



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مروری بر انواع برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی و ارزیابی انواع روش ها و مدل های برنامه ریزی استراتژیک

مهدی میرزائی

دکتری، دانشکده فنی و مهندسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، هوراند، ایران

Mirzaei_mehdi@yahoo.com

چکیده

یکی از اصلی ترین چالش های مدیران در محیط های متلاطم تصمیم گیری درست اما سریع است. غفلت از تغییرات محیطی می تواند تاثیرات منفی عمده بر عمل کرد سازمان بگذارد. صاحب نظران معتقدند سازمان ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و همچنین سازگاری با الزامات رقابتی چاره ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی ندارند. با توجه به تلاطمات روز افزون محیط رقابتی و پیچیدگی تصمیم ها و تحولات داخلی سازمان، در خصوص ضرورت و نقش کلیدی مدیریت راهبردی اثربخش در موفقیت سازمان تردیدی وجود ندارد. مدیریت راهبردی در مورد انتخاب یک موقعیت منحصر به فرد برای سازمان، انجام امور به شکل متفاوت یا بهتر از رقبای با هزینه کم تر و یا ارضای بهتر نیازهاست. که می تواند در تمامی حوزه های مدیریتی از جمله مسائل مرتبط با نیروی انسانی، بازاریابی، تولید، مالی، تحقیق و توسعه و ... مطرح گردد، که همگی منجر به بهبود وضعیت سازمان و رسیدن سازمان به هدف تعالی سازمانی گردد. این مقاله در دو بخش به معرفی انواع مدل های برنامه ریزی راهبردی می پردازد. ابتدا تعدادی از روش های تدوین مدل های برنامه ریزی راهبردی را که بر اساس توالی زمانی شکل گرفته اند معرفی کرده و سپس در بخش دوم تکنیک های جدولی برای تجزیه و تحلیل برنامه ریزی راهبردی را معرفی می کند. در این مقاله گام های اساسی طراحی مدل برنامه ریزی راهبردی و نحوه تحلیل متغیرهای اساسی آن را بررسی خواهیم کرد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی، استراتژیک، مدیریت، راهبردی، مدل، تجزیه و تحلیل



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیط بیرونی مانند: عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، رقبا، ذینفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه کنندگان، هم‌چنین عوامل درونی مانند: عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و متغیرهای سازمانی فردی و فنی مواجه هستند. در چنین محیطی سازمان‌ها با موانع و مسائل گسترده‌ای برای بقا در محیط ناپایدار مواجه می‌باشند. سازمان‌ها برای غلبه بر موانع و توسعه رشد و پایداری در عرصه رقابت نیازمند مدیریتی راهبردی و اثربخش بوده تا بدین وسیله بتوانند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند؛ تا هدف تعالی سازمان محقق گردد. بدون تردید شرایطی که امروزه بر بسیاری از سازمان‌های دنیا و ایران حاکم است، تفاوت شگرفی با گذشته پیدا کرده است. نظر به این که سازمان‌های امروزی در محیطی پیچیده و پویا - که با تغییراتی دائمی همراه است - روبرو هستند، سازمان‌ها باید نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی و نگاه بلندمدت به آینده توجه ویژه‌ای داشته و در اهداف و برنامه‌های خود بازنگری کنند. در این میان، سازمان‌های دولتی نیز از این امر مستثنی نیستند؛ چرا که سازمان‌های دولتی نیز به منظور حفظ و ارتقای جایگاه خود و پاسخ‌گویی، نیازمند آنند که تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و بلندمدت را به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مدنظر قرار دهند.

سازمان‌ها و نهادهای دولتی به دلیل استفاده از بودجه‌های دولتی و تاثیرگذاری بالا بر روندهای حاکم بر زندگی مردم جامعه در ابعاد گوناگون بیش از دیگر سازمان‌ها نیازمند تدوین و جاری‌سازی برنامه‌ریزی‌های راهبردی هستند. مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، بهترین ابزار برای تمام سازمان‌هایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییرات، حضوری آگاهانه در جامعه داشته باشند؛ زیرا به آنها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند.

با توجه به پیشرفت و تشدید رقابت، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان تنها با تحلیل معیارهای مالی گذشته امکان پذیر نیست و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژی سازمان امری غیرقابل اجتناب است. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی: مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می‌دهد. روش مذکور با توجه ویژه به دارایی‌های نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است، این امکان را به سازمان می‌دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی موردنظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی‌های نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی‌ها اقدام کند. روش ارزیابی متوازن، با ترجمه چشم انداز و استراتژی سازمان به عبارات قابل درک، از برداشتهای متفاوت جلوگیری کرده و با همسو ساختن اهداف فردی و سازمانی به اجرای موفقیت آمیز استراتژی کمک می‌کند.

این مقاله در دو بخش به معرفی انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد. ابتدا تعدادی از روش‌های تدوین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی را که بر اساس توالی زمانی شکل گرفته‌اند معرفی کرده و سپس در بخش دوم تکنیک‌های جدولی برای تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی را معرفی می‌کند. در این مقاله گام‌های اساسی طراحی مدل برنامه‌ریزی راهبردی و نحوه تحلیل متغیرهای اساسی آن را بررسی خواهیم کرد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۲. برنامه‌ریزی راهبردی

مروری بر ادبیات برنامه‌ریزی، نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی (کلاسیک) (آرمان‌ها و اهداف، طرح‌ها و اقدامات، منابع مورد نیاز) شکل گرفته‌اند و این‌گونه برنامه‌ریزی‌ها ظرفیت و توانایی مقابله با تغییرات محیطی را نداشته و به شکست منجر می‌شوند. این شرایط موجب رشد تفکری در برنامه‌ریزی شد که بتواند مطابق با تغییرات، سمت و سوی حرکت سازمان را تغییر داده و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی راهبردی شد که برخلاف برنامه‌ریزی کلاسیک که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند، تبیین و تدوین راهبرد است. در این میان تعاریف مختلف و متفاوتی از راهبرد ارائه شده است. راهبرد برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی راهبردی گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین راهبردهاست. و به عبارتی کوششی است ساختار یافته برای اتخاذ تصمیمات اساسی و انجام اعمالی که ماهیت منطقه، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط مدیران و برنامه‌ریزان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. همان‌طور که راهبرد نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه‌ریزی راهبردی نیز روش‌های انجام ماموریت‌های یک منطقه را دنبال می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی در تعریفی دیگر، عبارت است از برنامه‌ریزی در مورد اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت‌های لازم جهت تحقق آنها و آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به هنگام در مقابل تغییرات محیطی داخلی و خارجی سازمان که از پویایی برخوردار است. همان‌طور که از تعریف برنامه‌ریزی راهبردی بر می‌آید این نوع برنامه‌ریزی یک نوع برنامه‌ریزی فرآیندی است. دلیل فرآیندی بودن برنامه‌ریزی راهبردی در نوع و گونه‌ی پدیده‌هایی است که برای آنها برنامه ریزی صورت می‌گیرد. در برخورد و برنامه‌ریزی این پدیده‌ها از آنجا که دائماً در حال تغییر هستند، باید گونه‌ای برنامه‌ریزی انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید در آن وجود داشته باشد. بنابراین اهمیت مدیریت راهبردی در بخش عمومی در این است که این فرآیند به طور عاقلانه، سازمان یافته، فراگیر و موثر به تغییرات پاسخ می‌دهد؛ هم‌چنین کمک می‌کند تا مسائل با اولویت شفاف‌سازی شده و با تمرکز کردن بر منابع کمیاب و فعال کردن دستگاه‌های ذی‌نفع در بخش عمومی آن‌ها را قادر می‌کند تا به هم‌افزایی دست یابند. پیاده‌سازی برنامه‌ی راهبردی در سازمان‌های بخش عمومی دارای مزایایی مانند بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان در جهت دستیابی به راهبردها و اهداف بلندمدت، اثربخشی سازمان در درآمدت و ترویج تفکر راهبردی و دید آینده‌نگر در مدیران دولتی است. به طور کلی سه مرحله‌ی اساسی به منظور کاربست مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی عنوان شده است.

الف) تدوین راهبرد. شامل ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و هم‌چنین ارزیابی نقاط قوت و ضعف درونی است.

ب) اجرا و پیاده‌سازی راهبردها.

ج) ارزیابی راهبرد. بررسی عوامل درونی و بیرونی، اندازه‌گیری عملکرد و انجام اقدامات اصلاحی را می‌توان از مهم‌ترین فعالیت‌های این مرحله به شمار آورد.

مراحل فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از: آغاز فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و حصول توافق درباره محتوای آن، تعیین و شناسایی دستورها، روش ساختن رسالت‌ها و ارزش‌ها، ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، ارزیابی محیط خارجی (نقاط ضعف و قوت)، شناسایی مسائل راهبردی (راهبردی)، تنظیم راهبردهایی برای مدیریت مسائل راهبردی و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی گردد. هم‌چنین تاکید می‌شود که اجرا، نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت پذیرد. روش‌های مهم تدوین راهبردها را می‌توان در یک چارچوبی سه مرحله‌ای، شامل مرحله ورود اطلاعات، مرحله تطبیق و مرحله تصمیم‌گیری گنجانند. ابزارها و روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سطوح برنامه‌ریزی مناسب است و به برنامه‌ریزان راهبردی کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عمل‌کرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه‌های بلندمدت یا راهبردی)، اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد. به طور کلی مدیریت راهبردی شامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل و برنامه‌ریزی‌های راهبردی است. به طور ایده‌آل فرآیند مدیریت راهبردی توسط گروهی متشکل از مدیران منتخب از سطوح مختلف همراه با کارکنان بخش برنامه‌ریزی و مدیران رده پایین و سرپرستان (که نقش آن‌ها فراهم کردن اطلاعات و اجرا گذاشتن راهبرد است) اجرا می‌شود، علی‌رغم درگیری گسترده افراد در سراسر سازمان، تصمیمات راهبردی توسط مدیران ارشد اتخاذ می‌شود. مدیریت راهبردی دارای چهار مولفه اساسی یعنی سازمان، محصول (کالا یا خدمت)، هدف و رقابت است. بهبود عمل‌کرد یک سازمان و به عبارت تعالی سازمانی، فرآیندی مداوم است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری شروع می‌شود و در طول مسیر با سنجش‌های پیوسته و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نارسایی‌های تعیین شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و بهبود نقاط قوت انجام می‌شود.

۲.۱. مدیریت راهبردی از دیدگاه استراتژیست‌های بزرگ

از دیدگاه کارپنتر و ساندرز مدیریت راهبردی فرآیندی است که در آن سازمان، تدوین و اجرای استراتژی را مدیریت می‌کند، در حالیکه رابینز و کولتر بر این عقیده‌اند که مدیریت راهبردی عبارت است از آنچه مدیران برای توسعه استراتژی‌های یک سازمان انجام می‌دهند. همچنین پیرس و رابینسون مدیریت راهبردی را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات که نتیجه تدوین و اجرای برنامه‌های طراحی شده برای رسیدن به اهداف شرکت است تعریف می‌کنند، در حالیکه بسیاری از دانشمندان دیگر، مدیریت راهبردی را حداقل به عنوان فرآیند تنظیم جهت‌گیری‌های طولانی مدت برای سازمان تعریف می‌کنند.

فرآیند مدیریت راهبردی برای مطابقت با شرایط دائم‌التغییر بازار و ساختار رقابتی با سازمان‌هایی که به طور مداوم منابع، توانمندی‌ها و صلاحیت‌های اصلی را توسعه می‌دهند، استفاده می‌شود.

هیت و همکاران، کارپنتر و ساندرز و رابینز و کولتر، فرآیند مدیریت راهبردی را شامل یک مجموعه کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای یک سازمان برای رسیدن به رقابت راهبردی و کسب بازده بالاتر از متوسط می‌دانند. معمولاً ورودی‌های راهبردی از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی مشتق شده‌اند، و برای شکل‌گیری و اجرای استراتژی موثر لازم هستند.

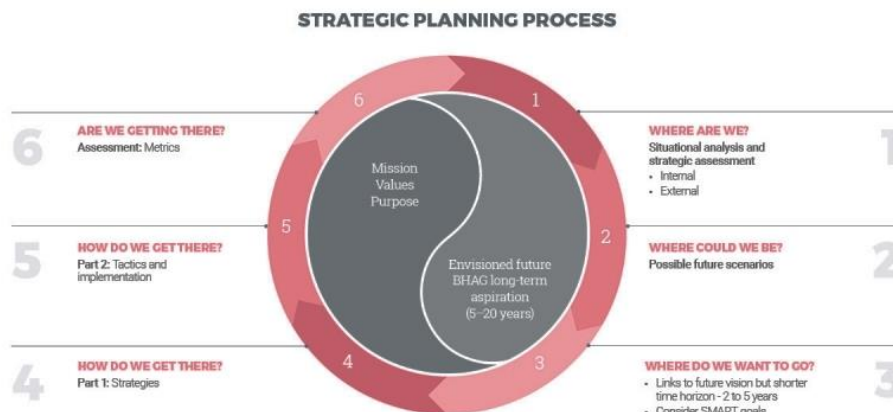
۲.۲. تغییرات و تحولات محیطی

امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و نا آرام روبرو هستند که نرخ تغییرات محیطی باعث می‌شود تا مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی نیز دچار تحولات اساسی شود. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند. این مهم در قالب برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر است. شرکت‌ها در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند توانمندی و شرایط محیطی سازمان خود را تحلیل کرده و بر اساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آنها را مشخص کنند. در این راستا آنچه مهم است این است که چگونه می‌توان یک برنامه‌ریزی راهبردی پویا و کاربردی را برای سازمان تدوین کرد.

۲.۳. تعریف برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلند مدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد و باعث خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود.

با توجه به افزایش کمیت و اهمیت شرکت‌های کوچک در فعالیت‌های اقتصادی دنیا و نیاز آنها به بهره‌مندی از برنامه‌ریزی راهبردی جهت موفقیت در دنیای رقابتی، در این مقاله بعد از اشاره به مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی، تعریف سازمان‌های بزرگ و کوچک، معرفی برخی از مدل‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های بزرگ و کوچک، این مدل‌ها به صورت تطبیقی با هم مورد مقایسه قرار خواهند گرفت، تا از نتیجه این مقایسه مدلی مفهومی از برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌ها ارائه شود تا آنها در راستای دستیابی به اهداف و کامیابی روزافزون از این نوع برنامه‌ریزی بهره‌مند شوند.



شکل ۱: فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی

۲/۴. ویژگی‌های مدیریت راهبردی

- برای مدیریت راهبردی می‌توان ویژگی‌هایی برشمرد که عبارتند از:
- مدیریت راهبردی وظیفه مدیریت عالی هر سازمان و نهادی است.
 - مدیریت راهبردی معطوف به آینده است و همواره باید در حال ارزیابی با رسالت و مأموریت‌های از پیش تعیین شده باشد.
 - مدیریت راهبردی سازمان را به صورت یک سیستم و کل نگاه می‌کند (البته همواره باید توجه به اجزای سازمان وجود داشته باشد).
 - مدیریت راهبردی سازمان را یک سیستم باز می‌داند که پیوسته در حال تعامل با محیط است.
 - مدیریت راهبردی دائماً در حال هدایت مدیریت‌های سازمانی خود، در جهت تحقق اهداف و موزون کردن سیستم با اهداف است.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- مدیریت راهبردی در توزیع منابع هوشمندانه عمل می‌کند و منابع محدود خود را در حوزه‌های غیر راهبردی هزینه نمی‌کند.
- مدیریت راهبردی ارتباط موثر و تنگاتنگی با مفهوم بهره‌وری با سازمان دارد.
- دو عنصر کارآیی و اثربخشی از مفاهیم مورد تاکید این نوع مدیریت هستند.

۲,۵. الزامات مدیریت راهبردی

الزامات مدیریت راهبردی اثربخش جهت رساندن سازمان‌ها به آرمان تعالی سازمانی باید با توجه به موارد زیر برقرار گردد، که عبارتند از:

- باید حوزه‌های ستادی و راهبردی از حوزه‌های صف جدا شود و ساختار و وظایف آن‌ها کاملاً تفکیک گردد تا مدیران ستادی و راهبردی بتوانند خود را از فرآیندها و بحران‌های روزمره و مدیریتی جدا سازند. فعالیت‌های صفی را به مراکز صفی محول نمایند و به راهبری سیستم اکتفا نمایند.
- باید کلیه اجزا یک سازمان رابطه ارگانیک و تعریف شده داشته باشند و اصل هم‌بستگی و پیوستگی صف و ستاد بر اساس مأموریت‌ها رعایت گردد.
- باید اقدامات ستادی و راهبردی متمرکز شوند (مانند تدوین مأموریت‌ها، سند چشم‌انداز، برنامه‌های پنج ساله) و امور غیرستادی به سطوح پایین‌تر واگذار گردد.
- باید تداخل وظایف، موازی کاری سازمانی و هم‌پوشانی‌ها رفع شود و بر اساس مأموریت‌ها، اجزای سازمان هم‌افزا گردند. علاوه بر تحدید وظایف، باید اختیارات به طور کامل تبیین شود.
- علاوه بر تجدید وظایف باید تجدید راهبردی وظایف سطوح مختلف سازمان مشخص شود.
- باید اصل ارتباط و تجانس مأموریت‌ها با سند چشم‌انداز و برنامه‌ها را رعایت گردد.
- باید تعادل در حجم و اندازه ساختارها با مأموریت‌های محوله رعایت گردد.
- تدوین قوانین و شفاف‌سازی آن‌ها و فرآیندهای سازمانی، بر اساس مأموریت‌ها و اسناد بالادستی تعریف مجدد شود.

۳. انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

در این مقاله فرآیند تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی مورد بحث قرار گرفته است و بر اساس توالی زمانی تدوین آنها معرفی می‌شود. بدیهی است هر مدل نسبت به مدل قبلی کامل‌تر شده و طراحی برنامه‌ریزی راهبردی را شفاف‌تر مطرح نموده است. یکی از مراحل اصلی در مدیریت راهبردی، مدل‌سازی فرآیندها و شبیه‌سازی روش‌های موجود در سازمان است که می‌تواند با استفاده از رویکردها و تجارب به دست آمده از شرکت‌های مختلف و فرآیندهای مختلف، بهترین مدل را برای برنامه‌ریزی و اجرای اهداف مدیریت راهبردی در سازمان انتخاب نمود. در ادامه این مقاله، با انواع مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان آشنا خواهید شد.

۳,۱. روش چارچوب تدوین استراتژی! ترکیبی از روش ارزیابی متوازن، تجزیه و تحلیل SWOT و گسترش عملکرد کیفیت



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تدوین استراتژی شامل توسعه چشم انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد استراتژی‌ها و انتخاب از بین مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است. فرآیندهای تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری راهبردی برای ایجاد مأموریت، اهداف و استراتژی سازمان به کار گرفته می‌شوند. مأموریت، اهداف و استراتژی از چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان رهبران، تصمیم‌گیرندگان و ذی‌نفعان گرفته می‌شود. تصمیم‌گیرندگان مجموعه‌ای از اقداماتی را که یک سازمان باید انجام دهد شناسایی می‌کنند. می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک چهارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانید. ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند.

جدول ۱: چارچوب تحلیل برای تدوین راهبردها

ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE) ماتریس بررسی عوامل خارجی (EFE)	مرحله اول: ورودی
ماتریس داخلی - خارجی (IE) و ماتریس SWOT	مرحله دوم: مقایسه
ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)	مرحله سوم: تصمیم‌گیری

مرحله اول چارچوب تدوین راهبردها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس رقابت بررسی می‌شود. در مرحله اول که آن را مرحله ورود اطلاعات می‌نامند، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. مرحله دوم که آن را تطبیق می‌نامند به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی نوعی تعادل و توازن برقرار می‌گردد. تکنیک‌هایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل ماتریس تهدیدها، نقاط ضعف و قدرت (SWOT) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی است. در مرحله سوم که آن را مرحله تصمیم‌گیری می‌نامند تنها از یک روش منحصر به فرد، یعنی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده می‌شود. در ماتریس مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع راهبردهای قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید. بدین ترتیب برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) ارائه می‌نماید. تجزیه و تحلیل استراتژی فرآیندی است که سازمان از طریق آن قابلیت‌های درونی خود را بررسی می‌کند همچنین عوامل مهم محیط خارجی را شناسایی می‌کند.

۳،۱،۱. فرآیند تدوین برنامه ریزی راهبردی جامع

یک روش طراحی برنامه‌ریزی راهبردی، تدوین برنامه‌ریزی جامع است که در سال ۱۹۷۵ توسط تایلر بیان شد. این استراتژی عمدتاً دید بلند مدت دارد و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط‌های خارجی، استراتژی مناسب تدوین می‌شود.

به طور اجمال مراحل این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از:

- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان
- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان
- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
- شناخت وضع موجود (نقاط قوت یا ضعف سازمان)
- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌های گذشته
- تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مطلوب
- اجرای استراتژی جدید
- ارزیابی و کنترل نتایج استراتژی جدید

۳،۱،۲. روش ارزیابی متوازن

ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه کلیدی اندازه‌گیری می‌کند:

- مالی
- مشتری
- رویه‌های داخلی شرکت
- آموزش و رشد

هر دیدگاه دو تا پنج معیار خواهد داشت که این معیارها باید بعد از استقرار استراتژی تنظیم شوند. بنابراین ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را هم از بعد مالی و هم از بعد غیرمالی اندازه‌گیری می‌کند. ارزیابی متوازن به وسیله کاپلان^۲ و نورتون^۳ به منظور تبدیل چشم‌انداز و استراتژی به هدف‌ها ارائه شد. استراتژی، چگونگی انطباق ظرفیت‌های یک سازمان با فرصت‌های موجود در بازار به منظور تحقق بخشیدن به هدف‌های کل سازمان را تبیین می‌کند. بنابراین مقصود از اجرای استراتژی، دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده است. ارزیابی متوازن با تمرکز بر روی اندازه‌گیری عملکرد و تطابق آن با استراتژی، نقش مهمی را در پیشرفت سازمان ارائه می‌دهد. این نوآوری تفکر بسیاری از مدیران را نسبت به نحوه مدیریت سازمان‌ها تغییر داد. اکنون آنها استراتژی را با دقت بیشتر و با صراحت ارائه می‌کنند و سازمان را به‌عنوان مجموعه‌ای یکپارچه و متناسب از فعالیت‌ها می‌دانند و استراتژی را با دستگاه اندازه‌گیری عملکرد مرتبط می‌شناسند. ارزیابی متوازن رویکردی است که با اندازه‌گیری واقعی عملکرد (هم از بعد مالی و هم از بعد غیرمالی) و مقایسه آن با هدف‌های از پیش تعیین شده به ما نشان می‌دهد تا چه حد استراتژی‌های برگزیده شده ما را به سمت هدف‌های شرکت گرایش داده است و استراتژی‌های مقدم و در اولویت را برای رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به ما معرفی می‌کند و حتی چهارچوبی را جهت اجرای استراتژی‌های سازمان فراهم می‌آورد. در واقع ارزیابی متوازن ابزار مدیریت جهت دستیابی به هدف‌هاست. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که از سیستم‌های طراحی شده مناسبی در زمینه اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌کنند بهتر می‌توانند آن را مدیریت کنند لذا احتمال موفقیت بیشتری دارند. اگر ارزیابی متوازن به درستی اجرا شود چارچوب مدیریتی دقیقی ارائه می‌دهد که مدیران را در ردیابی عوامل متعددی که بر عملکرد تاثیر می‌گذارد یاری می‌رساند. برگ نمره مجموعه‌ای از اطلاعات خام است که در آن اهداف درازمدت، معیارها، اهداف کوتاه مدت و ابداعات هر یک از دیدگاه‌ها درج شده است و به مدیر در فهم عملکرد کمک می‌کند. معیارها مدیران را در متوازن ساختن عملکرد حال و

² Robert Kaplan

³David Norton



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آینده یاری می‌دهند. امروزه مدیران به ارزش و تاثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده‌اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده‌اند. این افراد نه تنها نمی‌توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرآیندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سوال که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است یا خیر نیز جوابی ندارند. روش ارزیابی متوازن به عنوان رویکرد نوین مدیریت استراتژی این امکان را به مدیران می‌دهد تا با بیان چشم‌انداز و استراتژی شرکت در قالب ملاک‌های قابل سنجش، ابزار قابل اعتمادی برای ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت سازمان فراهم سازند. در عصر حاضر شرکت‌ها در حال تجربه تحولی انقلابی هستند و رقابت عصر صنعتی در حال تبدیل به رقابت عصر اطلاعات است. محیط عصر اطلاعات، سازمان تولیدی و خدماتی را برای موفقیت در عرصه رقابت، نیازمند به کسب قابلیت‌های جدیدی ساخته است. توانایی شرکت در بسیج و استفاده از دارایی‌های مشهود و نامشهود خود، بسیار ضروری‌تر از سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی‌های فیزیکی و مشهود گشته است. از طرفی، سازمان‌ها در راستای ایجاد تحول برای رقابت موفقیت آمیزتر در آینده، مبادرت به انجام برخی اقدامات اصلاحی ذیل می‌کنند:

- مدیریت کیفیت فراگیر
- ایجاد سامانه های تولید و توزیع بهنگام
- رقابت بر مبنای زمان
- تولید ناب
- ایجاد سازمانهای مشتری مدار
- مدیریت هزینه بر مبنای فعالیت
- توانمندسازی کارکنان
- مهندسی مجدد.

هدف اصلی از اجرای این برنامه‌ها کسب موفقیت در پهنه رقابت در عصر اطلاعات بوده است. هریک از این برنامه‌های بهبود، حکایت موفقیت آمیزی داشته، وقت، انرژی و منابع قابل توجهی را به خود اختصاص داده است. روش ارزیابی متوازن، ملاک‌های سنجش مالی سازمان را که در ارتباط با عملکرد گذشته آن است، توسط معیارهایی که نمایانگر عملکرد آتی سازمان خواهد بود، تکمیل می‌کند. اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می‌شوند. روش ارزیابی متوازن ابزاری است برای بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاک‌های جامع سنجش عملکرد که چهارچوبی را برای ارزیابی راهبردی و سیستم مدیریت فراهم می‌سازد. مدیران با به کار بردن روش ارزیابی متوازن دیگر صرفاً بر معیارهای کوتاه مدت به عنوان تنها ملاک سنجش عملکرد شرکت تکیه نمی‌کنند، بلکه روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می‌دهد تا از طریق چهار فرآیند مدیریتی جدید، چه به صورت منفرد و یا متعامل با یکدیگر، اهداف بلند مدت و راهبردی را با اقدامات کوتاه مدت مرتبط سازند.

این چهار فرآیند عبارتند از:

- فرآیند اول - ترجمه چشم انداز
- فرآیند دوم - برقراری ارتباط و پیوند
- فرآیند سوم - برنامه ریزی کسب و کار



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- فرآیند چهارم - بازخورد و یادگیری.

روش ارزیابی متوازن شرکتها را قادر می سازد تا فاصله قابل توجهی را که قبلاً فی مابین مراحل تدوین و اجرای استراتژی به وجود می آمد، از میان بردارند. این عدم ارتباط به واسطه موانع متعدد ناشی از سیستم های مدیریت سنتی به وجود آمده بود که مهمترین آنها عبارت بودند از:

- ۱ - چشم انداز و استراتژی های غیرقابل اجرا
- ۲ - عدم ارتباط استراتژی ها با اهداف بخشها، گروهها و افراد سازمان
- ۳ - عدم ارتباط استراتژی ها با تخصیص منابع کوتاه مدت و بلندمدت سازمان
- ۴ - دریافت بازخوردهای تاکتیکی به جای بازخوردهای راهبردی.

۳،۱،۳. تجزیه و تحلیل SWOT

تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای ساده در عین حال قدرتمند جهت تدوین استراتژی برای شرکت های مختلف است. تجزیه و تحلیل SWOT به شما کمک می کند با در نظر گرفتن تمامی نقاط قوت و ضعف کسب و کار خود و همچنین فرصت ها و تهدیدهایی که در بازار با آن روبرو می شوید، یک استراتژی قوی برای سازمان تدوین کنید.

۳،۱،۳،۱. تعریف تجزیه و تحلیل SWOT⁴

SWOT به معنی نقاط قوت، ضعفها، فرصتها و تهدیدات است. تجزیه و تحلیل SWOT چهارچوبی می باشد که برای ارزیابی موقعیت رقابتی یک شرکت و توسعه برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد. تجزیه و تحلیل SWOT عوامل داخلی و خارجی و همچنین پتانسیل فعلی و آینده را ارزیابی می کند. تجزیه و تحلیل SWOT برای تسهیل بررسی واقع بینانه، مبتنی بر واقعیت و داده محور نقاط قوت و ضعف سازمان طراحی شده است. سازمان باید با اجتناب از اعتقادات از پیش ایجاد شده یا مناطق مبهم، تجزیه و تحلیل را دقیق انجام دهد و بر حقایق و واقعیتها متمرکز شود. شرکتها باید از این تحلیل به عنوان راهنما و نه لزوماً به عنوان یک توصیه استفاده کنند.

۳،۱،۳،۲. درک تجزیه و تحلیل SWOT

تجزیه و تحلیل SWOT یک تکنیک برای ارزیابی عملکرد، رقابت، ریسک و پتانسیل کسب و کار و همچنین بخشی از آن مانند خط تولید محصول یا نهادهای دیگر است. تجزیه و تحلیل SWOT با استفاده از داده های داخلی و خارجی می تواند به شرکت بگوید که باید چه پیشرفت داخلی داشته باشد و همچنین به توسعه برنامه های استراتژیک کمک می کند. این تکنیک همچنین می تواند کسب و کارها را به سمت استراتژی هایی که به احتمال زیاد موفقیت آمیز هستند، هدایت نماید. تجزیه و تحلیل SWOT به تحلیل گران، ذینفعان یا رقبای مستقل می گوید که آیا شرکت، خط تولید یا صنعت قوی یا ضعیف است و دلیل این قوی یا ضعیف بودن چیست.

⁴ Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats



شکل ۲: چهار ضلعی SWOT

تحلیل گران تجزیه و تحلیل SWOT را در قالب یک چهار ضلعی ارائه می دهند. این چیدمان بصری یک مرور کلی از موقعیت شرکت فراهم می سازد. اگرچه ممکن است همه نکات از اهمیت یکسانی برخوردار نباشند، اما همه آنها باید بینش های کلیدی در مورد توازن فرصت ها و تهدیدها، مزایا و معایب و موارد دیگر را نشان دهند. تجزیه و تحلیل SWOT اولین بار برای تجزیه و تحلیل کسب و کار مورد استفاده قرار گرفت. اکنون اغلب توسط دولت ها، موسسات غیرانتفاعی و افرادی از جمله سرمایه گذاران و کارآفرینان استفاده می شود.

۱، ۲، ۳، ۱، ۳. نقاط قوت (Strengths)

نقاط قوت توصیف می کنند که سازمان ها چه برتری دارند و چه چیزی آن ها را از رقبا جدا می کند: برای مثال نقطه قوت می تواند یک برند قدرتمند، وفاداری به مشتری، فناوری منحصر به فرد و غیره باشد. مثلاً یک صندوق محافظت از سرمایه گذاری ممکن است یک استراتژی کسب و کار اختصاصی تهیه کرده باشد که نتایج ضرر بازار را بازگرداند. این سازمان باید تصمیم بگیرد که چگونه از این نتایج برای جذب سرمایه گذاران جدید استفاده کند.

۲، ۲، ۳، ۱، ۳. نقاط ضعف (Weaknesses)

نقاط ضعف نمی گذارند عملکرد سازمان به حد مطلوب برسد. آن ها نقاطی هستند که کسب و کار باید برای برتری پیدا کردن نسبت به رقبا، بهبود بخشد. نقاط ضعف رایج عبارتند از یک برند ضعیف، نرخ ریزش کارکنان بالاتر از متوسط، سطح بالای بدهی، زنجیره تأمین ناکافی یا فقدان سرمایه.

۳، ۲، ۳، ۱، ۳. فرصت ها (Opportunities)

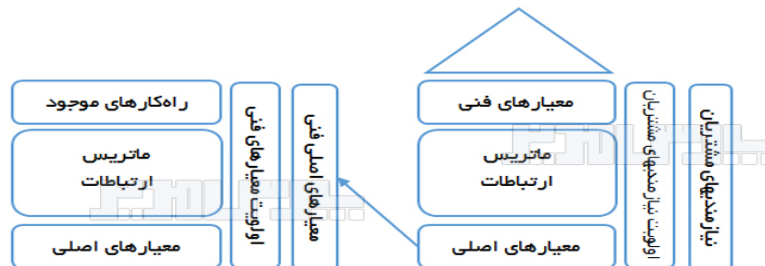
فرصت ها به عوامل خارجی مطلوب اشاره می کنند که می توانند مزیت رقابتی در اختیار سازمان قرار دهند. به عنوان مثال، اگر یک کشور تعرفه ها را کاهش دهد، یک تولیدکننده اتومبیل می تواند اتومبیل های خود را به بازار جدید صادر کند و باعث افزایش فروش و سهم بازار شود.

۴، ۲، ۳، ۱، ۳. تهدیدها (Threats)

تهدیدها دربرگیرنده عواملی هستند که احتمال آسیب رساندن به سازمان را دارند. به عنوان مثال، خشکسالی تهدیدی برای یک شرکت تولید گندم است، زیرا ممکن است باعث از بین رفتن یا تضعیف عملکرد محصول شود. سایر تهدیدات رایج شامل مواردی مانند افزایش هزینه مواد، افزایش تعداد رقبا، عرضه شدید نیروی کار و غیره هستند.

۳،۱،۴. گسترش عملکرد کیفیت (QFD⁵)

گسترش عملکرد کیفیت روشی است که ندای مشتریان^۶ را به الزامات فنی تولید^۷ ترجمه می کند و نخستین بار در ژاپن معرفی گردید. این روش مبتنی بر رویکردهای ماتریسی است و با خانه کیفیت آغاز می شود. نخستین بار در ژاپن به سال ۱۹۶۶ توسط یوجی آکائو^۸ این روش را مطرح کرد. پس از آن در سال ۱۹۷۲ برای نخستین بار به صورت عملیاتی در کارخانه کشتی سازی کوبه میتسوبیشی مورد استفاده قرار گرفت. سپس در سال ۱۹۸۳ وارد آمریکا شد و اکنون در کشورهای بسیاری مورد استفاده قرار می گیرد. از QFD می توان به عنوان ماشین مترجم «نیازمندی های مشتریان» به «مشخصات فنی و مهندسی» نام برد. به عبارت دیگر این روش مبدل تقاضاهای مشتریان به ویژگی های کیفیت و آماده ساختن یک طرح کیفیت برای محصول نهایی است. این عملکرد از طریق گسترش سیستماتیک روابط بین تقاضاهای مشتری و ویژگی های کیفیت محصول انجام می شود. این فرآیند معمولاً با کیفیت اجزای عملکردی آغاز گشته و سپس به کیفیت همه قسمت ها و فرآیندها گسترش می یابد.



شکل ۳: مدل گسترش عملکرد کیفیت (QFD)

۳،۱،۴،۱. عناصر گسترش عملکرد کیفیت (QFD)

گسترش عملکرد کیفیت از دو جز تشکیل یافته است که منجر به گسترش در طول فرآیند طراحی می گردد، یکی کیفیت و دیگری عملکرد می باشد. بخش بهسازی کیفیت^۹، ندای مشتری^{۱۰} را تبدیل به فرآیند طراحی می کند. این امر با شناسایی اهداف طراحی، ویژگی های قطعه و محصول که در ارتباط با نیازمندی های مشتری می باشند، منجر به تضمین طراحی و کیفیت تولید می گردد. بهسازی کیفیت در ارتباط با بخش های کارکردی مختلف سازمان که با طراحی تولید در ارتباط هستند، با تشکیل تیم طراحی این کار را انجام می دهند. متخصصین عملکردی نواقص مربوط به ارتباطات میان مراحل طراحی و عملکردها را کاهش می دهند.

۳،۲. مدل برنامه ریزی استراتژیک صنعتی

⁵ Quality function deployment

⁶ VOCs

⁷ECs

⁸ Yoji Akao

⁹ Quality Deployment

¹⁰ Voice of Customer



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط اندروز مطرح گردید. استراتژی صنعتی یک مؤسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی استراتژی است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند. برنامه‌ریزی استراتژیک مسیر حرکت صنعت شما را تعیین می‌کند. این طرح قوس بیش از حدی است که بر همه برنامه‌های دیگر تأثیر می‌گذارد. یک برنامه خوب، کارکنان را از جهت‌گیری صنایع مطلع می‌سازد و این طرح جامع همچنین برای هدایت عملیات روزمره و تصمیم‌گیری روزانه مفید است. به اهداف استراتژیک، اهداف قابل اندازه‌گیری و معیارهای قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی نتایج توجه دقیقی شده است. مدیریت بدون این ابزار برنامه‌ریزی قدرتمند، غیرقابل تصور است.

۳،۲،۱. چهار ویژگی یک برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی

هر صناعی، چه بزرگ و چه کوچک به یک برنامه استراتژیکی نیاز دارد. این تصور غلط است که برنامه‌های استراتژیک فقط برای صنایع‌های بزرگ دولتی است. عمق طرح و جزئیات آن بر اساس اندازه و پیچیدگی صنایع متفاوت خواهد بود، اما هر کسب و کاری برای رشد و پیشرفت به این نقشه راه ارزشمند نیاز دارد.

۱. یک برنامه ریزی استراتژیک خوب، این است که هر بخش از صنایع باید در برنامه ریزی استراتژیک گنجانده شوند. مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی باعث ایجاد حس مشارکت و کار گروهی می‌شود. یکی از راه‌های اطمینان از موفقیت طرح، این است که گروه متنوعی از افراد پیش‌نویس طرح را تهیه کنند. بسیاری از صنایع‌ها این اشتباه را مرتکب می‌شوند که گروه کوچکی از افراد را برای توسعه این طرح می‌خواهند.

۲. یک برنامه استراتژیک خوب، از بالا به پایین و از پایین به بالا ساخته می‌شود. مدیریت ارشد باید رهبری را بر عهده بگیرد و با ارائه مفروضات عملیاتی، برنامه‌ریزی را آغاز کند. زنده ماندن این مفروضات را می‌توان با تکامل فرآیند برنامه ریزی تغییر و تطبیق داد. مدیران بخش را در به چالش کشیدن این مفروضات تشویق کنند. بحث باز معمولاً منجر به برنامه‌ریزی بهتری می‌شود.

۳. یک برنامه‌ریزی استراتژیک خوب، در صورت نیاز به تصمیمات سخت راهنمایی‌هایی را به مدیریت ارائه می‌دهد. مدیران اغلب باید بین روش‌های جایگزین تصمیم‌گیری کنند.

۴. یک برنامه‌ریزی استراتژیک قوی، داستان صنایع را نشان می‌دهد. برنامه استراتژیک باید با مخاطبان مختلف صحبت کند. مدیران جدید یادگیری درباره صنایع را در دوره جهت‌گیری خود مفید می‌دانند. وام دهندگان و سرمایه گذاران بالقوه تحت تأثیر یک برنامه‌ریزی استراتژیک محکم با اهداف قابل اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. وقتی معیارهای موفقیت مشخص شود، تصمیم‌تأمین مالی برای وام دهندگان آسان‌تر خواهد شد.

تغییرات در بازار جهانی، خطرات قابل توجهی را ایجاد کرده‌اند که صنایع‌های تولیدی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برنامه‌های استراتژیک باید شامل خطرات و راه‌حل‌های بالقوه و همچنین خطرات و برنامه‌های شناخته شده‌ای برای کاهش هرگونه آسیب باشند.

۳،۳. مدل برنامه ریزی استراتژیک رایت



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



رایت این مدل را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است. این مدل دارای ۵ مرحله اصلی است و همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است. در این مدل ابتدا رایت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین می‌شود. طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترسی خواهد شد. زیرا بر اساس توانایی و فرصت‌های شناخته شده تنظیم شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می‌پردازد که این استراتژی‌ها در سه سطح تنظیم می‌شود:

- مدیریت: شامل استراتژی‌های کلان و بلند مدت سازمان
- فعالیت: شامل تبدیل استراتژی‌ها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها
- وظیفه: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی‌های تعیین شده

پس از تدوین استراتژی، باید به اجرای استراتژی اهمیت ویژه‌ای داد، از این رو برای اجرای استراتژی به سه عنصر زیر باید توجه شود تا پیاده‌سازی برنامه استراتژیک سازمان به نحو درست انجام شود:

۱. ساختار: تنظیم مجموعه وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباط آنها در قالب نمودار سازمانی.
 ۲. رهبری: فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت اجرای استراتژی را دنبال خواهند کرد.
 ۳. فرهنگ سازمانی: ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی‌ها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش‌های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند.
- نهایتاً با سیستم نظارت و کنترل بر روند اجرای استراتژی و گرفتن بازخورد لازم می‌توان هرگونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان، تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص نمود و نسبت به حل آن اقدام کرد.

۳، ۴. مدل برنامه ریزی استراتژیک هیل

هیل^{۱۱} و جونز^{۱۲} در کتاب «مدیریت استراتژیک، با رویکرد یکپارچه»^{۱۳} که در سال ۲۰۰۸ منتشر شد مدلی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند. هیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. در این مدل از تحصیل محیط درونی و محیط بیرونی استراتژی مناسب مشخص می‌شود و با استراتژی گذشته سازمان مقایسه می‌شود. در صورت تعارض بین استراتژی آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود و نهایتاً برای اجرای استراتژی جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می‌شود آنها فرآیند مدیریت استراتژیک را در قالب پنج مرحله معرفی کردند. هر یک از این مراحل به شرح زیر است:

۱. انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت
۲. تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان
۳. تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات

¹¹ Hill

¹² Jones

¹³ Strategic management, An integrated approach



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۴. انتخاب استراتژی‌هایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره‌برد و با تهدیدات خارجی مقابله کند. این استراتژی‌ها باید با مأموریت و اهداف اصلی سازمان هم راستا باشند. همچنین این استراتژی‌ها باید منطبق با مدل کسب‌وکار سازمان باشند.
۵. اجرای استراتژی‌ها

بیانیه مأموریت شرکت به وسیله تفکر استراتژیک: تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، تجزیه و تحلیل محیط درونی و انتخاب استراتژی، دنبال می‌شود. فرآیند شکل‌گیری استراتژی با طراحی ساختار سازمانی، فرهنگ و سیستم‌های کنترل مورد نیاز برای اجرای استراتژی انتخاب شده پایان می‌یابد.

تدوین استراتژی را تجزیه و تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سازمان و سپس انتخاب استراتژی‌های مناسب شکل می‌دهد. در مقابل، اجرای استراتژی شامل عمل کردن به استراتژی‌های تدوین شده است. اجرای استراتژی شامل انجام اقداماتی در راستای استراتژی‌های سطح شرکت، سطح کسب و کار و سطح وظیفه، اختصاص دادن نقش‌ها و مسئولیت‌ها در میان مدیران (از طریق طراحی ساختار سازمانی)، تخصیص منابع (شامل سرمایه و پول)، تنظیم اهداف کوتاه مدت و طراحی کنترل سازمانی و سیستم‌های پاداش است. این فرآیند شامل مجموعه‌ای از گام‌های متوالی در فرآیند مدیریت استراتژیک است. گام یک فرآیند مدیریت استراتژیک با بیانیه مأموریت شرکت و اهداف اصلی شرکت آغاز می‌شود. این بیانیه به وسیله مدل کسب و کار فعلی شرکت شکل داده می‌شود.

۳، ۴، ۱. هدف از مدل برنامه ریزی استراتژیک هیل

هدف از ارائه این نوع مدیریت استراتژیک شامل موارد زیر است:

- تجزیه و تحلیل محیط بیرونی
- تجزیه و تحلیل محیط درونی
- انتخاب استراتژی

روند شکل‌گیری استراتژی با طراحی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کنترل کننده مورد نیاز جهت اجرای استراتژی پایان پیدا می‌کند. در این راستا، تدوین استراتژی بر پایه آنالیز محیط‌های بیرونی و درونی سازمان و بعد از آن انتخاب استراتژی‌های مناسب است. اجرای استراتژی خود به تنهایی شامل اقداماتی در راستای استراتژی‌های زیر است:

- سطح سازمان
- سطح کسب و کار
- سطح وظیفه برای اختصاص دادن نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای مدیران
- تخصیص منابع (سرمایه و پول)
- تنظیم اهداف کوتاه مدت و طراحی کنترل سازمانی و سیستم‌های پاداش دهی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



این روند مجموعه‌ای از فرآیند مدیریت استراتژیک تشکیل شده است که در هر مرحله از عمر سازمان مورد بررسی و اجرا قرار می‌گیرد. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل در راستای اهداف و مأموریت سازمان بنا می‌شود و سپس با ارزیابی محیط بیرونی، مد کسب و کار تعریف می‌شود تا به مرحله اجراء برسد.

۳،۵. مدل برنامه ریزی استراتژیک آندروز

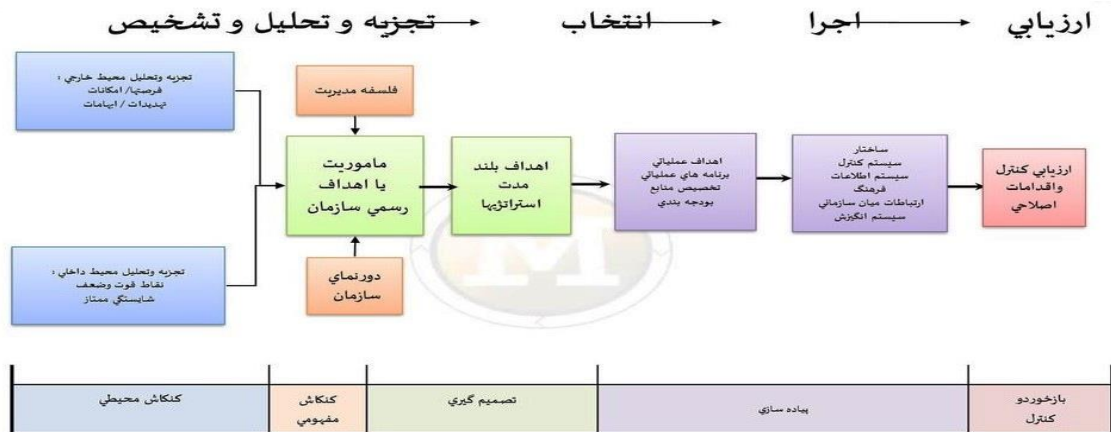
یکی از اولین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توسط «آندروز»^{۱۴} در سال ۱۹۷۱ ارائه شده است. در این مدل اولیه از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک روابط مختلفی بین تدوین، استراتژی و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک‌طرفه به استراتژی مرتبط شده‌اند؛ اما تدوین و اجرا با یک پیکان دو طرفه به هم مرتبط شده‌اند. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آندروز به ما می‌گوید که آیا بین اهداف سازمان و نتایج حاصل از استراتژی انحرافی وجود دارد یا خیر.

در صورتی که مقدار نتایج به دست آمده کمتر از اهداف مورد نظر باشد، استراتژی‌ها مجدداً تدوین می‌شوند. این امر یک فرآیند تکرار شونده را نشان می‌دهد. باز خور بین مراحل گوناگون بسیار مهم است. ارزش‌های شخصی و آمال مدیریت به عنوان منابع تغییر سازمانی در نظر گرفته می‌شوند؛ بنابراین، استراتژی برای منعکس ساختن روابط پویا بین بخش‌های مورد نظر تغییر می‌کند. در این مدل، اجرای استراتژی بر ساختار و روابط سازمانی، فرآیندها و رفتار و همچنین رهبری اثرگذار است.

آندروز با تلفیق مفاهیم استراتژی از دیدگاه چندلر و دراکر، استراتژی را این‌گونه توصیف می‌کند: الگویی از عمده ترین هدف‌های عینی، منظورها یا هدف‌های کلان، که به گونه‌ای بیان شده است که بیانگر آن باشد که شرکت در چه کسب و کاری است یا باید باشد، نوع کسب و کار چیست و چه باید باشد،

همچنین او برای نخستین بار مفهوم تحلیل قوت، ضعف، فرصت، تهدید: SWOT را برای تلاش در جهت جفت و جور کردن آنچه شرکت قادر است، انجام دهد (قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصت‌ها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد، این الگو توسط آندروز در سال ۱۹۸۰ مطرح شد، استراتژی صنفی یک موسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌سازی که بر اساس آن هدف‌های عمده، هدف‌های جزئی و مقاصد سازمان را معین و مشخص می‌شود.

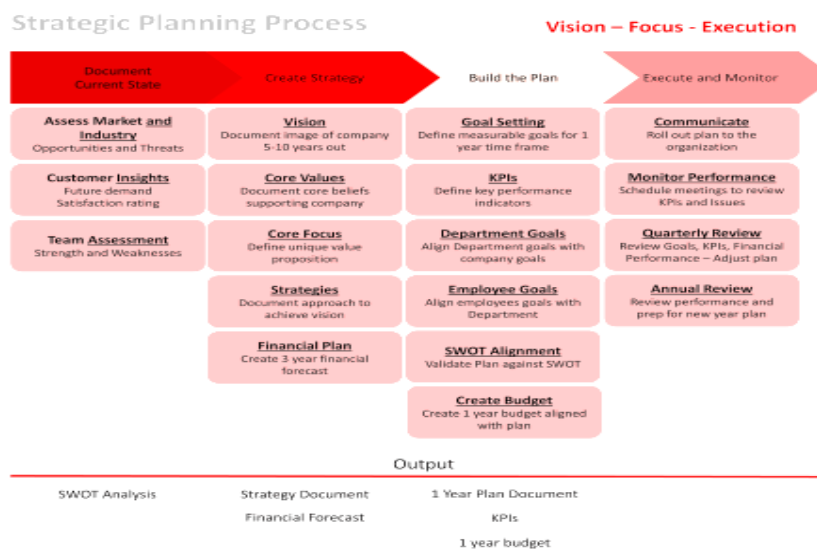
اصولاً این مدل دارای دو بعد است: بعد تدوین و بعد اجرا، اقدامات اساسی برای تدوین استراتژی شناخت فرصت‌ها و تهدیدها موجود در محیط موسسه، سپس نقاط قوت و ضعف موسسه را همگام با منابع موجود و دست‌یافتنی شناسایی نموده، توانمندی‌های عملی و بالقوه را برای برخورد با بازار برآورد می‌کند.



شکل ۴: فرآیند مدل اول آندروز

۳، ۶. مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس

پیرس^{۱۵} و رابینسون^{۱۶} مدل برنامه ریزی استراتژیک خاصی را به عنوان مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات که حاصل تدوین و اجرای برنامه ها برای دستیابی به اهداف شرکت است، تعریف می کنند. در مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس، مدیریت استراتژیک فرآیند جریان اطلاعات از طریق گام های به هم پیوسته برای دستیابی به یک هدف است. تدوین و اجرای استراتژی به صورت متوالی و پی در پی هستند و تغییر در هر جزئی از این مدل بر سایر اجزا اثر خواهد گذاشت؛ بنابراین مدل مدیریت استراتژیک برای مدیریت جریان اطلاعات از آغاز فرآیند برنامه ریزی تا اجرا و کنترل استراتژی و به منظور دستیابی به اهداف شرکت است.



شکل ۵: فرآیند مدل برنامه ریزی پیرس



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آن‌ها در کتاب مدیریت استراتژیک^{۱۷} که در سال ۲۰۰۰ منتشر شد مدلی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه کرده‌اند. آنها عناصر مدل مدیریت استراتژیک را شامل موارد زیر می‌دانند:

۱. تعریف مأموریت شرکت (چرا وجود داریم؟) و در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی (چگونه شرکت می‌خواهد به توسعه پایدار دست پیدا کند؟)
۲. تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی که به آن تحلیل محیطی^{۱۸} نیز گفته می‌شود.
۳. شناسایی استراتژی‌هایی که در چارچوب مزیت رقابتی پایدار و بر اساس فعالیت‌های زنجیره ارزش و قابلیت‌های اثربخش هستند. به این مرحله تحلیل و انتخاب استراتژیک^{۱۹} گفته می‌شود.
۴. فهرست کردن اهداف بلند مدت و شناسایی استراتژی‌های عمومی
۵. هدف‌گذاری کوتاه مدت، تاکتیک‌های وظیفه‌ای و خط‌مشی‌هایی که اقدامات را تقویت می‌کنند
۶. ساختاردهی مجدد، مهندسی مجدد و تمرکز مجدد بر سازمان
۷. پیگیری استراتژی‌ها در زمان اجرا، کشف مشکلات یا تغییرات و انجام تعدیلات لازم. به این مرحله کنترل استراتژیک^{۲۰} و بهبود مستمر^{۲۱} گفته می‌شود.

۳،۷. مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید^{۲۲}

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید را باید از مهمترین و بنیادی‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی سازمانی دانست. مدیران سازمانی می‌توانند با به کارگیری این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های خود را به شکلی بهینه تغییر و ارتقاء دهند. در واقع برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت در سازمان‌ها، نیازمند تغییراتی درون سازمانی و برون سازمانی هستیم که با استفاده از این مدل، ارتقاء پیدا خواهند کرد. به همین دلیل، در بیشتر سازمان‌ها از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای افزایش عملکرد، توانمندی‌ها و ارتقای بهره‌وری استفاده می‌شود. از طرفی یک برنامه‌ریزی در مدیریت استراتژیک قادر به کاهش ریسک‌های عملیات و عملکردی بوده و از سویی دیگر به رشد سازمانی کمک می‌کند. این مدل نسبت به مدل هیل از جامعیت بیشتری برخوردار است.

در این مدل در حقیقت سه گام اساسی برداشته می‌شود و در هر کدام مراحل را باید طی کرد. دیوید^{۲۳} در کتاب مدیریت استراتژیک دیوید^{۲۴} که در سال ۱۹۹۰ منتشر شد، مدل دیگری از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند.

¹⁷strategic management

¹⁸ Environmental analysis

¹⁹ Strategic analysis and choice

²⁰ Strategic control

²¹ Continues improvement

²² David's Strategic Planning Model

²³ David

²⁴ Strategic management: concepts and cases



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در مدل ارائه شده توسط وی، مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله است:

- برنامه‌ریزی یا فرمول‌بندی استراتژی
- اجرای استراتژی
- ارزیابی استراتژی

این مراحل با گام‌های زیر پیش می‌روند:

- تعریف بیانیه مأموریت و چشم‌انداز
- تعریف عوامل محیطی داخلی و بیرونی
- تعریف اهداف بلند مدت سازمان
- تدوین ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب

۳,۷,۱. مرحله اول: تدوین استراتژی

تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد استراتژی‌ها و انتخاب از بین مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است. موضوعات تدوین استراتژی شامل تصمیم‌گیری در مورد ورود به یک کسب و کار جدید، ترک یک کسب و کار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع‌سازی، ورود به بازارهای بین‌المللی، ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها است. در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام‌های زیر برداشته می‌شود:

- اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می‌گیرد.
- عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود.
- عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود.
- اهداف غایی بر اساس فرصت‌ها و نقاط قوت تدوین می‌شود.
- تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش‌هایی اجرایی تدوین می‌شود.
- روش‌های تحقق اهداف در زمینه‌های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت عملیاتی مشخص می‌شود.

۳,۷,۲. مرحله دوم: اجرای استراتژی

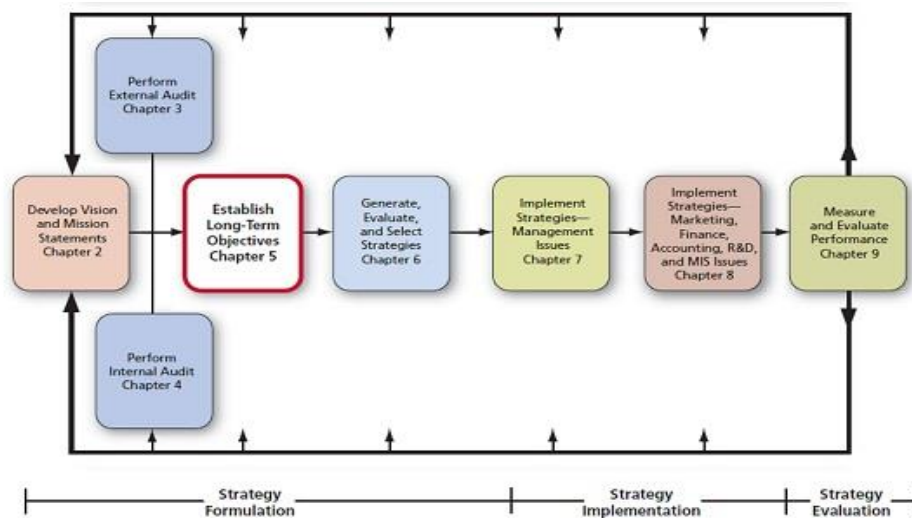
در مرحله اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می‌شود. بدیهی است استراتژی‌هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. اجرای استراتژی مستلزم تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خط‌مشی‌ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است.

اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه‌بندی، توسعه و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و مرتبط ساختن جبران خدمات کارکنان به اهداف سازمانی است.

۳،۷،۳. مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ارزیابی استراتژی‌ها مرحله نهایی در مدیریت استراتژیک است. ارزیابی استراتژی ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک استراتژی است. همه استراتژی‌ها می‌توانند تعدیل شوند زیرا عوامل درونی و بیرونی به صورت مداوم تغییر می‌کنند. ارزیابی استراتژی به این علت مورد نیاز است که موفقیت امروز، موفقیت فردا را تضمین نمی‌کند. سه فعالیت اساسی در ارزیابی استراتژی عبارتند از:

- ۱- اندازه‌گیری عملکرد
- ۲- انجام اقدامات اصلاحی.
- ۳- بازبینی عوامل درونی و بیرونی که اساس استراتژی‌های فعلی هستند



شکل ۶: مدل مدیریت استراتژیک فرد دیوید

۳،۸. مدل برنامه ریزی استراتژیک گروه مشاورین بوستون BCG

ماتریس BCG²⁵ در دهه‌ی ۱۹۷۰ توسط بروس دی هندرسون^{۲۶} و برای گروه مشاوره‌ی بوستون^{۲۷} ایجاد شد. گروه مشاوران بوستون، روش جدیدی را برای بررسی فعالیت‌ها پیشنهاد دادند و جزو کارآمدترین مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک BCG توسط گروه مشاورین بوستون و بر اساس منطق چرخه عمر محصول به وجود آمد.

²⁵ BCG Matriz

²⁶ Bruce D. Henderson

²⁷ Boston Consulting Group



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در این مدل بر اساس مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار تنظیم شده و جایگاه صنعت را با توجه به دو عنصر فوق الذکر مشخص می کنند. در اواخر دهه ۱۹۶۰ گروه مشاوران بوستون، روش جدیدی را برای بررسی فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد داد این ماتریس به وسیله ی بروس هندرسون مدیر گروه مشاوران بوستون ارائه و توسعه داده شد. این ماتریس با در نظر گرفتن دو فاکتور رشد جذابیت صنعت و سهم نسبی در صنعت وضعیت هر شرکت را در صنعت مربوط به خود مشخص کرده و پیش بینی چگونگی تخصیص منابع مالی و گردش نقدی را برای سودآوری بیشتر و بقا در آن کسب و کار مشخص می کند.

- ترکیب (Portfolio) مناسب بخش های (مراکز سود) مستقل را تعیین می کند.
- اگر بخش های سازمان در صنعت های متفاوتی باشند استراتژی های جداگانه ای لازم است.
- مدل برنامه ریزی استراتژیک BCG وضعیت واحدها را به صورت نموداری در هر خانه نشان می دهد.
- مدل برنامه ریزی استراتژیک BCG برای فرموله کردن استراتژی های سازمان های چند فعالیته مناسب است.

۳,۸,۱. ماتریس رشد بازار سهم شرکت

ماتریس رشد بازار سهم شرکت، که تحت عنوان ماتریس بوستون معروف است، در دهه هفتاد توسط گروه مشاوران بوستون توسعه داده شد. این ماتریس ابزاری است برای مدیریت ترکیب محصولات شرکت و نحوه تخصیص سرمایه و میزان تمرکز بر آنها. ماتریس بوستون محصولات یک سازمان را، با توجه به سهم بازار آن محصول و پیش بینی رشد بازار مورد ارزیابی قرار می دهد. بر اساس این تکنیک می توانیم دید روشنی از نیازهای مالی محصولات در طول عمرشان و نیز توانایی آنها در ایجاد نقدینگی در سازمان، بدست آوریم. ماتریس BCG، توسط گروه مشاوره بوستون، اختراع شده و یک ابزار است که اجازه می دهد تا برای ارزیابی و طبقه بندی مورد استفاده قرار گیرد.

۳,۸,۲. ابعاد ماتریس مدل برنامه ریزی استراتژیک گروه مشاورین بوستون BCG

۳,۸,۳. گاو شیره

واحدهایی که در یک قسمت قرار می گیرند، دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند، ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند. از آن جهت آن را گاو شیره می نامند که می تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند. اغلب می توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از گاوهای شیره امروز "ستارگان" دیروز هستند و جز واحدهایی که در گروه گاوهای شیره قرار می گیرند.

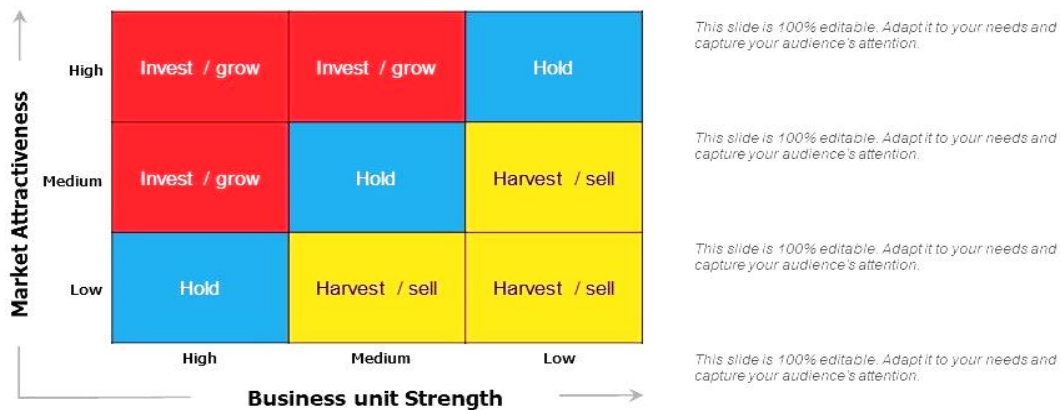
۳,۸,۴. سگ

واحدهایی که در این خانه قرار می گیرند سهم نسبی بازار اندک دارند و در صنعتی به رقابت می پردازند که رشد بسیار کندی دارند و یا هیچ رشدی ندارند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک سگ در می آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. این مدل ساده است و به آسانی قابل درک است این پایه ای برای مدیریت برای تصمیم گیری و آماده شدن برای عملیات آینده را فراهم می کند.

۳,۸,۵. علامت سوال

واحدهایی که در این خانه قرار دارند در وضعی هستند که سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد، به رقابت می‌پردازند. معمولاً این شرکت‌ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت‌ها را علامت سوال می‌نامند که شرکت مادر باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی‌های تمرکز از رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

۳,۹. مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکتریک GE



شکل ۷: مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکتریک GE

این مدل توسط شرکت جنرال الکتریک مطرح شد. در این مدل در محور افقی جذابیت صنعت که می‌تواند شامل متغیرهای زیادی باشد و در محورهای عمودی نیز توانایی کسب، که آن هم می‌تواند متغیرهای زیادی را در برگیرد، درج می‌شود. بر اساس این متغیرها وضعیت و موفقیت شرکت را تحلیل و در جدول مشخص می‌کنیم و متناسب با موفقیت، استراتژی مناسب انتخاب می‌شود.

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک GE هفت مرحله اجرایی را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی
۲. ارزیابی عوامل محیطی موجود
۳. ارزیابی عوامل داخلی
۴. تعیین موقعیت در جدول GE
۵. ارزیابی عوامل محیطی و فرصت‌های آتی
۶. تعیین توانمندی‌های داخلی
۷. انتخاب یکی از استراتژی‌ها با توجه به فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی

در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جنرال موتور، انتخاب استراتژی‌های سازمان به سه وضعیت اجرا می‌شوند:



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



الف- استراتژی توسعه: گسترش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

ب- استراتژی کاهش: کاهش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

ج- حفظ وضع موجود: عدم تغییر در میزان فعالیت ها و سرمایه گذاری شرکت

هدف اصلی مدل برنامه ریزی استراتژیک GE یافتن زمینه فعالیت هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار باشد و شرکت نیز توانایی آن را داشته باشد. در حقیقت نتیجه مدل این خواهد بود که مشخص می شود اگر برای فعالیتی، جذابیت وجود دارد و در عین حال توانمندی آن در شرکت موجود است باید استراتژی توسعه و گسترش را مد نظر قرار داد. اگر برای فعالیتی که جذابیت وجود ندارد و توانمندی اجرای آنها در شرکت وجود ندارد، باید استراتژی حذف یا ادغام را اتخاذ نمود. اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم است ولی توانمندی داخلی وجود ندارد، باید استراتژی بهبود توانمندی را اتخاذ نمود. اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم نیست اما توانمندی در شرکت وجود دارد باید استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی را دنبال نمود.

۳،۱۰. مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر

استراتژی های عمومی پورتر^{۲۸} در کنار مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر و مدل الماس، ۳ مدل طلایی حوزه استراتژیک مایکل پورتر را تشکیل می دهند. در این بخش تلاش می شود توضیح کامل و دقیقی از این مدل ارائه شود. استراتژی های عمومی در سال ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر ارائه شد. بر اساس مدل پورتر می توان ۳ استراتژی را در بازار پیش گرفت:

۳،۱۰،۱. تعریف متمایز سازی^{۲۹}

استراتژی متمایز سازی بر ارائه محصولی متفاوت، با کیفیت بالا، طراحی عالی، عملکردی فوق العاده و البته به طور طبیعی قیمتی بالا تاکید دارد. در این استراتژی شرکت باید بر تحقیق و توسعه و نوآوری در محصولات تاکید داشته باشد. در بازار گوشی موبایل، اپل نمونه بارز استفاده از این استراتژی است. این استراتژی زمانی اثر بخش است که مشتریان به قیمت ها حساسیت نشان ندهند و کیفیت، عملکرد و برند برایشان مهم باشد.

۳،۱۰،۲. تعریف رهبری در هزینه^{۳۰}

استراتژی رهبری در هزینه بر این موضوع تاکید دارد که با کاهش قیمت محصول بر رقیب چیره شوید. در حقیقت شرکت هایی که این استراتژی را در پیش می گیرند تلاش می کنند تا هزینه های تولید را کاهش دهند و نهایتاً قیمت محصول را پایین بیاورند تا از این طریق بتوانند بازار را بدست بگیرند. برای رسیدن به این هدف باید از مزایای تولید به مقیاس استفاده کرد. در حقیقت با افزایش تولید، هزینه ها کاهش پیدا می کند. در حقیقت شرکت سود کوچکی در هر محصول بدست می آورد اما تعداد محصولات زیادی را می فروشد و در نهایت به سود بالایی خواهد رسید. برای مثال در صنعت گوشی موبایل شرکتی مانند هواوی را می توان نمونه این استراتژی نام برد. این شرکت تلاش می کند قیمت ها را کاهش دهد و در کیفیت برابر پایین ترین قیمت را برای محصولش در نظر

²⁸Porter's generic strategies

²⁹ Differentiation

³⁰ Cost Leadership



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



بگیرد. این استراتژی در شرایطی مناسب است که مشتریان به قیمت حساسیت دارند. لذا شرکتهایی که در بازارهایی فعالیت دارند که مصرف کنندگان حساسیت بالایی به قیمت دارند می توانند از این استراتژی بهره ببرند.

۳،۱۰،۳. تعریف تمرکز ۳۱

استراتژی تمرکز تلاش دارد تا بر یک بخش از بازار متمرکز شود تا بتواند برترین خدمات را به این بخش ارائه نماید. در این استراتژی کسب و کارها می توانند یک بخش بزرگ از یک بازار کوچک را بدست بیاورند. این استراتژی را می توان با استراتژی های قبلی ادغام نمود. برای مثال استراتژی رهبری هزینه بر تولید مقیاس تاکید داشت اما می توان با تمرکز بر یک بازار کوچک و اتفاقا حساس به قیمت محصولاتی طراحی نمود که دقیقا مورد نیاز آن بخش از بازار است و با حذف بخش های اضافه هزینه ها را کاهش داد. در استراتژی تمرکز محصولات و خدمات به سمت شخصی سازی می رود.

۳،۱۰،۴. چهارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

از این مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر و چهارچوب پنج نیروی رقابتی می توان در جهت امکان ورود یا عدم ورود به یک صنعت جدید به خوبی استفاده نمود. طبق این مدل برنامه ریزی استراتژیک در صحنه رقابت، پنج نیرو مورد بررسی قرار می گیرد که به چهارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر مشهور هستند. حاصل جمع این نیروها میزان جذابیت صنعت را نشان می دهد. در این مدل برای طراحی برنامه ریزی استراتژیک لیستی از عوامل قدرت یا ضعف برای هر صنعت تهیه می شود که پس از امتیاز بندی و تجزیه و تحلیل می توان تأثیر هر یک از عناصر پنج گانه در مدل را مشخص و نسبت به تقویت یا حفظ آنها اقدام کرد.

۳،۱۱. مدل برنامه ریزی استراتژیک هیت

هیت^{۳۲}، ایرلند^{۳۳} و هاسکیسون^{۳۴} در کتاب مدیریت استراتژیک، رقابت پذیری و جهانی سازی: مفاهیم و موارد^{۳۵} که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد مدلی دیگر از مدل های برنامه ریزی استراتژیک مطرح کرده اند. نخستین گام شرکت مدل برنامه ریزی استراتژیک هیت، فرآیند تحلیل محیط های بیرونی و درونی برای تعیین منابع، قابلیت ها و شایستگی های اصلی آن است که به عنوان نهادهای استراتژیک در نظر گرفته می شوند. با این اطلاعات به دست آمده، شرکت چشم انداز و مأموریت خود را توسعه می دهد و استراتژی را تدوین می کند. برای اجرای استراتژی تدوین شده، شرکت اقداماتی را برای دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین انجام می دهد.

خلاصه این اقدامات به شرح ذیل است:

- اقدامات اجرایی برای دستیابی به نتایج استراتژیک مطلوب
- اقدامات استراتژیک اثربخش در زمینه تدوین یکپارچه استراتژی

۳،۱۱،۱. تعریف رقابت پذیری استراتژیک

³¹ Focus

³² Hit

³³ Ireland

³⁴ Hoskisson

³⁵ Strategic management, competitiveness and globalization: concepts and cases



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیت، فرآیندها شامل مجموعه‌ای از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز در یک سازمان برای رسیدن به رقابت‌پذیری استراتژیک و بازدهی بالاتر از میانگین خواهد بود. در واقع با تعریف یک مدل استراتژیک موفق و موثر، می‌توان چنین بازدهی را متصور بود. به این صورت سرمایه‌گذاران در این سازمان، به سودآوری و بازدهی بالاتر از میانگین انتظار و چیزی که می‌توانستند در زمینه‌های دیگر کسب کنند، دست خواهند یافت.

۳,۱۲. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مارتین و تامپسون

مدل فرآیند مدیریت استراتژیک تامپسون^{۳۶} و مارتین^{۳۷} در کتاب مدیریت استراتژیک، آگاهی و تغییر^{۳۸} که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد، رویکرد جدیدی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌کند.

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مارتین و تامپسون، از اصطلاح آگاهی استراتژیک^{۳۹} برای تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی شرکت و ارزیابی مسیر پیشرفت آن استفاده می‌شود و اصطلاح تغییر استراتژیک^{۴۰} انتخاب مسیری که شرکت باید طی کند و در اجرای استراتژی منعکس می‌شود. موضوعات مرتبط با مدیریت استراتژیک حول اجزای زیر ایجاد شده‌اند:

- تجزیه و تحلیل استراتژیک
- تدوین و انتخاب استراتژی
- اجرای استراتژی

۳,۱۲,۱. خلق استراتژی‌های جدید در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک تامپسون و مارتین

استراتژی‌های جدیدی باید پورتفولیوی محصولات شرکت یا سطح رقابتی آن را تغییر دهند. گاهی اوقات این ایده‌های استراتژیک از فرآیند رسمی برنامه‌ریزی ظهور می‌یابند و گاهی اوقات و بخصوص در مورد استراتژی‌های وظیفه‌ای و رقابتی، تغییرات زمانی نمود پیدا می‌کنند که مدیران در سراسر سازمان در تلاش برای کشف ایده‌های جدید هستند. برای انتخاب استراتژی‌های جدید باید این معیارها را در نظر گرفت. استراتژی‌های فعلی و جدید باید اجرا شوند. یک استراتژی زمانی سودمند است که اجرا شود؛ بنابراین سازمان باید ساختار مناسب، استراتژی‌ها و سیستم‌های وظیفه‌ای واضح و مؤثری داشته باشد که شرکت با استفاده از آنها به روش منسجمی عمل کند. فرآیند طراحی و اجرای هر تغییری باید مدیریت، نظارت و کنترل شود. این زمینه‌های فرآیندی از طریق چهارچوب زیر برای مطالعه استراتژی به دست می‌آیند:

- نظارت بر پیشرفت‌ها
- اجرای تغییرات مورد نظر
- جست‌وجو و انتخاب اقدامات مناسب
- ارزیابی موقعیت و استراتژی‌های فعلی با استفاده از ماتریس SWOT
- تعیین تغییرات در اهداف و استراتژی‌های مورد انتظار در تمام سطوح شرکتی، رقابتی و وظیفه‌ای

³⁶ Thompson

³⁷ Martin

³⁸ Strategic management: awareness and change

³⁹ Strategic awareness

⁴⁰ Strategic change



mph.sdcongress.ir



۳،۱۳ . مدل برنامه ریزی استراتژیک مک میلان و تامپوئه

مک میلان^{۴۱} و تامپوئه^{۴۲} کتاب مدیریت استراتژیک: فرآیند، محتوا و اجرا^{۴۳} را در سال ۲۰۰۱ منتشر کردند. آنها در این کتاب مدلی جدید و متفاوت از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه دادند. آنها اجزای مدیریت استراتژیک را در چهار قالب معرفی کردند:

۱. زمینه طرح ریزی
۲. محتوای استراتژی
۳. فرآیند تدوین استراتژی
۴. اجرای استراتژی

فرآیند تدوین استراتژی فرآیندی است که از طریق آن استراتژی‌های یک سازمان در طی زمان انتخاب می‌شوند. این فرآیند همان فرآیند تفکر استراتژیک در سازمان است. هیچ‌گونه فرآیند عمومی که استراتژی‌های موفقیت‌آمیزی را ایجاد کند وجود ندارد. همچنین هیچ‌گونه ابزار مورد تأییدی که تفکر استراتژیک بدون خطا ایجاد کند، وجود ندارد. برخی فرآیندها ممکن است رسمی باشد و تعداد زیادی از افراد را درگیر فرآیند نماید؛ برخی دیگر ممکن است فرآیندی کاملاً غیر رسمی باشد و تعداد اندکی از افراد را در فرآیند درگیر سازند؛ گاهی اوقات نیز یک بینش ناگهانی از سال‌ها تجزیه و تحلیل ارزشمندتر باشد. هدف تدوین استراتژی دستیابی به دیدگاهی موافق در مورد چگونگی موفقیت سازمان در آینده است.

۳،۱۳،۱ . تعریف نیت استراتژیک^{۴۴}

بالاترین هدف یک سازمان است؛ بنابراین موتور محرک فرآیند استراتژی است چون همه اقدامات از این هدف ناشی می‌شود. نیت استراتژیک می‌تواند نتایج فرآیند تدوین استراتژی را تغییر یا توسعه دهد، از این رو در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مک میلان و تامپوئه نقش بسزایی را ایفا می‌کند.

۳،۱۳،۲ . ارزیابی استراتژیک^{۴۵}

ارزیابی کلی زمینه در یک زمان خاص و بررسی اثرات اقدامات آینده سازمان است. ارزیابی استراتژیک شامل بررسی فعالیت‌های روزانه سازمان است. ارزیابی استراتژیک عملکرد فعلی، روندهای مورد انتظار آینده، هدف سازمان و موفقیت استراتژی‌های گذشته را بررسی می‌کند. ارزیابی استراتژیک هم تحلیل و هم قضاوت است.

۳،۱۳،۳ . مدیریت استراتژیک در یک زمینه

⁴¹ Macmillan

⁴² Tampoe

⁴³ Strategic management: process, content, and implementation

⁴⁴ Strategic intent

⁴⁵ Strategic evaluation



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



استراتژی و مدیریت استراتژیک در یک زمینه (Context) خاص قرار دارند. زمینه برای هر سازمان منحصر به فرد است. زمینه ویژگی‌های زیادی دارد و شامل هر دو محیط درون سازمان و محیط بیرون از سازمان است. زمینه مسائلی را که مدیریت استراتژیک با آنها در ارتباط است، تعیین می‌کند و در نتیجه حوزه مدیریت استراتژیک را برای سازمان مشخص می‌کند. زمینه دامنه‌ای از مسائل استراتژیک که سازمان باید آنها را حل کند، مشخص می‌نماید؛ بنابراین مدیریت استراتژیک باید شناختی عمیق از زمینه داشته باشد.

۳،۱۴. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون

جانسون^{۴۶}، ویتینگتون^{۴۷} و اسکولز^{۴۸} در کتاب مدیریت راهبردی چیست^{۴۹} () که در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، مدل جدیدی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را ارائه دادند. مدیریت استراتژیک با کل سازمان در ارتباط است. مدیریت استراتژیک با پیچیدگی‌های برآمده از موقعیت‌های مبهم و غیر معمول در کل سازمان مرتبط است. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون را می‌توان به صورت یک توالی خطی نشان داد که نخست باید نسبت به موقعیت استراتژیک سازمان شناخت پیدا کرد، سپس دست به انتخاب استراتژیک زد و در نهایت استراتژی را پیاده‌سازی کرد. با این حال در عمل، این عناصر در یک توالی پشت سر هم و خطی قرار نمی‌گیرند؛ این عناصر مرتبط به هم هستند و در یک فرآیند بازخورد در کنار یکدیگر عمل می‌کنند.

استراتژی افراد را در بر می‌گیرد؛ بخصوص مدیرانی که در مورد استراتژی تصمیم می‌گیرند و آن را عملی می‌سازند. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون بر نقش افراد در استراتژی تأکید می‌کند. اجزای اصلی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون عبارتند از:

- مدیریت استراتژیک شامل شناخت موقعیت استراتژیک سازمان^{۵۰}
- انتخاب استراتژیک برای آینده^{۵۱}
- مدیریت استراتژی در عمل^{۵۲}

۳،۱۴،۱. موقعیت استراتژیک

اثرات محیط بیرونی، قابلیت‌های استراتژیک سازمان (منابع و شایستگی‌ها) و انتظارات ذی‌نفعان را بر روی استراتژی شناسایی می‌کند.

۳،۱۴،۲. انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک شامل گزینه‌های استراتژیک از نقطه نظر مسیر حرکت سازمان و روش‌های پیگیری استراتژی است.

۳،۱۴،۳. استراتژی در عمل

⁴⁶ Johnson

⁴⁷ Whittington

⁴⁸ Scholes

⁴⁹ Fundamentals of strategy

⁵⁰ Strategic position

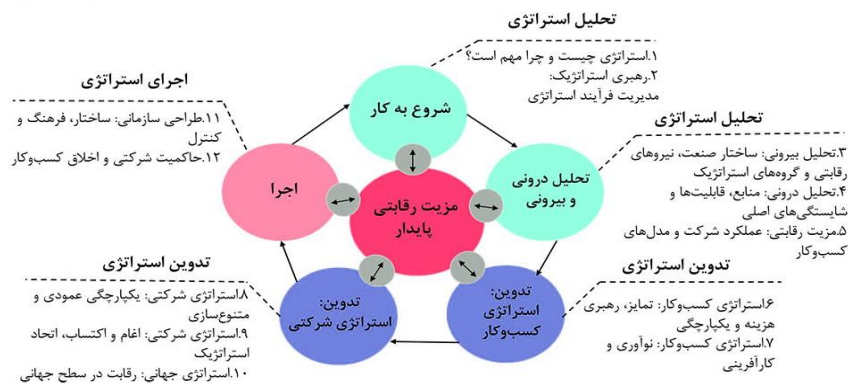
⁵¹ Strategic choice

⁵² Strategy in action

استراتژی در عمل در رابطه با این است که استراتژی‌های انتخاب شده اجرا خواهند شد. سه موضوع اساسی در رابطه با بحث استراتژی در عمل به شرح زیر هستند:

۱. **ساختاردهی، ساختاردهی از عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان حمایت می‌کند.**
۲. **فرآیندها، فرآیندها مستلزم کنترل استراتژی‌های اجرا شده هستند.** استراتژی‌های باید بر مبنای برنامه‌ها اجرا شوند و میزان پیشرفت آنها بررسی شود و تعدیلات لازم روی آنها انجام گیرد.
۳. **مدیریت تغییر استراتژیک، بخش مهمی در مرحله استراتژی در عمل است.** این بخش به شناخت این موضوع می‌پردازد که بافتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند چگونه موجب تغییر می‌شود. این بخش همچنین شامل سبک‌هایی است که برای مدیریت تغییر اتخاذ می‌شود و اهرم‌هایی است که می‌تواند بر تغییر اثر بگذارد.

شریف استراتژی



شکل ۸: مدل برنامه ریزی استراتژیک

۳، ۱۵. مدل برنامه ریزی استراتژیک ویلن و هانگر

یکی دیگر از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک توسط ویلن^{۵۳} و هانگر^{۵۴} در کتاب مبانی مدیریت استراتژیک^{۵۵} در سال ۲۰۰۱ مطرح شده است؛ فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل چهار مرحله اصلی در نظر می‌گیرند:

۱. تحلیل و بررسی محیطی
۲. تدوین استراتژی سازمان
۳. پیاده‌سازی اجرای استراتژی
۴. ارزیابی و کنترل

⁵³ Wheeln

⁵⁴ Hunger

⁵⁵ essentials of strategic management



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آنها استدلال می کنند که این چهار عنصر با یکدیگر در تعامل هستند. مدیریت سازمان محیط خارجی را به منظور جست و جوی فرصت ها و دوری از تهدیدات و محیط داخلی را به منظور بهره گیری از نقاط قوت و رفع نقاط ضعف پایش می کند. این چهار عامل برای آینده شرکت بسیار مهم هستند و به عوامل استراتژیک^{۵۶} اشاره دارند که تحت عنوان SWOT شناخته می شوند.

۳،۱۶. روش بررسی عوامل استراتژیک با ماتریس SWOT

در این روش تهدیدات و فرصت های محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی شرکت در قالب جدول لیست می شود، سپس بر اساس ترکیب هر یک از عناصر فوق، استراتژی مناسب انتخاب می شود. در این روش چهار نوع استراتژی داریم:

۱. اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف قوی و تهدیدات هم بالا، استراتژی اتخاذی باید به سمت کاهش نقاط ضعف باشد.
۲. اگر شرکت در شرایطی است که نقاط قوت بالا و تهدیدات محیطی نیز بالاست، استراتژی اتخاذی باید در جهت استفاده از نقاط قوت برای برخورد با تهدیدات باشد.
۳. اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف بالا و فرصت های محیطی نیز بالاست استراتژی اتخاذی باید در جهت کاهش نقاط ضعف با استفاده از فرصت ها باشد.
۴. اگر نقاط قوت و فرصت محیطی بالاست، استراتژی سازمان باید طوری اتخاذ شود که بر مبنای نقاط قوت بتوان از فرصت های محیطی استفاده کرد.

بعد از شناسایی این عوامل استراتژیک، مدیریت تعامل بین آنها را ارزیابی می کند و مأموریت سازمان را تعیین می کند. نخستین گام در تدوین استراتژی ارائه بیانیه مأموریت است که اهداف، استراتژی ها و خط مشی های را تعیین خواهد کرد. اجرای استراتژی ها و خط مشی ها از طریق برنامه ها، بودجه ها و رویه ها صورت می گیرد. سرانجام ارزیابی عملکرد و بازخورد، کنترل فعالیت های سازمانی را ممکن می سازد.

۳،۱۷. مدل برنامه ریزی استراتژیک موردن

موردن^{۵۷} در کتاب اصول مدیریت استراتژیک^{۵۸} خود که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد مدل جدیدی از مدل های مدیریت استراتژیک ارائه می دهد. چهار عنصر مدل برنامه ریزی استراتژیک موردن به شرح زیر هستند:

۱. تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک
۲. تدوین استراتژی و تصمیم گیری استراتژیک
۳. انتخاب استراتژیک
۴. اجرای استراتژی

⁵⁶ Strategic factors

⁵⁷ Morden

⁵⁸ Principles of strategic management



mph.sdcongress.ir



۳,۱۷,۱. فرآیند تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک

تجزیه و تحلیل استراتژی فرآیندی است که سازمان از طریق آن قابلیت‌های درونی خود را بررسی می‌کند همچنین عوامل مهم محیط خارجی را شناسایی می‌کند. فرآیند برنامه‌ریزی با اصطلاحات مختلفی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار شناخته می‌شود. فرآیند برنامه‌ریزی بر مبنای فعالیت‌های تجزیه و تحلیل زمان، تجزیه و تحلیل ریسک، تجزیه و تحلیل فرآیندهای پیش‌بینی، تشریح فرآیند برنامه‌ریزی کسب و کار شکل می‌گیرد.

۳,۱۷,۲. فرآیند تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک

فرآیندهای تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک برای ایجاد مأموریت، اهداف و استراتژی سازمان به کار گرفته می‌شوند. مأموریت، اهداف و استراتژی از چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان رهبران، تصمیم‌گیرندگان و ذی‌نفعان گرفته می‌شود. تصمیم‌گیرندگان مجموعه‌ای از اقداماتی را که یک سازمان باید انجام دهد شناسایی می‌کنند.

۳,۱۷,۳. فرآیند انتخاب استراتژیک

فرآیند انتخاب استراتژی به منظور شناسایی مجموعه اقداماتی است که باید انجام شود. تصمیم‌گیرندگان سازمان از میان مجموعه‌ای از استراتژی‌های قابل اجرا، بهترین استراتژی و اثر بخش‌ترین آن را که سازمان قادر به اجرای آن است را انتخاب می‌کند تا به اهداف مورد نظر خود دست یابد. انتخاب استراتژیک با مواردی مشابه موارد زیر سر و کار دارد:

- آیا باید محصولات با کیفیت بسیار بالا تولید کند؟
- آیا هدف سازمان دستیابی به سهم بالایی از بازار است؟
- آیا هدف سازمان دستیابی به حاشیه سود بالا است یا به دنبال استراتژی حداقل هزینه است؟
- آیا سازمان باید تنها در سطح ملی فعالیت کند یا می‌تواند دامنه فعالیت‌های خود را به سطح بین‌المللی گسترش دهد؟

۳,۱۷,۴. فرآیند اجرای استراتژی

فرآیندی است که استراتژی انتخاب شده، پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. در واقع استراتژی درون زمینه و محدودیت داخلی افراد، رهبری، ساختار، منابع، قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی همچنین درون زمینه و محدودیت‌های بیرونی محیط رقابتی، سیاسی و خارجی قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی به ماهیت دانش، تکنولوژی و منابع شایستگی در دسترس سازمان بستگی دارد. همچنین اجرای استراتژی به ماهیت تصمیمات در مورد استراتژی مالی و رقابتی بستگی دارد. اجرای استراتژی به وسیله بهترین روش به کارگیری منابع، تحقق تعهدات مالی و تضمین بقای سازمان محدود شده است.

چهار عنصر معرفی شده برای مدل مدیریت استراتژیک به هم وابسته هستند و با یکدیگر کار می‌کنند. هر عنصر به دیگر عناصر تأثیر می‌گذارد و از آنها اثر می‌پذیرد.

راتاثرمل^{۵۹} در کتاب مدیریت استراتژیک^{۶۰} که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد مدل جدیدی از برنامه‌ریزی استراتژیک را ارائه می‌دهد. وی مدلی را تحت عنوان مدل ای اف آی^{۶۱} ارائه می‌کند که یکی از جدیدترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. این مدل شامل سه مرحله زیر است:

۱. تحلیل (Analyze)

۲. تدوین (Formulate)

۳. اجرا (Implement)

سه وظیفه تحلیل، تدوین و اجرا، ستون‌های مدیریت استراتژیک را شکل می‌دهند.

۳،۱۸،۱. تحلیل استراتژی

رهبری استراتژیک و فرآیند رهبری: نقش رهبران استراتژیک چیست؟ چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت چیست؟ فرآیند شرکت برای ایجاد استراتژی چیست؟ استراتژی در مورد چیست؟

تحلیل بیرونی: نیروهای بیرون از سازمان چه تأثیری بر مزیت رقابتی شرکت دارند؟

تحلیل درونی: منابع داخلی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی چه تأثیری بر مزیت رقابتی شرکت دارند؟

مزیت رقابتی، عملکرد شرکت و مدل‌های کسب و کار: شرکت چگونه کسب درآمد می‌کند؟ چگونه می‌توانیم مزیت رقابتی شرکت را اندازه‌گیری و ارزیابی کنیم؟ چه رابطه‌ای بین مزیت رقابتی و عملکرد شرکت وجود دارد؟

۳،۱۸،۲. تدوین استراتژی

استراتژی سازمانی: سازمان در کجا باید رقابت کند: صنعت، بازار و مکان‌های جغرافیایی؟

استراتژی کسب و کار: سازمان چگونه باید رقابت کند: رهبری هزینه، تمایز یا ادغام؟

استراتژی جهانی: سازمان در کجا (محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی) و چگونه باید رقابت کند: محلی، ملی یا بین‌المللی؟

۳،۱۸،۳. اجرای استراتژی

طراحی سازمانی: سازمان برای استراتژی‌های تدوین شده، چگونه باید سازمان‌دهی شود؟

حاکمیت شرکتی و اخلاق کسب و کار: کدام نوع حاکمیت شرکتی اثر بخش‌تر است؟ سازمان‌ها چگونه تصمیمات استراتژیک مبتنی بر اخلاق کسب و کار را می‌گیرند؟

۳،۱۹. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل

⁵⁹ Rothaermel

⁶⁰ Strategic management

⁶¹ AFI Model



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آرتور لیتل بر اساس مفهوم چرخه عمر محصول، یک روش شناسی ساختاری منطقی را برای انتخاب استراتژی در یک مؤسسه پیشنهاد می‌کند. برای استفاده از نظریه لیتل به عنوان یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی باید به شرح زیر عمل کرد:

۳،۱۹،۱. تقسیم بندی شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک

برای تدوین استراتژی‌های تجاری یک شرکت اولین قدم تقسیم شرکت به مجموعه‌ای از واحدهای تجاری مستقل می‌باشد. یک واحد تجاری استراتژیک کوچکترین واحد سازمانی است که بازار خاص خود را دارد و می‌تواند اهداف و استراتژی‌های مستقلی داشته باشد. لیتل برای تقسیم شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک، مجموعه‌ای از معیارهای داخلی (تجهیزات تولیدی مشترک، تکنولوژی یکسان یا کانال‌های توزیع مشترک) و معیارهای خارجی (رقبا، قیمت، مشتریان، کیفیت، قابلیت جانشینی محصول و توقف عملیات یا انحلال) را پیشنهاد می‌کند.

۳،۱۹،۲. تعیین موقعیت یک واحد تجاری در مراحل چرخه عمر

با توجه به تغییرات حجم فروش محصولات یک واحد تجاری در طی زمان می‌توان جایگاه محصولات را در چرخه عمرشان مشخص کرد. طبق نظریه چرخه عمر، هر محصول یا صنعتی دارای یک دوره عمر است. به این مفهوم که در یک مقطع از زمان پدیدار می‌شود، رشد می‌کند تا به مرحله بلوغ می‌رسد و در نهایت افول آن فرا می‌رسد.

۳،۱۹،۳. تعیین موقعیت رقابتی هر واحد تجاری

لیتل در ارتباط با موقعیت رقابتی تقسیم‌بندی زیر را ارائه کرده است:

مسلط: در هر صنعتی حداکثر یک شرکت می‌تواند نقش مسلط را داشته باشد. یک واحد مسلط در بازار بی همتا است و اغلب رهبر تکنولوژیک بازار محسوب می‌شود.

قوی: یک واحد تجاری قوی نسبت به رقبای خود یک مزیت قطعی دارد و می‌تواند بدون توجه به حرکت رقبا استراتژی‌های خود را دنبال کند.

مناسب: در این حالت بازار تقسیم‌بندی شده و واحد تجاری در یک بخش از این بازار فعالیت کرده و به صورت آشکار رقیبی ندارد. در این حالت واحد تجاری می‌تواند از استراتژی متفاوت و موقعیت‌های خاص خود بهره‌بردار.

قابل قبول: نشانه‌های افول یا عملکرد بد را دارد، اما می‌تواند از طریق حفظ جایگاه خود سودآوری را حفظ کند.

ضعیف: چنین واحدهایی به دلیل اشتباهات گذشته و یا ضعف اساسی در بلند مدت سودآوری نخواهند داشت و نمی‌توانند خود را حفظ کنند. بنابراین باید وضعیت خود را ارتقا داده و یا از صحنه خارج شوند.

۳،۲۰. روش تجزیه و تحلیل چند معیاره (مناطق)⁶²

تصمیم‌گیری را می‌توان به عنوان فرآیند انتخاب یک گزینه از مجموعه گزینه‌های ممکن بیان کرد. درست است که برخی تصمیمات بسیار ساده هستند. اما در دنیای واقعی چنین تصمیماتی بسیار کم می‌باشند. به همین دلیل نیازمند روشی هستیم که بتواند هر گزینه را بر اساس معیارهای مختلف اندازه‌گیری کند. ما روزانه در زندگی و کار خود با تصمیم‌های مختلفی روبرو هستیم

که در حقیقت این تصمیم‌ها، در بسیاری از مواقع زندگی آینده ما را مشخص می‌کند. با توجه به اینکه ذهن ما به تنهایی قابلیت تجزیه و تحلیل همه جوانب کار جهت تصمیم‌گیری درست را ندارد. ذهن انسان هر چقدر هم قوی باشد در نهایت چندین معیار و فاکتور را می‌تواند جهت تصمیم‌گیری مناسب به طور همزمان در نظر بگیرد بنابراین روش تصمیم‌گیری چند معیاره به ما کمک می‌کند که معیارهای مختلف را شناسایی کنیم و بعد براساس معیارهای مختلف به طور همزمان تصمیم‌گیری نماییم. هر جا که شما با انتخاب روبرو بوده و می‌توانید از روش تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده کنید، همان‌طور که می‌دانید هر وقت که شما با انتخاب روبرو هستید، یعنی شما می‌بایست براساس چندین گزینه که پیش روی شما است بهترین را تصمیم‌گیری و انتخاب کنید. استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره در پایان‌نامه و پژوهش‌هایی که به دنبال شناسایی، رتبه‌بندی معیارهای مختلف و در نهایت به دنبال تصمیم‌گیری در مواقعی که شما با معیارهای مختلف روبرو هستید، کاربردی است. همچنین باید اهمیت نسبی همه معیارها را نیز در نظر بگیرید. یک روش معمول، که در چنین موقعیت‌هایی به کار گرفته می‌شود تصمیم‌گیری چند معیاره^{۶۳} می‌باشد. کاربرد تئوری تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده از روش‌های محاسباتی است که چندین معیار و ترتیب اولویت را در ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه از میان بسیاری از گزینه‌ها بر اساس نتیجه مطلوب در بر می‌گیرد. تصمیم‌گیری شامل بیان درست اهداف، تعیین راه‌حل‌های مختلف و ممکن، ارزیابی امکان‌پذیری آنها، ارزیابی عواقب و نتایج ناشی از اجرای هر یک از راه‌حل‌ها و بالاخره انتخاب و اجرای آن می‌باشد. کیفیت مدیریت اساساً تابع کیفیت تصمیم‌گیری است زیرا کیفیت طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها بدست می‌آید همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌نماید. در اکثر موارد تصمیم‌گیری‌ها وقتی مطلوب و مورد رضایت تصمیم‌گیرنده است که تصمیم‌گیری براساس چندین معیار مورد بررسی قرار گرفته باشد. معیارها ممکن است کمی یا کیفی باشند. در روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره که در دهه‌های اخیر مورد توجه محققین قرار گرفته‌است به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی، از چند معیار سنجش استفاده شده است.

۳،۲۰،۱. انواع روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره

روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- تصمیم‌گیری چند هدفه^{۶۴}
- تصمیم‌گیری چند شاخصه^{۶۵}

هدف از تصمیم‌گیری انتخاب بهترین گزینه یا وزن‌دهی به عوامل تصمیم‌گیری است. هر روش تصمیم‌گیری وظیفه خاصی دارد یکی هدف وزن‌دهی به معیارها، یکی هدفش رتبه‌بندی گزینه‌ها و دیگری هدف ارزیابی معیارها می‌باشد. به طور کلی مدل‌های چند هدفه به منظور طراحی و مدل‌های چند شاخصه به منظور انتخاب گزینه برتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. تفاوت اصلی مدل‌های تصمیم‌گیری چند هدفه با مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه آن است که اولی در فضای تصمیم‌گیری پیوسته و دومی بر فضای تصمیم‌گیری گسسته تعریف می‌گردند.

۳،۲۰،۲. روش‌های جبرانی و غیر جبرانی

⁶³ MCDM

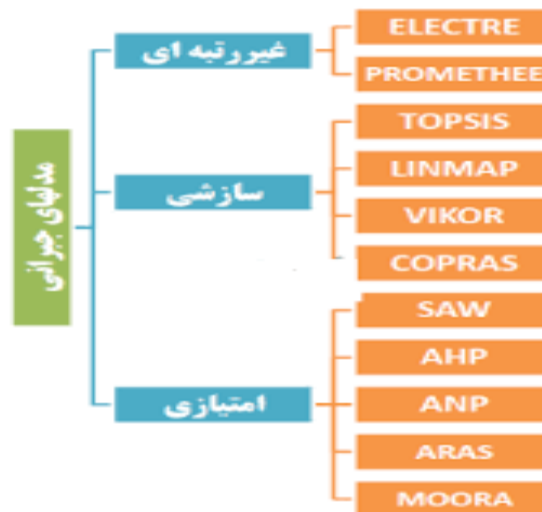
⁶⁴ MODM

⁶⁵ MADM

روش‌های غیرجبرانی شامل روش‌های عام، لکسیکوگرافی، رضایت بخش و جایگشت می‌باشد و روش‌های جبرانی هم در نمودار زیر آورده شده است که مطرح ترین آنها، روش تاپسیس، ویکور، AHP و ANP است.



شکل ۹: فرآیند روش غیر جبرانی



شکل ۱۰: فرآیند روش جبرانی

۳،۲۱. روش ارزیابی و بازنگری برنامه (پرت)⁶⁶

روش ارزیابی و بازنگری برنامه (پرت)، یکی از روش‌های برنامه‌ریزی و کنترل است که به مدیران در امر تصمیم‌گیری کمک می‌کند. بر مبنای این روش، میزان تاخیر و وقفه در کار به حد اقل می‌رسد و با ایجاد هماهنگی در امور و کنترل دائمی کار، طبق برنامه زمان‌بندی شده، از امکانات در دسترس به منظور نیل به هدف، استفاده لازم به عمل می‌آید.

۳،۲۱،۱. علائم مورد استفاده

در روش پرت از علائم زیر استفاده می‌شود:

۳،۲۱،۱،۱. رویداد یا واقعه



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



رویداد عبارت است از لحظه مشخصی از زمان که در آن عمل خاص انجام می‌گیرد. بنابراین رویداد مستلزم طی زمان نیست و می‌تواند شروع یا پایان یک کار فکری یا جسمی باشد. برای نشان دادن رویداد از علامت دایره استفاده می‌شود و برای هر رویدادی شماره‌ای نیز در نظر گرفته می‌شود. شماره‌گذاری رویدادها از چپ به راست و از بالا به پایین صورت می‌گیرد.

۳، ۲۱، ۱، ۲ . فعالیت

فعالیت کار و عمل خاصی است که برای انجام شدن هر قسمت از برنامه ضرورت دارد. انجام فعالیت، مستلزم طی زمان است. بدیهی است با طی زمان، بخشی از منابع سازمان نیز مصرف می‌شود. برای نشان دادن فعالیت از علامت فلش یا پیکان استفاده می‌شود.

۳، ۲۱، ۱، ۳ . فعالیت عاریه یا فعالیت زمان صفر

برای نشان دادن روال منطقی برنامه و ارتباط بین فعالیت‌ها، از علامت فعالیت عاریه یا زمان صفر و یا بی اثر که مستلزم صرف منابع و طی زمان خاصی نیست و صرفاً برای منعکس کردن توالی فعالیت‌ها به کار می‌رود، استفاده می‌شود.

۳، ۲۱، ۲ . مراحل روش پرت

در روش پرت، طی مراحل زیر ضرورت دارد:

۱. تعیین هدف مورد نظر
۲. تهیه لیست فعالیت‌ها
۳. تعیین رویدادهای مربوط به شروع و پایان هر فعالیت
۴. شماره گذاری رویدادها
۵. ترسیم شبکه
۶. تحلیل زمانی شبکه

برای تنظیم، شبکه پرت، لیست سوالات زیر را در مورد هر رویداد مطرح می‌کند:

- الف - چه فعالیت‌ها و رویدادهایی باید قبل از این رویداد انجام شود؟
- ب- چه فعالیت‌ها و رویدادهایی را نمی‌توان قبل از تکمیل این رویداد شروع کرد؟
- ج- چه فعالیت‌ها و رویدادهایی را می‌توان همزمان با این رویداد انجام داد؟

پس از این که سوالات فوق، پاسخ داده شدند، آنالیست می‌تواند با استفاده از اطلاعات به دست آمده، شبکه پرت را ترسیم کند.

۳، ۲۱، ۳ . تحلیل زمانی شبکه

در تحلیل زمانی شبکه، قدم‌های زیر بایستی برداشته شوند:

۱. تخمین زمان هر فعالیت (ta, tm, tb)



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۲. تعیین زمان مورد انتظار برای هر فعالیت (te)
۳. تعیین کمترین زمان مورد انتظار برای هر رویداد (TE)
۴. تعیین بیشترین زمان مجاز برای هر رویداد (TL)
۵. تعیین فرجه یا زمان آزاد (S)
۶. تعیین مسیر بحرانی (CP)
۷. تعیین واریانس و احتمال خاتمه پروژه طبق برنامه (a)

۴. نقد و بررسی مدل برنامه ریزی استراتژیک

همانطور که در اکثر مدل‌ها مشخص است اصولاً طراحی استراتژی بر دو بعد اساسی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف مؤسسه) و تجزیه و تحلیل دقیق عوامل محیطی شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی استوار است. پاسخگویی به موقع به محیط ناشی از سه عامل، شناخت تداخل محیط، شناخت توانمندی سازمان و تهاجمی بودن استراتژی است. با این اوصاف اولین گام، تحلیل چشم انداز مؤسسه یا سازمان است، در این تحلیل گرایش‌ها، خطرهای فرصت‌ها و وقایع بی‌سابقه که روند سازمان را دست‌خوش دگرگونی می‌سازد شناسایی می‌شود و شکاف بین آینده و گذشته مشخص و معلوم خواهد شد. نکته دیگر تحلیل فرآیند تغییر است. از آنجایی که محیط، بطور دائم در حال تغییر و تحول است، سازمان نیز برای بقا و حیات خود باید توانمندی خود را افزایش دهد تا بتواند با تغییرات محیطی به شکل تهاجمی برخورد کند. موقعیت در تحلیل چشم انداز آینده و پیش بینی فرآیند تغییر و افزایش توانمندی و تهاجمی عمل کردن متکی به نظام اطلاعاتی قوی است. اصولاً نظام اطلاعاتی از یکسری صافی‌ها می‌گذرد و محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کند. آنسف، معتقد است علائم و اطلاعات مربوط به روند و امکانات آینده محیط از طریق نظارت محیطی قابل پیش بینی و ارزیابی است. داده‌های وارده پس از گذشت سه صافی (صافی مراقبت، صافی طرز تفکر، صافی قدرت) به اطلاعات تبدیل می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری

با توجه به تلاطمات روز افزون محیط رقابتی و پیچیدگی تصمیم‌ها و تحولات داخلی سازمان، در خصوص ضرورت و نقش کلیدی مدیریت راهبردی اثربخش در موفقیت سازمان تردیدی وجود ندارد. مدیریت راهبردی در مورد انتخاب یک موقعیت منحصر به فرد برای سازمان، انجام امور به شکل متفاوت یا بهتر از رقبا با هزینه کمتر و یا ارضای بهتر نیازهاست. که می‌تواند در تمامی حوزه‌های مدیریتی مطرح گردد، که همگی منجر به بهبود وضعیت سازمان و رسیدن سازمان به هدف تعالی سازمانی گردد. با توجه به معرفی و بررسی مدل‌های تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در انتخاب هر یک از این مدل‌ها یا ترکیبی از آنها باید به نکاتی توجه کرد. هر سازمان یا مؤسسه‌ای باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به خوبی آنها را تحلیل کند؛ سپس سازمان‌ها باید نقاط قوت و توانمندی‌ها و نقاط ضعف خود را شناخته و سعی کنند از طریق نقاط قوت و توانمندی‌ها، زمینه استفاده از فرصت‌ها را فراهم کنند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را بدست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برسانند. این هم از طریق اتخاذ استراتژی امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. اما نکته مهم دیگر اینکه برنامه‌ریزان و مدیران باید دارای دید استراتژیک باشند. دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



زیر نظر داشته و جهت موفقیت با دید تهاجمی برخورد نمایند و با تعیین اهداف غایی و با دید آینده نگر، سیاست‌ها و ابزار مناسب با توانمندی‌های داخلی را در راستای هدف غایی تدوین نمایند و همه این اقدامات در سایه انتخاب یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب امکان پذیر است، پس باید پذیرفت، داشتن دید استراتژیک و تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای هر سازمان، مؤسسه و کشوری امروزه یک ضرورت حیاتی محسوب می‌شود.

۶. مراجع

۱. احمدوند، علی محمد، ۱۳۷۸، طراحی و تدوین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، رساله دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. اشرفی، یوسف؛ جان‌بابانژاد، محمدحسین، ۱۳۹۳، برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین چشم‌انداز شهر ساوه، آمایش سرزمین، دوره ششم، شماره اول، ص ۸۳-۱۱۲.
۳. افراخته؛ افکار، ۱۳۹۱، عوامل موثر بر سطح سلامت روستاها (نمونه موردی روستاهای شهرستان شفت)، مجله پژوهش و برنامه‌ریزی روستایی، سال اول، شماره ۱، ص ۲۵-۴۳.
۴. اکبریپور، محسن؛ حسین‌زاده، فاطمه، ۱۳۸۵، برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دانش‌محور، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
۵. ایازی، مهران، ۱۳۷۹، برنامه‌ریزی راهبردی برای صنعت لوازم صوتی و تصویری کشور در یک شرکت منتخب، رساله دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علم و صنعت ایران.
۶. برابسون، جان، ۱۳۸۱، برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران.
۷. داوری، دردانه؛ شانه‌ساز، محمدحسن، ۱۳۸۰، مدیریت راهبردی: از تئوری تا عمل، تهران: نشر آتنا.
۸. دیوید، فرد آر، ۱۳۸۰، مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. دیوید، فرد، ۱۳۸۴، مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابیف دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۱۰. رجب پور، مجید؛ زارع، حسین، ۱۳۸۷، مطالعه تطبیقی نظام بیمه همگانی سلامت در کشورهای منتخب و ارائه الگوی مناسب برای ایران، اقتصاد، تأمین اجتماعی، شماره ۳۲ و ۳۳، صص ۱۰۴-۷۹.
۱۱. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ مهدوی، داوود؛ اکبری سامانی، ناهید، ۱۳۹۲، ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری پایدار روستایی (مطالعه موردی: دهستان لواسان کوچک)، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۸۳، صص ۱۴۶-۱۲۳.
۱۲. شیخی، غفور؛ آهنگری، شورش؛ موسی‌زاده، چیمین، ۱۳۹۲، برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اثرگذار بر مدیریت مواد زائد جامد شهری با استفاده از تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر بوکان)، آمایش محیط، شماره ۲۰، صص ۲۲-۱.
۱۳. شیخی؛ رضوانی؛ مهدوی، ۱۳۸۸، تبیین روستای سالم و ابعاد سلامت در نواحی روستایی شهرستان خداب استان مرکزی، رساله دوره دکتری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران.
۱۴. عنابستانی، علی اکبر؛ بهزادی، صدیقه، ۱۳۹۲، سنجش سطح سلامت روستاییان و عوامل فردی موثر بر آن در شهرستان میبد-یزد، برنامه ریزی فضایی (جغرافیا)، شماره ۸، صص ۱۸-۱.
۱۵. فضایی، حمید، ۱۳۷۷، طراحی مدل تصمیم‌گیری جهت تدوین استراتژی الویت واگذاری شرکت‌های تحت پوشش بنیاد مستضعفان و جانبازان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری، رساله دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱۶. محمدطاهری، عباس، ۱۳۹۰، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در طرح‌های تولیدی و صنعتی در استان لرستان با استفاده از روش AHP فازی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۴۹، صص ۱۶۵-۱۳۹.
۱۷. معاونت طرح و برنامه سازمان بسیج، ۱۳۸۲، فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات اداری و مدیریتی، تهران: مدیریت نظام‌ها و روش‌ها - معاونت طرح و برنامه سازمان بسیج.
۱۸. ملکی، محمدرضا؛ ابراهیمی‌پور، حسین؛ کریمی، ایرج؛ گوهری، محمدرضا، ۱۳۸۹، چالش‌های بیمه همگانی پایدار در ایران، فصلنامه پیش، سال نهم، شماره دوم، صص ۱۸۷-۱۷۳.
۱۹. نجفی حقی، جواد(۱۳۸۴) روش ارزیابی متوازن؛ رویکرد جدید استراتژی مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۱
۲۰. برادران، وحید و اسدالهی، علیرضا، عوامل موثر بر اثربخشی پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۰، شماره ۱۰۰، ۱۴۰۰، صص ۱۰۷-۱۳۶.
۲۱. کاظمی، سیدعباس و نیکوکار، غلامحسین، طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۱۱، ۱۳۹۰، صص ۱۱۱-۱۲۹.
۲۲. قربانی، محمد، مدل علی تعالی سازمانی بر اساس اخلاق حرفه‌ای با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش و اشتیاق شغلی در معلمان مقطع ابتدایی شهرستان پلدختر، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت، ۱۲ شهریور ۱۴۰۰، تفلیس گرجستان.
۲۳. قهرمانی، محمد و معارف وند، زهرا و زنگه، فاطمه، ارزیابی عمل‌کرد دانشگاه شهید بهشتی بر اساس مدل تعالی سازمان، مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۷، شماره ۱، ۱۳۹۵، صص ۳۶-۷۹.
۲۴. میرسپاسی، ناصر و معمارزاده، غلامرضا و عالم تبریز، اکبر و نجف بیگی، رضا و عزیزاده، هدی، شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی، فصل‌نامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۱، ۱۳۹۱، صص ۱-۶.
25. Lee, S.F., Ko, Andrew Sail On [2000]" Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategy" on QFD methodology,"
26. Kurttila, Mikko, Pesonen, Mauno, Kangas, Jyrki and Kajanus, Miika [2000]"Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis - a hybrid method and its application to a forest -certification case," Strategies in Forest Planning", International Symposium on Advanced Technology in Environmental and Natural Resources, Rovaniemi, Finland.
27. Kajanus, Miika, Kangas, Jyrki and Kurttila, Mikko "[۲۰۰۴]The use of value focused thinking and the A, WOT hybrid method in tourism management, Tourism management 25, 499-506.
28. Kurttila, Mikko, Kangas, Jyrki, Pesonen, Mauno, Kajanus, Miika and Heinonen [1998] "Using AHP and SWOT Analysis in Assessing Priorities of Alternative
29. Forest Policy Economics, 1 April, 41-52.
30. Managerial Auditing Journal, 15/1/2, 68-76.
31. Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, 1996.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



32. Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January - February 1992.
33. Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review (September - October 1993).
34. Shrestha, Ram k., Alavalapati, Janaki R.R. and Kalmbacher, Robert S. [2004]"Exploring the potential for silvopasture adoption in south - central Florida: an application of SWOT - AHP method", Agricultural Systems, September, 1-15.
35. Ghazinoory, S., Esmail Zadeh A. and Memariani, A. " [۲۰۰۷]Fuzzy SWOT analysis", Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 99–108.
36. Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System", Harvard Business Review (January - February 1996).
37. Karsak, E.E., Sozer, S., Alpteki, S.E., [2002] "Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach", Computers & Industrial Engineering 44, 171–190.
38. Augustyn, M and Elshaer, I.A and Akamavi, R. K., (2019). Competing models of quality management and financial performance improvement, The Service Industries Journal, Doi: 10.1080/02642069.2019.1601706.
39. Hashemy. H and Yousefi, M and Soodi. S.H and Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
40. Irelan, R.D and Webb J.W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, Business Horizons, 52, 469-479.
41. Jankel, R. (2014). The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects. Social & behavioral science .25. 545- 549. Miran, Y. 2004. Empowerment in the modern era. Journal of Management Knowledge. 2.11 – 27.
42. Mouraesa, P and Albuquerque, A. (2015). Translating the EFQM model in to the courts. International Journal of Quality and Service sciences. 7.230-244.
43. Nicolai, J and Foss Jacob Lyngsie SMG, W. P. (2011). The Emerging Strategic enterneurship field. Origins, key Tenets and research Gaps.
44. Ozkan, T and Kucukusta, D. (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners, Total Quality Management, 18(10), 1083-1096.
45. Tavallaei, R and Haghghi, P and Khalili, H. (2021). An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of Organizational Excellence Model



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- (EFQM 2020). Scientific Journal of Organizational Knowledge Management, 14(4), 141-174.
46. Amin Mahdi Pour Varnousfaderani ,SWOT Analyzing ,Shiraz University.
47. www.balancedscorecard.org
48. sharifstrategy.org
49. motamem.org
50. modirban.com