پایدار آن، پاسخ مطلوب به ذی نفعان کلیدی، فلسفه ارزشهای کلیدی و استانداردهای اخلاقی سازمان صورت می‌گیرد.

### گام چهارم: ارزیابی محیط‌های خارجی و داخلی سازمان

گروه برنامه نویسی باید محیط خارجی سازمان را به منظور تعیین فرصت‌ها و چالش‌های محیطی (مرحله ۴ الف) و وضعیت داخلی سازمان را برای تعیین نقاط ضعف و قوت سازمانی (مرحله ۴ ب) بررسی کند. به طور کلی، عوامل خارجی بر سازمان موثر بوده ولی تحت کنترل نیستند. ولی عوامل داخلی توسط سازمان قابل کنترل هستند. فرصت‌ها و تهدیدها معمولاً همیشه معطوف به آینده بوده و نقاط قوت و ضعف معمولاً شرایط فعلی سازمان را نشان می‌دهند.

هم کارکنان و هم اعضای هیئت مدیره باید تلاش‌های غیر رسمی و تجربی خود را با استفاده از فرایند رسمی و نظام یافته ارزیابی محیط خارجی، تکمیل کنند. شیوه‌های ارزیابی محیط خارجی بسیار ساده است و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که با کمترین هزینه از موثرترین روش‌ها برای رصد تغییرات محیط سازمان بهره‌گیری نمایند به طور کلی برای انجام این کار به سه مرحله زیر توصیه می‌شود:

- زیر نظر گرفتن محیط برای تعیین روند‌های اساسی و تاثیرگذار
- تجزیه و تحلیل این روندها برای شناسایی و تعیین میزان اهمیت آنها
- گردآوری گزارش‌هایی برای تسهیل برنامه ریزی و تصمیم‌گیری

### گام پنجم: تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان

تمامی چهار مرحله اول در چرخه تغییر استراتژیک، در شکل‌گیری مرحله پنجم یا تعیین موضوعات استراتژیک نقش دارند. موضوعات استراتژیک همان سوالات بنیادین در مورد خط مشی یا چالش‌های اساسی سازمان است که الزامات سازمانی، مأموریت‌ها، ارزشها، ترکیب و نوع خدمات یا محصولات،



مشتریان، هزینه ها، امور مالی، ساختارها، فرایندها و شیوه مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهند. یافتن بهترین راه به منظور تدوین این موضوعات، مستلزم دارا بودن دانش قابل توجه از طریق درک عمیق عملکرد اجزاء منافع ذینفعان، نیازهای خارجی و فلسفه وجودی سازمان است.

بیانیه موضوعات استراتژیک باید حاوی سه عنصر اساسی باشد. اول اینکه موضوع باید به صورت خلاصه و تا حد امکان در یک پاراگراف شرح داده شود. تعریف مسئله باید به گونه ای باشد که سازمان توانایی انجام اقداماتی موثر را در مورد آن داشته باشد. چنانچه قادر به ارائه واکنشی در جهت حل مسئله ای خاص نباشیم، بهتر است آن را از فهرست موضوعات استراتژیک خارج نماییم. دوم اینکه، گروه برنامه ریزی باید عوامل موثر در تبدیل شده موضوع به یک چالش اساسی را شناسایی کند. سوم اینکه، گروه برنامه ریزی باید شرحی را از پیامدهای ناشی از عدم رسیدگی به این موضوعات تهیه کند.

### **گام ششم: تدوین استراتژی ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات**

استراتژی را می توان به الگویی برای تعیین مقاصد، خط مشی ها، برنامه ها، اقدامات، تصمیمات یا تخصیص منابع تشبیه کرد که تعیین کننده ماهیت سازمان، علل وجودی و فعالیت اساسی آن است. استراتژی ها از نظر سطح، عملکرد و چارچوب زمانی با هم متفاوت بوده و سازمان ها، از آن ها برای مقابله با مسائل پیش روی خود استفاده می کنند.

گستره این تعریف به منظور وحدت بخشی و یکسان سازی ادبیات سازمانی، انتخاب ها، اقدامات و پیامدهای آن وسیع در نظر گرفته شده است.

رویکرد های متعددی برای توسعه استراتژی وجود دارد. نویسنده به طور کلی دو رویکرد را بیش از سایر رویکردها توصیه می کند. اولین رویکرد یک فرایند سریع پنج مرحله ای مبتنی بر کار یک مرکز امور فرهنگی است. دومین رویکرد فرآیند نموداری و ترسیمی است. این رویکرد زمانی مناسب است که گروه برنامه ریزی به دانستن ارتباط میان گزینه های مختلف علاقه مند بوده یا تمایل دارد میزان تناسب آنها با یکدیگر را به نمایش گذارد. در ادامه شرح مختصری از دو رویکرد می آید:

#### **الف- توسعه استراتژی ها از طریق فرآیند ۵ مرحله ای**

اولین بخش از فرآیند پنج مرحله ای، با تعیین گزینه های عملیاتی و چشم انداز موفقیت سازمان به منظور حل مسائل و موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان آغاز می شود. هر یک از این گزینه ها باید به صورت عبارات کنشی یا دستوری بیان شود. به عنوان مثال، عباراتی چون: انجام دهید، عمل کنید، خرید کنید، به دست آورید و مانند آن.

پس از آن گروه برنامه ریزی به شناسایی موانع موجود بر سر دستیابی به این گزینه ها، آماال و چشم اندازها می پردازد. پرداختن به موانع در این برهه خاص در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، چندان مرسوم نیست. اما این روش راهی برای حصول اطمینان از معطوف بودن استراتژی های توسعه یافته بر مشکلات اجرایی است.

پس از ارائه پیشنهادات، دو گام دیگر از فرآیند پنج مرحله ای هنوز باقی است. مشخص کردن اقداماتی که در طول دو تا سه سال آینده برای اجرای پیشنهادات اصلی باید صورت گیرد و همچنین ارائه یک برنامه عملیاتی مفصل در مورد اقدامات مقتضی در طول ۶ ماه تا یکسال آینده می باشد. این دو کار نهایی با اقدامات مرحله نهم هم پوشانی دارند. لاکن به علت لزوم توسعه تفکر عملیاتی در مورد استراتژی انجام این مرحله توصیه می شود.

#### **ب- توسعه استراتژی ها به وسیله برقراری ارتباطات ساختاری میان گزینه های استراتژیک**

دومین روش ارائه استراتژی ها، بر پایه روش تجزیه و تحلیل و توسعه گزینه های استراتژیک قرار دارد که به وسیله کلین ادن و دیگران (ادن و آکرمان، ۱۹۹۸) ایجاد شده است. در این روش برای رسیدگی به هر موضوع استراتژیک از فهرست گزینه ها و راهکارهای مختلف، استفاده می شود. این گزینه ها در مراحل بعدی بر روی نمودار رسم شده است و با پیکان هایی به هم مرتبط می شوند. این پیکان ها نشان دهنده ارتباط علت و معلولی میان گزینه ها هستند.

#### **گام هفتم: بررسی واتخاذ استراتژی ها یا برنامه استراتژیک**

پس از تدوین استراتژی ها، ممکن است گروه برنامه ریزی برای اجرای آن، به مجوز رسمی سازمان نیاز داشته باشد. در فرآیند این تصمیم گیری، سازمان تغییرات مورد نظر خود را اعلام کرده و الگوی جدید برای سازمان طی دریافت می کند. زمانی که استراتژی ها و برنامه ها تنها برای یک سازمان و به ویژه یک سازمان کوچک استفاده می شود، ممکن است این مرحله با مرحله ششم ادغام شود. ولی زمانی که برنامه استراتژیک برای سازمان بزرگ یا شبکه ای از سازمانها و یا یک نهاد اجتماعی که به کار گرفته می شود، به یک مرحله مستقل در این زمینه نیاز خواهد بود

برای ادامه روند اجرای هر استراتژی یا برنامه، گروه برنامه ریزی باید همواره توجه خود را به اهداف، دغدغه ها و منافع تمامی ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی معطوف کند. در مرحله تصمیم گیری موانع فراوانی بر سر راه برنامه اجرایی وجود دارد. بنابر این، به منظور دست عملیاتی کردن پیشنهادات، باید افراد صاحب صلاحیت و متخصص در فنون مذاکره، در محافل رسمی به حمایت و دفاع از برنامه بپردازند.



### گام هشتم: ایجاد چشم انداز سازمانی اثربخش

در این مرحله، سازمان شرح مفصلی از نتایج اجرای موفقیت آمیز استراتژی و دستیابی به همه پتانسیل ها را تهیه می کند. این شرح همان چشم انداز موفقیت سازمان است. اگرچه از مدت ها پیش اهمیت داشتن چنین چشم اندازی توسط سازمان های موفق، روانشناسان سازمانی و صاحب نظران علوم مدیریت شناخته شده اما تعداد معدودی از بنگاه ها به تعریف چشم انداز موفقیت مبادرت کرده اند. چنین شرحی ممکن است شامل ماموریت سازمان، ارزش ها و فلسفه، استراتژی های پایه ای، معیارهای عملکرد، قوانین مهم تصمیم گیری و استانداردهای اخلاقی باشد.

این شرح در سازمان منتشر و مطرح شده و این آگاهی را به کارکنان می دهد که به صورت کلی سازمان چه انتظاری از آنها دارد. افراد مختار هستند تا به ابتکار خود سازمان را برای رسیدن به اهداف تعیین شده یاری رسانند. نتیجه این کار تجمیع انرژی افراد در جهت حرکت به سوی اهداف و کاهش نیاز به سرپرستی مستقیم است.

ممکن است برای عده ای این سوال به وجود آید که چرا توسعه چشم انداز موفقیت در این مرحله و نه در مراحل اولیه انجام می گیرد. دو پاسخ اساسی برای این سوال وجود دارد. اول اینکه به انجام رساندن این گام برای کلیه سازمان ها ضروری نیست. برخی از سازمان ها قادرند پیش از رسیدن به این مرحله یک چشم انداز موفقیت سازمانی ارائه دهند.

دوم اینکه عموماً اکثر سازمانها (اگر قادر به توسعه یک چشم انداز موفقیت باشند) تازمانی که چرخه های متعدد برنامه ریزی استراتژیک را تجربه نکنند، توانایی تعریف یک چشم انداز موفقیت کارآمد را نخواهند داشت.

### گام نهم: توسعه یک فرایند اجرایی موثر

تهیه برنامه استراتژیک به خودی خود کافی نیست. تحولاتی که به واسطه اتخاذ رویه های جدید ظاهر می شوند، باید در کل سیستم به اجرا در آیند تا به استراتژی ها روح بخشیده و ارزش واقعی برای سازمان و ذی نفعانش ایجاد کنند. تفکر استراتژیک در مورد اجرا و توسعه یک برنامه عملیاتی، از فعالیت های کارساز در زمینه تحقق بخشیدن به استراتژی ها است.

برای حصول اطمینان از برنامه ریزی عملیاتی سازمان ها و گروه های مرتبط، به مراحل مستقلی نیاز است. این برنامه های عملیاتی شامل موارد زیر هستند:

- نقش و مسئولیت اجرایی گروه های سازمانی، نیروهای کاری و اشخاص مستقل
- نتایج مورد انتظار و اهداف ویژه

- گام های عملیاتی و جزئیات مربوطه
- برنامه زمانبندی
- منابع مورد نیاز به چگونگی تامین آنها
- فرایند ارتباطات
- رویه های بررسی بازنگری و اصلاح
- رویه های پاسخگویی

استراتژی های نهادینه شده و موفق، حاصل تلفیق یک دیدگاه جدید با مجموعه ای از اصول صریح و نانوشته، هنجارها قوانین و رویه های تصمیم گیری موجود در سازمان است. اتخاذ رویکردهای نوین برای حفظ منافع سازمان در مواجهه با شرایط رقابتی حاکم بر محیط ضروری است. متأسفانه استفاده از همین رویکرد ها نیز پس از پایان عمر مفید در سازمانها ادامه می یابند. از همین رو باید به اتخاذ تدابیری به تغییر آنها اقدام کرد. این امر مستلزم به کارگیری گام بعدی فرایند است.

### **گام دهم: ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک**

با گذشت زمان پس از اجرای استراتژی های اتخاذ شده، باید به بازنگری و ارزیابی آنها پرداخت. این ارزیابی مقدمه ای برای آغاز دور جدیدی از فرآیند برنامه ریزی خواهد بود. بخش اعظم این گام در حین اجرای برنامه ها رخ می دهد. اما اگر برای مدتی از برنامه ریزی استراتژیک استفاده نشده است، این مرحله می تواند به صورت مستقل انجام شود.

میزان کارایی سازمان در این مرحله به یادگیری موثر آن بستگی دارد. این یادگیری به رصد دقیق اتفاقات موجود و جمع آوری اطلاعات مفید از وضعیت فعلی سازمان و در عین حال تمرکز بر روندهای جدید و آینده پیش روی سازمان اشاره دارد. همانگونه که ویک و ساچکلیف (۲۰۰۱) بیان کرده اند، "ماهیت اساسی یک سازمان یادگیرنده، اداره بهتر امور در شرایطی است که نمی داند چه چیزی را نمی داند." پذیرش برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک نوع تحقیق عملی، موجب می شود یادگیری در کل فرآیند برنامه ریزی نهادینه شود و دریافت اطلاعات و بازخورها و انجام بحث و گفت و گوهای لازم برای حصول یادگیری سازمانی صورت پذیرد.

### **۱۸-۳- متناسب کردن فرایند برای شرایط محیطی خاص**

چرخه تغییر استراتژیک یک رویکرد کلی در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است. به منظور استفاده موثر از آن، همچون تمامی روش های برنامه ریزی و مدیریتی، باید با توجه به شرایط محیطی تغییراتی

در آن اعمال شود. چند روش طبیعی ایجاد سازگاری در این بخش وجود دارد. در ادامه شرح مختصری بر این روش ها خواهد آمد.

### ۱۸-۳-۱-توالی مراحل

علیرغم ارائه گام های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به صورت متوالی و استفاده از رویکرد خطی، باید این نکته را متذکر شد که چرخه تغییر استراتژی، همانگونه که از نامش پیداست، در عمل به صورت چرخه ای تکرارپذیر عمل می کند. عموماً گروه برنامه ریزی استراتژیک، پیش از اخذ تصمیم نهایی بارها در مورد فعالیت های انجام شده و یافته های فرایند برنامه ریزی می اندیشد. به علاوه، این فرآیند همواره از نقطه همیشگی آغاز نمی شود. اکثر سازمانها به مرور زمان خود را در مواجهه با الزاماتی جدید می یابند (مرحله ۲). موضوعات استراتژیک جدید حادث می شود (مرحله ۵)، یک استراتژی شکست می خورد (مرحله ۹ و ۶)، یا ارزیابی ها لزوم اصلاح استراتژی را نشان می دهند (مرحله ۱۰). کلیه موارد ذکر شده سازمان را به سوی به کارگیری مجدد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک رهنمون می کنند. زمانی که به کارگیری مجدد فرآیند برنامه ریزی در دستور کار قرار گرفت، احتمال دارد سازمان کار خود را از مرحله ابتدایی فرایند آغاز کرده و حتی در تعریف مأموریت سازمان تجدید نظر کند.

### ۱۸-۳-۲- بهره گیری از چشم انداز اهداف و موضوعات استراتژیک

دربحث های ارائه شده در گام هشتم، متذکر شدیم که ممکن است بعضی از سازمانها و نهادهای اجتماعی، تمایل داشته باشند تا فرآیند را از نوشتن چشم انداز موفقیت آغاز کنند. چنین بیانیه ای، حتی اگر نسبت به بیانیه هایی که در مراحل بعدی فرایند توسعه می یابند، مختصر و ناقص به نظر برسد باز هم می تواند باعث ایجاد یک توافق کلی شود. مراحل دیگری نیز وجود دارند که سازمانها می توانند در آن به تهیه بیانیه چشم انداز موفقیت اقدام نمایند. بنابر این، یک چشم انداز موفقیت ممکن است برای تسریع در تعیین موضوعات استراتژیک، راهنمایی هایی برای توسعه استراتژی ها، الهام بخشیدن به اتخاذ تدابیر مناسب یا هدایت فعالیت های اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

### ۱۸-۳-۳- به کارگیری فرایند برنامه استراتژیک در زیر بخش ها، سطوح و اجزای سازمان

تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک به جلب توجه به گسترده و مشارکت خلاقانه افراد کلیدی به مسائل و مشکلات پیش روی سازمان و تلاش برای رفع این موانع بستگی دارد. پس در ساده ترین شکل برنامه ریزی استراتژیک با قاطعیت، تصمیم گیری و عمل همراه است. چرخه تغییر استراتژی، فرایند را به شکلی معقول، در جهت شناسایی و برخورد با مسائل و موضوعات مهم پیش روی سازمان و افزایش تعداد مشارکت کنندگان در فرآیند، انسجام می بخشد. زمانی که فرایند در کل سازمان یا در بخش های

مشخصی از آن به صورت مستمر مورد استفاده قرار می گیرد لازم است یک سیستم مدیریت استراتژیک در آن ایجاد شود.

این سیستم به شیوه ای مناسب، مراحل مختلف فرایند را در هم ادغام کرده و سازمان را نه تنها در فرایند برنامه ریزی استراتژیک بلکه در فرایند مدیریت آن، درگیر می کند. در بهترین شرایط، سازمان دارای ابزارها و دانش لازم برای پرورش تفکر سیستمی و ارائه عملکرد سریع و هوشمندانه است. چرا که هم اکنون سازمان های دولتی و غیر انتفاعی بیش از پیش به تفکر سیستمی و سرعت عمل نیازمند هستند. همان طور که در شکل ۲۰ نشان داده شده است، چرخه تغییر استراتژی ممکن است در زیر بخش ها و سطوح مختلف و اجزای سازمان نیز استفاده شود. این مسئله بر پایه سیستم مدیریت یکپارچه قرار گرفته و در بسیاری از شرکت ها از آن بهره برداری شده است.



شکل شماره ۲۰: چرخه تغییر استراتژی

سیستم ممکن است در قالب مجموعه ای از شاخص های عملکردی ارزیابی شود. به عنوان مثال، در این زمینه می توان از کارت امتیازی متوازن نام برد. شکل ۲۱ نشان دهنده یک نمونه از به کارگیری این تکنیک است که در برنامه ریزی استراتژیک شهر شارلوت واقع در کارولینای شمالی استفاده شده است. فلسفه اساسی تکنیک کارت امتیازی متوازن مبتنی بر تاثیرگذاری یادگیری و رشد کارکنان بر ارتقای کیفیت فرآیند داخلی و در نتیجه دستیابی به نتایج مالی مطلوب است.



شکل شماره ۲۱: به کارگیری مدل در یک شهر منتخب

چنانچه سازمانی نسبتاً بزرگ باشد، برای یکپارچه کردن فرآیند و برقراری ارتباط میان بخش های مختلف نیازمند ابزاری مشخص است. یک روش موثر برای دستیابی به چنین پیوندی، حضور کلیه روسای واحدها و بخش های کلیدی در گروه برنامه ریزی است. به این وسیله تمامی روسای اجزای سازمان از حفظ منافع واحد در کنترل خود اطمینان یافته و اطلاعات لازم را برای اجرای استراتژی ها به دست می آورند.

#### ۱۸-۴- استفاده از فرایند برنامه ریزی استراتژیک در فعالیت های میان بخشی

زمانی که چرخه استراتژی در زمینه کارکردها یا شبکه های بین سازمانی و میان بخشی به کار گرفته می شود، حمایت تصمیم گیران کلیدی، رهبران عقیده، افراد قدرتمند و بانفوذ و نمایندگان ذینفعان اهمیت دوچندان دارد. غالباً این ضرورت پیش می آید که نیروها یا گروه های کاری مستقلی برای رسیدگی به مسائل و موضوعات استراتژیک یا نظارت بر نحوه اجرای استراتژی های مشخص سازمان دهی شود.

### ۱۸-۵- نقش برنامه ریزان، تصمیم گیران، مجریان و شهروندان

برنامه ریزان می توانند نقش های مختلفی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ایفا کنند. بسیاری از مواقع اعضای گروه برنامه ریزی تنها افرادی با عنوان شغلی برنامه ریز نیستند. بلکه ممکن است این افراد سیاستگذاران یا مدیران عملیاتی سازمان باشند. افرادی که به صورت تخصصی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک مشغول به کار هستند، اغلب به عنوان تسهیل گر برای تصمیم گیری سیاستگذاران یا مدیران ارشد سازمان، انجام وظیفه می کنند.

از آنجا که مهمترین امر در برنامه ریزی استراتژیک، توسعه تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک است، چندان اهمیتی ندارد که چه کسی این کار را انجام می دهد. اما به هر حال، به نظر می رسد احتمال اجرای برنامه های استراتژیک که توسط سیاست گذاران یا مدیران ارشد سازمان وضع شده، بیشتر است. مشارکت شهروندان در برنامه ریزی استراتژیک سازمان های دولتی، در مقابل میزان مشارکت اعضای رسمی سازمان اندک است. یکی از دلایل این امر، وجود دانش و تجربه مناسب در زمینه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و احساس عدم نیاز به نظرات مردم است. بعلاوه، می توان گفت که اعضای گروه خود مجریان اصلی استراتژی و پذیرنده نتایج حاصل از آن هستند. عامل مهم دیگر به قوانین موجود در برخی کشورهای مبتنی بر عدم نیاز به رای مستقیم مردم در فعالیت های بخش عمومی و اکتفا کردن به اصول دموکراسی غیر مستقیم و اعمال نظر مردم در سیاست های دولتی از طریق نمایندگان آنها مربوط می شود.

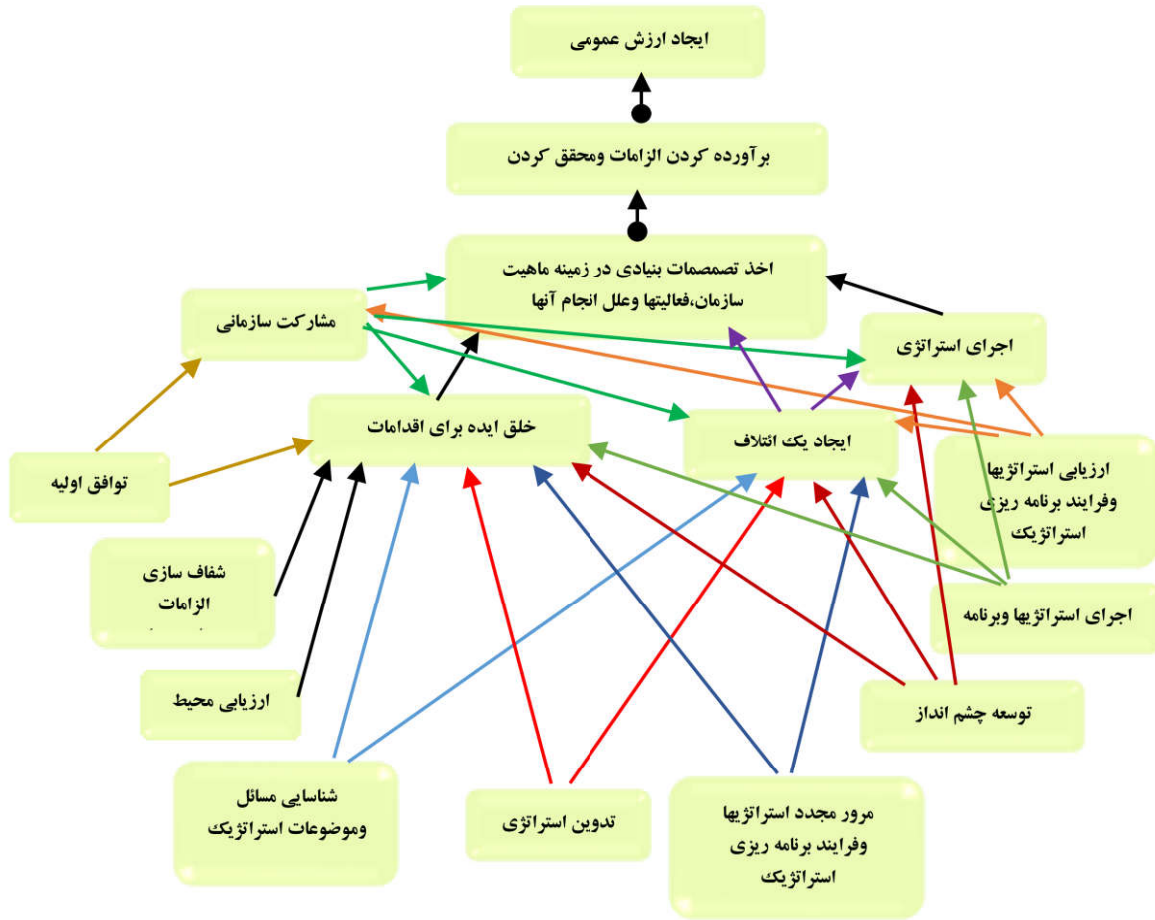
### ۱۸-۶- خلاصه

این مبحث چرخه تغییر استراتژی را به عنوان فرایندی برای ترویج تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک در دولت ها، سازمان های عمومی و غیر انتفاعی و نهادهای اجتماعی مطرح می کند. اگرچه این فرایند به منظور سهولت در انتقال مطلب و در انتقال آموزش به صورت خطی ارائه شده، لکن ماهیت تکرارپذیر و چرخشی آن قابل انکار نیست. مینتزرگ و دیگران می گویند: "رفتار استراتژیک باید مبتنی بر ترکیب اندیشه و یادگیری از اقتضات و پیشامدها باشد." و

چرخه تغییر استراتژی برای رسیدن به این هدف طراحی شده است.

چگونگی طراحی این چرخه، به منظور محقق کردن کارکردهای برنامه ریزی در شکل شماره ۲۲ نشان داده شده است. این نمودار نشان دهنده چرخه کار گروه برنامه ریزی در زمینه سازماندهی مشارکت ها، خلق ایده های استراتژیک، پی گیری ائتلاف های موثر و اجرای برنامه ها به منظور انجام مأموریت سازمان، نیل به چشم انداز موفقیت و ایجاد ارزش عمومی است.





شکل شماره ۲۲: به کارگیری چرخه تغییر استراتژی به صورت نمونه



## ۱۹- مدل مارتین<sup>۱</sup>

### گام اول: کسب اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن

ارزیابی خارجی:

هدف از این اقدام مشخص نمودن و ارزیابی تغییرات و روندهای دنیای پیرامون سازمان ها می باشد. ماتریسهای سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، رقابتی را مشاهده می کنیم آنگاه تعیین می کنیم که کدامیک از تغییرات برای ما فرصت محسوب می شود و در آخر استنباطی برای تغییرات و روندهای انتخابی ارائه می گردد.

ارزیابی داخلی:

ارزیابی ساختار داخلی فرایندها و عملیات سازمان هدف این اقدام می باشد و بر پایه این ارزیابی نقاط ضعف و قوت تعیین می شود. مراکز تحت بررسی سازمان شامل پرسنل، سرمایه گذاری تجهیزات فیزیکی، استفاده از تکنولوژی مکان، سازمان، شرایط مالی، مدیریت خدمات و محصولات برنامه های خاص

ارزیابی بازار: مشخص نمودن و ارزیابی تغییرات مورد نیاز و خواسته های بازارهای سازمان و ذینفعان هدف مطلوب این مرحله است و برای پاسخ به سئوالات زیر تلاش می نماید:

۱- بازار کلیدی سازمان و ذینفعان اصلی آن چه کسانی هستند؟

۲- برای هر بازار نیازها خواسته ها و انتظارات خدمت دهی چیست؟

۳- تغییرات بازار چیست؟ (تغییرات و روندها)

۴- عکس العمل سازمان چیست؟ چگونه باید سازمان به تغییرات و روندهای بازار پاسخ دهد؟

### گام دوم: تعیین مسائل بحرانی سازمان

مسائل بحرانی برنامه یا سیاست اصلی می باشند که مهمترین مسائل و انتخاب هایی که یک سازمان در حال حاضر و آینده با آن روبرو است را مشخص می نمایند. مسائل بحرانی مشکلات بلندمدت در سازمان را منعکس می کنند رخدادهای جدید یا خواسته های جامعه که احتمالاً فشار خاصی را بر سازمان تحمیل می نماید مشخص می کنند. انتخاب این مسائل با اهمیت می باشند زیرا که دامنه تصمیمات مدیران سازمان را برای آینده مشخص می نمایند. در بعضی سازمان ها سازمان از مسائل

<sup>۱</sup> - علی اکبر رامشک، (۱۳۸۱) "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی

بحرانی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید در نشان دادن آن ها کمک نمایند قبلاً آگاه می باشد و در اغلب موارد فرایند برنامه ریزی به تشخیص مسائل استراتژیک کمک می نماید.

### گام سوم: توسعه چشم اندازی استراتژیک برای تشخیص جهت گیری آینده

توصیف چشم انداز توضیح می دهد که ما می خواهیم سازمان در آینده چگونه باشد به چه نتایجی می خواهیم برسیم و چه مشخصه هایی از سازمان برای رسیدن به این اهداف لازم می باشد. توصیف چشم انداز استراتژیک جهت و مفهومی را برای مجموعه اهداف سازمان فراهم می نماید. از طریق توصیف چشم انداز سازمان تلاش می کند تا به چالش ها و مسائلی که در قالب مسائل بحرانی بیان می شود پاسخ می دهد.

توجه: اگر چه واژه های مأموریت و چشم انداز به نظر می رسد یک معنی را می دهند اما آن ها یک تفاوت اساسی با هم دارند:

مأموریت "هدف عمومی" رایان می کند و چشم انداز "جهت گیری آینده" را توضیح می دهد.

### گام چهارم: بازنگری / ویرایش شرح مأموریت

این مرحله شرح کاملی در رابطه با موارد زیر است:

ما چه کاری را انجام می دهیم، با چه کسانی و برای چه کسانی کار می کنیم، مزیت رقابتی ما چیست و چرا آن را انجام می دهیم؟

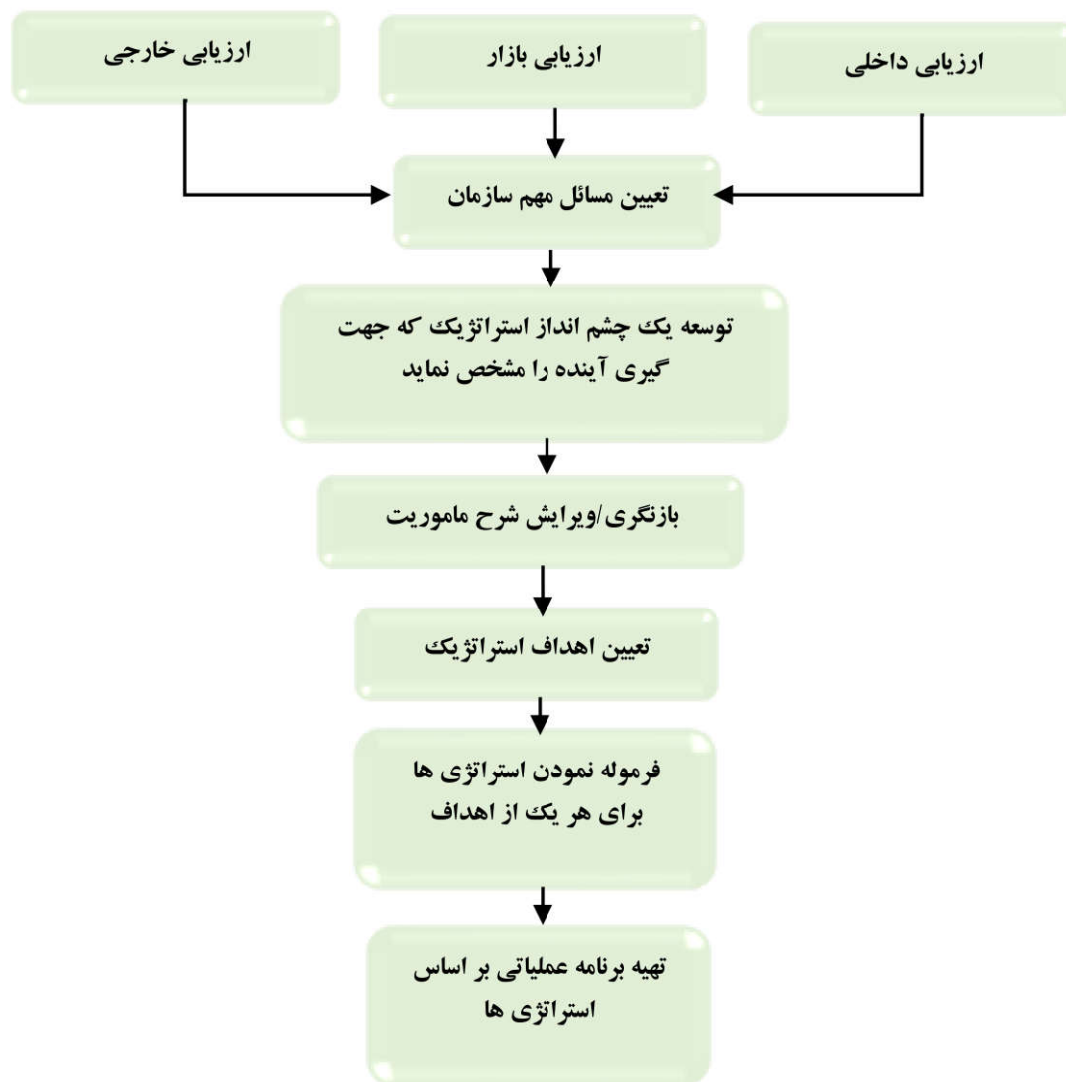
اگر در حال حاضر شرح مأموریت وجود دارد در این مرحله بر بازنگری آن تمرکز کرده تا چشم انداز روشنی از آن بدست آید و اگر لازم است بیان آن اصلاح شود. در اینجا تعدادی سؤال وجود دارد که می تواند در بازنگری شرح مأموریت موجود کمک نماید. سئوالات مرور/ بازنگری شرح مأموریت موجود به شرح زیر است:

- آیا شرح مأموریت روشن است و هدف آن در محیط عملیاتی امروزی مشخص می باشد؟
- با توجه به انتظاری که شرح مأموریت داشتید آیا سؤال یا نظری در رابطه با آن دارید؟
- آیا شرح مأموریت می تواند مجدداً برای سازمان دیگری استفاده شود؟ اگر جواب مثبت است چگونه؟

### گام پنجم: تعیین اهداف استراتژیک

گام ششم: فرموله کردن استراتژی هایی برای هر یک از اهداف

گام هفتم: تهیه برنامه عملیاتی بر اساس برنامه استراتژیک (توسعه اهداف سالیانه).

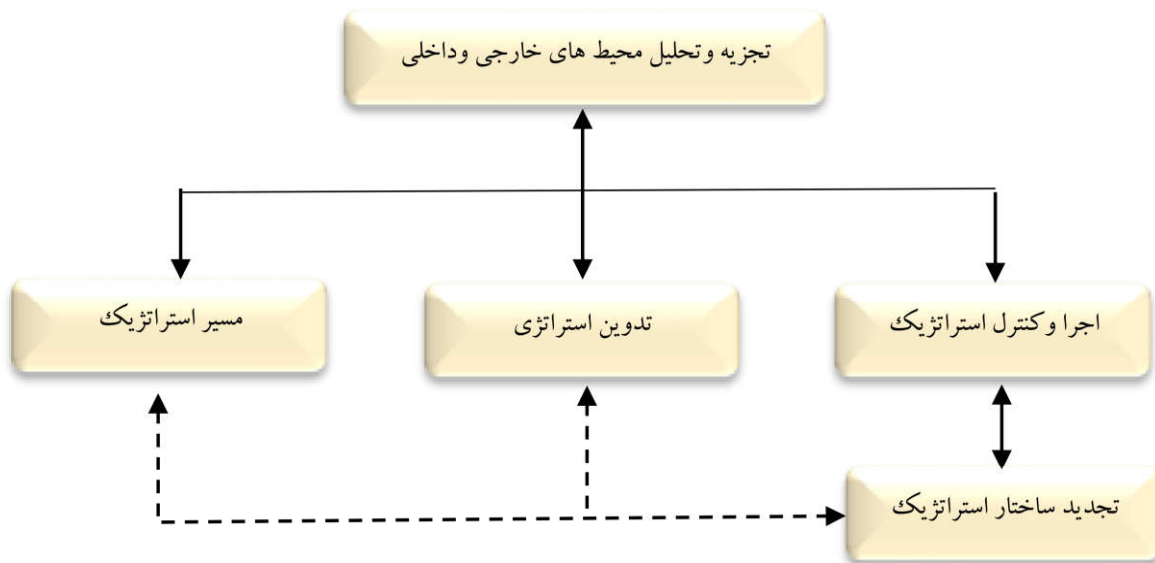


شکل شماره ۲۳: فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل مارتین

منبع: رامشک، ۱۳۸۱

## ۲۰- مدل هریسون وجان

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن، مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژی‌هایی خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نمایند و سپس آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند. تمامی این اقدامات تلاشی برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلات سازمانی است که تحت عنوان ذینفع‌ها نامیده می‌شوند. یک الگوی ساده در مورد فرایند مدیریت استراتژیک در شکل شماره ۲۴ نمایش داده شده است.



شکل شماره ۲۴: فرایند مدیریت استراتژیک هریسون وجان

منبع: هریسون وجان، ترجمه، ۱۳۸۲، ص ۲۰

فلش‌های دوسره نشان می‌دهند که سازمان‌ها در فرایند مدیریت استراتژیک، به صورت تدریجی به فعالیت‌های پیشین خود روی می‌آورند. در نتیجه این الگو خشک و غیرقابل انعطاف نیست، بلکه به طور ساده نمودار برای صحنه‌ای مفید است که در آن موضوع‌ها و مسائل اصلی مدیریت استراتژیک مورد بحث قرار می‌گیرد. طراحی مجدد استراتژیک به طور معمول متضمن همه فرآیندهای مدیریت استراتژیک می‌باشد.

## ۲۰-۱- تجزیه و تحلیل محیط های خارجی و داخلی

تجزیه و تحلیل محیط خارجی مستلزم ارزیابی محیط های کلان و خرد<sup>۱</sup> (یا تخصصی) می باشد تا از آن طریق روند فرصت ها و تهدیدات مشخص گردند و راهی برای مسیر استراتژیک فراهم آید. محیط کلان شامل نیروهای محیط ملی و جهانی از قبیل روندهای اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی و اقتصادی است. محیط کلان مجموعه اوضاع و شرایطی را ایجاد میکند که هم در داخل شرکت هم در محیط خرد تأثیر گذار است.

محیط خرد شامل ذینفع های خارجی، گروه ها و یا افرادی در خارج از سازمان است که به طور آشکاری تحت تأثیر سازمان قرار می گیرند یا تأثیر عمده ای بر آن می گذارند. ذینفع های خارجی شامل خریداران، تامین کنندگان، عرضه کنندگان، رقبا، آژانس های دولتی و روسای بخش های محلی/ حکومتی و انواع و اقسام گروه های خارجی دیگری می باشند که در سازمان منافی دارند. بسیاری از ذینفعان و نیروهایی که پتانسیل آن را دارند که برای سازمان ها مهمترین عناصر به شمار آیند در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره ۲۵: سازمان و محیط های آن

منبع: همان منبع، ص ۲۱

<sup>۱</sup> -Macro and Task Environments

<sup>۲</sup> -Strategic Direction

ذینفعان داخلی شامل مدیران، کارمندان و مالکان و نمایندگان آنان (هیات مدیره) هستند که در منافع سازمان سهیم می باشند. تجزیه و تحلیل کلان مشتمل بر یک ارزیابی وسیع تر از همه منابع، امکانات و توانایی های سازمان به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف و امکانات و فرصت های برخورداری از امتیاز رقابت و پی بردن به آسیب پذیری های نیازمند اصلاح در سازمان می باشد.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، چارچوبی جهت تهیه همه وظایف دیگر مدیریت استراتژیک برای سازمان را فراهم می آورد. شایسته است که تدوین استراتژی و فرموله کردن آن توسط مدیران با مطالعه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها صورت پذیرد. علاوه بر این، مسیر استراتژیک یکی از پیامدهای درهم آمیختن تمایلات و خواسته های ذینفع های کلیدی سازمان با واقعیت های محیطی است.

### ۲۰-۲- مسیر استراتژیک

مسیر استراتژیک به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان مرتبط است. در سطحی بنیادی تر، مسیر استراتژیک آمل و مقاصدی را مشخص می سازند که یک سازمان برای رسیدن به آنها تلاش می کند. این مسیر استراتژیک غالب اوقات در یک بیانیه رسالت<sup>۱</sup> مطرح می شود. بر خلاف اهداف و استراتژی های کوتاه مدت تر، رسالت معمولاً بخشی پایدارتر از فرآیندهای برنامه ریزی در درون سازمان است.

یک مسیر استراتژیک مناسب، رهنمودی در اختیار مدیران و کارمندان قرار می دهد که عمدتاً مسئول اجرای آن هستند. این مسیر همچنین به ذینفع های خارجی مرتبط با سازمان آگاهی می دهد.

### ۲۰-۳- اجرا و کنترل استراتژیک

طرح ریزی استراتژی، یک طرح عملیاتی در سازمان می باشد، در صورتی که اجرای استراتژی نمودار الگویی از تصمیم گیری ها و اقداماتی است که هدف از آنها اجرای طرح عملیاتی می باشد. اجرای استراتژی مستلزم ایجاد استراتژی های وظیفه ای، سیستم ها، ساختار و فرایندهایی است که سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژی خود نیازمند آنها هستند.

### ۲۰-۴- تجدید ساختار استراتژیک

در مقطعی از حیات هر سازمان، روند رشد متوقف خواهد شد و برخی از ذینفع ها احساس ناخوشنودی خواهند کرد. وال مارت نمونه ای بسیار رسا از این واقعیت می باشد. پس از دو دهه رشد بی سابقه در

۱ -Mission Statement

فروش، عایدات و ارزش سهام وال مارت و روند عملکرد این شرکت به سطحی نازل افت کرده است. صرف نظر از هر دلیلی سازمان‌ها سرانجام احساس نیاز می‌کنند که استراتژی‌ها و شیوه‌های اجرای خود را از نو مورد ارزیابی قرار دهند. در حال حاضر تاکتیک‌های متداول تجدید ساختار مشتمل بر تجدید تمرکز دارایی‌های شرکت به مجموعه محدودتری از فعالیتها، صرفه‌جویی و کاستن از هزینه‌ها (بازسازی) و ساختار تمرکزی سازمان می‌باشند.



## ۲۱- مدل برنارد تیلور<sup>۱</sup>

تیلور این مدل را در سال ۱۹۷۵ بیان نمود. وی می گوید برنامه ریزی جامع یا استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت ها و ماموریت های سازمان در درازمدت تعیین می شود. تشخیص اولویت ها و تعیین اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به اهداف سازمان ضروری است در برنامه ریزی جامع انجام می گیرد. این نوع برنامه ریزی انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است که معطوف به سوالات اساسی و کلیدی است. چارچوبی برای تصمیمات عملیاتی است، دارای دید بلندمدت است، در سطوح عالی سازمان انجام می گیرد، ضمن اینکه فراگیر است.

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک مذکور به شرح زیر است:

### ۲۱-۱- تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان

تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح ماموریتها و مقاصد سازمان و بیان آنها است. در تعیین اهداف، انتظار جامعه و امکانات و توانمندی سازمان نقشه عمده ای دارند.

### ۲۱-۲- شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان

وضعیت استراتژی مویوم موجود بایستی مورد بررسی قرار گیرد و وجوه افتراق و اختلاف آنها با توجه به اهداف تعیین شده مشخص کردند

### ۲۱-۳- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان

غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی موثر بر سازمان و اهداف آن است. البته در این مرحله بایستی به دنبال عواملی بود که اثر بیشتری بر سازمان دارند. به هر حال، اوضاع و احوال محیط می تواند برای سازمان محدودیت ها و یا فرصت هایی را فراهم کند.

### ۲۱-۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان

در این رابطه بایستی فهرستی از منابع مهم فراهم کرد و تأثیر آن را بر اهداف سازمان سنجید. امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد و شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست آورد.

۱ -Bernard Taylor, Strategies for Planning, Long range planning, August ۱۹۷۵, pp. ۲۷-۴۰

## ۲۱-۵- شناخت وضع موجود

این مرحله با توجه به مراحل فوق تصویر کاملی از اهداف موجود، منابع موجود و شرایط محیطی موجود به دست می آید، سپس به تجزیه و تحلیل وضع موجود پرداخته و عوامل عدم توازن بین اهداف، منابع و شرایط محیطی را شناسایی کرد.

## ۲۱-۶- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی ها

در این مرحله فاصله بین اهداف و استراتژی های آینده با وضع موجود مشخص شده است که ضرورت انجام تغییرات و اقداماتی را می طلبد تا این شکاف کم شود. این تغییرات ممکن است در اهداف، روش ها یا منابع و امکانات باشد.

## ۲۱-۷- تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب

در این مرحله استراتژی های ممکن مشخص می شود، بر اساس معیارهایی ارزیابی شده و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنها انجام می گیرد. این انتخاب ممکن است از بین استراتژی های گذشته باشد که تغییراتی در آنها ضروری است، امکان دارد که ضرورت در تدوین و انتخاب استراتژی جدید باش. به هر حال، بر اساس معیارهای تعیین شده این مهم انجام می گیرد.

## ۲۱-۸- اجرای استراتژی جدید

پس از تدوین استراتژی آن را بایستی به مرحله اجرا گذاشت. این مرحله از اجرا در درجه اول آزمایشی و در مراحل بعد به صورت گام به گام خواهد بود.

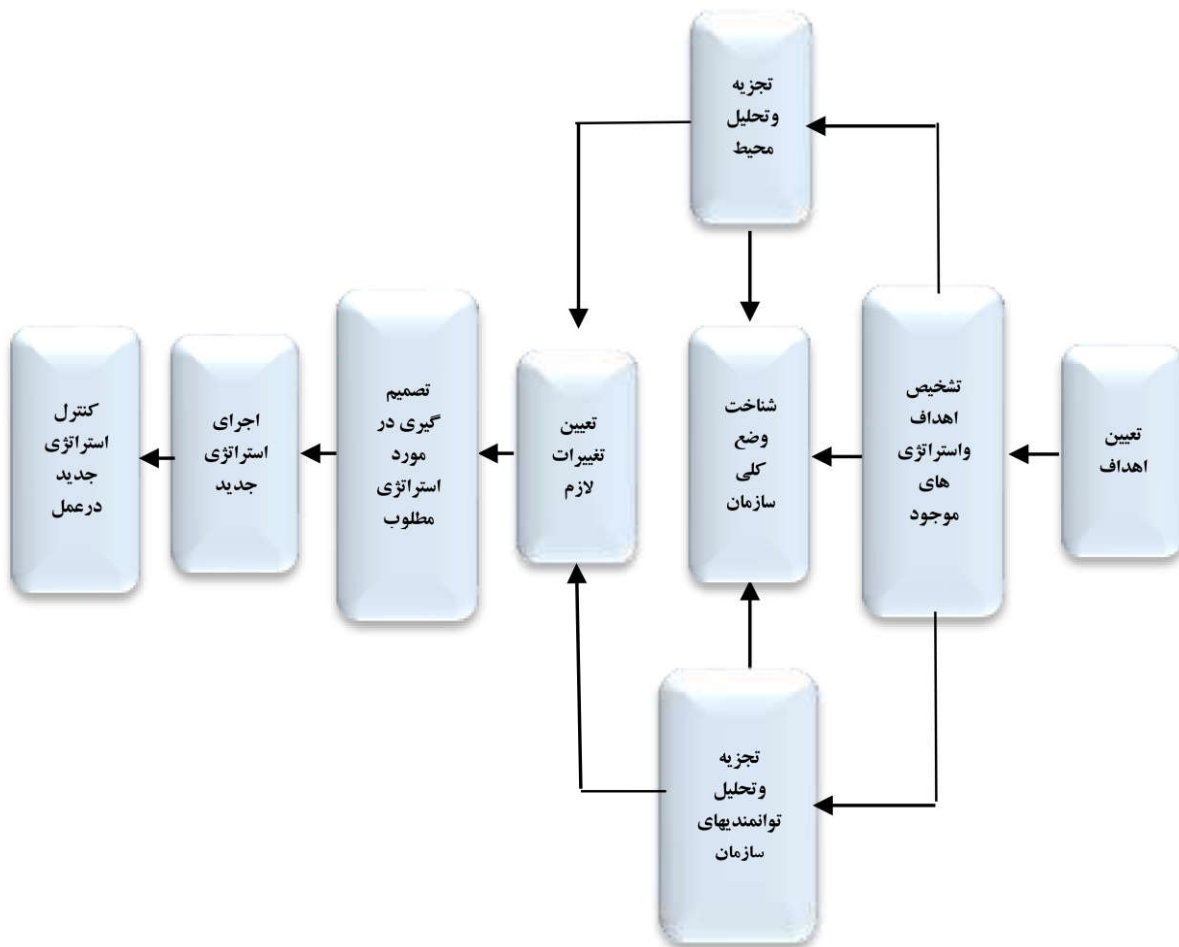
## ۲۱-۹- کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل

از طریق مکانیزم بازخورد نتایج هر استراتژی ارزیابی می شود و در صورت وجود مشکل یا ابهامی، اقدام لازم در جهت اصلاح آن انجام خواهد گرفت.

## ۲۲-۹- نمایی از مدل و عوامل موفقیت آن

فرآیند طراحی استراتژی تایلردر شکل شماره آمده است. به کمک این استراتژی سازمان بهتر می تواند کار کند و نسبت به محیط عکس العمل نشان بدهد. مدیریت قادر خواهد شد جهت گیری های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهر سازد. برنامه ریزی جامع به مدیر کمک می کند تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن به دست آورد و فعالیت واحدهای مختلف را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. اما این که مدیر توانا باشد قبل از بررسی توانمندی های داخلی سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیطی، اهداف قابل دسترس را تعیین کند، مطلب کاملاً قابل تأملی است. این که مدیر به طور انتزاعی و ذهنی اهدافی را مشخص کند و بعد به

بررسی وضع موجود پردازد، نتیجه مشخصی نخواهد داشت. اما اگر مدیر قبل از اینکه هدف را تعیین کند با استفاده از معیارها و شاخص هایی به ارزیابی محیط پردازد و فرصتها و تهدیدها را همراه با روند رشد تغییر آنها مشخص کند، سپس به بررسی توانمندی های سازمان خود در زمینه نیروی انسانی، منابع مادی، امکانات و تجهیزات، تکنولوژی و غیره پردازد و نقطه تناسب بین توانمندی های داخلی و فرصت محیطی را مشخص کند بهتر می تواند هدف گذاری کند. یعنی بایستی اهدافی را مشخص کند که هم با توانمندیهای داخلی سازگاری داشته باشد و هم با فرصت های محیطی همراستا باشد. در این صورت اهداف واقعی و قابل دسترس خواهند بود. با این روند، استراتژی ها و خط مشی های انتخابی منطقی و عملی تر انتخاب می شوند و سازمان با یک دید واقع بینانه با مسائل برخورد خواهد کرد. نکته دیگر اینکه این مدل بیشتر جنبه نظری و انتزاعی دارد که قدری کلی است. قاعدتا اگر بخواهیم آن را پیاده کنیم بایستی برای این جنبه نظری یک مدل عملیاتی نیز داشته باشیم. البته تایلر نیز به این مهم توجه نموده و تدوین چندین برنامه عملیاتی برای تحقق برنامه جامع را ضروری دانسته است.



شکل شماره ۲۶: مدل طراحی استراتژی تیلور

منبع: Taylor, ۱۹۷۵, pp. ۲۷-۴۰

## ۲۲- مدل مصدق راد<sup>۱</sup>

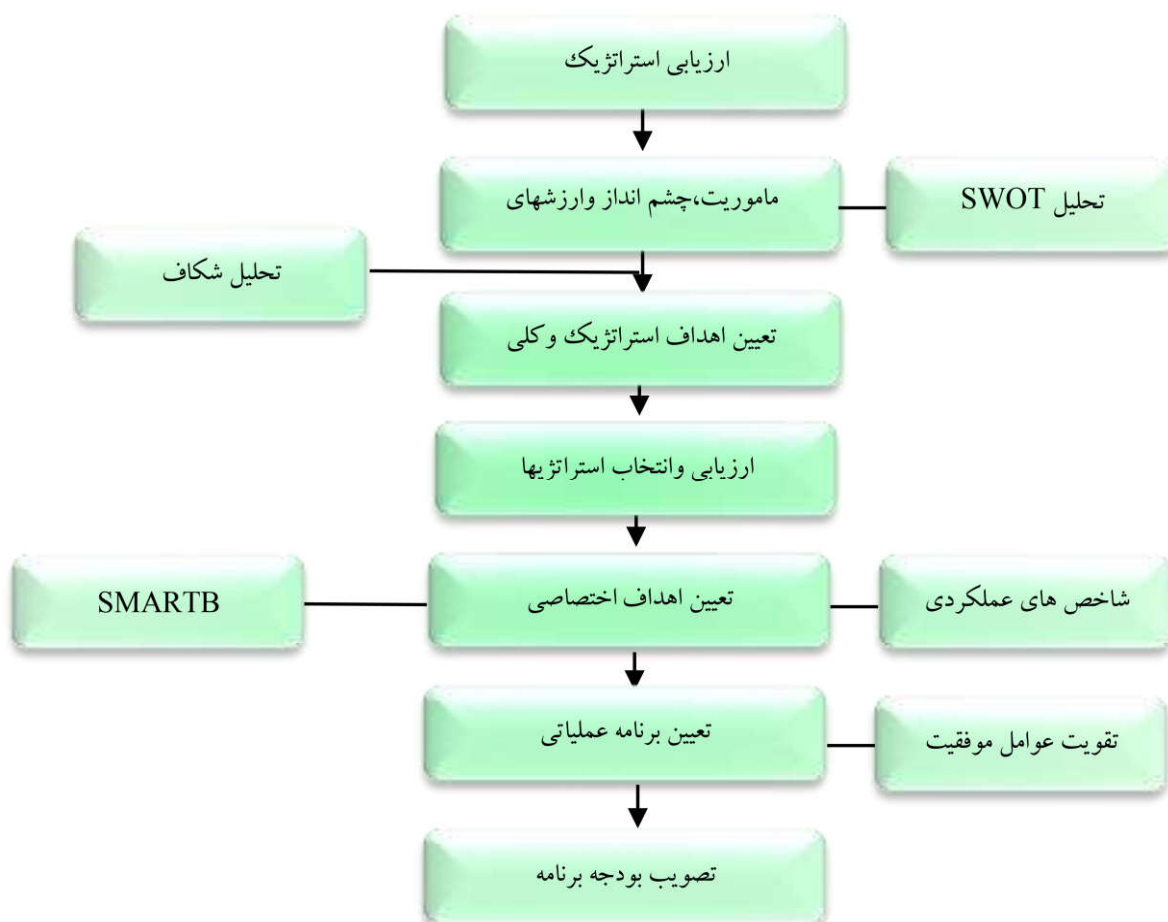
محقق در توسعه مدل خود ویژگیهای زیر را برای آن مطرح می کند:

این مدل به صورت بومی و برای سازمان های بهداشتی درمانی ایران تهیه شده است. از ویژگی های مهم این مدل، سادگی استفاده از آن است. با توجه به تجربه کوتاه مدت برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای ایران، به خصوص در حوزه بهداشت و درمان، این مدل اهمیت فراوانی دارد.

در این مدل سعی می گردد از شواهد علمی بیشتر استفاده شود. برای تحلیل استراتژیک داخلی و خارجی سازمان، از یک پرسشنامه استفاده می شود که فرایند برنامه ریزی را تسهیل، تسریع و عینی تر می کند. مدیران ارشد، میانی و عملیاتی عضو تیم برنامه ریزی استراتژیک باید این پرسشنامه را تکمیل کنند. این پرسشنامه در ۱۸ بعد، به ارزیابی جامع از محیط داخل و خارج سازمان می پردازد. برخلاف تکنیک گروه اسمی که معمولاً در برنامه ریزی استراتژیک برای تحلیل محیط داخل و خارج سازمان استفاده می شود و با توجه به محدودیت تیم برنامه ریزی که می تواند ذهنی و محدود باشد، استفاده از این پرسشنامه، ارزیابی دقیق تری از محیط داخل و خارج سازمان ارائه می کند.

در حال حاضر، هر برنامه ریز بر اساس توانایی و معیارهای خود، تحلیل های داخلی و خارجی را انجام می دهد. بنابراین، همواره این اشکال وجود دارد که اگر برنامه ریز دیگری این کار را انجام دهد، موارد دیگری از نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها را ببیند که ممکن است برنامه ریز قبلی آنها را نادیده گرفته باشد. در نهایت، دو برنامه ریز ممکن است استراتژی های متفاوتی را برای یک سازمان پیشنهاد دهند. از نظر ارائه دهنده مدل، از مزایای مدل مذکور این است که جلوی بروز مشکل فوق را می گیرد.

<sup>۱</sup> - مصدق راد، علی محمد، (۱۳۸۱)، "کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی"، تهران: انتشارات دیباگران

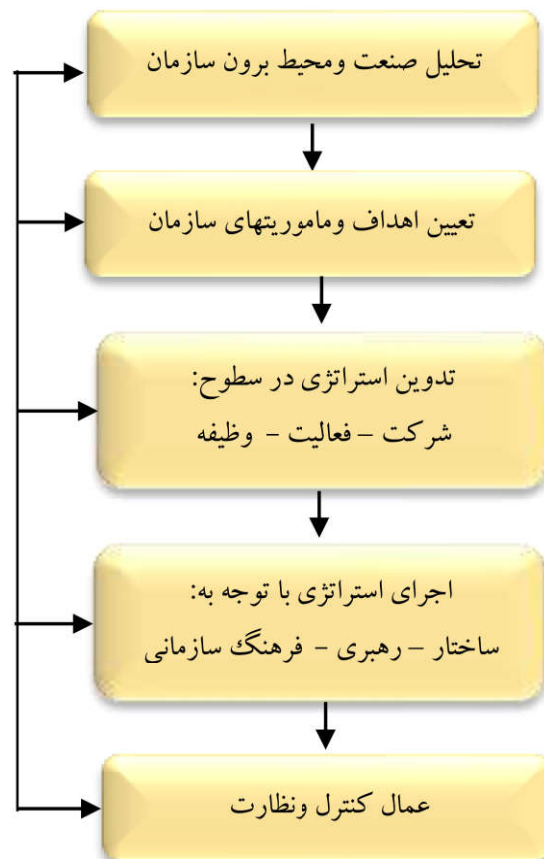


شکل شماره ۲۷: مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک مصدق راد

منبع: مصدق راد، ۱۳۸۱

۲۳- مدل رایت<sup>۱</sup>

رایت مدل زیر را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است این مدل دارای ۵ مرحله اصلی است که همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است.



شکل شماره ۲۸: مدل برنامه ریزی استراتژیک رایت

منبع: احمدی، ۱۳۷۷

در این مدل ابتدا رایت محیط صنعت و عوامل موثر محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهند و برای سازمان فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و عناصر اصلی آن شناخته می‌شود. همچنین از تحلیل سازمان نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌کنند و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت درونی و فرصت محیطی اهداف و ماموریت‌های سازمان تعیین می‌شود. طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترس مدنظر است که برنامه‌های شناخت نسبت به توانایی و محیط حاصل شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می‌پردازد که این استراتژی‌ها در سه تنظیم می‌شود:

<sup>۱</sup> - حسین احمدی، (۱۳۷۷)، "برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن"، کانون انتشاراتی سایه نما، ص ۱۷

الف- شرکت: استراتژی های کلان شرکت یا سازمان

ب- فعالیت: تبدیل استراتژیها به فعالیت های واحدها و بخش ها

پ- وظیفه: تعیین وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی های تعیین شده

پس از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی را مورد تاکید قرار می دهد. برای اجرای استراتژی توجه به سه عنصر زیر قابل توجه است:

### الف- ساختار

مجموعه وظایف و مسئولیت ها و ارتباط آنها در قالب ساختار و نمودار لازم برای اجرای استراتژی

### ب- رهبری

فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت، بستراجرای استراتژی را فراهم می کنند.

### پ- فرهنگ سازمانی

ایجاد جو و فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی ها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کنند و رفتارها و نگرش ها لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند نهایتاً سیستم نظارت و کنترل بر روند اجرای استراتژی و دادن بازخورد لازم که هر گونه اشکالی در زمینه تحلیل صنعت و محیط، تعیین اهداف و تدوین استراتژی را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید.

این مدل نسبت به مدلهای دیگر دارای یک دید همه جانبه و همه سو نگر است. نکته دیگر اینکه این مدل اهداف را بر اساس تحلیل وضعیت موجود و فرصت های محیطی تنظیم می کند. دیگر اینکه تدوین استراتژی به شکل سلسله مراتب در سطح شرکت، سازمان و موسسه تدوین و تنظیم می شود. تبدیل استراتژی به فعالیت ها و تبدیل فعالیت ها به وظایف باعث تنظیم همزمان برنامه ریزی کلان و برنامه ریزی عملیاتی می گردد و زمینه اجرای بهتر استراتژی فراهم می شود.

اینکه عنصر ساختار، رهبری و فرهنگ سازمانی به منظور محور اصلی تغییر برای اجرای استراتژی مد نظر قرار گرفته است قابل تامل است، زیرا در درون سازمان عناصر دیگر مانند تکنولوژی، نیروی انسانی، منابع مالی و غیرمالی و روش های انجام کار از عواملی است که بایستی در جهت اجرای استراتژی مدنظر قرار گیرد. همچنین در خصوص نوع استراتژی که می توان به کار گرفت و آن را کاربری کرده این مدل سکوت کرده و مشخص نیست چه استراتژی هایی را می توان به کار گرفت.



نهایتاً، روش های کنترل و نظارت به عنوان مرحله نهایی در مدل آمده ولی مکانیسم دقیق اجرای آن مشخص نیست. از عوامل موثر در کنترل و نظارت وجود یک سیستم اطلاعاتی است که در این مدل به آن توجه نشده است، ولی در مجموع این مدل به ابعاد بسیار مهمی توجه کرده که می توان با تلفیق مدل های دیگر در سطح گسترده ای مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲۴- مدل چاکراواتی و وایت<sup>۱</sup>

محققان مورد نظر به نکته ای خاص تاکید دارند و اینکه سایرین غالباً به فرایند مدیریت استراتژیک شامل تدوین، اجرا و ارزیابی توجه دارند. اما مفروض این محققان این است که مدیران به دنبال پاسخ به این سوال هستند که چگونه می توان به نتایج مورد نظر و پیامدهای مورد تاکید سازمان رسید. آنها به طور خلاصه بیان می کنند که:

در حالی که تحقیقات گسترده ای در زمینه فرآیند استراتژی وجود دارد، از یک یا چندین محدودیت زیر رنج می برند:

- فقدان ارتباط صریح و روشن با پیامدها و نتایج استراتژی

- تمرکز بر تصمیم های گسسته و نه تصمیمات و اقداماتی که در طول زمان به یک استراتژی تجمیع پیدا کنند

- نقصان در بیان و مشاهده فرایند از سطوح مختلف (و دیدگاه ها)

- فقدان درونماهایی در مورد چگونگی مدیریت بهتر فرایند برای حصول نتایج استراتژی مورد نظر با توجه به این محدودیت ها، استفاده از یک رویکرد جامع تر به تحقیقات فرایند استراتژیک نیاز است. شکل ۹،۱ دیدگاه محققان از روند را طرح می کند. آنها با تحقیق خود را با بررسی انتخابی از ادبیات گسترده در مورد موضوع شروع کرده و همچنین یک دستور کار را برای تحقیقات آینده در مورد روند استراتژی تعریف می کنند..

چارچوب ارائه شده در مودار آنها، ترکیبی از چهار روابط متمایز است:

رابطه اول، (بخش پایین تر از شکل ۹،۱) مربوط به عملکرد و استراتژی شرکت است و اینکه چگونه استراتژی همگام با چارچوب کسب و کار مربوطه به عملکرد شرکت منتج می شود. تحقیق درباره این زمینه در حوزه و مبحث محتوای استراتژی جای می گیرد. با این حال، این رابطه ای است که مورد علاقه محققان فرایند استراتژی نیز می باشد.

رابطه دوم، ترسیم شده در وسط شکل، روابط میان تصمیمات، اقدامات و استراتژی را نشان می دهد. تصمیمات و اقدامات اغلب به عنوان عناصر اصلی فرآیند تدوین و پیاده سازی استراتژی نگریسته می شوند، گرچه اهمیت نسبی آنها در استراتژی شرکت، موضوع بحث و جدل میان محققان است.

<sup>۱</sup> - Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard and Whittington, Richard, eds. (۲۰۰۱) "The Handbook of Strategy and Management." Sage Publications, London.

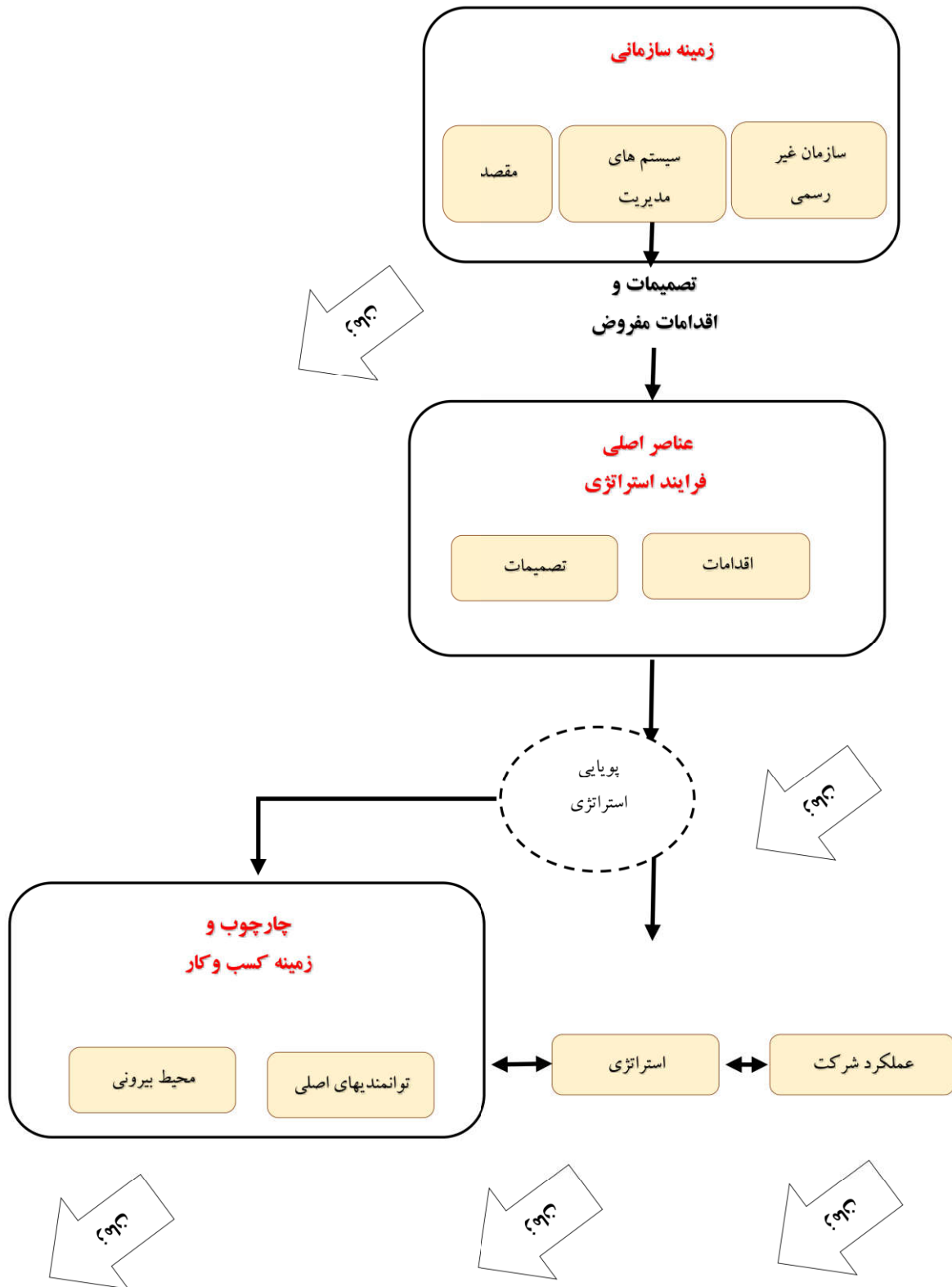
رابطه سوم، ترسیم شده در بخش فوقانی شکل، رابطه بین چارچوب سازمانی یک شرکت و چگونگی شکل دادن به تصمیمات و اقدامات مفروض در درون آن چارچوب است.

زمان یک بعد مهم برای تمام عناصر در فرایند استراتژی پیشنهادی است. عملکرد شرکت، استراتژی، تصمیم گیری، اقدامات، زمینه های کسب و کار و سازمانی، همه در طول زمان تغییر می کنند و به گونه ای پویا بر همدیگر تاثیر دارند. جزء نهایی چارچوب پیشنهادی، این تعامل پویا را در بر می گیرد.

تغییرات در زمینه سازمانی یک شرکت معمولاً مورد توجه دانش پژوهان تغییر سازمانی است. با این حال، همانطور که در نمودار نشان داده شده است، این تغییرات تأثیری مستقیم بر تصمیمات و اقداماتی دارد که فرایند استراتژی شرکت را هدایت می کند.

محققان فرایند استراتژی باید این پویایی را بهتر درک کنند. به همین ترتیب، آنها باید از نگرانی های سنتی محققان محتوا در استراتژی فراتر بروند و این کار را با بهره گیری از چارچوب کسب و کار شرکت و از طریق استراتژی های نوآورانه و همچنین تمرکز بر چگونگی تغییر خود چارچوب کسب و کار دنبال کنند.

چارچوب استراتژی بر پویایی استراتژی شرکت تأثیر می گذارد که در اینجا به عنوان آمادگی کلی شرکت تعریف می شود، چه این امر برای بهبود یا تثبیت و یا تغییر موقعیت خود استراتژی باشد.



شکل شماره ۳۰: فرایند استراتژی: به سوی چارچوبی کل نگر

منبع: Pettigrew et al, ۲۰۰۱, p. ۱۸۵

## ۲۵- فرایند عمومی تدوین استراتژی<sup>۱</sup>

در بعضی منابع فرایند طراحی و تدوین استراتژی با فرض اینکه سازمان دارای چند گروه محصول مختلف با ساختاری وظیفه ای است تشریح گردیده است. نمودار و شرح مراحل به طور مختصر در ادامه می آید.

### ۲۵-۱- بررسی و تحلیل سازمان :

در این مرحله روند تمایلات گذشته و حال شرکت با نگرش به اینکه آیا عملکرد آن رضایت بخش بوده است یا خیر بررسی می شود. این بررسی نشان می دهد که آیا عملکرد سازمان با رسالت ها و اهداف اقتصادی آن مانند سوددهی و رشد سازمان هماهنگ بوده است یا خیر؟

### ۲۵-۲- تجزیه و تحلیل محیط بیرونی:

در این مرحله بیشتر بر روی محیط خارجی تمرکز می شود. عواملی همچون عوامل اقتصادی، فرهنگی، صنعتی، رقبا، تأمین کنندگان (مواد، انرژی، سرمایه، نیروی انسانی) و عوامل تکنولوژیکی و فرصت ها و تهدیدهایی که برای سازمان حاصل است. چون شرایط محیطی و عوامل ذکر شده دائماً در حال تغییر بوده و ویژگی های آنها بر رفتار سازمانی شرکت ها تأثیر می گذارند لازم است تنظیم استراتژی آینده به کلیه عوامل یاد شده توجه لازم را نمود.

### ۲۵-۳- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان:

در این گام توجه به مسائل و محیط درونی سازمان می گردد. در واقع آنچه که سازمان می تواند انجام دهد به منابع و امکانات و همچنین عوامل تشکیلاتی نظیر سیستم ها بستگی دارد. ارزیابی صحیح و دقیق این امکانات در اجرای موفقیت آمیز استراتژی تأثیر زیادی خواهد داشت.

### ۲۵-۴- تعیین رسالت ها و اهداف جدید سازمان:

با توجه به ایجاد تغییرات درخواستی ها و تمایلات مدیریت و دگرگونی شرایط محیطی، رسالت و هدف های سازمان نیز باید به تناسب تغییر کنند. تطبیق رسالت و هدف های سازمان با شرایط محیطی و توان سازمان منجر به جهت گیری صحیح و ایجاد انگیزه در افراد برای تحقق اهداف سازمان می شود. اهداف می توانند جنبه کمی یا کیفی داشته باشند و در صورت لزوم می تواند هر دوی آنها را تعریف نمود.

<sup>۱</sup> - ناصر فقهی فرهنگد، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش: تبریز، ایران، صص ۵۴۰-۵۳۹

**۲۵-۵-تنظیم خط مشی های کلی:**

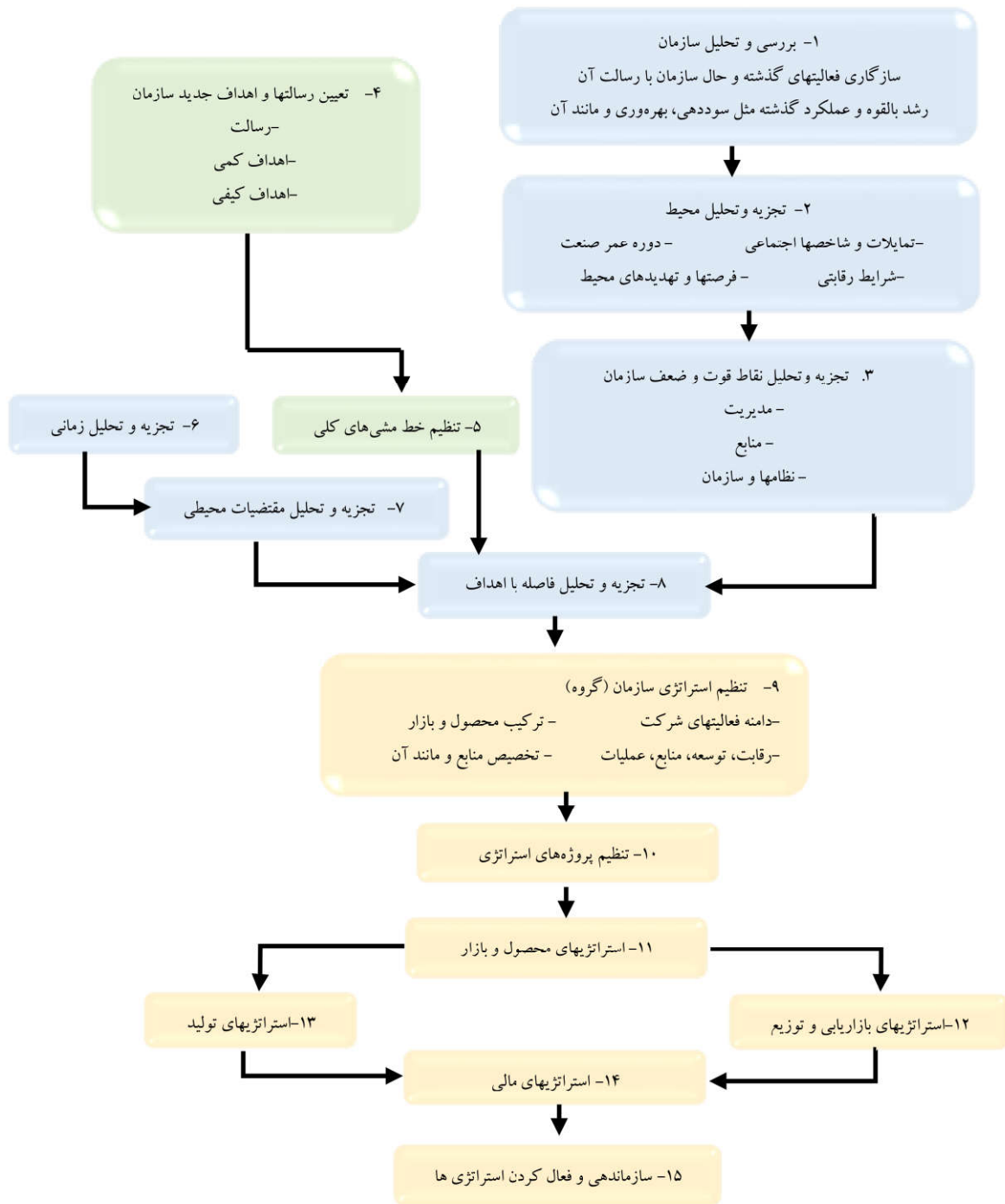
رسالت ها و اهداف فقط بیانگر تصویری کلی از خواسته های یک سازمان می باشد و به تنهایی نمی توانند برای کارکنان یک استنباط واحد از اصول رفتاری فراهم آورد. بنابراین مدیریت رده بالای سازمان الزاماً باید چارچوب ها و اصولی را تدوین نماید تا کارکنان سازمان بتوانند هنگام اتخاذ تصمیم به آن مراجعه و بر اساس آنها اقدام نمایند.

**۲۵-۶-تجزیه و تحلیل زمان:**

چگونگی عملکرد سازمان در صورت ادامه عملیات فعلی آن با نگرش به شرایط مورد انتظار در آینده باید بر آورده شود. هنگام طراحی عملیات آینده از این بر آورد به عنوان مرجع استفاده خواهد شد.

**۲۵-۷-تجزیه و تحلیل مقتضیات محیط:**

این مرحله بر می گردد به انعطاف پذیری برنامه تدوین شده. به علت اینکه مفروضات در مورد آینده تا حد زیادی نامطمئن می باشند لذا توصیه می گردد مفروضات، وقایع و اتفاقات محتمل ولی معنی دار و مهم را حتی اگر با احتمال ضعیف پی بیابند را مد نظر داشته باشیم. رعایت این موضوع هنگام تدوین استراتژی باعث می شود که استراتژی بتواند خود را با تغییر در مفروضات محیط تطبیق دهد.



شکل شماره ۳۱: فرایند عمومی طراحی و تدوین استراتژی

منبع: فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ص ۵۴۰

### ۲۵-۸- تجزیه و تحلیل فاصله با اهداف سازمان:

عملکرد محتمل سازمان در صورت تداوم استراتژی فعلی با نگرش به نقاط قوت و ضعف موجود در خط مشی ها ممکن است با اهداف جدید و رسالت های سازمان اختلاف داشته باشد. اگر نتیجه بررسی



عملکرد سازمان پایین تر از اهداف مورد نظر باشد برای جبران این فاصله تدوین استراتژی جدید ضروری است.

### ۹-۲۵- تنظیم استراتژی سازمان:

هنگام تدوین استراتژی باید مشخص شود چه نوع فعالیت هایی را باید انجام دهد؟ برای هر محصول یا بازار خود چه اندازه اهمیت قایل می شود؟ و چه خط مشی هایی را برای عملیات رقابتی خود در نظر می گیرد تا تحت شرایط مشخص به اهداف خود نائل گردد؟

### ۱۰-۲۵- تنظیم پروژه های استراتژیک:

برای نیل به هدف های سازمان ممکن است پروژه های مشخص زیادی وجود داشته باشند، ولی به لحاظ محدودیت منابع، اجرای تعدادی از آنها با مانع مواجه می شوند. بنابراین باید پروژه ها و فعالیت های دارای اولویت اجرایی مشخص گردند و به درستی مدیریت گردند.

### ۱۱-۲۵- استراتژی های بازار و محصول:

سازمان باید تصمیم بگیرد که برای هر محصول یا بازار خود چگونه رقابت کند. ممکن است برای رقابت استراتژی های متفاوتی وجود داشته باشد.

### ۱۲-۲۵- استراتژی های بازاریابی و توزیع:

فعالیت های بازاریابی و توزیع بخشی از فعالیت های گوناگون مدیریت یک سازمان است که به امور مربوط به فروش و سایر فعالیت های بازار رقابت مربوط می شود. این گونه فعالیت ها به فرایندهای از پیش تدوین شده نیاز دارند که باید استراتژی آنها جدا از دیگر فعالیت ها با دقت تعیین شوند.

### ۱۳-۲۵- استراتژی تولید:

دومین گروه از فعالیت های سازمان مربوط به تولید است که چگونگی تولید کارآمد کالاها و خدمات را تعیین می کند. کارایی و اثربخشی این فعالیت ها سهم عمده ای در افزایش قابلیت رقابت محصولات سازمان دارد. برای اجرای این فعالیت ها باید فرایندهای از پیش تدوین شده وجود داشته باشد.

### ۱۴-۲۵- استراتژی مالی:

سومین گروه از فعالیتها به پول و سرمایه مربوط می شود. پول و سرمایه منبع اولیه هر نوع فعالیت است. عملکرد اقتصادی هر سازمان مبتنی بر تدارک و تأمین و بهره وری از آن است. بنابراین استراتژی مالی نیز فرآیندهای واحد و پیش بینی شده ای را لازم دارد.

### ۲۵-۱۵- سازماندهی و فعال کردن استراتژی ها:

چهارمین گروه از فعالیت ها متوجه ایجاد انگیزه در کارکنان است . مهم ترین ویژگی کارکنان که منابع اصلی سازمان هستند این است که عملکرد آنان وابسته به چگونگی شرایط انگیزشی داخلی سازمان است. اگر استراتژی بتواند به گونه ای مطلوب در کارکنان ایجاد انگیزه نماید طبعاً عملکرد آنان در سازمان بسیار خوب خواهد بود. بنابراین تفکر استراتژیک برای افزایش اثربخشی کل استراتژی سازمان امری اجتناب ناپذیر است.

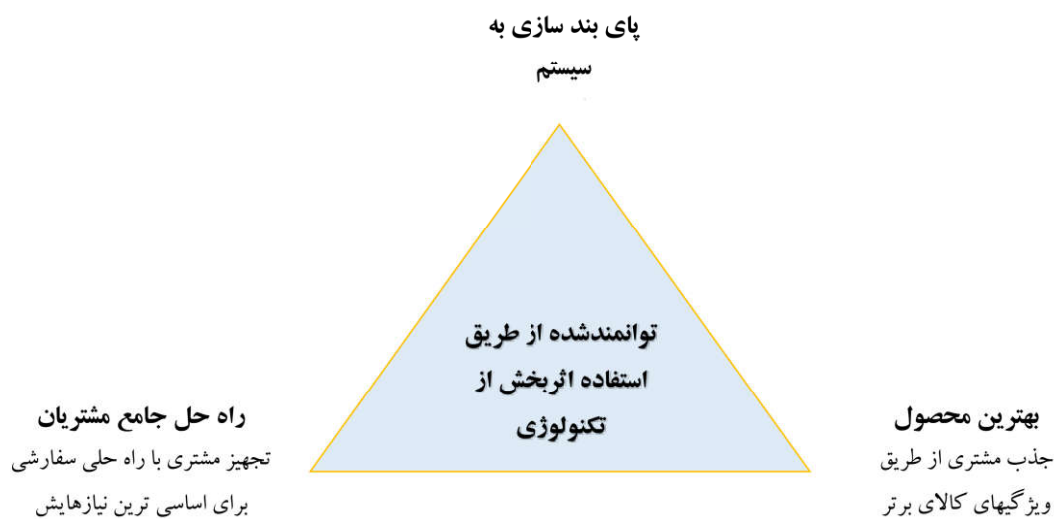
## ۲۶-مدل هکس (دلتا)

این مدل بر مبنای مطالعات انجام شده توسط آرنولدوسی هاکس<sup>۱</sup> ارائه شده است. به نظر می رسد اولین کار وی در این زمینه در سال ۲۰۰۲ انجام گرفته باشد (هکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). اما وی سپس در سال ۲۰۱۰ کتاب خود را انتشار داده است و این مطالب از روی نسخه برگردان آن انتخاب شده است (هکس، ترجمه، ۱۳۹۱).

یکی از متمایزترین ابعاد مدل دلتا این است که در چگونگی تعیین وضعیت استراتژیک کسب و کار شما را راهنمایی می کند و برای دستیابی به آن وضعیت، ابزاری تحلیلی فراهم می نماید تا جایی که ما می دانیم این ویژگی در هیچ مدل دیگری یافت نمی شود.

### ۲۶-۱-گزینه های استراتژیک در مدل

شما برای ایجاد یک استراتژی مبتنی بر شناخت نیازهای تک تک مشتریان چگونه اقدام می کنید؟ هدف استراتژیک و بنیادین، برقراری پیوند عمیق با مشتری است. (جذب، اقناع و حفظ کردن مشتری) برای رسیدن به این هدف، مدل دلتا سه گزینه متفاوت در اختیار شما قرار می دهد، تا بتوانید به هر مشتری مطابق میل او پاسخ دهید. این سه گزینه در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره ۳۲: سه گزینه استراتژیک مدل دلتا

۱ - Arnaldo C. Hax

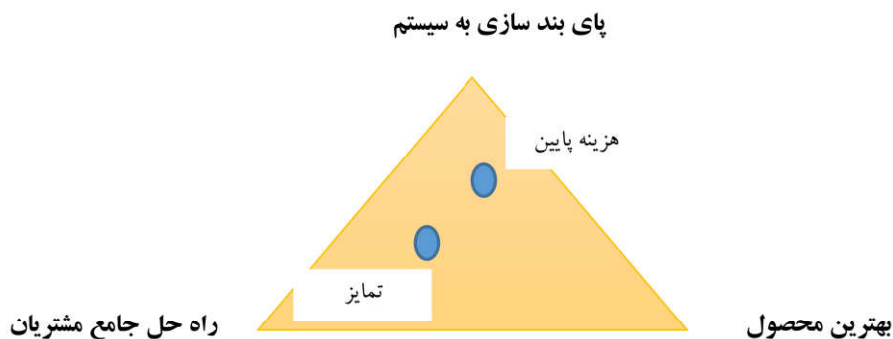
۲ - Hax

در گزینه بهترین محصول<sup>۱</sup> مشتری به خاطر ویژگی های محصول شما به سراغتان می آید. خصوصیات چون پایین تر بودن قیمت پیشنهادی شما یا کارکرده خاص محصولتان یا برند و یا ظاهر محصول که موجب تمایز عرضه شما از محصولات رقیب می شود. در گزینه راه حل جامع مشتریان<sup>۲</sup>، مشتری به این دلیل جذب می شود که شما چیزهایی فراتر از خود محصول به او پیشنهاد می کنید. این امر به طور غیر مستقیم منجر به انتقال دانش و خدماتی می گردد که نیازهای مهم تر مشتری را پاسخ می گوید. در گزینه پایبندسازی به سیستم<sup>۳</sup> شما به چنان تسلطی در فضای بازار دست می یابید که مشتری گزینه بهتری غیر از شما ندارد.

در نمودار شماره ۳۳، توصیف بسیار خلاصه ای از خصوصیات گزینه های سه گانه مدل دلتا و قابلیت های ضروری هر کدام ارائه شده است که برای پشتیبانی از آنها نیاز است.

الف- بهترین محصول:

مشتری به واسطه ویژگی های ذاتی محصولی که عرضه شده جذب می شود. جذب مشتری یا به علت قیمت پیشنهادی پایین (حاصل از زیر ساخت های کارآمد) یا محصولی متمایز (که مشتری ارزش آن تمایز را حس می کنند و برای پرداخت هزینه بالاتر اشتیاق نشان می دهد) است.



شکل شماره ۳۳: گزینه های استراتژیک بهترین محصول

ب- راه حل جامع مشتریان:

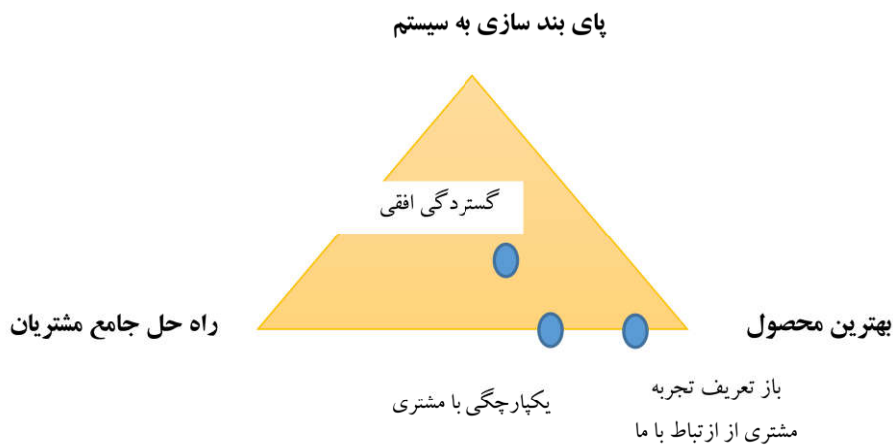
پیوند عمیق با مشتری حاصل افزایش توانایی های او از طریق عرضه راه حل های جامع برای پاسخگویی به نیازهای اساسی اش می باشد. راه های دستیابی به راه حل جامع مشتریان عبارتند از: نزدیک شدن به

۱ -Best Product

۲ -Total customer solution

۳ -System lock in

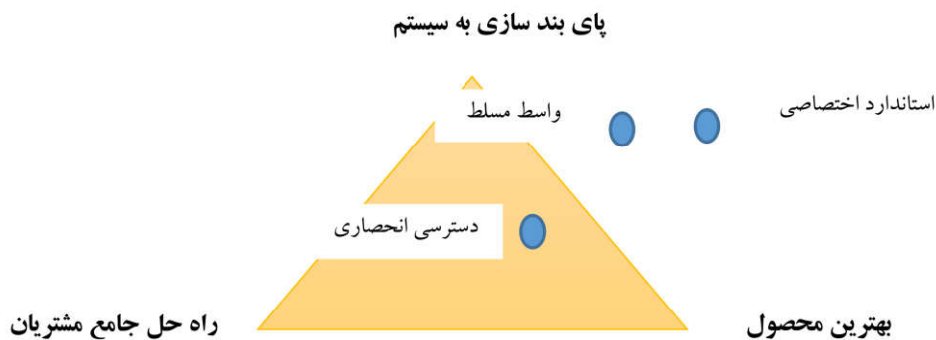
مشتری (بازتعریف تجربه مشتری از ارتباط با ما)، انتقال دانش و توانمندی های حقیقی (یکپارچگی با مشتری) و فراهم آوردن گستره کاملی از محصولات و خدماتی که برطرف کننده بیشتر نیازهای مشتریان است. (گسترده‌گی افقی)



شکل شماره ۳۴: گزینه های استراتژیک راه حل جامع مشتری

پ- پایبندی به سیستم:

شرکت در وضعیتی برجسته و مقتدر در بازار دست یافته است که او را رهبر بی چون و چرا نموده است. دست یابی به این گزینه محصول رعایت نکاتی است که عبارتند از: تدوین و مالکیت استانداردهای صنعت (استانداردهای اختصاصی)، واسطه‌گری میان مشتری و تامین کنندگان (واسطه مسلط)، تبدیل شدن به منبع انحصاری نیازهای مشتریان (دسترسی انحصاری).



شکل شماره ۳۵: گزینه های استراتژیک پایبندی به سیستم

## ۲-۲۶- وظایف استراتژیک مدل دلتا

مدل دلتا، مفاهیم و ایده های خلاقانه جدیدی مطرح می کند که موجب می شود به استراتژی سازمان از منظر جدیدی بنگرید که متکی به تحولات گذشته نیست. این مدل همچنین به کمک مجموعه ای از

ابزارهای کاربردی به شما کمک می کند تا به طوری دقیق، سیستماتیک و متفکرانه در باب مراحل تشخیص و شکل گیری استراتژی موفق کسب و کارتان اقدام کنید.

بعد از سالها کار با سازمان های بسیاری در گوشه و کنار جهان دریافتیم که بسیار مهم است، در عین حفظ کارایی (همچون توانایی انجام بررسی های دقیق از محیط و شرایط پیچیده ای که کسب و کار شما را احاطه نموده اند) فرایند برنامه ریزی را تا حد ممکن ساده نگه داریم.

جهت دادن به یک سازمان وظیفه گرا، فوق العاده چالش برانگیز و در عین حال هیجان انگیز است، به ویژه اگر بخواهید دستورالعمل<sup>۱</sup> هم ارائه کنید تا اجرای درست یک استراتژی خوش ساخت را تضمین کند. برای انجام چنین عملیات هیجان انگیزی ما پنج وظیفه عمده برای کمک به شما در انجام این امر را تعریف کرده ایم. این وظایف در شکل زیر قابل مشاهده است.

#### وظیفه اول: بخش بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان

اولین وظیفه ای که باید به آن ملتزم شویم، راهنمایی و جهت دهی به مشتریان است. بایستی پیش فرضهای خود را رها کنیم و تا جایی که می توانیم در یافتن راهکار های ابتکاری در جهت خدمت رسانی به مشتری، خلاق باشیم.

با بخش بندی مبتنی بر مشتری شروع می کنیم. بنابراین، می توانیم مشتریانی را که نیازهای مشابه دارند مشخص کرده و در یک گروه قرار دهیم. حالا نوبت آن است که به هر بخش و گروه از مشتریان پیشنهاد ارزشی متمایزی ارائه کنیم. پیشنهاد ارزشی که عرض می کنیم باید حاوی نکات ذیل باشد:

- منحصر به فرد باشد به این معنی که به درستی میان عرضه ما و آنچه معمولاً عرضه می شود تمایز ببخشد.

- پایدار باشند. به این معنی که منحصر به فرد بودن آنها به آسانی قابل تقلید یا جایگزینی نباشد.

- برای برنامه برای ما و مشتریان ما ارزش قابل توجهی ایجاد کنند.

- پیوندی عمیق میان ما و مشتریانمان خلق کنند.

بخش بندی مشتریان پیشنهاد ارزشی آنان و وظیفه ای بسیار مهم است و این امر سنگ بنای خوب از کار آمدن استراتژی است.

وظیفه دوم: قابلیت های موجود و مطلوب شرکت

این کار را با استفاده از نوعی دیگر از بخش بندی که بر پایه موقعیت های استراتژیک هشتگانه بنا شده است اجرا خواهیم کرد. هر شرکت مجموعه ای از قابلیت ها و شایستگی های است. شایستگی های ما چیست این هشت فاکتور به ما کمک میکند تا شایستگی های موجود مان را ارزیابی کنیم و آنهایی که برای عرضه در پیشنهاد ارزشی مناسب هستند را مورد توجه قرار دهیم. موقعیت استراتژیک بخشی از چارچوب مدل دلتا است که به ما در شناسائی توانمندی هایی که قبلا بدان دست یافته ایم و همچنین توانمندی هایی که به جهت رسیدن به جایگاه رهبری به آن نیازمندیم کمک شایانی می کند.

*وظیفه سوم: مأموریت کسب و کار*

دو وظیفه گذشته (بخش بندی مشتریان مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان، قابلیت های موجود و مطلوب شرکت) شناخت کلی ما را شکل می دهند. حال نوبت پرداختن به هدف است. و مقصود بیانیه مأموریت نیز ثبت اهدافمان و همچنین بیان تفصیلی آنها است. انجام این کار وظیفه ای خطیر محسوب می شود. چرا که بیانیه مأموریت از یک سو سعی در تجمیع آنچه از انجام وظایف استراتژیک به دست آوردیم دارد و از سوی دیگر، بر آن است تا غایت سازمان و چالش های پیش روی در مسیر مطلوب را تبیین کند. بیانیه مأموریت ابزاری در جهت همراهی کردن اقدامات داخلی و خارجی سازمان می باشد.

*وظیفه چهارم: دستورالعمل استراتژیک*

دستورالعمل استراتژیک تلاشی است برای بیان عباراتی دقیق و کاربردی به منظور برشمردن فعالیت های مشخصی که باید انجام دهیم تا مشتریانمان را به بهترین نحو پاسخ گوئیم، توانمندی های جدید خودمان را تنظیم کنیم و سازمان را به سوی شرایط مطلوب رهبری سوق دهیم. دستورالعمل استراتژیک نه تنها باید جزئیات را توضیح دهد بلکه باید مسئول اجرای آن ها را نیز تعیین کند، چگونگی بنیان نهادن سازمانهای بایسته، اطلاعات و ساز و کار کنترل برای اجرا پیاده سازی درست آنها را توضیح دهد.

*وظیفه پنجم: ردگیری اجرای استراتژی*

در این مرحله باید از اجرای مناسب استراتژی مورد نظر خود اطمینان حاصل کنید. به عبارت دیگر بر ما است که "به وسیله استراتژی مدیریت کنیم".<sup>۱</sup>

علاوه بر توجه بی حدی که مدیران باید به اجرای مناسب استراتژی بکنند، دو مولفه اساسی برای اطمینان از به کارگیری مناسب آن لازم است. اول ایجاد و طرح ریزی یک بودجه هوشمند. بودجه امری حیاتی و بسیار مهم است چرا که بیشتر سازمان ها از آن به عنوان ابزار محقق کردن برنامه های خود یاد می کنند.



دومین ابزار در سنجش اجرای استراتژیک، استفاده از کارت امتیازی متوازن در دو سطح کسب و کار و مشتریان منفرد<sup>۱</sup> می باشد. استفاده از کارت امتیازی متوازن این امکان را می دهد تا تمرکز خود را بر چگونگی ارائه پیشنهاد ارزشی متمایز برای هر گروه از مشتریان منفرد حفظ کنیم.

### ۲۶-۳- اصول هکسی

نویسنده برای مدل خود اصولی را تحت نام هکسی ارائه داده است. این اصول پایه‌هایی را برای فلسفه مدیریت بنا می کنند و خواننده را نسبت به بسیاری از مبانی نظریه مدل دلتا آگاه می نماید. این اصول می تواند بیانگر فلسفه استراتژیک نیز باشند:

الف- مشتری عنصر محوری استراتژی است.

ب- با موفقیت در رقابت پیروزمی شوید، در اثر پیوند با مشتری پیروز می شوید

پ- استراتژی جنگ نیست، عشق است

ت- ذهنیت محصول محور، محدود کننده است. ذهنیت خود را باز کند تا مشتریان، تامین کنندگان و تکمیل کنندگان به عنوان فعالان قلمرو کاری شما به حساب آیند.

- مشتری خود را عمیقاً درک کنید، هر مشتری یک استراتژی

- همرنگ شدن تنها در ذهن یک نادان وجود دارد

- دو مفهوم بنیادین در استراتژی

- بخش بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان

- شرکت به مثابه مجموعه ای از قابلیت ها<sup>۲</sup>

- کنار گذاشتن دو جمله بدیهی

- همیشه حق با مشتری است

- من نیازهای مشتری و چگونگی پاسخ به آنها را می دانم

- فرایند برنامه ریزی استراتژیک در واقع گفتگوی میان مدیران اصلی سازمان است، در جستجوی توافق جمعی درباره حرکت جهت حرکت سازمان.

- شاخص های ضروری، آزمودن امری حیاتی است.

<sup>۱</sup> -Individual customer

<sup>۲</sup> -The firm as a bundle of competencies

## ۲۷- برنامه ریزی بهبود عملکرد

روش های سنتی انجام تغییرات سازمانی عموماً ویژگی های انتزاعی دارند. این روش ها اغلب بر راه ها و اندازه های بهبود کارایی عناصر سازمانی متمرکز بوده با کل سیستم برخورد نمی کنند. روش برنامه ریزی بهبود عملکرد<sup>۱</sup> متغیرهای سازمانی عملکردی و اجتماعی را مورد توجه قرار داده و با استفاده از تکنولوژی های جدید تغییر و تحول سازمانی و یا بالندگی منابع انسانی، تغییراتی را در سازمان به وجود می آورد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، صص ۵۵-۵۶).

رشد سریع تکنولوژی، رشد بازارهای اقتصادی و تغییرات اجتماعی و سیاسی به طور مستمر سازمان ها را تحت فشار قرار می دهند و به عنوان نیروهای ترغیب کننده یا بازدارنده با سازمان در چالش هستند. برای سازمان ها این موضوع دارای اهمیت است که در مسیر بهبود قرار گرفته به سوی آینده حرکت کرده بر تجربیات گذشته اتکا نمایند. این تجربیات ممکن است حتی با مشکلات جدیدی که پیش رو هستند بی ارتباط باشند اما یک سازمان در صورت اتخاذ استراتژی های مناسب مبتنی بر نیروهای اطراف سازمان به جای واکنش در مقابل بحران ها قدرت پیش بینی آنها را خواهد داشت و خواهد توانست به جای برخورد انفعالی، برخورد آینده نگر داشته باشد.

همانطور که ذکر شد طبق روش پایپ<sup>۲</sup>، ابتدا مشکلات شناسایی، تجزیه و تحلیل و ریشه یابی می شوند و سپس نیروهای بازدارنده و ترغیب کننده مؤثر در ایجاد مشکلات بالقوه یا رفع مشکلات بالفعل تعیین می گردند. در نهایت استراتژی هایی برای بهره گیری از نیروهای ترغیب کننده و مقابله با نیروهای بازدارنده تدوین شده، برنامه های عملی بهبود مشخص می شوند. فرایند مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول شماره ۲: فرایند مدل برنامه بهبود عملکرد

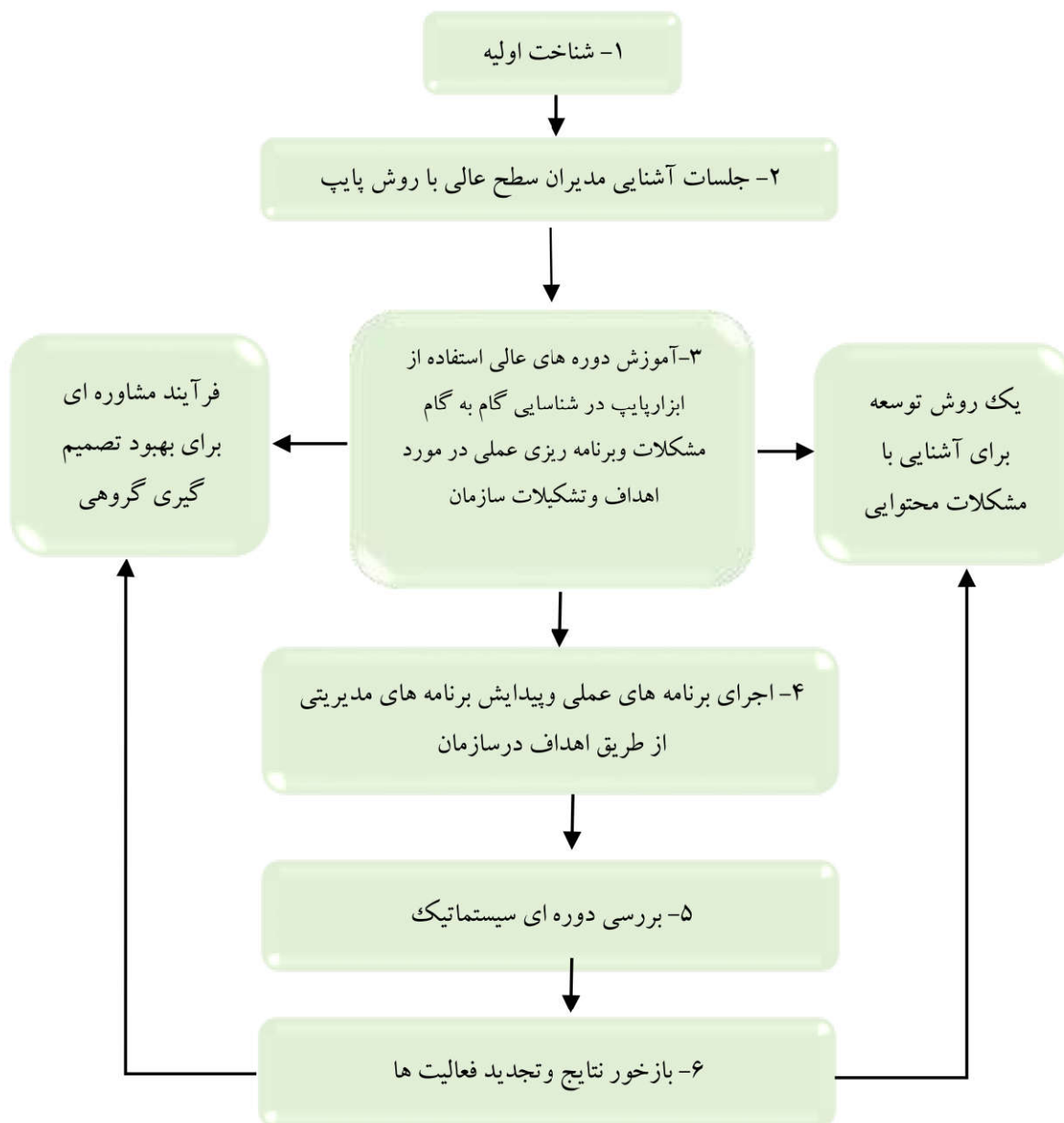
شرح مرحله	شرح مرحله	شرح گام ها
مرحله اول	تعیین اهداف نهایی سازمان و معیارهای اندازه گیری عملکرد	۱- حرفه و کسب و کار ما چیست؟ ۲- تعیین اهداف و مقاصد اصلی و رسالت ها ۳- تعیین اهداف و شاخص های عملکرد و اولویت بندی آنها ۴- تعیین اهداف برنامه های آینده و عملکرد مورد انتظار ۵- مقایسه اهداف مورد انتظار با شرکت های قابل مقایسه

۱ -Performance Improvement Plan

۲ -pip

شرح مرحله	شرح مرحله	شرح گام ها
مرحله دوم	شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات پیش زوی برای تحقق عملکرد مورد انتظار	۶- شناسایی و اولویت بندی مشکلات ۷- تعیین همبستگی مشکلات ۸- تهیه فهرست نهایی مشکلات ۹- دسته بندی مشکلات بر مبنای منبع بروز آنها ۱۰- تعیین اثربخشی نسبی مشکلات و پیگیری راه حل ها ۱۱- تعیین عوامل پیش برنده شامل فرصتها و قوتها و موانع بازدارنده شامل تهدیدها وضعفها ۱۲- طبقه بندی نیروهای بازدارنده و پیش برنده
مرحله سوم	تدوین استراتژی ها و برنامه های عملی	۱۳- بررسی عمیق جهت تدوین استراتژیها و برنامه های عملی ۱۴- ارزیابی اندیش ها ۱۵- تجدید نظر در استراتژیهای ممکن ۱۶- تعیین فهرست استراتژیها و برنامه های عملی برای مواجهه با نیروها
مرحله چهارم	فراهم آوردن مقدمات لازم برای اجرای برنامه ها	۱۷- ایجاد گروههای اجرایی و هماهنگ کننده ۱۸- پیش بینی مشکلات اجرایی ۱۹- لیست کردن استراتژیهای مربوط به مشکلات ۲۰- مذاکره با مقامات خارجی برای جلب حمایت ۲۱- اولویت ها و زمان بندی برنامه ها جهت اجرا ۲۲- ارزیابی پیشرفت برنامه ها و در صورت لزوم بازنگری آنها ۲۳- اجرای مکرر مراحل چرخه فوق و نظارت بر حسن اجرای آنها

لازم به ذکر است مدل برنامه ریزی پایپ یک مدل برنامه ریزی بلند مدت می باشد که برای شرایط محیطی پایدار با ثبات می تواند به عنوان یک الگوی برنامه ریزی استراتژیک به کار گرفته شود. مراحل اصلی این روش در شکل زیر آمده است.



شکل شماره ۳۶: مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد

منبع: فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ص ۵۷

## ۲۸- مدل پیسل<sup>۱</sup>

پیسل در سال ۲۰۰۱، تحقیقی به منظور تعریف و مدل سازی فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای آموزش راه دور در آموزش عالی انجام داد. در این تحقیق، وی گروهی از کارشناسان مرتبط را برای توسعه، اصلاح و اعتبار مدل به کار گرفت. محصول این تحقیق یک مدل ۱۰ مرحله ای بود که بایستی به بیش از ۲۰۰ موضوع و سؤالات مرتبط با آن، در طراحی و پیاده سازی یک برنامه استراتژیک برای یادگیری از راه دور توجه نمود. وی اشاره می کند که این مدل انعطاف پذیر است و خطوط بین فازها ممکن است درهم آمیخته شوند، زیرا گام های منفرد با یکدیگر روبرو می شوند. اهمیت هر مرحله نیز با تجربه برنامه ریز و وضعیت متفاوت است. ۱۰ فاز مدل در زیر فهرست شده است. تصویری دقیق تر از مدل در شکل زیر آمده است.

۱- برنامه ریزی شروع

۲- برنامه ریزی راهنمایی و برنامه ریزی

۳- تجزیه و تحلیل

۴- اصلاح مأموریت

۵- مفروضات

۶- توسعه استراتژی و دوره های عمل

۷- تجزیه و تحلیل عملکردی

۸- پیاده سازی

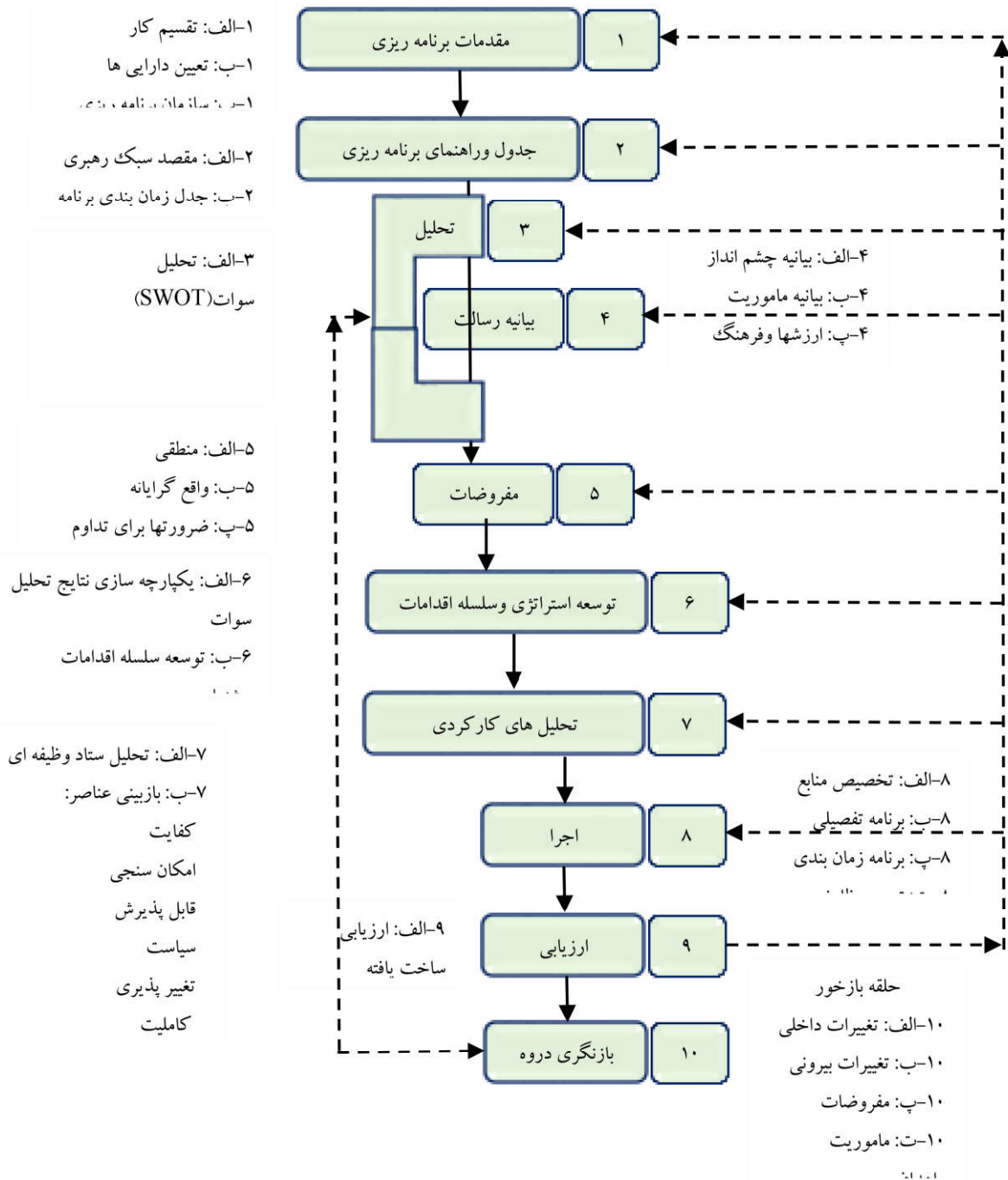
۹- ارزیابی

۱۰- بررسی دوره ای

او برنامه ریزی استراتژیک را بخشی از یک قاعده چند مرحله ای فرایندهای برنامه ریزی می داند که توسط دامنه و مدت برنامه ریزی تعیین می شود. سه سطح متمایز برنامه ریزی استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی وجود دارد. وی اشاره می کند که فرایند پیشنهادی برای فاز برنامه ریزی استراتژیک است و فازهای دیگر برنامه ریزی (تاکتیکی و عملیاتی) می تواند بلافاصله پس از این فاز و یا در زمانی دیگر تدوین گردد.

۱ - . Pisel, Kenneth P. , A Strategic Planning Process Model for Distance Education, Online Journal of Distance Learning Administration , v ۱۱ n ۲ Sum ۲۰۰۸, University of West Georgia, Distance Education Center

از ویژگی های بارز این مدل اشاره به نکات ریز قابل توجه و یا مهم در هر مرحله برنامه ریزی است. از طرف دیگر، اشاره به ۲۰۰ موضوع یا سوال مهم برای برنامه ریزی در این تحقیق نیز جزو موارد استثنای تشریح مدل برنامه ریزی استراتژیک است.



شکل شماره ۳۷: فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای آموزش راه دور

منبع: p.۳, ۲۰۰۱, p.۳

## ۲۹- مدل کریمادیس<sup>۱</sup>

این محقق در سال ۱۹۹۷ و در یونان مطالعه ای بر روی برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی در دپارتمان های ورزشی نموده است. وی برای بررسی میزان استفاده از فرایند و عوامل موثر بر عدم تمایل به استفاده و در نهایت مدلی فرایندی مناسب برای برنامه ریزی استراتژیک در این زمینه تحقیقی را دنبال نموده است. در نهایت فرایند زیر را پیشنهاد داده است.

### ۲۹-۱- تدوین استراتژی

۱- خواه توسعه یک سازمان جدید و یا اصلاح مسیر یک سازمان موجود مد نظر باشد، بایستی فرهنگ، سیاست، ارزش، چشم انداز، ماموریت و اهداف بلند مدت تعیین شوند که در واقع وضعیت استراتژیک سازمان را شکل می دهند.

۲- وجود تغییرات اجتماعی، سیاسی، آموزشی، جمعیت شناسی، قانونی، اقتصادی / مالیاتی، تغییرات تکنولوژیکی و رقابتی مستلزم یک ارزیابی اثربخش از محیط خارجی و تعیین فرصت ها و تهدیدهای موجود و به همین روال پیش بینی روندهای آتی و پاسخ اثربخش به تغییرات توسط بخش های ورزشی می باشد.

۴- بخش های ورزشی باید نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کنند که می تواند آینده زندگی و رشد آنها را تحت تاثیر قرار دهد.

۵- بخش های ورزشی باید به صورت دوره ای، ارزش ها، چشم انداز، ماموریت و اهداف بلند مدت خود را بازبینی / تجدید نظر کنند تا بتوانند به تغییرات محیط خارجی یا داخلی پاسخ دهند.

۶- پس از اینکه بخش ورزشی اهداف بلند مدت خود را (با در نظر گرفتن ارزیابی محیطی داخلی و خارجی) ایجاد کرد، باید استراتژی های بلند مدت همسو با اهداف را انتخاب نماید.

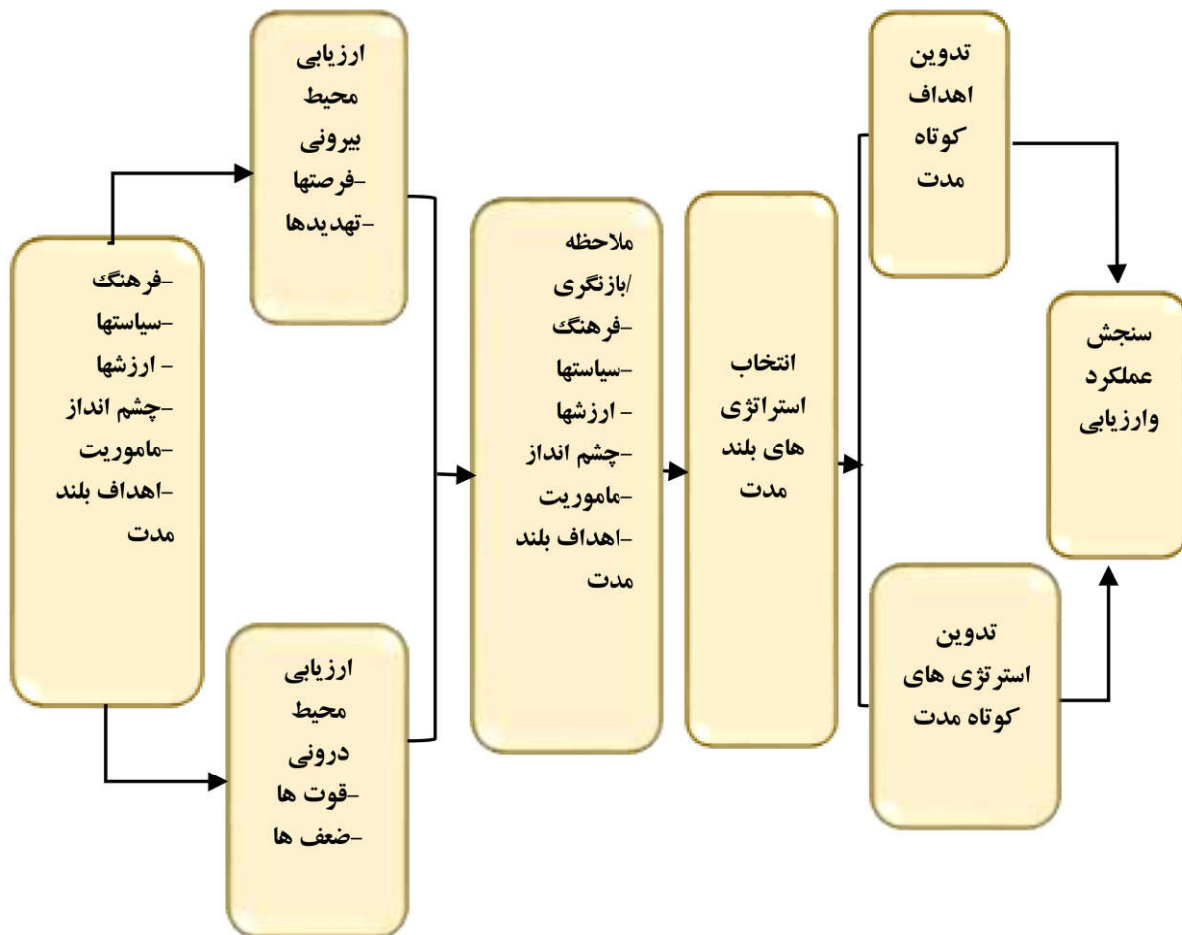
### ۲۹-۲- پیاده سازی استراتژی

پس از انتخاب استراتژی های بلند مدت، گام بعدی ایجاد اهداف و استراتژی های کوتاه مدت برای دستیابی به اهداف و راهبردهای بلند مدت است.

۱ - Kriemadis, Athanasios, "Strategic planning in higher education athletic departments", International Journal of Educational Management, ۱۱/۶ [ ۱۹۹۷] ۲۳۸-۲۴۷

## ۲۹-۳- ارزیابی استراتژی

مرحله نهایی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، ارزیابی استراتژی است. این مرحله برای اطمینان از دستیابی به اهداف اعلام شده ضروری است. بررسی عوامل داخلی و خارجی، اندازه گیری عملکرد و اقدامات اصلاحی نیز فعالیت های مرتبط با این مرحله است.



شکل شماره ۳۹: برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی در دپارتمان های ورزشی

منبع: Kriemadis, ۱۹۹۷, p. ۲۴۳



**۳۰- مدل هچ<sup>۱</sup>**

هچ در سال ۱۹۹۸ در مقاله ای مبتنی بر مطالعه ای بر روی آموزش از راه دور مدلی را برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه داده است. نمودار این مدل در ادامه بحث آمده است. در ادامه مراحل اصلی ذکر شده توسط نویسنده تشریح می گردد.

**۳۰-۱- مرحله آماده سازی**

وی یک مرحله آماده سازی شامل دخیل کردن کلیه موسسات درگیر و همچنین مشارکت دادن مدیران و کارشناسان در فرایند تصمیم گیری و در نهایت اجرای تصمیمات است. وی اشاره می کند که نیاز به فرهنگ سازمانی جدید و اموری نوین است که جزو وظایف رهبری موسسه می باشد. وی اشاره می کند که برای برآوردن نیازهای مشتریان بایستی کلیه ذی نفعان شامل را در برنامه ریزی دخیل نمود. از درون این مباحث رهبری موسسه تلاش خواهد نمود تا چشم انداز جدیدی را توسعه داده و تعهد را در کلیه موسسات درگیر و افراد ایجاد نماید به گونه ای که برای برنامه تغییر آماده شوند.

**۳۰-۲- جمع آوری اطلاعات، تحلیل و تشخیص**

توجه به کمیته برنامه ریزی اولین گام رسمی این فرآیند است. انتخاب اعضای کمیته عامل تعیین کننده در موفقیت این تعهد است، زیرا کمیته مجبور است نقش مهمی را نه تنها از ابتدای کار، بلکه همچنین در طول فرآیند نیز داشته باشد. اعضا باید قبل از دیدن نتایج و پیاده سازی یک عمل، وقت خود را به جلسات کاری و مشورت اختصاص دهند.

به طور خلاصه، اطلاعات جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل محیط، راهبردهای مورد نیاز برای توسعه برنامه های کاری را برای انتقال دانش از پیش تعیین شده مرتبط با پس زمینه و نیازهای مشتریان هدف مشخص می کند.

**۳۰-۳- انتخاب استراتژیک**

این مقاصد استراتژیک بر جنبه های اساسی سیاست های موسسه، مانند مأموریت، اهداف، ارزش ها، مشتریان، ساختار و مدیریت، تاثیر می گذارد. بنابراین، کمیته برنامه ریزی باید این اهداف استراتژیک را شناسایی و جدی بودن پیامدها را برای موسسه ارزیابی کند، زیرا این امر به کمیته امکان می دهد تا زمان، انرژی و منابع را برای آنچه که برای ادامه آن اهمیت دارد، تمرکز کند.

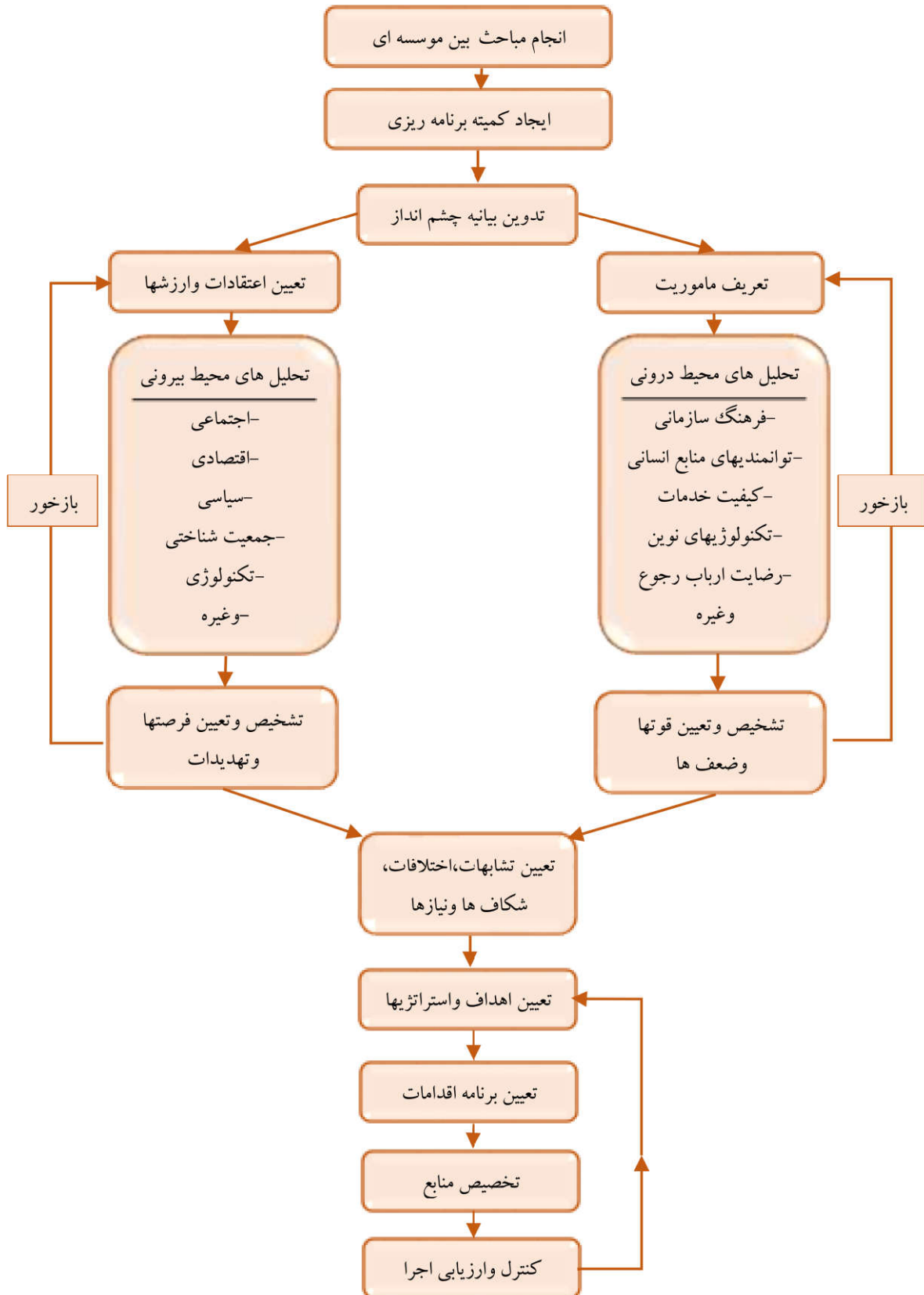
۱ - Denis Haché , Strategic Planning of Distance Education in the Age of Teleinformatics, Online Journal of Distance Learning Administration, Volume I, Number ۲, Summer ۱۹۹۸ State University of West Georgia, Distance Education Center

### ۳۰-۴- پیاده سازی استراتژی

هنگامی که انتخاب استراتژی ها صورت گرفته است، کمیته برنامه ریزی و اداره موسسه آماده نوشتن طرح استراتژیک و آماده شدن برای اجرای آن هستند. سپس انتخاب استراتژی ها و اهداف باید به تمامی کارکنان ابلاغ شود تا آنها را از تغییرات پیشنهادی مطلع سازد. معمولا واحدهای مختلف موسسه باید یک طرح عملی برای سال ایجاد کنند. این برنامه ها باید از اجرای استراتژی ها و پیگیری اهداف ناشی از کار کمیته برنامه ریزی تضمین کنند.

### ۳۰-۵- ارزیابی و کنترل استراتژی

ارزیابی و کنترل اجرای برنامه نیاز به تعهد از ابتدا و اقدام مداوم موسسه برای پیروی از هر مرحله و شناسایی شکاف بین اهداف ثابت و دستاوردهای فعلی دارد. هنگامی که دستاوردها از اهداف منحرف می شود، موسسه می تواند اصلاحات لازم را بدون انتظار برای مرحله بعدی عملیات انجام دهد. پیگیری مداوم در طول پیاده سازی، تشخیص فوری موقعیت های انحرافی را تسهیل می کند و فرصتی برای اقدام اصلاحی فراهم می کند.



شکل شماره ۴۰: مدل برنامه ریزی استراتژیک آموزش از راه دور

منبع: Hache, ۱۹۹۸

### ۳۱- مدل چن ودیگران<sup>۱</sup>

چن ودیگران در مقاله ای در سال ۲۰۱۵ مبتنی بر مرور ادبیات در حوزه برنامه ریزی استراتژیک آموزش از راه دور تلاش نموده اند تا چندین محور اصلی بحث را با همدیگر یکپارچه نمایند. آنها مطرح می کنند که فرایند برنامه ریزی استراتژیک ابزاری قوی برای کمک به مدیران در کلیه سطوح آموزش عالی برای برنامه ریزی است. مدیران از این طریق می توانند مزایای رقابتی خود را بشناسند و بر آن مبنای برنامه خود را از چشم انداز تا اقدامات تدوین نمایند.

آنها ادعا دارند که فرایند پیشنهادیشان مباحثی چون منابع آموزش آزاد، مسئولیت اجتماعی دانشگاه، کارافرینی اجتماعی و برنامه ریزی استراتژیک را در برمی گیرد و کلیه مباحث فوق را یکپارچه می سازد. آنها مراحل زیر را برای برنامه ریزی ارائه داده اند.

#### ۳۱-۱- تجسم سازی و پیش بینی:

در این مرحله، بایستی نقش منابع آموزش و مسئولیت اجتماعی دانشگاه با چشم انداز، مأموریت و ارزش های موسسه همراستا شود. این مرحله شاید فاز چالش برانگیزی باشد، چرا که برنامه ریزان یا مدیران موسسه ممکن است زمان زیادی را صرف این موضوع کنند که در چه موقعیتی بایستی قرار گیرند.

#### ۳۱-۲- تجزیه و تحلیل وضعیت اجتماعی:

سوال اصلی این مرحله این است که در حال حاضر موسسه آموزش عالی مورد نظر با تحلیل نیازها و شکاف ها در کجا قرار دارد؟ سپس به شناخت شرایط پایدار مورد نیاز برای چشم انداز، مأموریت و ارزش های تعریف شده در مرحله اول با توجه به منابع آموزش آزاد و مسئولیت اجتماعی دانشگاه پردازیم.

#### ۳۱-۳- شکل دهی استراتژیک:

به منظور پاسخ به سوال اصلی چگونگی دستیابی به اهداف، از مرحله شکل دهی استراتژی یاد می شود. طراحان یا مدیران موسسه باید برای اهداف قابل اندازه گیری، اهداف و استراتژیهای اجرایی و ابتکاراتی را شکل دهند که بر اساس نتایج تحلیل موقعیت پایدار توسعه یافته باشند.

۱ - Chen, Shu-Hsiang, Nasongkhla, Jaitip, Donaldson, J. Ana, "From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۱۷۴ (۲۰۱۵) ۳۷۰۷ – ۳۷۱۴

**۳۱-۴-اقدام:**

در این مرحله، برنامه ریزان یا مدیران سازمان باید بر تصمیم ها و وظایف تمرکز کنند. این مرحله فرصت ها و برنامه های عملی واقعی را برای رفع شکاف و نیازهای اجتماعی ایجاد می کند که در مرحله دوم (تحلیل وضعیت اجتماعی) شناسایی شده است.

**۳۱-۵-ارزیابی:**

این مرحله شامل یادگیری از نتایج و ارزیابی پیامدها است. ارزیابی نتایج گام های قبلی برای بررسی این است که آیا چشم انداز و مأموریت به دقت تعریف شده است یا خیر. با بازخورد از ارزیابی نتایج مدل مذکور، برنامه ریزان سازمان و مدیران می توانند یافته های بسیار بیشتری برای ایجاد بهبود مورد نیاز داشته باشند.

**۳۱-۶-پایداری و تداوم:**

برای حصول اطمینان از مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک، ایجاد حمایت و بازنگری دوره ای ضروری است، و موسسه را قادر می سازد تا با تغییر نگرش کوتاه مدت و در عین حال حفظ دیدگاه استراتژیک بلند مدت خود، موسسه را با شرایط جدید انطباق دهد.



شکل شماره ۴۱: مدل برنامه ریزی استراتژیک آموزش از راه دور

منبع: chen et al, ۲۰۱۵, p. ۳۷۱۲

۳۲- مدل کلیم<sup>۱</sup>

تمنا کلیم مقاله ای مروری درباب برنامه ریزی استراتژیک در سال ۲۰۰۸ ارائه داده است. وی می گوید ، برنامه استراتژیک یک نقشه راه برای رهبری سازمان می باشد که مشخص می کند چگونه از جایی که اکنون در آن قرار دارد به جایی برسد که مایل است در پنج یا ده سال باشد. این یک فرآیند تکراری است که نقطه شروع یا پایان آن مشخص نیست. این را می توان بسیار شبیه به یک چرخ و فلک در نظر گرفت. وی ابعاد برنامه ریزی استراتژیک را به صورت شکل زیر مطرح می کند.



شکل شماره ۴۲: ابعاد برنامه ریزی استراتژیک

منبع: Kalim, ۲۰۰۸

### ۳۳- مدل سوآنپوئل<sup>۱</sup>

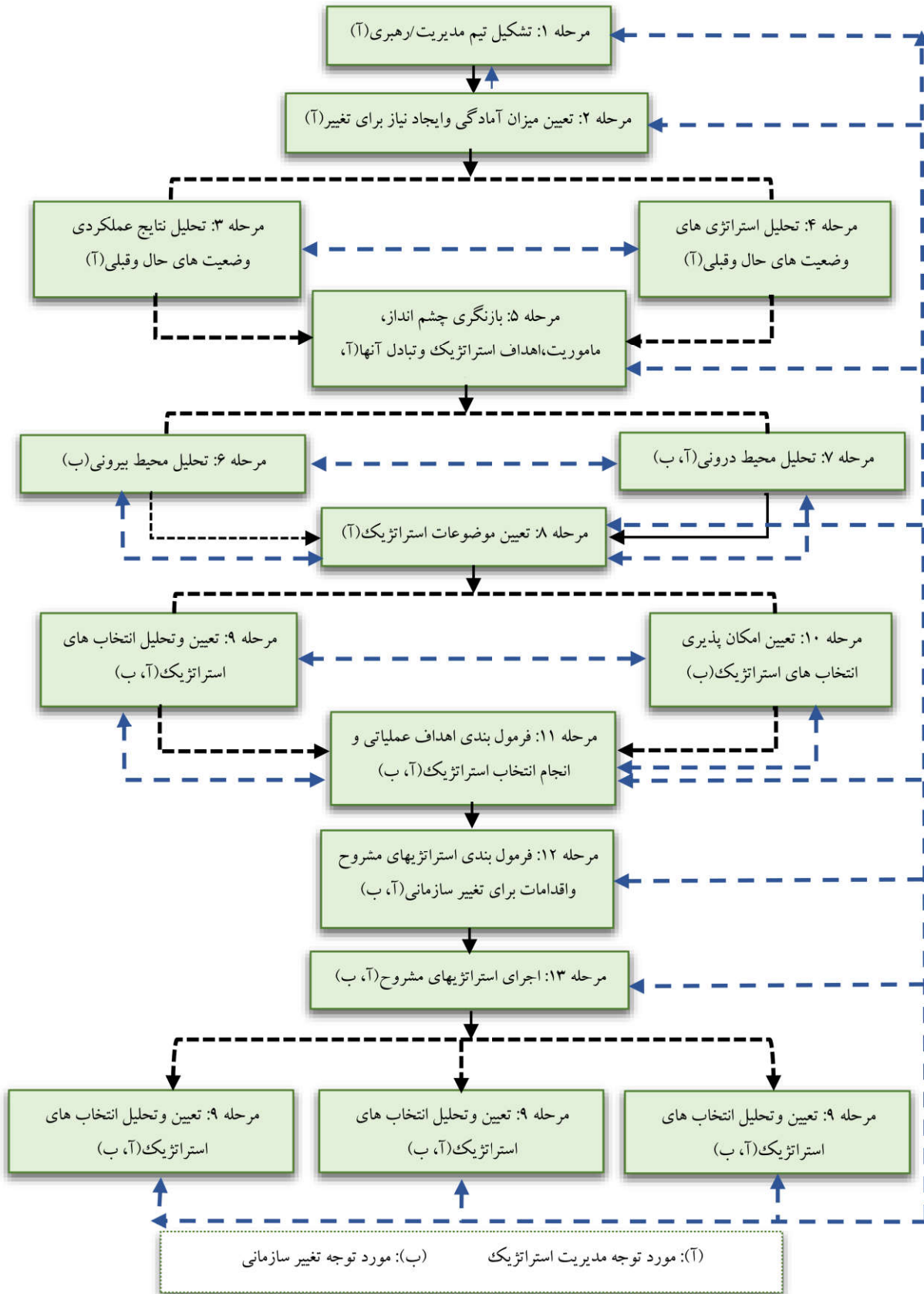
سوآنپوئل در سال ۲۰۰۱ مدلی را برای مدیریت استراتژیک یکپارچه با تکیه بر مدیریت تغییر در بخش عمومی ایجاد کرده است. این مدل عام در شکل شماره ۴۳ نشان داده شده است و شامل پنج فاز و شش مرحله می شود که برخی از آنها می توانند به طور همزمان و بعضی از آنها به صورت متوالی اجرا شوند. علاوه بر این، این مدل اصول مدیریت استراتژیک در بخش دولتی را به رسمیت می شناسد و رویکردهای مختلف را در جهت هدایت تغییر سازمانی یکپارچه می کند.

یک گام مهم در مدل مورد نظر این است که عوامل تغییر داخلی و خارجی باید به عنوان اعضای یک تیم رهبری میان رشته ای تحول گرا به منظور برنامه ریزی، تسهیل و نظارت بر روند تغییر، منصوب شوند. رهبران و عوامل تغییر باید مدیریت و شایستگی های رفتار سازمانی را در یک رویکرد تکراری در جهت مدیریت تغییر ادغام کنند. آنها همچنین باید دانش و مهارت لازم را جهت ارائه، تقویت، برقراری ارتباط، تأیید، مشاوره و الهام بخشیدن به افراد در سطوح سازمان، گروه و فرد را به دست آورند. علاوه بر این، فرآیند تغییر نیاز به یک برنامه خوب دارد که ارتباطات، ساختارها و کانالها را به طور گسترده ای به مشورت بگذارد.

این تحقیق نتیجه گیری می کند که تغییرات در محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی در بخش دولتی آفریقای جنوبی، قانون اساسی، چارچوب قانونی و سیاست جدید، دستورالعمل های شفافیت و انعطاف پذیری، و همچنین نیازهای اجتماعی، سیاسی و اداری و فرهنگ سازمانی تاثیر زیادی بر روند و محتوای مدیریت تغییر در بخش عمومی دارد. از طرف دیگر، فرایند زیر را برای برنامه استراتژیک بخش دولتی ارائه می دهد. لازم به ذکر است که وجوه تمایز مدل وی اولا یکپارچه بودن فرآیند و درثانی توجه به رویکرد تغییر در فرایند برنامه می باشد.

<sup>۱</sup> - Chris A Geldenhuys, Louis Naude, Theo H. Veldsman, "An integrated strategic management model to navigate the establishment of transport authorities, SA Journal of Human Resource Management, ۲۰۰۳, ۱ (۱), ۵۳-۶۴





شکل شماره ۴۳: مدل یکپارچه مدیریت استراتژیک برای مدیریت تغییر در بخش عمومی

منبع: Swanepoel, ۲۰۰۱

### ۳۴- مدل تامپسون ومارتین<sup>۱</sup>

نویسندگان در کتاب خود تحت عنوان "مدیریت استراتژیک، آگاهی و تغییر" به عوامل مختلفی در فرایند مدیریت استراتژیک اشاره می کنند و سبک رهبری، فرهنگ و ارزشهای سازمانی را در موفقیت استراتژی موثر می دانند. از طرف دیگر، رویکردی جدید با توجه به دو عامل آگاهی از شرایط و مدیریت تغییر را برای فرایند مدیریت استراتژیک اساسی می دانند.

آنان در معرفی مدیریت استراتژیک به چند جنبه آن توجه کرده اند. اول خود استراتژی که به ایجاد جهت گیری روش برای سازمان با هر کسب و کاری توجه دارد. دوم به برتری در اجرای استراتژیها به منظور حصول عملکرد اثربخش تاکید دارد. سوم به خلاقیت و نوآوری مورد نیاز برای اطمینان از پاسخگویی سازمان به فشارهای بیرونی برای تغییر توجه دارد که به بهبود و یا بازنگری استراتژیها منجر می شود. چهارم توانایی مدیریت تغییر استراتژیک می باشد که هر دو نوع تغییر مستمر، مداوم و جزئی در مقابل تغییر بنیادی و غیر پیوسته را شامل می شود.

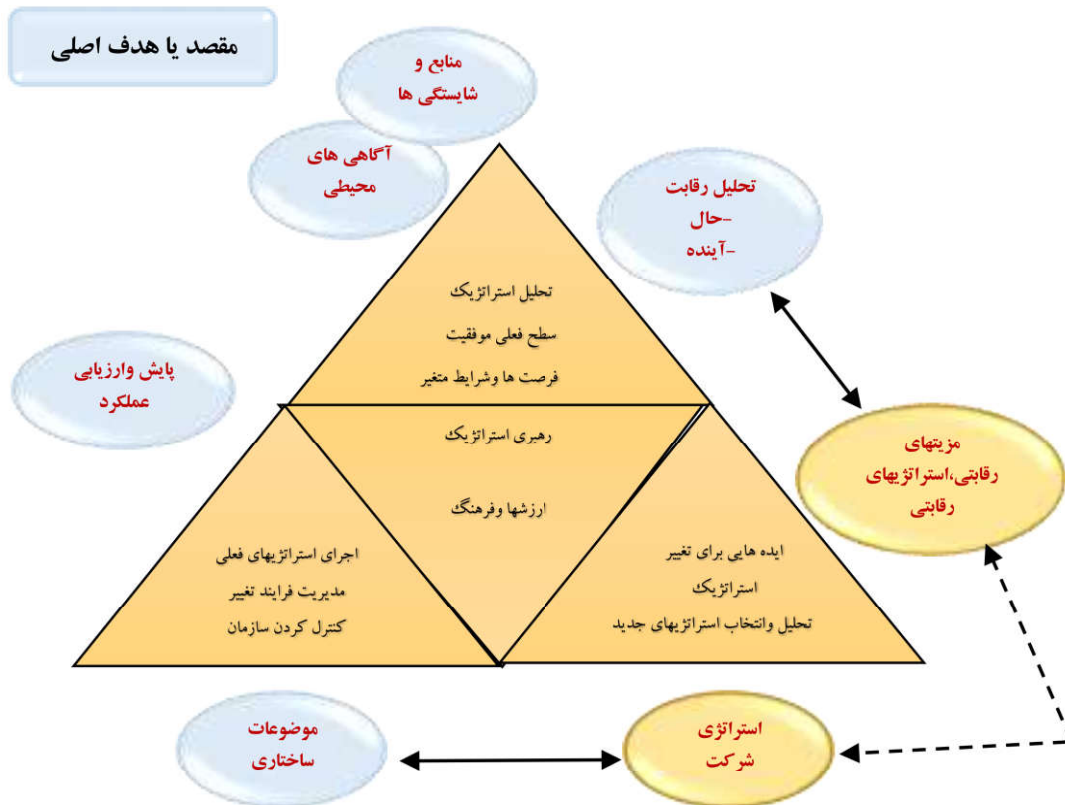
اجرا و نوآوری دقیق باید یک سازمان را برای رشد و شکوفایی در یک محیط دینامیک و جهانی توانمندسازد، اما به نوبه خود، این امور به صلاحیت ها در آگاهی استراتژیک و یادگیری وابسته هستند. سازمانها باید ارزش استراتژیک منابع مورد استفاده خود را درک کنند و به این نکته توجه کنند که چگونه می توانند از آنها برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذینفعان در حین رقابت بهتر، استفاده کنند.

آنها به سه گام اساسی در مدیریت استراتژیک بر مبنای نظریات به شرح زیر اشاره می کنند:

الف - تحلیل استراتژیک                      ب - ایجاد و انتخاب استراتژی                      پ - اجرای استراتژی

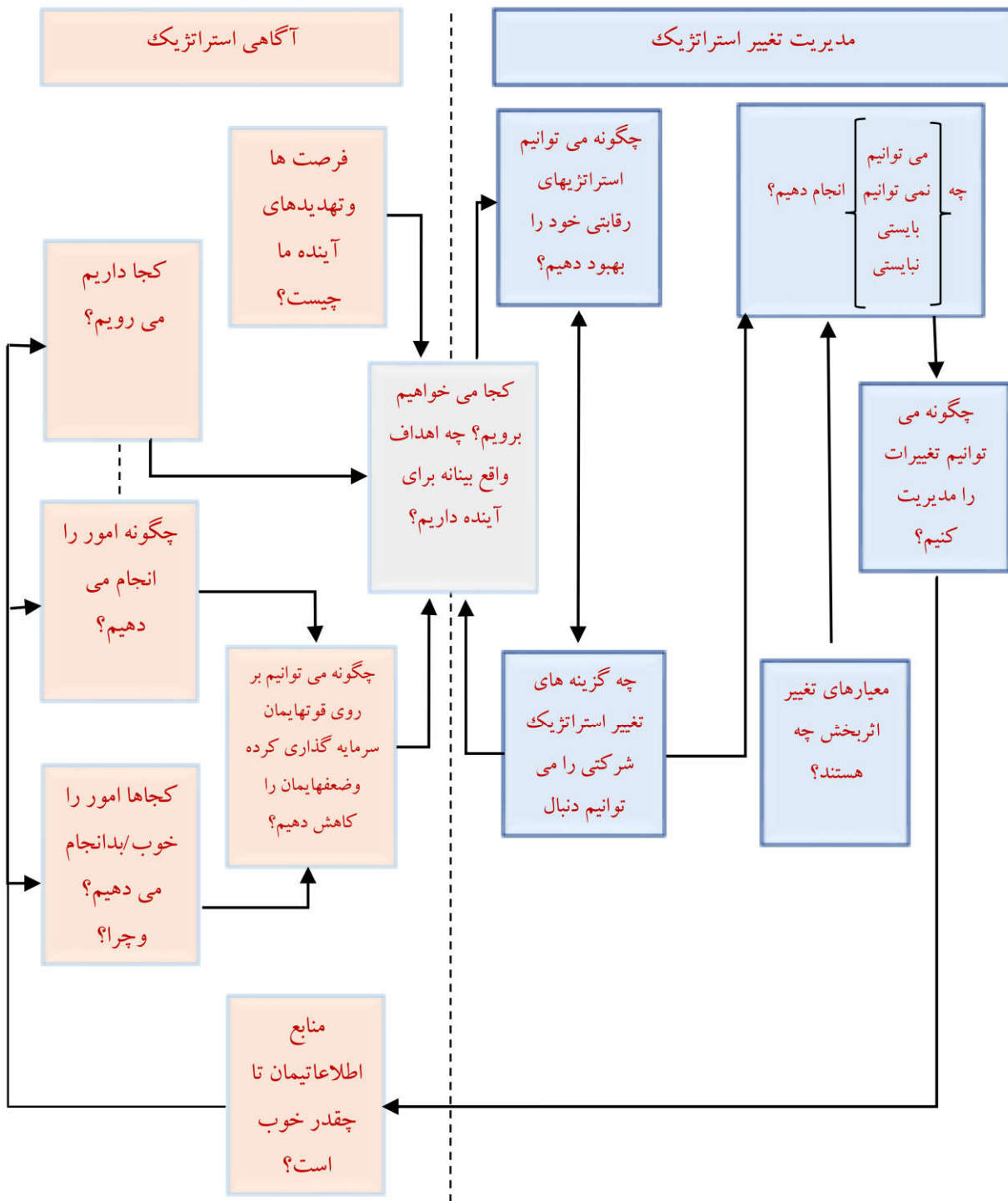
در شکل زیر این سه گام به همراه عوامل مرتبط با آنها نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> - John L. Thompson, Frank Martin, (۲۰۱۰), Strategic Management: Awareness & Change, Cengage Learning EMEA



شکل شماره ۴۴ : گام های اساسی فرایند مدیریت استراتژیک در مدل تامپسون و مارتین

آنان برای تشریح فرایند مدیریت استراتژیک به دو عامل آگاهی و تغییر استراتژیک تاکید دارند. با این نگرش کل فرایند را با طرح سوالاتی توضیح می دهند.



شکل شماره ۴۵ : گام های اساسی فرایند مدیریت استراتژیک در مدل تامپسون ومارتین

شکل فوق عناصر تشکیل دهنده استراتژی را به عنوان مجموعه ای از ۱۲ سوال در مورد آگاهی استراتژیک و تغییر استراتژیک ارائه می دهد. با حرکت از چپ به راست، سوالات مطرح شده به دنبال یک روال منطقی است. سازمان مورد نظر نیازمند ارزیابی محیط برای تشخیص وضعیت در حال حاضر

برای ارزیابی فرصت ها و تهدیدات آتی است. این کار بایستی قبل از روشن شدن مجموعه ای از اهداف و استراتژیها باشد که می توانند ارزیابی، انتخاب و اجرا شوند. مدل می تواند در یک مسیر پیوسته و احتمالاً تکراری استفاده شود. این اطلاعات (جعبه پایانی) نشان از نظارت و تداوم دارد.

با این حال، این سوالات نیز می تواند به عنوان مجموعه ای از مسائل مهم باشد که مدیران در همه جا در سازمان باید در همه زمان ها و در یک محیط آشفته مد نظر قرار گیرند. با این وجود، هنوز هم باید در یک چارچوب مشخص ارائه شود تا اطمینان حاصل کنید که هر گونه مسائل در حال ظهور می تواند در بستر مناسب و هر گونه تغییرات پیشنهادی قرار گیرد و تاثیر آنها بر مسائل دیگر مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر مدیران به طور مداوم به دنبال پاسخ به این سوالات هستند، و تصمیمات استراتژیک مناسب را به اجرا می گذارند.

در نهایت عملکرد و اثربخشی سازمان را با توجه به عوامل زیر بهبود خواهند بخشید.

■ افزایش آگاهی استراتژیک

■ حصول اطمینان از اینکه مدیران کارکردی به محیط استراتژیک و پیامدهای تصمیمات مربوط به

محصولات، خدمات و بازارهای منفرد بها می دهند و

■ درخصوص نیاز به فرصت های تغییر خاص و مناسبت آن تصمیم گیری می کنند.

### ۳۵- مدل سیستمی سنت گالن<sup>۱</sup>

سیر تکامل نظریات سازمان و مدیریت منجر به رویکردی کل نگر و سیستمی به مدیریت استراتژیک شده است. شوانکر و دیگران در کتاب خود مرور کاملی از نظریات را ارائه می دهد. وی در مرور نظریات می گوید:

نظریات سازمان و مدیریت استراتژیک همپوشانی دارند. اخیرا ایده های جامعه شناسی راه خود را در برنامه ریزی استراتژیک پیدا کرده اند. شرکت ها به عنوان سیستمی پیچیده و وفق پذیر دیده می شوند. این رویکرد توسط نظریه سیستمی تقویت شده است.

بعضی از ایده های اساسی نیز از نظریه تکامل و از مهندسی گرفته شده است. مدل مدیریت جدید سنت گالن نمونه خوبی است. این مدل فرض می کند که مدیریت در درجه اول به معنی تسلط بر پیچیدگی ها است. این امر بر مبنای سیستم های آزمون، مفاهیم و اکتشافات سایبرنتیک استوار است. این سیستم های سازمانی را در شش بعد شامل: حوزه های محیط زیست، نیروهای ساختاری، ذینفعان، فرایندها، مسائل مربوط به تعامل و شیوه های توسعه توصیف می شوند.<sup>۲</sup>

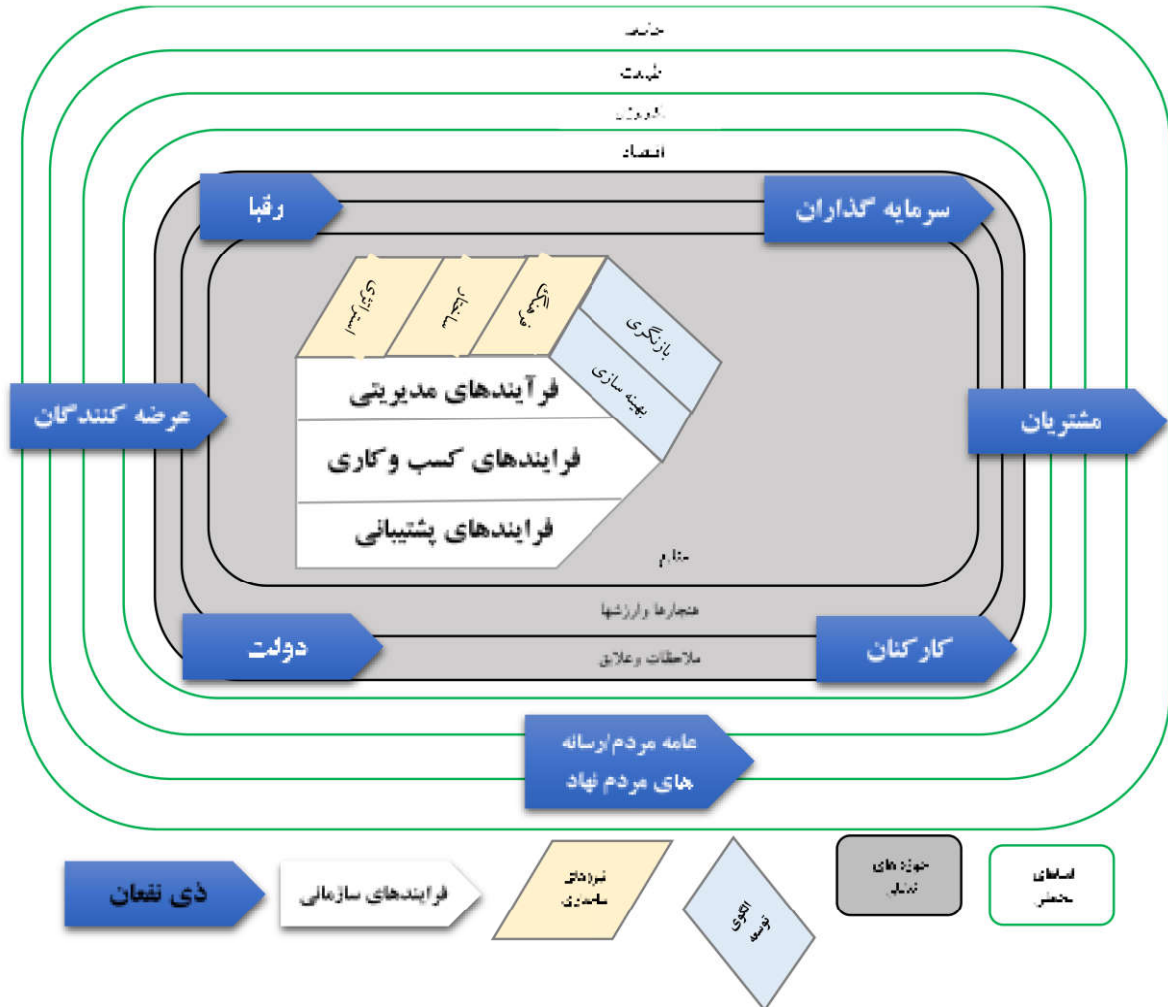
مدل مدیریت جدید سنت گالن، سازمان را به عنوان یک کل در نظر می گیرد. بنابراین، به عنوان چارچوب موثر برای ایجاد ارتباطات سازمانی عمل می کند. با این حال، شاید بیش از حد توصیفی است. رویکردهای سیستمی مانند مدل فوق به ندرت در شرکت به صورت عملی مورد استفاده قرار می گیرند. این ممکن است به این دلیل باشد که این مدل ها پاسخ های پیچیده به سوالات پیچیده ارائه می دهند که بر مبنای آن مدیران به سختی می توانند گزینه های استراتژیک و توصیه های بنیادی مشخص را پیدا کنند.

اگر چه رویکردهای دوران "فرایند استراتژیک" برای حل چالش های شرکت ها در یک جهان نامشخص از رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک سنتی بهتر است، اما آنها نیز نقایص خود برای انجام این کار دارند. یکی از مهمترین معایب رویکرد فرایندی، تمرکز بر ساختارهای سطح شرکت است. مشخص است که در دنیای تجارت با تغییرات سریع و جهانشمول امروز، محیط های اقتصاد کلان، سیاسی، اجتماعی و طبیعی آنقدر مهم هستند که نمی تواند نادیده گرفته شود. رویکردهای سیستمی

۱ - Burkhard Schwenker & Torsten Wulf, (۲۰۱۳) Scenario based strategic planning: Developing Strategies in an Uncertain World, Springer Gabler, Munchen, Germany

۲ - Rüegg-Sturm J. (۲۰۰۵), The new St. Gallen management model: basic categories of an approach to integrated management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

مانند مدل فوق، محیط زیست را نیز مورد توجه قرار داده است، اما این مدل ها اغلب بسیار پیچیده هستند. در ادامه بحث، مدل مورد نظر آمده است.



شکل شماره ۴۶: مدل کل نگر با رویکرد سیستمی سنت گالن



### ۳۶- حرف آخر

هدف عمده از بیان و تشریح تعدادی از انبوه مدل های موجود برای فرایند مدیریت استراتژیک، اشاره به تغییرات رخ داده در چارچوب و محتوای آنها بوده است. در طول زمان و به دنبال تغییرات وسیع محیطی، سازمانها به دنبال مدلی بودند که پاسخگوی نیازهای آنها باشد. صاحب نظران و محققان نیز بر حسب پایگاه نظریشان و مفروضاتی خاص، راه حل هایی را ارائه کرده اند.

ارائه مدلی تلفیقی برای فرایند مدیریت استراتژیک بر مبنای مدل های تشریح شده کاری تقریباً غیر ممکن و از سوی دیگر بی ثمری است. زیرا، اول اینکه هر صاحب نظری از واژه هایی خاص برای بیان مطلبی عام استفاده کرده که یکسان سازی آنها باعث مخدوش شدن اصل مطلب می شود. دوم اینکه صرف مرور مدل برای شناخت نظریات یک صاحب نظر کافی نیست و اشاره به کل مطالب گفته شده توسط وی لازم است و این امر به معنی تشریح کل کتب نوشته شده در این زمینه می باشد.

سوم اینکه در غالب مدل های بعد از دهه ۸۰، به فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک شامل برنامه ریزی، اجرا، نظارت و کنترل و ارزیابی و در نهایت بازخور اشاره شده است. در حالی که بعضی از آنها صرفاً بر فرایند برنامه ریزی تاکید دارند.

تعدادی تلاش داشته اند که متغیرهای جزئی فرایند را نیز بیان کنند، ولی در این حالت به جنبه هایی خاص از فرایند توجه داشته اند. اما هیچ کدام نتوانسته اند فرایند پیچیده و متنوع مدیریت استراتژیک جامع و پیکارچه را برای انواع سازمانها در قالب نموداری بیان نمایند. البته تدوین این چنین مدلی نیز امری غیر ممکن است.

نکته مهم اینکه در کلیه متون مدیریت استراتژیک به لحاظ سبقه موضوع، به فرایند برنامه ریزی استراتژیک توجه بیشتری شده است و مطالب در این زمینه بیشتر از سایر فرایندهایی اصلی است. متون نوشته شده اخیر و به خصوص بعد از دهه هشتاد به سایر فرآیندها مانند اجرا، کنترل استراتژیک و ارزیابی عملکرد توجه کرده اند. اما می توان گفت که هنوز جایگاه و نقش بازخور به خوبی در فرایند تشریح نشده است. در حالی که در نگرش سیستمی این بازخورهای مثبت و منفی است که زمینه ایجاد تغییرات لازم در سازمان را فراهم می آورد. تشریح فرآیندی برای بازخور در مدل مورد نظر این کتاب مورد توجه قرار گرفته است.

در نهایت می توان گفت که در مدل های اخیر به بعضی از ویژگی های اساسی فرایند اشاره ای شده است که می تواند راهگشای مشکلات سازمانها در به کارگیری و استقرار اثر بخش فرایند باشد. در ادامه به این نکات کلیدی اشاره ای می شود.



## مبحث دوم: ویژگی های اساسی فرایند درمبانی نظری

### ۱- اهمیت نقش زمان در کل فرایند

نمایش نقش زمان در مدل های تشریح شده کمتر مورد توجه است. اما در یک مدل این نقش برجسته شده و در تعدادی دیگر به تحلیل شکاف اشاره شده که می تواند بیانگر دو موقعیت زمانی حال و آینده باشد. مدل مطلوب باید به این امر برای نمایان شدن نقش زمان در برنامه ریزی و تسهیل تدوین برنامه های سازمان در سطوح مختلف کمک نماید. در سایر فرآیندهای اصلی نیز زمان یا دوره زمانی نقشی کلیدی ایفا می کند. به طور کلی، هر گونه تغییر در انواع محیط خارجی سازمان و به دنبال آن برنامه در محیط داخلی بایستی با محوریت زمان انجام گیرد.

### ۲- نگرش سیستمی به کل فرایند

به کارگیری نگرش سیستمی در مدیریت استراتژیک به معنی رعایت کلیه اصول و مفاهیم مورد نظر در کلیه مراحل و فرآیندهای مدیریت استراتژیک است. اهمیت قائل شدن برای اجزای یک سازمان همانند یک سیستم شامل ورودی ها، فرایند، خروجی ها، بازخور و محیط از یک طرف و انجام مراحل تفکیک و تلفیق<sup>۱</sup> با دقت کامل از طرف دیگر کمک شایانی به نگرش کل نگر و یکپارچگی و یگانگی سیستم خواهد داشت. در بعضی از مدل های فرآیندی تشریح شده در فوق مانند سنت گالن به این نکته توجه مناسبی شده است. قابل ذکر است که رعایت نگرش سیستمی در کل فرایند مدیریت استراتژیک، کاری پیچیده می باشد همان گونه که واقعیت هر سازمانی است.

### ۳- دیدگاه کل نگر به فرایند

استفاده از دیدگاه گشتالتی یا کل نگر در فرایند مدیریت استراتژیک به معنی این خواهد بود که به کلیه عوامل درگیر و موثر توجه کافی و لازم بشود. سازمان به عنوان یک کل بهم پیوسته و متعامل در نظر گرفته شود و به اصطلاح کلیه متغیرهای ورودی و خروجی در کلیه محیط های سازمان و بهم پیوستگی آنها توجه بشود.

رعایت این امر نیازمند مطالعه میان رشته ای در سازمان است که کارشناسانی از رشته های مختلف مدیریتی به صورت منسجم ولی تخصصی مباحث سازمان و مدیریت آن را بررسی کرده و برای مشکلات راه حل ارائه دهند و راه حلها پس از یکپارچه شدن در قالب برنامه ارائه گردد.

<sup>۱</sup> -Differentiation and Integration

استقرار مدیریت استراتژیک به مطالعات میان حوزه ای نیز نیازمند است. به همین دلیل، مطالعات جامعه شناختی، سیاسی، روانشناختی، اقتصادی، فرهنگی و امثال آن هم برای تحلیل شرایط محیطی لازم می شود. به طور کلی، تخصصی شدن امور باعث شده که حصول دیدگاه کل نگر در فرایند مدیریت استراتژیک سخت شود. تعدادی از صاحب نظران این حوزه به این امر توجه نموده اند، اما در مدل های ارائه شده تبیین کامل این موضوع رخ نداده است. از طرف دیگر، ادعای فرضی صاحب نظران مذکور مبنی بر اینکه بر کلیه جهات برون و درون سازمان احاطه داشته و دارای تخصص هستند نیز نه ممکن است و نه مشکل عدم حصول دیدگاه کل نگر در فرایند مدیریت استراتژیک را حل می کند.

#### ۴- نگرش همراستا سازی استراتژی ها

در مطالعات اخیر به موضوع سازگار کردن برنامه های سازمان به خصوص در مورد سازمان های بزرگ همانند بنگاه مادر مورد توجه و تاکید قرار گرفته است. در بعضی موضوع ها مانند فناوری اطلاعات و منابع انسانی تحقیقات فراوانی شکل گرفته است. برای همراستایی استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار مدل هایی نیز توسعه داده شده است. در این تحقیقات فرض بر این است که استراتژی کسب و کار توسعه داده شده است و بعد از آن لازم است تا استراتژی فناوری اطلاعات با آن همراستا و سازگار شود.

این یعنی در فرایند برنامه ریزی در شرکت برای هر کسب و کار، لازم نیست که وضعیت سایر حوزه های استراتژیک مانند منابع انسانی و فناوری اطلاعات به طور همزمان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در گام اول استراتژی کسب کار توسعه می یابد و سپس بررسی می شود که برای تحقق آن استراتژی چه بایستی در حوزه مورد نظر مانند فناوری اطلاعات انجام گیرد. به همین دلیل، در مدل های تشریح شده در این کتاب به این موضوع اشاره ای نشده است. اما در مدل مطلوب این کتاب، یگانه کردن<sup>۱</sup> استراتژی کسب و کار به طور همزمان با استراتژی های سایر حوزه های کلیدی مورد توجه قرار گرفته است.

#### ۵- رویکرد نسبت به مکاتب استراتژی

در مبانی نظری به ده مکتب در حوزه استراتژی اشاره شده است. مینتزرگ و دیگران این ده مکتب را در سه حوزه تجویزی، توصیفی و پیکره بندی دسته بندی نموده اند. هر مکتب بر مبنای مفروضاتی خاص شکل گرفته است و صاحب نظران با توجه به این مفروضات به ارائه دیدگاه های خود پرداخته اند.

<sup>۱</sup> -Unify

هر سازمان با توجه به ماموریت اصلی خود و با توجه به دیدگاه ها و انتظارات ذی نفعان کلیدی رویکرد و مکتب مناسب را انتخاب می نماید. به طور کلی، مدیران سازمان بایستی مشخص نمایند که تاکید بر روشهای کمی و تحلیلی دارند و یا به تغییر دیدگاهها و رفتارهای منابع انسانی توجه دارند و یا ترکیبی از این دو رویکرد را اثر بخش می دانند. به نظر می رسد که رویکرد تلفیقی برای سازمان های امروزی مناسب تر باشد. اما هنوز میزان سهم هر کدام از رویکرد ها می تواند تفاوتی اساسی در فرآیندهای برنامه ریزی داشته باشد. در مباحث بعدی این دو موضوع از جنبه های مختلف مورد بحث قرار می گیرد.

## ۶- مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی

مدیریت تغییر، به رفع مشکلات سازمان در تحقق برنامه تغییر به خصوص منابع انسانی توجه دارد. استقرار مدیریت استراتژیک به گونه ای اجتناب ناپذیر با چنین مشکلاتی در تحقق برنامه ها و حصول عملکرد مورد انتظار روبرو است.

رویکرد تغییر استراتژیک اخیرا توسعه یافته و به دنبال استفاده فرآیند مدیریت استراتژیک برای تسهیل روند تغییر و رفع موانع رفتاری و شناختی برای حرکت از وضع نامناسب موجود به وضعیت مناسب آینده است. شناسایی موانع رفتاری و ارائه برنامه برای رفع آنها می تواند در درون برنامه ریزی استراتژیک و یا به صورت توأم مورد توجه قرار گیرد. بعضی از صاحب نظران اخیر در مدل فرآیندی خود به این موضوع به عنوان محور بحث اشاره کرده اند. قابل ذکر است که اکثر مکاتب استراتژی، به فرایندی رسمی و متکی به تصویب و ابلاغ مدیران عالی اعتقاد دارند. اما امروزه این دو مبحث در یک موضوع باهمدیگر اشتراک دارند و آن هم چگونگی ایجاد پذیرش در زیر مجموعه ها و مدیریت مقاومت در مقابل تغییر است.

در اینجا به بعضی از روش های برگرفته شده از سایر حوزه ها برای حل مشکلات این چنینی در مدیریت استراتژیک اشاره می شود که می تواند به وجه مشترک آن با مبحث مدیریت تغییر مربوط شود.

### ۶-۱- رویکرد مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup>

مدیریت مشارکتی یکی از مباحث موجود و پراهمیت در مدیریت سازمان است. الگوهایمانند مشارکت خواهی، مشارکت جویی و مشارکت پذیری می تواند در استقرار مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. الگوهای فوق به ترتیب به میزانی (زیاد تا کم) به مشارکت افراد در تدوین برنامه، اجرا و ارزیابی آن تاکید دارد.

<sup>۱</sup> -Participative Management

گفته می شود که مشارکت دادن افراد در تهیه اطلاعات، تحلیل و تصمیم گیری های استراتژیک می تواند میزان پذیرش و تعهد آنها را نسبت به برنامه افزایش دهد. البته آن روی سکه هم مهم است. ذی نفعان کلیدی مانند سهامداران و مدیران عالی (به عنوان نمایندگان آنها) نیز انتظاراتی دارند که بایستی برآورده شود. سازگاری بین این دو مبحث خود از امور کلیدی در هر سازمانی است. در تشریح بعضی از مدل ها صاحب نظران به نقش پذیرش و تعهد مدیران و کارکنان نسبت به برنامه تاکید شده است هرچند که در نمودارها به طور خاص بدان اشاره ای نشده است. پیروان مکاتب حوزه توصیفی توجه خاصی به جنبه نگرشی و شناختی داشته اند. شرح مکاتب استراتژی در فصل مرور مبانی نظری آمده است.

### ۶-۲- رویکردهای از پایین به بالا و برعکس<sup>۱</sup>

رویکرد از پایین به بالا و برعکس، مبحثی مرتبط با مشارکت دادن افراد در فرآیند مدیریت استراتژیک است و به مفهوم جهت حرکت داده ها، اطلاعات و تصمیمات استراتژیک در سازمان است. در رویکرد از پایین به بالا، داده ها و تحلیل ها در سطوح پائینی انجام می گیرد و تصمیمات مقدماتی اخذ می گردد. نتایج در سطح مدیریت میانی تجمیع و تلفیق می گردد و پس از یکپارچه و همراستا سازی به سطح عالی ارسال می گردد. مدیریت عالی نیز با توجه به جمیع جهات و به خصوص انتظارات ذینفعان نتایج را نهایی و برای اجرا به سطوح مربوطه ابلاغ می نماید.

رویکرد از بالا به پایین بیشتر در دیدگاه های تجویزی و سنتی رایج بوده است. در این رویکرد تصمیمات استراتژیک در سطح مدیریت عالی اخذ شده و به سطوح میانی ابلاغ می گردد. برنامه ها برحسب متولی و مسئول اجرا به سطح اجرایی ابلاغ می گردد.

### ۶-۳- رویکرد چرخه ای (تبادل دو طرفه)<sup>۲</sup>

رویکرد سومی هم می توان در نظر گرفت و آن رویکرد سیکلی یا چرخه ای است. در این حالت، اطلاعات و تصمیمات به صورت چرخشی و رفت و برگشتی بین سطوح سازمانی حرکت می کنند. این رویکرد می تواند در انواع متنوعی تعریف شود. می تواند کاملاً غیرمتمرکز انجام گیرد و در این صورت نتایج حاصله در سطوح پائینی مورد قبول سایر سطوح انجام گیرد. اما تجربیات نگارنده در داخل کشور و منطبق بر برنامه ریزی استراتژیک الگوی زیر را مناسب می داند:

<sup>۱</sup> -Bottom up and Top down approaches

<sup>۲</sup> - Cyclical approach

ابتدا، نظام نامه و بیانیه عزم مدیریت به همراه مدل ها، الگوها و قالب ها در سطح مدیریت عالی طراحی و ابلاغ می شوند. سپس برنامه در سطح کلان در تمام موضوعات به صورت مقدماتی تدوین و ابلاغ می گردد.

در گام دوم، تحلیل استراتژیک و برنامه در سطح میانی بر مبنای نتایج سطح کلان تدوین می گردد. در موارد لزوم اصلاح و یا بازنگری برنامه در سطح کلان نیز مشخص و با نظر مساعد مدیریت عالی اعمال می گردد. بدیهی است که غالب اطلاعات مورد نیاز در سطح پائینی هستند. بر همین اساس، مدیریت میانی و گاهی در مدیریت در سطح عالی نیاز به اطلاعات سطح اجرایی دارد.

در گام سوم، واحدهای پائینی بر اساس برنامه های مقدماتی سطوح کلان و میانی به جمع آوری اطلاعات پرداخته و پس از تحلیل به تدوین برنامه ها اقدام می نمایند. نتایج حاصل در سطح پائینی به صورت پیشنهاد به سطح میانی ارسال می گردد. ممکن است که نتایج با معیارهای جدید یا موجود منطبق نباشد. در این صورت برای اصلاح برگشت می شود. این رفت و برگشت تا حصول نتایج قابل قبول، همراستا و جامع ادامه می یابد. به هر حال، تصمیمات در سطح عالی نهایی و ابلاغ می گردد. این چرخه برای سایر مراحل برنامه ریزی نیز ادامه می یابد.

این چرخه و برنامه و نتایج مورد انتظار در هر سطح سازمانی، بایستی در قالب یک نظام نامه تدوین و تبادل گردد. بدیهی است هر سازمانی بنا به نوع ماموریتش و سایر شرایط بایستی الگوی مناسب خود را طراحی و به کار گیرد. به عبارت دیگر، نمی توان راه حلی فراگیر و کلی برای انواع سازمان ها ارائه نمود. در مدل های تشریح شده به چرخه بازخورد کم و بیش اشاره شده است. اما در فرایند مذکور و مدل و شرح آن در اصل منابع و کتب به چگونگی اجرای آن اشاره ای نشده است.

## ۲- رویکرد تحول در برنامه ریزی

مبحث توسعه و تحول سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان یک حوزه در مدیریت سازمان دارای سابقه طولانی است. در این رویکرد، مسائل سازمانی به صورت جامع مورد توجه قرار گرفته و از روش توسعه ای برای حل مشکلات استفاده می شود. تغییر مهمترین محور بحث در این حوزه است.

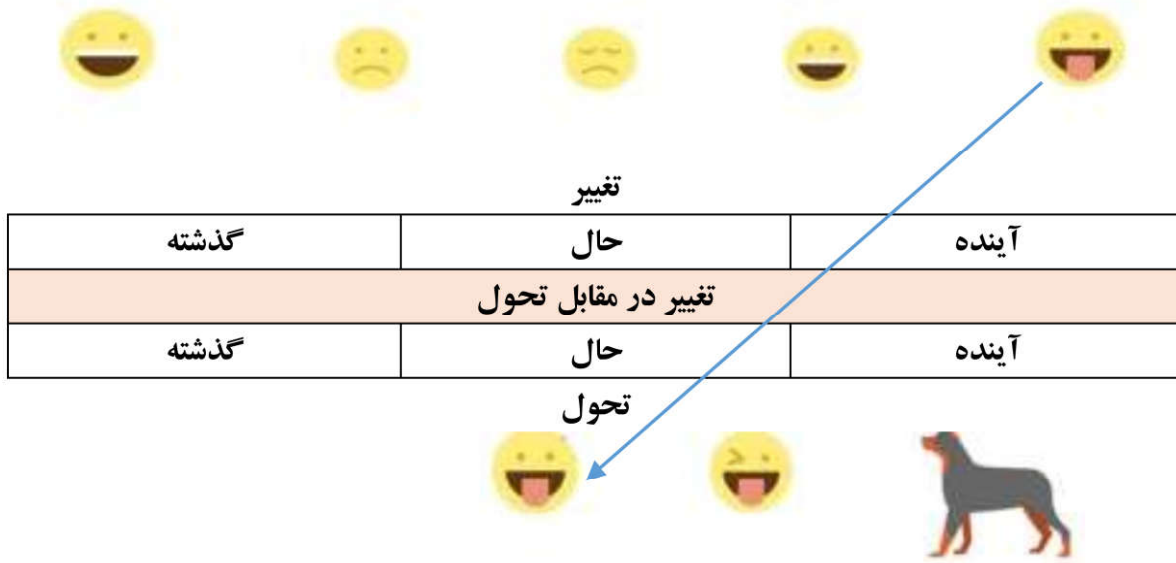
اما اخیراً برخی از صاحب نظران به مبحثی تحت عنوان مدیریت تحول استراتژیک<sup>۲</sup> اشاره کرده اند. در این مبحث به تعیین استراتژی و برنامه ریزی برای کسب وضعیتی بهتر در کل سازمان توجه می شود. یعنی وضعیت متعادل و سالم است. اما بایستی و یا انگیزه ای وجود دارد تا به وضعیتی بهتر برسیم،

<sup>۱</sup> -Organizational Development or Transformation

<sup>۲</sup> - Transformational Strategic Management



درحالی که در تغییر می توان گفت که سازمان یا بخشی از آن دچار مشکل شده است و برای رفع مشکلات مذکور نیاز به برنامه ریزی تغییر است. شکل زیر این دو مبحث را مورد مقایسه قرار می دهد.



شکل شماره ۴۷: تفاوت دو رویکرد تغییر و تحول استراتژیک

## ۸- ساختار موقت برای برنامه ریزی

یک راهکار پیشنهادی برای حصول اهداف متنوع و گاهی متناقض مشارکت دهی کارکنان در تصمیم گیری و فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان، تعریف و استقرار ساختاری موقت و ماتریسی برای کل مباحث شامل جمع آوری داده ها، پردازش و تحلیل و در نهایت تصمیم گیری است. در این ساختار افراد بر حسب تجربه خود در کمیته های تخصصی شکل گرفته براساس موضوعات کلیدی عضو می شوند و کمیته های راهبری<sup>۱</sup> و عالی مسئولیت هماهنگی و تصمیم گیری نهایی را انجام می دهند. شرح این ساختار در مبحث مقدمات برنامه ریزی آمده است.

در میان مدل های فرآیندی مرور شده گاهی به موضوع مشارکت و کاهش مقاومت در مقابل تغییر اشاره شده است. ولی شکل دهی چنین ساختاری مورد توجه نبوده است.

## ۹- فراهم سازی مقدمات

منظور از مقدمات، فعالیت ها و فرایندهایی است که جزو مباحث اصلی مدیریت استراتژیک نیست ولی نبود آنها می تواند خود فرایند و اثربخشی نتایج را زیر سوال ببرد. در مورد نادر از مدل ها به بعضی از موضوعات اشاره شده است که می تواند جزو مقدمات برنامه ریزی تعریف گردد. برای نمونه به مباحثی

<sup>۱</sup> -Steering Committee

چون برنامه برای برنامه ریزی، کسب توافق اولیه، شناخت اولیه و امثال آنها توسط محققان اشاره شده است که غالب این موارد به مقدمات برنامه ریزی بر می گردد.

در فراهم سازی مقدمات اجرا در تشریح مدل به موضوعاتی مانند ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم پاداش اشاره شده است، گرچه در نمایش مدل مورد توجه قرار نگرفته است. بدیهی است در استقرار نظام ارزیابی عملکرد استراتژیک نیز نیاز به مقدماتی است که در مدل های فرآیندی چندان به آن توجه نشده است.

توجه به مقدمات مورد نیاز برای استقرار هر فرایند اصلی مدیریت استراتژیک ضروری به نظر می آید. می توان تصور کرد که این امور جزو خود فرایند می باشد. اما تاکید این کتاب بر این است که در مواردی لازم است تا مبحث "مقدمات" به دلیل اهمیت آن، به صورت یک فرایند اصلی مطرح شود.

### ۱۰- فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به مجموعه ای از امکانات و بستر لازم برای ذخیره سازی، پردازش و توزیع اطلاعات گفته می شود. امروزه این حوزه از دو جهت در سازمان نقش آفرینی می کند. اول اینکه در تعریف آن ذکر گردید. سیستم های اطلاعاتی مانند برنامه ریزی، استراتژیک و کنترلی و نظام ارزیابی عملکرد نقشی اساسی در تدوین و کنترل و ارزیابی آن دارند. دوم اینکه فناوری اطلاعات توانسته است نقشی عمده در ارائه محصولات و خدمات شرکت ایفا نماید. نه تنها شرکت های بزرگی در این زمینه فعال هستند بلکه امکان استفاده از فناوری اطلاعات در محصولات مورد استفاده هر روز بیشتر می شود. با این وصف، صرفاً در یک مورد یکی از صاحب نظران به نقش فناوری اطلاعات در فرایند مدیریت استراتژیک اشاره نموده است.

### ۱۱- مدیریت دانش

به مفهوم فرایند تبدیل داده ها به دانش و معرفت است. این حوزه از دو جهت در سازمان نقش آفرینی می کند. بعد اول مربوط به جنبه های فنی و روشی برای تبدیل داده ها به اطلاعات و در نهایت به دانش مربوط می شود که امروزه به داده کاوی معروف است. بعد دوم به حوزه منابع انسانی مربوط است که فرایند جمع آوری، پردازش و تولید اطلاعات و تسهیم و به اشتراک گذاری آن میان منابع انسانی سازمان را دنبال می کند. هر دو جنبه نقشی اساسی در استقرار فرایند مدیریت استراتژیک دارند که در مدل ها اشاره ای به آنها نشده است.





## منابع و ماخذ

## الف - منابع فارسی

۱. احمدی، حسین، (۱۳۷۷)، "برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن"، کانون انتشاراتی سایه نما، ص ۱۷
۲. ایگور آنسف و آرتور جی مکدانل، (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه: عبدالله زندیه، انتشارات سمت، تهران
۳. آرنولد سی هکس، (۱۳۹۱)، مدل دلتا: باز آفرینی استراتژی کسب و کار، (ترجمه: محمد مهدی مهدی خواه و سعید حسین زاده)، دانشگاه امام جعفر صادق، تهران
۴. آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی
۵. پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۸)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، چاپ پنجم، (ترجمه: سهراب خلیلی شورینی)، تهران، موسسه انتشارات یادواره کتاب
۶. جان ام. برایسون، (۱۳۹۰)، برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی، عمومی و غیر انتفاعی، ترجمه: مهدی خادمی و قربان برارنیا، چاپ دوم، انتشارات آریانا قلم، تهران
۷. جی. دیوید هانگر، تامس ویلن، (۱۳۹۵)، (ترجمه: سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده)، چاپ سوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ص ۲۳
۸. جیمز براین کوبین، هنری میتزبرگ، رابرت جیمز، مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، صص ۳۸-۴۰.
۹. علی اکبر رامشک، (۱۳۸۱) "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران
۱۰. فرد آر. دیوید (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک، (ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
۱۱. فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، تبریز: انتشارات فروزش، ایران، صص ۵۴۰-۵۳۹
۱۲. مبینی دهکردی، علی؛ سلمانپور خوبی، مجید. () "درآمدی بر برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی". راهبرد. سال دوم. شماره ششم.
۱۳. مصدق راد، علی محمد، (۱۳۸۱)، "کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی"، تهران: انتشارات دیباگران

۱۴. ویلیلم گلوک، لارنس جاچ، (۱۳۷۱)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، صص ۱۶-۱۸.

۱۵. هیت، ایرلند، هاسکیسون، (۱۳۹۵)، فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت ها، ترجمه: علی پارسائیان، انتشارات آیلاز، تهران، صص ۲۹-۲۰.

## ب- منابع انگلیسی

۱. Andrews, Kenneth J, (۱۹۸۰), The concept of corporate strategy, Richard D Irwin, USA
۲. Bernard Taylor, Strategies for Planning, Long range planning, August ۱۹۷۵, pp. ۲۷-۴۰
۳. Burkhard Schwenker & Torsten Wulf, (۲۰۱۳) Scenario based strategic planning: Developing Strategies in an Uncertain World, Springer Gabler, Munchen, Germany
۴. Burkhard Schwenker & Torsten Wulf, (۲۰۱۳), Scenario based strategic planning: Developing Strategies in an Uncertain World, Springer Gabler, Munchen, Germany
۵. Chen, Shu-Hsiang, Nasongkhla, Jaitip, Donaldson, J. Ana, "From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources", Procedia - Social and Behavioral Sciences ۱۷۴ ( ۲۰۱۵ ) ۳۷۰۷ – ۳۷۱۴
۶. Chris A Geldenhuys, Louis Naude, Theo H. Veldsman, "An integrated strategic management model to navigate the establishment of transport authorities, SA Journal of Human Resource Management, ۲۰۰۳, ۱ (۱), ۵۳-۶۴
۷. Daft, Richard L., (۱۹۹۳), Management (third edition), Dryden Press
۸. David, Fred. R. (۱۹۹۳). Strategic Management, ۴th ed., Macmillan Publishing co., New York
۹. Denis Haché, Strategic Planning of Distance Education in the Age of Teleinformatics, Online Journal of Distance Learning Administration, Volume I, Number ۲, Summer ۱۹۹۸ State University of West Georgia, Distance Education Center
۱۰. Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (۱۹۹۸), "Competing on the edge: strategy as structured chaos", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۵, pp. ۷۸۶-۹.
۱۱. Fry L. Fred and Stoner R. Charles (۱۹۹۵); Strategic Planning for the New and Small Business, Upstart Publishing Company, Inc.
۱۲. Garratt, B. (۱۹۹۵b), "Introduction", in Garratt, B. (Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving, McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸.
۱۳. Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (۱۹۹۲). Applied strategic planning: A comprehensive guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
۱۴. Goodstein, L.D., Nolan, T.M. & Pfeiffer, J.W. (۱۹۹۳). Applied strategic planning, An introduction, McGraw Hill professional
۱۵. Graetz, Fiona (۲۰۰۲), "Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities", Management Decision, ۴۰/۵, p. ۴۵۷.

۱۶. Grant H. John and King R. William (۱۹۸۲); The Logic of Strategic Planning, Little and Brown Company
۱۷. H. Igor Ansoff, and Edward J. Macdonnell. (۱۹۹۰). ۲<sup>nd</sup> ed., Implanting strategic management, NY, Prentice Hall
۱۸. Hax, Arnaldo C. and Wilde, Dean L., The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy (September ۲۰۰۲). MIT Sloan Working Paper No. ۴۲۶۱-۰۲.
۱۹. Heracleous, L. (۱۹۹۸), "Strategic thinking or strategic planning?", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۳, pp. ۴۸۱-۷.
۲۰. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (۲۰۰۹). Essentials of strategic management. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning
۲۱. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (۲۰۱۰), Strategic management: An integrated approach. South-Western, Cengage Learning
۲۲. <http://crouchnet.com/planning/planning-questions/>
۲۳. <https://bduarticle.com/strategic-planning/>
۲۴. John L. Thompson, Frank Martin, (۲۰۱۰), Strategic Management: Awareness & Change, Cengage Learning EMEA
۲۵. Johnson, G. (۱۹۸۷), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford.
۲۶. Kriemadis, Athanasios, "Strategic planning in higher education athletic departments", International Journal of Educational Management, ۱۱/۶ [۱۹۹۷] ۲۳۸-۲۴۷
۲۷. Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), "Linking strategic thinking with strategic planning", Strategy & Leadership, September/October, pp. ۳۰-۵.
۲۸. McDonald, M. (۱۹۹۶), "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲ Nos ۱-۳, pp. ۵-۲۸.
۲۹. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, (۲۰۱۵) ۱۱<sup>ed</sup>, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, South-Western Publishing Co., USA
۳۰. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J (۱۹۹۸), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management", Prentice-Hall.
۳۱. Mintzberg, H. (۱۹۸۷a), "Five Ps for strategy", in Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (Eds), Readings in the Strategy Process, ۳<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. ۱۰-۱۷.
۳۲. Mintzberg, H. (۱۹۸۷b), "The strategy concept I: five Ps for strategy", California Management Review, Fall, pp. ۱۱-۲۴.
۳۳. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۰۷-۱۴.
۳۴. Pearce, John A. & Robinson, Jr., Richard B. (۱۹۸۸ ۳<sup>ed</sup>). Strategic management: Strategy Formulation and Implementation, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, USA
۳۵. Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard and Whittington, Richard, eds. (۲۰۰۱) "The Handbook of Strategy and Management." Sage Publications, London.



- |  |
|--|
| ۳۶. Pisel, Kenneth P. , A Strategic Planning Process Model for Distance Education, Online Journal of Distance Learning Administration , v ۱۱ n ۲ Sum ۲۰۰۸, University of West Georgia, Distance Education Center |
| ۳۷. Porter, M. (۱۹۸۷), "The state of strategic thinking", The Economist, May ۲۳, pp. ۱۹-۲۲.  |
| ۳۸. Priestly, Richard,(۲۰۰۱)" Strategy Planning and the Management Function from Theory to Practice", www.richard-priestly.co.uk   |
| ۳۹. Rüegg-Sturm J. ۲۰۰۵. <i>The new St. Gallen management model: basic categories of an approach to integrated management</i> . Basingstoke: Palgrave Macmillan.   |
| ۴۰. Slywotsky, Adrian.J (۱۹۹۶), Value migration, Harvard business school press.  |
| ۴۱. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (۲۰۰۱). Strategic management: Concepts and cases. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irvin.  |
| ۴۲. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (۱۹۹۹), Strategic Management. Concepts and Cases (۱۱th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.  |
| ۴۳. Turner, Ian (۱۹۹۸), Strategy, complexity and uncertainty, pp. ۱  |
| ۴۴. Wendy Robson,(۱۹۹۷), Strategic Management and Information Systems: An integrated approach, ۲nd edition. Pitman Publishing, London  |
| ۴۵. Westley, Frances & Mintzberg, Henry, Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, vol ۱۰, ۱۹۸۹, pp. ۱۷-۳۲  |
| ۴۶. Wheelen T.L and Hunger ,D" Strategic Management and Business Policy Entering ۲۱st Century Global Society , ۷th ed , Prentice Hall, London (۲۰۰۰)   |
| ۴۷. William F. Glueck & Lawrence R. Jauch. (۱۹۸۰), Business policy and strategic management. McGraw-Hill, New York   |
| ۴۸. Wilson, I. (۱۹۹۴). "Strategic planning isn't dead ± it changed", Long Range Planning, Vol. ۲۷. No. ۴, pp. ۱۲-۲۴.   |

