



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

یک‌نگینک‌های مدیریت راهبردی

آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

## فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری .....
۶	پیشگفتار .....
۷	مقدمه .....
۸	۱- مفهوم و تعریف مدیریت راهبردی .....
۹	۱-۱- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک .....
۱۰	۲-۱- ابعاد تصمیمات استراتژیک .....
۱۱	۳-۱- سطوح مختلف استراتژی .....
۱۲	۴-۱- ویژگی های تصمیمات مدیریت استراتژیک .....
۱۴	۲- شناخت محیط خارجی و چگونگی تحلیل آن .....
۱۵	۱-۲- فرایند بررسی عوامل محیط خارجی .....
۱۶	۲-۲- عوامل محیط خارجی (نیروهای خارجی) .....
۱۹	۳- شناخت محیط داخلی سازمان و چگونگی تحلیل آن .....
۱۹	۱-۳- فرایند بررسی داخلی سازمان .....
۲۰	۲-۳- بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف سازمان) .....
۲۱	۳-۳- تعیین و تشخیص عوامل استراتژیک داخلی .....
۲۶	۴- چگونگی تدوین رسالت سازمان .....
۲۷	۱-۴- مفهوم رسالت .....
۲۸	۲-۴- عوامل مؤثر در تدوین رسالت و هدف های سازمان .....
۲۹	۳-۴- صراحت رسالت و هدف ها .....
۲۹	۵- تبیین مسائل راهبردی سازمان .....
۳۱	۶- تدوین راهبردهای سازمانی .....
۳۱	۱-۶- استراتژی وظیفه ای (کاری) .....
۳۵	۲-۶- استراتژی های اصلی .....
۳۸	۳-۶- استراتژی های مختلف و عملکرد .....
۳۸	۷- پیاده کردن و اجرای استراتژی .....
۳۹	۱-۷- هدف های سالانه .....
۴۰	۲-۷- سیاست ها .....
۴۰	۳-۷- تخصیص منابع .....

۴۱ ..... ۴-۷- عوامل مؤثر در پیاده و اجرا کردن استراتژی

۴۲ ..... ۵-۷- موانع پیاده و اجراء کردن استراتژی

۴۴ ..... ۸- کنترل و ارزیابی راهبردها

۴۴ ..... ۸-۱- ماهیت ارزیابی استراتژی

۴۵ ..... ۸-۲- ارزیابی استراتژی

۴۶ ..... ۸-۳- فرایند ارزیابی و کنترل

۴۷ ..... ۸-۴- محاسبه عملکرد سازمان

۴۸ ..... ۸-۵- نقش حساسی و رایانه در ارزیابی استراتژی

۴۹ ..... ۸-۶- اقدامات اصلاحی

۴۹ ..... ۸-۷- ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثربخش

۵۰ ..... ۸-۸- رهنمودهایی برای کنترل مناسب

۵۲ ..... نتیجه‌گیری

۵۳ ..... سؤال‌های تشریحی

۵۴ ..... منابع و مآخذ



## اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مدیریت استراتژیک را تعریف و مفاهیم آن را بیان کنند.
- ۲- فرایند مدیریت استراتژیک را شرح دهند.
- ۳- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک را تعریف و در این مورد مثال‌هایی ارائه نمایند.
- ۴- هدف از بررسی عوامل خارجی را توضیح دهند.
- ۵- شیوه بررسی عوامل خارجی مدیریت استراتژیک را شرح دهند.
- ۶- عوامل یا نیروهای خارجی اصلی که بر سازمان اثر می‌گذارند را نام برده و سه مورد را به اختصار توضیح دهند.
- ۷- هدف از شناخت و تجزیه و تحلیل محیط داخلی را شرح دهند.
- ۸- شیوه بررسی مدیریت استراتژیک در درون سازمان را بیان کنند.
- ۹- شیوه‌ای که یک سازمان برای نقاط قوت و ضعف درون شرکت بکار می‌برد را شرح دهند.
- ۱۰- ضمن بیان مفهوم رسالت، عوامل مؤثر در تدوین رسالت سازمان را به اختصار بیان نمایند.
- ۱۱- چگونگی تبیین مسائل راهبردی سازمان را تشریح نمایند.
- ۱۲- انواع استراتژی را نام برده و توضیح دهند.
- ۱۳- در رابطه با اینکه چرا اجرای استراتژی مشکل‌تر از تدوین آن است توضیح دهند.
- ۱۴- عوامل مؤثر در پیاده و اجرا کردن استراتژی را نام برده و به اختصار توضیح دهند.
- ۱۵- موانع پیاده و اجرا کردن استراتژی را بیان کنند.
- ۱۶- فرایند کنترل و ارزیابی را توضیح دهند.

## پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup> و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور<sup>۲</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد<sup>۳</sup>.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»<sup>۴</sup> یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «تکنیک‌های مدیریت راهبردی»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سیاسی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت۴۳۹۱۶ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

## مقدمه

سرعت سرسام‌آور تغییرات در دنیای کنونی بدین معناست که روش‌های متداول مدیریت نمی‌توانند مناسب تغییرات باشند هنگامی که تغییرات جزئی بود می‌توانستیم از تجربه استفاده کنیم ولی هنگامی که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج بسیار عمده و غیرقابل برگشت هستند نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه‌های مدیریت استفاده کرد بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز انسان بسیار باهوش و نخبه می‌گذرد یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امورات و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل‌های علمی در هم می‌آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابت‌ها و کشمکش‌ها را فراهم می‌نماید.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است.

اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دهه پنجاه برداشته شد. مدیران روشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم‌گیری کنند، قسمت تحلیلی این روش را «طراحی استراتژیک» نامیده و فرایند طراحی گروهی آن را «برنامه‌ریزی استراتژیک» خوانده‌اند.

قدم دوم در سال‌های هفتاد برداشته شد، زمانی که مدیران کشف کردند که با هر تغییر گسسته در استراتژی مؤسسه، شکل‌گیری درون‌سازمانی مؤسسه نیز بایستی دگرگون می‌شود. این فرآیند «برنامه‌ریزی توانمندی» نام‌گذاری شد.

قدم سوم در سال‌های آخر دهه هفتاد و دو واکنش نسبت به نظرات روزافزون تغییرات ناگهانی در محیط برداشته شد. برای مواجه شدن با این دگرگونی‌ها مؤسسات بازرگانی شروع به استفاده از فن واکنش استراتژیک در زمان واقعی کردند، و آن را «مدیریت مسئله» نامیدند.

تازه‌ترین تدوین استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک است، که روش جامع و نظام یافته‌ای برای برخورد با تغییرات است به طوری که مدیر توانایی لازم برای اداره تصمیمات را بدست آورده و با استفاده از یک سیستم خدماتی کامل با شناخت توانمندی‌های داخلی و فرصت‌های محیطی زمینه رشد و پویایی سازمان را فراهم می‌کند (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸،

## ۱- مفهوم و تعریف مدیریت راهبردی

پیچیدگی و ظرافت تصمیم‌گیری در کسب و کار، مدیریت استراتژی را ضروری می‌سازد. مدیریت فعالیت‌های متنوع و چند بعدی درونی، تنها بخشی از مسئولیت‌های مدرن مدیران است. محیط بلافصل برونی مؤسسه مجموعه بعدی چالش‌انگیز را فرا می‌آورد. این محیط، رقبا را هر وقت که سود امکان‌پذیر به نظر آید، تامین‌کنندگان منابعی که روز به روز کمیاب‌تر می‌شوند، سازمان‌های دولتی که بر تبعیت از مقرراتی فزاینده نظارت می‌کنند و مشتریانی که خواسته‌های غالباً نامعقول‌شان باید پیش‌بینی شود را در بر می‌گیرد.

به منظور برخورد اثربخش با همه عواملی که بر توانایی شرکت در رشد سودآور آن تاثیر دارند، مدیران فرایندهای استراتژیک را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که به نظرشان وضعیت بهینه مؤسسه را در محیط رقابتی‌اش تسهیل می‌کند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ۱۷).

مدیریت استراتژیک، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط می‌دهد و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۲).

**مدیریت استراتژیک عبارتست از:** مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های موجد صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف‌های سازمان (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۱۸).

**مدیریت استراتژیک:** هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. همان‌طور که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود که عبارتند از هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۴).

**مدیریت استراتژیک:** مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (اعم از خارجی و داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد (ایزدی و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۵).

### تعریف استراتژی

استراتژی در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه مورد توجه قرار گرفته است در فرهنگ عمید استراتژی به معنی اداره کردن عملیات و حرکت ارتش در جنگ آورده شده است.

آندره بوفر استراتژی را اساس و اصول راهنما، فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است.

کوئین استراتژی را چنین تعریف کرد:



استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها، سیاستها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

اگر استراتژی به درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و هدایت منابع انسانی به صورتی یگانه و بالنده و بر پایه توانمندی‌ها و نارساییهای نسبی درون سازمان، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و حرکت‌های اقتضایی در مقابل رقبای هوشمند مؤثر خواهد بود در حقیقت استراتژی با نگاه به تحولات محیطی تنظیم و اجرا می‌گردد.

آنسف استراتژی را چنین تعریف نمود:

استراتژی برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت می‌کند و جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تامین گردد.

با توجه به تعریف فوق استراتژی حاوی نکات زیر است:

- داشتن تصویری جامع از محیط بروی سازمانی و تعیین جایگاه سازمان در آن.
  - داشتن هدفهای بلندمدت و فداکردن فرصت‌های آنی برای رونق آینده و احتراز از غافل‌گیری.
  - تعیین رسالت و شخصیت سازمان.
  - نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم‌گیری.
  - ضرورت انجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت.
  - اتخاذ سیاست و تاکتیک‌هایی به عنوان وسیله‌ای برای تحقق هدف‌های سازمانی (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، صص ۳-۴).
- استراتژی در نظر مدیران، به معنای برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی به منظور بهینه کردن دستیابی به هدف‌های سازمان است. بنا براین استراتژی در واقع «برنامه‌بازی» مؤسسه است. اگر چه استراتژی همه نیازهای آینده (انسانی، مالی و مواد) را به تفصیل بیان نمی‌کند، ولی چارچوبی برای تصمیم‌گیری مدیریتی فراهم می‌سازد. استراتژی آگاهی شرکت درباره نحوه رقابت کردن، در برابر کی، کی، کجا و برای چه را نشان می‌دهد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۱۹).

### ۱-۱- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

در بحث مدیریت استراتژیک اصطلاحات، واژه‌ها و یا عبارات‌های فنی زیادی وجود دارد که در زیر به تعریف برخی از اصطلاحات کلیدی می‌پردازیم.

**استراتژیست‌ها:** افرادی که مسئول موفقیت یا شکست سازمان هستند و دارای عنوان‌های مختلف شغلی هستند، مانند مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس هیأت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشکده یا کارآفرین و ... در هر سازمان هستند.

استراتژیست‌ها دارای سه مسئولیت اصلی هستند که عبارتند از:

۱. ایجادیک بستری برای تغییر

۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت

۳. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

استراتژیست‌ها به سبب فلسفه‌های شخصی به برخی از استراتژی‌ها هیچگونه توجهی ندارند و از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی، توجه به نوآوری و هدف‌های بلندمدت یا کوتاه‌مدت و شیوه‌های مدیریت با هم متفاوت‌اند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۳۱-۳۴).

**فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی:** مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌تواند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برساند. فرصت‌ها و تهدیدات به میزان زیادی نیز خارج از کنترل یک سازمان است. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژی‌هایی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نمایند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۳۱).

**هدف‌های بلندمدت:** دوره‌های بلندمدت که معمولاً بیش از یک‌سال است و تعیین هدف‌های ضروری آن از جمله ملزومات موفقیت سازمان و تعیین‌کننده مسیر است. این هدف‌ها به صورت نتیجه‌های خاصی است، که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد.

**استراتژی‌ها:** ابزاری هستند که شرکت به آن وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست می‌یابد.

**هدف‌های سالانه:** هدف‌های کوتاه مدتی هستند که باید قابل لمس باشند و به صورت کمی قابل قیاس بوده و چالشگر واقعی و سازگار با هدف‌های اولویت‌بندی شده باشد.

**سیاست‌ها:** ابزاری هستند که می‌توان به وسیله آن به هدف‌های سالانه دست یافت و مقصود از آن، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که برای دستیابی به هدف‌ها اعلام و رعایت می‌شود (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۳۷-۴۰).

## ۱-۲- ابعاد تصمیمات استراتژیک

مسائل استراتژیک، معمولاً، شش بعد قابل تشخیص دارند:

- مسائل استراتژیک به تصمیمات مدیریت عالی نیاز دارند. تصمیمات استراتژیک در آن واحد با چند بخش از عملیات مؤسسه سر و کار دارند. بنا براین، دخالت مدیریت عالی ضروری است.
- مسائل استراتژیک مستلزم تخصیص مقادیر زیادی از منابع شرکت است. تصمیمات استراتژیک بنا به ماهیت‌شان با مصرف مقادیر زیادی از منابع شرکت سر و کار دارند. نیروی انسانی، دارایی‌های فیزیکی یا پول لازم باید از منابع داخلی تأمین شود یا از بیرون مؤسسه فراهم شود.

- مسائل استراتژیک اثرات عمده‌ای بر رونق بلند مدت مؤسسه دارند. تصمیمات استراتژیک ظاهراً مؤسسه را برای مدت درازی، معمولاً پنج سال، متعهد می‌سازد، با این وجود چارچوب اثرات آن بسی فراتر از این مدت است.
- مسائل استراتژیک آینده‌نگر هستند. تصمیمات استراتژیک بر پایه برآوردها و پیش‌بینی‌های مدیران است نه براساس آنچه می‌دانند. تأکید بر تدوین پیش‌بینی‌هایی است که به مؤسسه امکان می‌دهد، بهترین گزینه استراتژیک را انتخاب نماید. در محیط در حال تغییر و رقابتی بازار آزاد، مؤسسه موفق باید موضوعی آینده‌ساز و سبقت‌جویانه نسبت به تغییر اتخاذ کند.
- مسائل استراتژیک معمولاً پیامدهای عمده چند وظیفه‌ای یا چند کسب و کاری دارند. تصمیم استراتژیک هماهنگ‌کننده است. تصمیم درباره عواملی چون ترکیب مشتریان، تأکید رقابت، و یا ساختار سازمانی لزوماً شماری از واحدهای کسب و کار استراتژیک مؤسسه، وظیفه‌ها بخش‌ها و یا واحدهای برنامه را در بر می‌گیرد. هر یک از این حوزه‌ها از طریق تخصیص یا تخصیص مجدد مسئولیت‌ها و منابع مربوط به تصمیم، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.
- مسائل استراتژیک در نظر گرفتن عوامل محیط خارجی مؤسسه را ضروری می‌سازد. همه مؤسسات کسب و کار در یک سیستم باز قرار دارند. آنها بر وضعیت برونی اثر می‌گذارند و از آن به میزان معتنا و غیرقابل کنترلی اثر می‌پذیرند. بنابراین برای موفقیت در دستیابی به جایگاه مناسبی در وضعیت رقابتی آینده، مدیران مؤسسه باید نگاهشان به فراتر از محدوده عملیات خود مؤسسه باشد. آنها باید بدانند که دیگران (مثلاً رقبای، مشتریان، تأمین کنندگان، بستانکاران، دولت و کارکنان) احتمالاً به چه کاری دست خواهند زد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۱-۲۲).

### ۱-۳- سطوح مختلف استراتژی

سلسله مراتب تصمیم‌گیری مؤسسات کسب و کار معمولاً شامل ۳ سطح است.

- در بالا، سطح مؤسسه<sup>۱</sup> عمدتاً شامل اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران اداری است. این گروه مسئول عملکرد مالی کل مؤسسه و دستیابی به هدف‌های غیر مالی به عنوان مثال تصویر ذهنی و مسئولیت اجتماعی مؤسسه هستند. تا حدود بسیاری جهت‌گیری در سطح مؤسسه، خواست سهامداران و جامعه در سطحی وسیع را باز می‌تاباند. به‌ویژه در مؤسسات دارای چند کسب و کار، یکی از مسئولیت‌های کسانی که در سطح مؤسسه‌اند، تعیین کسب و کارهایی است که مؤسسه باید وجهه همت خود سازد. افزون بر این، دفاتر مدیریت عالی هدف‌هایی تعیین می‌کنند و استراتژی‌هایی تدوین می‌نمایند که فعالیت‌های هر یک از کسب و کارهای مؤسسه و حوزه وظیفه‌ای این کسب‌ها را به هم مرتبط می‌سازد. با استفاده از رویکرد پرتفوی (سبد سرمایه‌گذاری) در مدیریت استراتژیک، مدیران استراتژیک سطح مؤسسه کوشش می‌نمایند که معمولاً ضمن برنامه‌ریزی برای افق مالی پنج ساله از توانایی‌های متمایز خود در صنعت مربوطه بهره برداری نمایند.

• دومین رده سلسله مراتب تصمیم‌گیری، سطح کسب و کار است<sup>۱</sup> که عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را در بر می‌گیرد. این مدیران باید بیانیه‌های عمومی مربوط به جهت‌ها و مقاصد سطح مؤسسه را به هدف‌ها و استراتژی‌های ملموس و وظیفه‌ای برای بخش‌های کسب و کار یا واحد استراتژیک کسب و کار تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می‌تواند در یک میدان محصول-بازار انتخاب شده رقابت کند، معین نمایند. در مبادرت به این کار سعی می‌کنند که پرسودترین و نوید بخش‌ترین بخش بازار را شناسایی کرده و در اختیار گیرند. این بخش بازار، قسمت نسبتاً منحصر به فردی از کل بازار است که مؤسسه می‌تواند به لحاظ مزیت‌های رقابتی خود مدعی شود و از آن دفاع کند. هر شرکتی، حتی بزرگ‌ترین چند ملیتی‌ها، برای کارآیی مداوم به قوت بخش‌های بازار متکی است.

• سومین رده سطح وظیفه‌ای است<sup>۲</sup> که عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه‌های وظیفه‌ای را در بر می‌گیرد. مسئولیت آنها تدوین هدف‌های سالیانه و استراتژی‌های کوتاه مدت در زمینه‌هایی مثل تولید، عملیات، تحقیق و توسعه؛ مالی و حسابداری؛ بازاریابی و روابط انسانی است. با این وجود، مسئولیت‌های بزرگ‌تر آنها در اجرا یا پیاده کردن برنامه‌های استراتژیک مؤسسه است. در حالی که مدیران سطح مؤسسه و سطح کسب و کار توجه خود را به «انجام کارهای درست» معطوف می‌دارند، مدیران وظیفه‌ای باید بر «انجام درست کارها» تأکید نمایند. لذا، آنها مستقیماً مسائلی چون کارآیی و اثربخشی نظام‌های تولید و بازاریابی، دامنه و کیفیت خدمات مشتری و موفقیت محصولات و خدمات ویژه در افزایش سهم بازار را مورد نظر قرار می‌دهند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۱-۲۲).

#### ۱-۴- ویژگی‌های تصمیمات مدیریت استراتژیک

مدیر در فرایند تدوین، طراحی، اجرا، ارزیابی مدیریت استراتژیک با پدیده تصمیم‌گیری استراتژیک روبه‌رو است، تصمیم‌گیری استراتژیک تدبیری برای رسیدن به هدف‌های نهایی سازمان است (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۱).  
ویژگی‌های تصمیمات مدیریت استراتژیک با توجه به سطح فعالیت استراتژیک متفاوت است. همچنان که در جدول زیر نشان داده شده است، تصمیمات سطح مؤسسه بیشتر گرایش ارزشی، معنوی دارند و عینی بودن آنها کمتر از تصمیمات مربوط به تدوین و اجرای استراتژی سطح کسب و کار و وظیفه است.

#### ویژگی‌های تصمیمات مدیریت استراتژیک در سطوح مختلف

سطح استراتژی			ویژگی
وظیفه‌ای	کسب و کار	مؤسسه	
عملیاتی	مختلط	مفهومی	نوع
معمولاً عددی	نیمه عددی	قضاوت‌های ارزشی	قابلیت اندازه‌گیری
دوره‌ای	دوره‌ای یا متفرق	دوره‌ای یا متفرق	تواتر

1 -business level

2 -functional level

سطح استراتژی			ویژگی
وظیفه ای	کسب و کار	مؤسسه	
زیاد	متوسط	کم	قابلیت سازگاری
ضمیمه	مختلط	ابتکاری	ارتباط با فعالیت‌های فعلی
کم	متوسط	دامنه وسیع	خطر
کم	متوسط	زیاد	احتمال سود
کم	متوسط	زیاد	هزینه
کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت	افق زمانی
کم	متوسط	زیاد	انعطاف‌پذیری
کم	متوسط	زیاد	همکاری لازم

خطر بزرگتر، هزینه و احتمال سود بیشتر و همچنین افق‌های زمانی بلندتر و نیاز بیشتر به انعطاف‌پذیری نیز از مشخصه‌های تصمیمات سطح مؤسسه است. این ویژگی‌ها، پیامدهای منطقی دور از دسترس آینده‌نگر، ابتکاری و فراگیر فعالیت استراتژیک سطح مؤسسه است. نمونه‌های تصمیمات سطح مؤسسه عبارتند از: انتخاب کسب و کار (رشته فعالیت)، خط مشی‌های تقسیم سود، منابع بلند مدت تأمین مالی و رجحان‌هایی برای رشد.

تصمیمات سطح وظیفه‌ای عمدتاً مسائل عملیاتی متمرکز بر فعالیت را در بر می‌گیرد. این تصمیمات دوره‌ای اتخاذ می‌شوند و مستقیماً به اجرای بخشی از استراتژی یکپارچه صورت‌بندی شده در سطح مؤسسه و در سطح کسب و کار می‌انجامد. بنابراین، تصمیمات سطح وظیفه‌ای نسبتاً کوتاه مدت‌اند و خطر و هزینه کمتری به همراه دارند، زیرا به منابع موجود وابسته‌اند. تصمیمات سطح وظیفه‌ای معمولاً با فعالیت‌هایی سر و کار دارند که به حداقل هماهنگی سراسری مؤسسه نیاز دارند. این فعالیت‌ها ضمیمه فعالیت‌های جاری حوزه‌های وظیفه‌ای می‌شوند و قابل انطباق بر فعالیت‌های جاری هستند، لذا برای اجرای موفق آنها به حداقل هماهنگی نیاز می‌افتد. اگر چه قابلیت سودآوری تصمیمات سطح وظیفه‌ای در مقایسه اندک است، ولی نظر به این که این تصمیمات نسبتاً عینی و عددی هستند، تجزیه و تحلیل و توجه بسیاری را به خود جلب می‌کنند.

برخی تصمیمات معمول سطح وظیفه‌ای عبارتند از: نام‌گذاری ژنریک یا تجارتي، تحقیق و توسعه پایه یا کاربردی، میزان سطح موجودی کالا، تجهیزات تولیدی چند کاره یا مخصوص و سرپرستی نزدیک یا آزاد.

رابط میان تصمیمات سطح مؤسسه و سطح وظیفه‌ای تصمیماتی است که در سطح کسب و کار گرفته می‌شود. همچنان که جدول قبل نشان می‌دهد، تعاریف تصمیمات استراتژیک سطح کسب و کار در میان تصمیمات دو سطح دیگر قرار می‌گیرد. به عنوان مثال، هزینه، خطر و سودآوری تصمیمات سطح کسب و کار از تصمیمات سطح مؤسسه کمتر، ولی از تصمیمات سطح وظیفه‌ای بیشتر است. شماری از تصمیمات معمول سطح کسب و کار عبارتند از: محل کارخانه، بخش‌بندی بازار، پوشش جغرافیایی و کانال‌های توزیع (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۴-۲۵).

بسیاری از مفاهیم و تکنیک‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی بلندمدت (که دیگر به آن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گویند) و مدیریت استراتژیک توسط برخی شرکت‌ها و مؤسسات طراحی شده و با موفقیت مورد استفاده قرار گرفته‌اند. با وجود این، همه سازمان‌ها نه از این ابزارها استفاده می‌کنند و نه حتی تلاش می‌کنند به قواعد مدیریت استراتژیک عمل کنند. بسیاری می‌توانند موقتاً و بدون تهیه و تدوین هدف‌های عملیاتی و استرژئی‌های خلاق موفق شوند.

مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله تکامل می‌یابد:

- مرحله ۱) برنامه‌ریزی مالی اساسی: با هدف اهمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تأمین بودجه‌ها.
  - مرحله ۲) برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: با هدف برنامه‌ریزی مؤثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش‌بینی آینده فراتر از سال بعد
  - مرحله ۳) برنامه‌ریزی با تأکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه‌ریزی استراتژیک): با هدف تأمین خواسته‌ها، نیازها و سلاقی بازارها و موفقیت در رقابت از طریق تلاش برای جا انداختن و اعمال تفکر استراتژیک.
  - مرحله ۴) مدیریت استراتژیک: با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده‌ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع<sup>۱</sup>.
- مرحله چهارم در فرایند تکامل مدیریت استراتژیک خود شامل مراحل اجرا، ارزیابی و کنترل است. به علاوه این که باید به امر برنامه‌ریزی استراتژیک در مرحله سوم توجه و تأکید بیشتری کرد (ایزدی و اعرابی، ۱۳۸۴، صص ۱۵-۱۶).

## ۲- شناخت محیط خارجی و چگونگی تحلیل آن

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلند مدت آن بهره می‌برد (ایزدی و اعرابی، ۱۳۸۴، ۶۱). همچنین تجزیه و تحلیل عبارت است از پیگیری فرصت یا تهدید تا پیدا کردن منبع آن (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۳۳). در تجزیه و تحلیل، باید خطر (ریسک) استفاده از فرصت‌ها را نیز شناسایی و ارزیابی نمود.

تشخیص محیط خارجی شامل تصمیماتی است برای ارزیابی اهمیت اطلاعات (فرصت‌ها و تهدیدات) بدست آمده از تجزیه و تحلیل محیط. این تصمیمات به مؤسسه یا سازمان اعلام می‌کند که آیا لازم است عکس‌العمل نشان دهد، ساکت بماند و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد.

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. همانگونه که از مفهوم واژه «نهایی» استنباط می‌شود، بررسی عوامل خارجی با این اهداف انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که نمی‌تواند بر سازمان اثر بگذارد، تهیه شود، بلکه هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد (توان نشان دادن چنین واکنشی دارد). شرکت‌ها باید

بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل به صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند، به گونه‌ای که فرصت‌های پیش آمده در محیط خارج بهره‌برداری نمایند و اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه این عوامل را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۲۱۲-۲۱۴). شناسایی و ارزیابی فرصت‌های خارجی و تهدیدات باعث می‌شود که شرکت بتواند برای خود مأموریتی تدوین کند، برای دستیابی به هدف‌های استراتژی‌هایی را طرح‌ریزی کند و برای دستیابی به هدف‌های سالانه سیاست‌هایی را در نظر بگیرد. بقای بسیاری از سازمان‌ها تنها در گرو این واقعیت است که آنها بتوانند فرصت‌های موجود در محیط خارج را شناسایی و از آنها بهره‌برداری کنند. بیشتر سازمان‌ها بررسی عوامل خارجی را به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی به اجرا در می‌آورند.

## ۱-۲- فرایند بررسی عوامل محیط خارجی

برای بررسی عوامل خارجی لازم است عده زیادی از مدیران و کارکنان همکاری کنند. فرایند مشارکت در مدیریت استراتژیک باعث می‌شود که اعضای سازمان عوامل محیطی را بهتر درک کنند و خود را نسبت به سازمان متعهد کنند. یک شرکت برای اینکه بتواند عوامل خارجی را بررسی کند، نخست باید از شرکت‌های رقیب اطلاعات محرمانه درباره روندهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، عوامل اقتصادی، سیاسی، حقوقی، دولتی و فنی اطلاعات لازم به دست آورد. عوامل مهمی که موجب موفقیت سازمان می‌شود در صنایع مختلف و با گذشت زمان تغییر می‌کنند. اغلب، رابطه با عرضه‌کنندگان مواد اولیه یا توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته شده در زمره عواملی قرار می‌گیرد که در موفقیت سازمان نقش حیاتی دارد.

فرایند بر این نکته تأکید دارد که، عوامل مهمی که موجب موفقیت شرکت می‌شوند باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

۱) از نظر دستیابی به هدف‌های سالانه و بلند مدت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند.

۲) قابل سنجش و اندازه‌گیری باشند.

۳) عده آنها نسبتاً کم و انگشت شمار باشد.

۴) در همه شرکت‌های رقیب کاربرد داشته باشند.

۵) در سلسله مراتب سازمانی قرار گیرند، تعدادی مربوط به کل شرکت باشند، و بقیه نیز در سطح بخشی و وظیفه‌ای قابل ملاحظه باشند.

فهرست نهایی عوامل مهمی را که در موفقیت شرکت نقش دارند، باید تهیه کرد و در سطحی گسترده به آگاهی همه اعضای سازمان رسانید. فرصت‌ها و تهدیدات به عنوان عواملی به حساب می‌آیند که در موفقیت سازمان نقش حیاتی دارند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۲۱۷-۲۱۸).

## ۲-۲- عوامل محیط خارجی (نیروهای خارجی)

در محیط عوامل بسیاری وجود دارد که این عوامل بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و بر عملیات مؤسسه یا سازمان اثر می‌گذازند. این عوامل یا نیروها می‌توانند مؤسسه یا سازمان را در رسیدن به هدف‌ها کمک کرده و یا به آن آسیب برسانند.

### ۲-۲-۱- نیروهای اقتصادی

سطح اقتصاد جاری یا آینده، بر اقبال و استراتژی شرکت اثرات مهمی دارد. عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از مؤسسات مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- مرحله سیکل اقتصادی، اقتصاد را می‌توان در یکی از مراحل کساد، بحران، بازیافت و یا رفاه طبقه‌بندی نمود.  
- روند تورمی یا تنزل در قیمت کالا و خدمات، در صورتی که تورم خیلی بالا باشد، ممکن است کنترل حقوق و دستمزد و قیمت‌ها اعمال شود.

- سیاست‌های پولی، نرخ بهره، و کاهش یا افزایش نرخ برابری پول رایج در مقابل ارزهای خارجی.

- سیاست‌های مالی، نرخ مالیات برای افراد و مؤسسات.

- تراز پرداخت‌ها، کسری یا مازاد در رابطه با بازرگانی خارجی.

هر یک از جنبه‌های اقتصادی فوق می‌توانند در دسترسی به هدف‌های مؤسسه تأثیر داشته توفیق یا شکست استراتژی را موجب شوند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۳۷-۳۸).

همچنین عوامل اقتصادی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون اثرات مستقیم می‌گذارند. برای مثال، اگر نرخ بهره افزایش یابد، در آن صورت هزینه تأمین وجه برای سرمایه‌گذاری بیشتر می‌شود و پول مورد نیاز به راحتی در دسترس قرار نخواهد گرفت. همچنین اگر نرخ بهره افزایش یابد درآمد قابل تصرف کاهش می‌یابد و در نتیجه تقاضا برای کالاهای غیر ضروری کم می‌شود. اگر قیمت سهام بالا رود میل به سرمایه‌گذاری در بازار بورس، به عنوان یک منبع تأمین سرمایه، افزایش می‌یابد. همچنین با بالا رفتن ارزش سهام در بازار، ثروت مصرف‌کنندگان و سازمان‌ها افزایش می‌یابد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۲۲).

### ۲-۲-۲- نیروهای اجتماعی

تغییرات عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی می‌تواند اثرات عمده‌ای در محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان بگذارد. تهدیدها و فرصت‌های ناشی از تغییر در عوامل اجتماعی، فرهنگی، ترکیب جمعیت و محیط توانسته است سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی (در همه صنایع) را به چالش بطلبد و این تغییرات با سرعتی سرسام‌آور صورت می‌گیرد. در سال ۱۹۹۹، ایالات متحده آمریکا، از هر نظر، نسبت به ۱۹۸۹ متفاوت است و تردیدی نیست که تا سال ۲۰۰۹ تغییرات بیشتری رخ خواهد داد. (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۲۲۵-۲۲۷).



در این راستا سوالاتی از این قبیل می‌توان طرح نمود که: تغییر در ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی درباره پرورش فرزند، ازدواج، سبک زندگی، کار، اخلاق، نقش جنسیت، برابری نژادی، تحصیلات، باز نشستگی، آلودگی، انرژی و غیره چه تأثیری بر توسعه مؤسسه خواهد داشت؟ تغییر جمعیت چه تأثیری بر انتظارات عمده اجتماعی و سیاسی در داخل و خارج کشور خواهد داشت؟ چه محدودیت‌ها یا فرصت‌هایی پدید خواهد آمد؟ کدام گروه‌های فشار قدرت بیشتری کسب خواهند کرد؟ (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۰۲-۲۰۳).

### ۲-۳-۲- بخش تأمین کنندگان

هزینه‌ها و در دسترس بودن عوامل تولید برای استراتژی مؤسسه اهمیت بسزائی دارد. این عوامل بستگی به قدرت و روابط مؤسسه با تأمین کنندگان دارد، لذا استراتژیست‌ها، تغییرات تأمین کنندگان در محیط خارجی مؤسسه را نیز باید تحت نظر داشته باشد. بطور کلی در این زمینه باید چهار جنبه زیر را مطالعه نمود.

۱- در دسترس بودن و هزینه مواد اولیه و قطعات نیمه ساخته.

۲- در دسترس بودن و قیمت انرژی

۳- در دسترس بودن و هزینه تأمین سرمایه مورد نیاز

۴- در دسترس بودن و قیمت کار (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۴۱).

### ۲-۲-۴- نیروهای فناوری

تغییرات بسیار شدیدی که در فناوری رخ داده و کشف‌های جدید، مانند ابرهادی‌ها، مهندسی رایانه، رایانه‌هایی که فکر می‌کنند، روبات‌ها، کارخانه‌های بدون کارگر یا کارمند، داروهای معجزه آسا، ارتباطات فضایی، تولید در فضا، لیزر، شبیه‌سازی (خلق موجودی مشابه)، شبکه‌های ماهواره‌ای، فیبر نوری، و انتقال پول از طریق دستگاه‌های الکترونیکی اثراتی شدید بر سازمان داشته‌اند.

نیروهای فنی، نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیداتی هستند که سازمان به هنگام تدوین استراتژی‌ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت‌های فناوری می‌توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌های عرضه‌کننده مواد اولیه، توزیع کنندگان، شرکت‌های رقیب، مشتریان، فرایندهای تولید، روش‌های بازاریابی بر موضوع یا پایگاه رقابتی اثرات شدید بگذارند. پیشرفت‌های فناوری موجب پیدایش بازارهای جدید می‌شود که در نتیجه گونه‌های بسیار زیادی از محصولات جدید و اصلاح شده عرضه می‌شود.

تغییرات فناوری می‌تواند موجب از میان برداشتن موانعی شود، که از نظر هزینه، بین شرکت‌ها وجود دارند، دوره‌های تولید را کوتاه‌تر کند، مهارت‌های فنی را به زودی منسوخ کند و موجب تغییرات در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان، مدیران و مشتریان شود.

پیشرفت‌های فنی می‌توانند مزیت‌های رقابتی جدید به وجود آورند که از مزیت‌های رقابتی کنونی قدرت بیشتری دارند. در صنایعی که از فناوری پیشرفته استفاده می‌کنند، تهدیدات و فرصت‌ها بخش مهمی از عوامل خارجی محیط مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

کسانی که در صنایعی که به سرعت دستخوش تغییرات ناشی از پیشرفت فناوری قرار می‌گیرند، مسئول هستند، باید شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از این پیشرفت را به عنوان مهم‌ترین بخش بررسی عوامل محیط به حساب آورند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۲۳۷-۲۳۸).

## ۲-۵- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

سیستم‌های اقتصادی، بازارها، دولت‌ها و سازمان‌ها، در سطح جهانی، به صورت فزاینده‌ای به یکدیگر وابسته می‌شوند و همین ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به هنگام تدوین و اجرای استراتژی‌های رقابتی به اثرات ناشی از متغیرهای سیاسی توجه کنند. باید توجه کرد که:

- ۱- دولت‌ها خریداران عمده کالاها و خدمات هستند.
  - ۲- دولت‌ها بعضی صنایع را بیشتر حمایت می‌کنند.
  - ۳- دولت‌ها از تولیدات داخلی در مقابل رقابت «غیر عادلانه» خارجی حمایت می‌کنند.
  - ۴- تغییر در سیاست‌های دولت می‌تواند موجب افزایش فرصت‌ها و تجارت‌های جدید برای مؤسسات شود.
- سویا تشویق و کمک، دولت گاهی با ایجاد تهدیدات بر ادامه حیات و سودآوری تاثیر دارد. بسیاری از قوانین و مقررات دولت، استراتژی‌های قابل انتخاب مؤسسه را محدود می‌کند. برخی از این مقررات و قوانین عبارتند از:
- ۱- شرکت‌ها باید بر اساس قانون تجارت عمل کنند.
  - ۲- بسیاری از رشته‌های فعالیت در انحصار دولت است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۴۳).

## ۲-۶- نیروهای رقابتی

بخش عمده‌ای از بررسی عوامل محیط همانا شناسایی شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات، هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌ها آنها است. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکت‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها نقشی حیاتی دارد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۴۰).

علاوه بر ملاحظه عوامل اولیه عرضه و تقاضا، استراتژیست باید چگونگی رقابت موجود با سایر مؤسسات را هم آزمون کند. برای این منظور، تعیین می‌کند که آیا هر یک از مؤسسات رقیب فعالیت فعلی خود را ادامه خواهند داد و همچنین چه استراتژی‌هایی برای رسیدن به هدف‌های خود بر گزیده‌اند یا بر خواهند گزید.

سه عامل را باید در مورد رقابت بررسی نمود. این سه عامل عبارتند از:

- ۱) ورود و خروج رقبای عمده: در صورتی که رقبا فعالیت را ترک کنند احتمال دستیابی به هدف‌های سازمان افزایش می‌یابد. ولی اگر رقبای جدید وارد میدان شوند البته وضع معکوس پیش خواهد آمد.
- ۲) وجود جایگزین: موفقیت و سودآوری مؤسسه تا حدودی بستگی دارد به اینکه چه کالاها یا خدمات جایگزینی با چه کیفیت و چه قیمتی برای تولیدات و یا خدمات شرکت وجود دارد. قدرت رقابت صنعت جایگزین نشان می‌دهد که کالا یا خدمات جایگزین چه مقدار مخاطره ایجاد می‌کنند.
- ۳) تغییرات عمده در استراتژی رقبای موجود: استراتژیست باید وقتی رقبا استراتژی خود را به نحو بارزی تغییر می‌دهند، دقت کافی بعمل آورد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۴۲-۴۳).

### ۳- شناخت محیط داخلی سازمان و چگونگی تحلیل آن

هدف از تجزیه و تحلیل داخلی، تعیین دقیق ضعف‌ها و قوت‌های استراتژیک مؤسسه است. تجزیه و تحلیل داخلی باید قوت‌ها و ضعف‌های با اهمیت استراتژیک را که مؤسسه سرانجام باید استراتژی خود را با توجه به آنها تدوین کند تعیین و معرفی کند. برای این کار بهتر است نخست عوامل کلیدی داخلی (مثل کانال‌های توزیع، گردش نقدی، محل‌های کار، تکنولوژی و ساختار زمانی) تعیین و سپس این عوامل ارزیابی شوند. در عمل این فرایند نه ساده است و نه خطی. مراحل آن همپوشی دارند و مدیران سطوح و سمت‌های مختلف تجزیه و تحلیل داخلی را به روش‌های گوناگون انجام می‌دهند. در حالی که فرایند تجزیه و تحلیل داخلی در بیشتر مؤسسات لزوماً سیستماتیک نیست، با این وجود آن را به عنوان بخش حیاتی تدوین استراتژی تلقی می‌نمایند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۲۵-۲۲۶).

تجربه مؤسسات بزرگ و کوچک آشکار ساخته است که ارزیابی تفصیلی داخلی در تدوین استراتژی موفق نقش حیاتی دارد. علی‌رغم فرصت‌های مناسب موجود در محیط، استراتژی باید بر پایه ملاحظات تفصیلی قوت و ضعف‌های داخلی مؤسسه باشد تا بتوان از فرصت‌های یاد شده بهره برداری کرد. تجزیه و تحلیل سیستماتیک داخلی به ویژه برای مؤسسات کوچک ضروری‌تر است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۲۲۵).

### ۳-۱- فرایند بررسی داخلی سازمان

فرایند ارزیابی عوامل درونی سازمان درست به موازات فرایند بررسی عوامل خارجی است. برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید نمایندگان مدیران و کارکنان تمام شرکت به صورت مشارکتی، نقشی فعال داشته باشند. برای بررسی عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، بخش تولید (عملیات)، سیستم اطلاعات رایانه (بخش کامپیوتر) و تحقیق و توسعه اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود. در این خصوص باید اولویت عوامل اصلی را نیز تعیین کرد تا بتوان مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین نمود. فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان برای کارکنان فرصت بیشتری به وجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر

درک کنند. این یک مزیت بزرگ است، زیرا اگر مدیران و کارکنان بتوانند شیوه‌ای را که در سایر دوایر، واحدها و فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد درک نمایند، وظایف خود را بهتر انجام خواهند داد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۳).

### ۲-۳- بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف سازمان)

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود، دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیستند. در این بخش از مدیریت استراتژیک هدف بدست آوردن این نقاط قوت و ضعف در واحدهای مختلف سازمانی است. لازم به ذکر است که امروزه مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها، در تلاش هستند تا نقاط قوت واحدهای مختلف سازمانشان را به هم نزدیک کنند تا بدین سبب از افزایش نقاط قوت یک یا چند واحد به تنهایی جلوگیری کرده و مانع از رشد سرطانی یک یا چند بخش بدون در نظر گرفتن ظرفیت و توانایی‌های بخش‌های دیگر شوند. در جهت انجام این مهم، راهکار پیشنهادی برطرف کردن نقاط ضعف واحدهای ضعیف به وسیله تزریق نیروهای کارآمدتر، آموزش و استفاده از تجربیات بخش‌های موفق است.

اما در زمان کنونی به سبب پیچیده تر شدن و پویایی محیط و همچنین شدت رقابت در بازارها، موفقیت سازمان، به میزان زیادی بستگی به این دارد که شرکت بتواند کلیه واحدهای وظیفه‌ای سرنوشت ساز را به صورت همزمان و آن هم به طور یکپارچه مورد توجه قرار داده و به جای تاکید بر یک واحد وظیفه‌ای خاص، بکوشد بر کلیه دوایر و واحدهایی تاکید نماید که موفقیت مدیریت استراتژیک و در نتیجه موفقیت سازمان در آینده را تضمین نمایند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۵).

نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و سرانجام ماموریت سازمان در مجموع می‌تواند مبنایی به دست دهند که بر آن اساس هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌هایی را تعیین کرد. استراتژیست‌ها به هنگام تعیین هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۰).

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به روابط متقابل بسیار زیاد نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیران دوایر و واحدهای بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه هماهنگی اثر بخشی وجود داشته باشد. اگر چه استراتژیست‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک به این رابطه پراهمیت توجه می‌کنند ولی موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوایر و واحدهای سازمانی است تا دیدگاه‌ها، نظرها، عقاید و اصطلاحاتی را ارائه نمایند. کلید رمز موفقیت سازمان در این است که مدیران تمام دوایر و واحدهای مختلف به صورتی اثر بخش با یکدیگر همکاری کنند، هماهنگ شوند و نیازهای یکدیگر را درک کنند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۴).

### ۳-۳- تعیین و تشخیص عوامل استراتژیک داخلی

#### ۳-۳-۱- رویکرد وظیفه‌ای

عوامل استراتژیک داخلی هر مؤسسه توانائی‌های اصلی محدودیت‌ها و ویژگی‌های آن است. برخی از عوامل استراتژیک معمول در بیشتر مؤسسات به عنوان مرکز تجزیه و تحلیل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این عوامل بر اساس خطوط وظیفه‌ای تدوین شده‌اند.

برای تدوین یا تعدیل استراتژی، مدیران ترجیح می‌دهند چند عامل را که موفقیت بیشتر به آنها بستگی دارد معین نمایند. به همین ترتیب بسته به صنعت، بازار، دور زندگی محصول، و وضعیت فعلی مؤسسه بر عوامل داخلی متفاوتی اتکا می‌شود. مدیران در جستجوی چیزی هستند که چسربارنارد آن را «عوامل استراتژیک» نام داده است. عوامل استراتژیک آن دسته از توانایی‌های داخلی مؤسسه است که برای موفقیت در یک محیط رقابتی اهمیت بیشتری دارد. مثلاً عوامل استراتژیک برای مؤسساتی که در صنعت نفت فعالیت دارند با مؤسسات صنایع ساختمانی یا صنایع هتل داری کاملاً متفاوت هستند. عوامل استراتژیک حتی ممکن است بین مؤسسات موجود در یک صنعت هم متفاوت باشد.

استراتژیست برای تشخیص عوامل داخلی مناسب یا نامناسب عملکرد گذشته را بررسی می‌کند. چه چیزی در بازاریابی، عملیات و مدیریت مالی خوب یا ضعیف انجام داده‌ایم که بر نتیجه دوره گذشته تاثیر عمده داشت؟ آیا نیروی فروش به شکل اثربخشی سازمان داده شده بود؟ آیا کانال‌های توزیع مناسب بودند؟ آیا برای پشتیبانی از استراتژی گذشته منابع مالی لازم در دسترس بوده است؟ این پرسش‌ها و آزمون‌ها را می‌توان با تاکید ویژه بر تغییر در اهمیت ابعاد کلیدی در طول زمان عیناً درباره وضعیت فعلی مؤسسه هم به کار برد.

تجزیه و تحلیل روندهای گذشته در فروش، هزینه‌ها، و سودآوری در تعیین عوامل استراتژیک داخلی اهمیت فوق‌العاده دارند و این تشخیص باید بر پایه تصویر روشنی از ماهیت فروش مؤسسه صورت گیرد. کالبد شکافی روندهای گذشته بر حسب خطوط محصول، کانال‌های توزیع، مشتریان کلیدی یا انواع مشتریان، منطقه جغرافیایی، و روش فروش باید به تفصیل انجام شود. کالبد شکافی مشابهی نیز باید درباره هزینه‌ها و سودآوری انجام شود. بررسی دقیق تاریخچه عملکرد مؤسسه در تعیین عوامل داخلی مؤثر بر فروش، هزینه‌ها، سودآوری یا روابط متقابل آنها کمک شایانی می‌کند.

تشخیص عوامل استراتژیک همچنین مستلزم یک توجه خارجی است. هنگامی که استراتژیست از طریق تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و حال عوامل کلیدی داخلی را تعیین نمود، وضعیت صنعت/روندها و مقایسه با رقبا درک عمیق تری ارائه می‌دهد. تغییر در وضعیت صنعت موجب می‌شود که قوت‌ها و ضعف‌های مؤسسه در پرتو معیارهای نوظهور موفقیت در صنعت مجدداً بررسی و آزمون شوند. افزون بر این عوامل استراتژیک داخلی غالباً برای ارزیابی دقیق و تفصیلی انتخاب می‌شوند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۲۲۷).

#### عوامل کلیدی داخلی: ضعف‌ها و قوت‌های بالقوه: عوامل استراتژیک معمول که در بیشتر مؤسسات، برخی از آنها به

عنوان مرکز تجزیه و تحلیل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، به صورت فهرست‌وار نشان داده می‌شود. این عوامل که بر اساس

خطوط وظیفه‌ای تدوین شده‌اند، به شرح زیر است. (شایان ذکر است تمام مؤسسات و سازمان‌ها معمولاً همه عوامل را به عنوان ضعف‌ها و قوت‌های ممکن بررسی نمی‌کنند.)

### ۱- بازاریابی

- محصولات یا خدمات مؤسسه
- گسترش خط محصول
- تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری
- توانایی جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره بازارها
- سهم بازار یا سهم بخشی از بازار
- جوربودن محصول/خدمت و توانایی توسعه: دور زندگی محصولات اصلی؛ تعادل سود/فروش در محصول/خدمت
- کانال‌های توزیع: تعداد، پوشش، و کنترل.
- سازمان فروش اثربخش؛ آگاهی از نیازهای مشتری.
- تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول/خدمت
- ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثربخش.
- استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری.
- روش‌های دریافت بازخورد از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید.
- خدمات بعد از فروش و پی‌گیری
- نام نیک/علاقه به نام تجاری

### ۲- مالی و حسابداری

- توانایی تهیه سرمایه کوتاه مدت.
- توانایی تهیه سرمایه بلندمدت: نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام.
- منابع سطح بنگاه (مؤسسات دارای چند کسب و کار).
- هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا.
- ملاحظات مالیاتی
- ارتباط با مالکان، سرمایه‌گذاران، و سهامداران.
- موقعیت اهرمی: ظرفیت استفاده از استراتژی‌های مالی مختلف، مثل اجاره یا فروش و اجاره به شرط تملیک.
- هزینه ورود و موانع ورود.
- نسبت قیمت به سود.

- سرمایه در گردش: انعطاف ساختار سرمایه.
- کنترل اثربخش هزینه: توانایی کاستن از هزینه‌ها.
- اندازه مالی
- سیستم حسابداری اثربخش و کارآمد قیمت تمام شده، بودجه و برنامه‌ریزی سود.

### ۳- فنی/ عملیاتی/ تولید

- هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه؛ روابط با تامین کنندگان.
- نظام‌های کنترل موجودی؛ چرخش موجودی.
- محل تجهیزات؛ آرایش و بهره‌برداری از تجهیزات.
- صرفه مقیاس.
- کارآیی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت.
- استفاده اثربخش از پیمانکاری فرعی.
- میزان ادغام عمودی؛ ارزش افزوده و حاشیه سود.
- کارآیی و هزینه و درآمد تسهیلات.
- دستورالعمل‌های اثربخش کنترل عملیات: طراحی، زمان‌بندی، خرید، کنترل کیفیت و کارآیی.
- هزینه‌ها و توانایی‌های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا.
- تحقیق و توسعه / تکنولوژی / نوآوری.
- حق امتیاز، نام تجاری، و سایر محافظت‌های قانونی.

### ۴- کارکنان

- مدیران.
- مهارت و روحیه کارکنان.
- هزینه روابط کارکنان در مقایسه با صنعت و رقبا.
- خط‌مشی‌های پرسنلی اثربخش و کارآمد.
- استفاده مؤثر از مشوق‌ها در ایجاد انگیزه برای عملکرد.
- توانائی هموارسازی اوج و حضيض<sup>۱</sup> استخدام.

- چرخش و غیبت کارکنان.
- مهارت‌های ویژه.
- تجربه.

### ۵- سازمان مدیریت عمومی

- ساختار سازمانی،
- تصویر ذهنی و پرستیژ مؤسسه،
- سابقه مؤسسه در رسیدن به هدف‌ها،
- سازمان نظام ارتباطات،
- نظام فراگیر کنترل (اثربخشی و بهره برداری).
- جو سازمانی - فرهنگ،
- استفاده از دستورالعمل سیستماتیک و تکنیک‌ها در تصمیم‌گیری،
- مهارت توانایی‌ها و علایق مدیریت عالی،
- نظام برنامه‌ریزی استراتژیک
- هم‌افزایی درون سازمانی (در مؤسسات با چند کسب و کار) (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، صص ۲۳۰-۲۳۱).

### ۳-۲-۳- رویکرد زنجیره ارزش

تشخیص قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی مؤسسه نیازمند استفاده از رویکردی تفکیک‌کننده است. شیوه دیگری در تفکیک کردن مؤسسه استفاده از چارچوبی است به نام زنجیره ارزش. زنجیره ارزش که توسط مایکل پورتر در کتابی به نام مزیت‌های رقابتی ارائه شده شیوه نظام یافته در نظر گرفتن سلسله فعالیت‌هایی است که مؤسسه برای ارائه محصول به مشتریان انجام می‌دهد. فعالیت‌های مؤسسه را می‌توان به دو گروه کلی تقسیم نمود. فعالیت‌های اصلی<sup>۱</sup> فعالیت‌هایی هستند که در تولید فیزیکی خدمات یا محصولات تحویل و فروش آن به خریدار و خدمات بعد از فروش مؤسسه دست دارند. مفصل‌های ارتباطی این فعالیت‌ها فعالیت‌های پشتیبانی<sup>۲</sup> هستند، که در زیربنای لازم برای ادامه حیات فعالیت‌های اساسی را فراهم می‌سازند.

**شناسایی فعالیت‌های اصلی:** شناسایی فعالیت‌های ارزش اصلی، مستلزم مجزا کردن فعالیت‌هایی است که از نظر فنی و استراتژیکی متفاوت هستند. هریک از پنج طبقه فعالیت‌های اصلی را می‌توان به چند فعالیت تقسیم کرد.

1 -primari activities

2 -support activities



- **لجستیک درونداد:** فعالیت‌های مربوط به دریافت، انبار کردن و توزیع دروندادها به محصول مثل حمل و نقل مواد و انبارداری.
- **عملیات:** فعالیت‌های مربوط به تبدیل دروندادها به محصول نهایی، مثل تراشیدن، بسته‌بندی، مونتاژ و نگهداری تجهیزات.
- **لجستیک برونداد:** فعالیت‌های مربوط به جمع‌آوری نگهداری و توزیع و تحویل محصولات به خریداران مثل نگهداری محصولات تولید شده و حمل و نقل کالا.
- **بازاریابی و فروش:** فعالیت‌های مربوط به تامین وسایلی که توسط آن خریداران بتوانند اقدام به خرید محصولات نمایند و ترغیب آنها به انجام این کار مثل تبلیغات و ترویج فروش، نیروهای فروش، شرکت در مناقصات، انتخاب، روابط کانال‌های توزیع و قیمت‌گذاری.
- **خدمات:** فعالیت‌های مربوط به تامین خدمات لازم جهت دستیابی به ارزش محصول و نگهداری آن مثل نصب، تعویض، تامین قطعات و تنظیم موتور.
- **شناسایی فعالیت‌های پشتیبانی:** ارزش فعالیت‌های پشتیبانی از یکی از چهار طبقه‌بندی ناشی می‌شوند. این چهار حوزه را که غالباً به عنوان منبع مزیت رقابتی نادیده گرفته می‌شوند، می‌توان به شرح زیر تمیز داد:
- **خرید:** فعالیت‌های مربوط به دستیابی به دروندادهای خریداری شده از قبیل مواد اولیه، خدمات، ماشین‌آلات و غیره. خرید در سراسر زنجیره ارزش گسترش می‌یابد.
- **بهبود تکنولوژی:** فعالیت‌های مربوط به طراحی محصول و ایجاد و بهبود راه‌های انجام فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش.
- **مدیریت منابع انسانی:** فعالیت‌های لازم جهت حصول اطمینان از جذب، آموزش و بهسازی کارکنان. همه فعالیت‌های مؤسسه به نوعی با منابع انسانی ارتباط دارد و بنابراین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در طول همه زنجیره حضور دارند.
- **زیروساخت مؤسسه:** فعالیت‌هایی چون مدیریت عمومی، حسابداری، حقوق، مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک و همه فعالیت‌هایی که ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های مشخص اصلی یا فعالیت‌های پشتیبانی ندارند؛ لیکن برای عملیات سراسر زنجیره ضرورت دارند.
- **استفاده از زنجیره ارزش در تجزیه و تحلیل داخلی:** زنجیره ارزش رویکرد سودمندی برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک قوت‌ها و ضعف‌های موجود یا بالقوه داخلی مؤسسه فراهم می‌سازد. از طریق تفکیک سیستماتیک مؤسسه به فعالیت‌های مجزا برحسب نه گروه فعالیت‌ها، استراتژیست عوامل کلیدی داخلی را برای آزمون‌های بعدی منابع بالقوه مزیت‌های رقابتی تعیین می‌کند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۲۳۲).

### ۳-۳-۳- ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی

هدف از تجزیه و تحلیل داخلی، تعیین دقیق ضعف‌ها و قوت‌های استراتژیک مؤسسه است. تجزیه و تحلیل داخلی‌ای که فهرست طولیلی از منابع و توانایی‌ها را ارائه می‌کند برای تدوین استراتژی فایده‌چندانی ندارد. در عوض تجزیه و تحلیل داخلی باید تعداد محدودی قوت و ضعف مرتبط با فرصت‌های مورد نظر مؤسسه در محیط رقابتی حال و آینده را تعیین نموده و ارزیابی کند.

توانایی‌ها و ضعف‌های بالقوه مؤسسه کدامند؟ عاملی به عنوان قوت تلقی می‌شود که مزیت رقابتی یا مهارت متمایزی باشد. این در واقع چیزی فراتر از مجموعه مهارت‌های مؤسسه است. این چیزی است که مؤسسه خصوصاً بهتر از رقبای موجود یا بالقوه خود انجام می‌دهد (یا ظرفیت انجام آن در آینده را دارد). مهارت متمایز (قوت) اهمیت دارد، زیرا برای مؤسسه در بازار مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.

عواملی به عنوان ضعف تلقی می‌شوند که مؤسسه آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آن را ندارد، در حالی که رقبای اصلی این توانایی را دارند.

استراتژیست‌ها چگونه باید عوامل کلیدی داخلی را ارزیابی کرده و فعالیت‌ها را به عنوان قوت یا ضعف طبقه‌بندی کنند؟ برای این کار چهار زمینه وجود دارد: (۱) مقایسه با عملکرد مؤسسه، (۲) مرحله ارزیابی محصول/بازار، (۳) مقایسه با رقبای، (۴) مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت مربوطه (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۲۳۷).

### ۳-۳-۴- روش‌های کمی و کیفی در ارزیابی عوامل داخلی

تعداد زیادی ابزارهای کمی برای ارزیابی توانایی‌های انتخاب شده داخلی مؤسسه در دست داریم. این ابزارها متضمن اندازه‌گیری اثربخشی هریک از عوامل مربوط و تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای این اندازه‌گیری‌ها با رقبا (مستقیماً یا از طریق میانگین صنعت) همچنین تجربه تاریخی خود مؤسسه است. تجزیه و تحلیل نسبت‌ها برای ارزیابی عوامل انتخاب شده مالی، بازاریابی و عملیاتی سودمندند. ابزارهای کمی را نمی‌توان در مورد همه عوامل داخلی به کار برد، و لذا قضاوت‌های تجویزی شرکت‌کنندگان اصلی در برنامه‌ریزی ممکن است در ارزیابی مورد استفاده قرار گیرند. تصویر ذهنی یا پرستیژ شرکت یا محصول، نمونه‌ای از عوامل داخلی هستند که تن به ارزیابی کمی نمی‌دهند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۲۴۸).

### ۴- چگونگی تدوین رسالت سازمان

رسالت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن است. اگر مدیران رسالت سازمان را به درستی بشناسند، می‌توانند راهبردهایی را انتخاب کنند و به اجرا درآورند که موجب حفظ و تقویت وحدت جهت میان همه اعضای سازمان شود. رسالت سازمان، مقصد اصلی و منحصر به فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول، و بازار سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. معمولاً رسالت نامه سازمان بیان‌کننده سه موضوع مهم زیر است:

۱- سازمان در چه زمینه‌ای فعالیت خواهد کرد؟

۲- ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟

۳- چه نوع خدمت یا محصولی را ارائه خواهد داد؟

بهرتر است که در رسالت نامه، «علت اصلی وجود سازمان» که هدایت کننده کارکنان در عملیات روزمره است قید شود. مهمترین شاخص برای ارزیابی «رسالت نامه» آن است که بررسی شود مطالب آن تا چه حد منافع ذی‌نفعان را دربردارد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۲۴۴).

#### ۴-۱- مفهوم رسالت<sup>۱</sup>

برای ادامه حیات و بقاء لازم است مؤسسه مشروعیت داشته باشد. این مهم معمولاً از طریق انجام عملیاتی که توسط جامعه دارای ارزش است، به دست می‌آید. البته بعضی فعالیت‌ها دارای ارزش بیشتری هستند و اولویت‌ها در طول زمان تغییر می‌نمایند. مثلاً ارزش سیستم‌های ورزشی حرفه‌ای در سرگرمی سالمی است که برای جامعه ایجاد می‌نمایند.

سازمان‌های بسیاری دلیل اصلی وجود خود را تحت عنوان رسالت در یک جمله بیان می‌کنند و چنین تعریفی فلسفه اساسی فعالیت‌های مؤسسه را نشان می‌دهد. رسالت حلقه اتصال است بین وظایف اجتماعی و هدف‌های مشخص‌تر سازمان و یا به عبارتی رسالت مؤسسه موجب مشروعیت آن می‌شود. وقتی رسالت مؤسسه به درستی بیان شود، افراد داخل و خارج مؤسسه می‌دانند که مؤسسه به چه دلیل به وجود آمده و شخصیت و تصورات آن چه است.<sup>۲</sup>

تعریف رسالت می‌تواند آنقدر کلی و مبهم باشد که حاوی و حامل معنای مشخصی نباشد و یا تنها جنبه تبلیغات عمومی داشته باشد و از ایده‌آل‌هایی سخن بگوید که مطمئن است هرگز بدان‌ها نخواهد رسید. چگونگی و حدود هدف‌های اصلی و رسالات مؤسسه برای استراتژیست‌ها اهمیت بسیاری دارد. رسالات باید آنقدر روشن و مشخص باشند که راهنمای عملیات شرکت قرار گیرند. بنابراین مؤسسات رسالت و فلسفه وجودی خود را از طریق شعارهایی درباره طرح اصلی کار، کیفیت، فضای مؤسسه و نقش آن در جامعه بیان می‌کنند.

در عمل و در تصمیم‌گیری‌های روزمره مؤسسات توجهی به بقای خود ندارند، و رسالت تنها بصورت موضعی ایدئولوژیک باقی می‌ماند، که هر از گاه برای مشروعیت بخشیدن به فعالیت‌های مؤسسه آن را یادآور می‌شوند و در عوض آنچه که ذهن دست‌اندرکاران مؤسسه را مشغول می‌دارد هدف‌های مختلفی است که عملکرد مؤسسه را افزایش داده و بهبود می‌بخشد. بنابراین بیانیه رسالت باید نوعی باشد که از آن در ارزیابی تصمیمات استراتژیک استفاده شود، در غیر این صورت به عنوان سخنی بی‌محتوا باقی خواهد ماند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۲۱-۲۲).

#### ۴-۲- عوامل مؤثر در تدوین رسالت و هدف‌های سازمان

رسالت و هدف‌های معمولاً توسط مدیران عالی سازمان تدوین می‌شوند. این انتخاب تحت تاثیر عوامل زیر است:

##### ۴-۲-۱- نیروهای موجود در محیط خارجی

کلیه اشخاص و سازمان‌های خارج از مؤسسه که به نحوی با مؤسسه در ارتباط هستند، انتظاراتی از مؤسسه دارند و برای تامین نظرات خود عواملی را نیز در دست دارند. از جمله این اشخاص و سازمان‌ها عبارتند از: دولت، رقبا، تامین‌کنندگان، سهامداران، مشتریان، جامعه، سندیکاها و سازمان‌های کارگری، کارمندی و غیره.

##### ۴-۲-۲- روابط قدرت داخل سازمان و منابع مؤسسه

سازمان‌های بزرگ به طور طبیعی دارای منابع وسیع‌تری برای حل مشکلات خود با محیط هستند. علاوه بر آن روابط قدرت در داخل سازمان نیز در تدوین رسالت و هدف‌ها نقش بسزائی دارند. مدیران، در مقایسه با دیگر اعضاء سازمان از چه مقدار حمایت برخوردار هستند؟ آیا مدیران حمایت کامل سهامداران را دارند؟ آیا مدیران حمایت کامل کارکنان کلیدی را دارند؟

##### ۴-۲-۳- نظام ارزشی مدیران عالی اجرائی

مدیران اجرائی نیز مثل بقیه افراد بر اساس آموزش و تجربه خود دارای یک نظام ارزشی مخصوص هستند. مؤسساتی که دارای نظام ارزشی یا ایدئولوژی پر قدرت هستند، مدیرانی را به خود جذب و نگهداری می‌کنند که دارای نظام ارزشی مشابهی باشند. این ارزش‌ها عبارتند از: مجموعه دیدگاه‌هایی که بین نیک و بد و مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شود. این دیدگاه‌ها در انتخاب هدف‌ها، استراتژی رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی، تأثیر دارند.

##### ۴-۲-۴- آگاهی مدیریت از هدف‌های گذشته و رشد مؤسسه

روشن است که هر بار برای تدوین هدف‌ها از صفر شروع نمی‌کنند، بلکه جدیدترین مجموعه هدف‌ها مبناء قرارداد می‌شوند. این هدف‌ها ممکن است در گذشته توسط رهبرانی قدرتمند تعیین و تدوین شده باشند. رهبران فعلی معمولاً با توجه به شرایط فعلی محیط و برآیند نیروها تغییراتی را در مجموعه هدف‌های گذشته به عمل می‌آورند.

به طور خلاصه می‌توان گفت که مدیران در تدوین هدف‌ها سعی می‌نمایند که نیازها و انتظارات تمام گروه‌های مربوط را برآورده کنند. اما این فرایند به علت تضاد منافع (سهامداران، کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان و دیگران) با برخوردها و مشکلاتی مواجه می‌شود و مدیران به عنوان مؤثرترین گروه سعی در حل و فصل و موازنه آن دارند. بنابراین تدوین هدف‌ها کار پیچیده‌ای است که شروع و پایان مشخصی هم ندارد و موفقیت فرایند مدیریت استراتژیک بستگی دارد به حدودی که مدیریت عالی در تدوین هدف‌ها شرکت دارند، و این هدف‌ها ارزش‌های مدیریت و واقعیت‌های سازمانی را منعکس می‌نمایند (خلیلی

#### ۴-۳- صراحت رسالات و هدف‌ها

سوال دیگری که معمولاً برای استراتژیست وجود دارد، این است که اصولاً تا چه حد و مرزی هدف‌ها و رسالات را باید تعریف نمود. در تعریف رسالات، استراتژیست در جستجوی یک سرخ مشترک برای ارتباط دادن فعالیت‌های مؤسسه است. سرخ مشترک اغلب با دامنه تولیدات بیان می‌شود، ولی از بازارها و تکنولوژی هم گاهی استفاده می‌شود. مسئله این است که مؤسسه ممکن است دامنه را آن قدر وسیع و کلی تعریف کند که در عمل ارتباط تصمیمات با هدف‌ها و رسالات بی معنی و غیرمقدور شود. از طرف دیگر تعریف بسیار محدود رسالات باعث می‌شود، بسیاری عوامل که به‌طور بالقوه می‌توانند در موفقیت مؤسسه اهمیت داشته باشند، از مجموعه قابل بررسی حذف شوند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۲۸).

#### ۵- تبیین مسائل راهبردی سازمان

در موفقیت یک استراتژی، دست کم سه مولفه اهمیت حیاتی دارند. نخست، استراتژی باید با شرایط موجود در محیط رقابتی سازگار باشد. این استراتژی به ویژه، باید از فرصت‌های موجود یا پیش‌بینی شده استفاده کرده و اثر تهدیدات عمده را به حداقل برساند. دوم، استراتژی باید امکانات واقعی را بر منابع و ظرفیت‌های داخلی مؤسسه استوار کند. به بیان دیگر، تعقیب فرصت‌های بازار باید بر اساس قوت‌های داخلی مؤسسه انتخاب شود و نه صرفاً با توجه به وجود این فرصت‌ها. سرانجام، استراتژی باید به دقت اجرا شود (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، ص ۲۲۵).

تجزیه و تحلیل محیط، فرایندی است که توسط آن استراتژیست، محیط را مطالعه و بررسی می‌کند تا فرصت‌ها و تهدیدات فرا راه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نماید.

تجزیه و تحلیل، تجزیه یک کل است به اجزاء برای شناسایی طبیعت، عملکرد و روابط آن، در حقیقت در مدیریت استراتژیک باید فرصت‌ها و تهدیدات را جستجو نمود و تعیین کرد این فرصت‌ها و تهدیدات ریشه در کجا دارند و چه زمانی بروز خواهند کرد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۳۳).

از آنجا که عوامل محیط بیشترین تأثیر را بر سازمان دارند، لازم است مدیران به‌طور سیستماتیک به تجزیه و تحلیل و تشخیص محیط پردازند. تجزیه و تحلیل محیط به استراتژیست امکان می‌دهد که فرصت‌ها را پیش‌بینی نماید و برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها برنامه‌ریزی کند. همین‌طور به استراتژیست کمک می‌کند که سیستم اعلام خطر برای جلوگیری از تهدیدات تدوین کرده و استراتژی‌هایی را تنظیم کند که از طریق آنها بتواند از تهدیدات نیز به نفع شرکت بهره‌برداری نماید (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۳۴-۳۵).

اگر سازمان سعی در تطبیق استراتژی خود با محیط نداشته باشد و یا عوامل محیط را به گونه‌ای تغییر ندهد که با استراتژی سازمان همراه شوند، دسترسی به هدف‌های، سازمان ناممکن خواهد بود.

مدیران باید به دو منظور محیط را شناسایی نمایند:

۱- تعیین عوامل موجود در محیط که برای استراتژی فعلی مؤسسه و دستیابی به هدف‌های آن تهدید تلقی می‌شوند.

۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهند، با تغییر استراتژی خود به هدف‌های والاتری دست یابد. بدون مطالعه و تشخیص سیستماتیک محیط، کمبود وقت و فشار زمان موجب می‌شود که مدیر عکس‌العمل‌هایی خام و ناکافی نسبت به تغییرات محیط نشان دهد. البته واضح است که به علت صعوبت ارزیابی آینده، نمی‌توان تمام حوادث آینده را پیش‌بینی نمود. اما برخی از حوادث آینده را می‌توان از قبل پیش‌بینی کرد. هر چقدر بیشتر و بهتر بتوان این حوادث را از طریق تجزیه و تحلیل و تشخیص پیش‌بینی نمود، مدیریت تصمیمات بهتری اتخاذ خواهد کرد. این فرایند فشار زمان را روی چند عاملی که پیش‌بینی نشده‌اند کاهش می‌دهد. به طوری که مدیران به جای درگیر شدن با تمام فرصت‌ها و تهدیدات محیط در یک ظرف زمانی کوتاه، قادر خواهند بود وقت و انرژی خود را به همان چند عامل پیش‌بینی نشده اختصاص دهند.

سازمان‌هایی که به طور سیستماتیک به تجزیه و تحلیل محیط دست می‌زنند، از سایر سازمان‌ها و مؤسسات موفقتر هستند. مقدار و پیچیدگی این تجزیه و تحلیل و تشخیص بستگی به ضروریات محیط دارد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۳۶). سازمان در خلأ ایجاد نمی‌شود و در خلأ نیز عمل نمی‌کند، و بدون تطبیق با محیط خارجی و شرایط داخلی که بر آن تأثیر می‌گذارند قادر به ادامه حیات در مسیر تکاملی خود نیست. سازمان مجموعه و نظام پیچیده‌ای است که در متن دیگر نظام‌های جامعه قرار دارد. روابط این دو مجموعه (نظام) به گونه‌ای است تنگاتنگ که از طریق مطالعه عوامل محیطی و توجه به ابعاد و بافت اجتماعی - سیاسی - اقتصادی - فرهنگی و تداخل این عوامل قابل بررسی است. علاوه بر این سازمان را چه منفرداً و چه به صورت مجموعه باید با نگرش‌های خرد و کلان مورد بررسی قرار داد تا بتوان از وجوه مشترک و همچنین خصوصیات بر یکدیگر به حقایق مورد نیاز دسترسی پیدا کرد.

اثرات و تأثیرهای متقابل سازمان و عوامل ذی‌مدخل در گردش جریان امور با توجه به ماهیت فعالیت‌های سازمان دارای تفاوت‌هایی هستند. به طور مثال در سازمان‌های بخش خصوصی عوامل محیطی شامل محیط داخلی و محیط خارجی می‌شود. محیط داخلی سازمان‌های بخش خصوصی شامل هیأت مدیره، کارکنان و فرهنگ سازمانی است که اجزاء متشکله، حرکات و سمت‌گیری سازمان را تشکیل می‌دهند. محیط خارجی به آنچه که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارد اطلاق می‌شود که خود از دو لایه ترکیب شده است: محیط کار و محیط عمومی.

محیط کار شامل گروه‌هایی می‌شود که سازمان را احاطه کرده‌اند و می‌توانند بر فعالیت‌های آن نفوذ نمایند، از قبیل ارباب رجوع، رقبا، شرکاء، مالکان، نیروی کار، اتحادیه‌ها، عوامل کنترل‌کننده و... محیط عمومی در این دسته از سازمان‌ها دارای ابعاد مختلفی است و از نیروهایی که سازمان را در احاطه خود دارند تشکیل شده و امکان تأثیرگذاری بالفعل و بالقوه بر سازمان را دارا هستند. این ابعاد عبارت هستند از: ابعاد اجتماعی - فرهنگی، سیاسی - قانونی، تکنولوژیکی، بین‌المللی، و بالاخره اقتصادی.

در سازمان عمومی یا دولتی، عوامل و شرایط محیطی تقریباً وضعیتی مشابه با سازمان‌های بخش خصوصی دارد با این تفاوت که در سازمان‌های بخش عمومی ماهیت فعالیت‌ها و محیط کار نوع دیگری است و وضعیت موصوف در سازمان‌های بخش خصوصی درباره آن مصداق پیدا نمی‌کند. اگر چه همانند سازمان‌های بازرگانی عوامل بین‌المللی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، فنی

و اقتصادی، محیط خارجی سازمان را تشکیل می‌دهند ولی عملکرد این عوامل در سازمان‌های بخش خصوصی دارد (فخیمی، ۱۳۸۰، صص ۱۸۴-۱۸۶).

## ۶- تدوین راهبردهای سازمانی

پس از ارزیابی منابع سازمان و محیط، انتخاب راهبرد مناسب برای استفاده بهینه از مقتضیات موجود فراهم می‌آید. معمولاً برای پیگیری هدف‌های بلندمدت سازمان از «راهبردهای کلان» استفاده می‌شود. برای تدوین راهبرد، رهیافت‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرند. انتخاب رهیافت مناسب، مستلزم شناخت درست موقعیت است. این شناخت مبنای خوبی برای هدایت فراگرد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک فراهم می‌آورد (رضائیان، ۱۳۷۹، صص ۲۴۷-۲۴۸).

### ۱-۶- استراتژی وظیفه‌ای<sup>۱</sup> (کاری)

استراتژی‌های وظیفه‌ای روش‌هایی برای هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های تجاری سازمان به شمار می‌روند. مدیریت استراتژی‌های وظیفه‌ای از مسئولیت‌ها و الگوهای تصمیماتی که به واسطه بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی، منابع انسانی و مالی در سازمان‌های اتخاذ می‌شوند، تشکیل می‌گردد.

برای درک بهتر نقش استراتژی‌های وظیفه‌ای در فرایند مدیریت استراتژیک، باید آنها را از استراتژی‌های اصلی متمایز ساخت. استراتژی‌های وظیفه‌ای سه تفاوت عمده با استراتژی اصلی دارند:

۱- افق زمانی (افق زمانی استراتژی وظیفه‌ای معمولاً نسبتاً کوتاه است)

۲- مشخص بودن (استراتژی وظیفه‌ای از استراتژی اصلی دقیق‌تر و مشخص‌تر است)

۳- مشارکت و توسعه (افراد مختلفی در تدوین استراتژی در سطح وظیفه‌ای و سطح کسب و کار مشارکت دارند) (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، صص ۱۱۶-۱۱۷).

استراتژی وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب هدف‌ها و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً همانطور که یک شرکت بزرگ چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها تشکیل شده است که هر یک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌کند. جهت‌گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می‌شود.

### ۶-۱-۱- تفاوت شایستگی‌های محوری<sup>۱</sup> با شایستگی‌های بارز<sup>۲</sup>

یک شایستگی محوری آن چیزی است که شرکت می‌تواند بسیار خوب انجام دهد. در واقع یک قدرت و یک امتیاز کلیدی است. آن را می‌توان یک قابلیت محوری نیز نامید زیرا در برگیرنده چند مهارت اساسی است. حال اگر شایستگی‌ها یا قابلیت‌ها برتر از شایستگی‌ها یا قابلیت‌های رقیب باشند، آنها را شایستگی‌های بارز می‌نامند. برای این که شرکت تشخیص دهد که شایستگی محوری‌اش، شایستگی بارز است یا نه، باید سه آزمایش را انجام بدهد:

(۱) آزمون ارزش مشتری: باید ارزش منحصر به فردی برای مشتری داشته باشد.

(۲) آزمون بی نظیری رقیب: باید از قابلیت‌های رقیب برتر باشد.

(۳) آزمون قابلیت گسترش: باید طوری باشد که بتوان از آن در طراحی محصولات جدید یا ورود به بازارهای جدید بهره گرفت.

### ۶-۱-۲- جایگاه واگذار کردن فعالیت‌ها به خارج سازمان

چه موقع باید وظیفه‌ای را توسط خود سازمان اجرا کرد؟ آیا باید آن را با بهره‌گیری از منابع سازمان اجرا کرد یا از یک پیمانکار خواست که آن وظیفه را انجام بدهد؟ **بیرون سپاری** عبارت است از خریداری یک کالا یا خدمت که قبلاً داخل سازمان تولید و تهیه می‌شده است، از یک منبع خارج سازمان. بیرون سپاری، عکس یکپارچگی عمودی است. هم اکنون بیرون سپاری دارد به بخشی مهم از فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک تبدیل می‌شود. بنابراین هنگام تصمیم‌گیری درباره استراتژی وظیفه‌ای، مدیر استراتژیک باید اقدامات زیر را انجام بدهد:

(۱) شایستگی‌های محوری شرکت یا واحد تجاری را شناسایی کند.

(۲) مطمئن شود که این شایستگی‌ها به طور مرتب تقویت می‌شوند.

(۳) شایستگی‌ها را به نحوی مدیریت کند که موجب تقویت مزیت رقابتی شرکت شود.

یک تصمیم شرکت مبنی بر بیرون سپاری به میزان کل ارزش افزوده حاصل از فعالیت‌های تحت بررسی و میزان مزیت رقابتی شرکت در آن فعالیت، بستگی دارد (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، صص ۱۸۴-۱۸۷).

### ۶-۱-۳- استراتژی‌های بازاریابی

یکی از مسئولیت‌های بسیار حیاتی کارمندان بازاریابی آن است که مرز سازمان را گسترش دهند و با افراد ذینفع خارج از سازمان مانند مشتریان و رقبا در ارتباط باشند.

1 -core competencies

2 -distinctive competencies



وظایفی که در بازاریابی مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت‌اند از: ارائه اطلاعات ضروری درباره نیازهای مشتری، پیش‌بینی تقاضای آینده، مطالعه رفتار رقبا، کشف فرصت‌های تجاری جدید، ارائه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه، افزایش نیروی کار و مطالعه تکنولوژی‌های جدید محصولات و خدمات است (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۸).

استراتژی بازاریابی<sup>۱</sup> به مسائلی چون قیمت‌گذاری، فروش و توزیع یک محصول می‌پردازد. یک شرکت با بهره‌گیری از استراتژی توسعه بازار می‌تواند سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار در اختیار خود بگیرد، و برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند. یک شرکت یا واحد تجاری با بهره‌گیری از استراتژی توسعه محصول می‌تواند برای بازارهای فعلی محصولات جدید طراحی و عرضه کند یا برای بازارهای جدید محصولات جدید معرفی کند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۸).

#### ۶-۱-۴- استراتژی‌های مالی

**استراتژی مالی<sup>۲</sup>** به مسایل مالی شرکت و گزینه‌های استراتژیک فراروی آن می‌پردازد و بهترین اقدامات را از حیث اهمیت مالی آنها، شناسایی و معرفی می‌کند. این استراتژی هم‌چنین می‌تواند از طریق کاهش هزینه منابع مالی و افزایش قدرت مانور شرکت در ایجاد سرمایه برای پشتیبانی از یک استراتژی تجاری برای آن شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند. این استراتژی معمولاً تلاش می‌کند ارزش مالی شرکت را بیشینه (حداکثر) کند. سطح مطلوب بدهی در مقابل حق صاحبان سرمایه در مقابل تامین مالی بلند مدت از داخل با جریان پول نقد، مسئله‌ای اساسی در استراتژی مالی به شمار می‌رود (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۹).

بخشهای مالی و حسابداری در سازمان‌ها، یک نقش استراتژیک را ایفا می‌کند، چرا که یکی از مهمترین منابع لازم برای اجرای استراتژی‌ها که پول می‌باشد را تحت کنترل خویش دارند.

در اجرای استراتژی، دو منبع پولی مورد نیاز می‌باشد: ۱- سرمایه برای رشد و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های مرتبط ۲- بودجه‌های عملیاتی برای پشتیبانی از فعالیت‌های تجاری در دست اجرا. هدف استراتژی مالی، فراهم آوردن ساختار سرمایه‌ای و وجوه نقدی برای یک سازمان است که برای رشد و استراتژی‌های رقابتی، لازم است. به طور کلی استراتژی مالی در خصوص بدهی، سرمایه، تأمین اعتبار، مورد نیاز سیاست‌های تقسیم سود، تصمیم‌گیری می‌کنند (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، صص ۱۱۹-۱۲۰).

#### ۶-۱-۵- استراتژی‌های تحقیق و توسعه

با افزایش آهنگ تغییر در بیشتر صنایع رقابتی، تحقیق و توسعه در بیشتر سازمان‌ها نقش عمده‌ای یافته است. تحقیق و توسعه یک وظیفه حیاتی یا ابزار کلیدی استراتژی کسب و کار است (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۲).

1 -marketing strategy

2 -financial strategy

**استراتژی تحقیق و توسعه<sup>۱</sup>** به نوآوری و خلاقیت در محصول و فرایند تولید محصول و بهبود کیفیت هر دوی آنها می‌پردازد. دونوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد: (۱) رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری) و (۲) پیروی تکنولوژیک (از محصولات رقیب تقلید می‌کند) (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۱).

به طور کلی استراتژی تحقیق و توسعه در جهت بهبود روش‌ها و شرایط پردازش و طراحی تجهیزات فعالیت می‌کنند تا محصولات شرکت را به طور کارآمد طراحی نماید و زمینه بهره‌وری مؤسسه در مجموع فراهم نماید (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۳).

### ۶-۱-۶- استراتژی‌های عملیاتی

وظیفه مدیران تولید و عملیات، طراحی و مدیریت فرایندهاست. با این استراتژی سازمان قادر می‌گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود. یک واحد عملیات کارآمد، لزوماً واحدی نیست که متعهد به حداکثر کارایی شده باشد، بلکه واحدی است که سعی در هماهنگ‌نمودن نیازهای تجاری دارد. این واحد برای ایجاد هماهنگی میان توانمندیها و خط مشیهای خود و مزایای رقابتی که در جستجوی آن می‌باشد، کوشش می‌کند (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰).

استراتژی عملیاتی<sup>۲</sup> این موارد را تعیین می‌کند: (۱) روش و محل تولید یک محصول (۲) میزان و سطح یکپارچگی عمودی (۳) توسعه منابع فیزیکی (۴) ارتباط میان عرضه‌کنندگان. استراتژی تولید تحت تاثیر چرخه حیات محصول قرار دارد. این مفهوم افزایش در حجم تولید را توصیف می‌کند، حال چه این حجم تولید کم و محدود باشد مثل محصولات سفارشی، چه از قطعات استاندارد تشکیل شده باشد و چه سیستم تولید منعطف باشد، که در این سیستم حجم تولید حدود ۱۰۰,۰۰۰ محصول در سال است، و چه تولید انبوه باشد. بر اساس این مفهوم محصول در طول زمان به یک کالای مصرفی تبدیل می‌شود و تقاضای آن افزایش می‌یابد، ضمن آن که کارایی آن بالاست. استراتژی عملیاتی هم چنین به مسئله سطح بهینه تکنولوژی مورد استفاده شرکت در فرایندهای عملیاتی اش می‌پردازد (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۲).

### ۶-۱-۷- استراتژی‌های منابع انسانی

الگوی تصمیمات درباره انتخاب، آموزش و پرداخت پاداش و مزایا به کارکنان، استراتژی منابع انسانی را به وجود می‌آورد. مدیریت منابع انسانی از طریق اطمینان از توسعه استعداد مدیریتی، وجود نظامهای پرداخت و سایر نظامهای اداری و توسعه کارکنان ماهر و دارای انگیزه، به اجرای استراتژی اصلی کمک می‌کند (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۱).

استراتژی مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. این استراتژی به این سوال پاسخ می‌دهد که آیا شرکت یا واحد تجاری باید تعداد زیادی کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی

1 -research and development strategy

2 -operations strategy

3 -human resource management strategy

می‌گیرند، کارهای تکراری را انجام می‌دهند و اکثراً پس از مدت کوتاهی کار را رها می‌کنند (مثل استراتژی مورد استفاده در رستوران‌های مک دونالدز) یا این که باید کارکنان ماهر را انتخاب کند که حقوق بیشتری می‌خواهند، آموزش‌های مختلف و متعدد دیده‌اند و می‌توانند در گروه‌های کاری خود مدیر مشارکت کنند. بسیاری از شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌ها و کسب انعطاف‌پذیری بیشتر نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می‌کنند، بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می‌کنند. شرکت‌ها هم چنین متوجه شده‌اند که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آنها می‌شود (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۳).

در مجموع دقت و مشارکت مدیران عملیاتی در تدوین استراتژی منابع انسانی و درک و تعهد آنها زمینه تحقق هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت را فراهم خواهد کرد.

#### ۶-۱-۸- استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup>

در حال حاضر شرکت‌ها بیش از پیش به بهره‌گیری از استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی روی آورده‌اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود، استفاده کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم‌افزار پاور شیپ را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروش‌هایش به نحو چشمگیری افزایش یافت (اعرابی، ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۴).

#### ۶-۲- استراتژی‌های اصلی<sup>۲</sup>

چهار استراتژی اصلی وجود دارد که عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب. این استراتژی‌ها راههایی هستند برای تعیین سرعت و سطح فعالیت در تعریف فعلی مؤسسه و یا برای تغییر آن. مؤسسه می‌تواند با توسعه یا کاهش دامنه محصولات، بازارها یا وظایف، تعریف فعالیت خود را تغییر دهد. در صورتی که تصمیم بگیرد که تعریف فعالیت خود را تغییر ندهد، هنوز می‌تواند از طریق تغییر سرعت اقدامات، در چارچوب فعالیت‌های ثابت به کارآیی یا اثر بخشی بیشتری برای انجام ماموریت خود دست یابد. البته ترکیب استراتژی‌ها در یک زمان یا در طول زمان نیز امکان‌پذیر است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۰).

#### ۶-۲-۱- استراتژی‌های ثبات<sup>۳</sup>

مؤسسه استراتژی ثبات را زمانی انتخاب می‌کند که:

الف- همان محصول یا خدمت، بازار و وظیفه‌ای را که در تعریف فعالیتش بیان شده، یا تا حدود بسیار زیادی شبیه آن را

تأمین کند.

1 - information systems strategis

2 - The Grand Strategy Alternatives

3 - Stability Strategies

ب- تصمیمات اصلی استراتژیک آن بر بهبود تدریجی عملکرد وظایف متمرکز باشد. استراتژی‌های ثبات با روش‌های تصمیم‌گیری «آرام، همچنان که هست» اجرا می‌شود. تغییرات عمده‌ای در محصولات، بازار یا وظایف داده نمی‌شود. در یک استراتژی ثبات اثربخش، مؤسسه منابع خود را به همان بخش‌هایی که قبلاً اختصاص می‌داده، اختصاص می‌دهد. روش ثبات به معنی این نیست که هیچ کاری نباید انجام شود، همین طور بدین معنی نیست که هدف‌هایی مثل افزایش سود را باید رها کرد. استراتژی ثبات را می‌توان بنحوی طراحی کرد که از طریق روش‌هایی مثل افزایش کارآئی در عملیات فعلی، سودآوری را افزایش دهد. ولی به هر حال معمولاً هدف‌ها به اندازه زمانی که مؤسسه استراتژی توسعه دارد، متعالی نیستند. ثبات را می‌توان در ترکیبی با توسعه برای کاهش ریسک نیز بکار برد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۱).

### ۶-۲-۲- استراتژی‌های توسعه<sup>۱</sup>

مؤسسه استراتژی توسعه را زمانی انتخاب می‌کند که:

الف- در نظر دارد محصولات یا خدمات بیشتری ارائه دهد، یا بازارهای جدید یا وظیفه جدیدی به تعریف خود اضافه نماید.

ب- بخواهد تصمیمات استراتژیک خود را بر افزایش سرعت فعالیت‌ها در چارچوب تعریف فعلی مؤسسه متمرکز نمایند. این استراتژی از طریق تجدید نظر در تعریف مؤسسه، یعنی افزایش دامنه فعالیت‌ها یا افزودن مساعی بسیار در فعالیت‌های فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان «راهی برای افزایش عملکرد» تلقی می‌شود. افزایش دارایی‌ها یا اندازه مؤسسه را بسیاری افراد، موجب افزایش سود یا بازگشت سرمایه می‌دانند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۳).

### ۶-۲-۳- استراتژی‌های کاهش<sup>۲</sup>

دلایل بسیار زیادی می‌تواند باعث شود که سود مؤسسه‌ای رو به کاهش بگذارد، رکود اقتصادی، عدم کارایی تولید، جهش‌های نوآوری توسط رقبای، نمونه‌ای از این دلایل هستند، هدف این استراتژی حفظ بقا و موجودیت سازمان است از این استراتژی به دو شکل انفرادی یا ترکیبی استفاده می‌شود.

الف) کاهش هزینه: هزینه جاری، پرسنلی، سرمایه‌گذاری، بازاریابی با حذف و تعدیل فعالیت‌ها کاهش می‌یابد.

ب) کاهش دارایی: از طریق فروش زمین، ساختمان، تجهیزات غیر ضروری برای فعالیت‌های اساسی مؤسسه و حذف ریخت و پاش‌ها دارایی کاهش یابد (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۸، ص ۵۱).

مؤسسه استراتژی کاهش را زمانی انتخاب می‌کند که:

الف- لزوم یا علاقه به کاهش محصولات، خدمات، بازار یا وظایف وجود داشته باشد.

1 - Expansion Strategies

2 - Retrenchment Strategies

ب- بخواهد تصمیمات استراتژیک خود را بر بهبود وظایف، از طریق کاهش فعالیت‌ها در واحدهایی که ضرر می‌دهند، متمرکز نماید.

مؤسسه می‌تواند با حذف یک خط محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان، تعریف مؤسسه را تغییر دهد. مؤسسه حتی می‌تواند وظایف خود را کاهش دهد.

برای کاهش سرعت، مؤسسه می‌تواند کارکنان را کاهش دهد، تحقیق و توسعه و بازاریابی را تقلیل دهد. ولی به هر حال استراتژی کاهش به تنهایی به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۴).

#### ۶-۲-۴- استراتژی ترکیبی<sup>۱</sup>

مؤسسه استراتژی ترکیبی را زمانی انتخاب می‌کند که:

الف- تصمیمات اصلی استراتژیک آن بر استفاده از چند استراتژی اصلی (ثبات، توسعه، کاهش) در یک زمان و در بخش‌های مختلف مؤسسه متمرکز باشد.

ب- در نظر داشته باشد از چند استراتژی اصلی در زمان‌های مختلفی در آینده استفاده کند.

با استراتژی ترکیبی، تصمیم گیرنده، از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در زمان‌های مختلف استفاده می‌کند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۵).

#### ۶-۲-۵- روش‌های استفاده از استراتژی‌های اصلی<sup>۲</sup>

صورت‌های مختلفی از استراتژی‌های اصلی برای مؤسسه امکان‌پذیر است. انتخاب این استراتژی‌ها بستگی به چگونگی هدف‌ها، جدول فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، جدول مزیت‌های استراتژیک و خود استراتژی اصلی دارد. برای سهولت امر می‌توان این استراتژی‌ها را به عنوان ابعادی در نظر گرفت. این ابعاد عبارتند از:

- داخلی و خارجی

- مربوط و نامربوط

- افقی و عمودی

- فعال و انفعالی

هریک از این ابعاد را می‌توان درباره هر یک از استراتژی‌های اصلی بکار برد. منظور از این ابعاد، روش‌هایی برای اجرای

استراتژی اصلی است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۷۶).

1 - Combination Strategy

2 - Approaches To Grand Strategies

### ۶-۳- استراتژی‌های مختلف و عملکرد

هر استراتژی یا ترکیبی از استراتژی‌ها قادر است عملکرد را بهبود بخشد. یک استراتژی در همه شرایط لزوماً بهترین استراتژی نیست. هر کدام محاسن و ضررهای خود را دارند. طبیعتاً اگر رشد قابل ملاحظه سازمان مورد نظر باشد، استراتژی توسعه بهترین استراتژی است. اما ممکن است این به قیمت از دست دادن بقیه استراتژی‌ها تمام شود. افزایش سود را می‌توان از طریق استراتژی کاهش بدست آورد. مثلاً تئوری مدیریت مالی توصیه می‌کند که اگر ارزش خالص دارایی‌ها بیشتر از ارزش ادامه عملیات باشد، فروش دارایی‌ها و بدست آوردن پول نقد جهت سرمایه‌گذاری در جای دیگر انتخاب مناسبی است. این کاهش نهایتاً درآمد یا سود بیشتری حاصل خواهد نمود. اگر یک سرمایه‌گذار علاقمند به داشتن کنترل باشد، استراتژی ثبات برای هدف او بهتر از استراتژی توسعه است. بنابراین نمی‌توان همیشه «رشد» را با «توسعه» معادل دانست. همین‌طور «کاهش» نشان‌دهنده عدم موفقیت یا شکست نیست و از آن فقط زمانی که مؤسسه مواجه با تهدید باشد استفاده نمی‌کنند. استراتژی کاهش هم بدین معنی نیست که هدف‌های برتر قابل وصول نیستند. به بیان دیگر نباید استراتژی را به عنوان وسیله برای رسیدن به هدف، با خود هدف اشتباه کرد. برای موفقیت راه‌های بسیاری وجود دارد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۸۶).

### ۷- پیاده کردن و اجرای استراتژی

پس از تهیه و تنظیم استراتژی مرحله بعدی پیاده کردن و اجرای دقیق آن است، اگرچه ممکن نیست که مرز مشخص بین تهیه و تنظیم و اجراء و پیاده کردن را دقیقاً تعیین کرد. پس این دو مرحله اجزاء مشخصی از مدیریت استراتژیک هستند (فخیمی، ۱۳۸۹، ص ۹۲).

تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین کند. همیشه انجام دادن کار (اجرای استراتژی) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است. اگر چه اجرای استراتژی رابطه‌ای گنگ و ناشناخته با تدوین استراتژی دارد، ولی اصولاً این دو تفاوت زیر بنائی دارند.

می‌توان به روش‌های زیر وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را برشمرد:

- در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند.
- اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل.
- در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تاکید می‌شود.
- در اجرای استراتژی بر کارآیی تاکید می‌شود.
- اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است.
- اصولاً اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است.
- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است.
- اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویزه و مهارت‌های رهبری است.

- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌های انگشت شمار است.

- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۴۲۴-۴۲۶).

اجرای استراتژی مستلزم چنین عملیاتی است: تغییر دادن حوزه فروش، اضافه کردن واحدهای جدید، بستن برخی از واحدها، استخدام کارکنان جدید، تغییر دادن استراتژی سازمان از نظر قیمت گذاری، تهیه بودجه‌های مالی، در نظر گرفتن مزایای جدید برای کارکنان، اقداماتی در راه کنترل هزینه‌ها، تغییر دادن استراتژی‌های تبلیغاتی، ساختن واحدها و تشکیلات جدید، آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام، منتقل نمودن مدیران به واحدهای دیگر و سرانجام ایجاد یک سیستم اطلاعات بهتر رایانه‌ای. بدیهی است که در سازمان‌های تولیدی، خدماتی و دولتی این نوع فعالیت‌ها تفاوت فاحش خواهند داشت.

در همه سازمان‌ها به استثنای سازمان‌های کوچک، گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای استراتژی مستلزم یک تغییر در مسئولیت‌هاست، یعنی مسئولیت‌ها از عهده استراتژیست‌ها برداشته می‌شود و به مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای محول می‌شود. جابه‌جایی مسئولیت موجب می‌شود که در مرحله اجرا مسائلی به وجود آید، به ویژه اگر تصمیمات مربوط به تدوین استراتژی موجب شگفتی مدیران میانی و رده پائین سازمان شده باشد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۴۲۶).

مدیریت در اجرای استراتژی با چنین مسائلی روبروست:

تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای تولید/عملیاتی، با استراتژی تشکیل یک واحد منابع انسانی اثر بخش، و در صورت لزوم، کاهش دادن نیروی انسانی.

در سراسر سازمان، مدیران و کارکنان باید به صورت مستقیم و در موعد مقرر در فرایند تصمیمات مربوط به اجرای استراتژی مشارکت مستقیم نمایند. نقشی را که آنها در اجرای استراتژی ایفا می‌کنند باید مبتنی بر فعالیت‌هایی باشد که پیش از این به هنگام تدوین استراتژی انجام داده‌اند. در بسیاری از موارد استراتژیست‌ها بدان اندازه گرفتار امور می‌شوند که فرصت لازم برای حمایت از فرایند اجرای استراتژی را نخواهند داشت و این بی‌علاقگی آنها موجبات ناکامی سازمان را فراهم می‌آورد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۴۲۷).

## ۱-۷- هدف‌های سالانه

تعیین هدف‌های سالانه یک فعالیت غیر متمرکز است که همه مدیران سازمان به صورت مستقیم در آن مشارکت می‌کنند. برای اجرای استراتژی از آن جهت هدف‌های سالانه ضروری است که آنها: (۱) مبنای تخصیص هزینه‌ها را تعیین می‌کنند، (۲) برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک سازوکار اصلی عمل می‌نمایند، (۳) برای نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها و تأمین هدف‌های

بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می‌کنند، (۴) برای سازمان، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای اولویت‌ها را تعیین می‌نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۴۲۸).

### ۲-۷- سیاست‌ها

برای اینکه یک استراتژی کارساز واقع شود به سیاست‌هایی نیاز است که بتوان امور روزمره را اداره نمود. سیاست‌ها ابزارهایی هستند که بدان وسیله استراتژی‌ها به اجرا در می‌آیند. در راستای تأمین هدف‌های سازمانی، سیاست‌ها آنچه را که می‌توان یا نمی‌توان انجام داد، مشخص می‌نمایند. سیاست‌های سازمان برای کارکنان و مدیران این موضوع را روشن می‌سازد که چه انتظاری از آنها می‌رود، بدین وسیله درصد یا احتمال موفقیت مدیران، در اجرای استراتژی را افزایش می‌دهد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۴۳۳-۴۳۴).

### ۳-۷- تخصیص منابع

تخصیص منابع<sup>۱</sup> یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. در سازمانی که برای تصمیم‌گیری از روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک استفاده نشود، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی یا سیاسی استفاده خواهد شد. در اجرای روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک بر این نکته تأکید می‌شود که منابع بر اساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف‌های سالانه تعیین شده‌اند، تخصیص یابند. برای مدیریت استراتژیک و از نظر موفقیت سازمانی هیچ چیز نمی‌تواند زیان‌بارتر از این باشد که منابع به گونه‌ای تخصیص یابند که با اولویت‌های تعیین شده با هدف‌های سالانه و مورد تصویب سازگار نباشند.

هر سازمان دست کم چهار نوع منبع دارد که برای تأمین هدف‌های مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی (فناوری). تخصیص دادن منابع به بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای بدان معنی نیست که همه استراتژی‌ها به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا در خواهند آمد. عوامل زیادی مانع از این می‌شوند که منابع به شیوه‌ای اثر بخش تخصیص یابند که برخی از آنها بدین قرارند: اعمال مقررات بسیار شدید بر فرایند تخصیص منابع، تأکید بسیار زیاد بر معیارهای مالی کوتاه مدت، سیاست بازی‌های سازمانی، هدف‌های استراتژیک مبهم، بی‌میلی به پذیرش خطر و نداشتن دانش کافی. ارزش واقعی برنامه تخصیص منابع در گرو هدف‌های انجام شده سازمان است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۴۳۷-۴۳۸).

به عقیده لارنس، هرینیاک و جویس چهار دیدگاه مختلف برای پیاده کردن و اجرای استراتژیک وجود دارد که عبارتند

از:



**مداخله تکاملی<sup>۱</sup> و یا مداخله تدریجی:** وقتی مشکلات سازمان کوچک بوده و فشار کمی برای حل آنها وجود داشته باشد، این روش اعمال می‌شود. مداخله تدریجی و تکاملی مدیر شامل آن دسته از تصمیمات روزانه مدیر می‌شود که باعث جابجائی و تغییرات در استراتژی سازمان و یا دستورالعمل‌های آن شده و معمولاً نیز به عنوان تغییر استراتژی تلقی نمی‌شوند.

**مداخله مدیریتی<sup>۲</sup>:** این نوع مداخله در برگیرنده مشکلات جزئی که باید به فوریت و با مداخله مدیر حل شوند می‌شود. با توجه به ثبات موقعیت، مدیر می‌تواند بر موضع مشکل تمرکز نموده و اثرات تصمیم‌های اتخاذ شده بر دیگر قسمت‌های سازمان را نادیده بگیرد. بدیهی است مشکلات به دلیل جزئی بودن اثرات تصمیم مدیر در مجموعه کل سازمان جذب و بی اثر می‌شوند.

**مداخله متوالی<sup>۳</sup>:** مداخله متوالی زمانی اعمال می‌شود که مشکلات جدی نیاز به برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف سازمان را ضروری می‌سازد. در این مرحله مدیران باید ارتباط متقابل واحدهای مختلف سازمان در طول جریان ایجاد تغییرات را تشخیص داده و و با دقت کافی مشکل را به قسمت‌های متعددی تقسیم نموده و به ترتیب و به صورت متوالی و با رعایت اولویت اهمیت یک مشکل بر دیگری، کل مسئله را مورد بررسی و حل و فصل قرار دهند.

**مداخله پیچیده<sup>۴</sup>:** این مداخله که مداخله همزمان نیز گفته می‌شود هنگامی صورت می‌گیرد که به دلیل کوتاهی زمان مدیران مجبورند تغییرات را همزمان انجام دهند. در حل مشکلات چون اجزاء مشکل به گونه شبکه‌ای به یکدیگر وابسته‌اند، توفیق در این امر مستلزم داشتن نیروی کار و یا سایر مکانیزم‌هایی است که کلیه طرف‌های ذینفع را برای حل یکپارچه موضوع گردهم آورد (فخیمی، ۱۳۸۹، صص ۹۲-۹۳).

## ۷-۴- عوامل مؤثر در پیاده و اجرا کردن استراتژی

عوامل مؤثر در پیاده و اجرا کردن استراتژی عبارت است از: ساختار، رهبری، سیستم کنترل ارتباطی، منابع انسانی، تکنولوژی.

- **ساختار:** ساختار سازمان عامل کلیدی در پیاده و اجرا کردن استراتژی است. پیاده کردن و اجرای موفقیت‌آمیز سازمان تا حدی بستگی به این دارد که چگونه فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ شده‌اند. از طرفی ساختار سازمان و استراتژی بر یکدیگر دارای تاثیر متقابل هستند. به عنوان مثال در سازمانی که عدم تمرکز در سازمان دهی رعایت شده، مدیران سطوح پائین برخورد بیشتری با مدیریت استراتژیک دارند تا سازمانی که به صورت متمرکز اداره می‌شود.
- **رهبری:** برای پیاده کردن و اجرا نمودن موفقیت‌آمیز استراتژی رهبر باید ارتباطات و انگیزش را تشویق کند و برای برقرار شدن استراتژی جهت انجام فعالیت‌ها کمک‌های فکری لازم را بکنند.

1 -Evolutionary Interventions

2 -Managerial Interventions

3 -Sequential Interventions

4 -Complex Interventions

- **سیستم‌های کنترل و اطلاعات:** به عقیده پتر لورانج و دیگران پیاده و اجرا شدن مؤثر استراتژی بستگی سیستم کنترل اطلاعاتی کارآمد دارد. مدیرانی که استراتژی را تهیه و تنظیم می‌نمایند، نیاز دسترسی به اطلاعات لازم را دارند زیرا با داشتن اطلاعات می‌توانند هدف‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری را به دیگر افراد سازمان منتقل نمایند.
- **منابع انسانی:** وجود منابع انسانی یکی دیگر از نیازهای پیاده و اجرا کردن استراتژی است. سازمان به افراد مناسب که دارای تجربه اجرایی مفید هستند برای پیاده کردن برنامه‌های استراتژیک نیاز دارد که می‌تواند آن را از منابع داخلی یا خارجی تامین کند.
- **تکنولوژی:** سازمان باید از داشتن تکنولوژی مناسب برای پیاده و اجرا کردن استراتژی کاملاً مطمئن باشد که شامل ماشین آلات، لوازم و تجهیزات، طرح جریان کار و... است (فخیمی، ۱۳۸۹، صص ۹۳-۹۴).

## ۷-۵- موانع پیاده و اجراء کردن استراتژی

در پیاده کردن و اجرای استراتژی موانعی وجود دارد که بعضی نتیجه محدودیت‌های محیطی و پاره‌ای ریشه در محدودیت‌های داخلی دارد که به شرح زیر توضیح داده می‌شوند:

### ۷-۵-۱- محدودیت‌های محیطی<sup>۱</sup>

- به عقیده پتر لورانج پنج عامل محیطی بر پیاده شدن استراتژی اثر می‌گذارند. نامبرده می‌گوید که سازمان‌ها باید این عوامل را که محصول پیچیدگی‌های محیط هستند برای رسیدن به استراتژی برنامه‌ریزی ادغام کنند. این پنج عامل عبارتند از:
- **کمیابی<sup>۲</sup>:** رشد کمبود منابع طبیعی از قبیل انرژی، غذا، مواد معدنی و... باعث می‌شود که فعالیت‌ها به نحوی طراحی شوند تا مواد با کارآئی در حد بسیار بالا مصرف گردند و در عین حال به فکر کمبودها و جستجوی منابع جایگزین نیز باید بود.
  - **سیاست‌ها<sup>۳</sup>:** با توجه به مسائل قانونی، جهت‌گیری‌های دولت به کار و تجارت و سیاست‌های عمومی، مسیر حرکت سرمایه‌ای سازمان را نمی‌توان به درستی پیش‌بینی کرد و علی‌رغم برنامه‌های استراتژیک مدیریت باید در این رابطه بسیار هوشمندانه عمل کند تا منافع شرکت در رابطه با تحولات شدید و ناگهانی اقتصادی و سیاست جهانی لطمه کمتری ببیند.
  - **موقعیت<sup>۴</sup>:** در سال‌های اخیر دو حرکت مهم در مؤثر بودن سازمان‌ها به وقوع پیوسته، اولی تغییرات حاصل در موقعیت و وضعیت سازمان که حرکت به سوی رشد دارد و دومی چالش‌انتظارات سنتی نسبت به تعهدات سازمان و انجام دادن آنها از طرف کارکنان با توجه به اینکه مسائل فوق در چارچوب واقعیت‌های سیاسی و ارزش‌های اجتماعی قرار دارد و استراتژی سازمان

1-Environmental Constraints

2-Scarcity

3 -Politics

4 -Attitudes

نیز بر آن منطبق است، مدیران مسئول وظیفه دارند درک کارکنان از استراتژی را هر چه بیشتر نموده تا در پیاده و اجرا کردن آن دچار تشتت و اختلال نشوند.

- **تغییرات قدرت<sup>۱</sup>:** تاثیر گروه‌های نفوذ و فشارهای خارجی بر سازمان به گونه‌ای دائم در حال تغییراند. در این شرایط تکلیف تعدیل اثرات اینگونه تغییرات بر هدف‌های سازمان سعی در کم کردن خطاپذیری سیاست‌های عمومی سازمان نسبت به فشارهای خارجی از طریق انتقال دادن و دور کردن منابع خود از مناطق حساس به مناطق مطمئن است.

- **تکنولوژی<sup>۲</sup>:** تخصص‌های تکنیکی امکان دارد در آینده به تنها و مهم‌ترین استراتژی منابع تبدیل شوند. در چنین وضعیتی استراتژی‌ها باید تکنولوژی را مدیریت کنند و به همانگونه که منابع مالی و پولی و دانش فنی بین قسمت‌های مختلف سازمان توزیع می‌شود تکنولوژی نیز در همان کانال‌هایی که منابع مالی و فنی و علمی حرکت نموده‌اند جریان پیدا کند.

### ۲-۵-۲- محدودیت‌های داخلی<sup>۳</sup>

بزرگترین مشکلاتی که مدیران با آن مواجه هستند به اعتقاد «پیتر لورانج» به وسیله خود سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. استراتژی می‌تواند از این مشکلات به نحو مطلوبی جلوگیری نموده و سازمان را از محدودیت‌های داخلی آزاد کند و یا نحوه بررسی آنها را آموزش دهد. این مشکلات عبارت هستند از:

- **عدم انعطاف‌پذیری:** واحدهای عملیاتی سازمان معمولاً پس از مدتی به صورت تیول شخصی مستقل و غیر قابل تغییری در می‌آیند و توانایی برقراری ارتباط و همکاری با سایر واحدها را به تدریج از دست می‌دهند. مدیران باید به طبیعت ارتباط عملیاتی متقابل که به صورت ذاتی در سازمان وجود دارد توجه داشته و فعال نگه داشتن آن را ترغیب نمایند. برای رفع این مشکل پیتر لورانج معتقد به سیستم دوگانه مسئولیت است. به این معنی که مدیران علاوه بر مسئولیت‌های اجرایی باید به مشاغل استراتژیک که دارای ماهیت عملیاتی متقابل هستند منصوب شوند تا به جنبه‌های مختلف مشکل تسلط کافی پیدا کنند.

- **کهنه بودن تفکر مدیران:** افراد سازمان با گذشت زمان و با تحولات محیط به تدریج دارای طرز تفکری کهنه و منسوخ می‌شوند و چنانچه در جهت بازپروری فکری و یادگیری اقدام نمایند قادر به حفظ ادامه فعالیت‌های سازمان به گونه مثبت نخواهند بود. استراتژی باید کفایت‌های انسانی را به عنوان منابع قابل انتقال که توانایی انتقال از مشکل به مشکلی دیگر به هنگام ضرورت را دارند تلقی کند تا اینکه آنها را به استخدام درآورده و پس از رفع مشکل یا مشکلات از خدمت مرخص کند.

- **محدودیت‌های فکری:** تنگ نظری و محدودیت فکری پاره‌ای مدیران اغلب باعث می‌شود که به جای وفاداری به سازمان به عنوان یک موجودیت کل، به کسب و کار و یا وظیفه محدود خود احساس وفاداری نمایند. پیتر لورانج می‌گوید که محدودنگری و به چارچوبی معلوم و مشخص توجه داشتن تا به منافع کلی سازمان، استراتژی‌های کلی و اساسی را به مخاطره می‌اندازد و مدیران عالی باید به این مشکل نهایت توجه را بنمایند.

1 -Power Shifts

2 -Technology

3 -Internal Constraints

• **ارزش‌ها، سبک‌ها، سنت‌ها:** فرهنگ سازمانی اجراء و پیاده کردن استراتژی را ساده می‌کنند زیرا دیدگاه‌ها و نقطه نظرها را واحد نموده و بر یکدیگر منطبق می‌سازد. از طرفی ارزش‌ها و سبک‌ها می‌توانند به گونه «منافع مقرر» عمل نمایند زیرا در کنار فرهنگ سازمانی به شکل گرفتن نوعی فرایند استراتژیک کمک می‌کنند که منجر به بهبود فعالیت‌های جدید و در نتیجه منتفی شدن مشکلات محیطی می‌شود.

• **قدرت:** در بسیاری از سازمان‌ها مدیران عالی اصولاً فاقد برنامه استراتژیک هستند. این حالت بیشتر در شرایطی اتفاق می‌افتد که قدرت اجرائی غیر متمرکز و بیشتر در دست مدیران عملیاتی قرار دارد و یا مدیران عامل در حال بازنشسته شدن است. در چنین وضعیتی که مدیر عامل به دلیل بی‌علاقه شدن (رسیدن تاریخ بازنشستگی) اعتماد به نفس خود را نیز از دست می‌دهد، فعالیت‌ها به صورت ضعیفی انجام می‌شوند که انعکاس قوی در سطح سازمان دارند. راه حل این مشکل فقط از طریق اجتماع مدیران عالی امکان‌پذیر است که با ترغیب کارکنان آنها را به پیاده کردن و اجرای استراتژی وادار نمایند (فخیمی، ۱۳۸۹، صص ۹۴-۹۶).

## ۸- کنترل و ارزیابی راهبردها

کنترل و ارزیابی فرایندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های شرکت طوری تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخور لازم را به مدیریت می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح‌کننده و اصلاحی را اتخاذ کند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۲۵۹).

### ۸-۱- ماهیت ارزیابی استراتژی

فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. تصمیمات نادرست استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردهای زیادی روبه‌رو سازد و در مواردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین، بیشتر استراتژیست‌ها در این مورد اتفاق نظر دارند که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، ارزیابی استراتژی اهمیت زیادی دارد؛ ارزیابی به هنگام می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت خواهد شد، آگاه سازد تا شاید پیش از این که وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می‌شود: (۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت، (۲) مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی و (۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۵۴۲).

## ۸-۲- ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی مرحله‌ای از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن مدیران عالی سعی دارند اطمینان حاصل نمایند که استراتژی انتخابی به درستی اجراء شده و هدف‌های شرکت را برآورده می‌کنند.

برای پیگیری کامل استراتژی و اجرای آن، سیستم کنترل، سیستم پاداش مناسب و یک سیستم اطلاعاتی مؤثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد بسیار مفید و ضروری است. این پیگیری از این نظر ضرورت دارد که سیستم‌های فرعی (بخش‌ها و واحدهای سازمان) اغلب در تفسیر خط‌مشی‌ها و استفاده از منابع، اختیارات زیادی دارند و ممکن است در این زمینه‌ها برخلاف استراتژی انتخاب شده عمل کنند. به علاوه از آنجا که مدیران بخش‌ها و واحدها حافظ سیستم فرعی خودشان هستند، استراتژی‌ها یا خط‌مشی‌های جدید را ممکن است هرگز اجرا نکنند. این امر ممکن است به حذف کردن بخش‌های عمده استراتژی بیانجامد.

خطاهای ناشی از حذف و ارتکاب اشتباه توسط مدیران و مسئولان اجرائی دو دلیل برای این امر هستند که سازمان‌ها نیازمند ایجاد مکانیزم‌های کنترل و ارزیابی هستند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۱۴۱-۱۴۲).

ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه شود. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است.

ارزیابی استراتژی کاری بسیار حساس و پیچیده است. تاکید بیش از حد بر ارزیابی استراتژی‌ها می‌تواند پرهزینه باشد و گاهی همانند یک ضدحمله عمل می‌کند. هر قدر مدیران بیشتر بکوشند رفتار دیگران را ارزیابی کنند، میزان کنترل آنها کمتر خواهد شد. از سوی دیگر، نبودن هیچ نوع ارزیابی موجب بروز مسائل بدتر خواهد شد. برای حصول اطمینان از این که شرکت در مسیر تأمین هدف‌های اعلان شده به پیش می‌رود باید استراتژی‌ها را ارزیابی کرد. ارزیابی استراتژی مهم است، زیرا سازمان با محیط پویا روبه‌رو است و در این محیط اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین کند. یک سازمان نباید هیچ گاه روی موفقیت‌های کنونی در جا بزند. بسیاری از شرکت‌ها در یک سال موفق بودند و در سال بعد برای بقای خود دست و پا می‌زدند.

با گذشت زمان ارزیابی استراتژی روزبه‌روز مشکل‌تر می‌شود. در سال‌های پیش سیستم‌های اقتصاد داخلی و جهانی از ثبات بیشتری برخوردار بود، چرخه حیات محصولات طولانی‌تر بود، چرخه تولید و توسعه محصول زمان بیشتری به طول می‌انجامید، پیشرفت فناوری با آهنگی کندتر انجام می‌شد، تغییرات آهنگی کند داشت و تعداد شرکت‌های رقیب انگشت شمار بودند. شرکت‌های خارجی ضعیف بودند و صنایع تابع قوانین و مقرراتی ویژه کار می‌کردند. مساله اساسی که مدیران امروز با آن روبه‌رو هستند، این است که از یک سو سازمان باید دارای انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت باشد و از کارکنان بخواهد که نوآوری کنند و از سوی دیگر، می‌خواهد به شیوه‌ای اثربخش بر کارکنان اعمال کنترل کند.

هنگامی که کارکنان دارای اختیارات (به آنها تفویض اختیار شده است) مسئولیت تأمین هدف‌های خاصی را عهده دارد می‌شوند، از این بابت فشارهای زیادی بر آنها وارد می‌آید. آنها برای تأمین هدف‌های مورد نظر از آزادی عمل زیادی برخوردار می‌شوند، احتمالاً نتیجه کار نوعی رفتار ناکارآمد یا ویرانگر باشد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۵۴۲-۵۴۶).

### ۸-۳- فرایند ارزیابی و کنترل

هر سازمان از هر نوع و اندازه باید استراتژی‌ها را ارزیابی کند. مدیریت به هنگام ارزیابی استراتژی باید در مورد مفروضات و انتظارات پرسش‌هایی را مطرح کند، در این اقدام باید ارزش‌ها و هدف‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام، مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخص‌ها یا معیارها راه‌ها و روش‌های تازه‌ای پیشنهاد کند. بدون توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، در همه سطوح سازمانی، در اجرای بخش عمده‌ای از مدیریت مبتنی بر سرزدن به همه جا باید تا آنجا که امکان دارد به امور مربوطه رسیدگی کرد تا بتوان نسبت به ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی اطمینان حاصل نمود. فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید دائمی باشد و نه اینکه تنها در پایان دوره، یعنی پس از رخداد آنچه نباید روی دهد دست به چنین کاری زد.

چون استراتژی به صورت مستمر ارزیابی شود (و نه هر چند مدت یک بار)، شرکت می‌تواند معیار یا شاخصی به دست آورد و بر آن اساس میزان پیشرفت‌ها را مشخص کند و دریابد تا چه اندازه به هدف مورد نظر نزدیک‌تر شده است. استراتژیست‌ها که به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز عمل می‌کنند، شکیبایی را با ابراز علاقه به انجام اصلاحات در هم می‌آمیزند تا به هنگام ضرورت، بی‌درنگ دست به اقدامات اصلاحی بزنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۵۵۰).

سبک و ساختار اداری یک سازمان تشکیل دهنده مکانیزم اصلی کنترل عملیات مؤسسه است. فرایند ارزیابی ارتباط نزدیکی با کنترل فعالیت‌های مداوم مؤسسه دارد.

فرایند ارزیابی به طور کلی به صورت چهار فعالیت مرتبط به یکدیگر مطرح می‌شود:

الف: تعیین هدف‌های عملکرد، استانداردها و حدود تغییرات مجاز (Tolerance) هدف‌ها، استراتژی و برنامه‌های اجرایی.

ب: اندازه‌گیری موقعیت واقعی مرتبط به هدف‌ها در یک زمان معین. اگر نتایج خارج از حدود تعیین شده باشد مدیریت را

مطلع کنید تا با صلاحدید خود اقدام به عمل نمایند.

ج: انحرافات را تجزیه و تحلیل نمائید.

د: در صورت ضرورت و امکان تغییراتی را به وجود آورید.

این فرایند ابعاد گوناگونی را در بر می‌گیرد که در مدیریت استراتژیک واجد اهمیت هستند. تعدادی از جنبه‌های کنترل

مورد نیاز عبارتند از:

- کنترل مدیریت<sup>۱</sup>: که بر اطلاعات تاریخی و عملکرد گذشته استوار است.
  - کنترل زمان واقعی<sup>۲</sup>: که در مرحله اول با جنبه‌های فنی کنترل مرتبط است و تا حد ممکن جدیدترین اطلاعات را ایجاد می‌کند.
  - مدیریت عملکرد<sup>۳</sup>: که با هدف‌های اثربخشی سازمانی ارتباط دارد.
  - کنترل تطبیقی<sup>۴</sup>: که سریعترین و مؤثرترین راه جهت پاسخگویی به تغییرات را ارائه می‌کند.
  - کنترل استراتژیکی<sup>۵</sup>: که پیش‌بینی یا راه‌هایی جهت حداقل نمودن انحرافات بالقوه از نتایج مطلوب را ارائه می‌دهد.
- دو مورد آخر دارای اهمیت بیشتری در مورد ارزیابی تغییر و اعتبار استراتژیک هستند. برای اجرای مؤثر این کنترل‌ها، اصلاح فرایند جهت منظور داشتن عوامل محیط داخلی و خارجی سازمان ضروری است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۱۴۳-۱۴۴).

#### ۸-۴- محاسبه عملکرد سازمان

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیت‌های مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می‌شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند، انحراف از برنامه‌ها را مشخص و عملکرد فرد را ارزیابی می‌کنند و میزان پیشرفت در جهت تأمین هدف‌های بلندمدت مورد نظر را تعیین می‌نمایند. در این فرایند معمولاً به هدف‌های بلندمدت و سالانه توجه می‌شود. شاخص‌هایی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهند باید قابل سنجش و به راحتی قابل تایید باشند.

ارزیابی استراتژی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی انجام می‌شود. تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص‌ها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد: اندازه یا بزرگی سازمان، نوع صنعت، استراتژی و فلسفه مدیریت (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۵۵۶).

برای اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی یک مؤسسه به طریق کمی، می‌توان عملکرد مؤسسه را با گذشته آن یا با عملکرد رقبای مقایسه کرد. برای این مقایسه می‌توان از عواملی مثل سود خالص، قیمت سهام، سود تقسیم شده، درآمد هر سهم، بازگشت سرمایه، سهم بازار، رشد فروش، روزهای اعتصاب، هزینه و کارآیی تولید، هزینه و کارآیی توزیع، چرخش کارکنان، غیبت و رضایت کارکنان استفاده نمود. برای این امر ابتدا باید عوامل اصلی را تعیین و تعریف نمود. این عوامل آنهایی هستند که در استراتژی و موفقیت مؤسسه نقش با اهمیتی دارند، سپس باید عوامل و برنامه‌های تدوین شده را به اندازه‌های مشخصی که بتوان آنها را مورد قضاوت قرار داد تبدیل کرد. بدیهی است که عوامل موفقیت و معیارها برای مؤسسات و حرفه‌های مختلف تفاوت زیادی با یکدیگر دارند.

1 - Management control  
 2 - Real Time Control  
 3 - Performance Management  
 4 - Adaptive Control  
 5 - Strategic Control

با معیارهای غیر کمی، ارزیابی غیر کمی یا کیفی را بعد از پایان دوره نیز می‌توان انجام داد. چندمعیار غیر کمی برای این کار وجود دارد. به علاوه ارزیابی غیر کمی فرضیات اصلی درباره محیط را باید با ارزیابی‌های کمی عملکرد ادغام و همراه نمود. در نتیجه معیارهای به وجود آمده برای ارزیابی یک برنامه به طور کلی مناسب خواهند شد. پرسش‌های اصلی از این قرار هستند که هدف‌های جامع، استراتژی و برنامه‌ها با هم سازگار بوده، مناسب و قابل اجرا باشند

• سازگاری<sup>۱</sup>: (هدف‌ها، فرضیات محیط، وضعیت داخلی) آیا برنامه جامع و ادغام شده با هدف‌ها و فرضیات محیط و وضعیت داخلی مؤسسه سازگاری دارد؟

• تناسب داشتن<sup>۲</sup>: (امکانات منابع، افق زمانی، ترجیح ریسک)

• قابلیت اجراء<sup>۳</sup>: (امکان‌پذیری، انگیزش)

مطالب فوق معیارهای غیر کمی ارزیابی هستند که باید قبل از اجرای استراتژی جدید مورد عمل قرار گیرند. اگر علامت خطری ملاحظه شود، استراتژیست باید در استراتژی و طرح‌ها تجدید نظر کند، تا مسائل ممکن آتی به حداقل کاهش داده شوند. این معیارها کمک می‌کنند که فرایند مدیریت استراتژیک به صورت درست و جامعی اجرا شود (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، صص ۱۴۹-۱۵۳).

معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبت‌های مالی (شاخص‌های کمی) استفاده می‌کنند و استراتژیست‌ها بدین وسیله می‌کوشند بین سازمان‌ها سه نوع مقایسه به عمل آورند: (۱) مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های مختلف زمانی، (۲) مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکت‌های رقیب و (۳) مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، صص ۵۵۷).

## ۸-۵- نقش حسابرسی و رایانه در ارزیابی استراتژی

**نقش حسابرسی در ارزیابی استراتژی<sup>۴</sup>:** حسابرسی یکی از ابزارهای مفیدی است که به صورت مرتب برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد. می‌توان از تعریفی که انجمن حسابداری امریکا (AAA) از حسابرسی داده است استفاده نمود: یک فرایند منظم که به صورت عینی انجام می‌شود و هدف ارزیابی مدارک و اسناد متعلق و ابراز نظرها در مورد اقدامات اقتصادی و رویدادهاست تا بتوان بدان وسیله میزان رابطه بین این ابراز نظرها و شاخص‌های تعیین شده را مورد تایید قرار داد و نتایج حاصل را به آگاهی گروه‌های ذی نفع و استفاده کنندگان از این گزارش‌ها رسانید (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، صص ۵۶۷-۵۷۲).

**استفاده از رایانه برای ارزیابی استراتژی:** اگر یک شبکه رایانه به شیوه‌ای درست طرح‌ریزی و نصب شود و به شیوه‌ای مناسب مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند با راندمانی بسیار بالا اطلاعاتی دقیق و سریع ارائه کند. با استفاده از شبکه‌های رایانه می‌توان گزارش‌های گوناگونی از ارزیابی استراتژی ارائه کرد و برای سطوح مختلف مدیریت ارائه کرد (به خواسته‌های آنها

1 - CONSISTENCY

2 - APPROPRIATENESS

3 - WORKABILITY

4 - Auditing



پاسخ داد) برای مثال استراتژیست‌ها در زمینه ماموریت هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های اجرا شده به گزارش‌ها و اطلاعاتی نیاز دارند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۵۷۶).

## ۸-۶- اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی آخرین فعالیتی است که در ارزیابی استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی است که سازمان به عمل می‌آورد تا از نظر رقابتی، در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود.

ارزیابی استراتژی‌ها موجب می‌شود که سازمان‌ها بر توانایی خود بیفزایند و بتوانند به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز شرایط در حال تغییر را بپذیرند و خود را با موقعیت‌های جدید وفق دهند.

نمونه‌های دیگری از تغییر که به عنوان اقدام اصلاحی به عمل می‌آیند عبارتند از: تغییر در ساختار سازمان، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی، فروش بخش یا واحد مستقل سازمان و سرانجام تجدید نظر در ماموریت سازمان (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۵۵۸).

به طور کلی فرایند ارزیابی بعد از اجرای طرح (after the fact) و اقدامات اصلاحی باید به ترتیب زیر انجام شود.

- اگر استانداردهای عملکرد بسیار بالا یا بسیار پایین هستند، و اگر فرضیات محیطی عاقلانه نیستند تجدید نظر ضرورت دارد.
- اگر اجراء ناقص است و سیاست‌ها، منابع یا سازمان نیاز به تغییر دارند اقدام لازم را به عمل آورید.
- اگر استراتژی ناکافی است، محیط به طور غیر قابل پیش‌بینی تغییر کرده است، اگر طرح اقتضائی ضرورت دارد استراتژی اقتضائی یا جدیدی تدوین کنید.
- در صورت لزوم می‌توان هدف‌ها را تغییر داد و دیگران را متقاعد نمود که فاصله‌های عملکرد قابل قبول هستند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۱۵۸).

## ۸-۷- ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثربخش

هنگام ارزیابی استراتژی برای اینکه کار اثربخش باشد باید چندین شرط اصلی رعایت شود. نخست، فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید اقتصادی یا به صرفه باشد؛ اطلاعات بیش از اندازه، دقیقاً به اندازه اطلاعات بسیار اندک، زیان‌آور است و زیان ناشی از کنترل‌های متعدد بسیار بیش از منافع حاصل از آن است. همچنین فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید معقول و منطقی باشد، به ویژه آنها باید با هدف‌های سازمان رابطه‌ای معقول داشته باشند. این ارزیابی‌ها باید بتوانند درباره کارهایی که مدیر بر آنها کنترل و اعمال نفوذ دارد، اطلاعاتی مفید ارائه کنند. ارزیابی استراتژی باید به گونه‌ای باشد که اطلاعات به هنگام ارائه شود و این در حالی است که در برخی از زمینه‌های مدیران به اطلاعات روزانه نیاز دارند. برای

مثال: هنگامی که شرکتی در صدد خرید شرکت دیگری بر می‌آید و می‌خواهد فعالیت‌های خود را متنوع سازد باید ارزیابی‌ها به صورت مرتب انجام شود و اطلاعات پیاپی به دست آید.

بعد زمانی کنترل باید با بعد زمانی رویدادی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، سازگار باشد. فرایند ارزیابی استراتژی باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که در مورد آنچه در حال روی دادن است تصویری درست ارائه کند.

فرایند ارزیابی استراتژی نباید به گونه‌ای باشد که تصمیمات را تحت‌الشعاع قرار دهد؛ آن باید موجب افزایش درک و اعتماد متقابل بین افراد و گروه‌های ذی‌نفع شود و نیز موجب استفاده هر چه بیشتر از عقل سلیم شود. برای ارزیابی استراتژی همه دوایر و واحدهای سازمانی باید با هم همکاری کنند، ارزیابی استراتژی باید ساده باشد، آن نباید موجب درد و زحمت زیاد شود و از سوی دیگر نباید بیش از حد محدود شود.

در سازمان‌های بزرگ باید از سیستم‌های ارزیابی دقیق و پر دامنه استفاده کرد، زیرا نمی‌توان بین واحدها و بخش‌های مختلف و وظیفه‌ای نوعی هماهنگی (از نظر فعالیت‌ها) ایجاد کرد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، صص ۵۶۷-۵۶۸).

#### ۸-۸- رهنمودهایی برای کنترل مناسب

ارزیابی عملکرد، بخشی اساسی از مرحله کنترل و ارزیابی به شمار می‌رود. فقدان هدف‌های کمی یا استانداردهای عملکرد و هم‌چنین ناتوانی سیستم اطلاعاتی شرکت در تهیه اطلاعات روا و ارائه به موقع آن دو مشکل مهم و بارز کنترل هستند. بدون در اختیار داشتن معیارهای اندازه‌گیری عینی و به موقع؛ گرفتن تصمیم‌های عملیاتی بسیار دشوار می‌شود تا چه رسد به اخذ تصمیم‌های استراتژیک.

به هنگام طراحی یک سیستم کنترل، مدیریت ارشد باید این نکته مهم را به خاطر داشته باشد که کنترل‌ها تابع استراتژی‌اند. اگر استراتژی مناسبی برای دست‌یابی به هدف‌ها انتخاب نشود، و کنترل‌ها نیز نتوانند در این خصوص کمک کنند؛ آن‌گاه عوارض و آثار جانبی منفی باعث تضعیف عملکرد شرکت و ناکامی آن در وصول به هدف‌ها می‌شود. رهنمودهای زیر توصیه می‌شود:

۱) کنترل‌ها باید حداقل اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند تا بتوانند تصویری واقعی و قابل اعتماد از رویدادها ارائه بدهند.

۲) کنترل‌ها باید تنها فعالیت و نتایج معنادار را، بدون توجه به سطح دشواری اندازه‌گیری و ارزیابی آنها مورد توجه قرار بدهند.

۳) کنترل‌ها باید به موقع باشند.

۴) کنترل‌ها باید بلند مدت و کوتاه مدت باشند.

۵) استثنائات باید در کنترل‌ها مورد توجه خاص باشند.

۶) از کنترل‌ها باید برای تشویق سازمان، به خاطر موفقیتش در دست‌یابی یا حتی فراتر رفتن از استانداردها، استفاده کرد نه این‌که از آن به عنوان ابزاری برای تنبیه و توبیخ استفاده شود.

تا زمانی که فرهنگ سازمانی شرکت، همراه و حامی استراتژی شرکت است، نیاز به بهره‌گیری از سیستم کنترل رسمی گسترده کمتر است. پیترز<sup>۱</sup> و واترمن<sup>۲</sup> در کتاب خود به نام در جستجوی برتری می‌گویند که: «هرچه فرهنگ شرکت قوی‌تر باشد و هر چقدر بازار گراتر باشد؛ نیاز به بهره‌گیری از دستورالعمل‌های سیاستی، چارت‌های سازمانی یا رویه‌ها و مقررات مفصل کمتر خواهد بود. در چنین شرکت‌هایی کارکنان در بیشتر مواقع می‌دانند که چه باید بکنند زیرا همه چیز برای آنها مثل روز روشن شده است» (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۶).



1 -Peters

2 -Waterman

## نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین کنند. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنها افزایش خواهد یافت.

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست. دست‌یابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت در قالب فرآیندی رسمی به اجرا درآید. بر اساس مطالعات انجام شده درباره روش‌های برنامه‌ریزی در سازمان‌های واقعی، ممکن است ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک در هدف‌گیری آتی خود فرایند برنامه‌ریزی بیشتر از هر طرح استراتژیک مکتوب باشد. شرکت‌های کوچک، در عمل، ممکن است به شکل غیر رسمی و به طور نامرتب برنامه‌ریزی کنند. مدیرعامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و قدم‌های بعدی را برنامه‌ریزی کنند.

## سؤال‌های تشریحی

- ۱- مدیریت راهبردی را تعریف نمایید.
- ۲- ابعاد تصمیمات استراتژیک را نام ببرید.
- ۳- سطوح مختلف استراتژی را ذکر کنید.
- ۴- ویژگی‌های تصمیمات مدیریت استراتژیک را شرح دهید.
- ۵- فرایند بررسی عوامل محیط خارجی را توضیح دهید.
- ۶- شناخت محیط داخلی سازمان و چگونگی تحلیل آن را تبیین نمایید.
- ۷- فرایند بررسی داخلی سازمان را بیان کنید.
- ۸- چگونگی تدوین رسالت سازمان را توضیح دهید.
- ۹- عوامل مؤثر در تدوین رسالت و هدف‌های سازمان را نام برده و با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۱۰- استراتژی‌های وظیفه‌ای و اصلی را با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۱۱- عوامل مؤثر در پیاده و اجرا کردن استراتژی را ذکر کنید.
- ۱۲- ماهیت ارزیابی استراتژی در سازمان را شرح دهید.
- ۱۳- ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثربخش را بیان نمایید.

مؤسسه آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

## منابع و مآخذ

- ۱- پیرس، جان و رایینسون، ریچارد کنت، **برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک**، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، مؤسسه انتشارات یادواره کتاب، ۱۸ آذر، ۱۳۹۳.
- ۲- رضائیان، علی، **مبانی سازمان و مدیریت**، انتشارات سمت، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۰.
- ۳- فخمی، فرزاد، **سازمان و مدیریت**، نشر هستان، تهران، زمستان ۱۳۷۹، چاپ اول.
- ۴- فرد آر. دیوید، **مدیریت استراتژیک**، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۵.
- ۵- فروزنده‌دهکردی، لطف‌اله، **مدیریت استراتژیک**، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۸۸.
- ۶- گلوک، ویلیام، جاچ، لارنس، **سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک**، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، ۱۳۹۰.
- ۷- هانگر، جی. دیوید، ویلن، تامس، **مبانی مدیریت استراتژیک**، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.

