

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

به نام خدا

جزوه آموزشی

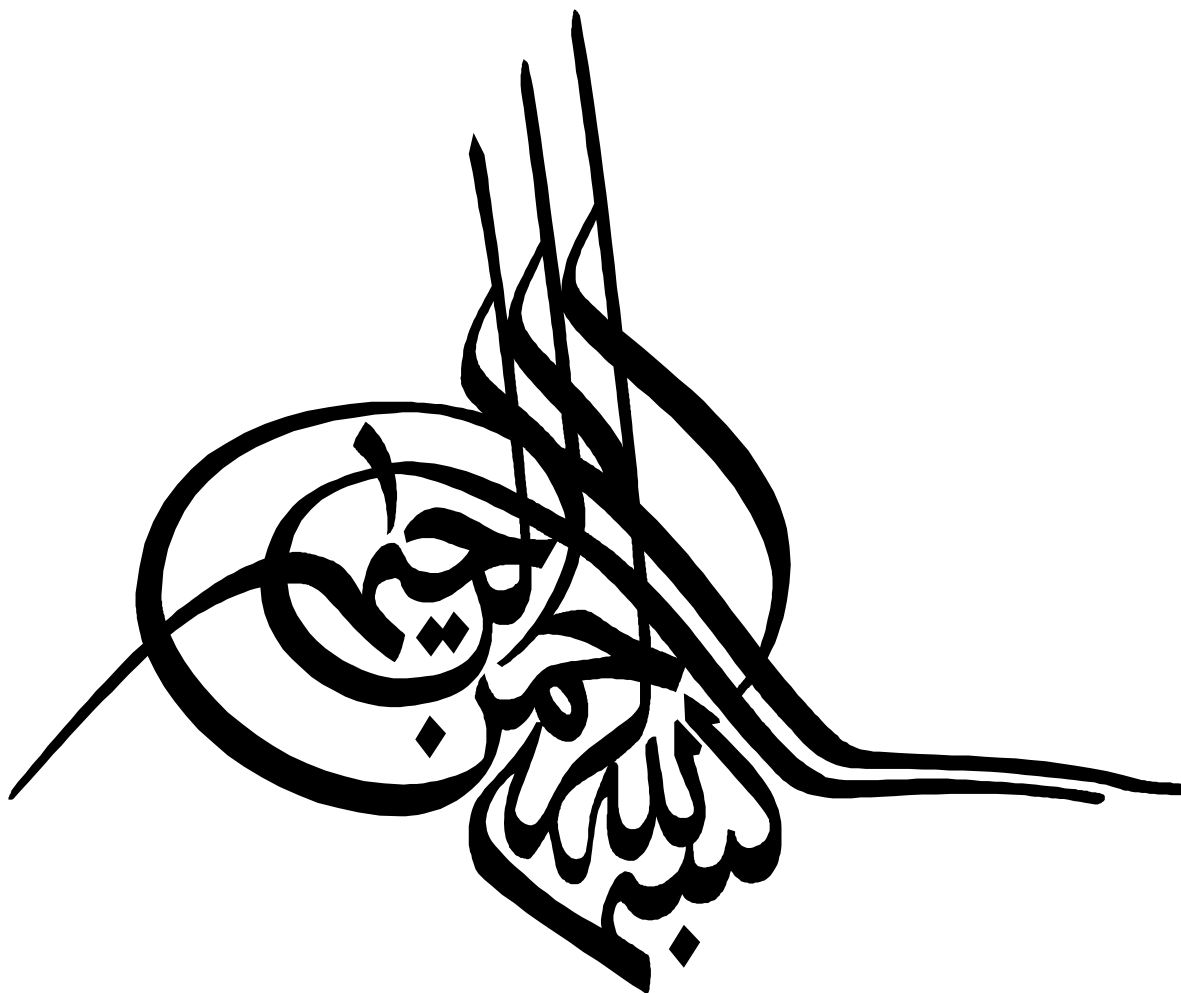
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

استاد

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۵

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

فهرست تفصیلی مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
فصل اول: برنامه ریزی استراتژیک	
۴	مقدمه
۴	نگرش های فرآیندی و استراتژیک به مدیریت
۶	مدیریت استراتژیک
۷	تفاوت های برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی
۱۰	چارچوب جامع تدوین استراتژی
۱۲	تعاریف استراتژی
۱۴	فواید و زیانهای استراتژی
۱۵	تعریف مدیریت استراتژیک
۱۹	تدوین بیانیه ماموریت، چشم انداز و ارزشها
۲۳	اهداف استراتژیک
۲۵	بررسی عوامل خارجی
۳۰	بررسی عوامل داخلی
۳۵	تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی
فصل سوم: برنامه ریزی عملیاتی	
۴۲	مقدمه
۴۳	تعیین اهداف عملیاتی بلندمدت (اهداف ۵ ساله)
۴۴	تدوین پروژه ها /فعالیت ها/سیاستها
۴۵	تعیین اهداف سالیانه
۴۶	تعیین شاخص ها و دوره ارزیابی برنامه عملیاتی
۴۷	نقشه اهداف و استراتژی
۴۹	منابع و مآخذ

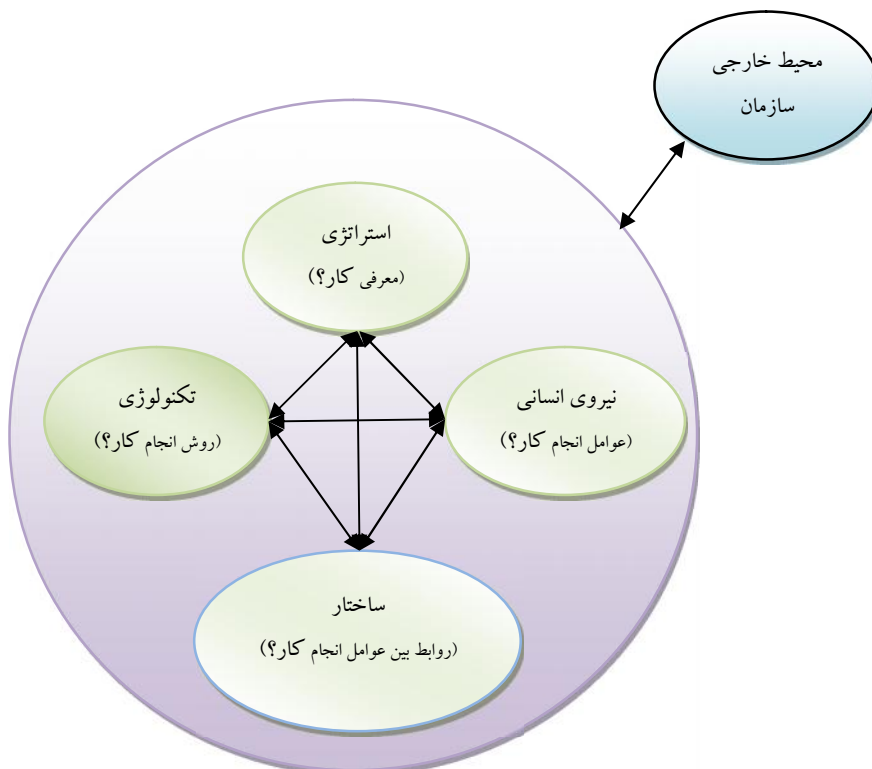
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

پیشگفتار

اداره صحیح سازمان ها در کشور نه تنها نیاز به تجارب و خلاقیت های فردی مدیران دارد بلکه مستلزم استفاده از روش های علمی و منسجم است تا هدایت آنها به سمت تعالی و پیشرفت محقق شود. کلیه سازمانها امروز نیاز دارند تا به موازات شدت گرفتن رقابت و تغییرات روندهای اقتصادی همواره به دنبال توسعه فعالیت و همچنین ارتقای بهره وری باشند. مدیران هر روز با یک چالش جدید روبرو می باشند که کاهش تاثیر این عوامل بر عملکرد سازمان نیاز دارد تا از راهکارهای علمی و تجربه شده بهره گرفت. استفاده از روش های مناسب برنامه ریزی، طراحی و سازماندهی کارآمد، اداره نیروی انسانی بومی و غیر بومی با علایق و درخواست های گوناگون و نیز توسعه بازار با توجه به محدودیت های سیاسی و اقتصادی همه و همه روز بروز بر دغدغه های مدیران می افزاید.

سازمان ها می توانند با شرایط موجود سازگار شده و از ایجاد تغییر برای دستیابی به قله های موفقیت چشم پوشی نمایند که این جهت گیری با توجه به تشدید عوامل محیطی آنها را کم کم به ورطه نابودی هدایت می کند. بنابراین این راهی جز تحول برای حرکت به سمت تعالی باقی نمی ماند. تحول در سازمان ها شامل چهار رکن اساسی است که برنامه ریزی در اولویت اول قرار دارد. بنابراین باید با بازنگری در استراتژی ها زمینه تحول در مدیریت منابع انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان، ساختار سازمانی به عنوان روابط بین نیروی انسانی و در نهایت روشها و فناوری های اجرای کار فراهم آید.

نمودار ۱- عناصر تحول سازمانی



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مجموعه حاضر به معرفی مراحل تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی سازمان پرداخته است. این مجموعه نتیجه تجربه نگارنده در بکارگیری چندین مدل برنامه ریزی در سازمانها و شرکت های ایرانی است که می توان به بانک تجارت، سازمان امور مالیاتی کشور، سازمان انرژی های نو، شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، سازمان بهزیستی کشور، سازمان امداد و نجات، وزارت نیرو، وزارت کشاورزی، فولاد خوزستان، احداث صنعت، هلدینگ ICT بنیاد مستضعفان اشاره نمود.

امید است این مجموعه و مطالب آموزشی ارائه شده مفید واقع شود.



فصل اول

برنامه ریزی استراتژیک

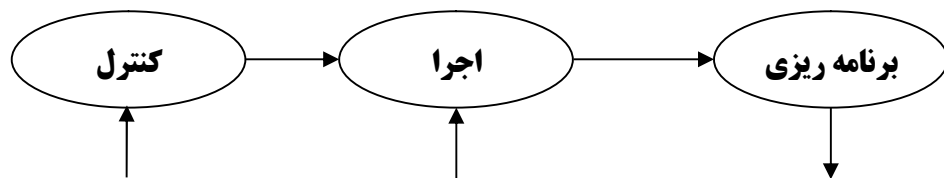
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مقدمه

تا کنون مدل‌های زیادی برای تدوین برنامه استراتژیک سازمانها ارائه شده است و هر سازمانی بر اساس نوع فعالیت‌ها، فرهنگ و تمایل مدیران خود یکی از این مدلها را انتخاب و به کار می‌گیرد. اما می‌بایست به این نکته توجه داشت که تمامی این مدلها دارای نقاط مشترک مهمی هستند. برای مثال در تمام این مدلها می‌بایست مأموریت سازمان تدوین شده و نیز تمام آنها بر تحلیل عوامل داخلی و خارجی تاکید نموده اند. در بکارگیری هر یک از این روش‌ها می‌بایست به ویژگی‌های آنها و نیز مراحل را که برای تدوین برنامه معرفی کرده اند توجه نمود و از تناسب آن با انتظارات مدیران سازمان کاملاً مطمئن بود. می‌بایست روشی بکار گرفته شود که دارای بنیان علمی و فلسفی مناسبی بوده و از استدلال منطقی برخوردار باشد. معمولاً مدیران در برابر روش‌های ابداعی بدون اساس علمی و منطقی مقابله می‌کنند و بیشتر مایل هستند تا روش‌هایی بکار گرفته شود که نه تنها از مبانی علمی مناسبی برخوردار می‌باشد بلکه نتایج بکارگیری آن مدلها منتج به تامین نیاز آنها در حوزه برنامه ریزی گردد. در این دوره تلاش شده است تا از روش‌ها و تکنیک‌هایی استفاده شود که مبتنی بر **نگرش استراتژیک و نگرش فرآیندی به مدیریت** است. این روش تا کنون در بیشترین تعداد سازمانها با ماهیت مختلف اعم از دولتی، غیر دولتی، عمومی، کوچک و بزرگ بکار گرفته شده و در ایران برای برنامه ریزی مبنای عملی قرار گرفته است.

نگرش‌های فرآیندی و استراتژیک به مدیریت

بر مبنای نگرش فرآیندی، مدیریت فرآیندی است که شامل سه مرحله اصلی برنامه ریزی، اجرا و کنترل می‌باشد و اجرای این سه مرحله به صورت منسجم و همراه با بازخورد معرف مدیریت در سازمان خواهد بود.



نمودار ۱- نگرش فرآیندی به مدیریت

در برخی از منابع به جای عبارت «برنامه ریزی» از عبارت «تدوین» استفاده می‌شود.

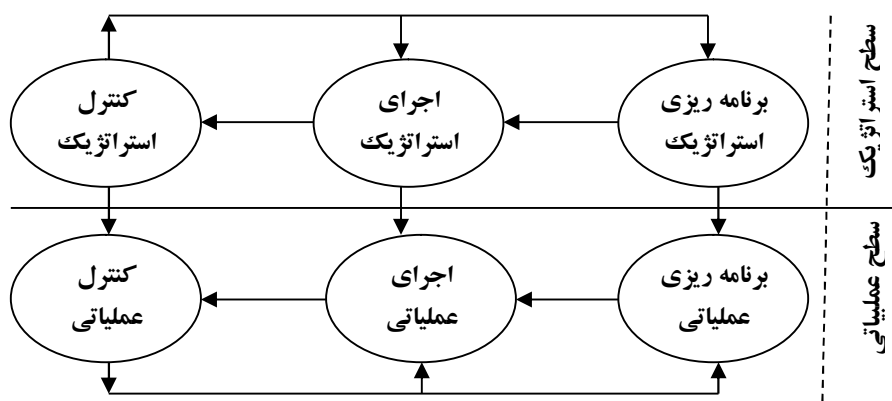
در صورتی که مدیریت بر اساس نگرش استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد می‌بایست آنرا در دو سطح استراتژیک و عملیاتی تعریف نمود. بر اساس این نگرش در سازمان هر موضوعی دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. برای مثال برنامه ریزی، ساختار، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نظام اطلاعاتی می‌تواند در دو سطح استراتژیک یا نظری و عملیاتی یا عملی داشته باشد.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



نمودار ۲- نگرش استراتژیک به مدیریت

مبنای نظری برنامه ریزی در شرکت ها و سازمانها از جمع دو نگرش فوق بدست آمده است. نمودار ۳ نشاندهنده مدیریت همراه با سه مرحله اصلی آن در دو سطح استراتژیک و عملیات می باشد. بنابر این برنامه ریزی یا تدوین، پیاده سازی و کنترل در سازمان باید در دو سطح استراتژیک و عملیات صورت گیرد. این الگو که در نمودار زیر ارائه شده است، نشان دهنده نحوه ارتباط میان سطوح استراتژیک و عملیات برای سازمان می باشد. انجام مراحل فوق در سطح استراتژیک منجر به تدوین برنامه استراتژیک و در سطح عملیات منجر به تدوین برنامه عملیاتی می شود.



نمودار ۳- مدیریت استراتژیک و عملیاتی

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف استراتژیک خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۲، ۲۴). مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن می‌بایست برنامه ریزی استراتژیک صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده سازی استراتژی‌ها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه گردد. همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است که در مرحله نخست برنامه استراتژیک تدوین شده (برنامه ریزی استراتژیک)، در مرحله دوم طرحی برای پیاده سازی استراتژی‌ها (اجرای استراتژیک) آماده شده و در مرحله سوم روشی برای ارزیابی استراتژی‌ها (کنترل استراتژیک) مشخص می‌شود.

مقصد و مسیر: اجزای برنامه

برنامه به سندی گفته می‌شود که شامل مقصد و مسیر رسیدن به آن باشد. در صورتی که برنامه در سطح استراتژیک تهیه شود به برنامه استراتژیک مشهور است که دارای زمان و مقدار خاصی برای اجزای خود نمی‌باشد و معمولاً شامل ماموریت به عنوان مقصد و استراتژی به عنوان مسیر یا راه رسیدن به مقصد است. در سطح عملیات نیز برنامه‌ای تدوین می‌شود که به برنامه عملیاتی مشهور است. برنامه عملیاتی دارای مقصدی با عنوان هدف عملیاتی و مسیری با عناوین پروژه، فعالیت و یا سیاست است و اجزای آن دارای زمان و مقدار مشخص می‌باشند. نمودار زیر عناوینی را معرفی می‌کند که در متون مختلف برای مقصد و مسیر در برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی ذکر شده است.

مسیر	مقصد	اجزا
		برنامه
۲. استراتژی • خط مشی	۱. ماموریت، چشم انداز و ارزشها • ماموریت (به تنهایی) • اهداف استراتژیک یا کیفی	استراتژیک
۲. پروژه/فعالیت • سیاست • اقدامات	۱. اهداف عملیاتی • اهداف بلند مدت • اهداف کمی • اهداف سالانه • اهداف ۵ ساله و بالاتر • خروجی‌ها	عملیاتی

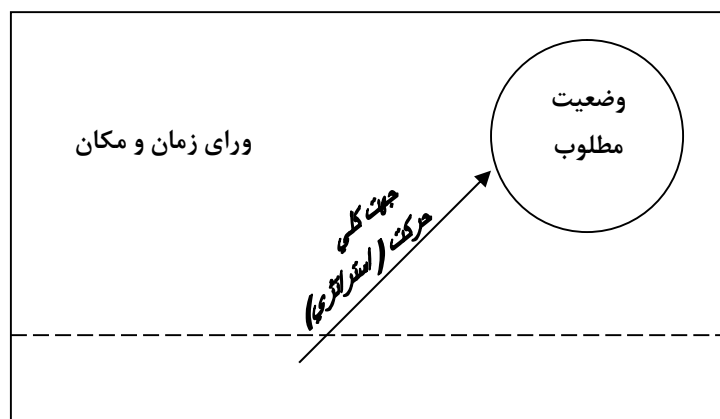
نمودار ۴- عناوین مقصد و مسیر در برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی

در این آموزش برای مقصد و مسیر در سطوح استراتژیک و عملیات عناوینی بکار گرفته می‌شود که در جدول فوق با اعداد مشخص شده است.

تفاوت‌های برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی

نظریه حرکت

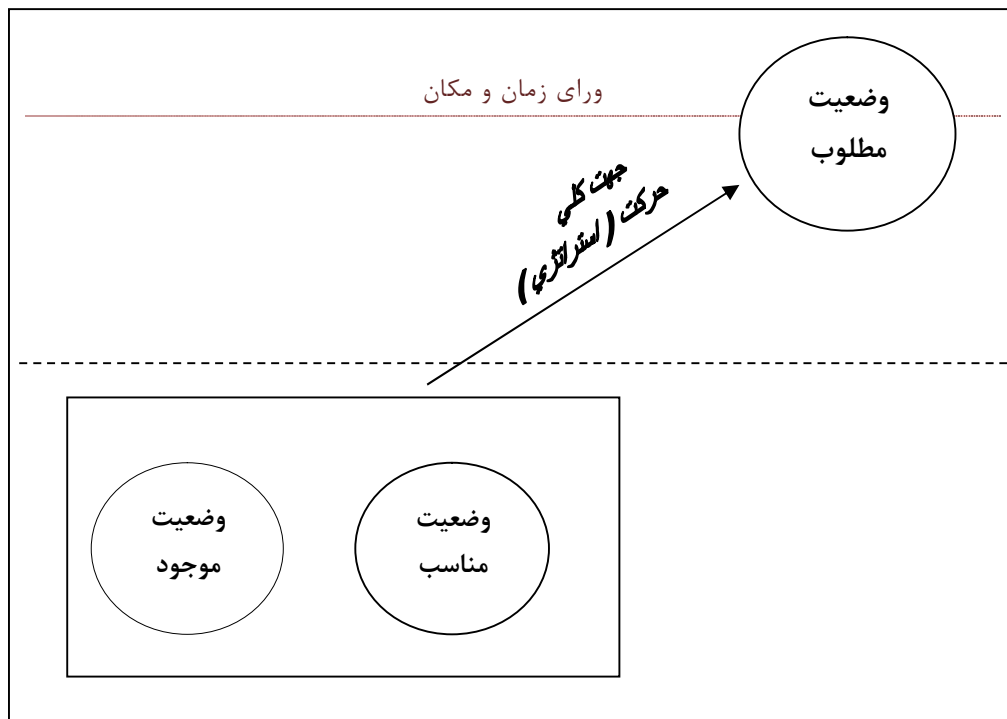
اداره سازمان در هر سطحی اعم از خانواده، موسسه، سازمان و همچنین در هر موضوعی اعم از سیاسی، فرهنگی، اقتصادی مشمول بر مفهوم حرکت و تغییر است. بنابراین اداره سازمان نیز مستلزم وجود کمال و غایت است و در واقع بدون آن (کمال و غایت)، «مدیریت و اداره سازمان مفهوم و مصداق پیدا نمی‌کند و از موضوعیت می‌افتد». ما در این جا از کمال و غایت سازمان تحت عنوان «وضعیت مطلوب» یاد خواهیم کرد. مدیریت در هر حالتی طالب میل به این وضعیت است و علی‌رغم ضیق یا نقصان در بستر حرکت در عینیت و تغییر شرایط هیچگاه از این وضعیت مطلوب منصرف نمی‌شود و در جهت تقرب بدان می‌کوشد. پس «وضعیت مطلوب» غایت کمال است و رای زمان و مکان و وصول بدان و گذر از آن معنایی ندارد و از دگرگونی شرایط در بستر زمان و مکان تغییر و تحول نپذیرفته بلکه حاکم بر آنها است و کلیه حرکتهای با توجه بر جهت کلی حرکت (استراتژی) و در جهت آن برای میل به «وضعیت مطلوب» تنظیم می‌گردند. شمای اجمالی بحث را می‌توان در شکل زیر ملاحظه کرد.



نمودار ۵- وضعیت مطلوب در تئوری حرکت

بنابراین وضعیت مطلوب ورای زمان و مکان است و از تغییرات زمان و مکان تاثیر نمی‌پذیرد ولیکن حرکت عینی در بستر زمان و مکان تحقق می‌یابد و تحت تاثیر زمان و مکان قرار می‌گیرد. همچنین در سطح طراحی و برنامه‌ریزی و سازمان دهی توجه به زمان و مکان ضروری است. پس تا به حال از دو مجموعه عنوان شده نخستین آنها «ورای زمان و مکان» بوده (مطلوب) و دومی شامل عناوینی از قبیل وضعیت موجود و وضعیت مناسب، مسافت و بستر حرکت «دارای زمان و مکان» است. زیرا که تحقق «حرکت» مستلزم وجود این دو مجموعه است و به توصیفات که گذشت، روشن شد که «وضعیت مطلوب» جهت کمی حرکت (استراتژی) را تعیین می‌کند و حرکت عینی در بستر زمان و مکان در راستای این استراتژی (که ورای زمان و مکان) است جریان می‌یابد و تحقق پیدا می‌کند.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



نمودار ۶- وضعیت مناسب و موجود در تئوری حرکت

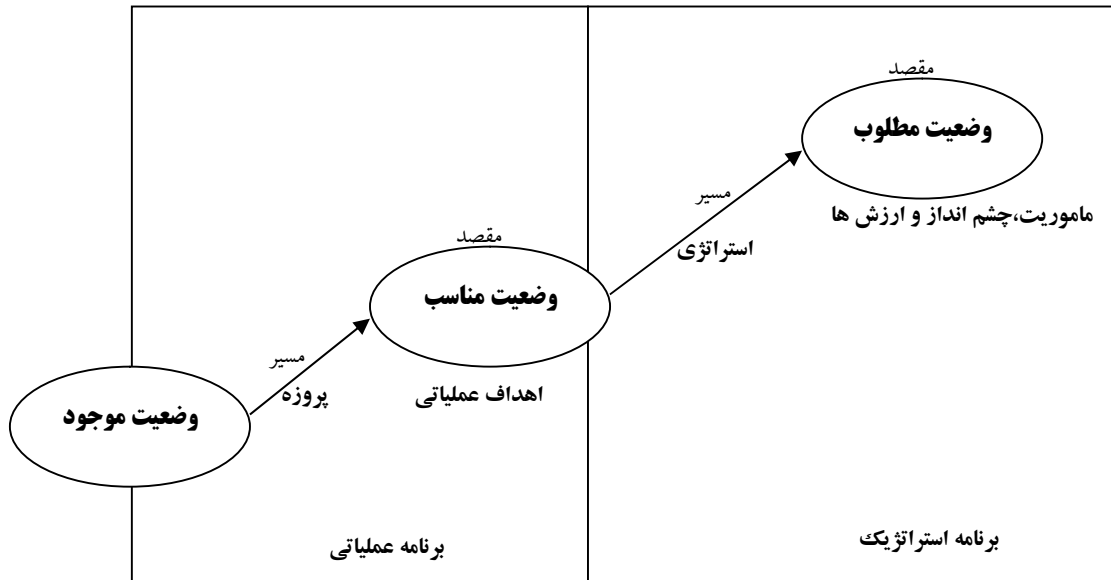
نکته مهم دیگر اینکه سازمان در ظرف زمان و مکان پیاپی از وضعیت موجود به طرف وضعیت مناسب می‌رود و پس از وصول به «وضعیت مناسب» اولیه به سمت وضعیت مناسب بعدی حرکت می‌کند و به طوری که این روند همواره ادامه دارد و در واقع همیشه به سوی مطلوب میل کند و در این سیر پیوسته از وضعیتهای موجود به وضعیتهای مناسب نسبی می‌رود تا از آنها گذر کند.

از آنجائیکه کلیه وضعیتهای مناسب، اعم از اینکه افق حرکت مقاطع کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت باشد، همه و همه در بستر زمان و مکان قرار دارند، لذا طولانی شدن دوره زمان به هیچ وجه این وضعیتها را به حوزه ورای زمان و مکان منتقل نمی‌کند.

علاوه بر شاخص های زمان و مقدار به عنوان تفاوت‌های این دو سطح از برنامه می‌توان در نمودار زیر مقایسه صحیحی در ارتباط با آنها ارائه نمود. برنامه عملیاتی شامل مقصد و مسیری است که سازمان را به وضعیتی مناسب رهنمون می‌سازد که این وضعیت می‌تواند نسبت به گذشته، زمان مورد نظر در آینده و یا حتی نسبت به آینده بسیار دور مناسب باشد. مقصد و مسیر در برنامه عملیاتی تنها در زمان تعیین شده معتبر می‌باشد و پس از آن اجزای برنامه دارای اعتبار نمی‌باشند. در حالی که اجزای برنامه استراتژیک همواره دارای اعتبار بوده و زمانی اعتبار خود را از دست می‌دهند که مدیران سازمان اقدام به بازنگری آنها کنند. برنامه استراتژیک سازمان را به سمت آینده ای مطلوب رهنمون می‌سازد و اجزای آن به عنوان هدایت کننده در تدوین برنامه های عملیاتی به

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

کار گرفته می شوند. بنابر این با تبدیل به جزء نمودن اجزای برنامه استراتژیک نمی توان به برنامه عملیاتی دست یافت بلکه اجزای برنامه استراتژیک می بایست به عنوان رهنمودهایی برای مدیران در تدوین برنامه های عملیاتی سالانه و یا بلندمدت مورد استفاده واقع گردد.



منبع: اعرابی، ۱۳۷۰

نمودار ۷- تئوری حرکت

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی های سازمان و کسب و کار، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی^۱ استفاده می شود. این چارچوب که در نمودار ۸ نشان داده شده است، ابزارها و روش هایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان ها (در اندازه های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست ها کمک می کند که استراتژی ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

۱. **مرحله شروع**^۲: در این مرحله مطالعات لازم در خصوص مأموریت چشم انداز و ارزشهای سازمان صورت می پذیرد. در واقع در این مرحله تلاش می شود تا اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان با استفاده از مطالعاتی جامع شامل بررسی انتظارات ذینفعان و نهادهای قانونی (مطالعه اسناد بالادستی)، بررسی نیاز محیطی به محصولات و خدمات شرکت (مطالعه اقتصادی)، بررسی سازمانهای مشابه (مطالعه تطبیقی یا اکتشافی) و بررسی دیدگاه مدیران (مطالعه کانونی) شناسایی گردد. پس از این مطالعات می توان با در کنار هم قرار دادن نتایج بدست آمده بیانیه های مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان را تدوین نمود. در این مرحله اهداف استراتژیک نیز تدوین می شود.

۲. **مرحله ورودی**^۳: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شود. این مرحله شامل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۴ و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۵ می باشد. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل، خارج و وضعیت رقابتی سازمان حاصل می شود، منجر به تغییر مأموریت و اهداف سازمان حتی در طول فرایند تدوین برنامه استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) بدست می آید مبنایی بدست می دهد که می توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه های مختلف استراتژی را شناسایی و احصاء نمود.

۳. **مرحله تطبیق یا مقایسه**^۶: در مرحله مقایسه، با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله اول، با در نظر داشتن چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف های کلیدی و استراتژیک) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می شوند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که منجر به دستیابی به مأموریت سازمان شده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در مرحله مقایسه و تطبیق مورد استفاده

. Comprehensive Framework for Strategy Formulation
. Initiating stage
. Input Stage
. Internal Factor Evaluation (IFE) matrix
. External Factor Evaluation (EFE) matrix
. Matching Stage

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

قرار می گیرند عبارت اند: ماتریس استراتژی اصلی^۷ (GSM) که به منظور تعیین گونه های استراتژی مورد استفاده واقع می شود، ماتریس داخلی و خارجی^۸ (IE) که برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان مناسب است و ماتریس سوات^۹ (SWOT) که ابزاری مهم در شناسایی کلیه راههای ممکن یا استراتژی های مناسب سازمان برای تحقق مأموریت است. در واقع با ماتریس GSM ابتدا گونه های استراتژی سازمان شناسایی شده و سپس با ماتریس SWOT کلیه استراتژی هایی را که سازمان می تواند برای دستیابی به چشم انداز اجرا کند شناسایی می شود و در این مرحله معرفی گونه های استراتژی یا استراتژی های ژنریک به مدیران سازمان بسیار موثر واقع خواهد شد. پس از این اقدام با استفاده از ماتریس IE می توان استراتژی های مناسب با موقعیت استراتژیک سازمان را شناسایی و به عنوان استراتژی های برتر معرفی نمود. در بسیاری از مواقع مانند این طرح ماتریس IE و GSM برای سادگی در هم ادغام و در قالب یک ماتریس بکار رفته است.

۴. **مرحله تصمیم گیری**^{۱۰}: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^{۱۱} (QSPM)، گزینه های مختلف استراتژی های برتری که در مرحله قبل (مرحله تطبیق) شناسایی شده اند، به شیوه ای کمی اولویت بندی می شود. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص می نماید و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می نماید.

مرحله شروع			
مطالعه اسناد بالادست	مطالعه تطبیقی	مطالعه کانونی	مطالعه اکتشافی
تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزشها و اهداف استراتژیک			
مرحله ورودی			
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	
مرحله تطبیق یا مقایسه			
ماتریس قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT)		ماتریس داخلی و خارجی (IE)	
مرحله تصمیم گیری			
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)			

منبع: دیوید. ۱۳۸۲، ص ۳۵۷.

نمودار ۸- چارچوب جامع تدوین استراتژی های سطح سازمان و کسب و کار

- . Grand Strategy Matrix
- . Internal-External Matrix
- . Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix
- . Decision Stage
- . Quantitative Strategic Planning Matrix

تعاریف استراتژی

هر سازمانی معمولاً راهها و الگوهای مختلفی برای فعالیتهای خود پیش رو دارد و می خواهد مناسب ترین آنها را برای هدایت عملیات انتخاب نماید. الگوها و شیوه ها و گزینه هایی را استراتژیک می گویند که مدیران و برنامه ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن پرداخته و در نهایت یکی از آنها را به عنوان استراتژی سازمان برگزینند. استراتژی را می توان در مفاهیم مختلف بکار برد ولی به طور کلی استراتژی مسیر دستیابی به مقصد آرمانی است و نشاندهنده راهی است که سازمان باید در بلند مدت طی نماید.

۱- استراتژی در مفهوم یک برنامه^{۱۲}

معنایی که عموماً از کلمه استراتژی در ذهن هر کسی تداعی می شود این است که استراتژی، همان برنامه است و به مجموعه اقداماتی گفته می شود که به شکل آگاهانه و به منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می گردد یا دستورالعملهایی است که نحوه عملکرد در شرایطی خاص را نشان می دهد. لذا در این مفهوم استراتژی راهی برای رسیدن به آینده مطلوب می باشد.

۲- استراتژی در مفهوم ترفند^{۱۳}

استراتژیها نیز همانند برنامه ها، ممکن است مفهوم کلی یا خاص داشته باشند. یکی از معانی این کلمه که به صورت خاص به کار می رود عبارتست از استراتژی در مفهوم ترفند. در این مفهوم استراتژی مانوری برای مقابله با رقبا محسوب می شود که به قصد فریب رقیب انجام می گیرد.

۳- استراتژی در مفهوم یک الگو^{۱۴}

در این تعریف استراتژی به عنوان الگویی که اقدامات در خلال آن پی گیری شده اند تعریف شده است در این معنی استراتژی به عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان مورد نظر می باشد.

۴- استراتژی در مفهوم موضع^{۱۵}

چهارمین تعریف استراتژی از نگاه مینتزرگ، استراتژی در مفهوم موضع یا موقعیت است. در این تعریف استراتژی یعنی تعیین نمودن موقعیت سازمان در محیط به عبارت دیگر انتخاب بازار خاص برای محصول خاص. بر طبق این تعریف، استراتژی نوعی عامل واسطه محسوب می شود که موجب همگونی شرایط درون سازمان با شرایط محیطی می گردد. لذا این تعریف به عوامل خارجی سازمان توجه داشته و با تعیین موقعیت سازمان در محیط خارج ارتباط دارد و در پی موقعیتی معمولی و عینی برای سازمان می باشد.

۵- استراتژی در مفهوم چشم انداز^{۱۶}

^{۱۲} - Strategy is a Plan.

^{۱۳} - Strategy is a Ploy.

^{۱۴} - Strategy is a Pattern.

^{۱۵} - Strategy is a Position.

^{۱۶} - Strategy is a Perspective.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

در حالیکه تعریف چهارم از واژه استراتژی به عوامل خارجی توجه دارد، تعریف پنجم این واژه به عوامل داخلی سازمان توجه دارد. در این تعریف استراتژی به منزله چراغ راهنمایی است برای تصمیم گیریهای اساسی، چون با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت سازمان با اطمینان خاطر بیشتری می توان قدم برداشت و خطرهای را پذیرفت. در این تعریف استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در ساختن و تحقق آینده، الهام بخش فعالیتهای کارکنان سازمان است.

از سازمانهای فعال در یک شهر کوچک گرفته تا سازمانهای فعال در زمینه های گوناگون با اندازه های مختلف و در شهرها، کشورها و مناطق مختلف دنیا، دارای چشم انداز، مأموریت و اهداف متفاوتی بوده و عوامل و متغیرهای خارجی و داخلی متفاوتی بر آنها تأثیر گذاشته یا از آنها تأثیر می پذیرند و بر همین اساس هر کدام از آنها از قوتها و ضعفهای مختلف و منحصر بفردي برخوردار بوده و با فرصتها و تهدیدهای متفاوتی مواجه هستند.

بر این اساس اگر استراتژی را طرح و نقشه ای جهت دستیابی به اهداف بلند مدت و در نهایت تحقق مأموریت سازمانی بدانیم که در این مسیر تلاش می کند تا با تکیه بر قوتها از فرصت های محیطی استفاده بهینه کرده، ضعف های داخلی را پوشش داده و از تهدیدهای محیطی پرهیز نماید بطوریکه رضایت ذینفعان را بشکلی بهتر از سایرین جلب کند، در آنصورت هر سازمانی جهت دسترسی به مأموریت و اهداف منحصر به فرد خود می تواند استراتژی خاص خود را داشته باشد و بنابراین حداقل به تعداد سازمان های فعال در دنیا استراتژی می تواند وجود داشته باشد.

با وجود اینکه مطلب فوق تا حدود زیادی صحت دارد ولی باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می کند، همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت روز افزون می باشد. که البته به دنبال این اهداف، اهدافی چون ارائه خدماتی با کیفیت و قیمت مناسب، جلب رضایت خدمت گیرندگان، توجه به جامعه و تصورات عموم، منتفع ساختن ذینفعان و ... مطرح می شود.

بنابراین با وجود منحصر بفردي بودن مأموریت، اهداف و فعالیت های سازمانها، همه آنها در حالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند به دنبال بقاء و پیشرفت هستند. بر این اساس می توان استراتژی های سازمانها را در حالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت، حفظ وضع موجود یا پیشرفت در سطوح مختلف تقسیم بندی کرد.

فواید و زیانهای استراتژی

استراتژی، قبل از هر چیز، در محیطی که مدام در حال تغییر است، نامعلوم است و دارای پیچیدگی و عدم اطمینان بالایی است، سمت و سوی معینی را عاید سازمان می نماید. در واقع سازمان بدون استراتژی را می توان به یک کشتی تشبیه کرد که قطب نما ندارد. با این همه استراتژی دارای فواید و زیانهایی است که عبارتند از:

(۱) استراتژی جهت حرکت را مشخص می کند:

- بدون استراتژی نمی توان محیط را هماهنگ کرد.
- جهت از پیش تعیین شده در محیط غیرقابل پیش بینی، می تواند گمراه کننده باشد.

(۲) استراتژی کوشش ها را متمرکز می کند:

- بدون استراتژی کوشش ها پراکنده می شود و هر اقدامی سازمان را به سوی خواهد کشید.
- رسوخ استراتژی در سازوکارهای موجود ممکن است اجازه بروز چشم اندازهای جدید را ندهد.

(۳) استراتژی به درک سازمان و تمایز آن با سایر سازمانها کمک می کند:

- استراتژی وسیله ای است برای معنی بخشیدن و درک اقدامات سازمان.
- تعریف دقیق امور سازمان به کلیشه سازی می انجامد و پیچیدگیهای موجود مورد توجه قرار نمی گیرد.

(۴) استراتژی هماهنگی و همخوانی ایجاد می کند:

- استراتژی برای ایجاد نظم و رفع ابهام ضروری است. استراتژی چارچوبی معرفتی است که عمل را تبیین و تسهیل می کند.
- استراتژی معرف واقعیت های ساده شده است. گاه قلب واقعیت است. مضافاً در تضاد با خلاقیت است که خود زائیده ناهماهنگی است.

تعریف مدیریت استراتژیک

به مجموعه تصمیمات و فعالیتهایی که در راستای تدوین، اجرا و کنترل استراتژی جهت دستیابی به اهداف سازمان صورت می گیرد، مدیریت استراتژیک می گویند.

در یک تعریف دیگر مدیریت استراتژیک عبارتست از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. همانگونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه، و سیستم های اطلاعات کامپیوتری. در یک تعریف دیگر مدیریت استراتژیک عبارتست از روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان. در مدیریت استراتژیک سعی می شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه ای تنظیم گردند که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ کرد (David, ۱۹۹۳, p.۳۵).

در واقع مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل تصمیمات استراتژیک فعالیتهای واحد اقتصادی را در بر می گیرد (Pearce II and Robinson, ۱۹۹۴, p.۲۴).

آقای ایگورانسف معتقد است «مدیریت استراتژیک» برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط، جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موفقیت مستدام آن را تامین کند و مانع غافل گیری آن در چالش وقایع شود (ایگورانسف و ادواردجی، ۱۳۷۵، ص ۱۲). گلوک و جاچ نیز معتقدند «مدیریت استراتژیک» برنامه ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط می دهد و منظور از آن تحقق هدفهای سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است (ایگورانسف و ادواردجی، ۱۳۷۵، ص ۱۲).

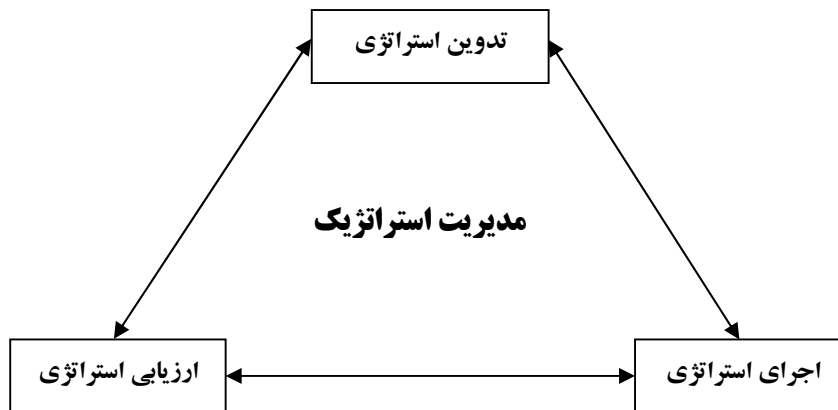
در یک تعریف جالب دیگر مدیریت استراتژیک بدین صورت ارائه گردید که «مدیریت استراتژیک» سکاننداری کشتی سازمان در بهترین فضای اشتیاق و تعهد و رشد بلند مدت درون سازمانی و هدایت آن از کم مخاطره ترین ولی بارورترین مسیرهای برون سازمانی به سوی هدفهای بلند مدت سازمان است (Jauck & Glueck, ۱۹۸۶, p.۲۸).

تعریف جامع دیگری که از مدیریت استراتژیک به عمل آمده است و تعاریف قبلی را نیز تحت پوشش قرار می دهد، عبارتست از اینکه مدیریت استراتژیک فرآیند مداوم اطمینان از تناسب برتر رقابتی یک سازمان و محیط در حال تغییرش می باشد. در این تعریف مدیریت استراتژیک عبارتست از: برنامه ریزی استراتژیک+ اجرا+ کنترل (Kreitner, pp.۱۹۶-۱۹۷).

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مراحل مدیریت استراتژیک

از آنجا که در این مطالعه از رویکرد ارائه شده توسط فرد.آر.دیوید در کتاب «مدیریت استراتژیک» استفاده شده است مراحل معرفی شده توسط وی توضیح داده می شود. مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است که عبارتند از: تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی. این مراحل ارتباط تنگاتنگ و متقابلی با هم دارند که می توان بصورت نمودار ۹ این ارتباط نزدیک را نشان داد. باید توجه داشت که هر مرحله دارای اجزا و گام های خاص خود است که این اجزا نیز در نمودار ۱۰ نشان داده شده است.



نمودار ۹- مراحل مدیریت استراتژیک

بر اساس نمودار ۹، فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله است:

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

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

ارزیابی استراتژی: در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و راه کارهای اجرایی بررسی می شود، همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار می گیرند و در نهایت نتایج بدست آمده و نحوه

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود.

سطوح مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح می‌باشد. بدین معنی که در سازمان‌های بزرگ با ساختارهای بلند، استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان تعیین می‌شوند؛ در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند. سطوح سه‌گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

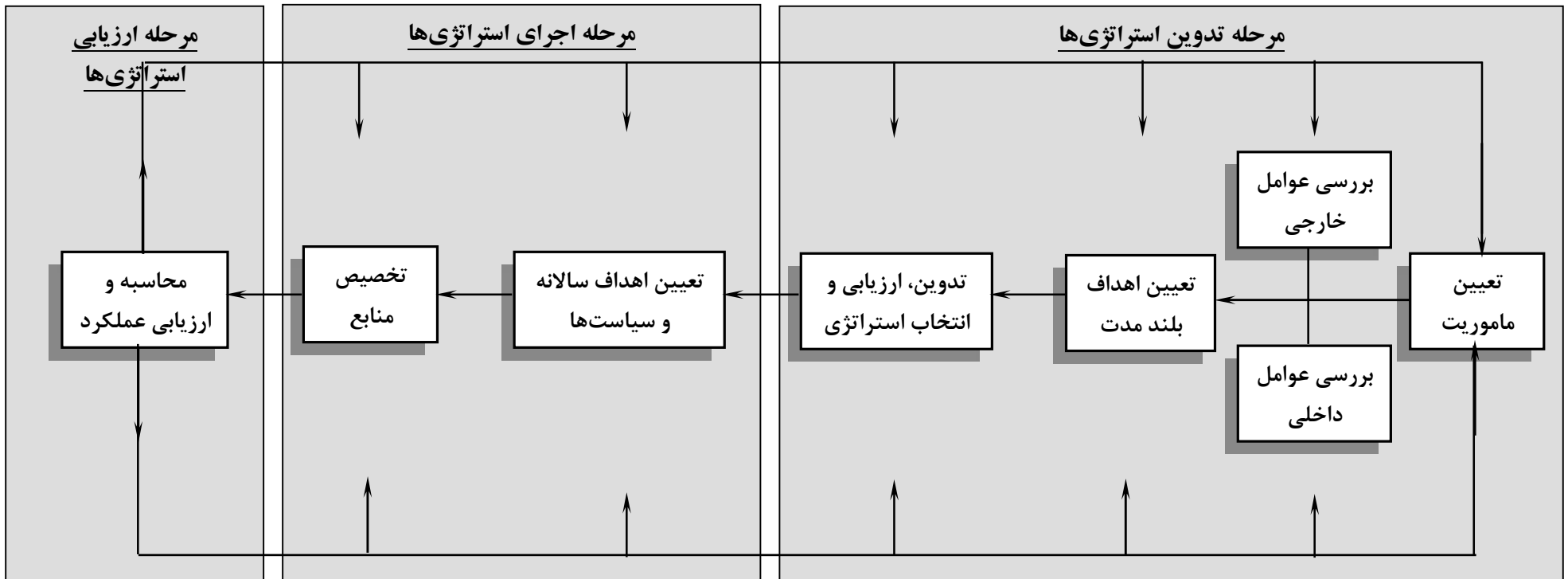
سطح کل سازمان^{۱۷}: هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل سازمان^{۱۸} می‌نامند.

سطح بخشی/کسب و کار^{۱۹}: در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای اهداف و استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هر کدام از بخش‌های سازمان نیز اهداف و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود. به استراتژی‌های این سطح استراتژی‌های کسب و کار^{۲۰} اطلاق می‌شود.

سطح وظیفه‌ای^{۲۱}: در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از واحد‌های سازمانی، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگتر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع و کمک به سازمان در هدایت واحد‌های وظیفه‌ای تدوین شده است. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای^{۲۲} می‌گویند. استراتژی‌هایی نظیر امور مالی، صادرات، منابع انسانی و IT از این دست می‌باشد.

-
- . Corporate level
 - . Corporate strategies
 - . Strategic Business Unit (SBU) level
 - . Business strategies
 - . Functional level
 - Functional strategies

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



نمودار ۱۰- مدل مدیریت استراتژیک

منبع: دیوید آر. فرد. ۱۳۸۲.

تدوین بیانیه ماموریت و چشم انداز

ماموریت: ماموریت^{۲۳} یک سازمان نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارت دیگری بیانگر هویت سازمان می‌باشد. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد، دارای یک فلسفه یا ماموریت است. این فلسفه و ماموریت که هر گونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزش‌های صاحبان و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. ماموریت، نقشی تعیین‌کننده در چگونگی تحقق‌پذیری اهداف استراتژیک سازمان دارد. اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فرا راه فعالیت‌های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه ماموریت^{۲۴} سازمان را تهیه کرده‌ایم. بنابراین بیانیه ماموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. بیانیه ماموریت دارای اجزایی است که سازمان می‌بایست در خصوص هر یک از آنها دیدگاه خود را مشخص کند. این اجزاء عبارتند از: خدمات سازمان، خدمت‌گیرندگان، گستره فعالیت، فن‌آوری، رشد، بقاء و بهره‌وری، کارکنان، مسئولیت اجتماعی، شایستگی متمایزکننده، دیدگاه سازمان نسبت به تکنولوژی، چشم‌انداز سازمان و فلسفه یا ارزش‌های سازمانی.

به طور کلی در تشخیص صحیح ماموریت یک سازمان می‌بایست به مرجع زیر مراجعه نمود:

۱. **مطالعات اسناد بالادستی:** در این مطالعات کلیه اسناد بالادستی اعم از قانون اساسی، سند چشم‌انداز کشور و سایر قوانین مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از آنها عبارات متناظر با اجزای ماموریت شناسایی شده و برای تدوین ماموریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲. **مطالعات میدانی:** در این نوع بررسی‌ها ضرورت ایجاد و تدوین ماموریت سازمان مشخص می‌شود. بررسی نیازهای جامعه به خدمات و کالاهای شرکت و نیز محدودیت منابع در این مطالعه صورت گرفته و ضرورت پرداختن به این محصولات در این بخش مشخص می‌شود.
۳. **مطالعات اکتشافی:** این بررسی‌ها کمک می‌کند تا با الهام گرفتن از ماموریت سایر سازمان‌های مشابه و نیز با تحقیق در خصوص فعالیت‌هایی که احیاناً در زمان حال صورت می‌گیرد بخش‌هایی از ماموریت سازمان را تعیین نمود.
۴. **مطالعات کانونی:** در این مطالعه به آراء مدیرانی که در کانون سازمان قرار دارند و یا فعالیت‌های مربوط به سازمان را اداره می‌کنند مراجعه می‌شود. مطالعات کانونی مهمترین بخش از فرآیند تدوین ماموریت را تشکیل می‌دهد و در این مرحله می‌بایست به کمک مدیران تمامی اجزای ماموریت سازمان را مشخص کرد.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

اجزای ماموریت

ماموریت سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌پندارند که مفاد ماموریت سازمان باید دارای اجزای زیر باشد. با توجه به اینکه ماموریت سازمان بیش از سایر فرآیندهای مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد و همگان از آن آگاه می‌شوند، پس شایسته است تا بسیاری از موارد زیر را شامل شود:

- **محصولات (کالاها یا خدمات):** مهمترین قسمت یک بیانیه ماموریت و در واقع هدف از تهیه این بیانیه این است که برای همگان مشخص شود که سازمان چرا بوجود آمده است و به چه کاری مشغول می‌باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت عنوان شود که محصولات^{۲۵} (کالاها و خدمات) عمده سازمان چیست؟
- **مشتریان/خدمت گیرندگان:** باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که خدمت گیرندگان^{۲۶} سازمان چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه در بیانیه ماموریت سازمان مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی مشتریان چه کسانی هستند).
- **بازار/دامنه فعالیت:** علاوه بر اینکه سازمان، کالاها و خدمات و مشتریان آنها را معین می‌کند همچنین باید مشخص کند که دامنه فعالیت کجاست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می‌کند یا می‌خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید در بیانیه ماموریت سازمان، نوع و گستردگی دامنه فعالیت مشخص شده و معلوم شود که سازمان در کجا فعالیت می‌کند؟ شناخت دقیق بازارهای فعالیت و بیان آن در بیانیه ماموریت هم برای کارکنان و مدیران سازمان و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.
- **فن‌آوری:** سازمان باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند. در این فرآیند سازمان باید تلاش کند تا از بهترین و مدرن‌ترین فن‌آوری^{۲۷} بهره‌گیرد تا هم خدماتی با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازارهای جهانی ارائه کند و هم بتواند نیازهای خدمت گیرندگان را به شکلی بهتر از سازمانهای مشابه برآورده نماید. همچنین سازمان باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه ماموریت عنوان کند چرا که از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود. حداقل اثر آن بر مشتریان جنبه تبلیغاتی بهره‌گیری از تکنولوژی مدرن می‌باشد.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

- **توجه به بقاء، رشد و بهره‌وری:** هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از سازمان‌ها مشابه و رقیب باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به بهره‌وری^{۲۸} بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان را عملی کند. بنابراین در بیانیه ماموریت باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این بند از بیانیه ماموریت باید آندسته از شاخص‌هایی که سازمان رشد خود را در رشد آنها می‌بیند مشخص گردد.
- **ارزشها:** ارزشهای سازمان که غالباً مرام سازمان نیز نامیده می‌شود بعنوان بخشی از ماموریت سازمان ظاهر می‌شود. فلسفه یا ارزشهای سازمان^{۲۹} باورهای بنیادی، ارزش‌ها، اولویت‌های فلسفی و اخلاقی اصلی سازمان را بیان می‌کند. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان در هدایت آن باید در بیانیه ماموریت گنجانده شود.
- **شایستگی متمایز:** سازمان‌ها در راستای کامیابی معمولاً تلاش می‌کنند تا نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقیب خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای اینکار باید به قابلیت ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که سازمان دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز^{۳۰} می‌باشد؟ این قابلیت نیز همانند فن‌آوری مدرن می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر خدمت‌گیرندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تاکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان دارد و سازمانهای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا اینکه تعداد کمتری از آنها دارند.
- **توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی):** تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت در اثر عملکردی شایسته می‌تواند موفقیت سازمان را به ارمغان آورد و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی سازمان شود بنابراین سازمان همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که آیا سازمان نسبت به مسایل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
- **توجه به کارکنان:** امروزه کارکنان بخاطر ارزشی که با فکر و عمل خود برای سازمان ایجاد می‌کنند از جمله مهمترین منابع سازمان‌ها بشمار می‌روند بطوریکه موفقیت سازمان‌ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه سازمان به آنها هستند. بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم‌دارایی ارزشمند برای سازمان به حساب می‌آیند. این امر تاثیر بسیار مثبتی می‌تواند بر روی کسانی داشته باشد که می‌خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. حتی این مساله می‌تواند بر روی مشتریان، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

▪ **چشم انداز:** چشم انداز سازمان آینده مطلوب و آرمانی است که مدیران سازمان بدنبال تحقق آن هستند. این مقصد بدون زمان تعیین می شود و تنها به عنوان افقی است که سازمان ها می توانند کلیه برنامه های خود را در جهت دسترسی به آن تدوین نمایند. در تعیین چشم انداز سازمان باید ویژگی های خود را در آینده هم برای محیط درونی و هم در خصوص جایگاه سازمان در محیط خارجی تعیین نمود. بنابراین باید مشخص کرد که در صورت تحقق آرمان، سازمان دارای چه ویژگی های درونی مانند نیروی انسانی، سیستم ها و فرهنگی است و نیز سازمان دارای چه جایگاهی در قلمرو فعالیت خود می باشد

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

در صورتیکه بخواهیم چشم انداز را در کنار ماموریت سازمان و در یک بیانیه (بیانیه ماموریت) عنوان کنیم؛ با در نظر داشتن ماموریت تهیه شده "وضعیت مطلوب و مورد نظر سازمان" را مشخص کرده و آن را تحت عنوان چشم انداز سازمان در بیانیه ماموریت در کنار سایر اجزای ماموریت مطرح می کنیم. در غیر اینصورت چشم انداز را با همان ترتیب گفته شده بصورت جداگانه تهیه کرده و تحت عنوان بیانیه چشم انداز مطرح می کنیم. برای هیچ سازمانی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود. ماموریت یک سازمان را باید با توجه به نه شاخصی که در بخش اجزای ماموریت بیان شدند ارزیابی کرد. اگر یک سازمان نتواند ماموریت سازمانی را بصورت الهام بخش و جامع تدوین نماید، نمی تواند نظر مطلوب گروه های ذینفع کنونی و بالقوه را نسبت به خود جلب کند.

اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک، مأموریت سازمان را عملی می‌کند. آنها رهنمودی به سازمان ارائه می‌کنند مبنی بر اینکه چگونه اهداف بالاتر یعنی مأموریت و چشم‌انداز را محقق سازد. اهداف، مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت می‌کند. این اهداف منعکس کننده منظور یک سازمان هستند. به عبارت دیگر بطور مستقیم از مأموریت سازمان منتج می‌شوند. سازمان‌ها برای منظورهای متفاوتی، وجود دارند؛ بنابراین دارای اهداف متفاوتی هستند. تعیین اهداف یک سازمان از مهمترین وظایف مدیریت آن است. اهداف سازمان راهنمای مدیریت است تا هرگاه از مسیر خارج می‌شوند با کمک آنها به مسیر بازگردند. هدف‌های استراتژیک بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص می‌باشد. اهداف استراتژیک از یک طرف با مأموریت سازمان و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط است بطوریکه بصورت رهنمودهایی مشخص جهت تحقق مأموریت سازمان بوده و به عنوان نتایج معین هستند که انتظار می‌رود پس از تعیین و اجرای استراتژی بدست آیند.

ماهیت اهداف استراتژیک

هدف‌های کیفی یا استراتژیک باید قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالش‌گر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی بوده و با هدف‌های واحدهای سازمانی سازگار باشد. هدف‌های کیفی را اغلب بر حسب رشد دارایی‌ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت تنوع، میزان و ماهیت یکپارچگی عمودی، سود هر سهم و مسئولیت‌های اجتماعی بیان می‌کنند. هدف‌های استراتژیک در صورتیکه به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌نمایند، موجب هم‌افزایی می‌گردند، در امر ارزیابی‌ها کمک شایانی می‌کنند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند، از میزان عدم اطمینان می‌کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند، دیدگاه‌های القا شده را تقویت می‌نمایند و در امر تخصیص منابع و طرح‌ریزی مشاغل کمک می‌نمایند.

سطوح وظیفه‌ای، بخشی و کل سازمان باید دارای هدف‌های استراتژیک باشند. آنها معیارهای مهمی را بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله عملکرد مدیران را اندازه‌گیری نمود.

ویژگی‌های اهداف استراتژیک

هدف‌های استراتژیک باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- **قابل قبول (Acceptable):** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بپندارند. بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شود تا موثر واقع شود.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

- **انعطاف پذیر (Flexible):** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه گیری (Measurable):** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود. بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند.
- **برانگیزاننده (Motivator):** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (بطور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (بطور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا بکنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب (Suitable):** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی بسوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم (Understandable):** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشانند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند. بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را بنحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست یافتنی (Achievable):** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیر واقعی و غیر قابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت موثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستاصل خواهند شد. بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف (Consistent with other Objectives):** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون شوند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشد. بطوریکه همه در یک راستا و آن هم موفقیت سازمان باشند. بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

بررسی عوامل خارجی

بررسی محیطی عبارت از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات بدست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان می باشد. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلند مدت آن بهره می برد. تحقیقات نشان داده است، که بین بررسی محیطی و سود سازمان رابطه مستقیمی وجود دارد. در بررسی عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

محیط خارجی

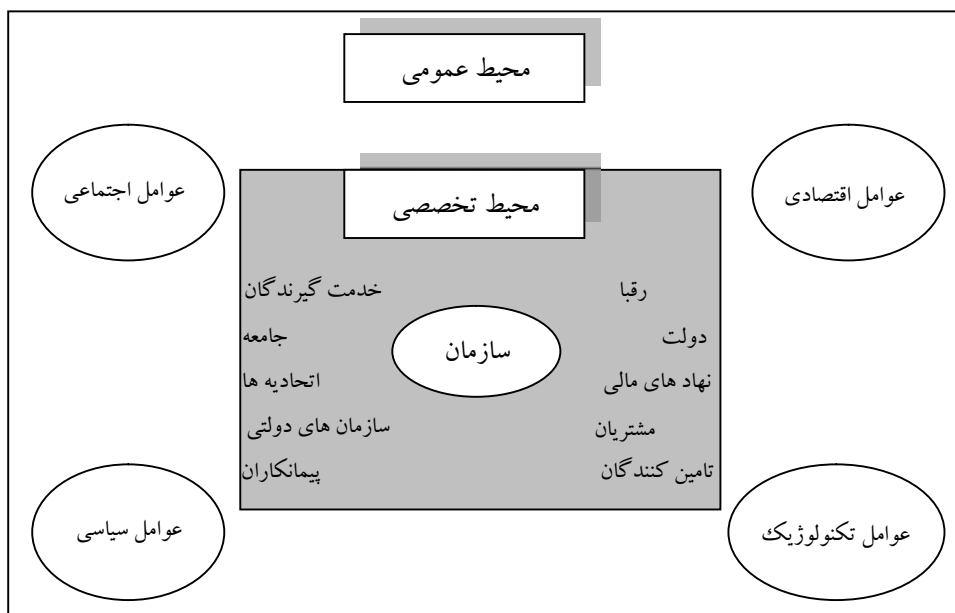
محیط خارجی سازمان را می‌توان به دو دسته: محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا رقابتی تقسیم نمود.

محیط دور/عمومی: شامل نیروهای کلانی است که بطور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان اثر نمی‌گذارند بلکه اغلب بر تصمیم‌های بلند مدت آن اثرات غیرمستقیمی دارند.

محیط تخصصی/رقابتی: شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که بطور مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از دولت، خدمت‌گیرندگان، مشتریان، سازمانهای همکار، وزارت خانه، رقبا، تازه واردین، تولیدکنندگان کالاهای جانشین و غیره. محیط تخصصی سازمان را می‌توان همان گستره ای دانست که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک که در موفقیت یا شکست سازمان تاثیر و نقش بسزایی دارند را کشف و شناسائی نمود. اگر محیط سازمان را به محیط کلان یا عمومی^{۳۱} و خرد یا تخصصی^{۳۲} تقسیم کنیم، محیط کلان می‌تواند تاثیر عمیقی بر سازمان و محیط خرد آن داشته باشد. اجزای محیط خارجی سازمان (شامل محیط عمومی و تخصصی) را به شکل نمودار ۱۱ می‌توان مشاهده کرد.

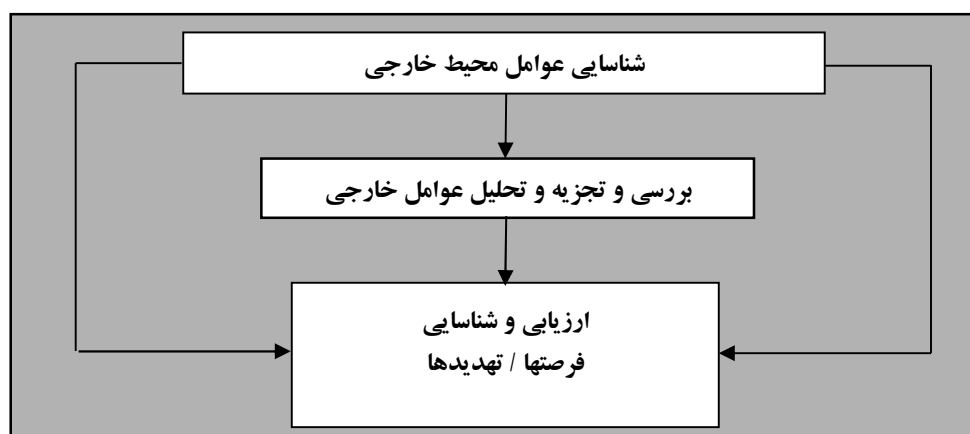
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



نمودار ۱۱ – اجزای محیط خارجی سازمان (شامل محیط عمومی و تخصصی)

الگوی بررسی محیط خارجی

بطور خلاصه در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی – فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد (شامل خدمت گیرندگان، رقبا و، سازمانهای همکار و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت ها و تهدیدها) اقدام نمود. این بیان را می توان بصورت نمودار شماره ۱۲ نشان داد.



نمودار ۱۲ – الگوی بررسی محیط خارجی

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

ابزارهای بررسی محیط خارجی

بعد از شناختی که از محیط کلان و خرد سازمان بدست می آید، باید بتوان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آنها را برای شرکت مشخص نمود. برای این کار: ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل خارجی^{۳۳}، عوامل شناسایی شده از محیط کلان و خرد، اولویت بندی خواهند شد، تا عوامل استراتژیک جهت بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی سازمان در محیط می باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^{۳۴}، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد؛ تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از فرصت‌ها یا تهدیدهای محیطی مشخص شود.

ماتریس اولویت عوامل خارجی (تشخیص عوامل استراتژیک خارجی)

پاسخ سازمان‌ها به تغییرات محیطی یکسان، اغلب متفاوت از یکدیگر است. زیرا توانایی مدیران در شناسایی و درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست. تنها تعداد معدودی از سازمان‌ها می‌توانند بطور کامل و با موفقیت، بر کلیه متغیرهای خارجی نظارت کنند. بسیاری از مدیران از کنار تحولات جدید و حیاتی، بی‌تفاوت می‌گذرند. ارزش‌های شخصی مدیران یک سازمان و همچنین موفقیت استراتژی‌های فعلی باعث می‌شود تا آنها در تشخیص متغیرهای خارجی مهم و همچنین در تفسیر آنها، دچار اشتباه شوند. این خطا را نزدیک‌بینی استراتژیک^{۳۵} یعنی «تمایل به رد اطلاعات ناآشنا و منفی» می‌نامند.

یک راه برای تشخیص و تجزیه و تحلیل تحولات موجود در محیط خارجی، استفاده از ماتریس اولویت عوامل خارجی است. در واقع علت اصلی بهره‌گیری از این ماتریس این است که با توجه به وقت و منابع در دسترس سازمان، بررسی همه عوامل خارجی شناسایی شده مقرون به صرفه نباشد و لازم باشد تا عوامل مهم‌تر برگزیده شوند تا در زمان و انرژی صرفه‌جویی به عمل آید. ماتریس اولویت عوامل خارجی در نمودار ۱۳ نشان داده شده است. در این ماتریس تعدادی از تغییرات مهم محیط عمومی و تخصصی شناسایی می‌شود، احتمال بروز این تغییرات پیش‌بینی می‌شوند و اثر احتمالی هر یک از این تغییرات بر سازمان پیش‌بینی می‌شود.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

اثر احتمالی بر شرکت

		زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع	زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط
	متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پائین
	کم	اولویت متوسط	اولویت پائین	اولویت پائین

منبع: ۱۳۸۱، ص ۶۹، هانگر و ویلن.

نمودار ۱۳- ماتریس اولویت عوامل خارجی

این ماتریس، اولویت عوامل محیطی را بر اساس دو معیار احتمال وقوع و اثر احتمالی بر سازمان تعیین می کند و به مدیران در تشخیص عوامل استراتژیک (با اولویت بالا) کمک می کند. البته باید توجه داشت که بسته به شرایط سازمان و محیط آن و نظر مدیران و استراتژیست ها، از متغیرهای دیگری نیز در قالب ابعاد این ماتریس می توان استفاده نمود.

عوامل استراتژیک بیرونی یک سازمان آن دسته از تغییرات محیطی هستند، که هم میزان احتمال وقوع آنها و هم میزان تأثیر آنها بر سازمان متوسط تا زیاد می باشد. این عوامل از طریق ماتریس فوق شناسایی شده و در قالب فرصت ها و تهدیدها طبقه بندی شده و در تدوین استراتژی بکار برده می شوند. در واقع عواملی که در خانه های تیره رنگ ماتریس قرار می گیرند، عوامل استراتژیک و اولویت دار برای بررسی بیشتر می باشند و این عوامل هستند که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت سازمان را از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید مشخص نمایند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط های کلان (اقتصادی، اجتماعی و...) و تخصصی (خدمت گیرندگان، سازمان های همجوار و...) که در ماتریس اولویت عوامل خارجی شناسایی و اولویت بندی شده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت ها و تهدیدها فهرست می شوند. این فرصت ها و تهدیدهای شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده ای که

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی نماید، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد بود. نمودار ۱۴، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد.

امتیاز(ضریب * رتبه) (۰-۴)	رتبه (۱ - ۴)	ضریب اهمیت (۰ - ۱)	عوامل خارجی اولویت‌دار
اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، فرصت‌های محیطی سازمان بیش از تهدیدهای آن خواهد بود.			فرصت‌ها
اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، تهدیدهای محیطی سازمان بیش از فرصت‌های آن است.			تهدیدها
$0 < X < 4$		۱	جمع نمره

نمودار ۱۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

بررسی عوامل داخلی

محیط داخلی

عوامل داخلی^۱، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. از بین عوامل داخلی، عواملی قوت^۲ تلقی می‌شوند که نسبت به گذشته سازمان و نسبت به سازمان‌های مشابه برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت‌ها و تواناییهایی است که سازمان را قادر می‌سازد استراتژی‌هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی‌های گوناگون نیازمند مهارت‌ها و تواناییهای متفاوتی هستند. اگر نقاط قوت سازمان به گونه‌ای باشند که تعداد زیادی از سازمان‌های مشابه از آنها برخوردار باشند، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی^۳ قرار می‌دهند و سازمان می‌تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد. اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می‌توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی^۴ دست یافته است، که برای هر کسی قابل دستیابی نمی‌باشد. با داشتن چنین قابلیت‌هایی، سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می‌شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه‌ای باشد که در محیط دوام بیشتری داشته و توسط سایر سازمانهای مشابه بر راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار^۵ تبدیل خواهد شد.

در مقابل، عواملی ضعف^۶ تلقی می‌شوند که سازمان آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد؛ در حالیکه قبلاً می‌توانست انجام دهد یا دیگران این توانایی را دارند. ساختار سازمانی نامناسب، فقدان منابع مالی و غیره از آن جمله هستند. نقاط ضعف مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی‌تواند استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کند، که از ماموریت سازمانی حمایت کند. یک سازمان در مقابله با ضعف‌های خود دو راه در پیش رو دارد:

■ سرمایه‌گذاری برای کسب نقاط قوت لازم برای طراحی و اجرای استراتژی‌های حمایت‌کننده از ماموریت سازمان

■ تعدیل ماموریت سازمانی بطوریکه با مهارت‌ها و تواناییهای موجود قابل دستیابی باشد.

سازمان‌هایی که در شناسایی و غلبه بر ضعف‌شان با شکست مواجه می‌شوند، احتمالاً از عدم مزیت رقابتی^۷ رقابتی^۷ رنج می‌برند. یک سازمان وقتی دارای عدم مزیت رقابتی است که استراتژی‌های ارزشمندی که سازمان

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

های مشابه اجرا می کنند را نمی تواند اجرا کند. چنین سازمانی باید شاهد عملکرد و بهره وری پائین تر از حد معمول باشد.

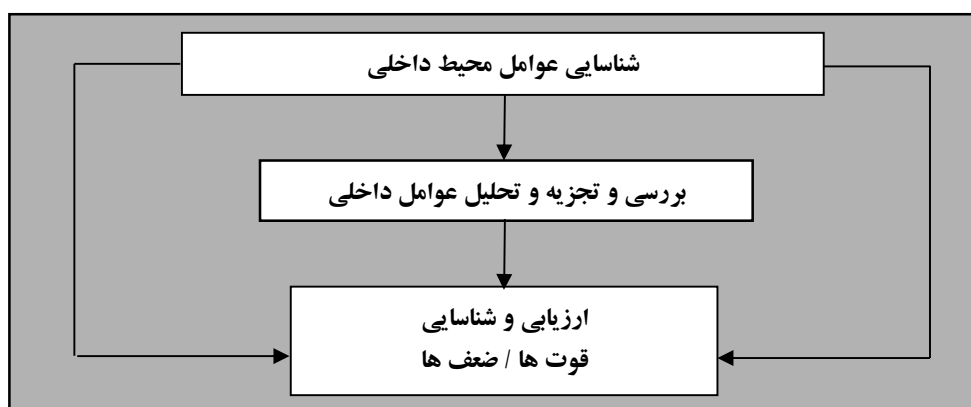
رویکرد وظیفه‌ای یکی از روشهای شناسایی عوامل داخلی

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

فرآیند بررسی عوامل داخلی

فرآیند ارزیابی یا بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرآیند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت ها و ضعف های سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفا کنند. فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و در اینصورت وظایف خود را بهتر انجام می دهند.

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



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نمودار ۱۵- مراحل بررسی عوامل داخلی

ابزارهای بررسی محیط داخلی

در فرآیند بررسی عوامل داخلی پس از اینکه با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای، عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف. برای این کار: ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی^۱، عوامل شناسایی شده از داخل سازمان، اولویت بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی^۲ جهت بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی سازمان می‌باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۳، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود.

ماتریس اولویت عوامل داخلی (تشخیص عوامل استراتژیک داخلی)

مدیران سازمان معمولاً قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان خود را بدرستی شناسایی نمی‌کنند و اطلاع کافی از آنها نسبت به عملکرد گذشته سازمان و نسبت به سازمانهای مشابه ندارند و به این خاطر توان برنامه‌ریزی درست بر مبنای قابلیت‌های سازمان را ندارند. در صورتیکه آنها نه تنها باید از وجود قوت یا ضعف بالقوه و بالفعل در سازمان خود خبردار شوند بلکه به اولویت این عوامل نیز باید پی ببرند تا بتوانند نقش آفرینی مناسبی در محیط داشته باشند. یک راه برای تشخیص و تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، استفاده از ماتریس اولویت عوامل داخلی است. در واقع علت اصلی بهره‌گیری از این ماتریس این است که با توجه به وقت و منابع در دسترس سازمان، بررسی همه عوامل داخلی شناسایی شده مقرون به صرفه نباشد و لازم باشد تا عوامل مهمتر برگزیده شوند تا در زمان و انرژی صرفه‌جویی به عمل آید. این ماتریس در نمودار ۱۶ نشان داده شده است. در این ماتریس:

- تعدادی از تغییرات مهم داخل سازمان شناسایی می‌شود.
- میزان اهمیت یا حساسیت این عوامل پیش‌بینی می‌شوند.
- میزان تاثیر این عوامل بر عملکرد و قابلیت رقابتی سازمان پیش‌بینی می‌شود.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

اثر بر عملکرد سازمان

		زیاد	متوسط	کم
میزان اهمیت/حساسیت	زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط
	متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پائین
	کم	اولویت متوسط	اولویت پائین	اولویت پائین

نمودار ۱۶- ماتریس اولویت عوامل داخلی

این ماتریس اولویت عوامل داخلی را بر اساس دو معیار میزان اهمیت/حساسیت عامل و میزان اثرعامل بر عملکرد سازمان تعیین می کند و به مدیران در تشخیص عوامل استراتژیک داخلی (با اولویت بالا) کمک می کند. البته باید توجه داشت که بسته به شرایط سازمان و نظر مدیران و استراتژیست ها، می توان از متغیرهای دیگری نیز در قالب ابعاد این ماتریس استفاده نمود.

عوامل استراتژیک داخلی یک سازمان آن دسته از عواملی هستند که هم میزان اهمیت/حساسیت آنها متوسط تا زیاد و هم میزان تاثیر آنها بر عملکرد یا قابلیت رقابتی سازمان، متوسط تا زیاد می باشد. این عوامل از طریق ماتریس فوق شناسایی شده و در قالب قوت ها و ضعف ها طبقه بندی شده و در تدوین استراتژی بکار برده می شوند. در واقع عواملی که در خانه های تیره رنگ ماتریس قرار می گیرند، عوامل استراتژیک و اولویت دار برای بررسی بیشتر می باشند و این عوامل هستند که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت سازمان یا سازمان را از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید مشخص نمایند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل قوت ها و ضعف ها فهرست می شوند. این قوت ها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا از ضعف رنج می‌برد. نمودار ۱۷، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

امتیاز (ضریب * رتبه) (۰-۴)	رتبه (۱ - ۴)	ضریب اهمیت (۰ - ۱)	عوامل داخلی اولویت‌دار (استراتژیک)
			قوت‌ها -
			ضعف‌ها -
$0 < X < 4$		۱	جمع نمره
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، قوت‌های داخلی سازمان بیش از ضعف‌های آن است. ▪ اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، ضعف‌های داخلی سازمان بیش از قوت‌های آن است. 			

نمودار ۱۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نتیجه بررسی عوامل خارجی و داخلی

هدف از بررسی عوامل خارجی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بود و هدف از بررسی عوامل داخلی شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان می‌باشد. نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و سرانجام ماموریت سازمان در مجموع، می‌توانند مبنایی بدست دهند تا بر این اساس هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌ها تعیین شوند. استراتژیست‌ها به هنگام تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌کوشند با بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند.

بنابراین از بررسی عوامل خارجی و داخلی و با بکارگیری ابزارهای مناسب، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی می‌شوند و از این طریق استراتژیست‌ها می‌توانند با در نظر داشتن آنها و ماموریت سازمان نسبت به تعیین استراتژی‌های درست اقدام کنند.

تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی

استراتژی^۴ را می‌توان راه رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان تلقی کرد، به گونه‌ای که این راه در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان بوده و با توجه به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) طوری تعیین شده باشد که با استفاده از قوت‌های داخلی از فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

در بررسی استراتژی‌ها درباره شیوه انتخاب استراتژی‌هایی بحث می‌شود که می‌توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن به هدف‌های بلندمدت و مأموریت سازمان دست یافت. توجه همزمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلند مدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را بدست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا فراتر گذاشته و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار روبرو شود. استراتژی‌های گوناگون در سایه امور تصادفی عرضه نمی‌شوند، آنها از مأموریت سازمان، هدف‌های بلند مدت و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشأت می‌گیرند. آنها براساس آن دسته از استراتژی‌هایی قرار دارند که در گذشته به اجرا درآمده و کارساز واقع شده اند.

فرآیند بررسی و انتخاب استراتژی

تجزیه و تحلیل موقعیت (داخلی و خارجی) و مرور چشم‌انداز، مأموریت و اهداف برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است. استراتژیست‌ها هیچ‌گاه همه گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر را که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد، زیرا بی‌نهایت راه عملی وجود دارد و برای اجرای هر یک از آنها می‌توان از راه‌های بسیار زیادی استفاده کرد.

مدیران و کارکنانی که مسئول تعیین مأموریت سازمان، بررسی عوامل داخلی و خارجی بوده‌اند باید استراتژی‌های گوناگون را شناسایی و آنها را ارزیابی نمایند. در این فرآیند باید نمایندگان از بخش‌ها و واحدهای سازمان گنجانده شوند، درست همانند حالتی که پیش از این درباره تدوین مأموریت بحث کردیم. لازم به یادآوری است که مشارکت مدیران و کارکنان این فرصت را برای آنها به وجود می‌آورد تا آنچه که سازمان در حال اجرای آن است را به خوبی درک کنند و خود را متعهد به تأمین هدف‌های سازمان بدانند.

همه کسانی که در بررسی و انتخاب استراتژی‌ها مشارکت می‌کنند باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات و اشراف به مأموریت سازمان به مشارکت کنندگان کمک می‌کند که استراتژی‌های خاصی را که در ذهن و فکر خود دارند، بسیار شفاف گردد

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

(البته این استراتژی‌ها همان‌هایی هستند که به اعتقاد این افراد بیشترین نفع سازمان را تأمین می‌کنند). این شیوه اندیشه موجب تقویت خلاقیت خواهد شد.

ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در سطح کل سازمان

با توجه به اینکه ابزارهای زیادی جهت تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی در سطح کل سازمان استفاده شده‌اند و بسیاری از آنها نیاز به محاسبات مشکل، زمان بر و هزینه‌بر دارد، در این مطالعه سعی می‌شود برای هر سطح یک یا حداکثر دو ابزاری معرفی شود که نیازی به محاسبات زیاد نداشته باشد و براحتی بتوان عوامل داخلی و خارجی سازمان را در آن تطبیق داده و استراتژی‌های ممکن را شناسایی نمود.

با وجود ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پرتفولیو (شامل GE, IE, BCG) تحلیل سوالات بحرانی، مدل برنامه‌ریزی بهبود عملکرد و ... ابزاری که از سهولت کافی برخوردار بوده و بطور گسترده در همه سطوح کاربرد دارد، ماتریس فرصت، تهدید، قوت، ضعف (SWOT) می‌باشد. در این جا برای سطح کل سازمان، ماتریس SWOT و IE جهت بررسی و انتخاب استراتژی‌ها توضیح داده می‌شوند.

۱. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) ابزاری برای شناسایی کل استراتژی‌ها

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، استراتژی‌های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین، همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد.

در نمودار ۱۸، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف نشان داده شده است. توجه کنید که این ماتریس دارای ۹ خانه است. همان‌گونه که شکل نشان می‌دهد، چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، چهار خانه استراتژی‌های را نشان می‌دهند و یک خانه سفید یا خالی است. چهار خانه‌ای که نشان دهنده استراتژی‌های هستند، در واقع استراتژی‌های SO، ST، WO، WT می‌باشند که پس از تکمیل شدن چهار خانه حاشیه‌ای مربوط به عوامل اصلی (S، O، W، T) به وجود می‌آیند.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید	با بهره جستن از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها برآید.	
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات - T
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	

نمودار ۱۸- ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

از طریق بکارگیری ابزارهای بررسی استراتژی ها (ماتریس IE SWOT) عوامل داخلی و خارجی سازمان با هم تطبیق داده شده و استراتژی های ممکن جهت برخورد مناسب با این عوامل شناسایی می شوند. مساله مهم و در واقع نتیجه این فرآیند، انتخاب درست استراتژی هایی است که باید در سازمان اجرا شوند. این مرحله از اهمیت فوق العاده زیادی برخوردار است چرا که قسمت اعظمی از منابع سازمان را درگیر اجرای استراتژی ها خواهد نمود، پس باید دقت لازم به عمل آید تا بهترین استراتژی ها از میان گزینه های شناسایی شده انتخاب شود.

۲. ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) ابزاری برای تعیین استراتژی های مناسب

به کمک این ماتریس سازمان می تواند موقعیت خود را در ارتباط با عوامل داخلی و خارجی احصاء کرده و در نهایت از میان کل استراتژی های شناسایی شده در ماتریس SWOT استراتژی های مناسب را شناسایی و در دستور اجرای قرار دهد.

بر اساس این ماتریس، سازمان بایستی امتیازاتی که در ماتریس های بررسی عوامل داخلی و خارجی بدست آورده است را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد. در این صورت با قرار گرفتن سازمان در یکی از خانه های این ماتریس، استراتژی مربوط به آن برای سازمان مشخص می شود.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی

۱	۲	۲/۵	۳	۴	
	استراتژی محافظه کارانه		استراتژی تهاجمی		۴
۲		۱			۳
	استراتژی تدافعی		استراتژی رقابتی		۲/۵
۴		۳			۲
					۱

نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی

نمودار ۱۹- ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

در قالب این ماتریس چهار نوع استراتژی ممکن است برای سازمان مطرح شود:

▪ استراتژی‌های تهاجمی

اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه اقرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجه است و برای چنین واحدهایی بایستی استراتژی توسعه اتخاذ شود. این نوع استراتژی‌ها را استراتژی‌های تهاجمی یا رشد می‌نامند که با استراتژی‌های SO معادل می‌باشند.

▪ استراتژی‌های محافظه کارانه

اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه ۲ قرار گیرد، این بدان معنی است که با فرصت بیشتر ولی در عین حال به ضعف بیشتری مواجه است و باید با با اتکای به فرصت‌ها تصمیم به ماندن در صحنه فعالیت بگیرد و جهت رفع ضعف‌های داخلی با اتخاذ استراتژی محافظه کارانه، به حمایت از عوامل داخلی برآید این نوع استراتژی‌ها با استراتژی‌های WO در ماتریس SWOT مطابقت دارد.

▪ استراتژی‌های رقابتی

قرار گرفتن در خانه شماره ۳ به این معنی است که سازمان دارای قوت‌های مناسبی است ولی در محیط خارج با تهدید روبرو است. در چنین شرایطی سازمان باید با کمک قوت‌های خود از تهدیدات بیرونی احتراز ورزد و تلاش کند آنها را به فرصت تبدیل نماید. استراتژی‌های رقابتی هم‌تراز با استراتژی‌های ST است.

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

▪ استراتژی‌های تدافعی

اگر امتیازات سازمان به گونه‌ای باشد که در خانه ۴ قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است و در حال حاضر با چیزی به غیر از هزینه‌های گزاف نگهداری و ضرر مواجه نمی‌باشد و به نظر می‌رسد که اتخاذ استراتژی‌هایی از نوع برداشت یا کاهش فعالیت‌ها برای تداوم حیات سازمان یا تعیین تکلیف و جلوگیری از ضرر بیشتر آن مناسب باشند. در این شرایط استراتژی‌های WT استراتژی‌های مناسب سازمان می‌باشند.

۳. ماتریس QSPM ابزاری برای تعیین اولویت استراتژی‌ها در سطح کل سازمان^۵

از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به منظور تعیین اولویت استراتژی‌های مناسب استفاده می‌شود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و دوم (مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان) چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود تا بدان وسیله به شیوه‌ای عینی استراتژی‌های قابل اجرا مشخص شوند. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد.

در نمودار ۲۰ شکل اصلی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارائه شده است. توجه کنید که ستون دست راست این ماتریس در برگیرنده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول چارچوب جامع تدوین استراتژی) است و در ردیف بالا استراتژی‌های مختلف امکان‌پذیر (از مرحله دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی) نوشته شده است. به ویژه ستون دست راست این ماتریس در برگیرنده اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت به دست آمده‌اند. در ستون بعدی ضریب متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نوشته می‌شود.

^۵ مرحله سوم چارچوب جامع تدوین استراتژی: تصمیم‌گیری

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

انواع استراتژی های قابل اجرا						ضریب	مرحله دوم چارچوب: تطبیق مرحله اول چارچوب: ورودی
استراتژی n ام		استراتژی ...		استراتژی اول			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی اقتصادی سیاسی/قانونی/دولتی اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی فن آوری رقابتی
						۱	جمع نمره عوامل خارجی
							عوامل اصلی داخلی مدیریت بازاریابی امور مالی/حسابداری تولید/عملیات تحقیق و توسعه سیستم اطلاعات رایانه
						۱	جمع نمره عوامل داخلی
۰-۸		۰-۸		۰-۸		۲	جمع کل امتیاز استراتژی

نمودار ۲۰- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین میزانی که یک استراتژی می تواند از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کند. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها را (در مجموعه استراتژی های قابل اجرا) تعیین کرد.

فصل دوم

برنامه ریزی عملیاتی



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مقدمه

برنامه های عملیاتی به مجموعه ای از مقاصد و مسیر هایی گفته می شود که دارای زمان و مقدار مشخص بوده و بر اساس برنامه های راهبردی سازمان تعیین می شوند. این برنامه ها در سازمانهای مختلف به شیوه های متعددی تهیه می شوند. در بسیاری از سازمانها برنامه های بودجه سالیانه جایگزین این برنامه ها می باشد. در برخی از سازمانها نیز بر اساس نیاز های حوزه های مختلف سازمانی این برنامه ها تهیه شده و ملاک عمل برای یک سال فعالیت قرار می گیرد. برنامه های عملیاتی مجموعه ای از اقدامات و اهداف کاملاً کمی است که اجرای آنها می بایست به سازمان کمک کند تا در جهت چشم انداز خود گام برداشته و نیز در راستای استراتژی های تعیین شده توسعه یابد.

اگر در سازمانها برنامه های عملیاتی بر اساس برنامه راهبردی تهیه نشود اگر چه ممکن است تلاش های زیادی توسط کارکنان صورت پذیرد ولی تضمینی وجود ندارد که این تلاش ها منجر به تحقق خواسته های مدیران ارشد یا صاحبان سهام و یا ذینفعان بشود. از سویی اگر برنامه های راهبردی در سازمانها ملاک تدوین برنامه های عملیاتی واقع نشوند تنها جزواتی زیبا و مجلد شده به شمار می آیند و بیشتر جنبه تبلیغاتی دارند. بنابراین این هنر مدیران این است که از برنامه های راهبردی در تدوین برنامه های عملیاتی بهره جسته و سازمان را در راستای استراتژی های تدوین شده راهبری نمایند. برنامه های عملیاتی که مبتنی بر استراتژی های سازمان باشد به مدیران این امکان را می دهد تا بر اساس میزان تحقق اهداف استراتژیک یا چشم انداز، واحد های سازمانی را ارزیابی نموده و برنامه های پاداش و ترفیع را بر این اساس تنظیم نمایند.

بر اساس روش مورد نظر در این آموزش برنامه های عملیاتی دارای چند جزء اصلی است که عبارتند از:

۱. اهداف عملیاتی بلند مدت یا پنج ساله

۲. پروژه، سیاستها و یا فعالیتهای

۳. اهداف عملیاتی یک ساله

۴. شاخص های ارزیابی برنامه های عملیاتی

در این فصل به طور مختصر نحوه شناسایی هر یک از این اجزاء معرفی می شود.

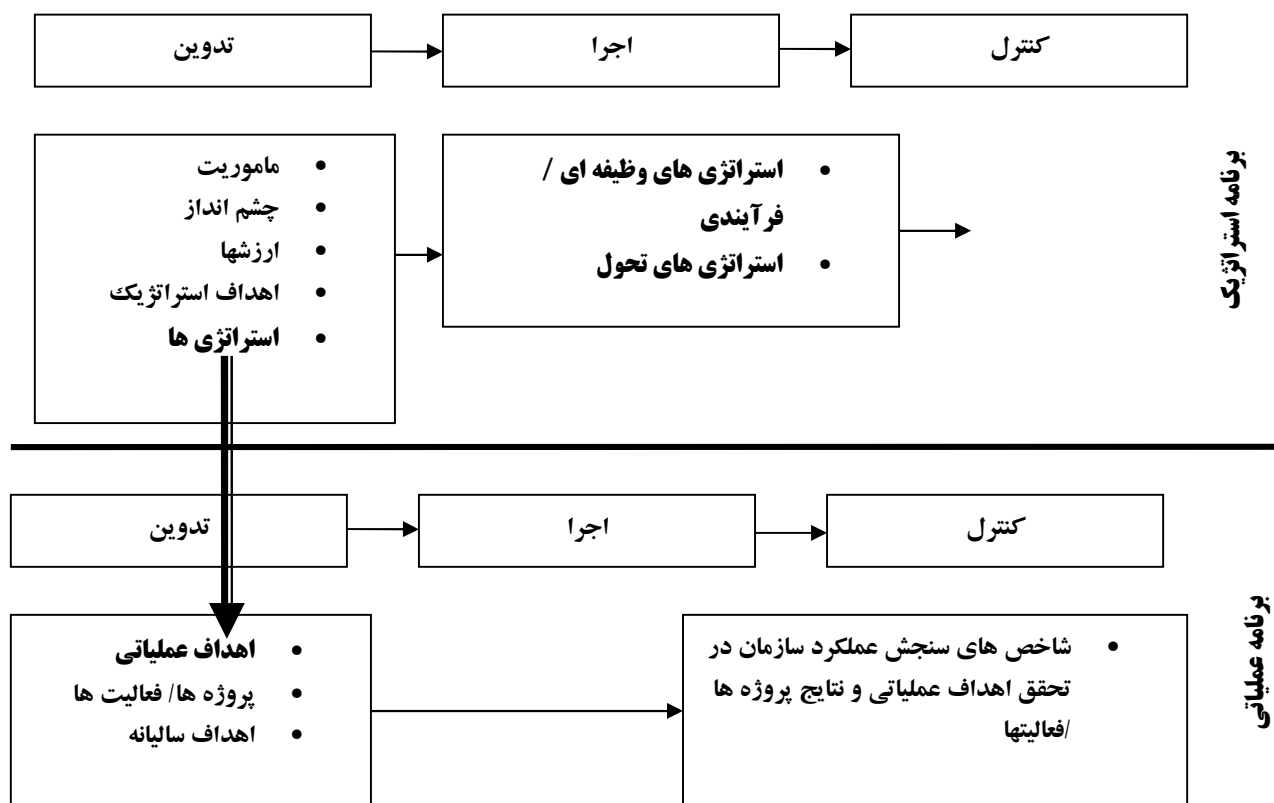
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

تعیین اهداف عملیاتی بلندمدت (اهداف ۵ ساله)

برای تعیین اهداف بلندمدت، مهمترین معیار استراتژی های سازمان یا شرکت می باشد. در بسیاری از مواقع از مدیران سازمان خواسته می شود تا به ازای هر یک از استراتژی ها هدف مناسبی تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. در این روش بر اساس هر یک از استراتژی ها و شاخص های آن ابتدا وضعیت جاری سازمان مورد بررسی قرار می گیرد و سپس با توجه به چشم انداز، هدف عملیاتی تعیین می شود. این اهداف بیشتر مربوط به هر یک از فرآیندهای سازمان خواهد بود. اهداف عملیاتی بلندمدت باید دارای ویژگی های ذیل باشد:

قابل قبول، انعطاف پذیر، قابل اندازه گیری، برانگیزاننده، مناسب، قابل فهم، دست یافتنی، هماهنگ با سایر اهداف و هماهنگ با برنامه استراتژیک.

اهداف عملیاتی باید هماهنگ با نتایج برنامه استراتژیک سازمان بوده و این هماهنگی را می توان به صورت شکل زیر نشان داد.



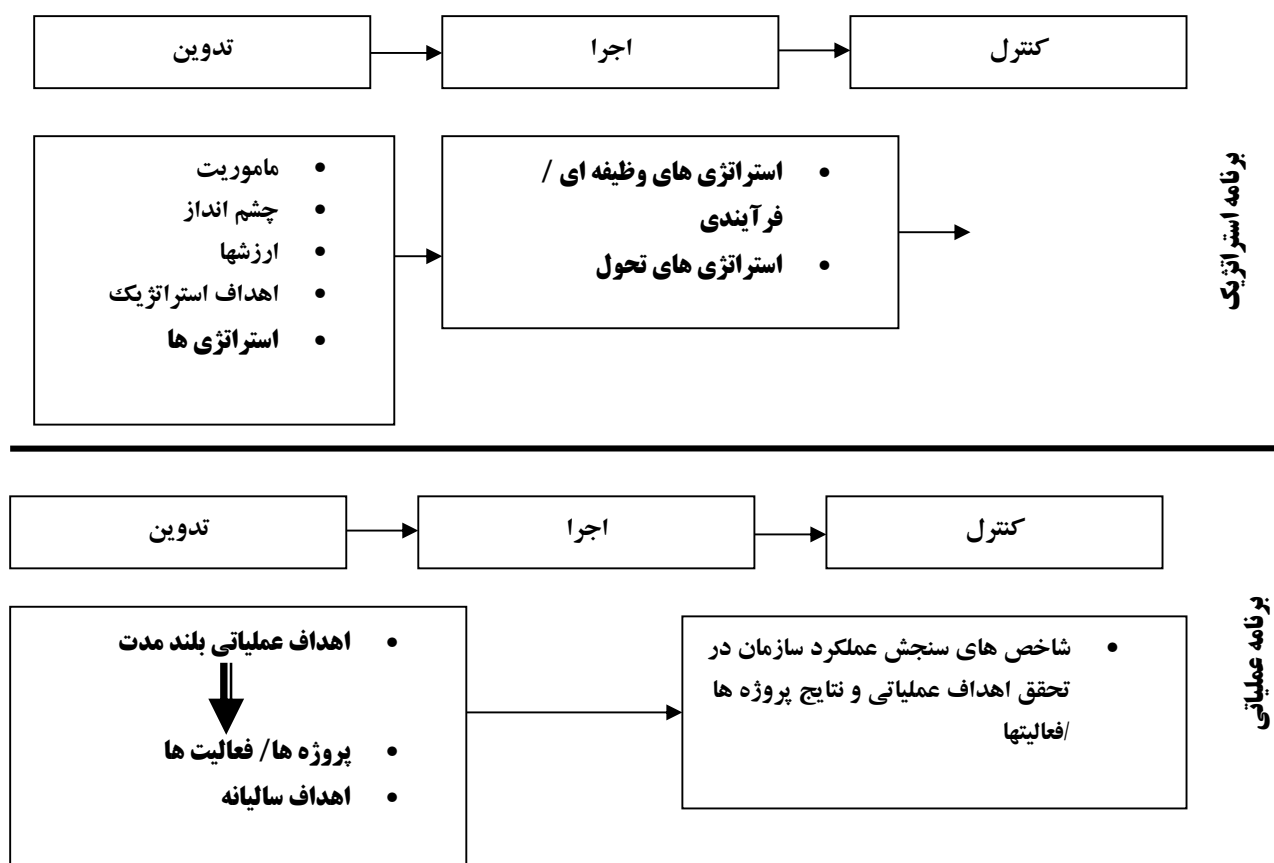
نمودار ۱ - ارتباط برنامه استراتژیک با برنامه عملیاتی

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

تعیین پروژه ها / فعالیت ها / سیاستها

پروژه ها یا فعالیت های سازمان که برای هر یک از فرآیندها تعیین می شود از عناصر مهم برنامه عملیاتی به شمار می روند و در سطح عملیاتی نقش حوزه های وظیفه ای شامل معاونت ها و مدیریت ها را تعیین می کند. این فعالیت ها شامل اقداماتی است که سازمان در طول سال آینده یا چند سال آتی برای تحقق اهداف استراتژیک و بالطبع برای تحقق چشم انداز خود باید اجرا نماید. تمامی واحدهای سازمانی دارای اقدامات خاصی خواهند بود و همه می بایست نقش خود را به خوبی در چارچوب برنامه استراتژیک ایفاء نمایند. در این مرحله، کلیه پروژه ها و فعالیت های واحدهای سازمانی باید شناسایی گردد. برای شناسایی این فعالیت ها گروه های مختلف از واحدهای سازمانی جلساتی را تشکیل داده و با استفاده از اطلاعات در دسترس تلاش خواهند نمود تا مناسبترین فعالیتها تعیین شود. نمودار ۲ ارتباط بین اجزای برنامه استراتژیک و پروژه ها یا فعالیت های واحدهای سازمانی را نشان می دهد.

نمودار ۲- ارتباط بین اجزای برنامه استراتژیک و پروژه ها یا فعالیت ها



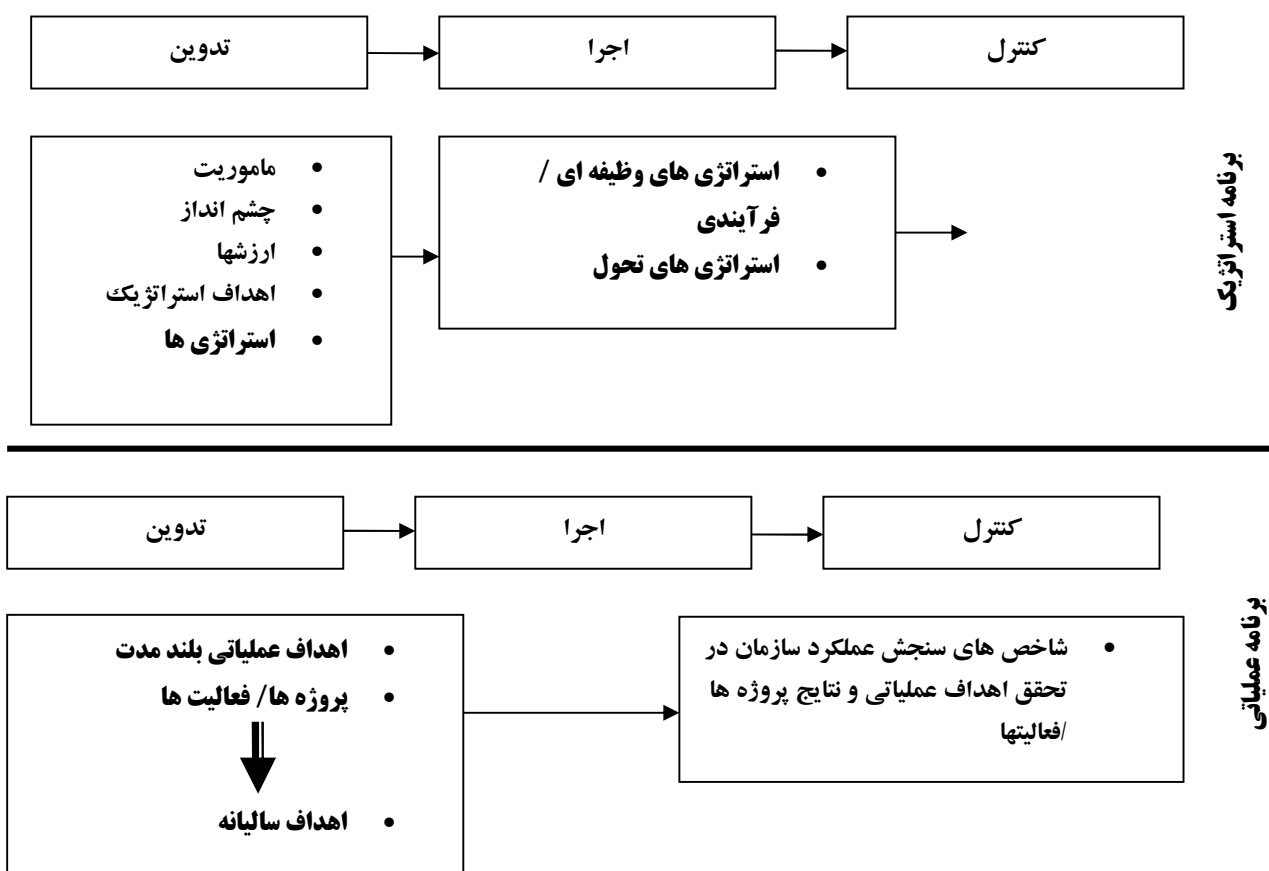
مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

تعیین اهداف سالانه

پس از شناسایی اهداف عملیاتی بلندمدت و پروژه ها، اکنون نوبت آن است تا اهداف سالانه نیز مشخص گردد. پس از شناسایی اهداف بلندمدت و پروژه ها، کاملاً مشخص است که برنامه استراتژیک با روشی مبتنی بر دو رویکرد منطقی و طبیعی به برنامه عملیاتی تبدیل شده است و اکنون سازمان می تواند در طول سال های آتی در مسیری حرکت کند که منتهی به تحقق بخشی از مأموریت می شود. اهداف عملیاتی سالانه می تواند مبنایی برای سنجش عملکرد واحد های سازمانی باشد و نیز در طراحی زیر سیستم پرداخت پاداش بکار گرفته شود. بدین ترتیب تمامی واحد های سازمانی بر اساس میزان تحقق مأموریت ارزیابی شده و بستری مهیا می شود تا همه کارکنان برای رسیدن به چشم انداز تلاش نمایند.

در این مرحله با برگزاری جلسات جداگانه با هر یک از مدیران واحدها، اهداف پیشنهادی اولین مرحله تصویب خود را گذرانده و پس از آن در جلسه کمیته عملیاتی مطرح و بدین ترتیب دومین مرحله تایید صورت خواهد گرفت. تصویب نهایی اهداف سالانه توسط شورای عالی هر شرکت یا سازمانی صورت می گیرد. در تدوین اهداف سالانه، اهداف بلندمدت یا ۵ ساله و سیاست های تدوین شده بکار گرفته می شود.

نمودار ۳- ارتباط بین اجزای برنامه استراتژیک و اهداف سالانه



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

تعیین شاخص ها و دوره ارزیابی برنامه عملیاتی

تدوین برنامه های عملیاتی به سازمان کمک می کند تا حتی ورودی های سیستم کارت امتیازی متوازن که شامل اهداف سالیانه، سنجه ها و یا شاخص های ارزیابی و مقاصد می باشد را تعیین کند. تدوین برنامه عملیاتی موجب می شود تا در ارتباط با هر یک از واحد های سازمانی وجوه چهار گانه مشتری سازمانی، نتایج مالی، مهمترین اقدامات یا نتایج فرآیندها و میزان رشد مشخص تر گردد. بنابراین پس از تدوین برنامه های عملیاتی سازمان می تواند با استفاده از نتایج این پژوهش به آسانی سیستم BSC را برای کنترل برنامه های عملیاتی و اصلاح این برنامه ها بکار گیرد.

طراحی معیارهای کنترل اجرای عملیات و نیز میزان تحقق اهداف از جمله فعالیت های این مرحله بشمار می رود. برای هر کدام از فعالیت های تعیین شده معیار و روش کنترل مشخص میشود. در این مرحله برای هر یک از استراتژی ها چارچوب کنترلی زیر در نظر گرفته خواهد شد. رویه ارائه شده در این طرح سازمان را قادر خواهد ساخت تا برنامه های عملیاتی را ارزیابی نماید و نتایج این گام به همراه برنامه های عملیاتی تامین کننده نیازهای سیستم کنترلی کارت امتیازی متوازن است که می توان با صرف وقت و هزینه کمتری پس از اجرای این پژوهش این سیستم را با ابعادی به مراتب بیشتر از وجوه چهار گانه مالی، مشتری، فرآیندها و رشد بکار گرفت.

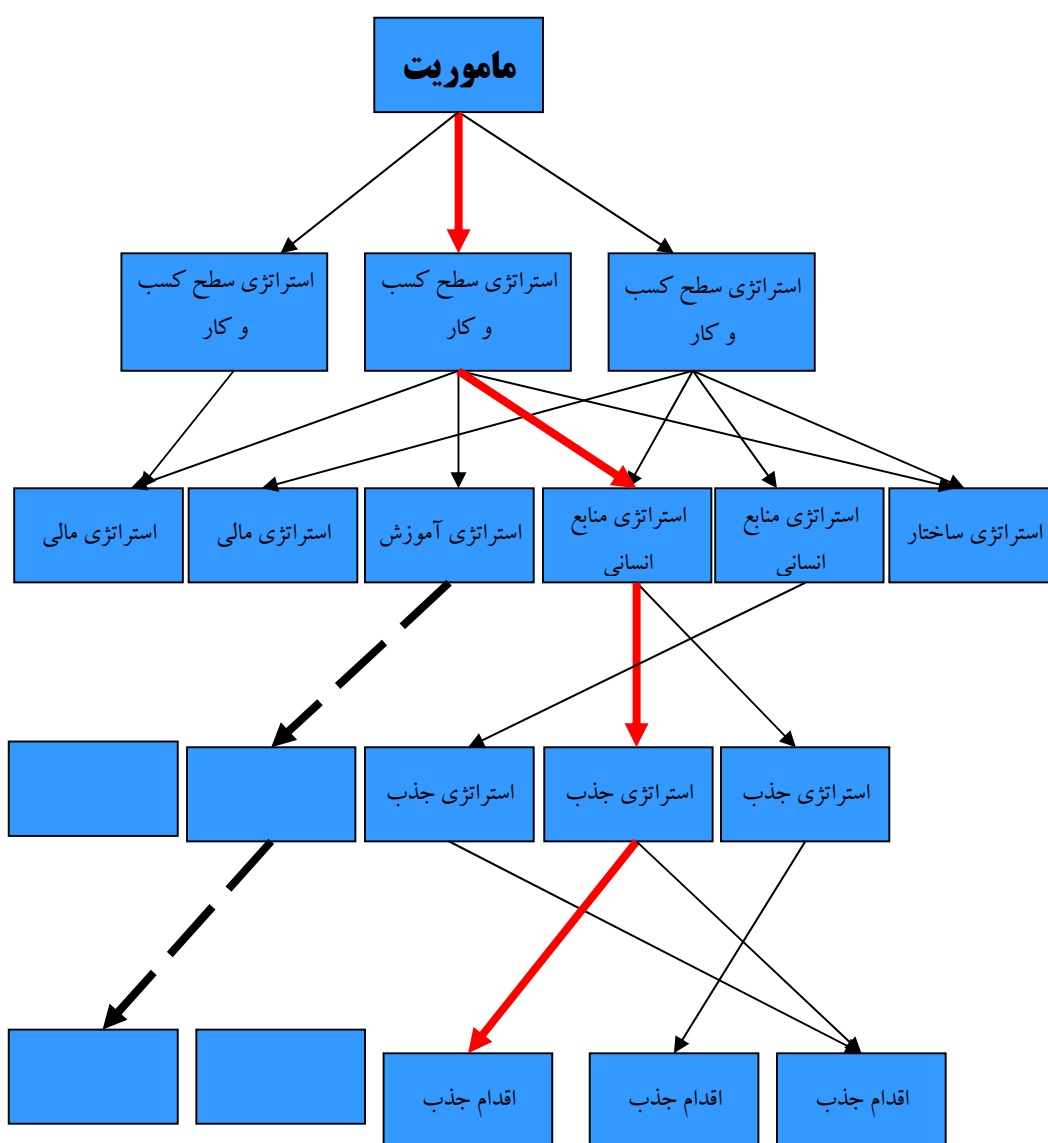
استراتژی:						
جدول کنترلی						
دوره زمانی	کنترل کننده	معیار کنترل	شرح نتیجه	اقدام کننده	شرح اقدام	اقدام یا فعالیت
کنترل						

مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نقشه اهداف و استراتژی

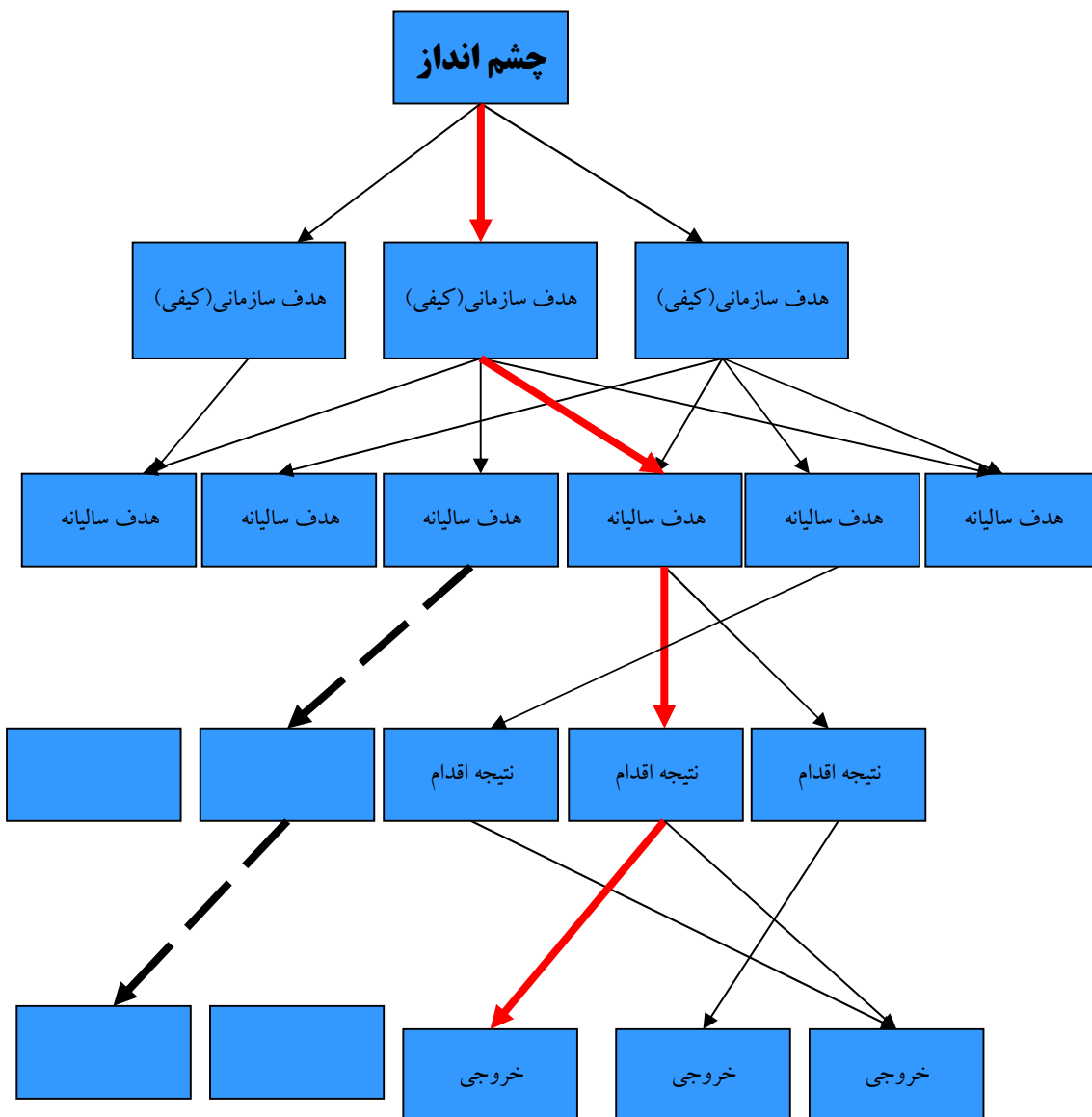
با کامل نمودن فعالیت های پیشنهادی برنامه ریزی استراتژیک و عملیات ، سازمان اهداف و استراتژی های خود را در تمامی سطوح سازمانی شناسایی خواهد نمود که می تواند در قالب نقشه اهداف و استراتژیها نمایش داده شود. بدین ترتیب مدیران می توانند ارتباط منطقی بین هر یک از اجزای برنامه استراتژیک را به خوبی درک نمایند.

نقشه استراتژی



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نقشه اهداف



مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

منابع و مآخذ

۱. دیوید، فرد. آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
۲. اعرابی، سید محمد، نظامی و ندجگینی، هوشنگ، آقازاده، هاشم، «دستنامه برنامه ریزی استراتژیک»، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵.
۳. هانگر، جی، دیوید، «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
۴. ایگورانسف و جی ادوارد. "مدیریت استراتژیک"، مترجم عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۵.
۵. رضائیان، علی "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
۶. Andrews, Kenneth. "the Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc ... Homewood, Illinois", ۱۹۸۰.
۷. Steiner, G.A. "Top management planning, The Mc Millan co. NewYork", ۱۹۶۹.
۸. Christensen, Learned, "Anderws and Guth. Business policy: Text and cases Ridard D.Irwin Inc. Hamewood III, ۱۹۸۹.
۹. Chandler, A.D. "Strategy and Structure, The MIT press, Cambidge," ۱۹۶۲.
۱۰. Stacey, Ralph,. "Strategic management, N.Y:MC raw- Hill," ۲۰۰۱.
۱۱. David , Fred R. "Strategin management , ۴ the edition, New York: Mcmillan publishing company, "۱۹۹۳.
۱۲. Mintzberg, Henry. Bruce Anstrand & Joseph Lampel, Strategy safari: A Guided Through The wilds of Strategic management, frentice- Hall, ۱۹۹۸.
۱۳. Harrison, Jeffreys and John, caron H.St, "Strategic management of organization. N.J: prentice- Hall International. Inc ۱۹۹۸.
۱۴. Porter, Mchael.E."Competitive strategy, NewYork, Free [press, ۱۹۸۰.
۱۵. Daft, Richard. L., Management, ۸th ed., N.Y: West Publishing Company, ۲۰۰۰