

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با

رویکرد تدوین استراتژی

نام رشته : MBA - مدیریت اجرایی

نام درس : برنامه ریزی استراتژیک در عمل (کارگاه) - برنامه ریزی استراتژیک

مقطع : کارشناسی ارشد

تألیف :

۱- دکتر لطف الله فروزنده

۲- دکتر محمدتقی امینی

۳- صمد خبازباویل



برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی

تألیف :

۱- دکتر لطف الله فروزنده

۲- دکتر محمد تقی امینی

۳- صمد خباز باویل

تابستان ۱۳۹۱

الحمد لله
الرحمن الرحيم

تقديم به شهيدان راه اسلام

صفحه	فهرست مطالب
	مقدمه
۱	(۱) فصل اول: شناخت اسلام و دیدگاه آن نسبت به انسان
۲	(۱-۱) مقدمه
۳	(۲-۱) مشخصات اسلام
۵	(۱-۲-۱) مشخصات اسلام از نظر شناخت‌شناسی
۷	(۲-۲-۱) مشخصات اسلام از نظر جهان‌بینی
۱۲	(۱-۲-۱) مشخصات اسلام از نظر ایدئولوژی
۱۸	خلاصه فصل اول
۲۱	(۲) فصل دوم: مقدمه‌ای بر فرآیند مدیریت استراتژیک
۲۲	(۱-۲) مقدمه
۲۲	(۲-۲) تعریف استراتژی
۲۴	(۳-۲) عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی
۲۵	(۴-۲) فرآیند مدیریت استراتژیک
۲۶	(۵-۲) سطوح مدیریت استراتژیک
۲۷	(۶-۲) وظایف مدیریت استراتژیک
۲۷	(۱-۶-۲) وظیفه اول: پدید آوردن چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک سازمان
۲۸	(۲-۶-۲) وظیفه دوم: تعیین اهداف
۳۰	(۳-۶-۲) وظیفه سوم: ساخت و تدوین استراتژی
۳۱	(۴-۶-۲) وظیفه چهارم: اجرای استراتژی
۳۲	(۵-۶-۲) وظیفه پنجم: ارزیابی و کنترل استراتژی
۳۳	(۷-۲) جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک
۳۵	خلاصه فصل دوم
۳۸	(۳) فصل سوم: مدل‌ها در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۳۹	(۱-۳) مقدمه
۳۹	(۲-۳) مدل‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک

۴۰	۳-۳) مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر
۴۳	۴-۳) مدل خط‌مشی هاروارد
۴۴	۳-۴) (۱-۴-۳) بُعد زمانی و ماتریس SWOT
۴۶	۳-۵) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز
۴۷	۳-۶) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج
۴۸	۳-۷) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن
۵۰	۳-۸) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مینزبرگ
۵۰	۳-۹) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت
۵۲	۳-۱۰) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل
۵۳	۳-۱۱) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر
۵۴	۳-۱۲) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید
۵۶	۳-۱۳) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون
۵۸	۳-۱۴) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر
۶۱	۳-۱۵) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا
۶۴	۳-۱۶) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون
۶۷	۳-۱۷) مدل استراتژی اقیانوس آبی
۶۸	۳-۱۷-۱) روشهای ایجاد استراتژی اقیانوس آبی
۷۰	۳-۱۷-۲) سه گروه از غیر مشتریان
۷۱	۳-۱۷-۳) پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک
۷۳	۳-۱۷-۴) اجرای استراتژی اقیانوس آبی
۷۳	۳-۱۷-۵) دوام‌پذیری و تجدید استراتژی اقیانوس آبی
۷۴	خلاصه فصل سوم
۷۷	۴) فصل چهارم: ارکان جهت ساز
۷۸	۴-۱) مقدمه
۷۹	۴-۲) تعیین اصول ارزشی سازمان

۸۱	۳-۴ نقش اسلام در تعیین اصول ارزشی سازمان
۸۲	۴-۴ چشم‌انداز سازمان
۸۳	۵-۴ طراحی محدود چشم‌انداز
۸۴	۶-۴ طراحی غیر محدود چشم‌انداز
۸۴	۷-۴ مأموریت سازمان
۸۵	۸-۴ اهمیت مأموریت سازمان
۸۵	۹-۴ بیانیه مأموریت
۸۷	۱-۹-۴ بیانیه مأموریت واحدهای وظیفه‌ای
۸۸	۱۰-۴ اجزای بیانیه مأموریت سازمان
۹۱	۱۱-۴ ارزشهای مدیریتی مأموریت و چشم‌انداز
۹۱	۱۲-۴ مسئولیتهای دینی و اجتماعی در تدوین چشم‌انداز و مأموریت
۹۳	خلاصه فصل چهارم
۹۵	۵ فصل پنجم: اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۶	۱-۵ مقدمه
۹۶	۲-۵ تعیین اهداف
۹۸	۳-۵ ویژگی‌های اهداف
۹۹	۴-۵ طبقه‌بندی اهداف بر اساس زمان دسترسی
۱۰۰	۵-۵ اهداف مالی
۱۰۰	۶-۵ اهداف استراتژیک
۱۰۲	۱-۶-۵ نیت استراتژیک
۱۰۲	۷-۵ اهداف عملکردی
۱۰۳	۸-۵ تعیین شاخصها در اهداف عملکردی سازمان
۱۰۴	۱-۸-۵ شاخصهای شمارشی و شاخصهای قضاوتی
۱۰۴	۲-۸-۵ شاخصهای متقدم و شاخصهای متاخر
۱۰۵	۹-۵ مدیریت مبتنی بر هدف
۱۰۵	۱۰-۵ تعیین اولویت هدفها

۱۰۷	۵-۱۱) ارزشهای مدیریتی اهداف
۱۰۸	۵-۱۲) مشکلات رایج در تحقق اهداف
۱۰۸	خلاصه فصل پنجم
۱۱۱	۶) فصل ششم: تجزیه و تحلیل محیط کلان
۱۱۲	۶-۱) مقدمه
۱۱۳	۶-۲) طبقه‌بندی شناختی محیط سازمان
۱۱۴	۶-۳) تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان
۱۱۴	۶-۴) تحلیل عوامل محیط عمومی-کلان (آنالیز GPESTEL)
۱۱۵	۶-۴-۱) تجزیه و تحلیل عوامل محیط جهانی و بین‌الملل
۱۱۶	۶-۴-۲) عوامل و فاکتورهای سیاسی در محیط عمومی
۱۱۷	۶-۴-۳) عوامل و فاکتورهای اقتصادی در محیط عمومی
۱۱۸	۶-۴-۴) عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی در محیط عمومی
۱۲۰	۶-۴-۵) عوامل و فاکتورهای تکنولوژیکی در محیط عمومی
۱۲۱	۶-۴-۶) عوامل و فاکتورهای قانون‌گذاری در محیط عمومی
۱۲۲	۶-۴-۷) عوامل و فاکتورهای زیست محیطی در محیط عمومی
۱۲۳	۶-۵) نقش محیط مجازی و اینترنت در محیط عمومی-کلان
۱۲۴	۶-۶) انتخاب عوامل مهم محیطی
۱۲۵	خلاصه فصل ششم
۱۲۸	۷) فصل هفتم: محیط صنعت و تحلیل رقابتی
۱۲۹	۷-۱) مقدمه
۱۲۹	۷-۲) نقش تحلیل صنعت در فرآیند ساخت استراتژی
۱۳۰	۷-۳) روش‌های تحلیل صنعتی و رقابتی
۱۳۱	۷-۴) ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت
۱۳۲	۷-۵) تحلیل نیروهای رقابتی صنعت
۱۳۴	۷-۵-۱) رقابت در بین رقبای موجود
۱۳۴	۷-۵-۲) رقبای بالقوه یا تازه‌واردین به صنعت

۱۳۵	۷-۵-۳) فشار ناشی از کالاهای جایگزین
۱۳۵	۷-۵-۴) توان چانه زنی تأمین کنندگان
۱۳۶	۷-۵-۵) توان چانه زنی مشتریان
۱۳۶	۷-۵-۶) مفاهیم استراتژیک پنج نیروی رقابتی پورتر
۱۳۷	۷-۶) عوامل اصلی در تغییرات صنعت
۱۳۸	۷-۷) ارزیابی موقعیت رقابتی رقبای
۱۳۸	۷-۷-۱) گروههای استراتژیک
۱۴۰	۷-۸) عوامل اصلی موفقیت صنعت
۱۴۱	۷-۹) جذابیت کلی صنعت
۱۴۲	خلاصه فصل هفتم
۱۴۴	۸) فصل هشتم: تحلیل وضعیت درون سازمانی
۱۴۵	۸-۱) مقدمه
۱۴۵	۸-۲) ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی
۱۴۶	۸-۳) تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان
۱۴۶	۸-۳-۱) اهداف و استراتژیهای موجود (فعلی در سازمان)
۱۴۷	۸-۳-۲) ساختار سازمانی
۱۴۸	۸-۳-۳) فرهنگ سازمانی
۱۴۹	۸-۳-۴) فرآیندهای مدیریتی سازمان
۱۵۰	۸-۴) تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان
۱۵۰	۸-۴-۱) واحد بازاریابی و فروش
۱۵۱	۸-۴-۲) واحد مالی و حسابداری
۱۵۲	۸-۴-۳) واحد تولید و عملیات
۱۵۳	۸-۴-۴) واحد تحقیق و توسعه
۱۵۴	۸-۵) تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان
۱۵۵	۸-۵-۱) شیوه‌های گزینش کارکنان
۱۵۵	۸-۵-۲) برنامه‌های آموزش و توسعه مهارت

۱۵۶	۸-۵-۳) ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش
۱۵۶	۸-۵-۴) مشارکت و کار تیمی
۱۵۶	۸-۵-۵) اتحادیه های کارکنان
۱۵۷	۸-۵-۶) معنویت و اصول اعتقادی و ارزشی کارکنان
۱۵۷	۸-۵-۷) نظام معنوی و ارزشی اسلام در سازمانها
۱۵۸	خلاصه فصل هشتم
۱۶۰	۹) فصل نهم: استراتژیهای رایج در سطوح سازمان
۱۶۱	۹-۱) مقدمه
۱۶۱	۹-۲) سلسله مراتب استراتژی در سازمان
۱۶۳	۹-۳) استراتژی در سطح کل سازمان
۱۶۳	۹-۴) استراتژیهای هدایتی
۱۶۴	۹-۵) استراتژیهای رشد
۱۶۴	۹-۵-۱) استراتژیهای یکپارچگی
۱۶۵	۹-۵-۲) استراتژیهای تنوع
۱۶۷	۹-۵-۳) استراتژی ادغام
۱۶۸	۹-۵-۴) استراتژی خرید یا تملیک
۱۶۸	۹-۶) استراتژیهای ثبات
۱۶۹	۹-۶-۱) استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه
۱۶۹	۹-۶-۲) استراتژی تاکید بر سودآوری
۱۷۰	۹-۶-۳) استراتژی عدم تغییر
۱۷۰	۹-۷) استراتژیهای کاهش یا انقباض
۱۷۱	۹-۷-۱) استراتژی احیا
۱۷۱	۹-۷-۲) استراتژی اسارت
۱۷۱	۹-۷-۳) استراتژی فروش یا واگذاری
۱۷۲	۹-۷-۴) استراتژی ورشکستگی یا تسویه
۱۷۲	۹-۸) استراتژی پرتفولیو

۱۷۳	۹-۸-۱) ماتریس گروه مشاوران بوستون BCG
۱۷۵	۹-۸-۲) روش جنرال الکترونیک GE
۱۷۷	۹-۹) استراتژی سرپرستی
۱۷۹	۹-۱۰) استراتژیهای سطح کسب و کار
۱۸۰	۹-۱۱) استراتژیهای توسعه‌ای
۱۸۰	۹-۱۱-۱) استراتژی نفوذ در بازار
۱۸۱	۹-۱۱-۲) استراتژی توسعه بازار
۱۸۱	۹-۱۱-۳) استراتژی توسعه محصول
۱۸۲	۹-۱۲) استراتژیهای رقابتی
۱۸۳	۹-۱۲-۱) استراتژی رهبری کم هزینه
۱۸۴	۹-۱۲-۲) استراتژی رهبری تمایز و تنوع
۱۸۴	۹-۱۲-۳) استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه
۱۸۵	۹-۱۲-۴) استراتژیهای تمرکز
۱۸۶	۹-۱۳) استراتژیهای مشارکتی
۱۸۷	۹-۱۳-۱) سرمایه‌گذاری مشترک
۱۸۷	۹-۱۳-۲) کنسرسیوم خدمات متقابل
۱۸۷	۹-۱۳-۳) مشارکت در زنجیره ارزش
۱۸۷	۹-۱۳-۴) توافق و قراردادهای امتیاز
۱۸۸	۹-۱۳-۵) دادن حق فروش یا نمایندگی فروش
۱۸۸	۹-۱۳-۶) استراتژی خوشه‌ای
۱۸۹	۹-۱۴) استراتژیهای سطح وظیفه‌ای
۱۹۰	۹-۱۴-۱) استراتژیهای بازاریابی
۱۹۱	۹-۱۴-۲) استراتژیهای مالی
۱۹۱	۹-۱۴-۳) استراتژیهای تولید و عملیات
۱۹۳	۹-۱۴-۴) استراتژیهای منابع انسانی
۱۹۳	۹-۱۴-۵) استراتژیهای تحقیق و توسعه

۱۹۴	۹-۱۶-۶) استراتژیهای سیستم‌های اطلاعاتی
۱۹۴	خلاصه فصل نهم
۱۹۸	۱۰) فصل دهم: تدوین استراتژی
۱۹۹	۱۰-۱) مقدمه
۲۰۰	۱۰-۲) فرآیند تدوین استراتژی
۲۰۲	۱۰-۳) تجزیه و تحلیل استراتژیک
۲۰۴	۱۰-۴) تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک
۲۰۵	۱۰-۴-۱) رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک
۲۰۶	۱۰-۵) تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ
۲۰۷	۱۰-۶) تدوین استراتژی در سازمانهای متوسط و کوچک
۲۰۸	۱۰-۷) تدوین استراتژی در سازمانهای غیرانتفاعی
۲۰۹	۱۰-۸) ذینفعان سازمان و تدوین استراتژی
۲۱۰	۱۰-۸-۱) شناسایی ذینفعان سازمان
۲۱۰	۱۰-۸-۲) شناخت خواسته‌ها و انتظارات کلیدی ذینفعان
۲۱۰	۱۰-۸-۳) طبقه‌بندی ذینفعان سازمان
۲۱۲	۱۰-۸-۴) میزان تأثیر ذینفعان در تدوین استراتژی
۲۱۲	۱۰-۹) مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی
۲۱۴	۱۰-۱۰) رویکرد دینی و الهی در تدوین استراتژی
۲۱۵	۱۰-۱۱) تدوین استراتژی در مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۲۱۶	۱۰-۱۲) چارچوب جامع در تدوین استراتژی
۲۱۷	۱۰-۱۲-۱) مرحله شروع: تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
۲۱۸	۱۰-۱۲-۲) مرحله ورودی: تحلیل وضعیت محیطی و درونی سازمان
۲۲۲	۱۰-۱۲-۳) مرحله تطبیق یا مقایسه
۲۲۵	۱۰-۱۲-۴) مرحله تصمیم‌گیری
۲۲۸	خلاصه فصل دهم
	مطالعات موردی ؛ منابع و مراجع کتاب

مقدمه:

اصولاً مباحث علوم انسانی، تحت تأثیر مبانی اعتقادی، جهان‌بینی و نظرات در دیدگاه انسانها است. انسانها در قالب سهام‌داران، ایجاد کنندگان سازمان، کارکنان، مدیران، مشتریان و ذینفعان سازمان، نقش ایفا می‌کنند و غالباً برای رسیدن به اهداف، اقدام به تدوین استراتژی می‌کنند.

در لایه زیرین طراحی و تدوین استراتژی، باورها، اعتقادات، چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف کلان افراد و انسانها قرار دارد. بدون شناخت عمیق این باورها، نمی‌توان استراتژی اثربخشی را طراحی کرد. در این مجموعه تلاش شده است، تا با یک دید و نگرش فرآیندی نسبت به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، اقدام به طراحی و تدوین استراتژیهای مناسب برای سازمانها نمود. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک عموماً تحت تأثیر باورها و اعتقاداتی هستند که از ارزشهای افراد نشأت می‌گیرند. در کشور ما هر سازمان دولتی، بایستی اصول، جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی را بشناسد، و بر اساس باور و اعتقاد به آنها استراتژیها را طراحی کند. لذا بر آن شدیم در فصل اول، از دیدگاه شهید مطهری، مهمترین اصول جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی را بیاوریم.

در فصل دوم مباحث مدیریت استراتژیک و وظایف مدیران در این خصوص را که همانا تعیین چشم‌انداز و مأموریت، تعیین اهداف، ساخت و تدوین استراتژی و اجرا و ارزیابی آن است، آورده‌ایم. در فصل سوم و چهارم، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مرور شده، و ارکان اصلی و جهت‌ساز برنامه‌ریزی استراتژیک، بحث گردید.

در فصل پنجم، اهداف و انواع آن را در برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی کرده و در فصل ششم و هفتم، تجزیه و تحلیل محیط کلان و محیط صنعت و تحلیل رقابتی را مورد بحث قرار دادیم. در فصل هشتم عوامل توانمندسازی داخلی شامل نقاط قوت و ضعف سازمان را مرور کردیم و در فصل نهم استراتژیهای رایج را در سازمانهای تجاری مطرح نمودیم.

در فصل دهم، تدوین استراتژی را با توجه به مفاهیم نظری در فصول قبل، به صورت عملیاتی و در قالب چارچوب جامع تدوین استراتژی ارائه کرده‌ایم. امیدواریم اهل فن، اساتید، دانشجویان با نقد و بررسی این مجموعه، ما را در تکمیل و اصلاح آن یاری نمایند.

لطف ا... فروزنده

محمد تقی امینی

صمد خباز باویل

فصل اول:

شناخت اسلام و دیدگاه آن نسبت به انسان

هدف کلی:

آشنایی با مشخصات اسلام و دیدگاه اسلامی نسبت به انسان

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان ارجمند انتظار داریم، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- با مفاهیم جهان‌بینی، ایدئولوژی، حکمت نظری و شناخت شناسی آشنا شوید.
- ۲- منابع و ابزار شناخت را بیان نمایید.
- ۳- مشخصات اسلام از نظر شناختی را شرح دهید.
- ۴- مشخصات اسلام از نظر جهان‌بینی را بیان نمایید.
- ۵- مشخصات اسلام از نظر ایدئولوژی را توضیح دهید.

۱-۱) مقدمه

یکی از مباحث مهم بشریت اصول و روشهای مدیریتی است. هر ملتی در سایه مدیریت کارآمد و پویا، سعادت واقعی خود را به دست خواهد آورد. مباحث مدیریتی عموماً بر اساس پارادایم افزایش سود و منفعت در دنیای مادی شکل گرفت؛ اما علیرغم موفقیتهای مادی، امروز جهان غرب از بُعد معنوی و انسانی، دچار مشکلات و معضلات عدیده‌ای است. در ثانی جنبش‌های در کشورهای غربی از جمله جنبش تسخیر وال‌استریت یا همان جنبش ۹۹ درصد، موید این است که دیدگاه مدیریتی غرب حتی از لحاظ بُعد مادی نیز دچار محدودیتها و نارسائی‌های زیادی می‌باشد. آنچه که باعث شده مدیریت غربی با این مشکلات مواجه شود، عموماً ناشی از نگاه یک بُعدی و مادی به انسان و غفلت از بُعد معنوی اوست. این در حالی است که علمای اسلام برای انسان علاوه بر جسم مادی او، روحی خدایی قائلند.

لزوم طرح مباحث انسان‌شناسی در مدیریت، از این جهت است که در مدیریت ارزشهای انسانی مطرح می‌شود و این ارزشها باید پایه‌های منطقی و فلسفی داشته باشد. ارزشهای اسلامی با رفتار انسانی در مدیریت ارتباط دارد. پس لازم است ریشه‌های ارزشها و کیفیت تاثیر آنها در رفتار، به دقت بررسی شود. باید ملاک ارزشها را بشناسیم تا نحوه اعمال آنها را در مدیریت بدانیم. مهمترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و همچنین در روشهای علمی مدیریت ایفا می‌کند، از طریق تأثیر ارزشهای اسلامی بر مدیریت است.

اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، و در روشهای عملی آنها تأثیر می‌گذارد، و به حرکت آنها جهت می‌دهد. شناخت ابعاد مدیریت اسلامی با استفاده از منابع اسلامی و سیره نبوی و ائمه اطهار (ع) یک ضرورت است. بنابراین مدیریت از مباحث مهم جامعه اسلامی است که تبیین آن با رویکرد اسلامی و بر مبنای ارزشی، زمینه رشد و پویایی جامعه را فراهم خواهد آورد. (فروزنده، ۱۳۸۷) ما در این فصل آشنایی مختصری با مشخصات اسلام و دیدگاه آن نسبت به انسان خواهیم داشت، که این مطالب بر اساس آثار و نظرات استاد شهید مرتضی مطهری، عیناً آورده شده است.^۱

^۱ - مجموعه آثار استاد شهید مرتضی مطهری، جلد اول، دوم و چهارم

۱-۲) مشخصات اسلام

اسلام نام دین خداست که یگانه است و همه پیامبران برای آن مبعوث شده‌اند و به آن دعوت کرده‌اند. صورت جامع و کامل دین خدا به وسیله خاتم پیامبران حضرت محمد بن عبدالله (ص) به مردم ابلاغ شد و نبوت پایان یافت و امروز با همین نام در جهان شناخته می‌شود. تعالیم اسلام که به وسیله خاتم انبیاء ابلاغ شد، به حکم اینکه صورت کامل و جامع دین خداست و برای اینکه برای همیشه راهبر بشر باشد، مشخصات و ممیزات خاص دارد که متناسب با دوره ختمیه است. این مشخصات در مجموع خود نمی‌توانست در دوره‌های قبل که دوره های کودکی بشر بوده، وجود داشته باشد. هر یک از این مشخصات معیاری است برای شناخت اسلام؛ با این معیارها و مقیاس‌ها که هر کدام یک اصل از اصول تعلیمات اسلام است می‌توان سیمایی ولو مبهم، از اسلام به دست آورد، و هم می‌توان با این معیارها تشخیص داد که فلان تعلیم از اسلام است یا نیست. ما مدعی نیستیم که بتوانیم همه معیارها را در اینجا گرد آوریم ولی سعی می‌کنیم حتی الامکان صورت جامعی از آنها ارائه دهیم.

می‌دانیم هر مکتب و ایدئولوژی و هر دستگاه اندیشه که طرحی برای نجات و رهایی و کمال و سعادت بشر ارائه می‌دهد، یک سلسله ارزشها عرضه می‌دارد و باید‌ها و نبایدها و شاید‌ها و نشاید‌ها در سطح فرد یا جامعه می‌آورد که باید چنین بود، باید آنچنان شد، باید چنین یا چنان ساخت، باید فلان جهت را انتخاب کرد، باید به فلان سو رفت و فلان هدف را تعقیب کرد. مثلاً باید آزاد و آزاده زیست، باید شجاع و دلیر بود، باید مدام و پیوسته رفت، باید کامل شد، باید جامعه‌ای براساس قسط و عدل ساخت، باید در جهت قرب به حق پیش رفت. ولی این «باید»ها و «نباید»ها متکی بر فلسفه خاصی است که آنها را توجیه می‌نماید. یعنی اگر یک مکتب، یک سلسله دستورها و فرمان‌ها عرضه می‌دارد، ناچار متکی بر فلسفه و جهان‌بینی درباره هستی و جهان و جامعه و انسان است، که چون هستی چنین است جامعه یا انسان چنان است، پس باید اینچنین و آنچنان بود.

جهان‌بینی یعنی مجموعه‌ای از بینش‌ها و تفسیرها و تحلیل‌ها درباره جهان و جامعه و انسان که جهان چنین است و یا چنان است، اینچنین قانون دارد، آنچنان پیش می‌رود، فلان هدف را تعقیب می‌کند، مبداء دارد یا ندارد، غایت دارد یا ندارد و امثال اینها؛ و یا انسان سرشتی و طبیعتی دارد، مثلاً با فطرتی آفریده شده یا نشده، مختار و آزاد است یا مجبور، یک واقعیت انتخاب شده در طبیعت است و به تعبیر قرآن «اصطفا شده» و یا یک واقعیت تصادفی؛ و یا جامعه مستقل از قوانین حاکم بر افراد قانون دارد یا ندارد، قوانین حاکم بر جامعه و تاریخ چه قوانینی است و امثال اینها.

ایدئولوژی بر پایه جهان‌بینی استوار است. اینکه چرا باید این چنین یا آنچنان بود یا زیست یا رفت یا ساخت یا شد، برای این است که جهان یا جامعه یا انسان چنین یا چنان است. «چرای» هر ایدئولوژی در جهان‌بینی‌ای که آن ایدئولوژی بر آن استوار است؛ و به اصطلاح، ایدئولوژی از نوع «حکمت عملی» است و جهان‌بینی از نوع «حکمت نظری». هر نوع خاصی از حکمت عملی مبتنی بر نوعی خاص از حکمت نظری است؛ مثلاً حکمت عملی سقراط براساس بینش خاصی است که سقراط از جهان دارد که همان حکمت نظری اوست، رابطه حکمت عملی اپیکور و حکمت نظری او، و همچنین دیگران. پس چرا ایدئولوژی‌ها مختلف و متفاوت است؟ چون جهان‌بینی‌ها مختلف است. ایدئولوژی تابعی است از جهان‌بینی. از طرف دیگر، جهان‌بینی که می‌توان آن را جهان‌شناسی نیز تعبیر کرد، چرا مختلف است؟ چرا یک مکتب جهان را اینچنین می‌بیند و دیگری آنچنان؟ یکی اینچنین می‌شناسد و دیگری آنچنان؟ پاسخ به این پرسش چندان ساده نیست. برخی تا به اینجا می‌رسند، فوراً پای پایگاه اجتماعی و وضع طبقاتی را به میان می‌کشند؛ مدعی هستند موضع طبقاتی به هر کس دید خاص می‌دهد و عینک خاص برای دیدن جهان به چشمش می‌زند، رابطه انسان با جامعه‌اش با آنچه در جامعه تولید و توزیع می‌شود، با چگونگی تولید و توزیع و در نتیجه برخورداری یا محرومیت خویش، عکس‌العمل ویژه در روان و اعصاب او ایجاد می‌کند و به وضع درونی او شکل خاص می‌دهد و شکل خاص وضع درونی و ذهنی او، اندیشه و ارزیابی و قضاوت او را درباره اشیاء تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبق این نظر کسی نمی‌تواند بینش خود را صحیح و بینش دیگری را غلط تلقی کند؛ زیرا بینش امری نسبی و محصول رابطه خاص هر فرد با محیط طبیعی و اجتماعی اوست و برای هر کس همان صحیح است که می‌بیند.

ولی مطلب به این سادگی نیست. در اینکه اندیشه انسان تا حدود زیادی تحت تأثیر محیط قرار می‌گیرد بحثی نیست، ولی این که انسان یک پایگاه آزاد اندیشه دارد که می‌تواند از هر تأثیری خود را مستقل نگه دارد - که از آن در زبان اسلام به «فطرت» تعبیر شده است - قابل نفی و انکار نیست و در جای دیگر و فرصتی دیگر باید به تفصیل درباره آن سخن بگوییم. فرضاً هم بخواهیم اصالت و استقلال انسان را و در حقیقت واقع‌بینی او را از او بگیریم، هنوز زود است که در این مرحله (مرحله جهان‌بینی و جهان‌شناسی) انسان را محکوم کنیم. آنچه برای فیلسوفان و دانشمندانی که از نزدیک در این مسائل مطالعه دارند، مسلم است که ریشه چندگونگی جهان‌بینی‌ها و جهان‌شناسی‌ها را در شناخت‌شناسی‌ها، و در آنچه که امروز نظریه معرفت و یا شناخت نامیده می‌شود، باید جستجو کرد.

همت فیلسوفان متوجه شناخت‌شناسی شده است، تا آنجا که عده‌ای مدعی شدند فلسفه، جهان‌شناسی نیست، شناخت‌شناسی است. اینکه جهان‌شناسی‌ها مختلف می‌شود، از آن است که نظریات درباره «شناختن» مختلف است؛ یکی می‌گوید جهان را از طریق عقل باید شناخت و دیگری می‌گوید از راه حواس و سومی می‌گوید از راه تزکیه نفس و اشراق و الهام. از نظر یکی مراحل شناخت به گونه‌ای است و از نظر دیگری به گونه‌ای دیگر؛ کاربرد عقل از نظر برخی محدود است و از نظر برخی نامحدود؛ منابع شناخت چیست؟ معیار آن چیست؟

پس ایدئولوژی هر مکتب مبتنی است بر جهان‌بینی آن، و جهان‌بینی آن مبتنی است بر نظریه‌اش درباره معرفت و شناخت. مترقی بودن هر ایدئولوژی بستگی دارد به مترقی بودن جهان‌بینی‌اش و مترقی بودن جهان‌بینی‌اش بستگی دارد به مترقی بودن شناخت‌شناسی‌اش. در حقیقت حکمت عملی هر مکتب وابسته است به حکمت نظری آن، و حکمت نظری‌اش وابسته است به منطق آن مکتب. پس هر مکتب در درجه اول باید منطق خود را مشخص نماید.

اسلام هر چند یک مکتب فلسفی نیست و با زبان و اصطلاح فلسفه و فلاسفه با مردم سخن نگفته است، زبانی دارد مخصوص خودش که عموم طبقات به فراخور فهم و استعداد خود از آن بهره می‌گیرند؛ ولی در لابلای مطالب خود درباره این مسائل سخن گفته است - و این سخت حیرت‌آور است - به طوری که می‌توان ایدئولوژی آن را به صورت یک دستگاه اندیشه عملی، و بینش‌های جهانی آن را به صورت یک حکمت نظری، و نظریاتش را در باب معرفت و شناخت‌شناسی به صورت اصول یک منطق عرضه داشت. بدیهی است که در اینجا ما باید به اشارها اکتفا کرده و بگذریم. تدوین ایدئولوژی جهان‌بینی و شناخت‌شناسی اسلامی با توجه به نظریات ارزنده علمای اسلامی، اعم از فقها و حکما و عرفا و سایر صاحب‌نظران، چند جلد قطور خواهد شد. در اینجا فقط فهرستی - ولو ناقص - عرضه می‌داریم، باشد که در فرصتی دیگر تکمیل گردد. در اینجا که در صدد ترسیم خطوط اصلی نظریات اسلامی تحت عنوان مشخصات اسلام هستیم، آنها را در سه بخش: مشخصات شناخت‌شناسی، مشخصات جهان‌بینی و جهان‌شناسی و مشخصات ایدئولوژیکی، فهرست می‌کنیم.

۱-۲-۱) مشخصات اسلام از نظر شناخت‌شناسی

۱. آیا شناخت ممکن است؟ این اول پرسش در این مسئله است و همواره مطرح بوده و هست. بسیاری از اندیشمندان، شناخت حقیقی را غیر ممکن می‌دانند و انسان را محکوم به نشناختن و سر در نیاوردن از واقعیت

آنچه در جهان است یا می‌گذرد می‌دانند و یقین (دانش قطعی و تردید ناپذیر مطابق با واقع) را امری محال می‌شمارند. ولی قرآن به حکم اینکه دعوت به شناخت خدا و جهان و انسان و تاریخ کرده است و به حکم اینکه در داستان آدم که اول داستان انسان است، او را شایسته تعلیم همه اسماء الهی (حقایق عالم) دانسته است و به حکم اینکه در مواردی علم بشر را از نوع احاطه به چیزی از علم پروردگار - که عین حقیقت است - دانسته است (سوره بقره، آیه ۲۵۵) شناختن را ممکن می‌داند.

۲. منابع شناخت چیست؟ از نظر اسلام منابع شناخت عبارت است از: طبیعت یا آیات آفاقی، انسان یا آیات انفسی، تاریخ یا سرگذشت اجتماعی اقوام و ملل، عقل یا اصول و مبادی اولیه فطری، قلب یعنی دل در حد تصفیه و تزکیه، آثار علمی و کتبی گذشتگان. قرآن در آیات فراوان انسان را به دقت در طبیعت (زمین و آسمان) دعوت کرده است: بگو بنگرید و دقت کنید که چه چیزها در آسمان و زمین است (سوره یونس، آیه ۱۰۱) و همچنین به تعقل در تاریخ اقوام گذشته برای آموزش فرا خوانده است: آیا در زمین سیر نمی‌کنید (آثار گذشتگان را در زمین مطالعه نمی‌کنید) تا دل‌هایی بیابند که با آن بیندیشند و گوشه‌هایی بیابند که با آن بشنوند؟ (سوره حج، آیه ۴۶) و یا می‌گوید: خدا فرزند نگرفته و با او هرگز خدایانی دیگر نبوده، که اگر چنین بود هر خدایی مخلوقات خویش را با خود به سویی می‌برد و برخی دیگر برتری می‌یافتند. خدا منزّه است از آنچه اینان توصیف می‌کنند (برهان هماهنگی و وحدت جهت نظام) و همچنین قرآن قلب و دل را کانون یک سلسله الهامات و القائنات الهی می‌داند. هراسانی به هر اندازه که در پاک نگه داشتن و به سوی او حرکت کردن و تغذیه معنوی کردن این کانون از طریق توجه در اخلاص و عبودیت، کوشش کرده باشد، به همان اندازه از یک سلسله الهامات و القائنات بهره‌مند می‌شود. وحی انبیاء، درجه شدید این نوع معرفت است. همچنانکه قرآن به ارزش قلم و کتاب و نوشته مکرر اشاره کرده و در مواردی به اینها سوگند یاد کرده است. (سوره قلم، آیه ۱)

۳. ابزار شناخت چیست؟ ابزار شناخت عبارت است از حواس، قوه تفکر و استدلال، تزکیه و تصفیه نفس، مطالعه آثار علمی دیگران. در سوره مبارکه نحل می‌فرماید: خدا شما را از شکم مادرانتان بیرون آورد در حالی که چیزی نمی‌دانستید و برای شما گوش و دیده‌ها و ضمیرها قرارداد، باشد که سپاس این نعمت‌ها را بدانید و از اینها بهره صحیح ببرید. در این آیه کریمه تصریح شده که انسان - بر خلاف نظریه افلاطون - در ابتدای تولد، فاقد هر گونه شناخت است و خداوند به انسان حواس را عنایت کرده است تا جهان را با این وسیله مطالعه و بررسی کند و به او ضمیر و قوه تجزیه و تحلیل داده که در آنچه از راه حواس به دست

می‌آورد، در مرحله بعد تعمق کند و از ظواهر گذشته به درون اشیاء و قوانین حاکم بر آنها راه یابد. در این آیه صریحاً حواس (که البته ذکر «سمع» و «بصر» که مهم‌ترین حواسند به عنوان نمونه آمده است) به ابزار شناختن، (به اصطلاح شناخت سطحی و مرحله اول شناخت) و همچنین ضمیر (فؤاد) نیز به ابزار شناختن و علم پیدا کردن (و به اصطلاح مرحله شناخت منطقی و عمقی) معرفی شده است. ضمناً در این آیه به یک مسئله دیگر در باب شناخت نیز اشاره شده و آن مسئله مراحل شناخت است.

قرآن همچنان که حواس و قوه تفکر را ابزار شناخت می‌داند، تزکیه و تصفیه نفس و تقوا و پاکی را نیز وسیله‌ای برای شناخت می‌داند. در این آیات بسیار به این مطلب اشاره یا تصریح شده است: اگر خود را از آنچه خدا نمی‌خواهد نگهداری کنید و دل خود را پاک و ناآلوده نگه دارید، خداوند مایه تمیز و تشخیص برای شما قرار می‌دهد. (سوره انفال، آیه ۲۹) سوگند به جان انسان و به آراستگی و اعتدال آن که خدا به او الهام بخشید ناپاکی و پاکی را که چیست به او فهمانید. آن کس که جان را تزکیه کرد رستگار شد و آن که آن را بیالود و عناصر نامناسب وارد آن ساخت، زیانکار شد. (سوره شمس، آیه ۷-۹) تعلم و یاد گرفتن و خواندن کتاب، یکی دیگر از وسائل و ابزارهایی است که تعلیمات اسلامی به آنها توجه کرده و آنها را به رسمیت شناخته است. کافی است که وحی بر پیامبر اکرم با جمله «اقرأ» (بخوان) آغاز می‌شود. قرائت خواندن چیزی از یک متن (کتاب) است. بخوان به نام پروردگارت، همانکه آفرید، آفرید انسان را از خونی بسته (یا حیوانی زالو شکل). بخوان و پروردگار کریم تر تو که قلم به دست گرفتن را آموخت، به انسان چیزهایی آموخت که نمی‌دانست. (سوره علق، آیه ۱-۵)

۴. موضوعات شناخت و چه چیزهایی شناختنی است و باید شناخت؟ موضوع شناخت خدا است، جهان است، انسان است و جامعه و زمان است. همه اینها هم شناختنی است و هم باید شناخت.

۱-۲-۲) مشخصات اسلام از نظر جهان‌بینی

این فصل که مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی است، در درجه اول متصدی همین مطلب است و از لابلای مطالب این فصل می‌توان آنها را به دست آورد، ولی به دلیل اینکه رشته مطلب در اینجا نگسلد، به طور خلاصه‌تر و فشرده‌تر این مشخصات را بیان می‌کنیم:

۱. جهان‌ماهیت «از اوایی» دارد؛ یعنی واقعیت «از اوایی» است. فرق میان آنکه چیزی از چیزی باشد بدون اینکه تمام واقعیتش واقعیت «از اوایی» باشد، مانند فرزند نسبت به پدر و مادر که از آنها هست ولی واقعیت

وجودی‌اش غیر از واقعیت اضافه و نسبتش به پدر و مادر است. اما جهان ماهیت «از اویی» دارد؛ یعنی با تمام واقعیتش انتساب به حق است؛ واقعیتش و اضافه و نسبتش به حق یکی است. معنی مخلوق بودن همین است؛ اگر غیر این بود تولید بود نه تخلیق (لم یلد و لم یولد) و در این صورت، فرق نمی‌کند که جهان آغاز زمانی داشته باشد یا نداشته باشد. اگر جهان آغاز زمانی داشته باشد، یک واقعیت «از اویی» محدود است و اگر نداشته باشد، یک واقعیت «از اویی» نامحدود. محدود بودن و نامحدود بودن زمانی، تأثیری در واقعیت خلقی و «از اویی» جهان ندارد.

۲. جهان که واقعیت «از اویی» دارد و به اصطلاح حادث ذاتی است. علاوه بر آن حدوث زمانی؛ یعنی یک واقعیت متغیر و متحرک است بلکه عین حرکت است، و چون عین حرکت است یک حدوث مستمر است و دائماً در حال خلق شدن است؛ دائماً در حال حدوث و فناست؛ یک لحظه نیست که جهان خلق و فانی نشود.

۳. واقعیات این جهان، درجه تنزل یافته و مرتبه نازله واقعیات جهانی دیگر است که «جهان غریب» نامیده می‌شود. آنچه در این جهان به صورت امری مقدر و محدود است، در مرتبه‌ای و جهانی مقدم بر این جهان (جهان غیب) به صورت وجودی نامقدر و نامحدود- و به تعبیر قرآن به صورت خزائن- وجود دارد؛ هیچ چیزی نیست مگر آنکه خزانه‌ها و اصل‌ها و معدن‌های آن نزد ماست و ما از آنها فرود نمی‌آوریم مگر به اندازه معین. (سوره حجر، آیه ۲۱)

۴. این جهان ماهیت «به سوی اویی» دارد؛ یعنی همانطور که از اوست، به سوی او هم هست. پس در کل خود یک سیر نزولی طی کرده و در حال طی کردن یک سیر صعودی به سوی اوست. همه از آن خدایند و به سوی خدا بازگشت می‌نمایند. (سوره بقره، آیه ۱۵۶) همانا به سوی خدا اشیاء صیوررت می‌یابند. (سوره شوری، آیه ۵۳) پایان آنها به سوی پروردگار توست. (سوره نازعات، آیه ۴۴)

۵. جهان دارای نظام متقن علی و معلولی، سببی و مسببی است. فیض الهی و قضا و قدر او به هر موجودی، تنها از مسیر علل و اسباب مختص خود او جریان می‌یابد.

۶. نظام علت و معلولی و اسباب و مسببات منحصر به علل معلومات مادی و جسمانی نیست. جهان در بعد مادی خود، نظام علی و معلولی‌اش غیر مادی است، و میان دو نظام تضادی نیست؛ هر کدام مرتبه وجودی خود را احراز نموده است. ملائکه، روح، لوح، قلم، کتب سماوی و ملکوتی، وسائط و وسائلی هستند که به اذن پروردگار، فیض الهی بر آنها جریان می‌یابد.

۷. بر عالم یک سلسله سنن و قوانین لا یتخلف حکم فرماست که لازمه نظام علی و معلولی جهان است.

۸. جهان، یک واقعیت هدایت شده است. تکامل جهان، تکامل هدایت شده است. تمام ذرات جهان در هر مرتبه‌ای هستند، از نور هدایت برخوردارند. غریزه، حس، عقل، الهام، وحی، همه مراتب هدایت عامه جهان‌اند: موسی و هارون به فرعون گفتند: پروردگار ما آن است که به هر چیزی از آن نوع خلقتی که شایسته‌اش بود عطا کرد و سپس آن را هدایت نمود. (سوره طه، آیه ۵۰)

۹. در جهان هم خیر است و هم شر. هم سازگاری است هم ناسازگازی، هم جود است و هم منع و امساک، هم نور است و هم ظلمت، هم حرکت و تکامل است و هم سکون و توقف؛ اما آنچه وجود اصیل دارد خیر است، سازگاری است، وجود است، نور است، حرکت است؛ شر، تضاد، منع، ظلمت، تضلد، سکون، وجود های تبعی و طفیلی هستند؛ در عین حال همین امور تبعی و طفیلی نقش اساسی در فتح باب خیرات و در سازگاری ها و تلائم ها، در جودها، در نورها، در حرکت ها، و تکامل ها دارند.

۱۰. جهان به حکم اینکه یک واحد زنده است، یعنی قوای ذی شعور، جهان را تدبیر می‌کنند. (سوره نازعات، آیه ۵)، از نظر رابطه جهان و انسان، جهان عمل و عکس العمل است، یعنی جهان نسبت به نیک و بد انسان بی تفاوت نیست؛ پاداش و کیفر، امداد و مکافات، در همین جهان علاوه بر آنچه در آخرت خواهد آمد هست؛ شکر و کفر یکسان نیست: اگر از مواهب الهی قدردانی و حق شناسی کنید و به نحو مطلوب بهره‌برداری نمایید، آنها را بر شما افزایش می‌دهیم و اگر ناسپاسی کنید و آن نعمتها را بیهوده و در راه خلاف مصرف کنید، عذاب من البته شدید است. (سوره ابراهیم، آیه ۷) امام علی (ع) می‌فرماید: اگر به کسی نیکی کردی و او حق شناسی نکرد، تو را به کار نیک بی‌میل نگرداند، که به جای او کسی از تو حق شناسی خواهد کرد که تو به او هیچ نیکی نکردی و تو بیش از آن مقدار که کافر نعمت، حق تو را ضایع کرده است، از ناحیه آن بیگانه بهره‌مند خواهی شد. خداوند نیکوکاران را دوست می‌دارد. (نهج البلاغه، حکمت ۲۰۴) یعنی جهان در مجموع خود یک دستگاه مرتبط و یک ارگانسم زنده است؛ تو انتظار نداشته باش که پاسخ نیکی را از همان نقطه دریافت کنی که در آن نقطه نیکی از تو سر زده است؛ احیاناً نیکی در نقطه‌ای از تو سر می‌زند و تو پاسخ و پاداش آن را از نقطه‌ای دیگر که انتظار آن را نداری دریافت خواهی کرد؛ چرا؟ چون جهان خدا را دارد و خدا نیکوکاران را دوست دارد. تونیکی میکن و در دجله انداز که ایزد در بیابانت دهد باز

۱۱. بعد از این جهان، جهانی دیگر است. آن جهان ابدیت و جهان پاداش و کیفر اعمال است.

۱۲. روح انسان حقیقتی جاودانه است. انسان نه تنها در قیامت به صورت زنده‌ای مشهور می‌شود، در فاصله دنیا و قیامت از نوعی حیات که حیات برزخی نامیده می‌شود و از حیات دنیوی قوی‌تر و کاملتر است بهره‌مند است. در حدود بیست آیه از قرآن بر حیات انسان در حال پوسیدگی بدن در فاصله مرگ و قیامت دلالت دارد.

۱۳. اصول و مبادی اولیه زندگی، یعنی اصول انسانیت و اخلاق، اصولی ثابت و جاودانه است. آنچه متغیر و نسبی است فروع است نه اصول. چنین نیست که انسانیت در عصری چیزی باشد و در عصر دیگر به کلی مغایر با او؛ مثلاً در عصری انسانیت در ابوذر بودن، و در عصر دیگر در معاویه بودن باشد، بلکه اصولی که به موجب آنها ابوذر ابوذر است و معاویه معاویه، موسی موسی است و فرعون فرعون، اصولی جاودانه است.

۱۴. حقیقت نیز جاودانه است. یک حقیقت علمی اگر حقیقت است، برای همیشه حقیقت است و اگر خطاست، برای همیشه خطاست و اگر جزئی از آن حقیقت است و جزئی خطاست، آن جزء که حقیقت است برای همیشه حقیقت است و آن جزء که خطاست برای همیشه خطاست. آنچه متغیر و متبدل است واقعیت است آن هم واقعیت‌های مادی؛ اما حقیقت، یعنی اندیشه‌های فکری و معتقدات ذهنی بشر، از نظر انطباق و عدم انطباق با واقعیت، وضع ثابت و یکسانی دارد.

۱۵. جهان زمین و آسمان به حق و به عدل برپاست. (سوره احقاف، آیه ۳)

۱۶. سنت الهی در این جهان بر پیروزی نهایی حق بر باطل است؛ حق و اهل حق پیروزند: قضا و حتم ما بر این گذشته است که پیامبران ما یاری می‌شوند و سپاه ما (سپاه حق) غالب و پیروز است. (صافات، آیه ۱۷۱-۱۷۳)

۱۷. انسانها به حسب خلقت، مساوی آفریده شده‌اند. هیچ انسانی بر حسب خلقت، امتیاز حقوقی نسبت به انسان دیگر ندارد. کرامت و فضیلت به سه چیز است: علم (سوره زمر، آیه ۹) و جهاد در راه خدا (سوره نساء، آیه ۹۵) و سوم تقوا و پاکی (سوره حجرات، آیه ۱۳)

۱۸. انسان بر حسب اصل خلقت دارای یک سلسله استعدادهای فطری و از آن جمله فطرت دینی و اخلاقی است. مایه اصلی وجدان انسان فطرت خداداد اوست نه موضع طبقاتی و یا زندگی جمعی یا کار و مبارزه با طبیعت که همه اینها در وجدان اکتسابی انسان مؤثرند. انسان به حکم فطرت انسانی خود می‌تواند فرهنگ یگانه، ایدئولوژی یگانه داشته باشد؛ می‌تواند علیه محیط طبیعی و محیط اجتماعی، علیه عوامل تاریخی، علیه عوامل وراثتی خود قیام کند و خود را از اسارت همه اینها رها سازد.

۱۹. به حکم اینکه هر فردی بالفطره انسان متولد می‌شود، در هر انسانی - ولو پلیدترین آنها - استعداد توبه و بازگشت و پندپذیری هست؛ لهذا پیامبران مأمورند حتی پلیدترین افراد و دشمن‌ترین دشمنان خود را در درجه اول، پند و اندرز دهند و فطرت انسانی آنها را بیدار سازند، چنانچه سود نکرد، به نبرد با آنها برخیزند. به موسی بن عمران در اولین برخورد با فرعون توصیه می‌شود که: آیا خود را از این ناپاکی‌ها پاک می‌کنی؟ آیا تو را به سوی پروردگارت هدایت نمایم؟ باشد که از او بررسی.

۲۰. انسان در عین اینکه یک مرکب حقیقی و یک واحد حقیقی است، بر خلاف مرکبات طبیعی جمادی و نباتی - که در حال ترکیب، اجزا و عناصر ترکیب‌کننده، هویت و استقلال خود را از دست می‌دهند و تضاد و تزاخم آنها یکسره تبدیل می‌شود به ملایمت و هماهنگی - عناصر متضادی که در خلقت او بکار رفته، هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند و همواره یک کشمکش درونی، او را از این سو به آن سو می‌کشاند. این تضاد درونی همان است که در زبان دینی، تضاد عقل و جهل، یا عقل و نفس، یا روح و بدن نامیده می‌شود.

۲۱. انسان به حکم آنکه دارای جوهر روحانی مستقل است و اراده‌اش از درون ذات روحانی‌اش سرچشمه می‌گیرد، مختار و آزاد است، هیچ جبری و ضرورتی آزادی و اختیار را از او سلب نمی‌کند؛ لهذا مسئول خویشتن و جامعه خویشتن است.

۲۲. جامعه انسان نیز مانند فرد انسان در عین اینکه یک مرکب حقیقی است و از خود قوانین و سنن و نظاماتی دارد و جامعه در کل خود در مجموع تاریخ تابع اراده فردی خاص از افراد انسان نیست، عناصر متضادی که در ساختمان آن به کار رفته است - یعنی گروه‌های فکری، صنفی، سیاسی، اقتصادی - هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند. جنگ و ستیز به صورت جنگ سیاسی، اقتصادی، فکری و اعتقادی و بالاخره جنگ میان گرایشهای متعالی انسانهای رشد یافته و به کمال انسانیت رسیده و میان گرایشهای پست انسانهای حیوان صفت، مادامی که جامعه به اوج انسانیت نرسیده است، ادامه دارد.

۲۳. خداوند سرنوشت قوم و مردمی را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آن مردم خویشتن را تغییر دهند و عوض نمایند. (سوره رعد، آیه ۱۱)

۲۴. خداوند متعال که خالق و پدید آورنده جهان و انسان است، غنی بالذات است، بسیط من جمیع الجهات است، کامل مطلق است، حالت منتظره ندارد، حرکت و تکامل در او محال است، صفاتش عین ذاتش است، جهان یکسره فعل اوست، سراسر گیتی مظهر اراده و مشیت اوست نه در عرض آن.

۲۵. جهان به حکم اینکه در یک مبدأ صدور یافته و با سیری هماهنگ به سوی او باز می‌گردد، و به حکم آنکه تحت تدبیر قوایی قادر و مدبر به حرکت خود ادامه می‌دهد، از نوعی وحدت برخوردار است شبیه وحدت ارگانیکی موجود زنده.

۱-۲-۳) مشخصات اسلام از نظر ایدئولوژی

بیان مشخصات اسلام از نظر ایدئولوژیکی به علت وسعت و گستردگی دامنه ایدئولوژی اسلام، چه از نظر مشخصات کلی و چه از نظر مشخصاتی که هر شاخه بالخصوص این ایدئولوژی دارد، بسی دشوار است. ما از باب آنچه فعلاً در این فهرست میسر است فهرست می‌کنیم:

۱. همه جانبگی: از جمله امتیازات اسلام نسبت به ادیان دیگر است، و به تعبیر درست‌تر، از جمله ویژگی‌های صورت کامل و جامع دین خدا نسبت به صورت‌های ابتدایی، جامعیت و همه جانبگی است. منابع چهارگانه اسلامی کافی است که علمای امت، نظر اسلام را درباره هر موضوعی کشف نمایند. علمای اسلام هیچ موضوعی را به عنوان اینکه بلا تکلیف است تلقی نمی‌کنند.

۲. اجتهاد پذیری: کلیات اسلامی به گونه‌ای تنظیم شده است که اجتهاد پذیر است. اجتهاد یعنی کشف و تطبیق اصول کلی و ثابت بر موارد جزئی و متغیر. علاوه بر نحوه تنظیم کلیات اسلامی که خاصیت اجتهاد پذیری به آنها داده است، قرار گرفتن عقل در شمار منابع اسلامی کاراجتهاد حقیقی را آسان کرده است.

۳. سماحت و سهولت: اسلام به تعبیر رسول اکرم "شریعت سمحه سهله" است. در این شریعت به حکم اینکه "سهله" است، تکالیف دست و پا گیر و شاق و حرج آمیز وضع نشده است: خدا در دین تنگنایی قرار نداده است. (سوره حج، آیه ۷۸) و به حکم اینکه "سمحه" (بازگشت) است، هر جا که انجام تکلیفی توأم با مضیقه و در تنگنا واقع شدن گردد، آن تکلیف ملغی می‌شود.

۴. زندگی گرایی: اسلام یک دین زندگی گراست نه زندگی گریز، لهذا با "رهبانیت" به شدت مبارزه کرده است. در اسلام رهبانیت نیست. در جامعه‌های کهن همیشه یکی از دو چیز وجود داشت: یا آخرت گرایی و زندگی گریزی (رهبانیت) و یا زندگی گرایی و آخرت گریزی (تمدن، توسعه). اسلام آخرت گرایی را در متن زندگی گرایی قرار داد. از نظر اسلام راه آخرت از متن زندگی و مسئولیت‌های زندگی دنیایی می‌گذرد.

۵. اجتماعی بودن: مقررات اسلامی، ماهیت اجتماعی دارد؛ حتی در فردی‌ترین مقررات از قبیل نماز و روزه چاشنی اجتماعی در آنها زده شده است. مقررات فراوان اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، حقوقی، جزایی اسلام ناشی از این خصلت هستند، همچنان که مقرراتی از قبیل جهاد و امر به معروف و نهی از منکر، از مسئولیت اجتماعی اسلامی ناشی می‌شوند.

۶. حقوق و آزادی فرد: اسلام در عین اینکه دینی اجتماعی است و به جامعه می‌اندیشد و فرد را مسئول جامعه می‌شمارد، حقوق و آزادی فرد را نادیده نمی‌گیرد و فرد را غیر اصیل نمی‌شمارد. فرد از نظر اسلام، چه از نظر سیاسی و چه از نظر اقتصادی و چه از نظر قضایی و چه از نظر اجتماعی، حقوقی دارد؛ از نظر سیاسی حق مشورت و حق انتخاب و از نظر اقتصادی حق مالکیت بر محصول کار خود و حق معاوضه مبادله و صدقه و وقف و اجاره و مزارعه و مضاربه و غیره در مایملک شرعی خود دارد؛ و از نظر قضایی حق اقامه دعوی و احقاق حق و حق شهادت، و از نظر اجتماعی حق انتخاب شغل و مسکن و انتخاب رشته تحصیلی و غیره و از نظر خانوادگی حق انتخاب همسر دارد.

۷. تقدم حق جامعه بر حق فرد: آنجا که میان حق جامعه و حق فرد تعارض و تراحم افتد، حق جامعه بر حق فرد و حق عام بر حق خاص تقدم می‌یابد. حاکم شرعی در این موارد تصمیم می‌گیرد.

۸. اصل شورا: اصل شورا در مسائل اجتماعی از نظر اسلامی، اصلی معتبر است. در مواردی که نصی از اسلام وارد نشده، مسلمین باید روش عملی خود را با شورا و فکر جمعی انتخاب نمایند.

۹. منتفی بودن ضرر: دستورهای اسلامی که مطلق و عام است، تا آن حد لازم الاجراست که مستلزم ضرر و زیانی نباشد. قاعده ضرر یک قاعده کلی است در اسلام، که حق "وتو" در مورد هر قانونی دارد که منتهی به ضرر گردد.

۱۰. اصالت فایده: از نظر اسلام در هر کار، اعم از فردی و اجتماعی، باید در نخست فایده و نتیجه آن در نظر گرفته شود. هر کاری که مفید فایده‌ای نباشد، از نظر اسلام لغو تلقی می‌شود و ممنوع. (سوره مؤمنون، آیه ۳)

۱۱. اصالت خیر در مبادلات: گردش مال و ثروت و نقل و انتقال آن باید از هر نوع بیهودگی مبرا باشد. در مقابل هر نقل و انتقالی باید یک خیر مادی یا معنوی در کار باشد و گر نه گردش مال به باطل است و ممنوع. (سوره بقره، آیه ۱۸۸) نقل و انتقال ثروت از طریق قمار، مصداق اکل مال به باطل است و حرام است.

۱۲. سرمایه: به صرف اینکه از جریان عملی و فعالیتی، کاستی و نابودی خارج شد و صورت "ذمه" و قرض به خود گرفت، عقیم و نازا و سترون می‌شود و هیچ سودی به آن تعلق نمی‌گیرد؛ هرچه از این راه گرفته شود "ربا" و حرام مؤکد است (حرمت ربا).

۱۳. گردش ثروت: هر مبادله و گردش ثروتی باید از روی آگاهی کامل طرفین باشد و اطلاعات لازم قبلاً کسب شده باشد و گرنه معاملات جاهلانه و ریسکی، غرر و باطل است.

۱۴. ضدیت با ضد عقل: اسلام عقل را محترم و او را پیامبر باطنی عقل می‌شمارد. اصول دین جز با تحقیق عقلانی پذیرفته نیست. در فروع دین، عقل یکی از منابع اجتهاد است. اسلام عقل را نوعی طهارت و زوال عقلی را نوعی "محدث" شدن تلقی می‌کند. لهذا عروض جنون یا مستی نیز همچون بول کردن یا خوابیدن، وضو را باطل می‌سازد. مبارزه اسلام با هر نوع مستی و حرمت استعمال امور مست کننده مطلقاً به علت ضدیت با ضد عقل هاست که جزء متین این دین است.

۱۵. ضدیت با ضد اراده: همچنانکه عقل محترم است و پاره‌ای از دستورات اسلامی برای نگهبانی عقل است، اراده که قوه مجریه عقل است نیز محترم است؛ از این رو "بازدارنده"ها که در زبان اسلام "لهو" نامیده شده است، حرام و ممنوع است.

۱۶. کار: اسلام دشمن بیکاری و بیکارگی است. انسان به حکم اینکه از جامعه بهره می‌گیرد و بهره می‌برد و به حکم اینکه کار بهترین عامل سازنده فرد و اجتماع و بیکاری بزرگترین عامل فساد است، باید کار مفید انجام دهد. اسلام انگل بودن و "کل" بر جامعه بودن را در هر شکل مورد ملعنت قرار داده است.

۱۷. قداست شغل و حرفه: شغل و حرفه علاوه بر اینکه یک تکلیف است یک امر مقدس و محبوب خداست و شبیه جهاد است: خداوند مؤمن صاحب حرفه را دوست می‌دارد. آنکس که برای اداره عائله خود، خویش را به رنج می‌افکند، مانند کسی است که در راه خدا جهاد می‌کند.

۱۸. ممنوعیت استثمار: اسلام استثمار، یعنی بهره‌کشی بلا عوض از کار دیگران را به هر شکل و هر لباس، ناروا و مطرود می‌شمارد. برای نامشروع بودن یک کار، کافیت که ثابت شود ماهیت استثمار دارد.

۱۹. اسراف و تبذیر: مردم بر اموال خود تسلط دارند، ولی این تسلط به معنی این است که در چارچوبی که اسلام اجازه داد آزادی تصرف دارند و نه بیشتر. تضییع مال به هر شکل و به هر صورت، به صورت دور

ریختن، به صورت بیش از حد نیاز مصرف کردن، به صورت صرف در اشیاء لوکس و تجمل‌های فاسد کننده، که در زبان اسلام از آنها به "اسراف" و "تبذیر" تعبیر شده حرام و ممنوع است.

۲۰. توسعه در زندگی: گسترش دادن در زندگی برای رفاه عائله (همسر و فرزندان) مادام که به تضییع حقی و یا اسراف و تبذیر و یا به ترک یک تکلیف و وظیفه منتهی نشود، مجاز بلکه ممدوح و مورد ترغیب است.

۲۱. رشوه: در اسلام رشوه دهنده و رشوه گیرنده به شدت محکوم و مستحق آتش معرفی شده و پولی که از این راه تحصیل می‌شود حرام و ناروا است.

۲۲. احتکار: گردآوری ارزاق عمومی و نگه داشتن آنها به منظور بالا رفتن قیمت‌ها و گرانتر فروختن، حرام و ممنوع است. حاکم شرعی علی‌رغم میل و رضای مالک، آنها را به بازار عرضه [کرده] و به قیمت عادلانه به فروش می‌رساند.

۲۳. درآمد بر پایه مصلحت نه مطلوبیت: معمولاً ریشه ارزش و مالیت^۱ را مطلوبیت و تمایلات مردم می‌دانند و برای مشروع بودن کاری، قرار داشتن آن کار در جهت خواسته‌های عموم را کافی می‌شمارند. ولی اسلام مطلوبیت و کشش تمایلات را برای اعتبار مالیت چیزی و مشروع نمودن کار افراد کافی نمی‌داند، مطابقت با مصلحت را شرط لازم مالیت در عرف شرع و مشروعیت کار می‌شمارد؛ یعنی اسلام منبع مشروعیت درآمد را صرف تمایلات مردم نمی‌شمارد. بلکه علاوه بر زمینه تمایلات و مطلوبیت، موافقت با مصلحت را نیز شرط می‌داند. به عبارت دیگر اسلام وجود تقاضا را برای مشروعیت عرضه کافی نمی‌داند. از این رو در اسلام پاره‌ای از کار و کسب‌ها "مکاسب محرمة" خوانده شده است. مکاسب محرمة چند نوع هستند:

الف) مبادلهٔ موجبات اغراء به جهل و تثبیت نادانی‌ها: چیزهایی که باعث می‌شود عملاً مردم به جهل و انحراف فکری و عقیده‌ای تشویق شوند حرام است، هر چند تقاضا به حد کافی وجود داشته باشد؛ از این رو بُت فروشی، صلیب فروشی، تدلیس ماشطه (آرایش زنان برای فریب خواستگاران)، مدح کسی که استحقاق مدح را ندارد، کهنات و غیب‌گویی حرام است و تحصیل در آمد از این طریق ممنوع است.

^۱ - ارزش، بها و قیمت (لغت‌نامهٔ دهخدا)

ب (مبادله موجبات اضلال و اغفال: خرید و فروش کتابها، فیلمها، و یا هر عملی که به نحوی ضلالت و گمراهی جامعه را ایجاد کند، حرام و نامشروع است .

ج (کاری که موجب تقویت دشمن شود: تحصیل درآمد از یکی از طرقی که موجب تقویت بنیه دشمن از جنبه نظامی یا اقتصادی یا فرهنگی و اطلاعاتی و تضعیف جبهه اسلامی شود، خواه به صورت فروش اسلحه یا فروش سایر امور مورد نیاز باشد که عملاً اثر مذکور را داشته باشد، حرام و ممنوع است. فروش نسخ نایاب کتب خطی از این قبیل است.

د (تحصیل درآمد از طریق امور زیانبار به حال فرد یا جامعه: درآمد از طریق مشروب فروشی، آلات قمار فروشی، و همچنین درآمد از طریق فروش نجس العینها، جنسهای تقلبی و مغشوش [حرام و ممنوع است]. از این قبیل است قمار، قیادت، هجو مؤمن، اعانت ظلمه، پذیرفتن پست از دست ستمگر و غیره. البته نوعی دیگر کسب حرام است که نه به دلیل موافق مصلحت نبودن کار است، بلکه به دلیل فوق مبادله بودن آن است. برخی کارها در حدی از قداست است که طرف معاوضه واقع شدن آنها بر ضد حرمت و حیثیت آنهاست، از قبیل: تحصیل درآمد از طریق افتاء یا قضاء یا تعلیم اصول و فروع دین یا وعظ و اندرز و چیزهایی از این قبیل و احتمالاً پزشکی. این سلسله کارها به دلیل شرافت و قداست خاص، فوق مبادله‌اند و بالاتر از آنند که وسیله تحصیل درآمد و جمع ثروت گردند. اینها یک سلسله واجبات‌اند که بلا عوض باید صورت بگیرند و بیت‌المال مسلمین عهده دار هزینه زندگی متصدیان این شغل‌های مقدس است .

۲۴. قداست دفاع از حقوق: دفاع از حقوق - اعم از حقوق فردی و حقوق اجتماعی - و مبارزه با متجاوز، واجب و مقدس است: خداوند دوست نمی‌دارد اعلان به بدگویی (رسوا سازی) را مگر در مورد مظلوم نسبت به ظالم. (سورة نساء، آیه ۱۴۸) رسول اکرم (ص) فرمود: برترین جهادها سخن عدالت در برابر پیشوایی ستمگر است. علی (ع) به نقل از رسول اکرم - که مکرر این جمله را ادا می‌کرده است - می‌فرماید: هیچ قوم و ملتی به مقام قداست (ارزش ستایش داشتن) نمی‌رسد مگر آنکه به مرحله‌ای برسند که ضعیف بدون بیم و ترس و بدون لکنت زبان حق خود را از قوی باز ستاند. (نهج البلاغه عهد نامه به مالک اشتر نخعی)

۲۵. اصلاح جویی و مبارزه دائم با فساد: اصل امر به معروف و نهی از منکر در اسلام اصلی است که به تعبیر امام باقر (ع) پایه و استوانه سایر فرائض اسلامی است. این اصل، مسلمانان را در حال یک انقلاب فکری مداوم و اصلاح جویی جاودان و مبارزه پیگیر و ناآرام با فسادها و تباهی‌ها نگه می‌دارد: شما به این دلیل با ارزش‌ترین

جامعه‌ها هستند که امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید. (سوره آل عمران، آیه ۱۱۰) رسول اکرم فرمود: باید امر به معروف و نهی از منکر کنید، و گرنه خداوند بدان شما را [بر شما] مسلط می‌گرداند؛ آنگاه نیاکانتان دست به دعا بر می‌دارند برای شما و مستجاب نمی‌شود.

۲۶. توحید: اسلام بیش از هر چیزی دین توحید است؛ هیچ گونه خدشه‌ای را در توحید - چه توحید نظری و چه توحید عملی - نمی‌پذیرد. اندیشه‌ها و رفتارها و کردارهای اسلامی از خدا آغاز می‌شود و به خدا پایان می‌یابد؛ از این رو هر نوع ثنویت خدا و شیطان، یا خدا و انسان، یا خدا و خلق. هر کاری تنها با نام خدا، اندیشه خدا، برای تقرب به خدا باید آغاز شود و انجام پذیرد و هر چه جز این باشد از اسلام نیست. در اسلام همه راهها به توحید منتهی می‌شود؛ اخلاق اسلامی از توحید سرچشمه می‌گیرد و به توحید پایان می‌یابد، تربیت اسلامی همین طور، سیاست اسلامی همین طور، اقتصاد و اجتماع اسلامی همین طور. در اسلام هر کاری با نام خدا و استعانت از او آغاز می‌شود (بسم الله الرحمن الرحيم) و با نام خدا و سپاس او پایان می‌یابد (الحمد لله رب العالمين) و با نام خدا و اتکاء و اعتماد به او جریان می‌یابد (اقتباس از آیه ۵۶ سوره هود و آیه ۱۲۲ سوره آل عمران) توحید یک مسلمان واقعی صرفاً یک عقیده و اندیشه خشک نیست. همان طور که ذات احدیت از مخلوقات خود جدا نیست، با همه هست و بر همه محیط است، همه چیز از او آغاز می‌شود و به او پایان می‌یابد، اندیشه توحید نیز بر سراسر وجود یک موحد واقعی احاطه دارد، بر همه اندیشه‌ها، ملکات، رفتارهای او سیطره پیدا می‌کند و به همه آنها جهت می‌بخشد. این است که یک مسلمان واقعی، اول و آخر و وسط کارش خداست و هیچ چیز را شریک خدا قرار نمی‌دهد.

۲۷. الغاء وسائط: با اینکه اسلام وسائط را در نزول فیض می‌پذیرد و نظام علت و معلول را - چه در امور مادی و چه در امور معنوی - حقیقی و واقعی می‌شمارد، در مقام پرستش و عبادت، همه وسائط را ملغی می‌سازد. چنانکه می‌دانیم در مذاهب تحریف شده، فرد ارزش ارتباط مستقیم با خدا را از دست داده است؛ میان خدا و انسان جدایی فرض شده است؛ تنها کاهن یا روحانی می‌تواند مستقیماً در حال راز و نیاز باشد و او باید پیام دیگران را به خدا ابلاغ کند. در اسلام این کار نوعی شرک تلقی می‌شود. قرآن کریم با صراحت می‌گوید: اگر بندگان من درباره من از تو پرسش کنند، بگو من نزدیکم، دعای دعا کننده را اجابت می‌کنم.

۲۸. امکان همزیستی با اهل توحید: از نظر اسلام مسلمانان می‌توانند در داخل کشور خود با پیروان ادیان دیگری که ریشه توحیدی دارند، از قبیل یهود و نصاری و مجوس، هر چند بالفعل از توحید منحرف باشند، تحت شرایط معینی همزیستی داشته باشند، ولی نمی‌توانند در داخل کشور اسلامی با مشرک همزیستی کنند.

مسلمانان می‌توانند بر اساس مصالح عالیه اسلامی با کشورهای مشرک قرارداد صلح و عدم تعرض منعقد نمایند و یا در موضوع خاصی پیمان ببندند.

۲۹. مساوات: یکی از اصول و ارکان ایدئولوژی اسلامی اصل مساوات و نفی تبعیض است. از نظر اسلام انسانها به حسب گوهر و ذات برابرند؛ مردم از این نظر دو گونه یا چند گونه آفریده نشده‌اند؛ رنگ، خون، نژاد، قومیت، ملاک برتری و تفوق نیست؛ سید قریشی و سیاه حبشی برابرند. آزادی، دموکراسی و عدالت در اسلام زاده برابری و مساوات انسانها است. از نظر اسلام تنها در شرایط محدود و معینی، بخاطر یک سلسله مصالح که برای خود آن افراد و برای جامعه اسلامی ضروری است به طور موقت سلب برخی حقوق از افراد می‌شود و این وضع هیچ ربطی به گوهر و ذات و خون و نژاد افراد ندارد. دوره موقت بردگی بردگان - که از نظر اسلام داخل مقوله فرهنگی و آموزشی و پرورشی است نه مقوله اقتصادی و بهره‌کشی، و دالان موقتی است برای تربیت اسلامی - از این قبیل است.

۳۰. حقوق و تکالیف و مجازات‌ها در اسلام، دو جنسی است: یعنی همچنانکه مرد و زن در انسانیت مشترک‌اند و مشترکات اصیل نوعی دارند ولی جنسیت آنها، آنها را به صورت دو جنس با مختصات فردی خاص در آورده است، حقوق و تکالیف و مجازات‌ها تا آنجا که به مشترکات دو جنس مربوط است، مشترک و متساوی و یک جنسی است از قبیل حق تحصیل علم، حق عبادت و پرستش، حق انتخاب همسر، حق مالکیت، حق تصرف در مایملک و امثال اینها، و آنجا که به جنسیت و مختصات آنها مربوط است، وضع برابر و متساوی ولی ناهمسان و نامتشابهی دارد و دو جنسی است. (نظام حقوق زن در اسلام)

خلاصه فصل اول:

لزوم طرح مباحث انسان‌شناسی در مدیریت، از این جهت است که در مدیریت ارزشهای انسانی مطرح می‌شود و این ارزشها باید پایه‌های منطقی و فلسفی داشته باشد. ارزشهای اسلامی با رفتار انسانی در مدیریت ارتباط دارد. پس لازم است ریشه‌های ارزشها و کیفیت تاثیر آنها در رفتار، به دقت بررسی شود. باید ملاک ارزشها را بشناسیم تا نحوه اعمال آنها را در مدیریت بدانیم. مهمترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و همچنین در روشهای علمی مدیریت ایفا می‌کند، از طریق تأثیر ارزشهای اسلامی بر مدیریت است.

می دانیم هر مکتب و ایدئولوژی و هر دستگاه اندیشه که طرحی برای نجات و رهایی و کمال و سعادت بشر ارائه می دهد، یک سلسله ارزشها عرضه می دارد و بایدها و نبایدها و شایدها و نشایدها در سطح فرد یا جامعه می آورد. ولی این «باید»ها و «نباید»ها متکی بر فلسفه خاصی است که آنها را توجیه می نماید. یعنی اگر یک مکتب، یک سلسله دستورها و فرمانها عرضه می دارد، ناچار متکی بر فلسفه و جهان بینی درباره هستی و جهان و جامعه و انسان است، که چون هستی چنین است جامعه یا انسان چنان است، پس باید اینچنین و آنچنان بود.

جهان بینی یعنی مجموعه ای از بینشها و تفسیرها و تحلیلها درباره جهان و جامعه و انسان که جهان چنین است. ایدئولوژی بر پایه جهان بینی استوار است؛ اینکه چرا باید این چنین یا آنچنان بود یا زیست یا رفت یا ساخت یا شد. مسلم است که ریشه چندگونگی جهان بینیها و ایدئولوژیها را در شناخت شناسیها، و در آنچه که امروز نظریه معرفت و یا شناخت نامیده می شود، باید جستجو کرد. پس ایدئولوژی هر مکتب مبتنی است بر جهان بینی آن، و جهان بینی آن مبتنی است بر نظریه اش درباره معرفت و شناخت. مترقی بودن هر ایدئولوژی بستگی دارد به مترقی بودن جهان بینی اش و مترقی بودن جهان بینی اش بستگی دارد به مترقی بودن شناخت شناسی اش. در حقیقت حکمت عملی هر مکتب وابسته است به حکمت نظری آن، و حکمت نظری اش وابسته است به منطق آن مکتب. پس هر مکتب در درجه اول باید منطق خود را مشخص نماید.

سوالات چهار گزینه ای:

۱- ایدئولوژی بر پایه کدام یک از موارد زیر استوار است؟

الف) ارزشها ب) جهان بینی ج) ایمان د) هنجارها

۲- ریشه چندگونگی جهان بینیها و جهان شناسیها در چیست؟

الف) ایدئولوژی ب) ارزشها ج) معرفت و شناخت د) مکتبها

۳- ابزار مرحله شناخت منطقی و عمقی در متون اسلامی چیست؟

الف) حواس ب) مطالعه آثار علمی ج) آیات آفاقی د) ضمیر

۴- درجه تنزل یافته و مرتبه نازلۀ واقعیات جهان غریب، چه نامیده می شود؟

الف) واقعیت این جهان ب) واقعیت جهان آخرت ج) علوم طبیعی د) علوم اسلامی

۵- بازدارنده ها در زبان اسلام چه نامیده می شود؟

الف) اسراف ب) لهو ج) تبذیر د) الغاء وسائط

سوالات تشریحی:

۱- منابع شناخت را نام ببرید؟

۲- جهان ماهیت از اوایی دارد؛ بیانگر چه چیزی از نظر جهان بینی است؟

۳- مفهوم زندگی گرایی را در دین اسلام شرح دهید؟

۴- در بیان مشخصات اسلام از نظر ایدئولوژیکی، همه جانبگی را توضیح دهید؟

فصل دوم:

مقدمه ای بر فرآیند مدیریت استراتژیک

هدف کلی:

آشنایی با تعاریف و مفاهیم اولیه مطرح شده در فرآیند مدیریت استراتژیک

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان گرامی انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- تعریف‌های مختلف از استراتژی را بیان نمایید.
- ۲- عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی را توضیح دهید.
- ۳- سطوح مدیریت استراتژیک را بیان نمایید.
- ۴- وظایف پنج‌گانه مدیریت استراتژیک را بیان نموده و توضیح دهید.
- ۵- انواع اهداف در مدیریت استراتژیک را بررسی و تحلیل کنید.
- ۶- جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک را بیان نمایید.

۲-۱) مقدمه

در میان پیشرفتهای اخیر در دانش مدیریت، می‌توان به پیدایش جنبشی تازه بنام مدیریت استراتژیک (راهبردی)^۱ اشاره کرد. این جنبش که در اصل در بستر کوششهای سازمانها برای برتری رقابتی تولید یافته است، هم اکنون راه‌رسانی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است. به دلیل توانمندی مدیریت استراتژیک، اصول و موازین آن توانسته جایگاه شایسته‌ای را در بین سازمانها بدست آورد و با پذیرش همگانی روبرو گردد. 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. (Ansof, 1987: 54)

اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سالهای آخر دهه ۱۹۵۰ برداشته شد. مدیران روشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت سازمان خود، در آینده تصمیم‌گیری کنند؛ قسمت تحلیلی این روش را طراحی استراتژی نامیده و فرایند طراحی گروهی آن را برنامه ریزی استراتژیک^۲ خوانده‌اند. دومین قدم در اوایل دهه ۱۹۷۰ برداشته شد، زمانی که مدیران کشف کردند که با هر تغییر گسسته در استراتژی سازمان، شکل‌گیری درون سازمانی شرکت نیز بایستی دگرگون می‌شد، این فرایند برنامه‌ریزی توانمندی نامگذاری شد. سومین قدم در سالهای آخر دهه ۱۹۷۰ و در واکنش نسبت به نظرات روزافزون تغییرات ناگهانی در محیط برداشته شد. برای مواجه شدن با این دگرگونی‌ها موسسات بازرگانی شروع به استفاده از فن واکنش استراتژیک در زمان واقعی کردند، و آن را مدیریت مسئله نامیدند. تازه‌ترین تدوین، استقرار برنامه ریزی 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 به دست آورده و با استفاده از یک سیستم خدماتی کامل و با شناخت توانمندیهای داخلی و فرصتهای محیطی زمینه رشد و پویایی سازمان را فراهم می‌کند. (فروزنده، ۱۳۸۴: ۳)

ما در این فصل نگاهی هر چند گذرا به وجوه استراتژی در سازمان و فرآیند مدیریت استراتژیک و وظایف آن خواهیم پرداخت، تا با شناختی مناسب نسبت به ویژگیها و عناصر مدیریت استراتژیک، آگاهانه فصول دیگر کتاب را مطالعه و بررسی کنیم.

۲-۲) تعریف استراتژی^۳

استراتژی را به مفهوم کلمه می‌توان سوق دادن، بردن، فرستادن و پاییدن، بیان کرد. در فرهنگ عمید استراتژی به معنی علم اداره کردن و حرکت ارتش در جنگ آورده شده است. (عمید، ۱۳۷۱: ۱۲۳) در زبان

^۱ - Strategic management

^۲ - Strategic planning

^۳ - کلمه استراتژی از ریشه یونانی STRAEGIA گرفته شده است، که به معنی هنر سرداری و سپهسالاری است.

فارسی به استراتژی راهبرد و یا سوق الجیش گفته می‌شود. اولین متفکر که به اندیشه استراتژیکی شکل داد یک فیلسوف چینی به نام سن تسو بود که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تحت عنوان «هنر جنگ» نگاشته و پدر استراتژی شناخته شده است. (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۱۴)

استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است و در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه، مورد توجه قرار گرفته است. گری هامل^۱ استراتژی را فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است. (Hamel, 1998: 133) استراتژی در واقع یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است و هدف آن تنظیم و تدوین و یا طبقه‌بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می‌بایستی بر حسب تقدم و ترتیب و توالی ویژه‌ای انجام شود.

پیتر ویکنز^۲ استراتژی را به صورت ساده، رساندن سازمان از یک نقطه به نقطه دیگر تعریف می‌کند. جک ولش^۳ مدیر عامل جنرال الکتریک اولین شرکتی که مطالعات استراتژی را اجرا نمود، استراتژی را چنین تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از تلاش برای درک این مطلب که در جهان امروزی چه جایگاهی را به خود اختصاص دادیم و نه پرداختن به این موضوع که آرزو داشتیم در چه جایگاهی می‌بودیم، در عوض باید ببینیم به کجا می‌خواهیم برسیم. استراتژی از دیدگاه آنسوف^۴ چنین تعریف گردید: 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 تأمین گردد. (Ansoff, 1984: 63) بر اساس نظریه مینتزبرگ^۵، تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه می‌توان مطرح ساخت که عبارتند از: (Mintzberg, 1988: 58)

۱- استراتژی به عنوان طرح^۶: استراتژیها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و نیز توسعه آنها آگاهانه و هدفمند است.

۲- استراتژی به عنوان نیرنگ^۷: استراتژی منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۳- استراتژی به عنوان الگو^۸: استراتژی الگویی در جریان تصمیم‌هاست.

۴- استراتژی به عنوان موفقیت^۹: استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیطش و یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی سازمان، تبدیل می‌شود.

^۱ - Gary Hamel

^۲ - Peter Wickens

^۳ - Jack Welch

^۴ - Ansoff

^۵ - Mintzberg

^۶ - Plan

^۷ - Ploy

^۸ - Pattern

^۹ - Position

۵- استراتژی به عنوان نگرش^۱: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روش عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است. در حقیقت استراتژی نیز مانند سایر شاخه‌های علم مدیریت مجموعه‌ای از اصول و قواعد است که شناخت و توان بکارگیری آنها به مدیران توانایی بهتری در اداره سازمان می‌بخشد. در محیط کسب و کار یک استراتژی از طریق کشف فرصت‌های حامل ارزش برای مشتری و پاسخگویی بهتر از رقیب به آن برای سازمان مزیت رقابتی می‌آفریند؛ این کارکرد اصلی استراتژی در یک سازمان است.

۲-۳) عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی

عوامل اصلی در تشکیل استراتژی با توجه به امکانات، موقعیتها، تواناییها و مشکلات هر سازمان، متفاوت و تغییرپذیر است. منتهی انتخاب استراتژی مناسب طرح سوالهای بسیاری را لازم می‌نماید که عبارتند از: در حال حاضر در چه شرایطی هستیم؟ آینده در چه شرایطی می‌خواهیم باشیم؟ این فاصله را چگونه می‌خواهیم طی کنیم؟

استراتژی یک فراگشت بسیار زیرکانه است برای دستیابی به اهداف، برای رسیدن به این منظور در طراحی‌های استراتژی باید عواملی را مد نظر قرار داد که رسیدن و یا نرسیدن به اهداف نهایی را ممکن یا غیر ممکن می‌نماید. (Bettis, 2003: 186) به عبارت دیگر تعیین جایگاه نیروهای اصلی که استراتژی باید از آنها بهره‌گیرد، از عوامل دستیابی به اهداف و ارزشها است. این عوامل به عوامل درونی یا داخلی سیستم و عوامل خارجی یا بیرونی سیستم تبدیل می‌شود که بایستی مورد توجه قرار گیرد. با توجه به موارد فوق عوامل مهم تشکیل دهنده استراتژی شامل موارد زیر می‌باشد: (Waterman, 2002:115)

- ۱- تعیین بیانیه ارزشی سازمان و اهداف غایی آن
 - ۲- داشتن تصویری جامع از محیط برون سازمانی و تعیین جایگاه سازمان در آن
 - ۳- داشتن هدفهای بلند مدت در راستای ارزشها و باورها، و فدا کردن فرصتهای آتی برای رونق آینده و احتراز از غافلگیری
 - ۴- تعیین رسالت و شخصیت سازمان
 - ۵- نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم‌گیری
 - ۶- ضرورت انسجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت
 - ۷- ایجاد باور در مدیران و کارکنان و ذی‌نفعان نسبت به اهداف
 - ۸- اتخاذ سیاست و تاکتیکهایی به عنوان وسیله‌ای برای تحقق هدفهای سازمانی
- امروزه یک استراتژی هیچ‌گاه معیار ثابت و مشخص در دست ندارد. اصولاً سازمان دارای اصول و معیارهای ثابتی است که استراتژی‌ها در قالب آن، انعطاف‌پذیر طراحی می‌شوند. بنابراین چندان بی‌ربط

¹ - Perspective

نیست اگر گفته شود که اندیشه‌های استراتژیکی بایستی بطور مداوم، واقعیت‌های تحول و دگرگونی امروزی را بحساب بیاورد.

۲-۴) فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را، نباید جدا از فرآیند مدیریت کلی سازمان به حساب آورد. همچنانکه می‌دانیم مدیریت سازمان در معنای کلی: فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، اجرا و کنترل فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف موسسه است. (ذفت، ۱۳۸۴: ۳۷) مدیریت استراتژیک هم پاره‌ای از فرآیند کلی مدیریت سازمانها است؛ به عبارت دیگر، اگر به سازمان به صورت سلسله مراتبی توجه شود، مدیریت استراتژیک در برگیرنده حیطه مدیریتی ویژه‌ای است که مدیریت عالی به آن مشغول است و از دو عنصر تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تشکیل شده است.

با پیگیری این رویکرد، مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان فرآیند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، هماهنگی و کنترل فعالیت‌هایی تعریف کرد که برای تنظیم روابط سازمان با محیط بیرونی و تعیین جهت و مسیر حرکت سازمان برای رسیدن به چشم انداز، صورت می‌گیرد. (Ambosie, 2009: 228) در تعریفی دیگر، مدیریت استراتژیک برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است تا به نحوی که موفقیت سازمان را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کند و سازمان را با بستر حرکت خود یعنی محیط ارتباط دهد. (Blomstrom, 2006: 107) فردآر دیوید^۱ مدیریت استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۴) بر اساس دیدگاه دیوید، مدیریت استراتژیک شامل مراحل اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد. مدیریت استراتژیک ویژگی‌های کلی مدیریت عمومی را داراست اما علاوه بر این ویژگی‌ها، از یک سری خصوصیات مختص خود نیز برخوردار می‌باشد که باعث تفاوت بین آنها می‌شود. در زیر به برخی از ویژگی‌های مدیریت استراتژیک اشاره می‌گردد:

- ۱- مدیریت استراتژیک بر عهده مدیریت عالی سازمان است.
- ۲- مدیریت استراتژیک به آینده و هدف‌های بلند آن توجه دارد.
- ۳- مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت یک سیستم باز در نظر می‌گیرد.
- ۴- مدیریت استراتژیک اهداف سازمان و جامعه را به یکدیگر پیوند می‌دهد.
- ۵- مدیریت استراتژیک مدیران سطوح پایین را هدایت می‌کند.
- ۶- مدیریت استراتژیک منابع را در راستای اهداف اصلی و بلند سازمان، توزیع می‌نماید.
- ۷- مدیریت استراتژیک نیاز به اطلاعات جامع و مناسب دارد.

^۱ - Fred R. David

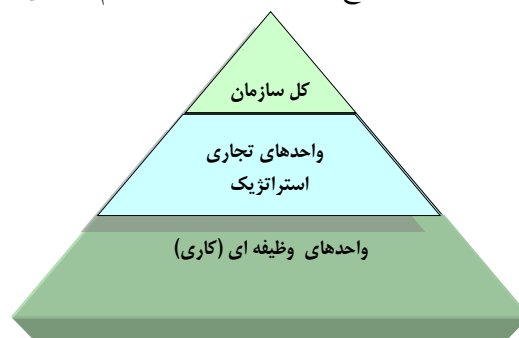
۲-۵) سطوح مدیریت استراتژیک

عموماً مدیریت استراتژیک را در سه سطح طبقه‌بندی می‌نمایند. بدین منظور در شرکت‌هایی که بسیار بزرگ هستند در چندین صنعت یا کسب و کار فعالیت می‌کنند، مدیریت استراتژیک در سه سطح کل سازمان^۱، سطح واحدهای کسب و کار^۲ و سطح وظیفه‌ای^۳ تعریف می‌شود. شرکتها و سازمانهایی که کوچکتر هستند و دارای ساختار سازمانی تخت‌تری هستند، مدیریت استراتژیک معمولاً در دو سطح کل سازمان و سطح وظیفه‌ای تعریف می‌شود. بنابراین سطوح سه گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

۱- سطح کل سازمان: هدف از مدیریت استراتژیک در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. استراتژیهای این سطح را استراتژیهای کل شرکت می‌نامند. (اعرابی، ۱۳۸۵: ۶)

۲- سطح واحد تجاری استراتژیک (کسب و کار): مدیریت استراتژیک سطح کسب و کار یا واحدهای استراتژیک بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک کسب و کار یا یک واحد تجاری استراتژیک در صنعت یا یک بخش از بازار خاص، تأکید می‌کند. در سازمانهای بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای مأموریت و استراتژیهای سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز، مأموریت و استراتژیهایی تعیین می‌شود.^۴

نمودار ۲-۱: سطوح مدیریت استراتژیک در هرم سازمانی



۳- سطح وظیفه‌ای: مدیریت استراتژیک سطح وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژیهای بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع را بیان می‌دارد. در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژیهای سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری

^۱ - Corporate Level

^۲ - Strategic Business Unit (SBU) Level

^۳ - Functional Level

۱- واحدهای تجاری استراتژیک از بخشهای کوچکتر و مستقل بازار-محصول تشکیل شده اند و به آنها مسئولیت و اختیار داده اند تا خود، حوزه های کاری خود را مدیریت کنند.

استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدینوسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. (Hunger & wheelen, 2001: 314) همانطور که یک شرکت بزرگ، چند واحد تجاری استراتژیک دارد هر واحد، استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها تشکیل شده است که هر یک استراتژیهای خاص خود پیروی می‌کند. جهت‌گیری استراتژی کاری از استراتژی سطوح بالاتر تعیین می‌شود.

۲-۶) وظایف مدیریت استراتژیک

با توجه به مطالب گذشته آموختیم که برای تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژیهای سازمانی مناسب، می‌توان از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده نمود. بنابراین یک مدیر استراتژیک برای پیاده سازی فرآیند مدیریت استراتژیک در یک سازمان باید درک صحیح از وظایف مدیریت استراتژیک داشته باشد و نسبت به آنها تسلط کافی داشته باشد.

مدیریت استراتژیک در یک سازمان باید تعریف روشن از کسب و کاری که در آن فعالیت می‌کند داشته باشد تا بتواند رسالت و هدف کلی سازمان را مشخص نموده و برای سازمان یک چشم انداز استراتژیک پدید آورد. (Ambosie, 2009: 236) سپس مدیران بر اساس رسالت و چشم‌انداز سازمان، نسبت به تعیین اهداف قابل سنجش و اندازه‌گیری که امکان دسترسی به آن وجود داشته باشد، اقدام می‌نمایند و برای رسیدن به این اهداف شروع به تدوین استراتژی‌های مناسب می‌نمایند تا بتوانند در مرحله اجرا، استراتژی‌های تدوین شده را عملی سازند و بر اهداف پیش‌بینی شده برسند. سرانجام مدیریت استراتژیک باید به ارزیابی عملکرد و نتایج آن بپردازد و همچنین نسبت به تحولات جدید حساس و بینا باشد تا در صورت لزوم به ایجاد تغییراتی به منظور اصلاح انحرافات احتمالی بپردازد. (نمودار ۱-۲)

۲-۶-۱) وظیفه اول: پدید آوردن چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک سازمان

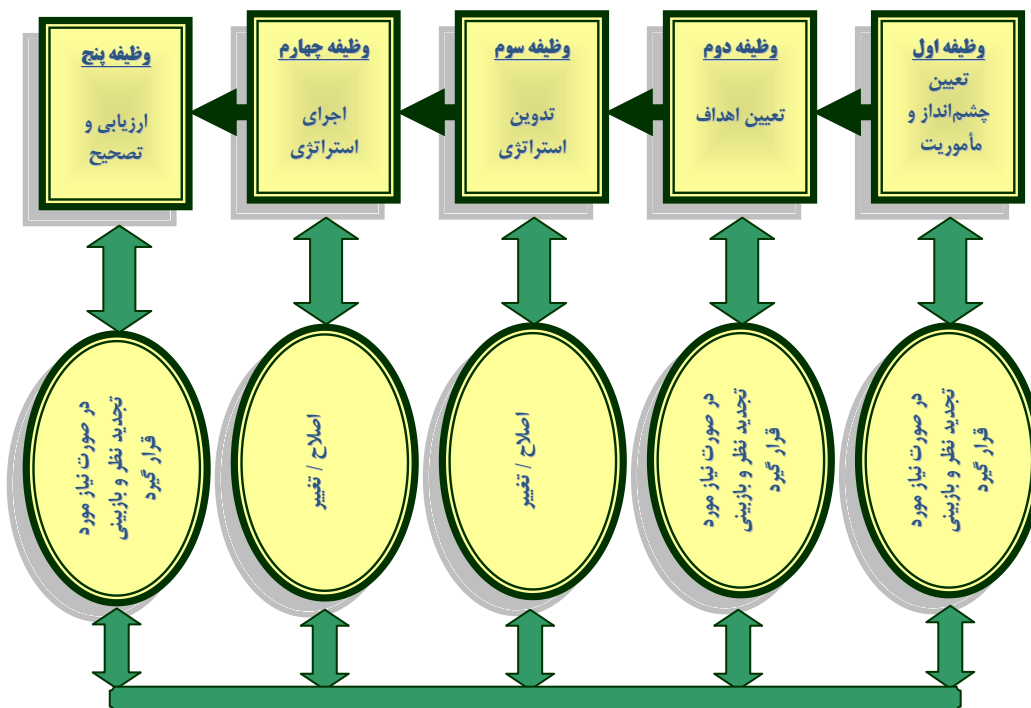
یکی از اصلی‌ترین مراحل مدیریت استراتژیک پدید آوردن چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک برای سازمان است. بنابراین شناخت مفهوم چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک و ویژگیهای آنها جزو اولین گام‌های مدیریت استراتژیک، به شمار می‌آید. در اینجا اشاره‌ای کوتاه به چشم‌انداز و مأموریت سازمان گردیده و مطالب تکمیلی در فصل بعد ارائه می‌گردد.

چشم‌انداز استراتژیک^۱: یکی از وظایف مدیریت استراتژیک تفکر در خصوص ساختار آتی شرکت و پدید آوردن چشم‌اندازی برای آینده است. چشم‌انداز که هر سازمانی برای خود دارد، مبین آن است که این سازمان می‌خواهد در چند سال دیگر در چه موقعیتی قرار داشته باشد. البته این چشم‌انداز در بستر باورها و ارزش‌ها و اعتقادات مدیران ارشد، ذینفعان، کارکنان و فلسفه وجودی سازمان شکل می‌گیرد.

^۱ - Strategic Vision

مأموریت استراتژیک^۱: مأموریت فلسفه وجودی و عمده‌ترین اهداف سازمان را بیان می‌کند. مأموریت نقشی است که یک سازمان در جامعه بعهده گرفته، تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. (Quigley, 2010: 29) مأموریت سازمان در قانون تأسیس هر سازمان که توسط مراجع قانونی یا اساس‌نامه‌های سازمان مشخص و تعیین می‌شود. مانند قانون اساسی، قوانین عادی، اساسنامه، مرامنامه.

نمودار ۲-۲: پنج وظیفه مدیریت استراتژیک



۲-۶-۲) وظیفه دوم: تعیین اهداف

پس از پدید آوردن رسالت و چشم‌انداز استراتژیک سازمان نوبت به تعیین اهداف سازمانی می‌رسد تا سازمان را در جهت تحقق رسالت و چشم‌انداز استراتژیک آن کمک کند و همچون چراغی راهنما، مسیر حرکت سازمان را روشن سازد و مانع از گمراهی سازمان از مسیر اصلی گردد. اهداف، مشخص‌کننده نتایج راهبردی است که سازمان باید به آنها دست یابد. اهداف را می‌توان در گروه‌های زیر در مدیریت استراتژیک مورد بررسی و تحلیل قرار داد.

اهداف مالی: اهداف مالی به آن دسته از اهدافی که با بهبود عملکرد مالی شرکت در ارتباط هستند، اشاره دارد. مدیران شرکت‌ها خواهان دسترسی به اهداف مالی تعیین شده هستند زیرا عملکرد قابل قبول مالی برای بقای شرکت حیاتی دارد.

¹ - Strategic Mission

اهداف استراتژیک: اهداف استراتژیک بیانگر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرار داده است و اجرای عملیات سازمان را که معطوف به آینده است شکل داده و جهت می‌بخشد. اهداف استراتژیک به اهداف مربوط به تحکیم موقعیت کلی شرکت در بازار و امکان موفقیت آن در عرصه رقابت اطلاق می‌شود. (Waterman, 2002: 115)

اهداف عملکردی: اهداف عملکردی، وضعیت نهایی اهداف کلی و عمده مشخص شده‌ای است که نسبت به بخشهای مختلف سازمان به صورت گسترده آورده شده است. اهداف عملکردی معیارهایی درباره محقق شدن اهداف استراتژیک و مالی هستند و با ارقام بیان می‌شوند و به آنها اهداف تاکتیکی یا اجرایی گفته می‌شود. (Friedman, 1986: 63)

اهداف بر اساس زمان دسترسی عموماً به سه دسته اهداف بلند مدت، میان مدت، و کوتاه مدت تقسیم می‌شوند. در نوع دیگر از تقسیم بندی اهداف در مدیریت استراتژیک، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

اهداف مادی: این اهداف دربرگیرنده جهتگیری‌های مادی سازمان است که سازمان جهت تحقق آنها تلاش می‌کند. افزایش سرمایه سازمان، کاهش هزینه‌ها، پیشتاز شدن در صنعت، کسب مزیت رقابتی و غیره جزو اهداف مادی به حساب می‌آیند.

اهداف انسانی و غیر انتفاعی: از آنجا که سازمانها متشکل از کارکنان هستند و در جوامع مختلف بشری شکل می‌گیرند، برخی از اهداف جهت‌گیری‌های انسانی و غیرانتفاعی داشته، که عموماً باعث کسب شهرت و تصویر مناسب برای سازمان می‌شود.

اهداف معنوی و مذهبی: مدیران و کارکنان در داخل سازمان و جوامع بشری که محیط سازمان را شکل می‌دهند، عموماً دارای اعتقادات معنوی و مذهبی خاص خود هستند، که می‌تواند در تعیین اهداف سازمانی مورد توجه قرار گیرند. توجه به این بُعد از اهداف، می‌تواند امکانات و فرصتهای زیادی را در اختیار سازمان قرار دهد.^۱

اهداف الهی و ارزشی: از دیدگاه دین اسلام و سایر ادیان الهی، همه کارهای انسان باید در راستای هدف متعال قرب الهی باشد. سازمانها نیز چون متشکل از انسانها هستند، مناسب است چه در زمان تأسیس و چه در مرحله فعالیت، برای خود اهداف الهی و ارزشی متعالی تعیین نمایند. اگر سازمانی خود را منطبق بر اهداف الهی و ارزشی نماید، هیچ گاه شکست بر آن راه نخواهد یافت. زیرا شکست در دنیای مادی بر آنهایی که اهداف متعالی دارند، وجود ندارد.

۱- اخیراً مدیریت بر اساس معنویت از دیدگاه محققان غربی نیز مورد توجه قرار گرفته است.

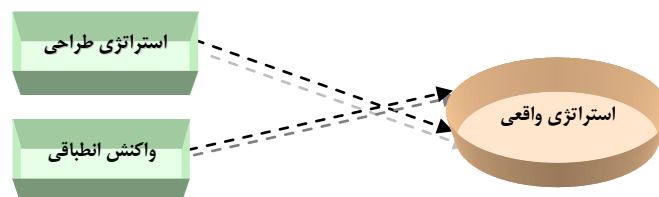
۲-۶-۳) وظیفه سوم: ساخت و تدوین استراتژی^۱

ساخت و تدوین استراتژی شامل اعمال ترکیبی است که مدیران سازمان برای تعقیب و پیگیری مأموریت سازمان و رسیدن به اهداف استراتژیک و مالی خود، اتخاذ نموده و یا قصد دارند اتخاذ کنند. (Kuklan, 2006: 87) در واقع تدوین و ساختن استراتژی با نحوه رسیدن به اهداف مطلوب ارزشی، استراتژیک و مالی، پشت سر گذاشتن رقبا و کسب امتیاز رقابتی، واکنش در برابر صنعت در حال تغییر و شرایط رقابتی و دفاع در برابر خطراتی که سلامت شرکت را تهدید می‌کنند و نیز رشد تجارت و کسب و کار شرکت، ارتباط دارد.

سازمانها در تدوین استراتژی بایستی مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک و مالی آن را مورد توجه قرار دهند و فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان که با آن روبروست را مورد شناسایی قرار دهند تا بتوانند استراتژیهای مناسب را برای سازمان در جهت رشد و توسعه آن تعیین نمایند؛ و این استراتژیها باید به گونه‌ای ساخته شوند که سازمانها را در راستای رسیدن به مأموریت و چشم انداز آن و همچنین اهداف تعیین شده، رهنمون شوند و مسیر حرکت سازمان را روشن و مبرهن سازند. در تدوین استراتژی باید نحوه رشد بازار و کسب و کار و جلب رضایت مشتریان مشخص باشد و چگونگی واکنش نسبت به صنایع در حال تغییر و شرایط بازار و سرمایه‌گذاری در موقعیت‌های جدید آشکار باشد؛ همچنین نحوه اداره هر یک از بخش‌های عملکردی کسب و کار و رسیدن به اهداف استراتژیک و مالی در تدوین استراتژی ملاک نظر قرار گیرد. (Morris, 2007: 128)

در تدوین استراتژی باید دقت نمود که استراتژیهای تدوین شده قابلیت اجرا داشته باشد و اصطلاحاً عمل‌گرا باشند و زمان استراتژی و اینکه چه کسانی در انجام آن دخیل باشند، باید مشخص باشد. استراتژیهای تدوین شده در طول زمان و در واکنش نسبت به تحولات رقابتی، نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان، تغییرات هزینه‌ها و مقررات تجاری و دیگر فرصتها، تهدیدها، متحول می‌شوند. (Zeithalm, 2005: 44) استراتژیهای واقعی یک شرکت ترکیبی از استراتژیهای برنامه‌ریزی شده و اعمال هدفمند و سنجیده شده (استراتژی طراحی شده) و استراتژیهای برنامه‌ریزی نشده همراه با واکنش‌های مورد نیاز در قبال تحولات پیش‌بینی نشده (واکنش انطباقی) و فشارهای جدید رقابتی می‌باشد. (الوانی، ۱۳۸۶: ۵۷)

نمودار ۲-۳: تشکیل استراتژی واقعی سازمان



¹ - Strategy Formulation

در حقیقت تدوین استراتژی، فرآیندی بی‌پایان است که باعث می‌شود استراتژی‌های واقعی شرکت، آمیزه‌ای از استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و شرایط پیش‌بینی نشده باشد. ساختن استراتژی مستلزم نوآوری و داشتن خلاقیت در کسب و کار و نیز تیزبینی و هوشیاری در شناسایی موقعیت‌های بازار و انتخاب یک گزینه در میان گزینه‌های مختلف است؛ در حقیقت ساختن استراتژی یک عمل کارآفرینانه و خطر جویانه و ماجراجویانه است. (Milburn, 1997: 114) چالش ساخت استراتژی در جدید بودن، به هنگام بودن، واکنش نشان دادن نسبت به شرایط متغیر و فرصت طلبانه بودن آن خلاصه می‌شود. بنابراین تدوین استراتژی نیازمند مدیران کارآفرین است و تمرینی برای کارآفرینی محسوب می‌شود.

ویژگیهای مدیران کارآفرین

- *- پی‌گیری جسورانه موقعیت‌های جدید استراتژیک .
- *- تأکید بر لزوم ایجاد نوآوری در رقابتها .
- *- پیشگام بودن در جهت بهبود عملکرد شرکت .
- *- علاقه به پیشرو بودن و خطر کردن .
- *- واکنش سریع و فرصت طلبانه نسبت به تحولات جدید .
- *- تدوین و طراحی استراتژی‌های راهگشا و نوآورانه

منبع: (Robin & Giallourakis, 2008: 67)

برنامه استراتژیک^۱ شامل چشم‌انداز استراتژیک و رسالت شرکت، اهداف عملکردی استراتژیک و مالی، و استراتژی جامع برای رسیدن به این اهداف می‌باشد. (Peters, 2006: 432) برنامه استراتژیک تعیین می‌کند که شرکت به کدام سو رهسپار است و اهداف عملکردی کوتاه مدت و بلند مدت آن را مشخص می‌کند و نیز بیانگر فعالیتها و اعمال مدیر شرکت در جهت حصول به نتایج است.

۲-۶-۴) وظیفه چهارم: اجرای استراتژی^۲

اجرای استراتژی عبارتست از مجموع فعالیتهایی که برای اجرای یک طرح استراتژیک لازم و ضروری است. اجرای استراتژی فرایندی است که براساس آن استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه‌ها، بودجه و رویه‌ها به اجرا در می‌آیند و عملی می‌شوند. اگرچه مرحله اجرای استراتژی پس از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما بخش کلیدی از فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. (Biggadike, 2007: 623) تدوین و اجرای استراتژیها، شبیه دو روی سکه است: استراتژیها، بدون اجرا، بیانگر هیچ مفهومی نیستند. فرآیند اجرای استراتژی در اصل از مرحله برنامه‌ریزی دقت بیشتری را ایجاب می‌کند، زیرا اجرا بیشتر از برنامه‌ریزی وقت گیر است، مشکلات بسیاری که قابل پیش‌بینی نبوده در حین اجرا آشکار می‌شود؛ تأثیر عواملی که قابل کنترل نیستند در این هنگام خیلی بیشتر مشخص می‌گردد. توجه به این نکته مهم است که

¹ - Strategic Plan

² - Strategy Implementation

موفقیت اجرای استراتژیهای تدوین شده با عنایت به سیستم‌های مدیریتی، سیاستها، ساختار، منابع و قابلیت‌های موجود سازمان محدود می‌شود؛ به همین سبب لازم است در داخل سازمان عناصر ضروری به شکلی مناسب با استراتژی، تنظیم شوند. (Richard, 2000: 97)

به طور کلی اجرای استراتژی نیاز به دو ابزار دارد. اولین ابزار، استراتژی در سطح وظیفه می‌باشد. مزایای رقابتی و قابلیت‌های متمایز و برجسته‌ای را که شرکتها در جستجوی آنها هستند، در مهارتها به منابع و توانمندیهای سطح وظیفه‌ای خلاصه می‌شوند. استراتژیهای وظیفه‌ای روشهایی برای هماهنگ‌سازی مهارتها، منابع و توانمندیهای تجاری سازمان به شمار می‌روند و عموماً در حوزه‌های زیر تعریف می‌شود:

۱- استراتژی وظیفه‌ای حوزه بازاریابی

۲- استراتژی وظیفه‌ای حوزه مالی

۳- استراتژی وظیفه‌ای حوزه تولید و عملیات

۴- استراتژی وظیفه‌ای حوزه منابع انسانی

۵- استراتژی وظیفه‌ای حوزه تحقیق و توسعه

۶- استراتژی وظیفه‌ای حوزه سیستم‌های اطلاعاتی

ابزار دوم ساختار سازمانی می‌باشد. هر استراتژی در داخل یک سازمان اجرا می‌گردد، به همین سبب در موسسات بین ساختار با استراتژی یک پیوند وجود دارد. سازمانها برای اینکه بتوانند اهداف خود را تحقق بخشند، در ساختارهایشان در مفهوم کلی از دو نوع مشخصه برخوردارند: (Biggadike, 2007: 627)

- متمایز شدن: در داخل سازمان به سبب تقسیم کار و تخصصی شدن به وجود می‌آید.

- یکپارچه گشتن: سازگاری و هماهنگی بین قسمتهای مختلف سازمان، یک ضرورت اساسی است که یا توجه به مفهوم یکپارچه گشتن حاصل می‌شود.

۲-۶-۵) وظیفه پنجم: ارزیابی و کنترل استراتژی

پنجمین وظیفه مدیریت استراتژیک، ارزیابی و کنترل نتایج اجرای استراتژی با اهداف تعیین شده و معیارها و استانداردهای مشخص است. در این مرحله آنچه مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد این است که استراتژی اجرا شده و یا در حال اجرا، به چه میزان، سازمان را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری رسانده است. با ارزیابی و کنترل استراتژیها مشخص می‌شود که آیا سازمان باید استراتژیهای جدیدی برای خود تعریف نماید و یا استراتژیهای قدیمی را با انجام اصلاحاتی بکار گیرد. برای اینکه ارزیابی و کنترل استراتژیها به گونه موثر و مناسب انجام شود، باید به سه نکته توجه نمود: (Schoeffler, 2004: 390)

نکته اول: برخوردار بودن مدیران از انگیزش بالا در ارزیابی و کنترل استراتژیهای سازمانی که آنها را بسوی موفقیت و یا عدم موفقیت سوق خواهد داد.

نکته دوم: ایجاد یک سیستم یا فرایند بازخورد مناسب است. یک سیستم ارتباطی و بازخورد موثر، انحرافات بوجود آمده در هر مرحله مدیریت استراتژیک را بهنگام به مدیران اطلاع خواهد داد و زمینه را برای تدابیر لازم آماده خواهد ساخت.

نکته سوم: تعیین شاخص‌هایی برای کنترل نتایج استراتژیها و ایجاد استانداردها و الگوهایی برای سنجش موفقیت آن است. این استانداردها، معیارهایی را برای ارزیابی استراتژیها پدید آورده و راهنمای تصمیمات مربوط به مدیریت استراتژیک خواهد بود.

بنابراین مدیران استراتژیک باید دائماً عملکرد استراتژیک سازمان را ارزیابی کنند و شرایط و اوضاع سازمان را در کنترل داشته باشند و در مورد اینکه کارها به خوبی پیش می‌رود یا خیر، تصمیم‌گیری نمایند و تغییرات لازم را انجام دهند. ارزیابی و کنترل استراتژیها، موجب می‌شود که مدیران نسبت به استراتژیهای کنونی شرکت اعتماد تازه‌ای پیدا کنند و یا متوجه اقدامات اصلاحی شوند و برخی از نقاط ضعف را بهبود بخشند. اقدامات اصلاحی آخرین فعالیتی است که در ارزیابی و کنترل استراتژی انجام می‌شود و مستلزم تغییراتی است که سازمان بعمل می‌آورد تا از نظر رقابتی، در آینده دارای موضع و جایگاه مناسبتری شود. امکان دارد اقدامات اصلاحی به ایجاد تغییر در فرایند تدوین و اجرای استراتژی منتهی شود که در این صورت شرکت ناگزیر می‌شود فرایند تدوین و اجرای استراتژی را تغییر دهد؛ این تغییرات اصلاحی و جبرانی می‌تواند شامل موارد زیر شود: (Simons, 2010: 74)

- تغییر خط سیر بلند مدت شرکت
- تعریف مجدد کسب و کار
- تعدیل استراتژی و بهبود اجرای استراتژی
- افزایش یا کاهش اهداف عملکردی

۷-۲) جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک

از آنجا که تفکر استراتژیک یک مفهوم عمیق و گسترده در فرآیند مدیریت استراتژیک است، لذا برای تعریف و شناخت آن باید ابعاد تفکر استراتژیک که شامل ماهیت، ویژگیها و کارکردهای آن می‌باشد، (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۵۱) بررسی و تشریح گردد.

* **بعد ماهیت:** از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد که کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت موثر است و کدام یک نیست. بدون این تشخیص مصرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت.

*** بُعد ویژگیها :** مهمترین ویژگی تفکر استراتژیک نگرش تمام‌نگر^۱ به فضای کسب و کار است. این نوع نگرش یک تصویر کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌نماید و زیربنای تشخیص و تصمیم‌گیری سازمانی قرار می‌گیرد و از این طریق سازمان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند. یادگیری دو حلقه‌ای از دیگر ویژگی تفکر استراتژیک می‌باشد. در حلقه اول، یادگیری با بهره‌گیری از نظام بازخور و در چارچوب قواعد و پارادایم‌های^۲ حاکم حاصل می‌شود؛ ولی در حلقه دوم یادگیری در تفکر استراتژیک، خود قواعد و پارادایم‌های حاکم نیز در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می‌کند. (Greenley, 2007: 120) این ویژگی تفکر استراتژیک اثربخشی آن را در تحولات عمیق محیطی حفظ می‌نماید.

نمودار ۲-۴: ابعاد تفکر استراتژیک



در محیط کسب و کار عواملی باعث موفقیت سازمان می‌شوند که در خلق ارزش برای مشتری، نقش اساسی داشته باشند. تشخیص این عوامل حاصل از بصیرت و فهم در تفکر استراتژیک است.

*** بُعد کارکردها :**

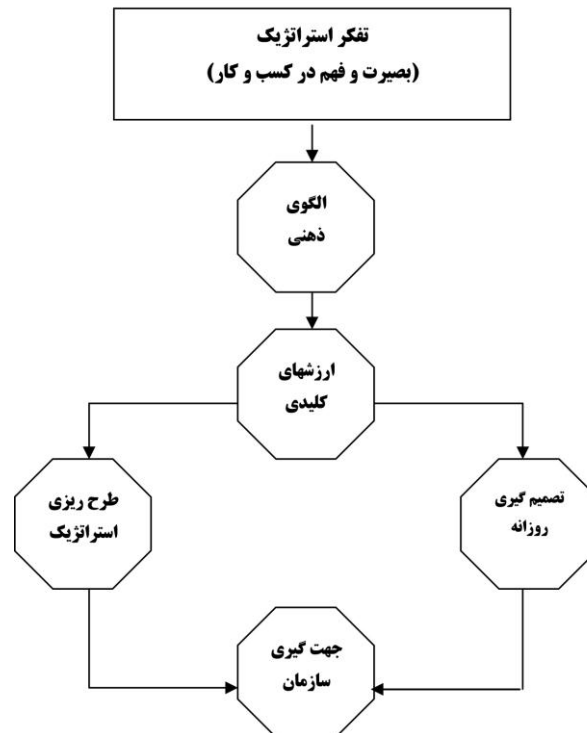
کارکرد اصلی تفکر استراتژیک خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه در یک سازمان استراتژیست‌ها چشم‌انداز خلق می‌کنند و نه برنامه‌ریزان. چشم‌انداز سمت و سوی مطلوب حرکت سازمان را مشخص می‌کند و به حرکت سازمان جهت می‌بخشد. استراتژی در راستای چشم‌انداز شکل می‌گیرد و در صورت اثربخشی، سازمان را بسوی آن به حرکت درمی‌آورد. تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک مکمل هم بوده و هر دو جزء فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می‌روند. تفکر استراتژیک به خلق استراتژی می‌پردازد و برای پیاده‌سازی و تبیین آن از ابزارها و روشهای برنامه‌ریزی استراتژیک، استفاده می‌شود. بنابراین تفکر استراتژیک مسیر حرکت را برای سازمان مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک حرکت سازمان را در مسیر تعیین شده، تسهیل می‌نماید. (peters, 2006: 13) تفکر استراتژیک با بررسی عوامل کلیدی داخلی و خارجی، موجبات خلق

¹-Holistic Approach

²- Paradigm

راهکارهای بدیع و خلاق را فراهم می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف استراتژیک را به برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت اجرایی تبدیل و آن را عملیاتی می‌نماید.

نمودار ۲-۵: نقش تفکر استراتژیک در هدایت سازمان



بکارگیری تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک راه رسیدن سازمان به موفقیت و تعالی است؛ و این شیوه نگرش تشکیل دهنده یک چارچوب اصولی برای پیوند کاربردی تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک است.

خلاصه فصل دوم:

در این فصل ابتدا با تعاریف استراتژی و مدیریت استراتژیک از نظر اندیشمندان مختلف آشنا شدیم؛ و نیز سطوح مدیریت استراتژیک را بیان کرده و وظایف پنج گانه در مدیریت استراتژیک را به تفصیل بررسی کردیم:

وظیفه اول) یکی از اصلی‌ترین مراحل مدیریت استراتژیک پدید آوردن چشم انداز و مأموریت استراتژیک برای سازمان است. بنابراین شناخت مفهوم چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک و ویژگیهای آنها جزو اولین گام‌های مدیریت استراتژیک به شمار می‌آید.

وظیفه دوم) پس از پدید آوردن مأموریت و چشم‌انداز استراتژیک سازمان نوبت به تعیین اهداف سازمانی می‌رسد تا سازمان را در جهت تحقق مأموریت و چشم‌انداز استراتژیک آن کمک کند و همچون چراغی راهنما، مسیر حرکت سازمان را روشن سازد و مانع از گمراهی سازمان از مسیر اصلی گردد.

وظیفه سوم) ساخت و تدوین استراتژی شامل اعمال ترکیبی است که مدیران سازمان برای تعقیب و پیگیری مأموریت سازمان و رسیدن به اهداف استراتژیک و مالی خود، اتخاذ نموده و یا قصد دارند اتخاذ کنند. در واقع تدوین و ساختن استراتژی با نحوه رسیدن به اهداف مطلوب استراتژیک و مالی، پشت سر گذاشتن رقبا و کسب امتیاز رقابتی، واکنش در برابر صنعت در حال تغییر و شرایط رقابتی و دفاع در برابر خطراتی که سلامت شرکت را تهدید می‌کنند و نیز رشد تجارت و کسب و کار شرکت، ارتباط دارد.

وظیفه چهارم) اجرای استراتژی عبارتست از مجموع فعالیتهای و انتخاب‌هایی که برای اجرای یک طرح استراتژیک لازم و ضروری است. اجرای استراتژی فرایندی است که براساس آن سیاست‌ها و استراتژی-ها، با بهره‌گیری از برنامه‌ها، بودجه و رویه‌ها به اجرا در می‌آیند و عملی می‌شوند. اگرچه مرحله اجرای استراتژی پس از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما بخش کلیدی از فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود.

وظیفه پنجم) پنجمین وظیفه مدیریت استراتژیک، ارزیابی و کنترل نتایج اجرای استراتژی با اهداف تعیین شده و معیارها و استانداردهای مشخص است. در این مرحله آنچه مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد این است که استراتژی اجرا شده و یا در حال اجرا، به چه میزان، سازمان را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری رسانده است.

پس از تشریح وظایف پنج‌گانه، به بررسی جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک پرداختیم.

سوالات چهار گزینه‌ای:

۱- بر اساس نظریه مینزبرگ، در کدام دیدگاه استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی و هماهنگ کننده، عمل می‌نماید؟

الف) استراتژی به عنوان طرح

ب) استراتژی به عنوان الگو

ج) استراتژی به عنوان موفقیت

د) استراتژی به عنوان نگرش

۲- کدام یک از موارد زیر در مورد ویژگیهای مدیریت استراتژیک درست نمی‌باشد؟

الف) مدیریت استراتژیک بر عهده مدیریت عالی سازمان است.

ب) مدیریت استراتژیک اهداف سازمان و جامعه را به صورت مستقل در نظر می‌گیرد.

ج) مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت سیستم باز در نظر می‌گیرد.

د) همه موارد فوق

۳- وضعیت نهایی اهداف کلی و عمده مشخص شده‌ای است که نسبت به بخشهای مختلف سازمان به صورت گسترده آورده می‌شود؟

الف) اهداف عملکردی ب) اهداف استراتژیک ج) اهداف عملکردی د) اهداف ارزشی

- ۴- کدام یک از موارد زیر در مورد ساخت و تدوین استراتژی صحیح نمی‌باشد؟
 الف) در تدوین استراتژی باید زمان استراتژی و اینکه چه کسانی در انجام آن دخیل باشند، باید مشخص شود.
 ب) استراتژی واقعی شرکت ترکیبی از استراتژی برنامه‌ریزی شده و واکنش‌های انطباقی است.
 ج) استراتژیها در طول زمان ثابت باقی می‌مانند.
 د) همه موارد فوق
- ۵- آخرین فعالیتی است که در ارزیابی و کنترل استراتژی انجام می‌شود؟
 الف) اقدامات اصلاحی
 ب) تعیین شاخص‌ها برای کنترل
 ج) ایجاد سیستم و فرآیند بازخورد
 د) کنترل نتایج با اهداف تعیین شده
- ۶- کدامیک از ابعاد تفکر استراتژیک یک تصویر کلی از کسب و کار ایجاد می‌کند؟
 الف) بُعد ماهیت
 ب) بُعد ویژگیها
 ج) بُعد کارکردها
 د) همه موارد
- ۷- کارکرد اصلی تفکر استراتژیک چیست؟
 الف) نگرش تمام نگر
 ب) یادگیری دو حلقه‌ای
 ج) ایجاد بصیرت و فهم
 د) خلق چشم‌انداز

سوالات تشریحی:

- ۱- عوامل مهم تشکیل دهنده استراتژی را بیان نمایید؟
- ۲- سطوح مدیریت استراتژیک را توضیح دهید؟
- ۳- در وظیفه دوم یعنی تعیین اهداف، اهداف معنوی و مذهبی، و اهداف الهی و ارزشی را بیان نمایید؟
- ۴- چالش ساخت استراتژی اشاره به چه مواردی دارد؟
- ۵- استراتژی وظیفه‌ای عموماً در کدامیک از حوزه‌ها مطرح می‌شود؟
- ۶- سه نکته مهم در ارزیابی و کنترل استراتژی چیست؟

فصل سوم:

مدل‌ها در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

هدف کلی:

آشنایی با مدل‌های مختلف و مشهور در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانها

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان گرامی انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر و خط‌مشی هاروارد را توضیح دهید.
- ۲- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی و نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج را شرح دهید.
- ۳- مدل‌های وایتمن، مینزبرگ، رایت، هیل، پیگلز و روجر در برنامه‌ریزی استراتژیک را بیان نمایید.
- ۴- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید را توضیح دهید.
- ۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون را توضیح دهید.
- ۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر را توضیح دهید.
- ۷- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا را بیان نمایید.
- ۸- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون را شرح دهید.
- ۹- مدل استراتژی اقیانوس آبی را شرح دهید.

۳-۱) مقدمه

برای فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، علما و دانشمندان متعددی به ارائه مدل‌های مختلف پرداخته‌اند. آنها سعی نموده‌اند جنبه‌هایی که در فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان مهم بوده را شناسایی نموده و تا حد امکان آنها را به صورت کامل در مدل پیشنهادی خود مورد توجه قرار دهند. به همین دلیل است که تعداد زیادی مدل در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است و روز به روز بر تعداد آنها افزوده می‌شود. ضرب المثلی که می‌تواند این حالت را بدرستی تشبیه کند، مثل فیل و اتاق تاریک است. هنری مینزبرگ در کتاب جنگل استراتژی خود بیان می‌دارد که ما افراد نابینا هستیم و مدیریت استراتژیک فیل ما است. از آنجا که هیچ کدام از ما بینایی نداشته‌ایم تا کل پیکر فیل را ببینیم، هر یک بخشی از آن را لمس کرده و درباره بقیه آن اظهار نظرهای ناقصی نموده‌ایم. ما یقیناً با جمع کردن اجزای فیل نمی‌توانیم یک فیل کامل بدست آوریم. یک فیل بیش از اینهاست. (مینزبرگ و همکاران، ۱۳۸۸: ۸)

به هر حال با توجه به این مطلب هر یک از مدل‌های ارائه شده در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق مربوطه ابعادی از مدیریت استراتژیک را در نظر گرفته‌اند. بر این اساس ما در این فصل سعی نمودیم تا حد امکان برخی از این مدل‌های ارائه شده را بیان نماییم. توجه به مدل‌های ارائه شده، خالی از لطف نیست و این امکان را برای ما میسر می‌سازد تا نقاط تشابه و تفاوت آنها را شناسایی نموده و با تفکر بروی آنها، نسبت به فرآیند مدیریت استراتژیک صاحب دیدگاه و نگرش باشیم. در اینجا ابتدا لازم می‌دانیم که اشاره‌ای هر چند کوتاه به مفهوم مدل داشته باشیم تا با آگاهی نسبت به مفاهیم مدل و مدل‌سازی، به بررسی مدل‌های مطرح شده بپردازیم.

۳-۲) مدل‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک

یکی از تدابیری که در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به منظور شناخت بهتر و ساده‌تر عوامل و متغیرهای موجود در سازمان، کاربرد دارد، مدل یا الگو است. مدل عبارتست از الگویی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استفاده نمود. مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان با توجه به شرایط و موقعیت‌های سازمانی خود با استفاده از مدل‌های مختلف، می‌توانند استراتژیهای مناسب را برای سازمان خود اتخاذ نموده و به مرحله اجرا درآورند.

مشکل اصلی در مدل‌های ارائه شده، این است که گاهی مدل‌ها گویای واقعیات نبوده و سیستم اصلی را به درستی نشان نمی‌دهند. در چنین حالتی باید مدیران سازمان نهایت دقت خود را در انتخاب مدل‌های مناسب با

توجه به مقتضیات و واقعیت‌های موجود سازمان، انجام دهند. توجه به این نکته ضروری است که مدل‌ها برداشت و شمایی از واقعیت هستند، ولی عین واقعیت نبوده و از این رو نشان‌دهنده دقیق سیستم‌های واقعی نمی‌باشند. البته این خصوصیت منفی برای مدل به شمار نمی‌رود، زیرا یکی از هدفهای مدل ساده ساختن و نشان دادن اجزای اصلی و مورد نظر سیستم می‌باشد و گاهی اوقات در مدل‌سازی عوامل اضافی و مخل عمداً کنار نهاده می‌شوند تا مدلی بدست آید که ضمن نشان دادن اجزای اصلی و ارتباط بین آنها، به اندازه کافی ساده بوده و به سهولت مورد استفاده قرار گیرد. (الوانی، ۱۳۸۶: ۲۶) مدل مطلوب، مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک را دارا بوده و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزا، وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان سازمان قرار دهد.

۳-۳) مدل برنامه ریزی جامع استراتژیک تایلر

مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک جزء اولین مدل‌های مدیریت استراتژیک بشمار می‌رود که توسط تایلر^۱ در سال ۱۹۷۵ ارائه گردید. از دیدگاه تایلر مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن مأموریتها، اهداف و خطوط کلی فعالیتهای سازمانی در چارچوب ارزشهای حاکم جامعه تعیین می‌شود و سپس اولویتها و اقدامات لازم معین می‌گردد. مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر در ۹ مرحله به شرح زیر بیان می‌گردد. (Taylor, 1975)

در مرحله اول سازمان‌ها باید برای خود اهدافی را تعیین نمایند که آنها را به سوی مأموریت و چشم انداز مشخص شده خود رهنمون سازد. (تعیین هدف) در مرحله دوم ممکن است سازمان‌ها برای خود در سالهای قبل استراتژی‌هایی را تعیین کرده باشند که یا در مرحله اجرا باشد و یا به صورت مستند در اسناد آن شرکت موجود باشد، لیکن هیچ وقت به صورت عملی به مرحله اجرا در نیامده باشد؛ تایلر تأکید می‌نماید که برنامه‌ریزان استراتژیک باید این استراتژیها و اهداف جاری سازمان را بدرستی تشخیص دهند، زیرا این تشخیص به آنها کمک خواهد نمود که در راستای شناسایی یک استراتژی درست و دقیق در مراحل بعدی مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت نمایند. (شناسایی استراتژی‌های کنونی سازمان) در مرحله سوم عوامل محیطی در این مدل در قالب عوامل محیط کلان و محیط صنعت بررسی می‌شود. (تحلیل محیطی سازمان) در مرحله چهارم مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر، نقاط قوت و ضعف سازمان در مقایسه با نقاط قوت و ضعف شرکت‌های رقیب در صنعت تعیین می‌شود. (تحلیل منابع) در مرحله پنجم تایلر در مدل ارائه شده خود،

^۱ - Taylor

برای شناخت وضع کلی سازمان که در برگیرنده مهمترین عوامل سازمان است، باید از تلفیق و تحلیل همزمان مراحل دوم و سوم و چهارم استفاده نمود. با استفاده از نتایج مرحله پنجم می‌توان وضع کلی و موقعیت کنونی سازمان را شناخت و بر اساس آن به تعیین و تدوین استراتژی‌های سازمانی، در مراحل بعد اقدام نمود. (شناخت وضع کلی سازمان) در مرحله ششم برای تعیین میزان تغییرات استراتژیک سازمان باید نتایج و پیامدهای ادامه استراتژیهای کنونی را بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک سازمان، ارزیابی و پیش‌بینی نمود. در این حالت هر قدر که استراتژیهای کنونی قدیمی‌تر باشد و محیط نیز پایدارتر باشد، ارزیابی و پیش‌بینی نتایج و پیامدهای ادامه استراتژیهای کنونی راحت‌تر و دقیق‌تر است. مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان می‌توانند با توجه به نتایج تحلیل شکاف و فاصله عملکردی بین هدف‌های تعیین شده و نتایجی که در اجرای استراتژی کنونی به دست می‌آید؛ مشخص و تعیین نمایند که آیا استراتژی و شیوه اجرای آن را تغییر بدهند و یا نخیر آن را ادامه بدهند. (Montanari, 2008: 23) مرحله ششم مدل همچنین مقدار و میزان تغییرات در استراتژی کل سازمان و اجزای آن را مشخص و تعیین می‌نماید. (تعیین میزان تغییرات استراتژیک) در مرحله هفتم با توجه به نتایج تحلیل شکاف و فاصله عملکردی در مرحله قبل، چنانچه مشخص شود، تغییر در استراتژی سازمان، موجبات کاهش این شکاف یا فاصله خواهد شد، گام اصلی در این مرحله یعنی شناسایی، ارزیابی و انتخاب راه‌های استراتژیک متفاوت، برداشته خواهد شد. (تصمیم‌گیری استراتژیک) تصمیم‌گیری استراتژیک از سه وظیفه اصلی در این مدل حاصل می‌شود که عبارتند از: (Taylor, 1975: 38)

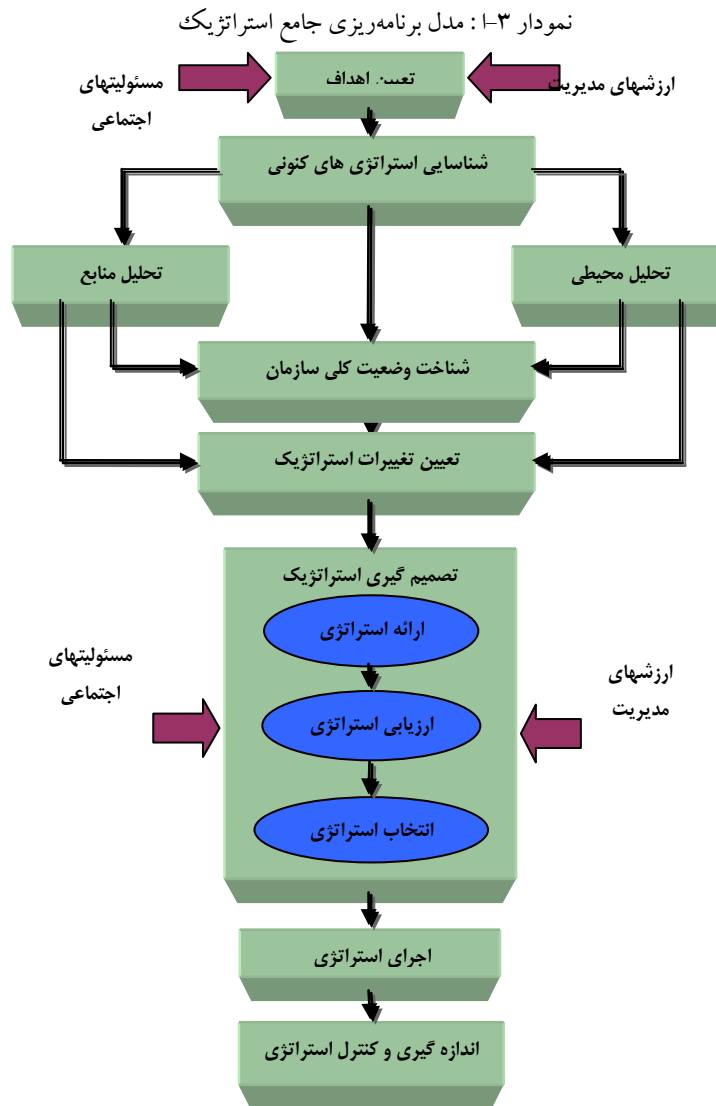
۱- ارائه استراتژی‌ها: با تحلیل و تفکر در شرایط و همچنین با هم‌اندیشی و ایجاد جلسات گروهی، می‌توان استراتژیهای گوناگون و متنوعی را برای کاهش این شکاف و فاصله عملکردی ارائه نمود.

۲- ارزیابی استراتژی‌ها: برای تصمیم‌گیری استراتژیک باید استراتژی‌های گوناگون ارائه شده را بر اساس شاخص‌ها و معیارهایی مورد ارزیابی و سنجش قرار داد. تایلر از چهار شاخص برای ارزیابی استراتژیها استفاده نموده که عبارتند از:

- * میزان سازگاری استراتژی با هدف‌های کوتاه مدت، بلند مدت و سیاست‌های سازمان
- * میزان و چگونگی تأثیر پذیری استراتژی از فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک سازمان
- * میزان توانایی‌ها و امکانات سازمان برای اجرای استراتژی
- * میزان تحقق اهداف تعیین شده بوسیله استراتژی

۳- انتخاب استراتژی‌ها: پس از ارزیابی استراتژیهای ارائه شده، برای انتخاب بهترین استراتژی، مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک باید استراتژیهایی را انتخاب نمایند که بیشترین سازگاری را با شاخص‌های چهارگانه

داشته باشد و از سوی دیگر در این مرحله، مسئولیت‌های اجتماعی و ارزش‌های مدیریتی به عنوان دو فاکتور تأثیرگذار به حساب می‌آیند.



در مرحله هشتم پس از انتخاب استراتژی مناسب در مرحله هفتم، باید آن را به مرحله اجرا گذاشت. برای این منظور باید فعالیت‌های سازمان را با استراتژی انتخاب شده همسو و هم‌جهت کرده و کارکنان سازمان را برای اجرای استراتژی متعهد و با انگیزه نمود. (اجرای استراتژی) در مرحله نهم بعد از اجرایی شدن استراتژی، مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک باید در فواصل و زمانهای معین و مشخص، نحوه اجرای استراتژی و میزان حصول نتایج را مورد سنجش و کنترل قرار دهند و در صورت بروز انحراف در مسیر اجرای استراتژی، نسبت به تصحیح آن اقدام نمایند. (اندازه‌گیری و کنترل استراتژی)

۳-۴) مدل خط مشی هاروارد

اندرسن^۱ در سال ۱۹۸۰ مدل خط‌مشی هاروارد، معروف به روش SWOT^۲ (تحلیل شرایط داخلی و خارجی) را ارائه نمود. مدل خط‌مشی هاروارد یا روش SWOT یکی از مناسبترین و کاربردی‌ترین روش‌ها در تدوین استراتژی به شمار می‌رود. در این روش عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) برای یک سازمان شناسایی می‌شود. به هر حال پس از تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان همچنین فرصتها و تهدیدها محیطی سازمان، آنها را در جدول یا ماتریس SWOT در خانه‌های مربوطه مطابق جدول ۳-۱ قرار می‌دهیم. (Anderson, 1980: 140-143)

جدول ۳-۱: ماتریس SWOT

عوامل داخلی	عوامل داخلی	عوامل داخلی
	عوامل خارجی	عوامل خارجی
ضعفها	قوتها	فرصتها
استراتژیهای WO	استراتژیهای SO	استراتژیهای WT
استراتژیهای محافظه کارانه	استراتژیهای تهاجمی	استراتژیهای رقابتی
تهدیدها	تهدیدها	تهدیدها
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	استراتژیهای WO
استراتژیهای تدافعی	استراتژیهای رقابتی	استراتژیهای تهاجمی

حال برای تعیین استراتژی‌های مناسب یک سازمان در روش SWOT از تطبیق بین عوامل درونی و بیرونی سازمان استفاده می‌کنیم. به عبارت دیگر فرصتها و تهدیدهای محیطی را با قوت‌ها و ضعفهای سازمان تطبیق می‌دهیم که حاصل آن ایجاد چهار گروه استراتژی است. این چهار گروه استراتژی عبارتند از: استراتژیهای SO؛ استراتژیهای WO؛ استراتژیهای ST؛ استراتژیهای WT؛

¹ - Anderson

² - Organization Strength and Weakness , Environmental Opportunities and Threats (SWOT or TOWS Matrix)

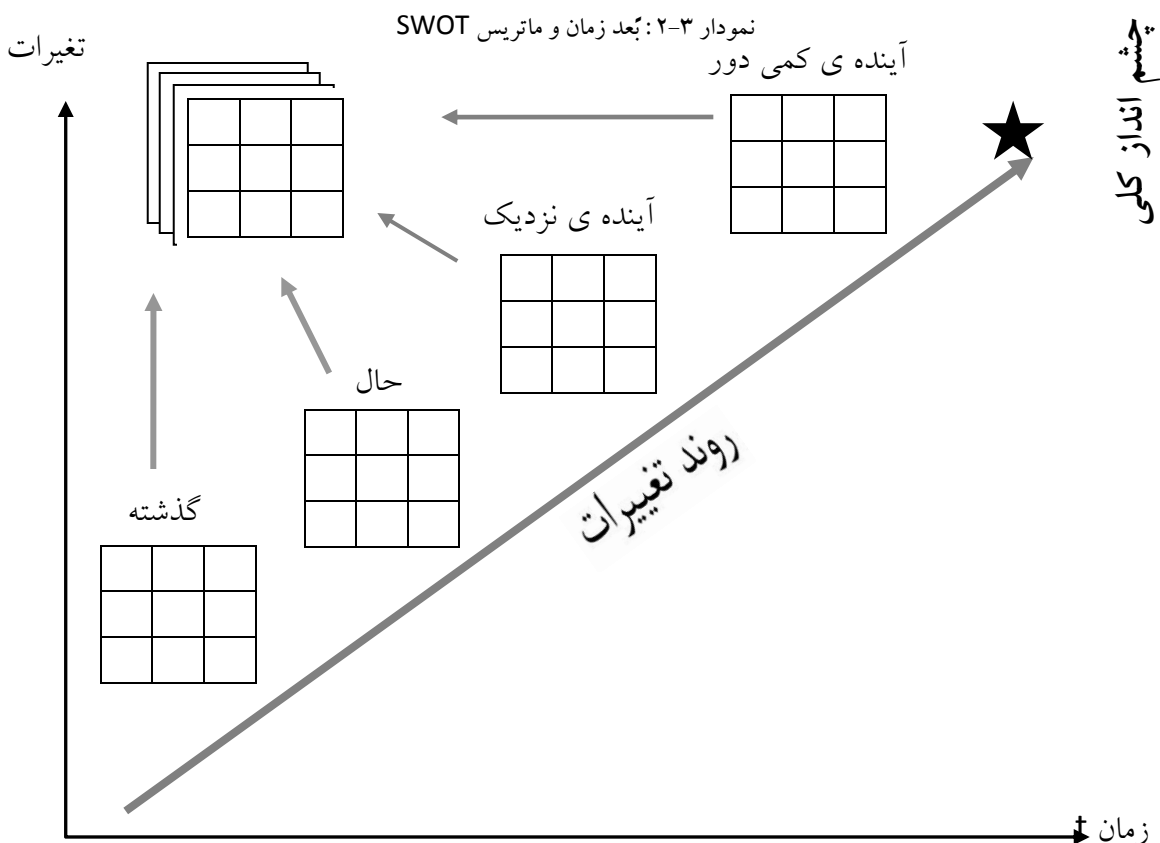
استراتژی‌های (SO) در برگیرنده موقعیتی است که یک سازمان دارای نقاط قوت با فرصت‌های محیطی روبروست. در این حالت سازمانها با تدوین استراتژی‌های SO سعی می‌نمایند، با توجه به نقاط قوت درونی خود از فرصت‌های محیطی بیشترین استفاده و بهره‌برداری را نمایند. استراتژی‌های SO بهترین حالت از استراتژی‌های چهارگانه در ماتریس SWOT است که می‌توان در قالب استراتژی‌های تهاجمی برای سازمانها تعریف کرد. استراتژی‌های (WO) در برگیرنده موقعیتی است که یک سازمان با نقاط ضعف فراوان با فرصت‌های مختلف محیطی روبروست. در این حالت سازمانها با تدوین استراتژی‌های WO سعی می‌نمایند با توجه به فرصت‌های محیطی، نقاط ضعف خود را پوشش دهند. این استراتژی‌های را می‌توان در قالب استراتژی‌های محافظه‌کارانه، برای سازمانها تعریف کرد. استراتژی‌های (ST) در برگیرنده موقعیتی است که یک سازمان دارای نقاط قوت با تهدیدهای محیطی روبروست. در این حالت سازمانها با تدوین استراتژی‌های ST سعی می‌نمایند، با توجه به نقاط قوت درونی خود از تهدیدهای محیطی پرهیز نمایند و یا در حد امکان اثر سوء تهدیدها را برای سازمان متبوع خود، کاهش دهند. این استراتژی‌ها را می‌توان در قالب استراتژی‌های رقابتی نیز برای سازمانها تعریف کرد. استراتژی‌های (WT) در برگیرنده موقعیتی است که یک سازمان با نقاط ضعف مختلف با تهدیدهای متفاوت محیطی روبروست. در چنین حالتی سازمانها با تدوین استراتژی‌های WT، رویکرد تدافعی به خود می‌گیرند و سعی دارند نقاط ضعف داخلی را کم کرده و از تهدیدات محیطی پرهیز نمایند. این موقعیت بیانگر بدترین حالت برای یک سازمان است که بقای سازمان به مخاطره می‌افتد. این استراتژی‌ها را می‌توان در قالب استراتژی‌های تدافعی نیز، برای سازمانها تعریف کرد. (Wehrich, 2002: 61)

روش SWOT بر اساس مدل و رویکرد خط‌مشی‌هاوارد طراحی گردیده است. این روش با توجه به شرایط محیطی (فرصتها و تهدیدها) و امکانات دورنی (قوتها و ضعفها) برای یک سازمان، استراتژی‌های مناسبی را ارائه می‌کند. این مدل در مقایسه با سایر مدلها مشهورتر است و می‌توان آن را همراه و همگام با سایر مدلها استفاده نمود. (فروزنده‌دهکردی، ۱۳۸۴: ۲۳) برای تدوین هر کدام از استراتژی‌های چهارگانه باید از نظرات خبرگان و کسانی که در کسب و کار صاحب نظر هستند و نسبت به موقعیت سازمان واقف هستند استفاده نمود؛ و همچنین استفاده از تکنیکهای خلاق مانند طوفان فکری، می‌تواند در این زمینه گره‌گشا باشد.

۳-۴-۱) بُعد زمانی و ماتریس SWOT

ماتریس SWOT، موقعیت استراتژیک یک شرکت را در یک مقطع زمانی مشخص، روشن می‌سازد. در واقع این ماتریس به تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها در یک مقطع زمانی خاص مربوط است. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۲۰۸) با توجه به این موضوع که شرایط محیطی دائماً در حال تغییر است و به تبع آن نقاط قوت و ضعف

سازمان نیز در حال تغییر است، ضروری است تا بُعد زمانی را نیز در ایجاد ماتریس SWOT مد نظر قرار دهیم. لذا در تدوین استراتژی با ماتریس SWOT باید تحولات و تغییرات محیط داخلی و خارجی را در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و ارزیابی قرار داد و ماتریسهای متناسب با آن را طراحی نمود. برای این منظور می‌توان از ماتریس‌های مربوط به گذشته شروع کرد، و با ماتریس‌های مربوط به زمان حال ادامه داد و حتی‌المقدور ماتریس‌های مربوط به آینده را تصویر نمود. دنبال نمودن این روند زمانی کمک می‌کند مدیران و استراتژیست‌های سازمان یک تصویر کلی از سازمان و هر یک از کالاهای و خدمات آن داشته باشند. از سوی دیگر در تدوین استراتژی‌های SO, WO, ST, WT بیشتر تعامل سازمان با محیط در راستای بقا و تداوم آن، مد نظر است، از این نظر ممکن است چشم انداز و اهداف کلی سازمان مورد غفلت مدیران و استراتژیست‌ها قرار گیرد؛ ولی با افزودن بُعد زمانی به روش SWOT می‌توان روند حرکت سازمان در جهت رسیدن به چشم انداز و اهداف اصیل آن را مورد بررسی و سنجش قرار داد. (Wehrich, 2002: 62-63)

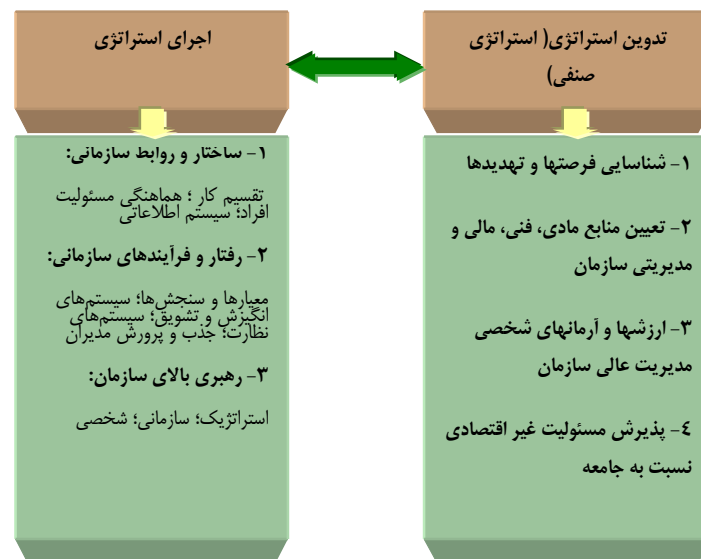


منبع: (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۲۰۸)

۳-۵) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز

این رویکرد توسط اندروز^۱ در سال ۱۹۸۰ مطرح شد که یک مدل مفهومی و انتزاعی از برنامه‌ریزی استراتژیک است. رویکردی که اندروز در برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه کرد را با نام استراتژی صنفی نیز می‌خوانند. استراتژی صنفی سازمان عبارتست از: الگوی تصمیم‌سازی که بر اساس آن هدفهای عمده با هدفهای جزئی و مقاصد سازمان، معین و مشخص می‌شود و سیاست‌ها و طرح‌های اساسی را برای دستیابی به این هدفها مهیا می‌کند. (فروزنده، ۱۳۸۴: ۲۳) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی دارای دو بعد تدوین و اجرای استراتژی است.

نمودار ۳-۳: ابعاد مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز



منبع: (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۴: ۲۴)

مدیران با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز می‌توانند برآوردی از توانمندیهای سازمانی و مالی و مدیریتی خود انجام دهند و با توجه به شناختی که از فرصتها و تهدیدهای محیطی به دست آورده‌اند و تطبیق بهترین حالت از فرصت‌ها و منابع، نسبت به گزینش استراتژی مناسب برای سازمان اقدام نمایند. این رویکرد در بعد تدوین استراتژی، هم به شرایط و روندهای محیطی توجه دارد و هم شایستگی‌ها و توانایی‌های داخلی را مد نظر قرار می‌دهد؛ تا از این رهگذر فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی نماید. (Andrews, 1980: 57)

^۱ - Andrews

نمودار ۳-۴: فرآیند تدوین استراتژی صنفی اندروز



۳-۶) مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج

مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا توسط لورنج^۱ در سال ۱۹۸۰ ارائه گردید؛ و بعدها این مدل توسط لاونج^۲ در سال ۱۹۸۶ توسعه داده شد. مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج، غالباً به عنوان نظامی تلقی می‌شود که در آن مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک اقدام به تصمیم‌گیری، اجرا و کنترل در سطوح مختلف سازمان می‌نمایند. در این مدل باید به چهار پرسش اساسی زیر پاسخ داد: (Lorange, 1986)

۱- مقصد ما کجاست؟ (فلسفه وجودی) ۲- چگونه به مقصد می‌رسیم؟ (استراتژی‌ها)

۳- توانایی و امکانات ما برای رسیدن به مقصد کدام است؟ (بودجه)

۴- چگونه می‌فهمیم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل)

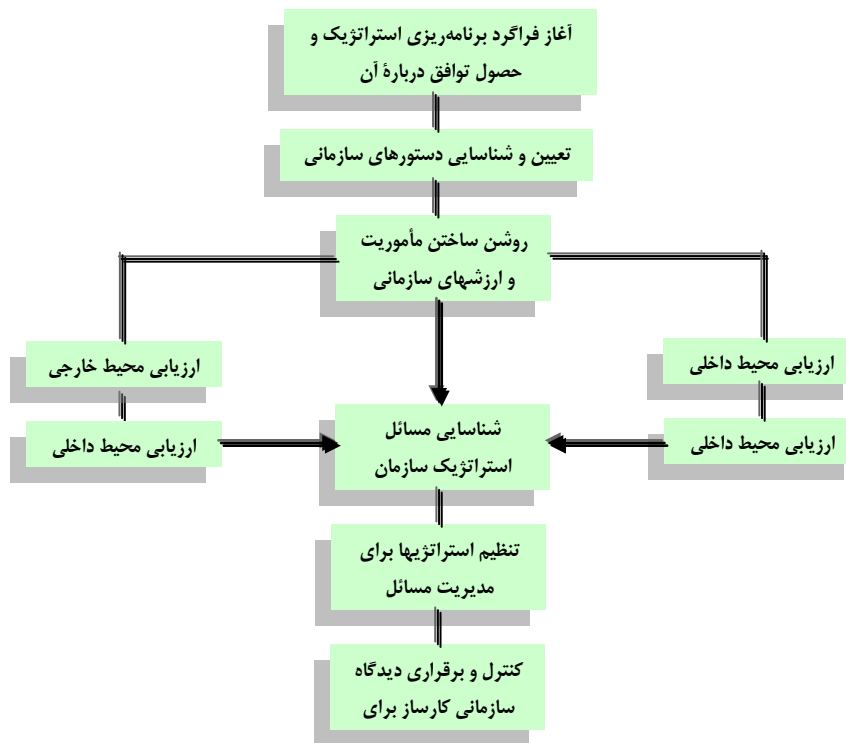
مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستمی منظم برای اجرای تصمیم‌های مهم در سطوح و مشاغل مختلف سازمان ارائه می‌کند، و در چارچوب یک استراتژی از طریق تصمیم‌گیری منطقی منابع را تخصیص داده و کنترل می‌کند، و همچنین کلیه زمینه‌های کلیدی تصمیم‌گیری را به صورت کامل پوشش می‌دهد. بنابراین سه

¹ - Lorange

² - Lorange

ویژگی اصلی مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج، عبارتند از: ۱- سیستمی منظم و منطقی برای اجرای تصمیمات؛ ۲- تخصیص و کنترل منابع؛ ۳- پوشش کامل تصمیمات کلیدی سازمان.

نمودار ۳-۵: نمونه‌ای از مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک^۱



نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از ابعاد مختلف ویژگیهای مطرح شده با یکدیگر تفاوت دارند. قدرت این نظام‌ها در تلاش آنها برای هماهنگ ساختن عناصر مختلف استراتژی یک سازمان در سطوح و وظایف مختلف نهفته است. ضعف و نارسایی این نظام‌ها آن است که جامعیت دستورالعمل‌ها و کنترل بیش از حد، باعث فراموشی توجه به فلسفه وجودی، استراتژی و ساختار سازمانی می‌شود. (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۴: ۲۹)

۳-۷) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن

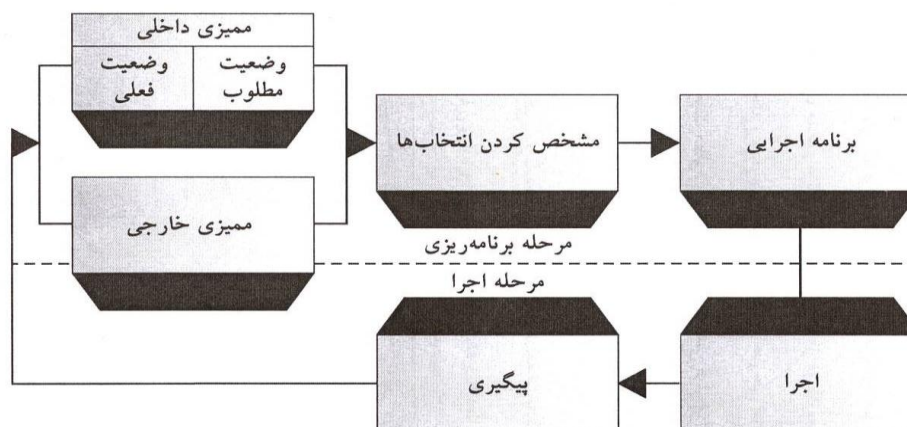
وایتمن^۲ در سال ۱۹۸۸ مدل نسبتاً ساده‌ای را در مدیریت استراتژیک مطرح نمود که به صورت سیستماتیک در دو مرحله برنامه‌ریزی و اجرا انجام می‌پذیرد، که دارای شش گام اصلی می‌باشد. گام اول در برگیرنده شناخت

۱- این مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، توسط استرفی بیان شده است.

^۲ - Whiteman

محیط درونی و داخلی سازمان در قالب دو حالت وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب است. (ممیزی داخلی) در واقع وضعیت فعلی سازمان در بر گیرنده امکانات و توانایی‌های موجود سازمان است، ولی وضعیت مطلوب بیانگر امکانات و توانایی‌هایی است که مد نظر مدیران ارشد سازمان است که عموماً در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان به آن اشاره می‌گردد. گام دوم، در بر گیرنده شناخت محیط خارجی و بیرونی سازمان است. مدیران در ممیزی خارجی عوامل محیط کلان و محیط صنعت را به صورت همزمان مورد توجه قرار داده و مهمترین و اثرگذارترین عوامل را شناسایی می‌نمایند. (ممیزی خارجی) در گام سوم با توجه به نتایج حاصل در ممیزی داخلی و خارجی سازمان، می‌توان گزینه‌های استراتژیک متعددی را شناسایی نمود و با توجه به دیدگاه و نظرات مدیران و تصمیم‌گیران ارشد سازمان نسبت به انتخاب استراتژی مناسب اقدام نمود. (مشخص کردن انتخاب‌ها) در گام چهارم بعد از مشخص شدن استراتژی، باید برای اجرای آن یک برنامه مشخص و جامع داشت. (برنامه اجرایی) در گام پنجم نوبت به اجرای برنامه تدوین شده می‌رسد. (اجرا) هر برنامه اجرایی که بسیار دقیق و جامع هم طراحی شده باشد، اگر به مرحله اجرا نرسد ناقص و شکست خورده است. بنابراین اجرای منظم فعالیتها در قالب برنامه اجرایی طراحی شده و در چارچوب استراتژی پیشنهادی انتخاب شده برای کاهش شکاف و فاصله موجود بین وضعیت فعلی و مطلوب، در واقع اصل اساسی موفقیت مدل مدیریت استراتژیک و ایتمن به حساب می‌آید. گام ششم و آخرین مرحله در این مدل پیگیری و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای برنامه اجرایی استراتژیک سازمان است. با پیگیری و ارزیابی نتایج می‌توان با چشم باز و دید روشن نسبت به اتخاذ استراتژیهای بعدی و طراحی برنامه اجرایی آن، اقدام نمود. (پیگیری) (Whiteman, 1988: 10-13)

نمودار ۳-۶: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک و ایتمن



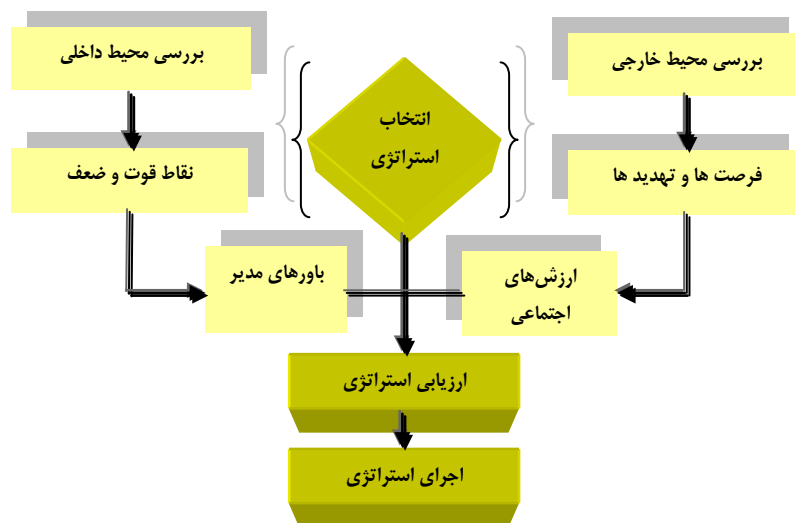
منبع: طبیبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۰

۳-۸) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مینزبرگ

این مدل در سال ۱۹۹۰ توسط مینزبرگ^۱ ارائه گردیده است. در این مدل محیط خارجی بررسی گردیده و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان شناسایی می‌گردد. از سوی دیگر بصورت همزمان محیط داخلی بررسی گردیده و قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌گردد. در مرحله بعد این ارزیابی‌ها و نتایج آنها، همراه با استراتژی انتخابی سازمان تحت تأثیر باورها و ارزشهای اجتماعی و همچنین دیدگاه‌ها و باورهای مدیران، پالایش گردیده و مورد ارزیابی مجدد قرار می‌گیرد تا استراتژی مناسب انتخاب و به مرحله اجرا درآید.

(Mintzberg, 1990: 12)

نمودار ۳-۷: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مینزبرگ



۳-۹) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت

رایت^۲ در سال ۱۹۹۲ با ارائه مدلی که به شکل سلسله مراتبی در سطوح سازمان به تدوین و اجرای استراتژی می‌پردازد، سعی نموده یک نگرش و دید همسونگر در مدیریت استراتژیک ارائه دهد. در این مدل ابتدا رایت محیط صنعت و عوامل موثر محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهد و برای سازمان فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و عناصر اصلی آن شناخته می‌شود؛ همچنین از تحلیل صنعت نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌کند و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت درونی و فرصت‌های محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمان تعیین می‌شود. طبیعی

^۱ - Mintzberg

^۲ - Wright

است در این راستا اهداف قابل دسترس مدنظر است که بر مبنای شناخت نسبت به توانایی و محیط حاصل شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می‌پردازد که این استراتژیها در سه سطح تنظیم می‌شود: (Wright, 1992)

۱- شرکت: استراتژیهای کلان شرکت یا سازمان

۲- فعالیت: تبدیل استراتژیها به فعالیت‌های واحدها و بخشها

۳- وظیفه: تعیین وظایف کارکنان و افراد در قالب استراتژیهای تعیین شده

نمودار ۳-۸: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت



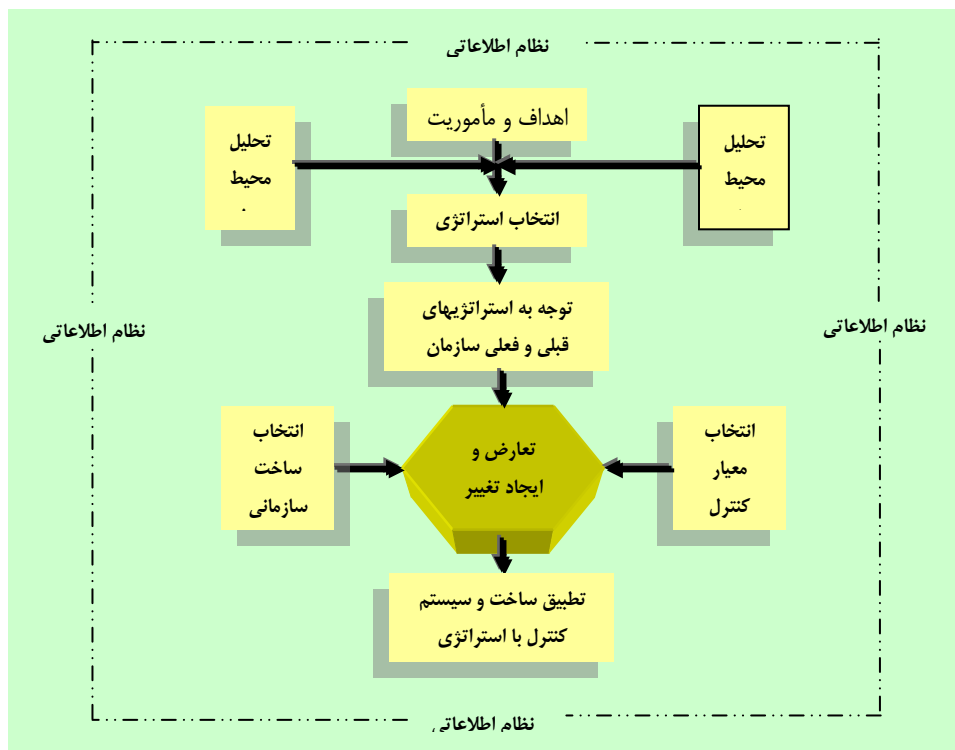
پس از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی را مورد تأکید قرار می‌دهد. برای اجرای استراتژی در مدل رایت توجه به سه عنصر زیر قابل توجه است: (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۴: ۳۱) **الف) ساختار:** مجموعه وظایف و مسئولیتها و ارتباط آنها در قالب ساختار و نمودار لازم برای اجرای استراتژی. **ب) رهبری:** فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد شرایط لازم، زمینه اجرای استراتژی را فراهم کند. **ج) فرهنگ سازمانی:** ایجاد جو و فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژیها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند، و رفتارها و نگرش‌های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند. نهایتاً سیستم

نظارت و کنترل بر روند اجرای استراتژی و دادن بازخورد لازم که هر گونه اشکالی در زمینه تحلیل صنعت و محیط، تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید.

۳-۱۰ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل

این مدل یکی دیگر از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است که در سال ۱۹۹۲ توسط هیل^۱ ارائه گردید. در این مدل نظام اطلاعاتی سازمان به عنوان رکن اصلی در فرآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد.

نمودار ۳-۹: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل



مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل، با بررسی مأموریت و اهداف و تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان به تدوین استراتژی می‌پردازد؛ ولی باید در مدل هیل به این نکته توجه نمود که در تدوین استراتژی جدید سازمان، استراتژیهای قبلی و فعلی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد؛ و برای حل تعارضات احتمالی از طریق تلفیق ساخت سازمانی و معیارهای کنترل با استراتژیهای سازمانی، استفاده می‌شود. (Hill, 1992: 12) اگر

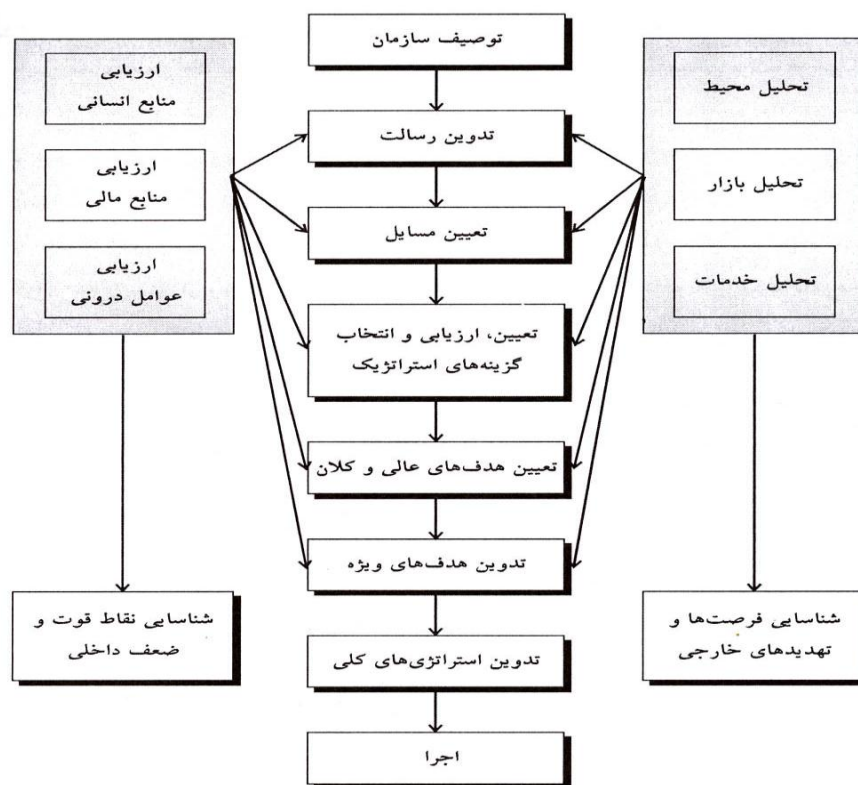
¹ - Hill

سازمانی دارای استراتژی مدون و مناسب قبلی نباشد، استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل غیر ممکن خواهد بود؛ و از طرفی با توجه به تحولات و تغییرات سریع در اجتماع و محیط سازمان، این مدل را با خطر و ریسک زیادی در تدوین استراتژیهای جدید بر اساس استراتژیهای گذشته، مواجه می‌سازد.

۳-۱۱) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

این مدل در سال ۱۹۹۴ ارائه گردید که شامل هشت مرحله متوالی و شش وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه‌ها می‌باشد. پیگلز^۱ و روجر^۲ در مدل خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به محیط، بازار و خدمات اشاره نموده و همچنین به ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی عوامل درونی در مدل خویش پرداخته‌اند.

نمودار ۳-۱۰: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر



منبع: طبیبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۲

^۱ - Pigels

^۲ - Rodger

آنها در تعیین اهداف، هدفهای عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نموده‌اند تا تدوین استراتژیهای کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. از ویژگیهای بارز این مدل، توجه به تحلیل فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه پشتیبانی است. (Pigels & Rodger, 1994: 39)

۳-۱۲) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید

دیوید^۱ ابتدا در سال ۱۹۹۰ مدلی را در برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح نمود که تقریباً دیدگاه جامعی را در بر می‌گرفت؛ بعداً در سال ۱۹۹۹ دیوید در ویرایش هفتم کتاب خود^۲، مدل ارائه شده را کاملتر و کاربردی‌تر نمود. براساس این مدل، مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد که با هم ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. (David, 1999: 40)

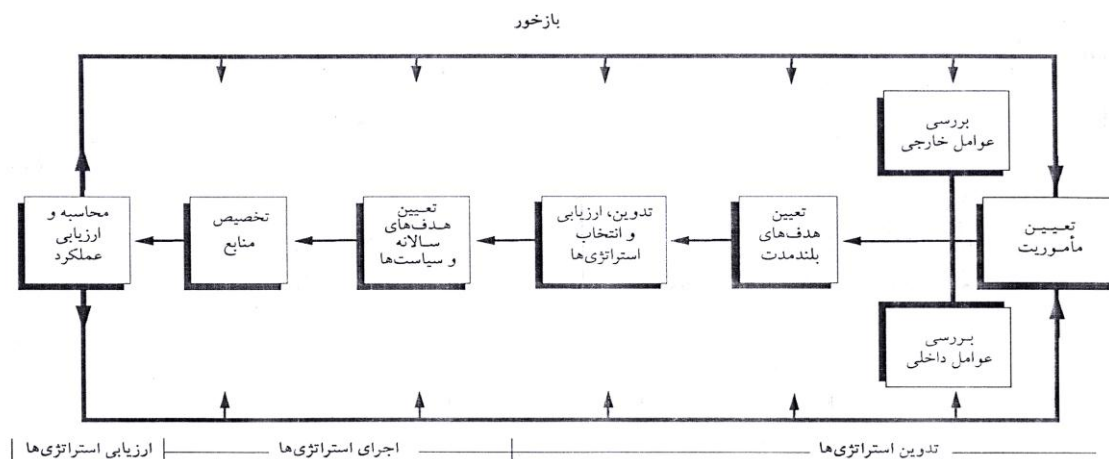
بخش اول شامل پنج گام در تدوین استراتژی می‌باشد. در گام اول مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود. (تعیین مأموریت سازمان) در گام دوم، عوامل محیطی که سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد شناسایی گردیده، که در نتیجه فرصتها و تهدیدهای سازمان مشخص می‌گردد و در قالب جدول ماتریسی ارزیابی عوامل خارجی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. البته عواملی در این ماتریس قرار می‌گیرد که جزو مهمترین عوامل خارجی سازمان می‌باشند. (بررسی عوامل خارجی سازمان) در گام سوم، امکانات و محدودیت‌های سازمان شناسایی می‌گردد و در نتیجه قوتها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌شود. قوتها و ضعف‌های شناسایی شده در قالب جدول ماتریسی ارزیابی عوامل داخلی، مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند. (بررسی عوامل داخلی سازمان) در گام چهارم هدف‌های بلند مدت سازمان براساس فرصت‌های محیطی و قوت‌های درونی سازمان که در گام‌های قبل به دست آمده، تعیین می‌شوند، تا روشنگر مسیر حرکت و توسعه سازمان باشند. (تعیین اهداف بلند مدت سازمان) در گام پنجم با توجه به اطلاعات حاصل از گام‌های قبل، با در نظر داشتن مأموریت و اهداف بلند مدت سازمان و تطبیق عوامل اصلی داخلی با عوامل اصلی خارجی، استراتژیهای ممکن برای سازمان شناسایی می‌شود. در این گام، عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای ماتریسی گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت و اهداف بلند مدت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. در ادامه گام پنجم این مدل، گزینه‌های مختلف

^۱ - David

^۲ - David, Fred (1999) 'Strategic Management, Planning Review, 7 th. Edition

استراتژیهای شناسایی شده در تطبیق عوامل داخلی و خارجی، به صورت کمی ارزیابی شده و بهترین آنها انتخاب می‌شود. (تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها) (دیوید، ۱۳۸۲)

نمودار ۳-۱۱: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید



منبع: دیوید، ۱۳۸۲: ۱۰۳

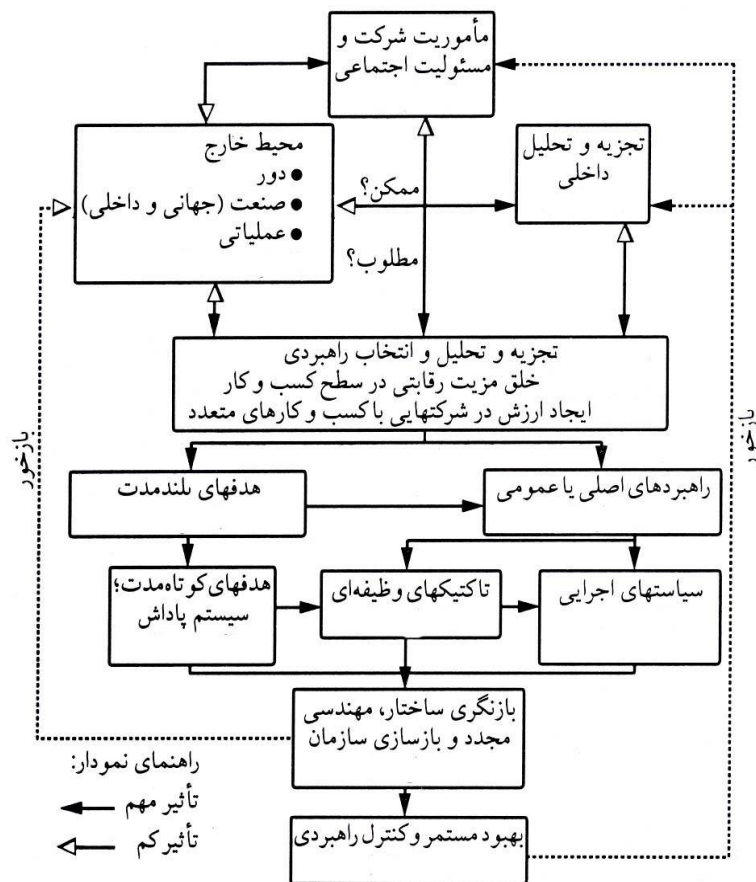
بخش دوم مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، اجرای استراتژیها است. این بخش نیز شامل دو گام است. در گام ششم هدف‌های سالیانه برای سازمان بر حسب استراتژی انتخابی تعیین می‌شود. هدف‌های سالیانه مبنایی برای تخصیص هزینه‌ها و ارزیابی عملکرد مدیران و نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها و تعیین اولویت آنها، فراهم می‌آورد. در ادامه این گام، سیاست‌های سازمان بر اساس اهداف سالیانه تنظیم می‌گردد. سیاست‌های سازمان برای کارکنان و مدیران این موضوع را روشن می‌سازد که چه انتظاری از آنها می‌رود و بدین وسیله درصد احتمال موفقیت سازمان، در اجرای استراتژی را افزایش می‌دهد. (تعیین هدف‌های سالیانه و سیاست‌ها) در گام هفتم، منابع و امکانات لازم برای اجرای استراتژی در سازمان تخصیص داده می‌شود. تخصیص منابع در سازمان غالباً به صورت بودجه‌های مالی و نیروی انسانی لازم است، کما اینکه ممکن است منابع دیگری در قالب سایر امکانات برای اجرای استراتژی لازم باشد. (تخصیص منابع) (همان، ۱۳۸۲)

بخش سوم رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، ارزیابی استراتژیها است که در قالب گام هشتم تعیین می‌شود. در این گام با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال روند اجرای استراتژی با توجه به اهداف تعیین شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد تا در صورتی که در روند اجرایی استراتژی مشکلی وجود داشته باشد، نسبت به اصلاح آن اقدام گردد. (محاسبه و ارزیابی عملکرد) (همان، ۱۳۸۲)

۳-۱۳) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون

این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک توسط پیرز^۱ و رابینسون^۲ در اواخر دهه هشتاد میلادی ارائه گردید. محققان فوق در ویرایش جدید کتاب خود^۳ در سال ۲۰۰۰ میلادی، در مدل پیشنهادی خود به بررسی داده‌های تاریخی، جاری و پیش‌بینی روندها و رویدادهای بازرگانی، عملیاتی و محیطی در پرتو ارزش‌ها و اولویتهای افراد و گروه‌های ذینفوذ می‌پردازند. این مدل یازده گام یا جزء دارد و هدف از آن، کمک به تدوین و اجرای راهبردهایی است که سازمان را به مأموریت و رسالت تدوین شده‌اش می‌رساند.

نمودار ۳-۱۲: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون



منبع: پیرز و رابینسون، ۱۳۸۳: ۳

¹ - Pearce

² - Robinson

³ - Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. J. A. Pearce and R. B. Robinson; USA: McGraw-Hill, 2000

گام اول این مدل با تعریف مأموریت سازمان شروع می‌شود که در برگیرنده ارزش‌های گروه‌های مختلف صاحب نفوذند. (تعیین مأموریت سازمان) در گام دوم، تجزیه و تحلیل عوامل درون سازمانی تعیین کننده توانایی‌های عملکردی سازمان بر اساس منابع موجود است. (تجزیه و تحلیل داخلی سازمان) پیرز و رابینسون بیان می‌دارند که از این تجزیه و تحلیل سیمای شرکت به دست می‌آید، که در هر لحظه تشریح کننده کمیت و کیفیت منابع فیزیکی، انسانی و مالی شرکت بوده و نقاط قوت و ضعف ذاتی مدیریت و ساختار سازمانی را ارزیابی می‌کند و بالاخره مشخص کننده یا مقایسه کننده موفقیت‌های گذشته سازمان و توانمندی‌ها و فعالیت‌های مدیریت با توانایی‌های جاری و مورد نیاز برای آینده است. (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۳: ۲۲) گام سوم به بررسی محیط خارجی سازمان می‌پردازد که شامل همه نیروها و شرایطی است که بر انتخاب سازمان تأثیر می‌گذارند و وضعیت رقابتی آن را مشخص می‌کنند. در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون، محیط خارجی شامل سه بخش متعامل و مرتبط است که عبارتند از: ۱- محیط کلان یا دور، ۲- محیط صنعت، ۳- محیط عملیاتی. (بررسی محیط خارجی سازمان) گام چهارم با تجزیه و تحلیل همزمان محیط خارجی و داخلی سازمان، دامنه‌ای از فرصت‌های تعاملی و جذاب را برای سازمان تعیین می‌نماید. در واقع در این گام، نوید بخش‌ترین فرصت‌ها و استراتژیها برای رسیدن به نتیجه‌های دلخواه بررسی می‌شوند. سپس مجموعه راهکارهایی به صورت فردی و مقایسه‌ای برای تعیین یک مجموعه یا گروهی از مجموعه‌ها که انتظار می‌رود مأموریت سازمان را بهتر از بقیه برآورده سازند، ارزیابی می‌شود. مجموعه یا مجموعه‌های انتخاب شده را انتخاب استراتژیک می‌گویند. (تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک) در گام پنجم هدف‌های بلند مدت برای سازمان ترسیم می‌شود. هدف‌های بلند مدت بیانگر نتایجی هستند که سازمان در چندین سال آینده در پی آنهاست. اهداف بلند مدت می‌تواند در همه یا بعضی از بخشها و حوزه‌های سازمانی مطرح باشد. (تعیین هدف‌های بلند مدت) در گام ششم به تعیین استراتژی اصلی سازمان پرداخته می‌شود. تعدادی از کسب و کارها به طور صریح یا تلویحی یک یا چند استراتژی اصلی را پذیرفته اند که سازمان قصد دارد توسط آنها در یک محیط پویا به هدف‌های بلند مدت خود دست پیدا کند. براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون، ۱۲ استراتژی اصلی را می‌توان بیان نمود: (Pearce & Robinson, 2000: 248) تمرکز، توسعه بازار، توسعه محصول، نوآوری، توسعه افقی، توسعه عمودی، سرمایه‌گذاری مشترک، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، کاهش یا تغییر جهت، سلب مالکیت و انحلال. (تعیین استراتژی اصلی) در گام هفتم هدف‌های سالیانه یا کوتاه مدت، در راستای هدف‌های بلند مدت سازمان تعیین می‌شود، ولی هدف‌های کوتاه مدت مشخص‌تر و عملیاتی‌تر هستند و به صورت پلکانی ما را به اهداف بلند مدت می‌رساند. (تعیین هدف‌های سالیانه) در گام هشتم، مدیران استراتژیک همواره سعی دارند که برای هر واحد یا بخش، استراتژی وظیفه‌ای تعیین نمایند که هماهنگ با سایر استراتژیهای وظیفه‌ای

سازمان و برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت طراحی شده باشد و در راستای استراتژیهای اصلی و اهداف بلند مدت سازمان قرار داشته باشد. (تعیین استراتژیهای وظیفه‌ای) در گام نهم با تعیین سیاست‌های اجرایی، امکان کنترل عملیات و نظارت بر اقدامات انجام شده مهیا می‌شود که این نظارت و کنترل جهت اطمینان از سازگاری آنها با استراتژیهای اصلی سازمان است. سیاست‌های اجرایی، بیانگر تصمیمات وسیع و از قبل تعیین شده است که راهنمای تصمیم‌گیران سطوح پایین سازمان در حوزه تصمیمات تکراری هستند. (تعیین سیاست‌های اجرایی) در گام دهم از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، بحث کارایی و اثربخشی فعالیتها برای اجرای موفق استراتژیها مطرح می‌گردد. (بازنگری ساختار، مهندسی مجدد و بازسازی سازمان) بنابراین مدیران به درون سازمان توجه می‌کنند و سؤالات زیر برای آنها اهمیت می‌یابد: (Pearce & Robinson, 2000: 178)

* بهترین راه برای سازماندهی فعالیتها جهت انجام مأموریت و اجرای موفق استراتژیها چیست؟

* چه ارزش‌هایی راهنمای فعالیتهای روزانه ماست و افراد و سازمان چه تمایلاتی دارند؟

* پاداش‌ها چگونه باشد تا عمل و اقدام مناسب را تشویق نماید؟

و بالاخره در گام یازدهم و آخرین گام، در راستای کنترل و ارزیابی استراتژی می‌باشد. نخستین آزمون واقعی استراتژی، تنها پس از شروع انجام آن امکان‌پذیر است؛ کنترل و ارزیابی استراتژی سازمان، حساسیت بالایی نسبت به نتایج استراتژی در محیط دارد و با کشف مسائل و مشکلات نسبت به ایجاد تعدیلات لازم در استراتژی، به مدیران سازمان هشدار می‌دهد. اگرچه کنترل و ارزیابی استراتژیک بر تعدیلات عکس‌العمل محیط تمرکز دارد ولی آزمون نهایی و زیربنایی استراتژی، همان توانایی آن در رسیدن به اهداف سالیانه، هدف‌های بلند مدت و مأموریت سازمان است. (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۳: ۴۴)

۳-۱۴) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر

ویلن^۱ و هانگر^۲ در آخرین ویرایش مدل پیشنهادی خود در سال ۲۰۰۱، بیان می‌دارند که مدیریت استراتژیک از چهار مرحله اصلی تشکیل می‌گردد که عبارتند از: بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. (Wheelen & Hunger, 2001)

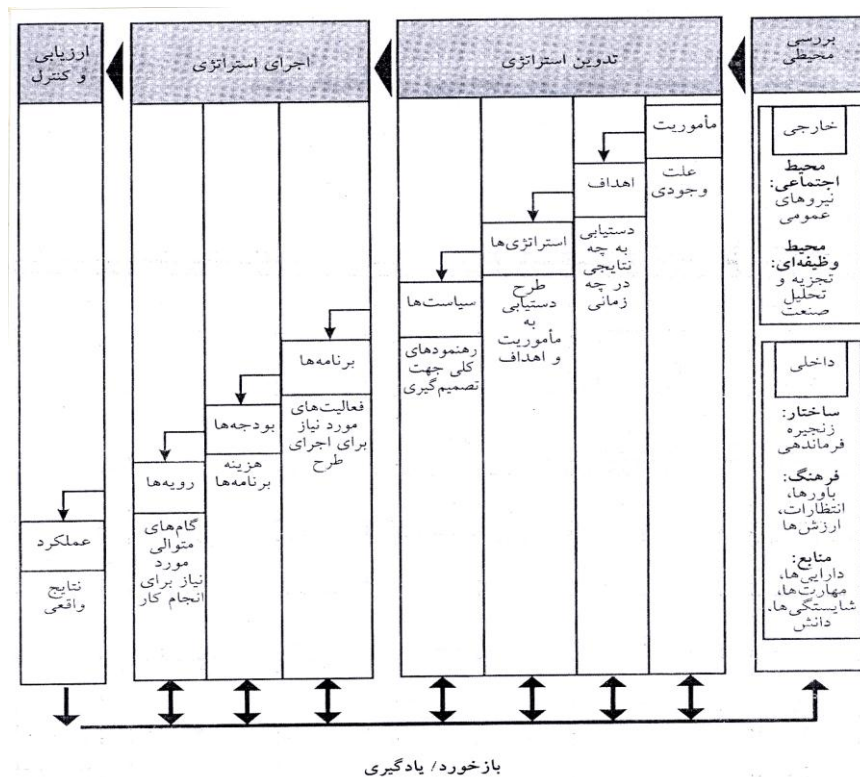
بررسی محیطی: در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر، بررسی محیطی به معنای ارزیابی و سنجش عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر سازمان است. در واقع مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان با بررسی عوامل

¹ - Wheelen

² - Hunger

محیطی، به شناسایی عوامل استراتژیک^۱ دخیل در آینده سازمان می‌پردازند. ویلن و هانگر محیط بیرونی را در قالب محیط اجتماعی و محیط وظیفه‌ای بررسی می‌نمایند. محیط اجتماعی در برگیرنده نیروهای کلان و عمومی جامعه می‌باشد، و محیط وظیفه‌ای اشاره به عوامل موجود در صنعت سازمان دارد. همچنین آنان محیط درونی را در قالب سه گروه ساختار سازمانی، فرهنگ (باورها، انتظارات و ارزش‌ها) و منابع (دارایی‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش) مورد بررسی قرار می‌دهند. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۱۲۰)

نمودار ۳-۱۳: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر



منبع: ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۲

تدوین استراتژی: مرحله تدوین استراتژی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر شامل تعریف مأموریت سازمان، تعیین اهداف قابل دسترس، ساخت استراتژی‌ها و انتخاب سیاست‌ها می‌باشد. مأموریت سازمان بوسیله بیانیه مأموریت بیان می‌شود که با توجه به نظر ویلن و هانگر، بیانگر نقطه اشتراک انتظارات

^۱ - Strategic Factor

کارکنان است و تصویری واحد از سازمان به سایر گروه‌های ذینفع ارائه می‌نماید. ویلن و هانگر برای تعیین هدف‌های سازمان آنها را در قالب دو گروه اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی، مشخص می‌نمایند. این دو گروه از اهداف می‌تواند در قالب زمینه‌های سودآوری، کارایی، رشد، سهامداران، منابع، شهرت و اعتبار، کارکنان و جامعه، تعیین شود. استراتژی‌های سازمان در این مدل، بیانگر طرحی جامع هستند که نحوه رسیدن سازمان به اهداف تعیین شده خود را نشان می‌دهد. ویلن و هانگر استراتژی‌های سازمانی را در سه سطح سازمان، کسب و کار، و وظیفه‌ای تعیین می‌کنند. سیاست‌ها بیانگر چارچوب‌ها و رهنمودهای کلی برای تصمیم‌گیری است که تدوین و اجرای استراتژی را به هم مرتبط می‌سازد. سازمانها با تعیین سیاستها، می‌توانند مطمئن شوند که کارکنان و مدیران عملیاتی سرتاسر سازمان در راستای مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، حرکت می‌کنند. (Wheelen & Hunger, 2001 : 317)

اجرای استراتژی: در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر، اجرای استراتژیها از طریق طراحی و توسعه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها، حاصل می‌شود. برنامه‌ها شامل بیان اقدامات و فعالیت‌هایی هستند که برای اجرای کامل یک طرح^۱ واحد، لازم و ضروری هستند. در حقیقت برنامه، وجهه عملیاتی استراتژی را نشان می‌دهد و شامل سازماندهی مجدد، تغییرات فرهنگی و پروژه‌های تحقیقاتی می‌باشد. بودجه‌ها هزینه‌های هر برنامه را در قالب پول تعریف می‌نمایند. بودجه‌ها، ابزارهای لازم را برای پیاده‌سازی برنامه‌ها فراهم می‌آورد و به نوعی تضمین کننده مالی اجرای استراتژی هستند. رویه‌ها سیستمی از گام‌ها و تکنیک‌های متوالی هستند که نحوه انجام یک اقدام یا شغل خاص را به تفصیل توضیح می‌دهند. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۴۴۰)

ارزیابی و کنترل: در مرحله ارزیابی و کنترل مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر، نتایج واقعی عملکرد و اقدامات سازمان با نتایج مطلوب مورد انتظار، مقایسه می‌گردد و در صورت لزوم با توجه به اطلاعات حاصل، اصلاحات مورد نیاز اعمال می‌گردد. بنابراین در این مدل در مرحله ارزیابی و کنترل، دو مفهوم عملکرد^۲ و فرآیند بازخورد و یادگیری^۳ وجود دارد. عملکرد، غایت و ثمره فعالیتها و اقدامات به شمار می‌آید و بیانگر نتایج واقعی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. فرآیند بازخورد و یادگیری، بیانگر کسب دانش و اطلاعات از نتایج عملکرد، برای اصلاح و تجدید نظر در سراسر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است. (همان، ۱۳۸۹: ۵۵۴)

^۱ - Plan

^۲ - Performance

^۳ - Feedback and Learning Process

۳-۱۵) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا

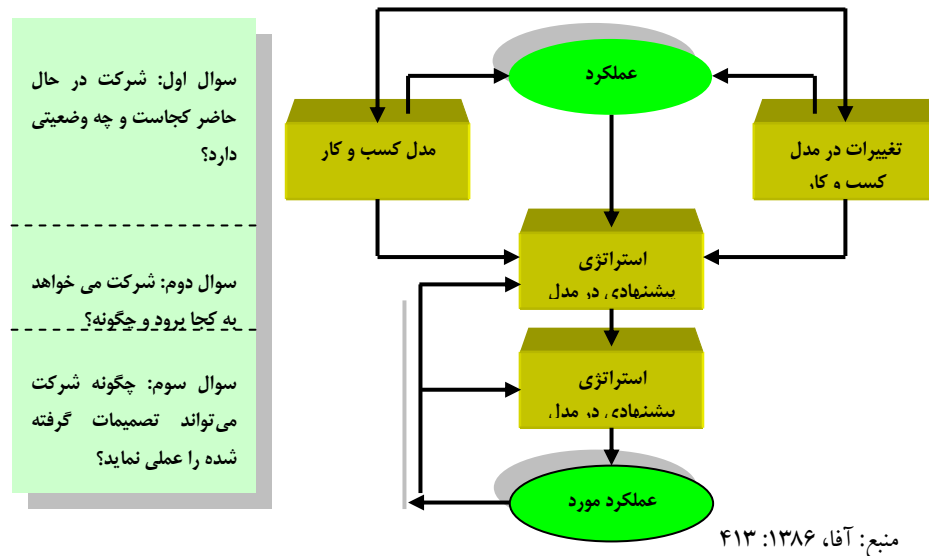
این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در سال ۲۰۰۴ توسط آلن آفا^۱ ارائه گردید. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آلن آفا بر اساس سه سؤال ساده، اما بسیار مهم و حیاتی که به صورت متناوب مطرح می‌شود، طراحی گردیده است. این سؤال‌ها عبارتند از: (آفا، ۱۳۸۶: ۴۱۲)

۱- شرکت در حال حاضر کجاست و چه وضعیتی دارد؟

۲- شرکت می‌خواهد به کجا برود و چگونه؟

۳- چگونه شرکت می‌تواند تصمیمات گرفته شده را عملی نماید؟

نمودار ۳-۱۴: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا

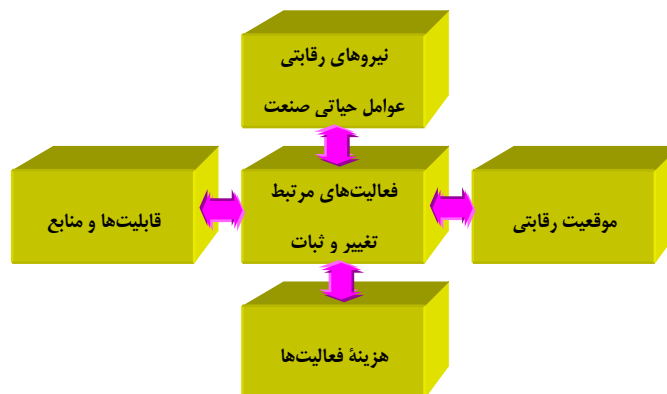


در واقع سوال اول بیانگر اولین مرحله مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا است. برای پاسخ به این سوال کلی و جامع باید به سه سوال دیگر نیز پاسخ داد: ۱- آیا شرکت عملکرد مناسبی دارد؟ ؛ ۲- عواملی که باعث می‌شوند مدل کسب و کار شرکت به صورت فعلی فعالیت نماید کدامند؟ ؛ ۳- آیا تغییری که موجب نگرانی با ایجاد فرصت برای بهره‌برداری باشد، اتفاق افتاده است؟

¹ - Afwa

در اکثر سازمانهای انتفاعی از آنجا که مدل کسب و کار، چارچوبی برای کسب درآمد است، سنجۀ سودآوری برای سنجش عملکرد و ارزیابی میزان درست انجام شدن امور، قابل استفاده است. این سنجه‌ها شامل جریان نقدی، سود هر سهم، ارزش افزوده اقتصادی، بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی، حاشیۀ سود، سهم بازار و رشد درآمد است. در سازمانهای غیرانتفاعی نیز سنجه‌ها بر اساس اهداف عملیاتی تعیین می‌شود که برگرفته از اهداف والای سازمانی است.^۱ (Afwa, 2004: 166) پس از تعیین عملکرد شرکت، قدم بعدی شناخت مدل کسب و کار و تغییرات آن است. برای این منظور باید فعالیت‌های تسهیل کننده امور یا موانع موجود را مورد شناسایی قرار داد. ما برای پاسخ به این سوال که چه چیزی در مدل کسب و کار باعث گردیده تا شرکت به شکل فعلی فعالیت نماید، باید منابع سودآوری و مزایای رقابتی یک شرکت شناسایی و تحلیل شود. برای شناسایی و تحلیل منابع سودآوری و مزایای رقابتی یک شرکت یا سازمان و در نتیجۀ آن شناخت مدل کسب و کار و تغییرات آن، آلن آفا رویکرد 7C را مطابق نمودار زیر ارائه می‌نماید:

نمودار ۳-۱۵: رویکرد 7C در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا



منبع: آفا، ۱۳۸۶: ۳۳۶

در اینجا لازم میدانیم اشاره‌ای هرچند کوتاه به هریک از ابعاد رویکرد 7C در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا، داشته باشیم: ۱- موقعیت رقابتی: شرکت می‌بایست نسبت به رقبا دارای موقعیت رقابتی بهتری باشد. از عوامل تعیین کننده موقعیت رقابتی می‌توان به این موارد اشاره نمود: هزینه کم، تمایز، بخش‌بندی بازار، منابع درآمدی و قیمت. ۲- نیروهای رقابتی: همانطور که در فصول گذشته اشاره گردید، نیروهای رقابتی یکی از عوامل تعیین کننده و مهم در سودآوری شرکت‌ها است، که از آن جمله می‌توان به موارد فوق اشاره کرد:

۱- تاکید اصلی این مدل بر سازمانهای انتفاعی است که هدف اصلی آن کسب درآمد است.

² - Competitive Position

³ - Competitive Forces

عرضه کنندگان، مشتری‌ها، رقیبان، تازه واردان و کالاهای جایگزین. از سوی دیگر عوامل کلان محیطی همچون عوامل تکنولوژیکی، اقتصادی، سیاسی و قانونی، جمعیت شناختی، اجتماعی و فرهنگی و نیز عوامل طبیعی، ممکن است بر صنعت و فعالیت‌های شرکت تأثیر بگذارد.^۱ ۳- عوامل حیاتی صنعت^۲: در هر صنعت عواملی وجود دارد که نقش مهمی در کاهش هزینه‌ها و یا ایجاد تمایز ایفا می‌کنند، و به عنوان عوامل حیاتی در ایجاد ارزش به شمار می‌روند. ۴- قابلیت‌ها و منابع^۳: شرکت‌هایی که دارای منابع یا قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب یا بی‌نظیر و غیر قابل جایگزین هستند، می‌توانند از این منابع و قابلیت‌ها برای کسب مزایای رقابتی استفاده نمایند. ۵- هزینه^۴: جهت اجرای فعالیت‌های یک الگوی کسب و کار، شرکتها متحمل هزینه می‌شوند. هزینه مربوط به شرکتها، باید ردیابی شده و عوامل بوجود آورنده آنها شناسایی شوند. ۶- فعالیت‌های مرتبط^۵: نوع فعالیت‌های شرکت نیز باید طوری طراحی شوند که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به مزیت رقابتی منجر شده و در واقع فعالیت‌های به هم پیوسته باشند. ۵- تغییر و ثبات^۶: بروز تغییرات، بزرگترین عاملی است که منابع سودآوری و مزایای رقابتی یک شرکت یا سازمان و در نتیجه آن مدل کسب و کار را، تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مدل تغییر در سه حالت بر یک شرکت یا سازمان تأثیر گذار است. نخست آنکه مشتریان منشأ تغییر باشند؛ دوم، ممکن است نوع فعالیت‌های فعلی شرکت در اثر نوآوری‌های فن آوری یا رفع محدودیت‌ها، تنظیم و دچار تغییر شوند. سوم منابع و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان، تغییر کنند و قابلیت‌های فعلی منسوخ شوند. معمولاً اکثر تغییرات عمده، ترکیبی از هر سه حالت فوق هستند. (Afwa, 2004: 311-318)

سوال دوم: شرکت می‌خواهد به کجا برود و چگونه؟ در واقع این سوال که شرکت به کجا می‌رود و چگونه؟ بیانگر استراتژی پیشنهادی یک سازمان در مدل کسب و کار می‌باشد. استراتژی انتخاب شده شرکت متأثر از عوامل بسیاری است که ناشی از فرصتها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف مدل کسب و کار شرکت می‌باشد.

سوال سوم: چگونه شرکت می‌تواند تصمیمات گرفته شده را عملی نماید؟ آفا بیان می‌دارد که یک سازمان یا شرکت برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی مورد نظر در مدل کسب و کار خود نیاز به ساختار مناسب، سیستم‌ها و فرآیندهای اثربخش، نیروی انسانی مجرب و محیط مطلوب دارد. در نهایت باید نتایج و پیامدهای

۱- در این مدل عوامل کلان محیطی در قالب تأثیرشان بر نیروهای رقابتی موجود در صنعت، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

² - Critical Industry Value Drivers

³ - Capabilities and Resources

⁴ - Cost

⁵ - Connected Activities

⁶ - Change and Sustainability

اجرای استراتژی انتخاب شده در مدل آفا را با عملکرد مورد نظر، سنجش و ارزیابی نمود؛ و با توجه به آن بازخوردهای لازم را چه در تدوین و چه در اجرای استراتژی به عمل آورد.

۳-۱۶) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون

برایسون^۱ و الستون^۲ در سال ۲۰۰۵ مدل پیشنهادی خود را برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانها ارائه دادند. مدل مذکور در واقع توسعه یافته و تکمیل شده مدل برایسون در سال ۱۹۹۵ است. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، همواره سه سوال اساسی را مورد توجه قرار می‌دهد: (Bryson & Alston, 2005: 5)

الف) ما چه کسی و چه چیزی هستیم و در حال حاضر به چه کاری مشغول می‌باشیم و دلیل آن چیست؟

ب) در آینده می‌خواهیم چه کاری انجام بدهیم و چرا؟

ج) چگونه از موقعیت کنونی می‌خواهیم به موقعیت مطلوب برسیم؟

چهار مرحله یا فاز در این مدل مطرح هستند، که هر یک از این چهار مرحله، دارای چندین گام هستند که متشکل از فعالیت‌ها و اطلاعات می‌باشند و در مجموع مدل پیشنهادی برایسون و الستون را تشکیل می‌دهد. این چهار مرحله عبارتند از: (Bryson & Alston, 2005: 8)

۱- سازماندهی فرآیند برنامه‌ریزی و تحلیل محیط

۲- شناخت و تحلیل مباحث استراتژیک

۳- تدوین استراتژیها و برنامه‌های عملیاتی

۴- اجرای استراتژیها

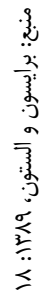
این چهار مرحله در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، حول ۱۰ گام مطابق با نمودار ۳-۱۶، مدوّن شده است که برای انواع سازمانهای دولتی و خصوصی اثربخش است. این ۱۰ گام بر محور برآوردن الزامات سازمانی و مأموریت آن و ایجاد ارزش در سازمان، طراحی شده است. (برایسون و الستون، ۱۳۸۹: ۱۹-۲۳)

هدف گام اول در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، توافق با تصمیم‌گیرندگان کلیدی داخلی یا رهبران سازمان در رابطه با کلیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه زمان‌بندی و وظایف کلیدی برنامه‌ریزی است. در ای گام باید توجه شود، قبل از اینکه تلاشهای برنامه‌ریزی استراتژیک شروع شود، بهتر است ارزیابی آمادگی سازمان انجام شود. هدف از چنین ارزیابی تعیین ظرفیت^۳ سازمان برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک است و اینکه آیا ظرفیت اضافی مورد نیاز است یا خیر. (توافق برای شروع فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک)

^۱ - Bryson

^۲ - Alston

^۳ - Capable



هدف این گام شفاف سازی الزامات رسمی و غیر رسمی موجود در سازمان و بررسی مفهوم‌شان برای فعالیت سازمان است. (شفاف سازی الزامات سازمانی) در گام سوم مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، عامل موفقیت برای سازمانهای دولتی و غیر دولتی، توانایی آنها برای ملاحظه و توجه به خواسته‌های حیاتی ذینفعان بر اساس معیارهای ذینفعان است. بیانیه‌ی مأموریتی که در این گام ایجاد می‌شود بایستی از طریق یک نگرش جامع به ذینفعان سازمان، رشد یابد. سیستم ارزشی سازمان ممکن است شناخته شده و مکتوب باشد. سازمان ممکن است همچنین قصد داشته باشد، تا طرح اولیه‌ی چشم‌انداز موفقیت^۱ را برای اینکه راهنمای تلاش‌های برنامه‌ریزی آتی باشد، ایجاد کند. (تعریف و شناسایی ذینفعان و بیان مأموریت و چشم‌انداز) در گام چهارم نقاط قوت و ضعف سازمان طبقه‌بندی و ارزیابی می‌شوند و کاربرد استراتژیک آنها مورد توجه قرار می‌گیرد. به علاوه فرصتها و چالش‌هایی (تهدیدهایی) که سازمان با آنها مواجه است، بررسی و نیز کاربرد استراتژیک آنها شناسایی می‌شود. (ارزیابی محیطی برای شناخت عوامل درونی و بیرونی سازمان) گام‌های اول تا چهارم فرآیند باهم، منجر به گام پنجم، که شناخت مسائل استراتژیک و چالش‌های بنیادی است، می‌شوند. گام پنجم الزامات استراتژیک سازمان، مأموریت و ارزش‌ها، محصول و خدمت، هزینه‌ها، منابع مالی، ساختار، فرآیندها و مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (شناخت چارچوب مسائل استراتژیک) در گام ششم، استراتژیها در رابطه با مسائل شناخته شده در گام پنجم تدوین می‌شوند. (تدوین استراتژی برای مسائل استراتژیک) استراتژیها در این گام در چندین سطح به ترتیب زیر ارائه می‌شود: (همان، ۱۳۸۹: ۲۱)

- استراتژی اصلی^۲ برای سازمان
- استراتژی برای زیر سیستم‌های^۳ سازمانی
- استراتژی‌هایی برای برنامه، خدمات، محصول یا فرایند کسب و کار
- استراتژی‌های وظیفه‌ای همچون منابع انسانی، بازاریابی و غیره.

هدف گام هفتم به دست آوردن تعهد رسمی برای اتخاذ و اقدام در مورد اجرای برنامه یا برنامه‌هاست. این گام بیانگر اوج کار گام‌های قبلی است و مرحله‌ای به سوی گام اجراست، که در آن استراتژیهای اتخاذ شده در عمل تحقق می‌یابند. (بررسی و انتخاب برنامه استراتژیک) در گام هشتم، چشم‌انداز سازمانی اثربخش برای آینده ایجاد می‌شود. چشم‌انداز اثربخش سازمان به ترسیم آن وضعیتی می‌پردازد که در آن با موفقیت توانسته است استراتژی‌هایش را اجرا کند و به توان بالقوه‌ی خود برسد. (ایجاد چشم‌انداز سازمانی اثربخش برای آینده) در

^۱ - Vision of Success

^۲ - Grand Strategy

^۳ - Subunits

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون، چشم‌انداز موفقیت سازمان به عنوان یک راهنما برای اجرای استراتژی خواهد بود تا اینکه به عنوان راهنمایی برای تدوین استراتژی باشد. در گام نهم، استراتژیهای اتخاذ شده از طریق سیستم‌های مناسب اجرا می‌شوند. اگر قرار بر این باشد که برنامه استراتژیک چیزی بیش از یک برنامه سالیانه باشد، بایستی یک فرآیند اجرای اثربخش و برنامه عملیاتی برای آن تدوین گردد. (تدوین فرآیند اجرای موثر) هدف گام نهمی و دهم، بررسی استراتژیهای اجرا شده و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. هدف این است که بفهمیم چه کاری انجام شده، چه کاری انجام نشده تا مجموعه‌ی مراحل را برای دور بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد کنیم. (بازنگری استراتژی‌ها و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک)

۳-۱۷) مدل استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی^۱ در سال ۲۰۰۵ توسط چان کیم^۲ و رن مابورن^۳، ارائه گردید. برای شناخت استراتژی اقیانوس آبی، ابتدا باید با مفهوم اقیانوس قرمز آشنا شد. اقیانوس قرمز بیانگر تمامی صنایع و شرکت‌های فعال در آن هستند که امروزه در دنیای کسب و کار وجود دارد. اقیانوس قرمز بازارها و کسب و کارهای شناخته شده هستند که شرکت‌ها در حال رقابت مستمر با یکدیگر هستند؛ ولی اقیانوس آبی دربرگیرنده تمام صنایع و کسب و کارهایی هستند که در حال حاضر وجود ندارند و بیانگر فضاهای ناشناخته بازار هستند.

چارچوب‌ها، قوانین رقابتی، حد و مرزها در اقیانوس‌های قرمز تعریف شده و پذیرفته شده هستند. عرصه رقابت در اقیانوس‌های قرمز بسیار شدید و نفس گیر است و سازمانها تمامی تلاش خود را برای کسب سهم مناسب از بازار، انجام می‌دهند تا عملکرد مناسبتری نسبت به رقبای خود داشته باشند. در طی سالهای اخیر گذشته، اکثر استراتژیهای سازمانها بر محور اقیانوس‌های قرمز، تدوین شده است و این در حالی است که اقیانوس‌های قرمز بسیار پرجمعیت هستند؛^۴ و احتمال موفقیت سازمانها در آن کم است. در اقیانوس‌های قرمز آنچنان رقابت کشنده در بین سازمانها وجود دارد که آب اقیانوس را قرمز و خون آلود نموده است. (Kim & Maubrane, 2005)

استراتژی اقیانوس آبی بواسطه خلق بازارهای ناشناخته، سازمانها را به خروج از اقیانوس‌های خونین رقابت و ورود به جایی که در آن رقابت بی معناست فرا می‌خواند، در واقع این استراتژی به جای توجه به بازارهای موجود و تقسیم‌بندی تقاضای فعلی و گاهاً رو به کاهش آن، بر رشد تقاضا و دوری جستن از رقابت تأکید می‌کند، در اقیانوس‌های آبی رقابت بی معناست زیرا هنوز قواعد بازی تنظیم نشده است و پدید آورنده این

^۱ - Blue Ocean Strategy

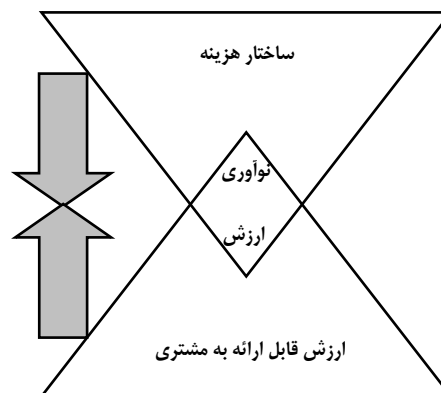
^۲ - W.Chan Kim

^۳ - Renee Maubrane

^۴ - منظور از پرجمعیت بودن، سازمانها و رقبای زیادی هستند که در یک صنعت در حال رقابت هستند.

اقیانوس آبی می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص سازد. (Kim & Maubrane, 2005) سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری ارزش^۱ است که در اینجا ما به آن اشاره می‌نماییم. ارزش یک مفهومی استراتژیک است که نشان می‌دهد که سازمان چگونه به ارائه ارزش برای مشتریان می‌پردازد، و خود را از رقابیش متمایز می‌سازد. ترکیب ارزش می‌تواند از دو بُعد تمایز و هزینه مورد بررسی قرار گیرد. (Porter, 1996: 127) بُعد تمایز باعث می‌شود تا چگونگی پاسخ مناسب برای نیازها و خواسته‌های مشتریان مورد توجه قرار گیرد و بُعد هزینه نیز مطلوبیت کالا یا خدمات را از دید هزینه برای مشتریان و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. نوآوری بدون ارزش باعث می‌شود که سازمانها تمام توجه خود را معطوف به پیشگامی در عرضه محصولات و خدمات جدید و فناوریهای نوین نماید و ارزشهای مورد توجه مشتری را از یاد ببرند. اینگونه سازمانها این نکته کلیدی را از یاد برده‌اند که: مشتریان کالاها و خدمات را نمی‌خرند، بلکه ارزش یعنی مجموعه عملکرد محصول، تجربه و هزینه را می‌خرند (Kotler, 1999: 205) نوآوری ارزش در ناحیه‌ای اتفاق می‌افتد که در آن اقدامات شرکت و تصمیمات مدیریتی همزمان، هم ساختار هزینه شرکت را بهبود بخشد و هم ارزش قابل ارائه به خریداران^۲ را فزونی بخشد. (کیم و مابورن، ۱۳۸۷: ۲۶) بنابراین استراتژیهای اقیانوس آبی در ناحیه‌ای به وجود می‌آیند، که نوآوری ارزش وجود دارد.

نمودار ۳-۱۷: نوآوری ارزش و رابطه آن با تمایز و هزینه



۳-۱۷-۱) روش‌های ایجاد استراتژیهای اقیانوس آبی

کیم و مابورن تحقیق کردند که آیا الگوهای نظام‌وند و سیستماتیک برای ایجاد اقیانوس‌های آبی وجود دارد یا خیر؛ و اگر وجود دارد می‌توان آن را در همه صنایع (تولیدی و خدماتی) بکار برد. آنان در پی تحقیقات

^۱ - Value Innovation

^۲ - Buyer Value Proposition

خود، به شش روش اصلی جهت پدید آوردن اقیانوسهای آبی، اشاره نمودند؛ و این شش رویکرد اصلی را چارچوب شش مسیر نامگذاری کردند. این شش مسیر در کلیه صنایع (تولیدی و خدماتی) کاربرد عمومی داشته و سازمانها را به سمت اقیانوسهای آبی فارغ از رقابت، هدایت می‌کنند. در اینجا به شش روش اصلی در قالب چارچوب شش مسیر اشاره می‌نماییم. (همان، ۱۳۸۹: ۶۶-۱۰۰)

مسیر اول: بررسی و ارزیابی در میان صنایع جایگزین؛ جانشین‌ها بیانگر محصولات و خدماتی هستند که دارای شکل‌های متفاوت ولی با کارکردهای یکسان هستند. (مانند چای و قهوه) در حالی که جایگزین‌ها محصولات و خدماتی هستند که دارای شکل‌ها و کارکردهای متفاوت هستند، ولی عموماً به یک منظور یا هدف به کار گرفته می‌شوند. (مانند سینما و رستوران) مدیران و استراتژیست‌های سازمان باید بدانند که صنایع جایگزین صنعت آنها، کدام است؟ مشتریان با توجه به چه عواملی، این صنایع را نسبت به هم مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند؟ با تمرکز روی عوامل اصلی که مشتریان در سنجش صنایع جایگزین، و با حذف سایر عوامل غیر مهم، مدیران قادر خواهند بود که اقیانوس آبی را از دل اقیانوس قرمز، پدید آورند.

مسیر دوم: بررسی و ارزیابی گروههای استراتژیک^۱ در صنایع؛ در داخل صنایع، معمولاً شرکتهایی هستند که بواسطه برخورداری از یک یا چند شایستگی کلیدی، گروههای استراتژیکی را تشکیل می‌دهند. ولی عموماً گروههای استراتژیک براساس دو ویژگی: ۱- کارکردی محصولات و تمایز و کیفیت آن، ۲- هزینه و قیمت محصولات و خدمات، طبقه بندی می‌شوند. مدیران و استراتژیست‌های سازمان باید برای ایجاد اقیانوس آبی به تفاوتهای موجود بین این گروهها توجه نموده و دلایلی که مشتریان را مختص یک گروه می‌گرداند و یا باعث تغییر مشتری از یک گروه به گروه دیگر می‌شود را بررسی و ارزیابی کنند.

مسیر سوم: بررسی و ارزیابی در میان زنجیره مشتریان؛ در صنایع مختلف عموماً رقبا از مشتریان هدف تعریف مشخص و روشنی دارند. با این حال، همواره زنجیره‌ای از مشتریان وجود دارند که بر تصمیم خرید به صورت مستقیم یا غیرمستقیم اثرگذار هستند. غالباً زنجیره مشتریان را در قالب سه دسته یا گروه بررسی می‌کنند که عبارتند از: الف) خریداران: کسانی که به محصول یا خدمت پول پرداخت می‌کنند. ب) مصرف کنندگان: کسانی که از محصول یا خدمت استفاده می‌کنند. ج) تأثیر گذاران: کسانی که مشتریان را ترغیب به مصرف یا خرید یک محصول یا خدمت می‌کنند. (مانند پزشکان) در هر صنعت بیشترین تمرکز معمولاً روی یک گروه

¹ - Strategic Groups

از زنجیره مشتریان است. به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می‌تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد.

مسیر چهارم: بررسی و ارزیابی در میان محصولات و خدمات مکمل؛ در یک صنعت محصولات و خدمات اندکی به مشتریان عرضه می‌شود و عموماً مدیران در یک صنعت با استفاده از محصولات و خدمات صنعت دیگر می‌توانند بر ارزش کالاها و خدمات ارائه شده خود بیافزایند. عموماً در پشت محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره برداری نشده ای^۱، پنهان شده است. برای ایجاد اقیانوسهای آبی، مهم شناسایی و تعیین این ارزش پنهان است.

مسیر پنجم: بررسی و ارزیابی در میان خصیصه‌های کارکردی^۲ یا احساسی^۳ خریداران؛ برخی از صنایع متکی بر خصیصه‌های کارکردی محصولات و خدمات خود هستند. در این صنایع عموماً براساس محاسبات کارکرد و سود و منفعت بروی قیمت کالا یا خدمات، رقابت انجام می‌پذیرد. بقیه صنایع براساس خصوصیات احساسی و هیجانی به رقابت می‌پردازند. مدیران و استراتژیست‌های سازمان برای پدید آوردن اقیانوسهای آبی باید خلاف خصوصیت صنعت حرکت کنند. (خلاف جریان آب رودخانه شنا کردن) یعنی اگر صنایع دارای گرایش احساسی است، استراتژی اقیانوس آبی را در جهت میل به گرایش کارکردی ایجاد کرد و بالعکس.

مسیر ششم: بررسی و ارزیابی در سراسر زمان؛ تغییرات محیطی در گذر زمان همه سازمانهای زیر مجموعه خود را تحت تأثیر می‌گذارد. با توجه به این نکته، آنچه که موجب پدید آمدن اقیانوس آبی می‌شود، تغییرات در چشم انداز یک کسب و کار یا صنعت با توجه به تغییراتی است که در ارزشهای قابل ارائه به مشتریان در گستره زمانی ایجاد شده است.

۳-۱۷-۲) سه گروه از غیر مشتریان

بازار فعلی یک سازمان با مشتریان مشخص و محدود، ارزش زیادی را برای آفرینش اقیانوسهای آبی ایجاد نمی‌کند. برای رسیدن به سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی یعنی نوآوری ارزش، باید سازمانها به بازارهایی فراسوی مشتریان فعلی توجه نماید. (Zook, 2004: 58) بدین منظور سه گروه از غیر مشتریان را همواره می‌توان برای هر سازمانی، تشخیص داد؛ که در اینجا به آنها اشاره‌ای مختصر خواهیم داشت: (کیم و مابورن، ۱۳۸۹: ۱۳۴-۱۴۰)

^۱ - Untapped Value

^۲ - Functional

^۳ - Emotional

گروه اول غیر مشتریان: این گروه از غیر مشتریان، آنهایی هستند که از محصولات و خدمات بازار فعلی به دفعات محدود استفاده کرده، اما در صورتی که جایگزین بهتری برای آنها پیدا کنند، مشتاقانه محصولات و خدمات صنعت شما را ترک می‌کنند. بنابراین این گروه از غیر مشتریان، در لبه بازار نشسته‌اند.

گروه دوم غیر مشتریان: این گروه از غیر مشتریان افرادی هستند که محصولات و خدمات فعلی بازار شما را برای تأمین خواسته‌ها و نیازهایشان غیر قابل قبول^۱ دانسته و یا استطاعت مالی استفاده از محصولات و خدمات ارائه شده را ندارند. خواسته‌ها و انتظارات این گروه یا توسط صنایع دیگر برآورده شده و یا نادیده گرفته می‌شوند.

گروه سوم غیر مشتریان: این گروه از غیر مشتریان، صعب الوصول‌ترین و دورترین افراد نسبت به مشتریان فعلی صنعت هستند. معمولاً هیچ یک از نقش آفرینان صنعت، این گروه را به عنوان مشتریان هدف یا مشتریان بالقوه در نظر نمی‌گیرند. زیرا فرض غالب بر این است که نیازها و عادات خرید این گروه و همچنین فرصت‌های تجاری وابسته به آنها متعلق به سایر بازارهاست. هدف اصلی در استراتژی اقیانوس آبی، افزایش تمرکز به سمت گروه سوم غیر مشتریان، برای بیشینه‌سازی وسعت اقیانوس آبی خلق شده است.

۳-۱۷-۳) پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک

در این قسمت از فرآیند مدل، به بررسی مراحل استراتژیک اعتبارسنجی و صحه‌گذاری بر ایده‌های اقیانوس آبی می‌پردازیم، تا نسبت به امکان‌پذیری و سوددهی آنها مطمئن گردیم. سازمانها برای پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک^۲، باید ایده‌ها را در قالب چهار عامل: مطلوبیت مشتریان، قیمت، هزینه و تطبیق، بررسی و اعتبارسنجی نمایند. در این حالت دو راه را می‌توان انتخاب نمود: ۱- تفکر و بررسی مجدد بروی ایده‌های مطرح شده،

۲- حذف و خارج کردن ایده‌های مطرح شده. (Kim & Maubrane, 2005)

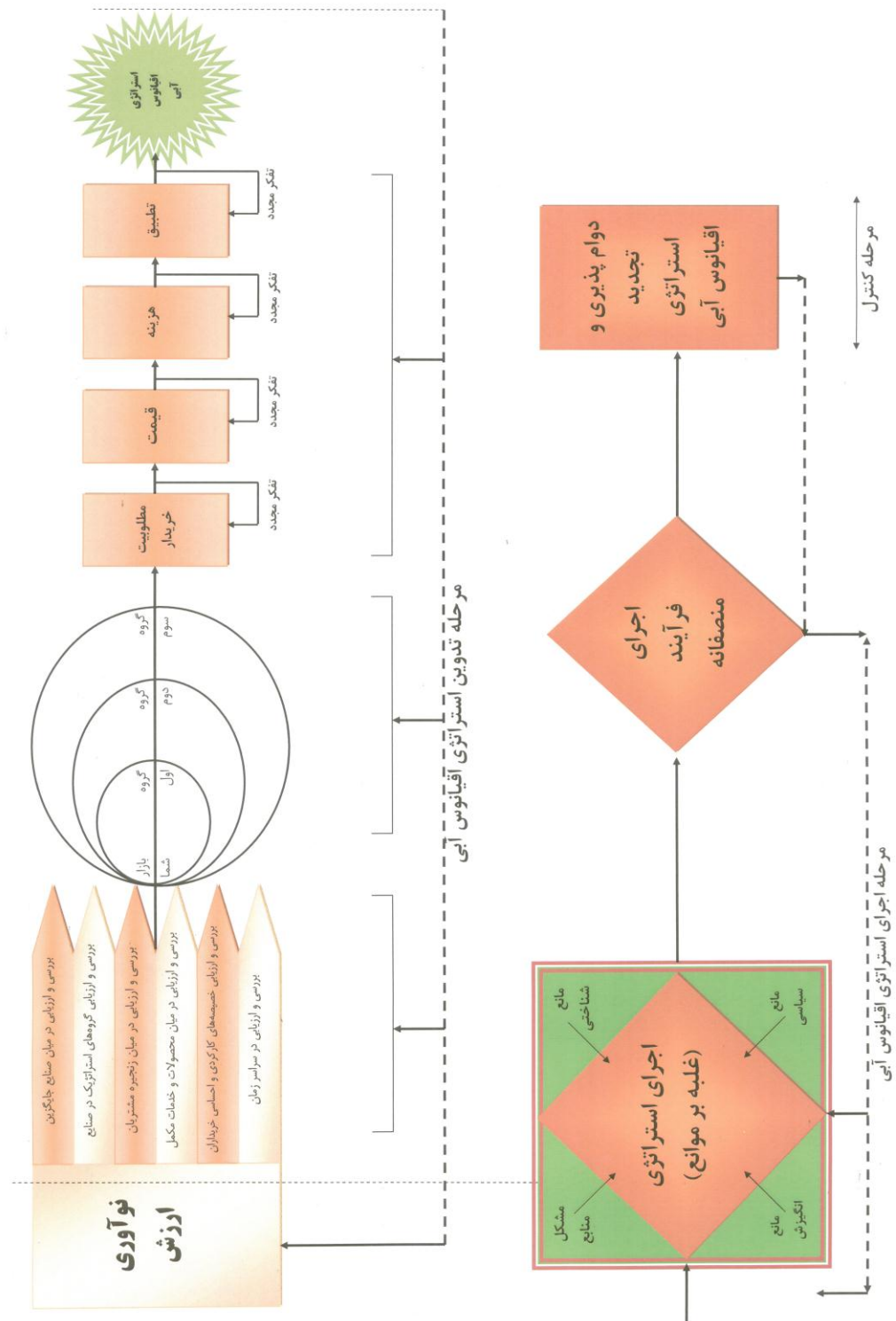
مطلوبیت مشتریان: اگر ایده‌های مطرح شده نتواند مطلوبیت استثنایی یا حداقل مورد انتظار مشتریان را فراهم آورد، آنگاه این ایده‌ها باعث به وجود آمدن استراتژی اقیانوس آبی نمی‌شوند. قیمت: ایده‌های اقیانوس آبی، مطلوبیت متمایز قابل ارائه به مشتریان را باید به گونه‌ای قیمت‌گذاری نمایند که انبوه مشتریان هدف را جذب نمایند. یعنی علاوه بر بازار فعلی سه گروه از غیر مشتریان را نیز مورد توجه قرار دهند. هزینه: ایده‌های مطرح شده در اقیانوس آبی باید بتوانند، محصولات یا خدمات خود را در سطح هزینه هدف^۳ تولید کرده تا حاشیه سود مناسبی را به دست آورند. تطبیق: این مرحله اشاره به ضرورت‌ها و الزاماتی دارد که در راه پذیرش و تطبیق ایده‌های اقیانوس آبی مطرح هستند.

¹ - Unacceptable

² - Strategic Sequence

³ - Target Cost

نمودار ۳-۱۸: استراتژی اقیانوس آبی



بعبارت دیگر ایده‌های اقیانوس آبی تنها زمانی عملی می‌شوند که موانع و مشکلات بر سر راه اجرایی شدن آنها شناسایی گردند. بنابراین تشخیص موانع اجرای ایده‌های اقیانوس آبی، بیانگر الزامات و ضرورت‌ها در تطبیق و پذیرش ایده‌های مطرح شده است. ایده‌های اقیانوس آبی تنها زمانی تبدیل به استراتژی اقیانوس آبی می‌شوند، که تمام مراحل فوق را با موفقیت طی نمایند. بر این اساس تمامی موارد مطرح شده تاکنون در برگیرنده مراحل تدوین استراتژی اقیانوس آبی است که بدان اشاره شد. بعد از تدوین استراتژی اقیانوس آبی وارد مرحله اجرای آن می‌شویم.

۳-۱۷-۴) اجرای استراتژی اقیانوس آبی

سازمانها پس از آنکه استراتژی اقیانوس آبی خود را در چارچوب یک مدل کسب و کار تدوین نمودند، باید آن را به مرحله اجرا در بیاورند. مدیران سازمان همواره در مرحله اجرای استراتژی‌ها کار سختی پیش رو دارند، زیرا باید بر مشکلات و چالش‌های متعددی غلبه نمایند. برای اجرای موفق استراتژی اقیانوس آبی نیز باید مدیران موانع و چالش‌های گوناگونی که با آن روبرو هستند را شناسایی نموده و با اتخاذ تدابیر لازم به صورت مناسب بر آنها غلبه نمایند. عموماً بر اساس نظریات کیم و مابورن، چهار چالش اساسی در اجرای استراتژی اقیانوس آبی، عبارتند از: ۱- مانع شناختی^۱، ۲- مشکل منابع^۲، ۳- مانع انگیزشی^۳، ۴- مانع سیاسی^۴. با غلبه بر این چهار چالش مطرح شده، زمینه برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی، فراهم می‌شود. (کیم و مابورن، ۱۳۸۹: ۱۸۲-۱۸۳)

از سوی دیگر برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی نیازمند اجرای فرآیند منصفانه هستیم. منظور از فرآیند منصفانه، تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در فرآیند تدوین استراتژی است. اجرای فرآیند منصفانه به سازمانها این امکان را می‌دهد تا استراتژی را از حرف به عمل تبدیل کنند. فرآیند منصفانه اصطلاح و تعبیر مدیریتی کیم و مابورن، از تئوری عدالت رویه‌ای در سازمان است. همانند سیستم‌های قانونی، در سازمانها نیز فرآیند منصفانه با به وجود آوردن صداقت ارادی در افراد، منجر به اجرای استراتژی از حرف به عمل می‌گردد.

۳-۱۷-۵) دوام‌پذیری و تجدید استراتژی اقیانوس آبی

پس از آنکه سازمانی موفق به ایجاد استراتژی اقیانوس آبی می‌شود و با اجرای موفق آن نتایج درخشانی به دست می‌آورد، انگیزه لازم را برای ورود سایر رقبا یا تقلیدکنندگان به محدوده اقیانوس آبی خود، فراهم می‌آورد. دوام‌پذیری نشان‌دهنده موانع و حصارهایی است که برای تقلید از هر استراتژی اقیانوس آبی وجود دارد. هر قدر

۱- یعنی بیدار کردن و هوشیار ساختن نیروی کار نسبت به ضرورت یک تغییر استراتژیک.

۲- هر چه تغییر استراتژی بزرگتر باشد، به نظر می‌رسد که اجرای آن نیازمند منابع بیشتری است.

۳- برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی و رسیدن به موفقیت سازمانی، شما باید کارکنان خود را انگیزه‌مند نمایید.

۴- سیاست‌های سازمانی همواره در یک سازمان، بیانگر منافع خاص و متضادی است که در برابر تغییرات احتمالی مقاومت و پافشاری می‌کنند.

این موانع و حصارها بیشتر باشد، میزان دوام پذیری استراتژی اقیانوس آبی بیشتر است. به هر حال تقریباً کلیه استراتژیهای اقیانوس آبی، قابل تقلید و نسخه برداری هستند. هنگامی که سازمان، موفق شده و اقیانوس آبی فعلی خود را توسعه دهد، باعث ورود سایر رقبا نیز خواهد شد؛ و به تدریج استراتژی اقیانوس آبی فعلی به استراتژی اقیانوس قرمز تبدیل خواهد شد. در این حالت زمان آن فرا رسیده است که سازمان استراتژی اقیانوس آبی خود را تجدید، و یک اقیانوس آبی دیگر به وجود بیاورد. (Kim & Maubrane, 2005)

خلاصه فصل سوم:

ما در این فصل آموختیم، یکی از تدابیری که در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به منظور شناخت بهتر و ساده‌تر عوامل و متغیرهای موجود در سازمان، کاربرد دارد، مدل یا الگو است. برای فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، علما و دانشمندان متعددی به ارائه مدل‌های مختلف پرداخته‌اند. آنها سعی نموده‌اند جنبه‌هایی که در فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان مهم بوده را شناسایی نموده و تا حد امکان آنها را به صورت کامل در مدل پیشنهادی خود مورد توجه قرار دهند. مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان با توجه به شرایط و موقعیت‌های سازمانی خود با استفاده از مدل‌های مختلف، می‌توانند استراتژیهای مناسب را برای سازمان خود اتخاذ نموده و به مرحله اجرا درآورند. به هر حال با توجه به این مطلب که هر یک از مدل‌های ارائه شده در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق مربوطه، ابعادی از مدیریت استراتژیک را در نظر گرفته‌اند؛ ما در این فصل سعی نمودیم تا حد امکان برخی از این مدل‌های مهم ارائه شده را بیان نماییم. که عبارتند از:

- ۱- مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر؛ ۲- مدل خط‌مشی هاروارد؛ ۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز؛ ۴- مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج؛ ۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن؛ ۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مینزبرگ؛ ۷- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت؛ ۸- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل؛ ۹- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر؛ ۱۰- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید؛ ۱۲- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون؛ ۱۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر؛ ۱۴- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا؛ ۱۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون؛ ۱۶- مدل استراتژی اقیانوس آبی
- مطالعه مدل‌های ارائه شده، این امکان را برای ما می‌سازد، تا نقاط تشابه و تفاوت آنها را شناسایی نموده و با تفکر بروی آنها، نسبت به فرآیند مدیریت استراتژیک صاحب دیدگاه و نگرش باشیم.

سوالات چهار گزینه‌ای:

- ۱- مشکل اصلی در مدل‌های ارائه شده در مدیریت استراتژیک، کدامیک از موارد زیر می‌تواند باشد؟
 الف) پیچیدگی زیادی داشته باشد. (ب) گویای واقعیت نباشد.
 ج) دارای هزینه زیادی بوده و صرفه اقتصادی نداشته باشد. (د) همه موارد فوق
- ۲- نتایج تحلیل شکاف و فاصله عملکردی در مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر بیانگر چیست؟
 الف) میزان تغییرات استراتژیک (ب) میزان فاصله بین نتایج و اهداف
 ج) میزان تغییرات هزینه (د) میزان شکاف رقابتی با رقبا
- ۳- استراتژیهای رقابتی بیانگر کدام گروه از استراتژیهای زیر می‌باشد؟
 الف) استراتژیهای SO (ب) استراتژیهای WO
 ج) استراتژیهای ST (د) استراتژیهای WT
- ۴- در کدامیک از مدل‌های زیر استراتژیهای انتخاب شده سازمان تحت تأثیر باورها و ارزشهای اجتماعی و همچنین دیدگاه‌ها و باورهای مدیران، پالایش می‌گردد؟
 الف) مدل هیل (ب) مدل وایتمن (ج) مدل رایت (د) مدل مینزبرگ
- ۵- تعیین هدفهای سالیانه و سیاستها، در کدام یک از بخشهای اصلی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، مطرح می‌باشد؟
 الف) بخش اول (ب) بخش دوم (ج) بخش سوم (د) بخش چهارم
- ۶- در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر، اجرای استراتژیها از چه طریقی حاصل می‌شود؟
 الف) تخصیص منابع (ب) هدفهای کوتاه مدت و سیستم پاداش
 ج) ساختار، رهبری و فرهنگ سازمانی (د) برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها
- ۷- مرحله دوم از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون کدامیک از موارد زیر است؟
 الف) سازماندهی فرآیند برنامه‌ریزی و تحلیل محیط (ب) شناخت و تحلیل مباحث استراتژیک
 ج) تدوین استراتژیها و برنامه‌های عملیاتی (د) اجرای استراتژیها
- ۸- این گروه از غیر مشتریان، آنهایی هستند که از محصولات و خدمات بازار فعلی به دفعات محدود استفاده کرده‌اند؟
 الف) گروه اول غیر مشتریان (ب) گروه دوم غیر مشتریان
 ج) گروه سوم غیر مشتریان (د) گروه چهارم غیر مشتریان

سوالات تشریحی:

- ۱- مدل مطلوب در فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان کدام است؟
- ۲- مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنج و لاونج را توضیح دهید؟
- ۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون را به صورت مختصر شرح دهید؟
- ۴- سوالات اساسی و اصلی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا را بیان نمایید؟
- ۵- دوام‌پذیری بیانگر چه چیزی در مدل استراتژی اقیانوس آبی است؟

فصل چهارم: ارکان جهت ساز

هدف کلی:

معرفی و آشنایی با ارکان جهت ساز سازمان (اصول ارزشی، مأموریت، چشم انداز) و کاربرد آنها در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک.

هدف های رفتاری:

از شما دانشجویان ارجمند انتظار می رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱- اصول ارزشی سازمان را توضیح داده و نسبت به تعیین اصول ارزشی برای یک سازمان مشخص توانا باشید.

۲- نقشی که دین اسلام می تواند در تعیین اصول ارزشی سازمان داشته باشد، را شرح دهید.

۳- چشم انداز را توضیح داده و توانایی تدوین چشم انداز برای یک سازمان را داشته باشید.

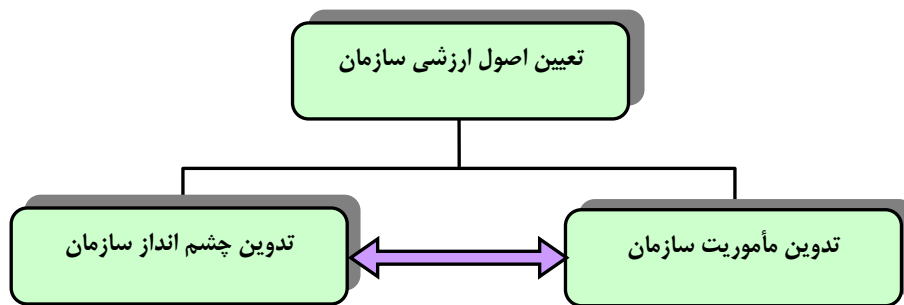
۴- تفاوت بین طراحی محدود و نامحدود چشم انداز را بیان نمایید.

۵- اجزای بیانیه مأموریت سازمان را توضیح داده و آنها را در یک سازمان مشخص معین نمایید.

۴-۱) مقدمه

هر سازمان برای پیاده سازی موفق مدیریت استراتژیک باید بداند که می‌خواهد به کجا برسد (چشم انداز) و مأموریت و رسالتش چیست و از سوی دیگر این چشم انداز و مأموریت سازمانی بر پایه کدام اصول ارزشی که سازمان خود را پایبند به آن می‌داند بنا شده است. در حقیقت سه رکن : ۱- اصول ارزشی سازمان، ۲- چشم‌انداز سازمان، ۳- مأموریت سازمان؛ بیانگر ارکان جهت‌ساز در تدوین استراتژی برای سازمان می‌باشد که اصول ارزشی سازمان پایه و مبنایی برای تدوین چشم انداز و مأموریت سازمان تلقی می‌شود. (Quigley, 2010: 29)

نمودار ۴-۱: ارکان جهت‌ساز در تدوین استراتژی



دراکر علت شکست بسیاری از سازمانها را مأموریت نامناسب و بدون محتوای آنها می‌داند، (Drucker, 1974) که این موضوع نشان دهنده اهمیت ارکان جهت‌ساز در موفقیت سازمان است. ارکان جهت‌ساز، محدوده کسب و کار سازمان را بیان می‌کند و جهت حرکت سازمان را معین می‌سازد. اگر ارکان جهت‌ساز بدرستی و با آگاهی طراحی شود، نقش اساسی در هدایت سازمان به سوی موفقیت ایفا می‌نماید. در تدوین ارکان جهت‌ساز سازمان چند نکته مهم وجود دارد که توجه به آنها مورد تأکید است: (غفاریان، ۱۳۸۹: ۵۶)

الف) پایبندی و تقید در عمل: ارکان جهت‌ساز باید در عمل مورد رعایت و پیگیری قرار گیرد و در غیر این صورت هیچ نقش و فایده‌ای در روند حرکت شرکت نخواهد داشت. ذکر مفاهیم و عبارت‌های جامعه‌پسند در ارکان جهت‌ساز سازمانی، بدون پایبندی عملی به آن، بی‌فایده و در برخی شرایط نیز زیان‌آور خواهد بود.

ب) شناخت کسب و کار: برای تدوین اثر بخشی ارکان جهت‌ساز، باید نسبت به محیط کسب‌وکار درک عمیقی داشت و قواعد آن را بدرستی شناخت. ارزشهای سازمانی، رسالت و چشم‌انداز سازمان اگر بدون این شناخت تدوین شود، در بهترین حالت بی‌فایده و در برخی موارد زیان‌آور و حتی خطرناک خواهد بود.

ج) یادگیری و خلاقیت ذهنی: قواعد کسب و کار، بی‌واسطه قابل درک و شناخت نیستند. درست مانند جاذبه عمومی زمین که به واسطه مشاهده سقوط اجسام و وزن اجرام درک می‌شود، قواعد کسب و کار نیز

به واسطه محیط کسب و کار و بازار شناخته می‌شوند. این شناخت از راه تحلیل هوشمندانه بازخوردهای مثبت یا منفی خود و دیگران و یادگیری از محیط حاصل می‌شود. یادگیری از محیط کسب و کار، بصیرت مدیران را توسعه داده، نظر و تصمیم‌های آنان را اثربخش‌تر می‌سازد. این بصیرت نقش مهمی در تدوین درست ارکان جهت‌ساز سازمان ایفا می‌کند. خلاقیت نیز نقش مهمی در تدوین این ارکان جهت‌ساز دارد و مفاهیم بدیع و نوآورانه را در چگونگی پاسخویی به نیاز بازار و تشخیص راستای حرکت سازمان پایه‌گذاری می‌کند. (د) پایداری و اعتبار: ارکان جهت‌ساز سه گانه باید تا حد امکان نسبت به تغییرات محیطی پایدار بوده و اعتبار خود را حفظ کنند.

۴-۲) تعیین اصول ارزشی سازمان

میتوان اصول ارزشی سازمان را بدین گونه تعریف کرد: اصول راهنما هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها در سازمان ارائه می‌کنند. (Robin & Giallourakis, 2008: 66) در سازمان‌ها تعیین اصول ارزش از پیش شرطهای مدیریت استراتژیک است و هر سازمان ممکن است خود را به رعایت برخی اصول، باورها و ارزش‌ها مقید بداند که بر فرآیند تدوین استراتژی آن سازمان تأثیر بگذارد. تبیین ارزشها به نوعی هویت و شخصیت سازمان را ایجاد می‌نماید. اصول ارزشی بیشتر از متن سازمان کشف می‌گردد و تدوین اصول ارزشی بی‌ریشه و بدون بازتاب در وضعیت فعلی سازمان، باعث بیشتر شدن شکاف بی‌اعتمادی بین بدنه سازمان و مدیران میشود. (سیروس و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰۸)

اصول ارزشی به عنوان خط قرمزها ابعاد استراتژی و برنامه‌ها را شفاف و مرزبندی می‌کند. سازمان‌ها باید در تدوین اصول ارزشی صادق باشند؛ این بدین معناست که شاید کمتر شرکتی را بتوان پیدا کرد که آنچه روی دیوارهای شرکت تحت عنوان اصول ارزشی در معرض دید همگان قرار می‌دهد، با اصول ارزشی واقعی‌اش سازگاری داشته باشد. اصول ارزشی چیزی است که کارکنان بابت توجه به آن تشویق شده و در صورت اهمال از آن، تنبیه می‌شوند. اگر سازمانی بگوید، احترام به ارباب رجوع اصل ارزشی اوست ولی تفاوتی میان کارمندانی که با ارباب رجوع با احترام برخورد می‌کنند و کارمندانی که نسبت به آنان بی‌احترامی می‌کنند، قائل نباشد، در حقیقت بیانگر این است که احترام به ارباب رجوع را به عنوان اصل ارزشی نپذیرفته است.

اصول ارزشی، از باورها و عقاید مدیران ارشد سازمان ناشی می‌شود؛ در واقع اصول ارزشی سازمان روشهای درست فکر کردن را برای اعضای سازمان فراهم می‌آورند و ملاک‌هایی هستند که افراد ارشد سازمان از دیگران انتظار دارند مطابق آن ملاک‌ها فکر کنند. (Wheelen & Hunger, 2001: 81) این به معنای سلب حقوق و آزادی کارکنان نیست، برعکس هدف تشویق روشهای درست فکر کردن و الگوهای برخوردی است که به رفتارهای درست منتهی میشود. در نتیجه عقاید موجود در اصول ارزشی یک سازمان به شکلی مثبت بیان

می‌شود. « نخستین مسئولیت ما، در قبال مشتریان است. » نمونه‌ای است از یک اعتقاد مثبت که عموماً در اصول ارزشی سازمانها بیان می‌شود. (سیروس و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰) در اینجا برخی از گزاره‌های مربوط به اصول ارزشی آورده شده است:

گزاره‌های مربوط به اصول ارزشی یک شرکت خدماتی

* ما به هویت فرد ایمان داریم. هر اندازه شرکت بزرگ و پیچیده باشد، کار آن توسط افرادی انجام می‌شود که با آن سر و کار دارند. هر فرد مسئول، یک انسان بی‌نظیر، بزرگوار، دارای نیازها و ارزشهای شخصی و فطری است. برای موفقیت شرکت ما باید در فضایی باز و آکنده از اعتماد عمل کنیم، فضایی که در آن هریک از ما آزادانه برای دیگران احترام قائل است.

* ما به ابتکار و خلاقیت و نوگرایی ایمان داریم. یک شرکت زمانی تداوم می‌یابد که همواره به سمت جلو در حرکت باشد. حرکت رو به جلو دوام می‌یابد و گذشته و حال را به ما نشان می‌دهد، تا آینده را بسازیم. ما برای پیگیری ایده‌های خود در مورد آینده باید تفاوت‌های بین آداب و رسوم را مدنظر قرار دهیم. ما باید در کنار آنها ای قرار بگیریم که مشتاق تغییر و تحول هستند.

* ما به تعهدمان و نیکی و خیر عموم ایمان داریم. از آنجا که شرکت ما، هم یک نیروی اقتصادی است و هم یک نیروی اجتماعی، مسئولیت ما در قبال مردم عظیم است، انگیزه ناشی از رقابت و محدودیتهای ناشی از قانون، راهنمای مفید برای رفتار ماست، اما به تنهایی موجب بروز بهترین حالت در ما نمی‌شود. چالش ما عبارت است از فراهم آوردن کالاها و خدماتی که دارای ارزش بسیاری برای آنهاست که از آن کالاها و خدمات استفاده می‌کنند. چالش ما ایجاد مشاغلی است که برای شاغلین آنها معنادار باشد و سرانجام اینکه ما باید استعداد و ثروت خود را در جهت کمک به بهبود دنیایی که در آن سهم هستیم، ارائه کنیم.

گزاره‌های مربوط به اصول ارزشی یک شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی

* ما در درجه اول در قبال پزشکان، پرستاران، بیماران و تمامی کسانی که از محصولات و خدمات ما استفاده می‌کنند، مسئول هستیم.

* هر کاری که ما در جهت تأمین نیازهای آنها انجام می‌دهیم، باید از بالاترین کیفیت برخوردار باشد.

* سفارش‌های مشتریان را سریع و دقیق پاسخ دهیم.

* در مقابل مردان و زنانی که به عنوان کارکنان ما در سراسر دنیا کار می‌کنند، خود را مسئول بدانیم و برای شخصیت آنها ارزش قائل شده و شایستگی آنان را ارج نهیم.

* کارکنان باید در ارائه پیشنهادها و انتقادات احساس آزادی کنند.

* ما در جوامعی که در آن زندگی و کار می‌کنیم، مسئول هستیم.

* ما باید شهروندانی شریف باشیم و از کارهای خوب و امور خیریه حمایت کرده و سهم خود را از مالیات بپردازیم.

* ما باید دارایی خود را که مجاز به استفاده از آن هستیم، به بهترین شکل حفظ و نگهداری کرده و از محیط زیست حفاظت کنیم.

* شرکت باید سود سالم کسب کرده و در قبال سهامداران احساس مسئولیت کنیم.

* باید پژوهش کرد، برنامه‌های خلاق را توسعه داد و بهای اشتباهات را پرداخت.

اصول ارزشی سازمان معیارهایی برای تصمیم‌گیری درست، اقدام‌های مطلوب و فرآیندهای جهت‌ساز سازمان را فراهم می‌سازند. به لحاظ کارکردی اصول ارزشی سازمان در واقع: (Robin & Giallourakis, 2008: 97)

- هدف‌های مشترک بر اساس ارزش‌ها در سازمان به وجود می‌آورد.
- در باورها، شیوه اندیشیدن و عمل رده‌های مختلف سازمان، هماهنگی ایجاد می‌کند.
- اصول موفقیت سازمان را بیان می‌دارند.

۴-۳) نقش اسلام در تعیین اصول ارزشی

فلسفه وجودی انسان در اسلام رسیدن به کمال مطلوب که همان لقاءالله است، می‌باشد. از طرفی سازمانها در جوامع اسلامی نیز به عنوان مجموعه‌ای از انسانها، باید به این فلسفه و هدف مقید و پایند باشند. برای رسیدن به این پایبندی باید اصول ارزشی اسلام که برگرفته از قرآن و روایات چهارده معصوم می‌باشد، در ارکان و پایه تشکیل سازمانها نفوذ نماید. بنابراین سازمانها در کشورهای اسلامی باید اصول ارزشی خود را مبتنی و بر پایه اصول ارزشی اسلام قرار دهند، که به دنبال سعادت واقعی انسانها و جوامع آنها می‌باشد.

توجه به کاربرد اصول ارزشی اسلام در ارکان جهت‌ساز سازمانی علاوه بر پاداش و اجر اخروی برای کارکنان و مخصوصاً مدیران، دارای مزایای مادی نیز می‌باشد. لذا با مدیریت صحیح و همراه با بینش اسلامی، میتوان سازمانها را در کشورهای اسلامی چنان به درجه موفقیت نائل نمود که زمینه را برای الگو برداری برای دیگر سازمانها در تمام نقاط جهان فراهم نمود. در حقیقت اصول ارزشی اسلام، اصولی است همه جانبه که بر پایه سعادت واقعی انسانها بنا شده و دید و نگرش معنوی و مادی را درهم می‌آمیزد. امید است با تحقیق و پژوهش دانشمندان مسلمان در این عرصه، زمینه برای بوجود آمدن سازمانهایی بر پایه ارزشهای اسلامی فراهم آید.^۱

اصول ارزشی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

- دولت جمهوری اسلامی ایران موظف است همه امکانات خود را برای امور زیر به کار برد:
- ۱- ایجاد محیطی مساعد برای رشد فضایل اخلاقی بر اساس ایمان و تقوی و مبارزه با کلیه مظاهر فساد و تباهی.
 - ۲- بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی در همه زمینه‌ها با استفاده صحیح از مطبوعات و رسانه‌های گروهی و وسائل دیگر.
 - ۳- آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان برای همه در تمام سطوح، و تسهیل و تعمیم آموزش عالی.
 - ۴- تقویت روح بررسی و تتبع و ابتکار در تمام زمینه‌های علمی، فنی، فرهنگی و اسلامی از طریق تأسیس مراکز تحقیق و تشویق محققان.
 - ۵- طرد کامل استعمار و جلوگیری از نفوذ اجانب
 - ۶- محو هر گونه استبداد و خودکامگی و انحصار طلبی
 - ۷- تأمین آزادی‌های سیاسی و اجتماعی در حدود قانون
 - ۸- مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش.
 - ۹- رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه، در تمام زمینه‌های مادی و معنوی.
 - ۱۰- ایجاد نظم اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور.
 - ۱۱- تقویت کامل بنیه دفاع ملی از طریق آموزش نظامی عمومی برای حفظ استقلال و تمامیت ارضی و نظام اسلامی کشور.
 - ۱۲- پی‌ریزی اقتصادی صحیح و عادلانه بر طبق ضوابط اسلامی، جهت ایجاد رفاه و رفع فقر و برطرف ساختن هر نوع محرومیت در زمینه‌های تغذیه و مسکن و کار و بهداشت و تعمیم بیمه.
 - ۱۳- تأمین خودکفایی در علوم و فنون و صنعت و کشاورزی و امور نظامی و مانند آنها.
 - ۱۴- تأمین حقوق همه جانبه افراد از زن و مرد و ایجاد امنیت قضایی عادلانه برای همه و تساوی عموم در برابر قانون.
 - ۱۵- توسعه و تحکیم برادری اسلامی و تعاون عمومی بین همه مردم.
 - ۱۶- تنظیم سیاست خارجی کشور بر اساس معیارهای اسلام، تعهد برادرانه نسبت به همه مسلمانان و حمایت بی‌دریغ از مستضعفان جهان.

منبع: اصل سوم قانون اساسی

۱- البته در کشور جمهوری اسلامی ایران تحقیقاتی در زمینه مدیریت اسلامی و پیاده سازی ارزشهای اسلامی در سازمانها آغاز شده که باید با پیگیری و ادامه تحقیقات به یاری خدا به سرانجام مقصود، نایل آید.

۴-۴ چشم انداز سازمان

یکی از اولین وظایف مدیریت استراتژیک تفکر در خصوص ساختار آتی شرکت و پدید آوردن چشم‌اندازی برای آینده است. چشم‌انداز که هر سازمانی برای خود دارد، مبین آن است که این سازمان می‌خواهد در چند سال دیگر در چه موقعیتی قرار داشته باشد. در حقیقت می‌توان چشم‌انداز را اینگونه تعریف نمود: چشم‌انداز نمایی از مسیر آتی و خط سیر کسب و کار سازمان را نشان می‌دهد و یک مفهوم هدایتگر برای آنچه که سازمان سعی در انجام آن در آینده دارد، به شمار می‌رود. (Quigley, 2010: 33)

چشم‌انداز تصویری محرک از آینده مطلوب سازمان است که در آینده دور می‌خواهد بدان نایل شود. چشم‌انداز راستای حرکت سازمان را تعریف کرده و برای حرکت در این راستا، انگیزه ایجاد می‌کند. چشم‌انداز مهیج و انرژی‌زا است و بالاترین استاندارد است که یک سازمان می‌تواند خود را در قبال میزان نایل به آن مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. چشم‌انداز آرزو و رویای آینده سازمان را به تصویر میکشد و مشخص می‌سازد که سازمان آرزو دارد در آینده چه شکلی به خود بگیرد. چشم‌انداز نشانگر تصورات ایده آلی است که سازمان می‌خواهد در قبال ذینفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه و سهامداران و ...) داشته باشد. کارآفرینان اغلب چشم‌اندازهای صریحی در مورد اینکه سازمانشان در چند سال آینده در چه وضعیتی خواهد بود تدوین می‌نمایند. چشم‌انداز، به مدیران سازمانها کمک می‌کند درباره آنچه که هستند و آنچه که انجام می‌دهند و آنچه که قرار است انجام دهند، تصمیم‌گیری نمایند. (Steiner, 1999:270) از جمله پرسشهایی که به پدید آمدن چشم‌اندازهای سازمان توسط مدیران کمک می‌کنند عبارتند از:

۱. در حال حاضر در چه موقعیت تجاری قرار داریم؟
۲. می‌خواهیم در چه موقعیتی قرار بگیریم؟
۳. مشتریان ما در آینده از ما چه انتظاری خواهند داشت؟
۴. صاحبان سهام از ما چه توقعاتی دارند؟
۵. رقبا، عرضه‌کنندگان و شرکای آتی ما چه کسانی خواهند بود؟
۶. گستره و قلمرو رقابت ما باید چه چیزهایی را در بر بگیرد؟
۷. تکنولوژی چه تأثیری بر صنایع ما خواهد داشت؟
۸. امکان وجود چه سناریوهای محیطی وجود دارد؟

گزاره‌های مربوط به چشم‌انداز شرکت سازه گستر

احترام به منافع جامعه بشری، تکامل تکنولوژی انسانگرا و ارج نهادن به منافع و خواسته‌های مشتری، حرکتی است پایدار و بی‌انتهای ما به گونه‌ای عمل خواهیم کرد که انسان‌گرایی، کیفیت‌اندیشی، خلاقیت، تعهد و احترام به خواسته‌های مشتریان را با نام شرکت سازه گستر عجين سازيم .

ما برآنیم که هر ایرانی در هر جای دنیا به وجود و اعتبار شرکت سازه گستر افتخار نموده و تولیدات شرکت را نمونه اطمینان، کیفیت و تعهد به منافع مشتری دانسته و نسبت به دفاع از اعتبار و محصولات شرکت احساس تعهد نماید .

گزاره های مربوط به چشم انداز شرکت خطوط هوایی دلتا

شرکت دلتا به عنوان اولین انتخاب در صنعت خطوط هوایی در سطح جهان مطرح می باشد. زیرا ما شرکتی مبتکر، جسور و پای بند به اخلاقیات و موفق هستیم و بهترین خدمات را برای مشتری فراهم می کنیم و برای گسترش دامنه پروازها از طریق مسیرهای جدید و اتحادیه های مبتکر جهانی بطور دائم در جستجوی فرصت های جدید هستیم.

تاکید بر شرکت هواپیمایی از این لحاظ صورت می گیرد که ما قصد داریم کسب و کار خود را حفظ کنیم زیرا از آن آگاهی کامل داریم - منظور حمل و نقل هوایی و خدمات مربوطه می باشد. همچنان به ریشه های خود پای بندیم. ما به چشم انداز بلند مدت برای رشد همراه با سود در صنعت هواپیمایی اعتقاد داریم و نیز به اختصاص وقت کافی، توجه و سرمایه گذاری برای بهبود موقعیت و مقامی که در این صنعت داریم، ادامه خواهیم داد.

منظور از اولین انتخاب این است که ما به علائق مشتریان، کارمندان و سرمایه گذاران خود ارجح می نهیم. ما به ارائه بهترین خدمات به مسافران و شرکت های باربری ادامه خواهیم داد و برای پرسنل خود نیز محیطی چالش طلبانه، رضایت بخش و مثر ثمر فراهم خواهیم ساخت که نقش و سهم آنها را به رسمیت شناخته و زحمات آنها را ارجح نهد. برای سهام داران خود نیز بازده مالی باثبات و بالایی فراهم خواهیم نمود.

۴-۵) طراحی محدود چشم انداز

در طراحی محدود چشم انداز سازمان یا هر سیستم دیگر فرض بر این است که محیط سازمان بدون تغییر و دست نخورده باقی می ماند. یعنی محیط سازمان را ثابت فرض کرده و شروع به طراحی چشم انداز بر اساس فاکتورها و متغیرهای درونی سازمان می نماییم. در طراحی محدود چشم انداز، چهار نوع محدودیت وجود دارد که عبارتند از: (Steiner, 1999: 248)

۱- چشم اندازی که طراحی می شود باید از لحاظ فناوری امکان پذیر باشد، چنین سازمانی نباید متکی به آن گونه فناوری باشد که در حال حاضر در دسترس نیست. این محدودیت مانع از ابداع یا نوآوری نیست، اما فرآیند طراحی چشم انداز سازمان را از حالت یک سرگرمی علمی خارج می سازد. مثلاً طراحان چشم انداز نمی توانند تله پاتی را به عنوان روش ایجاد ارتباط بین مدیران و واحدهای سازمان در آینده بیان کنند، اما می توانند از یک ماهواره ارتباطی که توسط شرکت کنترل می شود یا از شبکه فیبر نوری (اگرچه در حال حاضر فاقد آن هستند اما می دانند که به دست آوردنش امکان پذیر است) برای ایجاد ارتباطات سازمانی در آینده صحبت نمایند.

۲- چشم انداز باید از لحاظ عملیاتی، شدنی باشد. یعنی چشم انداز با توجه به شرایط کنونی محیطی، دست یافتنی باشد.

۳- چشم انداز طراحی شده، باید قابلیت بهبود مستمر را با توجه به شرایط درونی و بیرونی، داشته باشد.

۴- شاخص های کمی و کیفی ذیل چشم انداز روشن باشد تا بتوان تحقق آنرا رصد و پیگیری کرد.

۴-۶) طراحی غیر محدود چشم انداز

در طراحی محدود چشم انداز، سازمان همواره توسط سیستم بزرگتر یعنی محیطی که دربرگیرنده آن است، محدود می‌شود، اما در طراحی غیر محدود چشم انداز، محدودیتهای اصلی در نظر گرفته نمی‌شود. در طراحی محدود، تصور بر این است که هیچ تغییری در هیچکدام از سیستمهای محیطی سازمان صورت نمی‌گیرد، اما در طراحی غیر محدود چشم انداز، طراحان چشم انداز اجازه دارند که هر یک از سیستم‌های فراگیر محیطی سازمان را تغییر دهند. همگی این تغییرات باید در راستای تصویر مطلوب آینده سازمان باشد. برای طراحی غیر محدود چشم انداز در مرحله نخست باید طراحی محدود چشم انداز، آماده شود. مرحله دوم یافتن راههای فرار از کنترل سیستم‌های فراگیر محیطی است. طراحی غیر محدود چشم انداز می‌تواند موجب برانگیختن خلاقیتی در سازمان گردد که موانع تحصیل شده محیطی را دور بزند و موضوعات بدیع و بی‌سابقه را مطرح نماید. (Ackoff, 2001: 119) البته طراحی غیر محدود چشم‌انداز، با نوعی ارزش محوری و آرمان‌گرایی همراه است که خاصیت برانگیزاننده دارد.

تعجب آور خواهد بود اگر بدانید که تفاوت بین طراحی غیر محدود چشم انداز با طراحی محدود آن، معمولاً کمتر از حد انتظار تدوین کنندگان چشم انداز است. این امر نشان می‌دهد که بیشتر موانعی که بین وضعیت موجود یک سازمان و جایگاهی که تدوین کنندگان و طراحان چشم انداز دوست دارند که سازمان در آن قرار داشته باشد (وضعیت مطلوب)، موانع درونی است و نه بیرونی. به این مفهوم که موانع در واقع در افکار طراحان و پیش فرضهای آنان در درون سازمانی است که قرار است چشم انداز برای آن تدوین شود و نه در خارج از آن. (Ackoff, 2001: 127)

۴-۷) ماموریت سازمان

ماموریت فلسفه وجودی و عمده‌ترین اهداف سازمان را بیان می‌کند. ماموریت نقشی است که یک سازمان در جامعه بعهده گرفته، تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. ماموریت از رأس هرم سازمان نشأت گرفته و به تمام سطوح سازمان نفوذ می‌کند؛ ماموریت باید روشن و شفاف باشد و در تمام سطوح سازمان فهمیده شود و مورد قبول قرار گیرد. (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۳۶) هر سازمان چه مکتوب باشد و چه نباشد دارای یک ماموریت استراتژیک است و این ماموریت است که هر گونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد. برای تدوین ماموریت یک سازمان، باید کسب و کاری را که در آن فعالیت می‌کند را تعریف و تعیین کرد. برای این منظور سه عامل را مدنظر قرار می‌دهیم: (Quigley, 2010: 47)

- نیازهای مشتری: آنچه که سازمان باید برآورده کند.
- گروههای مشتریان: کسانی که قرار است سازمان نیازهایشان را برآورده کند.

• تکنولوژی مورد استفاده: نحوه برآورده شدن نیازهای مشتریان توسط سازمان
 دراکر می‌گوید طرح این پرسش که فعالیت ما چیست؟ مترادف با این سوال است که مأموریت ما چیست. (Drucker, 1974) مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. مأموریت سازمان در واقع تجلی چشم‌انداز در آیین فعالیت‌های سازمان است.

۴-۸) اهمیت مأموریت سازمان

مأموریت سازمان مبنای اولویت‌ها، استراتژی، برنامه‌ها و وظایف کاری است. برای طرح ریزی مشاغل مدیریت و بالاتر از همه اینها در تعیین ساختار مدیریتی سازمان به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می‌آید. کینگ و کلیلند^۱ اهمیت مأموریت سازمان را از هفت دیدگاه، بیان کرده‌اند: (King & Cleland, 1978: 124)

- ۱) حصول اطمینان از وحدت نظر نسبت به مقصود در درون سازمان
- ۲) تأمین دلیلی برای ایجاد انگیزه در استفاده از منابع سازمان
- ۳) تدوین مبنا یا معیاری برای تخصیص منابع سازمانی
- ۴) ایجاد یک آهنگ عمومی یا فضای سازمانی
- ۵) فراهم نمودن محور و کانونی برای کسانی که مایل‌اند با هدفها و جهت‌گیریهای سازمان حرکت کنند و باز داشتن کسانی که نمی‌توانند مشارکت بیشتری در فعالیتهای سازمان داشته باشند.
- ۶) تسهیل تبدیل هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت به ساختار کلی که تفویض مشاغل به افراد مسئول درون سازمان را در برگیرد.
- ۷) تعیین مقصودهای سازمانی و تبدیل آنها به هدفها، به نحوی که عوامل هزینه، زمان و عملکرد، قابل ارزیابی و کنترل شوند.

۴-۹) بیانیه مأموریت^۲

بیانیه مأموریت در واقع دلیل وجودی و فلسفه شرکت^۳ را به تفصیل مشخص می‌سازد. اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع کارکنان و سایر ذینفعان سازمان برسانیم و آن را روشن‌گر مسیر حرکت سازمان قرار دهیم، در حقیقت بیانیه مأموریت سازمان را شکل داده‌ایم. یکی از کارکردهای بیانیه مأموریت این است که فلسفه وجودی یک سازمان را از سازمان مشابه دیگر، متمایز

^۱ - King and Cleland

^۲ - Mission statement

^۳ - Corporate Philosophy

می‌سازد. (Bettis, 2003: 188) بیانیه ماموریت سازمانها ممکن است از نظر شکل، نگارش و حجم و اشاره به جزئیات متفاوت باشد ولی باید توجه نمود برای اینکه یک بیانیه ماموریت به خوبی تنظیم شود باید موارد زیر را رعایت نمود: (Macmillan, 2002: 63)

- محدود و موجز باشد تا اینکه بتواند عرصه واقعی کار را مشخص کند.
- باید به عنوان حد و مرزی برای بایدها و نبایدها بکار رود.
- باید به عنوان چراغ راهنمایی برای مسیر آتی بکار رود.

بنابراین بیانیه‌های ماموریت خیلی وسیع و گسترده، هیچگونه راهنمایی عملی در امر استراتژی سازی فراهم نمی‌کنند و چنین بیانیه‌هایی به مدیران در امر رهبری و مدیریت کمک نمی‌کنند. البته باید توجه نمود که شرکت‌های بسیار بزرگ که در چندین کسب و کار فعالیت می‌کنند نسبت به شرکت‌های کوچک فعال در یک زمینه کسب و کار، بیانیه ماموریت گسترده‌تری دارند. ولی این بدان معنا نیست که اصول مشخص در تدوین بیانیه ماموریت را رعایت نکنند.

بیانیه ماموریت سازمان مبنای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. این بیانیه برای طرح‌ریزی مشاغل مدیریت، و بالاتر از همه اینها، برای طرح‌ریزی ساختارهای مدیریت به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می‌آید. امروزه تحولات عمیق تکنولوژیکی و فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی که با سرعت در حال وقوع در جوامع هستند، سازمانها را وادار کرده برای جلوگیری از اسیر شدن در رکود و یا از دست دادن موقعیت‌های جدید رشد، در موقعیت‌های مناسب در بیانیه ماموریت سازمان تجدید نظر نمایند. بنابراین بیانیه ماموریت، قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در مدت کوتاهی تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. (David, 1999: 186) بیانیه ماموریتی که به خوبی انتخاب شده باشد، شرکت را برای آینده آماده می‌کند. در اینجا چند مثال از گزاره‌های مربوط به بیانیه ماموریت برخی شرکتها آورده شده است:

شرکت خدمات بیمه^۱

هدف ما، نه فقط رقابت بلکه پیشرفت است. ما با ارائه مجموعه گسترده ای از خدمات و کالاها سهمی از بازار را به خود اختصاص می‌دهیم. این شرکت به غیر از بیمه به امور بانکی، خدمات واسطه ای و سرمایه گذاری سازمانی نیز می‌پردازد. ما عقیده داریم که این مسیرهای جدید، اقدامات مناسبی هستند... گام‌هایی هستند که باعث رشد و تعالی ما در سالهای آتی می‌شوند.

شرکت نفتی^۲

شرکت ما یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت و مواد عالی فعالیت می‌کند. ما در صدد کشف منابع نفتی برمی‌آییم و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می‌نماییم. شرکت ما این مسئولیت را احساس میکند که از نظر مالی بازدهی مناسب نصیب سهامداران نماید، رشد بلند مدت را تضمین کند و به تعهدات خود نسبت به محیط و جامعه عمل نماید.

^۱ - John Hancock company

^۲ - Amoco company

شرکت تولید کننده مواد شوینده^۱

ما پاکي و پاکيزگي را اشاعه مي‌دهيم و خود را مسئول پاکيزگي محيط زيست مي‌دانيم. شرکت ما تلاش مي‌کند کليه نيازهاي مشتريان را به پاکيزگي در خانه‌ها، ادارات، مراکز تفريحي و کليه اماکن عمومي و خصوصي فراتر از مرزهاي جغرافيايي و فيزيکي، تأمين نمايد.

شرکت توليد کننده محصولات لبني^۲

ما به عنوان بزرگ‌ترين توليد کننده محصولات لبني در ايران، مي‌خواهيم سلامتي و شادابي را براي تمامي ايرانيان به ارمغان آورده؛ و همچنين جوي ايجاد کنيم که هيچ کدام از کارکنان ما به علت وجود فرصت‌هاي رشد و تعالي تمايل ترک اين مجموعه را نداشته باشند؛ و با وجود تمام اين موارد، به حداکثر کردن سود و نرخ برگشت سرمايه سهامداران نيز مي‌انديشيم.

در بيانيه مأموريت که به شيوه اي خوب تهيه شود: مقصود سازمان، مشتريان، محصولات، بازارها و فن‌آوری، مشخص خواهند شد. از ديدگاه مک ميلان^۳ بيانيه مأموريت سازمان بايد داراي ويژگيهاي زير باشد : (Macmillan, 2002: 65)

۱. بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفي نمايد .
 ۲. سازمان به اندازه‌اي محدود باشد که برخي از فعاليتهاي مخاطره آميز را حذف نمايد و بدان اندازه گسترده و وسيع باشد که نويد رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
 ۳. سازمان را از ساير سازمانها متمايز کند.
 ۴. به عنوان چارچوبي عمل کند که بتوان بدان وسيله فعاليتهاي کنوني و آينده را ارزيايي کرد.
 ۵. به حد کافي واضح و آشکار باشد تا همه اعضاي سازمان بتوانند آن را درک نمايند.
- سازمانهايي که بطور رسمي بيانيه مأموريت سازمان را تعيين و پيوسته آن را مورد تجديد نظر قرار مي‌دهند، سند مزبور را به عنوان يک سند زنده تلقی مي‌کنند و آن را به عنوان جزء جدانشدني از فرهنگ سازمان به حساب مي‌آورند که منافع زيادي را عايد سازمان خواهد کرد.

۴-۹-۱) بيانيه ماموريت واحدهاي وظيفه‌اي

نگرش مورد استفاده يک واحد وظيفه‌اي براي تعيين بيانيه‌هاي ماموريت بخش وظيفه‌اي در راستاي بيانيه ماموريت کل سازمان با حداکثر کردن بهره‌وري منابع است. اين بيانيه ماموريت واحد وظيفه موجب توسعه و تقويت يک شايستگي بارز^۴ در سازمان گرديده و بدان وسيله سازمان به يک مزيت رقابتي^۵ دست مي‌يابد. (Porter, 1998:88) بيانيه‌هاي ماموريت واحدهاي وظيفه‌اي، موارد زير را در کانون توجه قرار مي‌دهند:

۳- شرکت پاک گستر

۴- مجتمع کارخانجات شير پاستوريزه پگاه

۳ - Macmillan

۴ - Distinctive competence

۵ - Competitive advantage

- نقش و سهمی که واحد وظیفه‌ای در رسالت شرکت دارد.
- نقش و گستره فعالیت واحد وظیفه‌ای در شرکت.
- مسیری که واحد وظیفه‌ای نیازمند حرکت در آن است.

در زیر مثال‌هایی در مورد گزاره‌های مربوط به بیانیه‌های مأموریت واحدهای وظیفه‌ای آورده شده است:

واحد منابع انسانی:

کمک به موفقیت سازمان از طریق پرورش مدیران کارآ و تیم‌های کاری با عملکرد مثبت و بالا و حداکثر استفاده از توان بالقوه افراد.

واحد جبران خسارت:

به حداقل رساندن هزینه کلی تعهدات، غرامت و خسارت کارگران و خسارت به اموال از طریق تکنیکهای محدود ساختن رقابتی هزینه و برنامه‌های کنترلی و جلوگیری از زیان

۴-۱۰) اجزای بیانیه مأموریت سازمان

بیانیه مأموریت سازمانهای مختلف با توجه به شرایط خاص آنها از لحاظ حجم، شکل، محتوا و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر صاحب‌نظران در حوزه مدیریت استراتژیک اجرای نه گانه زیر را بعنوان اجرای بیانیه مأموریت سازمان به شمار آورده اند. (David, 1999: 156)

۱. **محصول (کالا یا خدمت):** نشانگر این است که شرکت به چه کاری مشغول است و یکی از مهمترین قسمت‌ها (یک بیانیه) مأموریت به شمار می‌رود.
۲. **مشتری:** بعد از تعیین اینکه شرکت به چه کاری مشغول است و چه چیزی تولید می‌کند، باید مشخص گردد که مشتریان این تولیدات یا خدمات چه کسانی هستند و ویژگی آنان چیست.
۳. **بازار:** تعیین بازار هدف یکی از بخشهای مهم بیانیه مأموریت سازمان به حساب می‌آید. شرکت باید مشخص نماید در چه نوع بازارهایی فعالیت می‌کند یا می‌خواهد به آنها وارد شود، و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. شناخت دقیق بازارهای فعالیت و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذینفعان مفید است.
۴. **فلسفه:** فلسفه سازمان، باورها، ارزشها، آرژوها و اولویتهای اخلاقی شرکت را مشخص می‌سازد. البته در کشور های اسلامی، فلسفه اسلامی می‌تواند یکی از ارکان اصلی تشکیل دهنده بیانیه مأموریت سازمانها به حساب آید.
۵. **توجه به کارکنان:** کارکنان ارزشمندترین دارایی یک سازمان به حساب می‌آیند، چنانچه کارکنان یکی از منابع اصلی موفقیت و رشد سازمان به شمار می‌روند. بنابراین توجه به کارکنان و عوامل مؤثر در کیفیت کاری آنان باید به عنوان یکی از ارکان بیانیه مأموریت سازمان آورده شود. این موضوع باعث انگیزش بیشتر کارکنان برای حرکت در راستای موفقیت سازمان، خواهد شد.

۶. **شایستگی متمایز:** شایستگی متمایز بیانگر یک یا چند توانمندی خاص شرکت است که دیگر رقبا چنین توانمندی ندارد یا اینکه تعداد کمتری آن را دارند. بنابراین بهتر است در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان دارای چه نوع مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد.
۷. **فن آوری:** سازمان ها باید با در نظر گرفتن عوامل محیطی همچون بازار، مشتریان، رقبا و سایر عوامل فن آوری مناسب را انتخاب نمایند و فرآیند های تولید یا خدمت را براساس آن مستقر سازند. سازمانها سعی می کنند با بهره گیری از فن آوریهای مدرن و بهینه و آوردن آن در بیانیه مأموریت جایگاه خود را در صنعت، بازار و نزد مشتریان و سایر عوامل مهم بالا ببرند.
۸. **توجه به بقاء سازمان و سود آوری و رشد:** از اهداف اصلی تشکیل دهنده هر سازمان بقاء و رشد آن است. البته سودآوری نیز در سازمانهای انتفاعی جزء اصلی ترین اهداف است. همواره سازمانها به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از رقبا هستند، و هر فعالیتی که انجام می دهند و هر روندی را که طی می کنند باید بقاء، رشد و سودآوری آنها را تضمین نماید. لذا توجه به این اهداف اصلی و اساسی در تدوین بیانیه مأموریت بسیار مهم جلوه می کند و باید مورد توجه قرار گیرد.
۹. **توجه به تصور مردم:** تصورات مردم از یک سازمان با توجه به عملکرد آن سازمان در اجتماع می تواند در روند کلی موفقیت یک سازمان مؤثر باشد. سازمانها همواره باید کوشش نمایند تا از خود یک تصویر ذهنی مناسب در اجتماع و مردم به جا بگذارند. بنابراین توجه به تصور مردم در تدوین بیانیه مأموریت می تواند سازمان را نسبت به مسائل اجتماع، جامعه و مردم حساس نماید.

پرسش های نه گانه تدوین مأموریت سازمان

- (۱) مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
- (۲) محصولات یا خدمات عمده شرکت چیست؟
- (۳) بازارهای فعالیت شرکت کدام اند؟
- (۴) باورها، ارزش ها، آرزوها، اولویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
- (۵) آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟
- (۶) سازمان دارای چه مزیت رقابتی و شایستگی ممتاز است؟
- (۷) سازمان از چه نوع فن آوری استفاده می کند؟
- (۸) شرکت چه تعهداتی برای بقاء، رشد و سودآوری دارد؟
- (۹) آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماع، جامعه و محیط حساس است؟

منبع: دیوید، ۱۳۸۲: ۱۸۹

با در نظر گرفتن اجزای نه گانه مأموریت این موارد باید به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار گیرند تا بیانیه مأموریت سازمان به صورت قابل فهم برای همه تهیه شود. بیانیه مأموریت

تدوین شده بایستی مورد بازبینی‌های مکرر قرار گیرد و با توجه به نظرات مختلف گروه‌های ذینفع، ویرایش گردد تا از این طریق مطلوبیت آن تا حدود زیادی افزایش یابد.

مثال: اجزای نه گانه مأموریت یک سازمان^۱

مشتریان: مشتریان این شرکت تمامی کارخانجات خودروسازی هستند، و به عبارتی دیگر کلیه افرادی است که از خودرو استفاده می‌کنند.

خدمات: خدمات این شرکت، مدیریت طراحی و تأمین قطعات خودرو و سرمایه‌گذاری برای توسعه ظرفیت‌های داخلی است.

بازارها: کلیه بازارهای داخلی و خارجی بازار هدف این شرکت هستند و شرکت برای ارائه خدمات به آنها تلاش می‌کند.

فلسفه: فلسفه این شرکت، ارائه خدمات متناسب با خواست مشتریان است و مشتری مداری از ارکان اصلی به شمار می‌رود. علاوه بر این تلاش در جهت حفظ و افزایش منافع جامعه و سهام‌داران از دیگر فلسفه‌های این شرکت است.

توجه به کارکنان: این شرکت با حداکثر کارایی و بهره‌وری و با استفاده از نیروی خلاق و کارآمد در جهت دستیابی به اهداف و آرمانهای فوق تلاش می‌کند. لذا توجه به نیروی انسانی و کارکنان و عقاید آنها، جزو لاینفک فعالیتهای شرکت است.

شایستگی متمایز: ویژگی ممتاز این شرکت داشتن ارتباط با شرکتهای تولید کننده خودرو از جمله ایران خودرو می‌باشد و علاوه بر آن خلاء موجود در کشور در زمینه ارائه قطعات یدکی برای خودروهاست که توسط این شرکت پوشش داده می‌شود.

فن آوری: این شرکت در کلیه فعالیتهای خود از تکنولوژی روز و مناسب استفاده می‌کند.

توجه به بقاء، رشد و سودآوری: یکی از شاخصهای اصلی برای موفقیت این شرکت توجه به بقاء، رشد و سودآوری شرکت است که در این راستا تلاش می‌شود تا کلیه اقدامات با توجه به خواست مشتریان باشد.

توجه به تصور مردم: این شرکت با حداکثر کارایی و بهره‌وری و با استفاده از نیروی خلاق و کارآمد ضمن تلاش در رسیدن به اهداف و آرمانهای ذکر شده، منافع اجتماع و جامعه و محیط خود را لحاظ خواهد کرد.

نمونه کامل بیانیه مأموریت یک شرکت سازنده قطعات خودرو^۲

شرکت سهند خودرو تولید کننده قطعات خودروهای سواری، موتور سیکلت و تراکتور می‌باشد و برای تولید محصولات خود از ماشین‌آلات NC با سطح پیشرفتگی متوسط بهره می‌گیرد و مشتریان آن شرکت‌های خودروسازی مختلف در داخل کشور می‌باشد.

شرکت سهند خودرو می‌خواهد با بهره‌گیری از ماشین‌آلات فوق پیشرفته اتوماسیون تولیدی خود را به بالاترین سطح ممکن برساند و قطعاتی متنوع با کیفیت عالی در سطح جهانی تولید نماید تا از این طریق مزایای رقابتی منحصر به فردی را در بازار رقابتی قطعات خودرو در داخل و خارج کشور بدست آورد. این شرکت باور و ارزش سازمانی خود را مبنی بر تأمین رضایت مشتریان از طریق برآوردن خواسته‌های آنان قرار داده است و رضایت مشتریان را به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت خود میداند، همچنین این شرکت پرسنل و نیروی انسانی خود را به عنوان بزرگترین سرمایه خود قلمداد می‌نماید.

شرکت سهند خودرو تلاش خواهد کرد تا با افزایش بهره‌وری، کیفیت قطعات تولیدی خود را ارتقاء داده و هزینه‌های تولید را کاهش دهد. این شرکت ضمن به حداکثر رساندن رشد و سودآوری خود به مسائل و ارزش‌های اجتماعی، اخلاقی و مذهبی جامعه و پاکیزگی محیط زیست توجه کرده و خواهد کرد تا ضمن کسب اعتبار و شهرت مناسب در میان مردم، به وظیفه و رسالت خود در قبال جامعه عمل کرده باشد.

شرکت سهند خودرو قصد دارد تا خود را تبدیل به یک سازمان خلاق و نوآور نماید تا از این طریق در افق نزدیک در بازارهای رقابتی داخل کشور پیشتاز گردیده و در افق بلندتر جایگاه مناسبی را در صنعت قطعه سازی منطقه و دنیا بدست آورد.

۱- شرکت سازه گستر

۲- بیانیه مأموریت شرکت سهند خودرو تبریز (اساسنامه و اسناد شرکت سهند خودرو، ۱۳۸۹)

۴-۱۱) ارزشهای مدیریتی مأموریت و چشم‌انداز

توان روشنگری رسالت استراتژیک و توان انگیزشی چشم‌انداز استراتژیک بسیار زیاد است. در حالی که رسالت سازمانی دلیلی شناختی برای آنچه به نفع سازمان انجام می‌گیرد به کارکنان می‌دهد، چشم‌انداز سازمان دلیلی احساسی برای آنچه که انجام می‌دهند، فراهم می‌سازد. (Steiner, 1999: 17) رسالت استراتژیک سازمان باعث روشن شدن فلسفه وجودی سازمان و نقش‌ها و وظایفی که بر عهده دارد خواهد شد و همچنین رسالت استراتژیک باعث ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان و نیز ایجاد تمرکز در تفکر و تصمیم‌گیری در مورد مسائل کلیدی سازمان خواهد شد. (Montanari, 2008: 257) از سوی دیگر چشم‌انداز توضیحی روشن و مبرهن از اینکه چه انتظاری از سازمان می‌رود؟ می‌دهد و امکان موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر چشم‌انداز می‌تواند برای نیروی کار الهام‌بخش، چالش‌برانگیز و برانگیزاننده حس قوی از اهداف سازمانی باشد و نیز چشم‌انداز همه نیروهای سازمان را همسو و هم‌جهت ساخته و کارکنان را منسجم می‌گرداند و موجب ایجاد آرمان مشترک در بین آنها می‌شود. ارزشهای مدیریتی رسالت و چشم‌انداز استراتژیک با توجه به موارد زیر، باعث مدیریت بهتر و موثرتر سازمانها خواهد شد:

- متبلور ساختن دیدگاه مدیر ارشد در خصوص خط سیر بلند مدت شرکت
- کمک به مدیران برای اجتناب از تصمیم‌گیری بدون اندیشه و بدون هدف
- انتقال هدف سازمانی
- ایجاد انگیزه برای کارمندان بطوریکه حداکثر سعی خود را انجام دهند
- روی یک مسیر مشترک نگه داشتن اعمال مبتنی بر هدف مدیران رده پایین

۴-۱۲) مسئولیتهای دینی و اجتماعی در تدوین چشم‌انداز و مأموریت

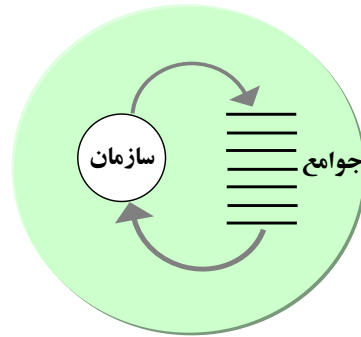
فریدمن^۱ در یک دیدگاه سنتی نسبت به مسئولیت کسب‌وکار، تنها یک مسئولیت اجتماعی برای شرکتهای تجاری تعریف می‌کند. او بیان می‌دارد که شرکتهای تجاری برای استفاده از منابع خود و انجام فعالیتهایی برای افزایش سود شرکت طراحی شده‌اند تا جایی که از قواعد بازی خارج نشوند. بدین معنی که بدون هیچ فریب و نیرنگی به رقابت آزاد و شفاف بپردازند. (Friedman, 1986:133) آیا دیدگاه فریدمن نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکتهای درست است؟ آیا تصمیم‌گیرندگان استراتژیک فقط در قبال سهام‌داران مسئولیت دارند یا دارای حیطه مسئولیت وسیع‌تری می‌باشند؟ مفهوم مسئولیت اجتماعی این است که حتی یک شرکت تجاری خصوصی در قبال جامعه دارای مسئولیتهایی است که بسیار فراتر از سودآوری می‌باشد. در حقیقت

¹ - Friedman

تصمیم‌های استراتژیک بر چیزهایی فراتر از خود سازمان تأثیر می‌گذارند. (Wheelen & Hunger, 2001: 99)

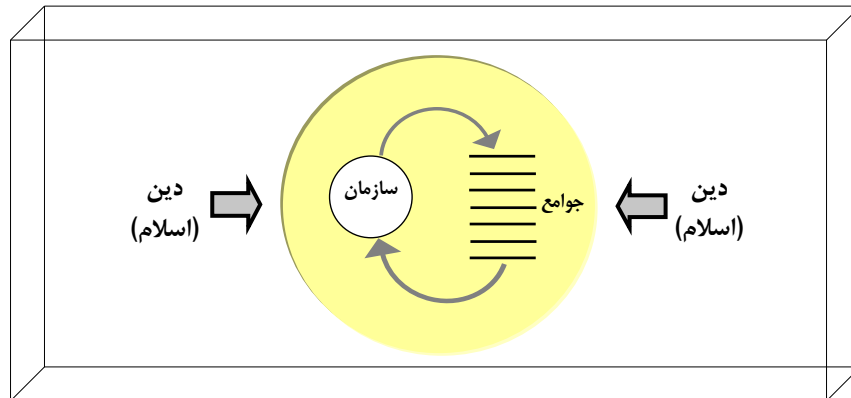
مدیران باید در تدوین چشم‌انداز و مأموریت و استراتژی‌های سازمان به شیوه اخلاقی به این خواسته‌ها و منافع گاهاً متضاد و متناقض توجه کافی مبذول دارند شرکتها و سازمانها همگی در داخل جوامع و اجتماعات مردمی هستند و خواه یا ناخواه تأثیرات متقابل نسبت به یکدیگر دارند یعنی هم از جوامع تأثیر می‌پذیرند و هم تأثیر می‌گذارند. این تأثیرات مانند یک فرآیند حلقه‌ای ادامه دار و زنجیر وار است.

نمودار ۴-۲: تأثیرات متقابل سازمانها و جوامع



در این میان، خصوصاً در جوامع اسلامی به خاطر نقشی که دین اسلام در بطن جامعه دارد، توجه به ارزشهای اسلامی نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. دین اسلام بعنوان کاملترین دین خدا، مسائل فردی و اجتماعی انسانها را به صورت همزمان مورد توجه قرار می‌دهد.

نمودار ۴-۳: نقش دین در جوامع و سازمانها



هرگاه در جوامع اسلامی مدیران و تصمیم‌گیران سازمانها و شرکتها نسبت به مفهوم عمیق اجتماعی و فردی دین مبین اسلام واقف و آگاه باشند می‌توانند نسبت به تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان بر اساس اصول و ارزشهای اسلامی اقدام نمایند که به تبع آن مسئولیتهای اجتماعی سازمان نیز اجرا خواهد شد؛ بنابراین این کار

پاداشی دنیوی و اخروی برای آنان دارد. از سوی دیگر مأموریت و چشم انداز در نظام جمهوری اسلامی ایران با تکیه بر اعتقادات، احکام و اخلاق اسلامی بنا شده است، بنابراین سازمانهای ایرانی و در معنای وسیعتر اسلامی باید در تدوین مأموریت و چشم انداز خود، مفاهیم اسلامی را مورد توجه قرار دهند^۱.

خلاصه فصل چهارم:

ما در این فصل ارکان جهت ساز در تدوین استراتژی را در قالب اصول ارزشی سازمان، چشم انداز و مأموریت سازمان مورد بررسی قرار دادیم. اصول ارزشی سازمان دربرگیرنده اصول، باورها و ارزشهایی است که سازمان خود را در عمل، مقید به آنها بداند. این اصولی زمینه را برای شکل گیری چشم انداز و مأموریت سازمان فراهم می آورد. ما همچنین به اهمیت دین اسلام در تعیین اصول ارزشی سازمان نیز در جوامع اسلامی اشاره نمودیم.

چشم انداز تصویری از آینده مطلوب سازمان است که می خواهد بدان نایل آید. در این فصل ضمن ارائه مثالهایی در قالب گزاره های مربوط به چشم انداز، دو نوع شیوه طراحی محدود و نامحدود چشم انداز مورد اشاره قرار گرفت. مأموریت نقشی است که یک سازمان در جامعه بعهده گرفته، تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. در این فصل اجزای بیانیه مأموریت را تشریح نموده و مثالهایی را آوردیم.

سوالات چهار گزینه ای:

- ۱- کدامیک از موارد زیر در تعیین اصول ارزشی سازمان صادق نمی باشد؟
 - الف) اصول راهنما برای تصمیم گیری و رفتارها در سازمان می باشد.
 - ب) اصول ارزشی سازمان بیشتر از متن سازمان کشف می شود.
 - ج) اصول ارزشی به معنای سلب حقوق و آزادی کارکنان است.
 - د) همه موارد فوق
- ۲- در کدامیک از موارد زیر، فرض بر این است که محیط سازمان بدون تغییر و دست نخورده باقی می ماند؟
 - الف) اصول ارزشی سازمان
 - ب) مأموریت سازمان
 - ج) چشم انداز نامحدود
 - د) چشم انداز محدود
- ۳- برای اینکه یک بیانیه مأموریت به خوبی تنظیم شود، باید از کدام موارد زیر پرهیز شود؟
 - الف) وسیع و گسترده باشد.
 - ب) محدود و موجز باشد.
 - ج) نشان دهنده بایدها و نبایدها باشد.
 - د) چراغ راهنما برای آینده باشد.

۱- در اینجا توجه به این نکته ضروری است که چشم انداز در مکتب اسلام و تشیع، بحث مهدویت و حاکمیت ارزشهای آن است.

۴- نگرش مورد استفاده یک واحد وظیفه‌ای، برای تعیین بیانیه مأموریت بخش وظیفه‌ای در راستای بیانیه مأموریت کل سازمان، همراه با کدامیک از موارد زیر است؟

- الف) تاکید بر ارزش‌ها ب) حداکثر کردن بهره‌وری ج) توسعه منابع انسانی د) چارچوب عمل
- ۵- کدامیک از گزینه‌های زیر دلیل شناختی برای کارکنان ایجاد می‌کند؟
- الف) چشم‌انداز سازمان ب) مأموریت سازمان ج) اصول ارزشی سازمان د) همه موارد فوق

سوالات تشریحی:

- ۱- رعایت چه نکاتی در تدوین ارکان جهت‌ساز سازمان، مهم است؟
- ۲- نقش اسلام در تعیین اصول ارزشی سازمان را بیان نمایید؟
- ۳- اهمیت مأموریت سازمان از دیدگاه کینگ و کلینند، را بیان نمایید؟
- ۴- اجزای بیانیه مأموریت سازمان را برشمرده و به اختصار توضیح دهید؟
- ۵- نقش دین اسلام را در تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان در کشورهای اسلامی را بیان نمایید؟

فصل پنجم:

اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک

هدف کلی:

شناخت و آشنایی با کاربرد اهداف در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان گرامی انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- ویژگی‌های اهداف را بیان نمایید.
- ۲- اهداف را بر اساس زمان دسترسی طبق‌بندی نمایید.
- ۳- اهداف مالی، استراتژیک و عملکردی را شرح دهید.
- ۴- شاخص‌های شمارشی و قضاوتی، متقدم و متأخر را در تعیین اهداف عملکردی، بیان نمایید.
- ۵- اهداف را اولویت‌بندی نمایید.
- ۶- ارزشهای مدیریتی اهداف را شرح دهید.
- ۷- مشکلات رایج در تحقق اهداف را توضیح دهید.

۵-۱) مقدمه

پس از پدید آوردن رسالت و چشم‌انداز استراتژیک سازمان نوبت به تعیین اهداف سازمانی می‌رسد تا سازمان را در جهت تحقق رسالت و چشم‌انداز استراتژیک آن کمک کند و همچون چراغی راهنما، مسیر حرکت سازمان را روشن سازد و مانع از گمراهی سازمان از مسیر اصلی گردد. هدف برای اغلب ما واژه‌ای آشنا و مشخص است و در ابتدا ممکن است بحث درباره هدف بحث در بدیهیات به نظر برسد، اما در واقع هدف برای بیشتر افراد در سازمان، اعم از مدیران یا کارکنان، از مقوله‌های مبهم است و آزمون این مسئله آن است که اگر از افراد در سازمان پرسیده شود هدف واحد یا سازمان آنها چیست؟، از پاسخ آنها اشکالات و ابهامات موضوع بدیهی هدف آشکار می‌شود. بدین جهت بحث در مورد هدف و مشخص ساختن آن، از ضروریات مدیریت استراتژیک است و هرگاه ما در تدوین استراتژی، دقت، وقت و نیروی کافی صرف تعیین هدف درست و مناسب و مشخص و معین کنیم، گام‌های بعدی در فرآیند تدوین استراتژی با سهولت و سرعت بیشتری برداشته خواهد شد.

به طور کلی هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آنها است. در مدیریت استراتژیک می‌توانیم هدف را نتیجه نهایی عملیاتی بدانیم که مقصود استراتژیست‌ها نیل به آن است.

۵-۲) تعیین اهداف

اهداف، مشخص‌کننده نتایج راهبردی است که سازمان باید به آنها دست یابد. اهداف باید دست‌یافتنی، چالش‌برانگیز و دارای بعد زمانی باشند و مراحل و شیوه تحقیق آنها نیز مشخص باشد؛ اهداف سازمان نباید پرشمار باشد و باعث پخش شدن تمرکز سازمان گردد. پس از تعیین اهداف، بنیان حرکت سازمان بسوی رسالت و چشم‌انداز تدوین شده فراهم می‌شود و معیارهایی برای ارزیابی نتایج عملکرد سازمان به دست می‌آید. (Richard, 2000: 317) تعیین اهداف بیانگر تعهد مدیریتی برای رسیدن به اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری عملکردی در یک زمان معین می‌باشد و به تشریح مقدار و نوع عملکرد بر حسب زمان می‌پردازد و به آنچه که باید انجام شود توجه خاصی مبذول می‌دارد. در حقیقت تعیین اهداف، رسالت و چشم‌انداز استراتژیک سازمان را به نتایج عملکردی ملموس تبدیل می‌سازد. (Hodgetts, 2005: 83)

هدف‌گذاری به منظور تحقق وحدت و انسجام در سراسر سازمان باید فرآیندی از بالا به پایین باشد؛ یعنی هدف‌گذاری با اهداف سازمانی آغاز می‌شود، سپس در گام بعدی به اهداف مربوط به بخش وظیفه‌ای و اهداف دپارتمانها می‌رسد و در خاتمه اهداف فردی مشخص می‌شود. تمام مدیران در جهت رشد و توسعه سازمان به هدف نیاز دارند. لذا هدف‌گذاری‌ها برای اینکه بتوانند به عنوان ابزار مدیریتی دارای ارزش باشند،

باید به صورت قابل اندازه‌گیری و قابل ارزیابی بیان شوند و موعد و ضرب‌الاجلی را برای رسیدن به اهداف تعیین نمایند. بنابراین سه قاعده برای بیان اهداف در سازمانها وجود دارد: (Zook, 2004: 50)

۱. اهداف به صورت قابل اندازه‌گیری یا قابل ارزیابی بیان شوند.

۲. ضرب‌الاجل و موعدی برای تحقق آنها تعیین شود.

۳. چالش برانگیز و در عین حال دست‌یافتنی باشد.

از بعد ماهیتی اگر هدفهای سازمان به شیوه‌ای روشن و آشکار بیان گردند، منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهند آورد. آنها مسیر یا جهت فعالیتهای سازمانی را مشخص می‌نمایند، اولویتها را تعیین می‌کنند، از میزان عدم اطمینان می‌کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند، دیدگاههای القا شده را مشخص می‌نمایند، موجب هم‌افزایی می‌گردند، در امر ارزیابی و کنترل راه‌گشا هستند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند و سرانجام در امر تخصیص منابع و طرح‌ریزی مشاغل کمک‌های شایانی می‌نمایند.

تعیین اهداف چالش برانگیز و دست‌یافتنی مستلزم این است که مدیران با در نظر گرفتن شرایط خارجی و داخلی سازمان، ارزیابی کنند که کدام برنامه امکان‌پذیر است و سازمان قادر به رسیدن به کدام سطح از عملکرد می‌باشد. هر سازمان دارای سه نوع اهداف مالی، استراتژیک و عملکردی می‌باشد که از لحاظ بعد زمانی می‌تواند بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت باشد. هر یک از سطوح کل سازمان، واحدهای استراتژیک و واحدهای وظیفه‌ای و عملیاتی باید دارای هدفهای مشخص و معینی باشند. این اهداف معیارها و شاخص‌های مهمی را به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله عملکرد مدیران را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد. (جدول ۵-۱)

جدول ۵-۱: معیارهای سنجش عملکرد در سطوح سازمانی

سطح سازمانی	مبنایی برای تعیین پاداش و پرداخت سالیانه
سطح کل سازمان	۷۵٪ بر اساس هدفهای استراتژیک بلندمدت
	۲۵٪ بر اساس هدفهای عملیاتی سالیانه
واحدهای استراتژیک	۵۰٪ بر اساس هدفهای استراتژیک بلندمدت
	۵۰٪ بر اساس هدفهای عملیاتی سالیانه
واحدهای وظیفه‌ای	۲۵٪ بر اساس هدفهای استراتژیک بلندمدت
	۷۵٪ بر اساس هدفهای عملیاتی سالیانه

منبع: Kempner, 1998: 67

۵-۳) ویژگی‌های اهداف

برای اینکه اهداف تعیین شده از سوی مدیران سازمان، در راستای رشد و توسعه سازمان بوده و در مسیر تحقق رسالت و چشم‌انداز سازمان باشد و همچنین از طرف هر یک از اعضای سازمان پذیرفته شود و بتواند با موفقیت تحقق یابد، باید دارای ویژگی‌های زیر باشد: (Schoeffler, 2004: 24-25)

۱- اهداف باید مطالعه شده باشند: مدیران قبل از اینکه اهداف را تعیین کنند باید مطالعه کافی درباره آن داشته باشند و با آگاهی کامل نسبت به موقعیت‌های حال و آینده سازمان، اهداف تعیین شوند.

۲- اهداف باید صراحت داشته باشد: اهداف بگونه‌ای تعیین شوند که ضمن جامع و مانع بودن، برای همه افراد سازمان قابل فهم باشد. کارکنان داخل سازمان هر چه قدر اهدافی را که باید تحقق ببخشند، بهتر بفهمند، سعی و تلاش خود را به همان میزان بهتر جهت خواهند داد.

۳- اهداف باید واقع‌گرا باشند: اهداف باید با توجه به شرایط و موقعیتی که هر سازمان در آن واقع شده است تعیین شوند. اهداف هر چه بیشتر واقع بینانه‌تر بیان گردند امکان تحقق آنها زیاد است.

۴- اهداف باید قابل دسترس باشند: اهداف باید نه زیاد آسان و نه زیاد دشوار باشد، هر سازمان با توجه به امکانات و توان خود و شرایط محیطی باید اهداف معین قابل دسترس تعیین کند، که امکان تحقق آن با تلاش و کوشش فراوان وجود داشته باشد. در واقع این ویژگی بیان می‌کند که اهداف باید چالش‌برانگیز باشد.

۵- اهداف باید قابل قبول باشد: مدیران اهدافی را که تعیین می‌کنند باید دقت کنند مورد پذیرش کسانی باشد که قرار است در جهت تحقق آن فعالیت کنند لذا اهداف هر چقدر بیشتر مورد پذیرش اعضای سازمان قرار گیرد به همان میزان امکان موفقیت آنها بیشتر است.

۶- اهداف باید با رسالت و چشم‌انداز و سایر اهداف هماهنگ باشد: سمت و سوی اهداف در هر سطحی که باشند باید هماهنگ با رسالت و چشم‌انداز استراتژیک و سایر اهداف سازمان باشد. برای اینکه یک شرکت بتواند در جهت تحقق رسالت و چشم‌انداز خود حرکت کند ضروری است که اصل هماهنگی اهداف رعایت شود و در غیر اینصورت باعث ایجاد تضاد و اختلال خواهد شد.

۷- اهداف باید برانگیزاننده باشد: اهداف باید به صورت راهنمای مدیران و کارکنان عمل کرده و آنها را به موفقیت‌های جدید جهت داده و تشویق کند. اهداف باید به عنوان یک ارزش مشترک قسمت شده، کارکنان سازمان را به حرکت درآورد و آنان را در جهت تحقق اهداف برانگیزانند.

۸- اهداف باید دارای مدت زمان مشخص باشند: اهداف باید از لحاظ زمانی مشخص باشد یعنی طول مدتی که برای دستیابی به اهداف توسط سازمان لازم است سپری شود، برآورد گردد. اهداف از لحاظ زمانی می‌توانند به سر دسته زیر تقسیم شوند:

- اهداف بلند مدت: معمولاً در دوره‌های ۳ الی ۵ سال محقق می‌شوند.
- اهداف بلند مدت: معمولاً در دوره‌های ۱ الی ۳ سال محقق می‌شوند.
- اهداف کوتاه مدت: معمولاً در مدت کمتر از یک سال محقق می‌شوند.

۹- اهداف باید توالی و استمرار داشته باشند: اهداف باید از لحاظ زمانی دارای توالی و استمرار باشند و بتوانند همدیگر را پوشش دهند و نیز از بعد محتوایی هم بتوانند مکمل و کامل کننده همدیگر باشند.

۱۰- هزینه فرصت اهداف، باید در نظر گرفته شود: هزینه فرصت اهداف، بیانگر صرف نظر کردن مدیر یا سازمان از فایده‌ای است که به سبب انتخاب هدفی مشخص به دست می‌آید؛ به عنوان مثال، هنگام انتخاب هدف الف گفته می‌شود از هدف ب و پ صرف نظر شده است. هزینه فرصت هدف الف، به اندازه ارزش فایده‌ای است که هدف ب و پ فراهم خواهد آورد و این ارزش، از ارزشی که هدف الف تأمین خواهد نمود باید پایین‌تر باشد که تأثیر قبول شدن اهداف و موفقیت در آنها افزایش پیدا کند.

۴-۵) طبقه‌بندی اهداف بر اساس زمان دسترسی

طبقه‌بندی اهداف بر اساس زمان دسترسی یکی از رایج‌ترین روشها در تعیین اهداف سازمانی است و کاربرد فراوانی در انواع سازمانها در صنایع مختلف دارد. انواع اهداف تعیین شده برای سازمان بر اساس زمان دسترسی به آن، (یا به عبارتی دیگر، مدت زمانی که لازم است ما به اهداف تعیین شده برسیم) عموماً به سه دسته کلی زیر تقسیم می‌شود: (Kempner, 1998: 14)

- **اهداف بلند مدت:** این اهداف معمولاً در فاصله‌های زمانی ۳ الی ۵ سال تعیین می‌شود. اهداف بلند مدت عموماً توسط مدیران ارشد سازمان تعیین می‌شوند و مسیر حرکت بلند مدت سازمان را مشخص می‌سازند.
- **اهداف میان مدت:** این اهداف رابط بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت هستند. اهداف میان مدت معمولاً در فاصله‌های زمانی ۱ الی ۳ سال تعیین می‌شوند و مدیران میانی سازمان اغلب در تعیین آنها نقش دارند.
- **اهداف کوتاه مدت:** این اهداف غالباً در فاصله‌های زمانی کمتر از یک سال تعیین می‌شوند. مدیران عملیاتی می‌توانند با مشارکت کارکنان و در راستای اهداف میان مدت سازمان، نسبت به تعیین اهداف کوتاه مدت اقدام نمایند. در واقع می‌توان گفت که اهداف کوتاه مدت نتایج حاصل از راهکارها و عملیات اجرایی سازمان هستند.

در تعیین اهداف بر اساس طبقه بندی زمانی باید توجه شود که اهداف در راستای یکدیگر باشند؛ یعنی دسترسی به اهداف کوتاه مدت، یک قدم یا مرحله ما را به اهداف میان مدت، نزدیکتر نماید؛ و نیز دسترسی به

اهداف میان مدت ما را به اهداف بلند مدت نزدیک نماید؛ و در نهایت دسترسی به اهداف بلند مدت ما را به هدف‌های کلی و چشم‌انداز سازمانی رهنمون سازد.

۵-۵) اهداف مالی

اهداف مالی به آن دسته از اهدافی که با بهبود عملکرد مالی شرکت در ارتباط هستند، اشاره دارد. مدیران شرکت‌ها خواهان دسترسی به اهداف مالی تعیین شده هستند زیرا عملکرد قابل قبول مالی برای بقای شرکت اهمیت حیاتی دارد. اهداف مالی به نتایج مالی شرکت و اهداف فراروی آن می‌پردازد تا بهترین اهداف را از حیث اهمیت مالی آنها، شناسایی و معرفی کنند. اهداف مالی معمولاً تلاش می‌کند ارزش مالی شرکت را حداکثر کند؛ برای به حداکثر رسانیدن ارزش مالی شرکت مدیران مالی باید اهداف مالی سه گانه‌ای را در نظر بگیرند که عبارت است از: (Mantanary, 2008: 339)

۱- تعیین اندازه شرکت و نرخ رشد^۱ آتی آن

۲- تعیین بهترین ترکیب دارائیهای شرکت (مصارف وجوه)

۳- تعیین بهترین ترکیب منابع شرکت (ساختار سرمایه)

بنابراین، مدیران مالی باید بکوشند که میزان دارائیهای و نرخ رشد شرکت را تعیین کنند و بدانند که شرکت در کدام قلم از دارائیهای باید سرمایه‌گذاری کرده، برای رسیدن به بهترین بازده (برای صاحبان و سهام‌داران) از کدام منبع یا منابع تأمین مالی استفاده کنند. در زیر گزاره‌های مربوط به اهداف مالی آورده شده است:

گزاره‌های مربوط به اهداف مالی

- دستیابی به رشد درآمدی ۱۰ درصد در سال
- افزایش درآمدها و عواید به میزان پانزده درصد بصورت سالانه
- افزایش سود سهام هر سهم به میزان پانزده درصد بصورت سالانه
- افزایش درصد سود از فروش خالص به میزان ۲ تا ۴ درصد
- افزایش سود سالانه سرمایه از ۱۵ درصد به میزان ۲۰ درصد در سال
- تعیین ارزش روبه رشد (رو به افزایش) اوراق قرضه و اعتبار
- دسترسی به پایگاه درآمدی متنوع تر
- درآمد ثابت در طول دوره‌های رکود اقتصادی

۵-۶) اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک بیانگر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرار داده است و اجرای عملیات سازمان را که معطوف به آینده است شکل داده و جهت می‌بخشد. اهداف استراتژیک به

¹ - Growth rate

اهداف مربوط به تحکیم موقعیت کلی شرکت در بازار و امکان موفقیت آن در عرصه رقابت اطلاق می‌شود. به طور خلاصه در اینجا مشخصات اهداف استراتژیکی آورده شده است:

- ۱- دراز مدت و نسبت به شرایط بیرونی قابل تنظیم هستند.
 - ۲- به تمامی سازمان جهت می‌دهند و راهنمای کارکنان هستند.
 - ۳- اولویتهای دراز مدت سازمان را آشکار می‌سازند.
 - ۴- در هر سطح سازمان استانداردهای موفقیت مطلوب را تشکیل می‌دهد و کنترل آنها را بر مدیریت آسان می‌سازد. (Ambosie & Muldowney, 2009:235)
- در سازمانها، اهداف استراتژیک در هشت حیطه مختلف می‌تواند مشخص گردد، این حیطه ها از نظر پیتر دراگر عبارتند از: (Drucker, 1974: 101)

جدول ۵-۲: حیطه های اهداف استراتژیک

بازاریابی	بهره‌وری	منابع مالی	منابع انسانی	منابع فیزیکی	نوآوری	مسئولیت اجتماعی	بازدهی و سودآوری
-----------	----------	------------	--------------	--------------	--------	-----------------	------------------

این حیطه‌ها معیارهای مهم موفقیت اغلب سازمانها به حساب می‌آیند. سازمانها باید سعی نمایند در حیطه‌های مختلف برای خود، هدف تعیین نمایند تا موفقیت‌های خود را بیشتر نزدیک به واقعیت ببینند. در زیر مثالهایی از گزاره های مربوط به اهداف استراتژیک شرکتهای موفق در جهان برای نمونه آورده شده است :

فدرال اکسپرس:

گسترش مستمر از طریق تحت پوشش قرار دادن و خدمت به کشورهای جدید ، افزایش تعداد پروازها ، گسترش ناوگان هواپیمایی ، افزودن مراکز جدید ، اضافه کردن دروازه های توزیع در آمریکا و ادغام شبکه های متفاوت .

آلکان:

به عنوان کم هزینه ترین تولید کننده آلومینیوم به شهرت رسیدن.

جنرال الکتریک:

به عنوان رقابتی ترین شرکت در سطح جهان شهرت یافتن ، بدین معنی که در هر کسب و کاری که وارد می شود در بدست آوردن سهم بازار شماره یک یا شماره دو باشد .

شرکت اطلس:

به عنوان یک شرکت متوسط کم هزینه تولید کننده طلا در سطح جهان شناخته شدن.

شرکت فورد:

مطرح شدن به عنوان بهترین تولید کننده خودرو از لحاظ قیمت، کیفیت و خدمات پس از فروش.

کامپیوتر اپل:

ارائه بهترین تکنولوژی مربوط به کامپیوترهای شخصی و تکنولوژی مربوطه را در دسترس افراد بی شماری قرار دادن.

۵-۶-۱) نیت استراتژیک

شرکت هنگامی که سرسختانه یک هدف استراتژیک بلند مدت را دنبال می‌کند، قصد و نیت استراتژیک خود را به نمایش می‌گذارد و اعمال استراتژیک خود را بر دست‌یابی به آن هدف متمرکز می‌سازد. بنابراین نیت استراتژیک، نشانگر اهداف استراتژیک شرکت برای اعلام یک موضع خاص در افق زمانی بلند مدت است. نیت استراتژیک به عنوان استمداد شرکت از کارکنان خود برای مبدول داشتن نهایت سعی و تلاش، مورد استفاده قرار می‌گیرد و بیانگر تعهد عمیق و ریشه‌دار نسبت به پیروزی و موفقیت است.

شرکتی که به نحو موثر و کارآ اداره شود و قاطعانه و با عزم راسخ درصدد رسیدن به نیت استراتژیکی فراتر از منابع و حوزه دسترسی خود باشد، بطور بالقوه نسبت به شرکتی که نیت استراتژیک آن معمولی و در دسترس می‌باشد، رقیب سرسخت‌تری محسوب می‌شود. (Hamel, 1998: 135)

۵-۷) اهداف عملکردی

اهداف عملکردی، وضعیت نهایی اهداف استراتژیک و مالی مشخص شده‌ای است که نسبت به بخشهای مختلف سازمان به صورت گسترده آورده شده است. اهداف عملکردی معیارهایی دربارهٔ محقق شدن اهداف استراتژیک و مالی هستند و با ارقام بیان می‌شوند و به آنها اهداف تاکتیکی یا اجرایی گفته می‌شود. (Kempner, 1998: 36) بنابراین اهداف عملکردی یا تاکتیکی تابعی از اهداف استراتژیک و مالی به شمار می‌رود و نسبت به اهداف استراتژیک و مالی، کوتاه مدت است.

اهداف عملکردی، بیان میزان عددی مطلوب یک هدف کلان یا استراتژیک در بازه زمانی مشخص است. تعیین اهداف عملکردی یک فعالیت غیر متمرکز است که همه مدیران سازمان به صورت مستقیم در آن مشارکت دارند. این مشارکت موجب افزایش پذیرش اهداف در میان اعضای سازمان خواهد شد و میزان تعهد آنها را نسبت به تامین اهداف عملکردی، بیشتر خواهد کرد. قصد ما از تعیین اهداف، تبدیل رسالت به اهداف عملکردی و ایجاد معیارهایی برای پیگیری عملکرد است. اهداف عملکردی باید به گونه‌ای تعیین شوند که موجبات توسعه و گسترش سازمان را فراهم آورند و سامان را وادار به خلاق بودن، هدفمند بودن و هماهنگ بودن، نمایند. دو دلیل اصلی در مورد ضرورت تعیین اهداف عملکردی در سازمان‌ها وجود دارد که عبارتند از: (Linneman & Chandran, 2003: 24)

* جایگزین ساختن تصمیم‌گیری هدفمند و استراتژیک بجای اعمال بی‌هدف در سازمان.

* ایجاد معیارهایی برای ارزیابی عملکرد واقعی استراتژیک سازمان

شرکتهایی که مدیران آنها برای هر یک از بخشهای مختلف سازمان، هدفی را تعیین می‌نمایند و سپس جسورانه در جهت رسیدن به اهداف عملکردی خود، تلاش می‌کنند، نسبت به شرکتهایی که مدیران آنها فقط با امید و آرزو و نیات خوب عمل می‌کنند، عملکرد بهتری دارند و نتایج مناسبتری به دست می‌آورند.

اهداف عملکردی باید دارای دو بعد سازگاری در سطح عمودی و افقی باشد. سازگاری در سطح عمودی بیانگر این است که اهداف عملکردی باید با هدف بلند مدت و استراتژیک سازمان هماهنگ و سازگار باشند و به تبع آن در راستای مأموریت و چشم انداز سازمان باشند. سازگاری در سطح افقی بیانگر این موضوع است که اهداف عملکردی متعدد سازمان باید با هم سازگار باشند و یکدیگر را تقویت نمایند. (Simons, 2010: 73)

سازگاری هدفهای عملکردی در سطح افقی به اندازه سازگاری آنها در سطح عمودی سازمان اهمیت دارد. برای مثال اگر اهداف عملکردی واحد تولید و واحد بازاریابی با یکدیگر هماهنگ نباشند، موجبات اختلال و اشکال در فرآیندهای سازمانی به وجود خواهد آمد.

سوالاتی در راستای تسهیل تعیین اهداف عملکردی

- ۱- عملکرد گذشته شرکت چگونه بوده است؟
- ۲- عملکرد رقبا چگونه است؟
- ۳- چرا افراد یا واحدی بایستی درگیر اجرای هدف گردند؟
- ۴- دلایل تحقق هدف چیست؟
- ۵- چارچوب زمانی هدف (زمان شروع، زمان اتمام و مدت زمان اجرا) چیست؟
- ۶- نیازمندیها (منابع مورد نیاز) و محدودیتهای (داخلی و خارجی) انجام هدف چیست؟
- ۷- آیا ظرفیتهای فنی و تولیدی شرکت اجازه دستیابی به هدف را می‌دهد؟
- ۸- آیا توان مالی شرکت در حدی است که نیازمندیها و منابع مالی مورد نیاز هدف را جابگو باشد؟
- ۹- آیا هدف طراحی شده در راستای چشم انداز و مأموریت و اهداف کلان سازمان است؟
- ۱۰- آیا بین این هدف و سایر اهداف عملکردی، ارتباط منطقی برقرار شده است؟

منبع: Simons, 2010: 74

۵-۸) تعیین شاخصها در اهداف عملکردی سازمان

در ارزیابی اهداف عملکردی باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوانیم میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم. این شاخص‌ها در واقع مقیاس‌ها برای سنجش عملکردها به شمار می‌روند. مثلاً برای سنجش کار یک کارمند از شاخص تعداد مشتری و ارباب رجوع در روز و برای سنجش کار یک کارگر از شاخص تعداد کالای ساخته شده در واحد زمان می‌توان استفاده نمود. شاخص‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که با موضوع مورد کنترل رابطه‌ی مستقیمی داشته باشند و همچنین شاخص‌ها باید از

جامعیت نسبی برخوردار و حتی المقدور جوانب مختلف را دربرداشته باشند. (Kotler, 1999: 632) باید توجه نمود که در تعیین شاخص‌ها می‌توان متغیرهای کیفی را نیز در نظر داشت. شاخص‌های کیفی عبارتند از مقیاس‌های که برای سنجش و ارزیابی کیفیت نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرند. مثلاً دقت عمل یک کارگر و یا کارمند، استحکام بنای ساخته شده و یا تعداد نقص فنی ایجاد شده در اتومبیل در زمان مشخص و ... می‌تواند جزو شاخص‌های کیفی باشد که برای سنجش و ارزیابی بکار می‌رود. در زیر به برخی از انواع شاخص‌ها که عموماً در ارزیابی اهداف عملکردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اشاره شده است.

۵-۸-۱) شاخصهای شمارشی^۱ و شاخصهای قضاوتی^۲

دو بازی هندبال و ژیمناستیک را در نظر بگیرید، معیارهای برد و باخت در هندبال همگی بر اساس اعداد شمارشی است. (تعداد ضربات وارد شده، تعداد توپهای گذشته از دروازه و ...) ولی در ورزش ژیمناستیک، داوران بر اساس تصویری که از نمره کامل دارند به حرکات ژیمناست امتیازی از ۰ تا ۱۰ می‌دهند. به عبارتی، معیارها و شاخصهای شمارشی، فرمولهای مشخصی هستند که هر کس آنها را سنجش کند به عدد یکسانی می‌رسد. اما معیارهای قضاوتی، علی‌رغم اینکه به شکل عددی در خواهند آمد، ولی قضاوت در آن نقش مهمی ایفا می‌کند. به عبارتی، قضاوت باعث عددی شدن یک متغیر کیفی می‌شود. شاخصهای شمارشی همواره به شاخصهای قضاوتی ترجیح داده می‌شوند. شاخص‌هایی نظیر: تعداد اقلام خریداری شده، نرخ بازگشت سرمایه، تعداد شکایات واصله از مشتریان، تعداد روزهای بدون حادثه در محیط کار و غیره. اینها تعدادی مثال برای شاخصهای شمارشی هستند. اگرچه شاخصهای شمارشی به قضاوتی ترجیح داده می‌شوند ولی بسیاری از جنبه‌های عملکردی را نمی‌توان با شاخصهای شمارشی ارزیابی کرد و به شاخصهای قضاوتی نیاز خواهد بود. در این صورت باید سعی کرد با استفاده از متریک‌ها، شاخصهای قضاوتی را به خوبی عددی نموده و خطای قضاوت در آنها را کاهش داد.

۵-۸-۲) شاخصهای متقدم^۳ و شاخصهای متاخر^۴

شاخصهای متاخر، نتایج را سنجش می‌کنند. رضایت مشتری می‌تواند یک معیار و شاخص متاخر باشد، زیرا یک نتیجه در بعد مشتری است. اما شاخصهای متقدم، می‌توانند نتایج را پیش‌بینی کنند. (Afwa, 2004: 263) مثلاً شاید بتوان با سنجش کیفیت محصول، رضایت مشتریان را پیش‌بینی نمود. در این صورت شاخص

^۱ - Counting indicators

^۲ - Judgmental indicators

^۳ - Leading indicators

^۴ - Lagging indicators

کیفیت محصول می‌تواند یک شاخص متقدم برای رضایت مشتری باشد، یا رضایتمندی جامعه از عملکرد سازمان را می‌توان یک شاخص متاخر به شمار آورد، چون نتیجه را اندازه‌گیری می‌کند. اما مثلاً میزان آلاینده‌های وارد شده به محیط زیست را می‌توان یک شاخص متقدم برای رضایت جامعه تلقی کرد چون می‌تواند آن را پیش‌بینی کند.

۵-۹) مدیریت مبتنی بر هدف^۱

مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) روشی است فراگیر که از طریق ارتباط دادن اهداف استراتژیک و کلی سازمان با اهداف عملیاتی و اعمال و رفتار کارکنان، سعی دارد تا اقدامات سازمان به صورت هدفمند و در راستای اهداف اصلی سازمان انجام گیرد.

مدیریت مبتنی بر هدف فرآیندی است که از طریق آن مدیران سطح بالا و پائین مشترکاً هدفهای سازمان را در سطوح مختلف مشخص می‌سازند و حدود مسئولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند، و تمامی این عوامل برای اداره سازمان و ارزشیابی فعالیتهای افراد به کار می‌رود. (Drucker, 1974) از آنجا که مدیریت مبتنی بر هدف، سیستمی است که هدفها را به عملکرد پیوند می‌دهد، یک تکنیک قوی برای اجرای استراتژی نیز به شمار می‌رود.

نمودار ۵-۱: مدیریت مبتنی بر هدف



۵-۱۰) تعیین اولویت هدفها

گاهی اوقات، مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان با هدفهای متعددی روبرو هستند و می‌خواهند اولویت آنها را نسبت به یکدیگر تعیین نمایند. در چنین حالتی، اگر با دو یا سه هدف روبرو باشند، مسئله خیلی مشکل نیست، اما زمانی که تعداد هدفها بیشتر باشد، باید آنها را دقیقاً با هم مقایسه و اولویتشان را تعیین

۱- یکی از رویکردهای ارائه شده در مدیریت، مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) (Management By Objective) است. این رویکرد توسط پیتر دراکر ارائه شده است.

کنیم. جدول تعیین اولویتها وسیله‌ای بسیار ساده است که در این قبیل موارد به مدیران می‌تواند کمک کند. نمونه‌ای از آن در جدول ۳-۴ آمده است.

جدول ۳-۵: جدول تعیین اولویت هدفها

ستون‌های عمودی ردیف‌های افقی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	جمع ضربدرها
۱											
۲											
۳											
۴											
۵											
۶											
۷											
۸											
۹											
۱۰											
جمع خانه‌های خالی عمودی											
جمع ضربدرهای ستون چپ											
جمع کل											
مراتب اولویت											

* چگونگی استفاده از جدول تعیین اولویت هدفها: (الوانی، ۱۳۸۶: ۶۸)

- ۱- هر هدف را یکبار در ردیف‌های افقی و یکبار در ستون‌های عمودی ذکر کنید.
- ۲- هدف شماره ۱ مندرج در ردیف افقی را به ترتیب با هدفهای شماره ۲ و ۳ و ... مندرج در ستون‌های عمودی مقایسه کنید و در صورتی که هدف شماره ۱ از شماره ۲ مهم‌تر است، در خانه زیر ستون ۲ علامت ضربدر و در غیر این صورت خانه مذکور را خالی بگذارید. مقایسه برای سایر اهداف را به همین ترتیب ادامه دهید.^۱

^۱ - البته باید در نظر داشته باشید که برای مقایسه اهداف با یکدیگر نیاز به تعیین شاخص‌ها و معیارهای مناسب داریم تا بدان وسیله اهداف را نسبت به یکدیگر مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم. معیارهایی چون میزان عملی بودن، درجه نتیجه بخشی، مقرون به صرفه بودن و می‌تواند در مقایسه اهداف با یکدیگر کاربرد داشته باشد.

۳- تعداد خانه های خالی را جمع بزنید و در زیر هر ستون در ردیف مخصوص آن بنویسید. تعداد ضربدرهای هر ردیف افقی را نیز جمع بزنید و پس از ذکر در ستون سمت چپ، به ترتیب به ردیف خاص آن در پایین جدول منتقل کنید. اکنون تعداد ضربدرها و خانه های خالی را با هم جمع بزنید و در ردیف جمع کل بنویسید.

۴- بزرگترین رقم در ردیف جمع کل، نشان دهنده بالاترین درجه اولویت است. بنابراین می توان با ارقام به دست آمده در ردیف جمع کل، هدفها را اولویت بندی نمود.

۵-۱۱) ارزشهای مدیریتی اهداف

اگر هدفهای سازمان مشخص و روشن باشند و سازمان آن را به آگاهی دیگران برساند به چندین دلیل موجبات موفقیت سازمان را فراهم خواهد آورد: مشخص شدن اهداف از جهت برنامه‌ریزی استراتژیک نخست به تعریف موسسه از خود در داخل محیطی که در آن قرار دارد کمک می‌کند. بسیاری از موسسات نیاز دارند در مقابل دولت، مشتریان و جامعه به خود مشروعیت بخشیده و هستی خویش را اثبات نمایند. بدین گونه مشخص بودن اهداف به تعریف موسسه یاری می‌رساند. دوم، اهداف در مشخص شدن سیاستها، در انتخاب منابع، در آماده کردن برنامه‌ها و اجرای فعالیتهای رفتار مدیران جهت می‌دهد. اهداف به سبب ویژگی راهنما بودنشان تصمیم‌گیریهایی اساسی را آسان می‌سازد و از تصمیم‌گیریهایی متضاد مدیران با یکدیگر نیز پیشگیری می‌کند. سوم، اهداف با برانگیختن کارکنان برای آنها یک هدف را تشکیل می‌دهد و بدین گونه تمرکز یافتن آنان را بر روی هدفی مشخص، تأمین می‌کند. از سوی دیگر نیز اهداف، برای تصمیماتی که می‌تواند توسط کارکنان گرفته شود، یک محدودیت ایجاد می‌کند. چهارم، اهداف برای اندازه‌گیری موفقیت در کار، استانداردهایی را بوجود می‌آورد و در پایان فعالیتهای نیز برای موقعیتهای بدست آمده به عنوان ابزار مقیاس و کنترل مورد استفاده قرار می‌گیرند. پنجم، اهداف برای تغییراتی که انجام خواهد گرفت، امکان انجام ارزیابی را فراهم می‌آورد. و سرانجام اهداف برای تمامی فرایندهای مدیریتی حاکم در سازمان ریشه و بنیان تشکیل می‌دهد. (Kuklan, 2006: 88) از سوی دیگر اهداف به گروههای ذینفع کمک می‌کنند تا نقش خود را در آینده سازمان بهتر درک کنند. همچنین اهداف مسیر هم‌افزایی را برای سازمان نشان می‌دهند. در فعالیتهایی که برای تدوین استراتژی‌ها صورت می‌گیرد، اگر در مورد هدفها اتفاق نظر وجود داشته باشد، در مرحله اجرا تعارضها و تضادها به پایین‌ترین حد ممکن خواهد رسید. (دیوید، ۱۳۸۲: ۳۵۴)

سازمان بدون هدفهای مشخص و مناسب، گیج و بی‌هدف به سوی پایانی نامعلوم گام برمی‌دارد. نمی‌توان فرد یا سازمانی را تصور کرد که بدون داشتن هدفهایی روشن به موفقیتی دست یافته باشد. به ندرت امکان دارد که موفقیت به صورت تصادفی به دست آید؛ بلکه آن نتیجه سخت‌کوشی و تلاشهای طاقت‌فرسایی است که فرد یا سازمان برای دستیابی به هدفهای مشخصی انجام می‌دهند.

۵-۱۲) مشکلات رایج در تحقق اهداف

سازمانها در راستای تحقق اهداف تعیین شده با مشکلاتی و مسائلی مواجه می‌شوند. غالباً این مشکلات به صورت جزء به جزء و متنوع از یکدیگر ظاهر می‌شوند و به همین ترتیب نیز در دستور کار مدیران سازمان قرار می‌گیرند. پرداختن به این مشکلات بدون در نظر گرفتن اهداف تعیین شده یکی از متداول‌ترین اشتباهات دنیای مدیریت است. آنچه می‌تواند از این اشتباه جلوگیری کند توجه مستمر به اهداف تعیین شده است. این موضوع از جهات سه گانه مانع بروز این اشتباه استراتژیک می‌باشد: (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۱۳۰)

۱- توجه به اهداف تعیین شده، فرصت بازنگری در راه تحقق آن را میسر می‌سازد: راههای زیادی برای رسیدن به هدف وجود دارد. چه بسا ممکن است یک تغییر نگاه، منجر به طرحی نو و چارچوب فکری جدیدی برای تحقق هدف شود.

ضرب‌المثل چینی می‌گوید: اگر دو راه پیش روی شماست راه سوم را انتخاب کن.

۲- برای رفع مشکلات و مسائل پیش آمده، عموماً هدف اساسی و با ارزش وجود ندارد: اگر مسائل سازمان در راستای اهداف تعیین شده نباشد، پیمودن مسیر حل آنها نیز موثر و مفید نخواهد بود. بنابراین توجه به اهداف تعیین شده مانع از این می‌شود که سازمان توان و انرژی خود را در راه حل مشکلات و مسائل بی‌ارزش، صرف کند.

۳- توجه به اهداف تعیین شده، باعث می‌گردد که اقدامات و فعالیتهای سازمان، همسو و مکمل و پشتیبان یکدیگر باشند.

البته باید توجه نمود که گاهی اهداف نتایج منفی نیز در سازمان پدید می‌آورد، که باید در تعیین اهداف موسسه بدان توجه نمود. از جمله این نتایج منفی، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: اولاً توجه بیش از حد به یک یا چند هدف، ممکن است ما را از اهداف دیگر سازمان غافل نماید. از سویی دیگر اهداف نمی‌تواند بعنوان تنها معیار در سنجش میزان موفقیت و یا اثربخشی یک سازمان مطرح باشد. همچنین اهداف در تعیین معیارهای رفتاری کارکنان در سازمان نیز دارای محدودیت می‌باشند. (Richard, 2000: 98)

خلاصه فصل پنجم:

هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آنها است. ما در این فصل ضمن تعریف هدف و توصیف ویژگیهای آن، به بررسی اهداف مالی، اهداف استراتژیک و اهداف عملکردی پرداختیم. اهداف مالی به آن دسته از اهدافی که با بهبود عملکرد مالی شرکت در ارتباط هستند، اشاره دارد. اهداف استراتژیک بیانگر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرار داده است و اجرای عملیات سازمان را که معطوف به آینده است شکل داده و جهت می‌بخشد. دراکر اهداف استراتژیک

را در هشت حیطه مطرح نموده است. اهداف عملکردی، وضعیت نهایی اهداف استراتژیک و مالی مشخص شده‌ای است که نسبت به بخشهای مختلف سازمان به صورت گسترده آورده شده است. در ارزیابی اهداف عملکردی باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوانیم میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم. این شاخص‌ها در واقع مقیاس‌ها برای سنجش عملکردها به شمار می‌روند. در پایان نیز به نحوه تعیین اولویت هدفها و ارزشهای مدیریتی آن اشاره گردید.

سوالات چهار گزینه‌ای:

- ۱- معیار سنجش عملکرد در سطوح سازمانی چگونه است؟
 - الف) در سطح کل سازمان (۷۵٪ بر اساس اهداف استراتژیک، ۲۵٪ بر اساس اهداف عملیاتی)
 - ب) در سطح کل سازمان (۵۰٪ بر اساس اهداف استراتژیک، ۵۰٪ بر اساس اهداف عملیاتی)
 - ج) در سطح واحدهای استراتژیک (۷۵٪ بر اساس اهداف استراتژیک، ۲۵٪ بر اساس اهداف عملیاتی)
 - د) در سطح واحدهای استراتژیک (۲۵٪ بر اساس اهداف استراتژیک، ۷۵٪ بر اساس اهداف عملیاتی)
- ۲- اهداف باید از بُعد محتوایی مکمل و کامل کننده همديگر باشند؛ بیانگر کدام ویژگی اهداف در مدیریت استراتژیک می‌باشد؟
 - الف) هماهنگی اهداف با رسالت و چشم‌انداز (ب) اهداف باید برانگیزاننده باشند.
 - ج) اهداف باید صراحت داشته باشند. (د) اهداف باید توالی و استمرار داشته باشند.
- ۳- به اهداف مربوط به تحکیم موقعیت کلی شرکت در بازار و امکان موفقیت آن در عرصه رقابت اطلاق می‌شود؟
 - الف) اهداف مالی (ب) اهداف استراتژیک (ج) اهداف عملکردی (د) اهداف سالیانه
- ۴- اهداف عملکردی متعدد سازمان باید یکدیگر را تقویت نمایند، این جمله بیانگر کدامیک از گزینه‌های زیر است؟
 - الف) سازگاری متقدم (ب) سازگازی متأخر (ج) سازگاری افقی (د) سازگاری عمودی
- ۵- کدامیک از موارد زیر در مورد تحقق اهداف صادق نیست؟
 - الف) اهداف تنها معیار سنجش میزان موفقیت و اثربخشی سازمان است.
 - ب) توجه زیاد و بیش از حد به یک هدف، به تحقق اهداف دیگر سازمان کمک می‌کند.
 - ج) توجه به اهداف تعیین شده، فرصت بازنگری در راه تحقق آن را محدود می‌سازد.
 - د) همه موارد فوق.

سوالات تشریحی:

- ۱- سه قاعده برای بیان اهداف در سازمانها را بیان نمایید؟
- ۲- اهداف را بر اساس زمان دسترسی طبقه‌بندی نموده و توضیح دهید؟
- ۳- مفهوم نیت استراتژیک را شرح دهید؟
- ۴- شاخص‌های شمارشی و شاخص‌های قضاوتی را با ذکر مثالی توضیح دهید؟
- ۵- مدیریت مبتنی بر هدف را به اختصار توضیح دهید؟

فصل ششم: تجزیه و تحلیل محیط کلان

هدف کلی:

آشنایی با محیط سازمانی و طبقه‌بندی و تجزیه تحلیل محیط کلان سازمان

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان محترم انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- طبقه‌بندی شناختی از محیط سازمان را بیان نمایید.
- ۲- تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان را در قالب آنالیز *GPESTEL* شرح دهید.
- ۳- عوامل مهم محیط کلان یک سازمان مشخص را در قالب آنالیز *GPESTEL* تعیین نمایید.
- ۴- تأثیر اینترنت و محیط مجازی را در محیط کلان سازمانی بیان نمایید.
- ۵- چگونگی انتخاب عوامل مهم محیطی و خطاهای احتمالی در آن را شرح دهید.

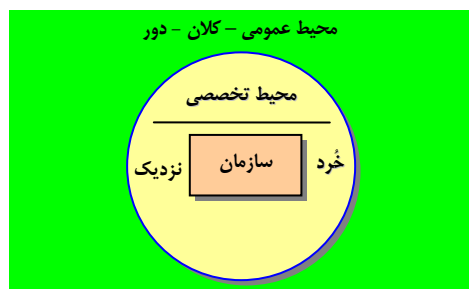
۶-۱) مقدمه

تعاریف متعددی از محیط ارائه گردیده است. محور مشترک در همه تعاریف این است که در همه آنها عوامل خارج از سازمان مدنظر قرار گرفته‌اند. یکی از تعاریف عمومی محیط را به عنوان ترکیبی از نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف می‌کند. در تعریف دیگری از محیط اینگونه بیان شده است که عالم را در نظر گرفته و زیرمجموعه ای که سازمان را نشان می‌دهد از آن جدا کنید، آنچه باقی می‌ماند محیط است. (Blomstrom, 2006: 47) این تعریف در نگاه اول ساده و قابل فهم به نظر می‌رسد، ولی در اجرا امکان تعیین مرزهای یک موسسه با محیط آن بسیار مشکل است.

بر طبق تئوری سیستم‌های باز^۱، هیچ سازمانی حتی اگر در یک بازار انحصاری^۲ فعالیت کند، کاملاً بسته نیست و به نوعی با محیط خود در تعامل است و یک کنش و واکنش مداوم و متقابل بین آنها وجود دارد. (Parsons, 2005: 11) این تعاملات باعث می‌شود که سازمانها همواره در بستر تحولات محیطی قرار داشته و از این تحولات و تغییرات متأثر شوند. بر این اساس محیط سازمان شامل عناصری است که معمولاً از کنترل مستقیم سازمان خارج است. سازمان نمی‌تواند با شناخت محیط نسبت به آن تأثیرگذار باشد ولی با شناخت محیط می‌تواند زمینه را برای تدوین استراتژیهای مناسب برای سازمان فراهم نماید.

محیط سازمان را معمولاً به دو لایه محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم می‌کنند. محیط عمومی شامل نیروهای کلانی است که به طور غیرمستقیم بر فعالیتهای سازمان اثر می‌گذارند و برای همه سازمانها صرفنظر از صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، مشترک است. محیط تخصصی یا خرد شامل آن دسته از عناصر یا گروههایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند و برای مجموعه سازمانهایی که در یک صنعت فعالیت می‌کنند، مشترک است. ما در این فصل به بررسی محیط کلان (عمومی - دور) سازمانها پرداخته‌ایم.

نمودار ۶-۱: طبقه بندی محیط سازمانها



^۱. Open System Theory

^۲. Monopoly Market

۶-۲) طبقه بندی شناختی محیط سازمان

هر گونه تلاش به منظور تعیین و تعریف محیط مستلزم این است که بین محیط واقعی و محیط ذهنی و محیط اجرایی، تمایز قائل شد. مدارک و شواهد نشان می دهد که معیارهای تشخیص و تعیین محیط واقعی با ملاک و معیارهای تشخیص محیط ذهنی ارتباط چندانی ندارد. (Morris, 2007, 129) آنچه که شما می بینید متکی به منظر و دیدگاه شماست! این امر دلالت بر این دارد که مدیران خود محیطشان را بنا نهاده یا ابداع می کنند و این امر متکی بر ادراکات آنهاست. بایستی توجه نمود آنچه که به عنوان محیط مدنظر قرار می گیرد، همان محیط ذهنی ادراک شده است. بنابراین هنگام بررسی محیط بیرونی یک سازمان به صورت عمقی، سه محیط متفاوت را می توان تعریف کرد: (امیرگیری، ۱۳۸۱: ۱۲۷)

الف) محیط بیرونی واقعی (حقیقی): این محیط از تمامی عوامل و شرایط خارج از سازمان تشکیل می شود که شامل عوامل سیاسی و قانونی، رقبا، فروشندگان، مصرف کنندگان محیط اقتصادی عمومی، محیط تکنولوژیکی و . . . می شود. سازمان برای تحقق بخشیدن به اهداف و اجرای موفقیت آمیز استراتژیها، با این محیط به طور مداوم در حال کنش و واکنش است.

ب) محیط ذهنی (قابل درک): محیط بیرونی همیشه همانطوری که هست درک نمی شود؛ به همین سبب می توان از محیط ذهنی و قابل درک نیز بحث کرد. استنباطهای مدیران در ارتباط با محیط می تواند در حیطه ای محدودتر بماند و یا شرایط مشابه محیط بیرونی از طرف مدیران مختلف به صورتهای متفاوت تعبیر بشود. هر وضعیت و موقعیتی نوین در محیط بیرونی، هنگام ارزیابی از طرف یک مدیر می تواند در راه رسیدن به اهداف سازمان به عنوان یک مانع مشاهده گردد. آنچه در این نقطه موفقیت مدیریت را افزایش خواهد داد، ادراک کامل و صحیح محیط بیرونی واقعی است. ابعاد فاصله بین محیط بیرونی واقعی با محیط ذهنی ادراک شده، تعیین کننده ریسکی (احتمال خطری) است که شکاف یا فاصله استراتژیک به وجود خواهد آورد.

نمودار ۶-۲: طبقه بندی شناختی محیط سازمان



ج) محیط اجرایی: این محیط نیز در داخل محیط ذهنی ادراک شده مدیر قرار دارد و حیطه ترجیحی او را بیان می‌کند. حیطه ترجیحی، حیطه ای است مربوط به اهداف، استراتژیها و وظایفی که مدیریت انتخاب می‌کند. از آنجا که هیچ سازمانی در جهت تمامی حیطه‌های محیط واقعی و ادراک شده‌اش (ذهنی) فعالیت نمی‌کند، مدیران فقط در داخل عوامل محیطی که به آنها اهمیت و اولویت می‌دهند، سعی و کوشش خود را صرف می‌کنند.

۶-۳) تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان

تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان در واقع فرآیند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصتها و تهدیدهای ایجاد شده برای سازمان از طرف عوامل کلان محیطی است. (Gluck, 2003: 19) بر این اساس سازمان با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان خود، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی و فرهنگی، تکنولوژیکی و بین‌الملل را زیر نظر گرفته و مورد کنکاش قرار می‌دهد.

مسئولیت اصلی در ارتباط با تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان به عهده مدیران عالی سازمان است؛ ولی مدیران واحدهای تجاری استراتژیک، مشاوران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان نیز می‌توانند در این امر به مدیران عالی سازمان کمک نمایند. برای تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان باید نکات زیر را همواره مورد توجه قرار داد: (Thom, 2010: 77)

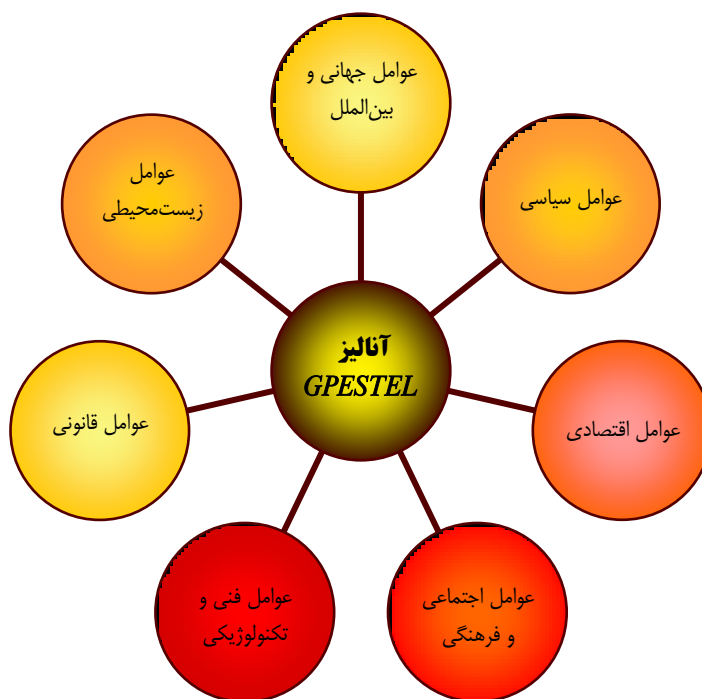
- ۱- یکپارچگی در بررسی سازمان و محیط آن
- ۲- بررسی مداوم و سیستماتیک سازمان و محیط آن
- ۳- انعطاف پذیری در مقابل تغییرات و پیچیدگی‌های محیط سازمان
- ۴- اتصال سیستم تصمیم‌گیری با تجزیه و تحلیل محیطی
- ۵- شناسایی نشانه‌های بحران و تحول در محیط سازمان
- ۶- استفاده از مدل‌های مناسب برای پیش‌بینی محیطی
- ۷- استفاده از پیش‌بینی‌ها در برنامه ریزیهای آینده سازمان

۶-۴) تحلیل عوامل محیط عمومی- کلان (آنالیز^۱ GPESTEL)

محیط عمومی شامل عوامل و فاکتورهایی از محیط است که عموماً برای همه سازمانهایی که در یک کشور فعالیت می‌کنند، یکسان بوده و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این محیط فرصتها، تهدیدها و محدودیتهایی را برای سازمانها بوجود می‌آورد که بر اثربخشی آنها تأثیرگذار است.

¹. Global, Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal

نمودار ۶-۳: اجزای آنالیز *GPESTEL* در تحلیل محیط عمومی



۶-۴-۱) تجزیه و تحلیل عوامل محیط جهانی و بین الملل

تغییر مداوم برای تمامی جهان صدق می کند. اگر جهان را بعنوان یک سیستم به شمار بیاوریم هر تغییری در خود سیستم و یا زیر سیستم های آن، بتدریج بر دیگر زیر سیستم ها هم تأثیر گذاشته و آنها را نیز به تغییر وادار می سازد. در هر گوشه از جهان که یک نوآوری در تکنولوژی به وجود می آید، در ظرف یک مدت کوتاه در یک کشور دور دست، تکنولوژی یک موسسه را از بهره وری ساقط می کند. به همین شکل یک تحول سیاسی در نقاط مختلف دنیا، یک اتحاد اقتصادی جدید و یا یک حرکت نظامی، بتدریج اقتصاد و سازمانهای یک کشور دیگر را می تواند به بحران سوق بدهد.

از طرف دیگر با تأثیر توسعه و تحول تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات و حمل و نقل و ... تمامی جهان به یک بازار تبدیل شده است. تجارت جهانی افزایش یافته و بین کشورها واردات - صادرات متقابل، متداول و گسترده گشته و در شیوه و روشهای تجارت خارجی کشورها تغییرات آغاز شده و در نتیجه سازمانها در نقاط مختلف دنیا به حالت رقیب با یکدیگر درآمده اند. این وضعیت ایجاب می کند که سازمانها هنگام تعیین استراتژیهای خود، روندهای بین المللی را مدنظر قرار دهند. (امیر کبیری، ۱۳۸۱: ۱۳۷)

به علت وجود فاکتورها و عوامل گوناگون و در حال تغییر در محیط بین الملل، این محیط، پیچیده تلقی میشود؛ در اینجا عمده دلایلی که باعث پیچیدگی محیط بین الملل میشود، آورده شده است: (Gluck, 2003)

- ۱- محیط بین‌المللی با عوامل متعدد سیاسی، اقتصادی، قانونی، اجتماعی و فرهنگی و با نرخهای متفاوت تغییر در هر کدام از این عوامل، روبرو است.
- ۲- تعامل بین محیط بین‌الملل با محیط‌های عمومی ملی، بسیار پیچیده است؛ چرا که موضوع استقلال ملی، شرایط اقتصادی و اجتماعی در رابطه با کشورها مطرح است و همچنین این موضوعات نسبت به هر کشور در محیط بین‌الملل بسیار متفاوت است.
- ۳- جدایی جغرافیایی و مسافت‌های طولانی، تفاوت‌های فرهنگی و ملی و همچنین تنوع در بازارهای ملی کشورها، بر پیچیدگی‌های محیط بین‌الملل می‌افزاید.
- ۴- محیط بین‌الملل با سازمان‌های بین‌المللی گوناگون مانند (اتحادیه اروپا، آپک، ناتو، اوپک، اتحادیه آمریکای لاتین و ...) روبرو است، که باعث افزایش پیچیدگی محیط بین‌الملل می‌شود.
- ۵- با توجه به تفاوت‌های زیاد بین کشورهای مختلف در عواملی مانند (بهره‌مندی از منابع طبیعی و اقتصادی، عوامل جمعیت‌شناختی، عوامل سیاسی، ساختار صنعت و ...) عرصه رقابت برای سازمانها در محیط بین‌الملل بسیار شدید است، و این رقابت شدید نشان‌دهنده پیچیدگی در محیط بین‌الملل است. اما ممکن است دلایل دیگری نیز در رابطه با پیچیدگی‌های محیط بین‌المللی مطرح باشد که ما فقط به مهمترین موارد آن اشاره نمودیم. چه عوامل و دلایل دیگری در پیچیدگی محیط بین‌الملل نقش دارد؟

۶-۴-۲) عوامل و فاکتورهای سیاسی در محیط عمومی

عوامل و فاکتورهای سیاسی جزو عوامل تأثیرگذار در محیط عمومی بر فعالیتهای سازمانها می‌باشد. سیاستهای دولت چه در عرصه داخلی و ملی و چه در عرصه خارجی و بین‌المللی می‌تواند از دو جهت متفاوت بر سازمانها در داخل کشور تأثیرگذار باشد: (Zook, 2004: 51) ۱- برخی سیاستها جنبه محدود کننده و بازدارنده برای سازمان دارد. ۲- برخی از سیاستها جنبه حمایتی و پیشبرنده برای سازمان دارد. البته میزان محدود کننده و حمایتی بودن سیاستها می‌تواند براساس نوع فعالیت سازمان، متفاوت باشد. در عرصه داخلی دولتها از لحاظ سیاسی در ابعاد سه‌گانه زیر بر سازمانها تأثیر می‌گذارند:

(Pearce & Robinson, 2000: 101)

- ۱- دسترسی به منابع طبیعی (دولت در نقش عرضه کننده): تصمیمات و سیاستهای دولت راجع به ایجاد و امکان دسترسی بخش خصوصی و سازمانها به منابع طبیعی مانند معادن و جنگلها که دولت مالک آنهاست می‌تواند بر راهبرد شرکتها تأثیر عمیقی بگذارد.
- ۲- خرید کالا و خدمات (دولت در نقش مصرف کننده): تقاضای دولت برای خرید محصولات و خدمات از بازار، فرصتهای بیشماری را برای تعدادی از شرکتها ایجاد می‌کند. این موضوع معمولاً به دلیل حجم خرید بالای دولت است. بنابراین دولت به عنوان یک مصرف کننده در ایجاد و توسعه فرصتها یا کاهش و حذف آنها نقش موثری ایفا می‌کند.

۳- رقابت دولت (شرکتها و سازمانهای دولتی): نیز ممکن است به عنوان یک رقیب عمل کند. بنابراین دانش بدست آمده از محیط عمومی برای سازمانها جهت مواجهه یا اجتناب از مواجهه با سازمانها و شرکتهای دولتی به عنوان یک رقیب، مفید است.

در عرصه خارجی و بین المللی دولتها در راستای دیدگاههای سیاستشان با عقد قراردادهای بین المللی، با اتخاذ یا عدم اتخاذ تدابیر محدود کننده یا حمایتی، سیاست باز شدن درهای اقتصاد به دنیای خارج و یا درهای بسته، تجارت خارجی مواد خام، انرژی و کالا، سرمایه گذاری خارجی و داخلی، روابط در جهت عرضه و تقاضای نیروی کار و غیره؛ بر سازمانها و شرکتها تأثیر گذار می باشند.

جدول ۶-۱: برخی از فاکتورهای سیاسی در محیط عمومی

عوامل سیاسی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش بینی وضعیت آتی
الف) سیاست خارجی			
- دامن زدن به مناقشات کشور در سطح منطقه			
- سیاستهای نظام استکبار			
- ایجاد ناامنی در منطقه بواسطه دخالت کشورهای استکباری			
- توطئه ها و فشارهای نظام استکبار بر کشورها			
- بحران های سیاست خارجی			
- توافق نامه ها و قراردادهای دو جانبه، منطقه ای و بین المللی			
- پیوستن به سازمانهای بین المللی و منطقه ای			
- وجهه و روابط بین المللی کشور			
ب) سیاست داخلی			
- روند تسهیل بروکراسی در کشور			
- ایفای نقش قوی سیاست گذاری، هدایت و نظارت دولت			
- تأکید بر عدالت و کارایی			
- روند انحصارزدایی و خصوصی سازی در کشور			
- حمایت از سرمایه گذاری عمومی			
- تغییر در دولت و نهادهای حکومتی			
- نوع جهت گیری رسانه ها و احزاب سیاسی			
- میزان درگیری داخلی بین احزاب و گروهها			

۶-۴-۳) عوامل و فاکتورهای اقتصادی در محیط عمومی

عوامل و فاکتورهای اقتصادی در محیط عمومی به ماهیت و جهت اقتصادی کشوری که سازمان در آن فعالیت می کند، بستگی دارد. (Prescott, 2004: 7) عوامل اقتصادی همانند: درآمد مالی، درآمد سرانه، میزان پس انداز، سطح عمومی قیمتها، سیاستهای اعتباری دولت و موسسات مالی خصوصی، نرخهای بهره و تورم، منابع موجود و در دسترس، رشد تولید ناخالص ملی و... بر سازمانهای فعال در یک کشور تأثیر گذار است. لذا هر شرکت نیازمند آن است که روندهای اقتصادی را در بخشهایی که بر صنعت و در

نتیجه سازمان تأثیر می‌گذارند، مورد شناسایی قرار دهند. تغییر متغیرها و فاکتورهای اقتصادی تأثیر زیادی در محیط عمومی دارد که سازمانها و شرکتها با توسل به آینده‌نگری اقتصادی به این متغیرها توجه نموده و از نوسانات آنها در محیط اقتصادی عمومی به نفع خود بهره‌برداری می‌نمایند.

جدول ۶-۲: برخی از فاکتورها و عوامل اقتصادی در محیط عمومی

عوامل اقتصادی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش‌بینی وضعیت آینده
۱- ساختار درآمد ملی			
- درآمد ملی کل			
- ضریب جینی			
- نرخهای افزایش سالانه درآمد ملی			
- توزیع درآمد در بین طبقات اجتماعی			
- درآمد سرانه هر فرد			
۲- رشد و توسعه اقتصادی			
- نرخ رشد اقتصادی			
- نسبتهای اندوخته و پس‌انداز			
- میل تبدیل اندوخته‌ها به سرمایه‌گذاری			
- حیطه‌های تشویق سرمایه‌گذاری			
- سهم بخش تعاون در اقتصاد			
- طرحهای توسعه‌ای در حال اجرا			
۳- استخدام و بیکاری			
- نرخ بیکاری			
- نرخ‌های افزایش و کاهش بیکاری			
۴- سطح کلی قیمت‌ها و تغییرات (نرخ تورم)			
۵- تجارت خارجی			
- شرایط واردات و صادرات کالاها و خدمات			
- تعرفه‌های گمرکی			
- قوانین تجارتي کشور			
۶- اعتبارات و سیاستهای پولی کشور			
- ارزش پول ملی			
- نرخ بهره			
- حجم نقدینگی موجود در کشور			
- وضعیت سیستم بانکی			
- مالیاتها و عوارض دریافتی			

۶-۴-۴) عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی در محیط عمومی

عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی در برگیرنده باورها و ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌ها، سبک زندگی و گرایش‌های افراد جامعه است، که مدیران سازمانها باید توجه لازم را به آنها مبذول دارند. تغییرات در

عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی به معنای تغییرات در تقاضاها و الگوهای مصرف جوامع است. یعنی عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی به عنوان مجموعه ای از ویژگیهای رفتاری اکتسابی و مورد توافق افراد یک جامعه می‌تواند بر الگوی مصرف جامعه و نهایتاً تصمیمات استراتژیک سازمان تأثیر بگذارد. هر جامعه و اجتماعی دارای ارزشهای فرهنگی مختص خود می باشد که نسبت به آنها احساس تعصب و پابندی وجود دارد و مدیران سازمان هنگام گرفتن تصمیمات استراتژیک برای سازمان باید به این ارزشهای فرهنگی توجه لازم را مبذول دارند. ارزشهای فرهنگی جامعه به سه دسته تقسیم می شوند که عبارت اند از: (Bell, 1994: 273)

(الف) ارزشهای فرهنگی پایه: ارزشهای فرهنگی پایه در حقیقت هسته مرکزی ارزشها و باورهای جوامع را تشکیل می دهند که عموماً ثابت و بدون تغییر هستند و اگر هم تغییری در آن صورت بگیرد بسیار کند و آهسته خواهد بود. مثلاً ارزشهای اسلامی در جامعه ما چنان نهادینه شده است که عموماً ارزشهای فرهنگی پایه‌ای ما از آن نشأت گرفته است.

(ب) ارزشهای فرهنگی ثانویه: به ارزشهای فرهنگی اطلاق می شود که دارای انعطاف بیشتری برای تغییر و تحول هستند. به عنوان مثال اعتقاد به ازدواج عموماً در جامعه ما یک ارزش فرهنگی پایه بوده و امکان تغییر آن سخت است ولی تغییر سن ازدواج یک ارزش فرهنگی ثانویه می باشد که در حال تغییر است؛ کما اینکه سن ازدواج نسبت به گذشته در جامعه ما افزایش یافته است.

(ج) خرده فرهنگها: در جوامع در کنار ارزشهای فرهنگی پایه و ثانویه، افراد، گروهها، طبقات و اقشاری هستند که دارای ارزشهای فرهنگی خاص خود می‌باشند که به آن خرده فرهنگ گفته می شود. مثالی که برای خرده فرهنگها می توان آورد عبارتند از: فرهنگ دانشجویی در بین دانشجویان، فرهنگ ورزشکاری در بین ورزشکاران حرفه ای و غیره .

جدول ۶-۳: برخی از عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی در محیط عمومی

عوامل اجتماعی و فرهنگی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش بینی وضعیت آینده
۱- آداب و رسوم و سنن جامعه			
۲- استاندارد زندگی و سطح رفاه عمومی جامعه			
۳- بحران های فرهنگی و اجتماعی			
۴- سطح فرهنگ و آموزش در جامعه			
۵- جهان بینی مردم و ارزشهای آنها			
۶- سبک زندگی فردی افراد در جامعه			
۷- کیفیت زندگی کاری افراد در جامعه			
۸- گروههای موجود در جامعه و ویژگیها			
۹- تغییرات در ساختارهای اجتماعی			
۱۰- میزان کوچ و مهاجرت به شهرها			
۱۱- ویژگیهای جمعیت شناختی کشور			

۴-۵) عوامل و فاکتورهای تکنولوژیکی در محیط عمومی

عوامل و فاکتورهای تکنولوژیکی یکی از مهمترین نیروهای اثرگذار بر محیط عمومی سازمانها به شمار می روند. امروزه هر لحظه دستاورد و پدیده ای نو در جهان ظهور نموده و فرصتها و تهدیدات جدیدی را برای سازمانها بدنبال خود می آورند. هر تکنولوژی جدیدی نیرویی برای تخریب مبدعانه است. زیرا کس صنعت تولید کاربن را به نابودی کشاند، اتومبیل، راه آهن را فلج کرد و تلویزیون روزنامه را از رونق انداخت. بسیاری از صنایع قدیمی به جای تصمیم گیری درباره خروج از حرفه کار خود یا با تکنولوژی جدید درافتادند یا به آن وقعی ننهادند و سرانجام این امر باعث انحطاط آنها شد. (Kotler, 1999: 194)

بنابراین عدم توجه مدیران و صاحبان صنایع به پیشرفتهای تکنولوژیکی موجبات نابودی و حذف آنان خواهد شد، لذا مدیران سازمانها باید ضمن پیگیری و شناخت روند تکنولوژی و گرایشهای آن، سعی نمایند آن را به درستی مورد بهره برداری قرار دهند.

فن آوریهای جدیدی که بهتر نیازها را تأمین می کنند، زمینه افزایش سرمایه گذاری و فعالیتهای اقتصادی را به همراه می آورند. شناسایی پیشرفتهای تکنولوژیکی برای اجتناب از قدیمی شدن فناوری شرکتها و نیز توسعه نوآوریها بسیار اهمیت دارد. نوآوریهای که در برنامه ریزی برای توسعه محصول جدید و یا بهبود محصول فعلی و تکنیکهای تولید و بازاریابی موثرند؛ ممکن است نه تنها اثرات شدید و ناگهانی بر محیط عمومی شرکت داشته، بلکه حتی بر عملکرد کل صنعت نیز تأثیر گذار باشند. (Diffenbach, 2003: 109)

جدول ۴-۶: برخی از عوامل و فاکتورهای تکنولوژیکی در محیط عمومی

عوامل تکنولوژیکی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش بینی وضعیت آینده
الف) روندهای تکنولوژیکی:			
- سرعت تغییر تکنولوژی و فرآیند آن			
- فشردگی تحقیق و توسعه در حیطه تکنولوژی			
- سطح فناوری داخلی نسبت به متوسط جهانی			
- نرخ برگشت سرمایه گذاری در تکنولوژی			
- ارزش افزوده سرمایه گذاری در تکنولوژی			
- میزان اتوماسیون فرآیندهای تولیدی			
- ظرفیت تطبیق و اجرای نوآوریها			
ب) تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات			
- وضعیت بکارگیری اینترنت در صنعت			
- روند استفاده از تجارت الکترونیک در صنعت			
- کپی رایت و مالکیت معنوی			
ج) صنایع و فناوری جدید			
- اثر پیشرفت های نانو تکنولوژی و بیو تکنولوژی در صنعت			
- استفاده از انرژی های نوین مانند انرژی هسته ای			
- سیستم اطلاعات مدیریت و وضعیت امنیت اطلاعات			

۶-۴-۶ عوامل و فاکتورهای قانون گذاری در محیط عمومی

امروزه دولت ها و سازمانهای محلی به شکل فزاینده‌ای با تدوین قوانین و مقررات شروع به اثر گذاری و مداخله بر محیط عمومی سازمانها کرده‌اند. این اثر گذاری‌ها عموماً در موضوعات بسیار متعددی از قبیل حداقل حقوق و دستمزدها، کنترل قیمت‌ها، شهرکهای صنعتی، شرایط و نحوه استخدام کارکنان، بحث امنیت کاری و . . . صورت می‌گیرد. قانون گذاری در محیط عمومی، عموماً به منظور تنظیم روابط سازمانها و با اهداف اصلی زیر تهیه و تدوین می‌شوند: (الوداری، ۱۳۸۷: ۴۶)

الف) حمایت از سازمانها در مقابل یکدیگر: مدیران سازمانها تا زمانی که منافع آنها ایجاب می‌کند از رقابت حمایت می‌کنند، ولی در صورتی که منافع آنان مورد تهدید واقع شود، روی به ضد رقابت می‌آورند. در چنین حالتی دولتها سعی می‌کنند با دخالت خود قوانینی را وضع نمایند که از حقوق سازمانها در مقابل یکدیگر حمایت نمایند. قوانین ضد کارتل و ضد تراست از جمله قوانینی است که براساس آن حقوق شرکتها در مقابل یکدیگر محفوظ می‌ماند.

ب) حمایت از مصرف کنندگان (مشتریان): هدف دیگر از وضع مقررات و قوانین حمایت از مشتریان و مصرف کنندگان در مقابل شیوه‌های تجاری غیر معمول و غیر متعارف است. برای مثال در صورت عدم وجود قوانین و مقررات، بعضی شرکتها کالاها و محصولات نامرغوب تولید نموده، دست به تبلیغات نادرست و اغوا کننده^۱ زده و یا در قیمت گذاری و بسته بندی محصول مشتریان را می‌فریبند که تشخیص و برخورد با این روش‌های ناصحیح و ضد مصرف کننده بر عهده ادارات مختلف دولتی است.

ج) حمایت از منافع جامعه: از اهداف مهم وضع قوانین و مقررات، حمایت از منافع کل افراد جامعه در مقابل فعالیتهای تجاری بدون محدودیت است. چرا که همه این فعالیتها هر چند که سودآور باشند ولی همیشه باعث ارتقای کیفیت زندگی نمی‌شوند و احتمال دارد که فعالیتهای فعلی سازمانها باعث آسیب‌های جدی آتی برای افراد و محیط زیست بشود. مانند استفاده بی رویه از درختان جنگل در تولید کاغذ و لوازم چوبی. دولتها با وضع قوانین و مقررات مختلف در محیط عمومی کشور، سعی می‌نمایند که شرکتها و سازمانها هزینه‌های اجتماعی تولید کالاها و خدمات خود را تقبل نمایند. (الوداری، ۱۳۸۷: ۴۶)

د) حمایت از کارکنان و پرسنل سازمان: یکی دیگر از اهداف اصلی در تدوین قوانین و مقررات تنظیم روابط بین کارفرمایان (صاحبان و مدیران سازمان) و کارکنان سازمان است. برای اینکه سازمانها از کارکنان خود بیگاری نگیرند و حقوق آنها را رعایت نمایند و از سوی دیگر حقوق کارفرمایان نیز نسبت به کارکنان مشخص باشد (وظایف کارکنان در قبال کارفرمایان) دولتها شروع به تدوین و تنظیم قوانین و مقررات مربوط می‌نمایند. (Prescott, 2004: 13)

¹ . Misleading Advertising

جدول ۶-۵: برخی از عوامل و فاکتورهای قانون گذاری در محیط عمومی

عوامل قانونی و حقوقی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش بینی وضعیت آینده
الف) قانونگذاری مربوط به زندگی کاری - قانون کار - قانون مربوط به اتحادیه های کارگری - قانون بیمه های اجتماعی و بیمه بیکاری ب) قانون مربوط به مالکیت معنوی و برندها ج) قانون های مربوط به تولید و توزیع - حداقل دستمزد - سلامت محیط زیست - اصول آگهی تجاری - حیطه های سرمایه گذاری			

۶-۴-۷) عوامل و فاکتورهای زیست محیطی در محیط عمومی

عوامل و فاکتورهای زیست محیطی در برگیرنده عناصر محیط طبیعی^۱ مثل آب، هوا، جنگل، نفت، زغال سنگ و سایر منابع معدنی است. تهدیدهای ناشی از فعالیتهای انسان در عصر صنعت در حوزه محیط زیست نگرانیهای زیادی را ایجاد کرده است که گرم شدن کره زمین ناشی از تخریب لایه اُزون و آلودگی آب و هوا از آن جمله است. بعلاوه مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهد که سرعت تخریب و تغییر محیط زیست در حال حاضر نسبت به گذشته شتاب زیادی گرفته است. این نگرانیها سبب گردیده که جامعه از مدیران کسب و کار نسبت به حفظ محیط زیست مسئولیت پذیری بیشتری طلب کند؛ لذا مدیران سازمانها باید به محیط زیست و روند آن، توجه جدی مبذول دارند. (الوداری، ۱۳۸۷: ۴۳)

الف) کمبود مواد اولیه^۲: امروزه اغلب منابع طبیعی جزو منابع تمام شدنی و گاهاً تجدید ناپذیر تلقی می شوند؛ لذا توجه به این کمبودها که هر کدام از آنها می تواند برای سازمانها فاجعه آفرین باشد، ضروری است.

ب) افزایش سطح آلودگی: آلوده شدن هوا، رها شدن ضایعات هسته ای و شیمیایی در آب دریاها و اقیانوسها و یا آلوده شدن خاک با آلاینده هایی مثل باطری، پلاستیک، د.د.ت و یا ترکیبات جیوه ای خطرناک همواره عامل اصلی به خطر افتادن محیط زیست طبیعی بوده است.

ج) گروه های حافظ محیط زیست: امروز در اکثر کشورها و جوامع گروههای حافظ محیط زیست تشکیل شده است و نقش فعالی را در حفاظت از محیط زیست عهده دار گشته اند. این گروهها به

^۱. Natural Environment

^۲. Shortage of Raw Materials

سازمانهایی که باعث آلودگی محیط زیست می گردند، اعمال فشار نموده و در صورت داشتن قدرت قانونی با آنها برخورد می کنند.

جدول ۶-۶: برخی از عوامل و فاکتورهای زیست محیطی در محیط عمومی

عوامل زیست محیطی	وضعیت فعلی	نوع تأثیر بر سازمان	پیش بینی وضعیت آینده
الف) هوا - میزان ذرات معلق در هوا و آلودگی آن - میزان حرارت و رطوبت هوا - میزان ورود گازهای سمی در هوا - میزان ورود گازهای گلخانه ای در جو ب) آب - میانگین بارندگی سالیانه - میزان مصرف آب های زیرزمینی - نحوه مصرف آبها در کشاورزی و صنعت - میزان ورود آلاینده ها در آب - دسترسی به رودخانه ها و دریاها ج) زمین - وضعیت دفن زباله و بازیافت آن - میزان زمینهای پوشیده گیاهی - میزان زمینهای زیر کشت - چگونگی استفاده از زمین های زراعی و باغی - میزان ورود آلاینده های سمی در خاک - میزان استفاده از کودهای شیمیایی در کشاورزی د) انرژی - نحوه استفاده از سوخت های فسیلی - میزان وجود ذخایر فسیلی - میزان استفاده از انرژی های تجدید پذیر - قیمت حامل های انرژی ز) بلایای طبیعی - احتمال وقوع سیل ، طوفان و زلزله و ..			

۶-۵) نقش محیط مجازی و اینترنت در محیط عمومی - کلان

محیط مجازی و اینترنت با اثرگذاری در زمینه های زیر باعث تغییر در ماهیت فرصتها و تهدیدهای محیط عمومی برای سازمان شده اند: (Diffenbach, 2003: 97)

- تغییر در چرخه حیات محصولات تولیدی
- نوآوری در عرضه محصولات و خدمات

- از بین بردن محدودیتهای بازارهای سنتی
 - افزایش در سرعت توزیع محصولات و خدمات
 - تغییر توازن بین دو پدیده استاندارد کردن محصولات و انعطاف پذیری سازمان^۱
 - دگرگونی در مبحث صرفه جویی در مقیاس در سازمانها
 - برداشته شدن عمده موانع ورودی در صنعت
 - تحول در رابطه بین سازمان با عرضه کنندگان، بستانکاران، مشتریان و شرکتهای رقیب
- کوچکتر شدن رایانه ها باعث گردیده افراد بتوانند براحتی آنها را حمل نموده و در هر کجا از آنها استفاده نمایند. این روند باعث گردیده رقابت جدیدی در همه صنایع به وجود آید و موجب پیدایش نسل جدیدی از خریداران، عرضه کنندگان مواد اولیه، محصولات و خدمات گردد. انقلاب در رایانه های کوچک زمینه را برای بهره برداری از فرصتهای جدید برای شرکتهای نوپا و نوآور به وجود آورده است. شرکتهای کوچک با استفاده از محیط مجازی و اینترنت به صورت رقابتی سرسختی در برابر رهبران صنایع، که از هر سو مورد تهاجم قرار گرفته اند، درآمده اند. (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۲۱)

۶-۶) انتخاب عوامل مهم محیطی

ممکن است فاکتورها و عوامل زیادی در محیط کلان سازمان وجود داشته باشد، که سازمان را در قالب فرصت و تهدید تحت تأثیر خود قرار دهند. اما سوال اینجاست که آیا همه این عوامل از درجه اهمیت یکسانی برخوردار هستند؟ آیا سازمان می تواند تأثیر همه عوامل محیطی را بررسی نماید؟ و سوالهای دیگر از این نوع. آنچه که مسلم است و آشکار، این موضوع است که همه عوامل محیطی دارای اهمیت یکسانی برای سازمان نیستند و سازمان این عوامل محیطی را براساس میزان اهمیت، درجه بندی و رتبه بندی می نماید. دو عامل اساسی و اصلی در درجه بندی و رتبه بندی عوامل محیطی در سازمان وجود دارد که عبارتند از: (Bryson & Alston, 2005)

۱. میزان اثرگذاری متفاوت عوامل محیطی
 ۲. ظرفیت و توان محدود سازمان در بررسی محیطی
- براساس نظریه سیستم های باز، همه عوامل محیطی به نحوی سازمانها را تحت تأثیر خود قرار می دهند، ولی با توجه به شدت عوامل محیطی و همچنین شرایط درونی سازمانها، میزان تأثیر عوامل محیطی با یکدیگر متفاوت خواهد بود. (Morris, 2007: 129) سازمانها و مدیران استراتژیک باید همواره سعی نمایند، عوامل محیطی که بیشترین تأثیر را بر سازمان دارد، شناسایی و انتخاب نمایند. نکته دیگر ظرفیت و توان محدود سازمان در بررسی محیطی است. در واقع سازمانها اگر هم بخواهند، توان اینکه همه عوامل محیطی

^۱ - سازمانها توانسته اند به کمک اینترنت و محیط مجازی، دو پدیده به ظاهر متضاد استانداردسازی و انعطاف پذیری محصولات را به صورت همزمان در سازمان پیاده نمایند.

تأثیرگذار بر روی سازمان را شناسایی نمایند، ندارند و حتی آن عوامل محیطی که توسط سازمان شناسایی شده است نیز، باز بیشتر از تعدادی است که سازمان قادر باشد آنها را بررسی و تجزیه و تحلیل نماید؛ لذا ضروری است که مهمترین عوامل محیطی شناسایی شده و ابعاد عملکردی آنها بررسی شود. شناسایی مهمترین عوامل محیطی و ارزیابی اهمیت آنها، موضوعی است که قاعده و روش ثابت و مشخصی ندارد و بیشتر این بصیرت و دیدگاه مدیران استراتژیک است که در شناسایی آنها نقش دارد. ولی روشی که عموماً می توان از آن در تشخیص مهمترین عوامل محیطی استفاده کرد، قانون پارتو می باشد. قانون پارتو یا قانون ۲۰/۸۰ بیان می دارد که تنها ۲۰٪ عوامل هستند که ۸۰٪ علل و مسائل را ایجاد می کنند. بر این اساس تنها ۲۰٪ عوامل محیطی هستند که ۸۰٪ تأثیر را بر روی سازمان می گذارند و این ۲۰٪ هستند که مهمترین عوامل محیطی سازمان را شکل می دهد و مدیران استراتژیک سازمان باید به آنها توجه نمایند. در بررسی و انتخاب عوامل مهم محیطی، دو نوع خطا و اشتباه امکان بروز می یابد که عبارتند از: (عفاریان، ۱۳۸۹: ۸۵)

الف) خطای نوع اول H_0 : بدین مفهوم که عوامل مهم و تأثیرگذار، به اشتباه از فهرست حذف شوند یا به گونه ضعیفی ارزیابی شوند.

ب) خطای نوع دوم H_1 : بدین مفهوم که عوامل کم اهمیت به اشتباه مهم ارزیابی شده و در فهرست عوامل تأثیرگذار وارد شوند.

مدیران سازمانها با افزایش آگاهی و بصیرت خود نسبت به شرایط محیطی و کسب و کار خود، می توانند احتمال بروز هر دو نوع خطاها را در تعیین مهمترین عوامل محیطی، کاهش دهند؛ هر چند که بروز این خطاها، اجتناب ناپذیر است.

خلاصه فصل ششم:

در این فصل به بررسی محیط کلان سازمان پرداختیم و بیان کردیم که عوامل کلان محیطی سازمان را به صورت غیر مستقیم تحت تأثیر خود قرار می دهد؛ بنابراین سازمانها باید در فرآیند مدیریت استراتژیک خود به این عوامل توجه کافی و لازم را داشته باشند. از سوی دیگر متوجه شدیم که مدیران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان عوامل محیطی را با توجه به دیدگاههای شناختی خود و نه بر اساس عین واقعیات، مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند و تحلیلی مناسبتر و درست خواهد بود که به محیط واقعی سازمان نزدیکتر باشد.

ما در این فصل، در چارچوب آنالیز *GPESTEL* عوامل کلان محیط عمومی را در قالب زیر بررسی نمودیم:

۱- عوامل و فاکتورهای جهانی و بین المللی

۲- عوامل و فاکتورهای سیاسی در محیط عمومی

- ۳- عوامل و فاکتورهای اقتصادی در محیط عمومی
 - ۴- عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی در محیط عمومی
 - ۵- عوامل و فاکتورهای تکنولوژیکی در محیط عمومی
 - ۶- عوامل و فاکتورهای قانون گذاری در محیط عمومی
 - ۷- عوامل و فاکتورهای زیست محیطی در محیط عمومی
- در ادامه با توجه به عصر اطلاعات، تاثیر محیط مجازی را بررسی، و به انتخاب عوامل مهم محیط عمومی اشاره نمودیم.

سوالات چهار گزینه‌ای:

- ۱- در طبقه‌بندی شناختی محیط سازمان، کدامیک از گزینه‌های زیر، دامنه و محدوده وسیعتری دارند؟
 الف) محیط واقعی ب) محیط ذهنی ج) محیط اجرایی د) محیط درونی
- ۲- آنالیز *GPESTEL* در کدامیک از موارد زیر کاربرد دارد؟
 الف) تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک ب) تجزیه و تحلیل محیط کلان و عمومی
 ج) تجزیه و تحلیل محیط صنعت و خرد د) تجزیه و تحلیل وضعیت درونی
- ۳- تصمیمات دولت در دسترسی به منابع طبیعی مانند معادن و غیره، دربرگیرنده کدام نقش سیاسی دولت در داخل کشور می‌باشد؟
 الف) دولت در نقش مصرف کننده ب) دولت در نقش رقیب
 ج) دولت در نقش قانون گذار د) دولت در نقش عرضه کننده
- ۴- توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی، نشان دهنده کدامیک از عوامل محیط عمومی کلان می‌باشد؟
 الف) عوامل و فاکتورهای سیاسی ب) عوامل و فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی
 ج) عوامل و فاکتورهای اقتصادی د) عوامل و فاکتورهای قانون گذاری
- ۵- قوانین ضد کارتل و ضد تراست، در برگیرنده کدامیک از اهداف قانون گذاری در محیط عمومی سازمانها می‌باشد؟
 الف) حمایت از سازمانها در مقابل یکدیگر ب) حمایت از مصرف کنندگان
 ج) حمایت از منافع جامعه د) حمایت از کارکنان و پرسنل سازمان
- ۶- در تعیین عوامل مهم محیطی، چنانچه عوامل کم اهمیت به اشتباه مهم ارزیابی شوند، بیانگر چیست؟
 الف) قانون ۲۰/۸۰ ب) خطای نوع اول ج) خطای نوع دوم د) ظرفیت و توان محدود سازمان

سوالات تشریحی:

- ۱- برخی از نکاتی که در تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان همواره مورد توجه قرار دارد، را بیان نمایید؟
- ۲- آنالیز GPESTEL در برگیرنده چه عواملی است؟
- ۳- دلایل اصلی پیچیدگی محیط بین‌الملل را توضیح دهید؟
- ۴- ارزشهای فرهنگی جامعه به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند، آنها را نام برده و توضیح بدهید؟
- ۵- نقش محیط مجازی و اینترنت در محیط عمومی و کلان را شرح دهید؟

فصل هفتم: محیط صنعت و تحلیل رقابتی

هدف کلی:

آشنایی با روشها و چارچوبهای تحلیل محیط صنعتی و رقابتی در فرآیند تدوین استراتژی

هدفهای رفتاری:

از شما دانشجویان ارجمند انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- نقش تحلیل صنعت در فرآیند تدوین استراتژی را بیان نمایید.
- ۲- روشهای مهم تحلیل صنعتی و رقابتی را بیان نمایید.
- ۳- ویژگیهای بارز اقتصادی صنعتی را نام برده و توضیح دهید.
- ۴- پنج نیروی رقابتی پورتر را توضیح داده و مفاهیم استراتژیک آن را بیان نمایید.
- ۵- عوامل اصلی در تغییرات صنعت را شرح دهید.
- ۶- گروههای استراتژیک را در ارزیابی و تحلیل موقعیت رقابتی رقبای، توضیح دهید.
- ۷- نکات و موارد مهم در تعیین جذابیت کلی یک صنعت را بیان نمایید.

۷-۱) مقدمه

شدت رقابت در یک صنعت را نمی‌توان به تصادف و یا به بدشانسی ربط داد، بلکه رقابت در یک صنعت ریشه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن دارد و فراتر از عملکرد رقابتی موجود می‌باشد. ماهیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج عامل اساسی رقابتی دارد که عبارتند از: رقبای موجود در صنعت، رقبای بالقوه، خریداران، تامین کنندگان و محصولات جایگزین. توان جمعی این چند عامل توان سودآوری را در یک صنعت تعیین می‌کند. این توان سود دهی با توجه به بازده دراز مدت سرمایه، اندازه‌گیری می‌شود.

این فصل در مورد شناسایی خصوصیات ساختاری اصلی صنایع می‌باشد که تعیین کننده توان عوامل رقابتی و در نتیجه سودآوری صنعت است. هدف استراتژی رقابتی برای واحد کسب و کار در یک صنعت، یافتن موقعیتی است که در آن شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل این عوامل رقابتی از خود دفاع کند و یا آنها را در راستای اهداف خود متاثر سازد. از آنجایی که ممکن است توان جمعی عوامل تاحد زیادی برای رقابت کنندگان مشکل آفرین باشد، بهترین راه برای تدوین استراتژی بررسی دقیق و عمیق منابع هر کدام از این عوامل است. شناخت منابع اصلی فشار رقابتی، نقاط عمده ضعف و قوت شرکت را مشخص می‌کند، جایگاه آن را در درون صنعت تقویت می‌کند، حوزه‌هایی را که تغییرات استراتژیک در آنها می‌تواند بیشترین بازدهی را به همراه داشته باشد، مشخص می‌کند و همینطور جاهایی را که در آن جهت‌گیری‌ها و روند صنعت، مهمترین چشم انداز را در وجود فرصتها یا تهدیدها دارد، برجسته می‌کند.

۷-۲) نقش تحلیل صنعت در فرآیند تدوین استراتژی

ماهیت تدوین استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اطرافش. اگرچه محیط مربوط خیلی گسترده است و عوامل اجتماعی و اقتصادی را در بر می‌گیرد ولی جنبه‌های کلیدی محیط شرکت صنعت و صناعی است که شرکت در آنها رقابت می‌کند. ساختار صنعت نقش عمده‌ای در تعیین قواعد رقابت و استراتژی‌هایی که به طور بالقوه در دسترس شرکت قرار دارند، ایفا می‌کند. اهمیت نیروهای بیرون از صنعت اساساً به شکل نسبی است. از آنجایی که نیروهای بیرونی معمولاً همه شرکت‌های فعال در یک صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عامل اصلی در توانایی‌های متفاوت شرکت‌ها در برخورد با آنها می‌باشد. (Wright, 1992:14)

شرکت‌ها با تحلیل و تفکر استراتژیک درباره صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند و شرایط رقابتی موجود در آن صنعت و همچنین وضعیت کلی سازمان یا شرکت و امکانات و توانمندیها و محدودیت‌هایی که با آن روبروست گزینه‌های استراتژیکی که فراروی شرکت می‌باشد را شناسایی نموده، و بهترین استراتژی را با توجه محیط صنعت و شرایط داخلی شرکت انتخاب می‌کنند. در حقیقت شناسایی ویژگی‌های محیط

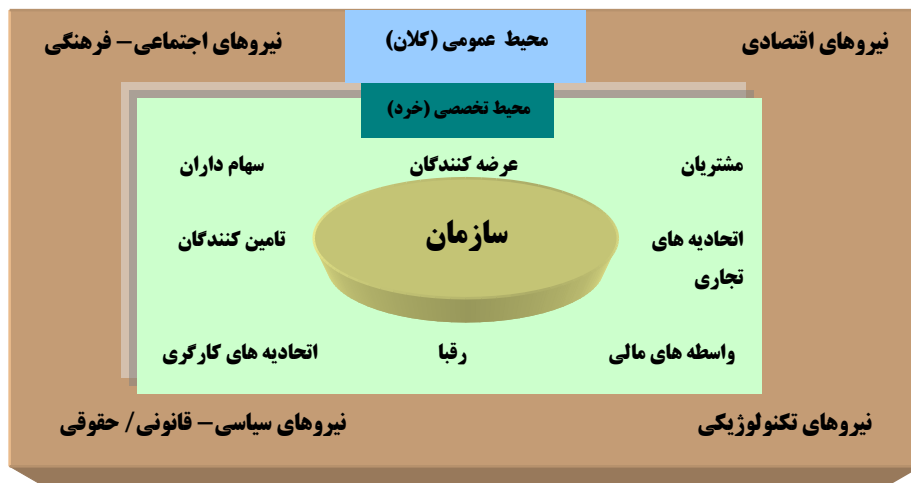
داخلی و خارجی یک شرکت، دریچه‌ای است به سوی تعیین گزینه‌های استراتژیک ممکن برای شرکت و انتخاب بهترین استراتژی. (Ackoff, 2001: 31)

۷-۳) روش‌های تحلیل صنعتی و رقابتی

در بررسی عوامل خارجی و محیطی، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند لازم به یادآوری است که فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان، از بررسی عوامل محیط کلان و خرد سازمان تعیین و شناسایی می‌شود.

محیط را معمولاً به دو لایه محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم می‌کنند. محیط عمومی شامل نیروهای کلانی است که به طور غیر مستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارند. محیط تخصصی یا خرد شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند. محیط تخصصی شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می‌کند. (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۵) نمودار ۷-۱ برخی از اجزای محیط عمومی و تخصصی را نشان می‌دهد. باید هم بر محیط کلان و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شکست شرکت تاثیر و نقش به سزایی دارند، شناسایی نمود.

نمودار ۷-۱: اجزای محیط عمومی و تخصصی سازمان



منبع: اعرابی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۵

برای شناخت صنعتی که یک سازمان یا شرکت در آن فعالیت می‌کند و تعیین عوامل استراتژیک و کلیدی موثر در آن باید ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت مورد نظر قرار داده و نیروهای رقابتی که در آن صنعت جریان دارند را مورد شناسایی قرار داد؛ و موقعیت رقابتی شرکت‌ها از لحاظ قویترین و ضعیف‌ترین حالت و اقدامات رقابتی رقا را تعیین کرد. همچنین برای شناخت محیط صنعت و تحلیل عوامل رقابتی باید نسبت به تعیین عوامل کلیدی موفقیت یا شکست رقابتی در صنعت و محرک‌های تغییر

و تحول در آن اقدام نمود. بنابراین برای تحلیل صنعت و تعیین جذابیت کلی آن، باید موارد زیر را مورد

لحاظ قرار داد: (Kuklan, 2006: 89-93)

- ۱- ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت
- ۲- نیروهای رقابتی موجود در صنعت
- ۳- عوامل و محرک‌های ایجاد تغییر در صنعت
- ۴- موقعیت رقابتی شرکت‌ها در صنعت
- ۵- اقدامات رقابتی رقبای در صنعت
- ۶- عوامل اصلی موفقیت یا شکست رقابتی در صنعت

۴-۷) ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت

یکی از مهمترین شروط برای اثر بخشی استراتژی در یک سازمان، شناخت ویژگی‌های مهم و اثرگذار اقتصادی صنعتی است که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند. برای این امر باید به درستی تشخیص داد که: صنعت در چه مرحله‌ای از چرخه حیات خود قرار دارد؟ اندازه بارز و نرخ رشد آن در صنعت چگونه است؟ گستره رقابت در چه حدی است؟ تعداد رقبای در صنعت و اندازه نسبی آن چگونه است؟ موانع ورود و خروج از صنعت چیست؟ گسترش افقی و توسعه فعالیت‌ها در صنعت چگونه است؟ میزان تغییرات تکنولوژیکی چقدر است؟ ویژگی‌های کالاها و مشتریان آن در صنعت مورد نظر چیست؟ تأثیرات منحنی تجربه در صنعت مورد نظر چگونه است؟ نیازهای سرمایه‌ای برای فعالیت در صنعت مورد نظر و میزان بهره‌برداری ظرفیتی و سودآوری چقدر است؟ و سؤالاتی که سایر ویژگی‌های اقتصادی یک صنعت را بیان می‌کند. بصیرت نسبت به این ویژگی‌ها در یک صنعت فرصت‌ها و تهدیداتی که یک شرکت به منظور ورود به یک صنعت با آن روبروست را مشخص می‌سازد. پیچیدگی آگاهی و بصیرت یافتن به موارد مطرحه شده، از آنجا مشخص می‌شود که بسیاری از این ویژگی‌ها پایدار نیستند و با گذر زمان تغییر می‌کنند. این ناپایداری‌ها، عمر اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده سازمان را محدود می‌سازد. مفهوم ویژگی‌های اقتصادی صنعت در حقیقت اشاره به محدودیت‌هایی است که بر انواع رویکردهای استراتژیکی سازمان، اعمال می‌شود. (Afwa, 2004: 42) در اینجا برخی از ویژگی‌های اقتصادی صنعت را به اختصار توضیح می‌دهیم:

- **مراحل چرخه حیات صنعت:** بیان می‌کند که صنعت در کدام یک از مراحل تولد و معرفی، رشد، بلوغ، پیری و زوال قرار دارد.
- **اندازه بازار و نرخ رشد آن:** اندازه بازار در یک صنعت بیانگر تعداد مشتریان و خریداران است که آمادگی خرید محصولات آن صنعت را دارند، نرخ رشد بازار نیز بیانگر میزان افزایش این تعداد از مشتریان و خریداران است.

- **گستره رقابت در صنعت:** اشاره به رقابت محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی دارد.
- **تعداد رقباء اندازه نسبی آنها:** به طور کلی هر چه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر و از لحاظ اندازه نیز بزرگتر باشد، صنعت مورد نظر بیشتر رقابتی خواهد بود.
- **گسترش افقی و رواج توسعه فعالیت‌ها:** عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت مورد نظر.
- **موانع ورود و خروج از صنعت:** موانع ورود بیانگر تعداد مشکلات و محدودیت‌هایی است که یک شرکت هنگام ورود به یک صنعت با آن روبروست و موانع خروج نیز بیانگر تعداد مشکلات و محدودیت‌هایی است که یک شرکت هنگام خروج از یک صنعت با آن روبروست.
- **ماهیت و میزان تغییرات تکنولوژیکی:** اشاره به فن‌آوریهای جدید و سرعت پیشرفتهای فنی و تکنولوژیکی و پیامدهای آن در صنعت مورد نظر است و بیانگر فرصتهای ابداع و نوآوری و تغییرات تکنولوژی می‌باشد.
- **ویژگی‌های کالا/ مشتری:** ویژگی‌های کالا بیانگر سطح کیفی کالا، عملکرد کالا، مزایای اضافی کالا و قیمت تمام شده آن برای مشتری می‌باشد. ویژگیهای مشتری اشاره به مشخصات اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی مشتریان در بازار است.
- **بهره‌برداری ظرفیتی و نیازهای سرمایه‌ای:** نیازهای سرمایه‌ای بیانگر سرمایه مورد نیاز برای ورود به یک صنعت می‌باشد و بهره‌برداری ظرفیتی اشاره به انواع ظرفیت همچون ظرفیت اسمی، ظرفیت عملی، ظرفیت مورد انتظار و ظرفیت عادی دارد.
- **سودآوری صنعتی:** اشاره به میزان یا میانگین سود در هر صنعت دارد.
- **تأثیرات منحنی تجربه/ یادگیری:** منحنی تجربه به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تخمین مزیت‌های استراتژیک هزینه‌ای در آینده، توسعه یافت. منحنی تجربه نشان می‌دهد که هزینه تولید هر واحد محصول با دو برابر شدن تجربه، کاهش می‌یابد.

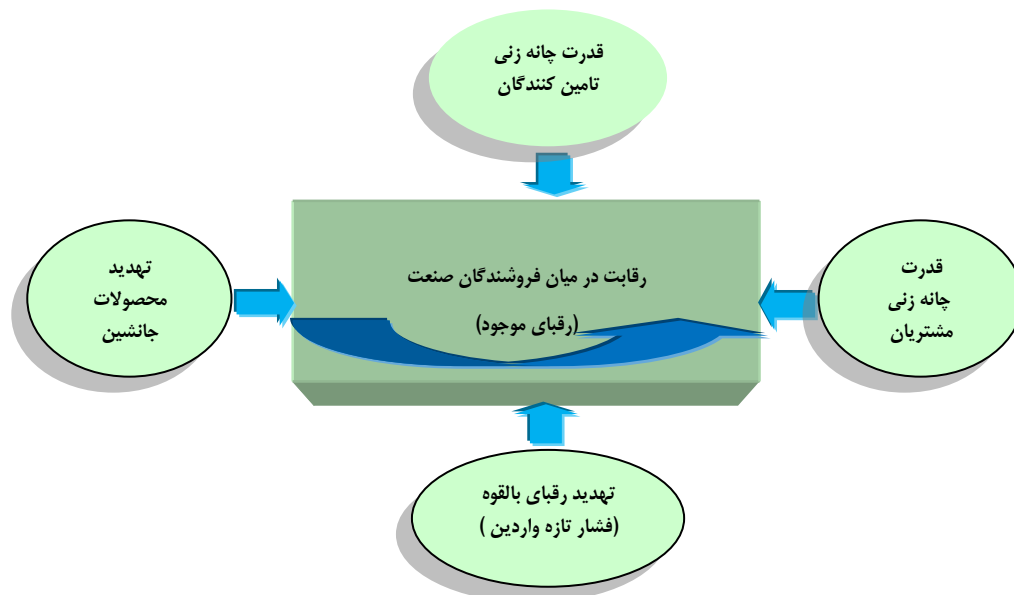
۷-۵) تحلیل نیروهای رقابتی صنعت

هدف از تحلیل نیروهای رقابتی در واقع شناسایی منابع اصلی نیروهای رقابتی در صنعت و توان این فشارها می‌باشد. برای تدوین استراتژی یک سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی صنعتی حایز اهمیت است زیرا یک استراتژی برای موفقیت آمیز بودن باید طوری طراحی و تدوین شود که بتواند به نحو موثر و کارا، فشارهای رقابتی صنعت مربوطه را کنترل نماید. در واقع ساختن یک موقعیت بازار مستحکم مبتنی بر برتری رقابتی مستلزم شناسایی و تحلیل درست نیروهای رقابتی موجود در صنعت می‌باشد.

مدل رقابتی مبتنی بر پنج نیروی پورتر، یک ابزار اصلی تحلیل بوده و درباره تجزیه و تحلیل وضع رقابتی صنعت است و بسیاری از سازمان‌ها برای تدوین استراتژی‌ها از این الگو استفاده می‌کنند. پنج نیروی رقابتی پورتر مطابق نمودار ۷-۲ عبارتند از: (Porter, 1998: 48)

۱. رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)
۲. تهدید محصولات جانشین
۳. قدرت چانه زنی تامین کنندگان
۴. قدرت مذاکره (چانه زنی) مشتریان
۵. تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)

نمودار ۷-۲: مدل پنج نیروی رقابتی پورتر



این پنج عامل رقابتی منعکس کننده این واقعیت است که رقابت در یک صنعت به مراتب از سطح بازیگران جا افتاده در آن فراتر می‌رود. مشتریان، تامین کنندگان، جایگزین‌ها و وارد شوندگان بالقوه همگی رقبایی برای بنگاه‌های موجود در یک صنعت محسوب می‌شوند که ممکن است، بسته به شرایط خاص، از اهمیت بالاتر یا پایین‌تری برخوردار باشند. رقابت را در این حالت می‌توان رقابت گسترده نامید. همه پنج نیروی رقابتی مذکور با هم، شدت رقابت در صنعت و سودآوری آن را تعیین کرده و قوی‌ترین نیرو یا نیروها در تدوین استراتژی شرکت تاثیر بیشتری دارند. به عنوان مثال حتی اگر یک شرکت از موقعیت عالی بازار یک صنعت برخوردار باشد و هیچگونه تهدیدی از جانب رقبای بالقوه وجود نداشته باشد، در صورتی که با محصول جایگزین برتر و کم هزینه‌تر روبرو شود، بازدهی سرمایه پایینی خواهد داشت. حتی اگر هیچ جایگزینی وجود نداشته باشد و هیچ رقیب جدیدی وارد نشود، رقابت شدید بین رقبای موجود سود بالقوه را محدود می‌کند. به زعم اقتصاد دانان نهایت شدت رقابت در صنعت کاملاً

رقابتی زمانی است که ورود سرمایه به آن آزاد است، بنگاه‌های موجود هیچگونه توان چانه زنی در مقابل تامین کنندگان و مشتریان ندارند و به واسطه وجود شرکت‌های متعدد شبیه به هم و محصولات مشابه، رقابت غیر قابل کنترل می‌گردد. (Macmillan, 2002: 67)

۷-۵-۱) رقابت در بین رقبای موجود

رقابت بین رقبای موجود معمولاً قدرتمندترین نیروی رقابتی است و در برگیرنده تلاش برای به دست آوردن جایگاهی است که معمولاً از طریق استفاده از تاکتیک‌های نظیر رقابت بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، تلاش برای معرفی محصول و افزایش خدمات یا ضمانت برای مشتریان صورت می‌گیرد. دلیل رقابت این است که یک یا چند تا از رقابت کنندگان احساس نوعی فشار می‌کنند و یا احساس می‌کنند فرصت‌هایی برای پیشرفت فراهم شده است. در بیشتر صنایع، اقدامات رقابتی از جانب یکی از رقبای تاثیر مهمی بر دیگر رقابت کنندگان دارد و بنابراین ممکن است تلاشی تلافی جویانه یا تلاش برای مبارزه را بر انگیزد، این نشان می‌دهد که شرکتها به طور متقابل به یکدیگر وابسته‌اند. برخی از این اقدامات می‌تواند شامل مواردی همچون: پایین آوردن قیمت، بهبود کیفیت، ویژگی‌های عملکردی ارائه شده (افزون بر ویژگی‌های محصول)، خدمات به مشتری (قبل و بعد از فروش)، ضمانت‌نامه‌ها و گارانتی‌ها، قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید، تبلیغات و جوایز خاص، شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول و غیره باشد. (پورتر، ۱۳۸۴: ۱۳۳) موارد فوق در واقع برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت هستند و از عواملی به شمار می‌روند که رقابت بین فروشندگان را تشدید می‌کنند. بطوریکه در برخی موارد سود صنعت کاهش می‌یابد و کار به جایی می‌رسد که یک صنعت تمام جذابیت خود را از دست می‌دهد. استفاده از روش‌ها و سلاح‌های گوناگون رقابتی توسط رقبای برای از میدان به در کردن یکدیگر، قوانین رقابت و شرایط لازم برای موفقیت رقابتی را شکل می‌دهد. در واقع استراتژی قدرتمند رقابتی که توسط یک شرکت عرضه و ارائه شده باشد، موجب تشدید فشارهای رقابتی بر رقبای می‌شود. (همان، ۱۳۸۴: ۱۴۸)

۷-۵-۲) رقبای بالقوه یا تازه واردین به صنعت

رقبای بالقوه، در واقع تازه واردها به یک صنعت می‌باشند. آنها همراه خود توانایی‌ها و ظرفیت‌های جدید تولید و انگیزه برای کسب سهم بازار بیشتر و منابع قابل توجه می‌آورند. بنابراین، آنها برای یک شرکت قدیمی تهدید به شمار می‌روند. میزان تهدید این تازه واردها (رقبای بالقوه) به توانایی موانع موجود بر سر راه ورود به صنعت و همچنین به واکنش رقبای موجود بستگی دارد. مانع ورود، مانعی است که ورود یک شرکت به یک صنعت را سخت و دشوار می‌کند. موانع ورود شش منبع اصلی دارند که عبارتند از: مزیت مقیاس، تمایز محصول، نیاز به سرمایه، برتریها و امتیازات در هزینه، دسترسی به کانالهای توزیع، سیاستهای دولت. (همان، ۱۳۸۴: ۲۴۱-۲۴۸)

واکنش و عکس‌العمل شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌تواند به عنوان مانع ورود برای تازه واردین مطرح گردد. هنگامی که شرکت‌های فعلی از منابع عظیمی برای دفاع از موضع خود برخوردار باشند و دارای نفوذ لازم بر مشتریان و خریداران خود باشند آنگاه می‌توانند برای رقبای بالقوه و تازه واردین خاطرنشان سازند که جسورانه از موضع خود دفاع خواهند کرد. در نتیجه رقبای احتمالی از ورود به عرصه رقابت به دلیل تهدید اقدام متقابل رقابتی (مقابله به مثل) و دور نمای یک تلاش پرهزینه، دلسرد و ناامید می‌گردند. (Ambosie & Muldowney, 2009: 237) تهدید رقبای بالقوه و تازه واردین هنگامی شدیدتر است که موانع ورود به صنعت کم باشد و شرکت‌های موجود درگیری شدیدی با تازه واردین نداشته باشند و شرکت‌های تازه وارد بتوانند سهم مناسبی از بازار صنعت کسب کرده و سود سرشاری را عاید خود سازند.

۷-۵-۳) فشار ناشی از کالاهای جایگزین

تمامی شرکت‌های موجود در یک صنعت، در سطح گسترده‌ای با صنایعی که محصولات جایگزین تولید می‌کنند، در رقابت هستند. محصولات جایگزین با ایجاد سقفی برای قیمت‌هایی که شرکت‌ها می‌توانند با هدف سودآوری برای محصولات خود بگذارند، بازدهی بالقوه صنعت را محدود می‌کنند. (Waterman, 2002: 128) هر چه قیمت کالاهای جایگزین مناسبتر باشد، محدودیت‌های ایجاد شده در سود صنعت پایدار تر خواهد بود. مثالهای زیر نمونه‌هایی از کالاهای جانشین می‌باشند:

عینک در مقابل لنز، شکر در مقابل شیرین کننده‌های مصنوعی، ظروف پلاستیکی در مقابل ظروف شیشه‌ای لوله‌های PVC در مقابل لوله‌های فلزی، قارچ و سویا در مقابل گوشت و غیره. شناسایی محصولات جایگزین موضوعی است که نیازمند جستجو برای دیگر محصولات است که می‌توانند عملکردی مشابه عملکرد محصول صنعت داشته باشند.

تهدید رقابتی کالاهای جایگزین هنگامی در صنعت شدید است که بهای کالاهای جایگزین از نظر خریداران مناسب باشد (قیمت کالاهای جانشین) و هزینه روی آوردن خریداران به کالاهای جایگزین پایین باشد (هزینه‌های انتقال) و از نظر خریداران کالاهای جایگزین دارای ویژگیهای عملکردی برابر یا بهتر باشند. (کیفیت کالای جانشین)

۷-۵-۴) توان چانه زنی تامین کنندگان

تامین کنندگان می‌توانند توان چانه زنی خود را به شرکت‌های درونی یک صنعت تحمیل کنند. آنها معمولاً این کار را از طریق تهدید به افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالای خریداری شده و خدمات انجام می‌دهند، تامین کنندگان توانمند می‌توانند سودآوری صنعتی که قادر به جبران افزایش هزینه‌های ایجاد شده با قیمت کالاهای خود نیست را از میان ببرند. (Blomstrom, 2006)

قوی بودن یا ضعیف بودن فروشندگان (تامین کنندگان) به عنوان نیروی رقابتی در صنعت به این مسئله بستگی دارد که آیا آنها از قدرت مذاکره (چانه زنی) برای قرار دادن رقبا در وضعیت نامساعد رقابتی براساس قیمتی که اعمال می کنند، کیفیت و عملکرد آیت‌های تامین شده، ضریب اعتماد تحویل کالاها و دیگر شرایط عرضه کالا، برخوردارند یا خیر.

۷-۵-۵) توان چانه زنی مشتریان

مشتریان با تلاش جهت کاهش قیمت با صنعت رقابت می کنند و همواره سعی دارند محصولی را که دریافت می کنند از کیفیت بهتری برخوردار باشد و یا خدمات بیشتری با آن دریافت کنند. آنها همچنین شرکت‌های رقیب را علیه یکدیگر بر می انگیزند که همه این موارد سوددهی صنعت را کاهش می دهد. توان هر گروه از مشتریان مهم یک صنعت بستگی به ویژگی‌های موقعیتی آن مشتری در بازار و همین طور اهمیت نسبی خریدهای او از صنعت در مقایسه با کل فعالیت‌های آن دارد. بنابراین در صنعت و بازارهای رقابتی، مشتریان هر قدر که بتوانند بر قیمت، کیفیت، خدمات و دیگر شرایط فروش نفوذ بیشتری را به لحاظ قدرت چانه زنی اعمال کنند، نیروی رقابتی قوی تر محسوب می شوند. (Kotler, 1999: 244)

۷-۵-۶) مفاهیم استراتژیک پنج نیروی رقابتی پورتر

ساختار صنعت که در برگیرنده پنج عامل و نیروی رقابتی است، روشی را فراهم می کند تا از طریق آن چگونگی خلق ارزش و تقسیم آن در بین شرکت‌های موجود و بالقوه سهم در یک صنعت مورد بررسی قرار گیرد. پنج نیروی رقابتی پورتر بر این واقعیت تاکید دارد که رقابت فراتر از مبارزه با رقبای موجود است. براساس مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، زمانی که در یک صنعت رقابت بین رقبای موجود و کالاهای جایگزین بسیار شدید باشد و موانع ورود برای رقبای بالقوه و تازه وارد اندک باشد و فروشندگان و مشتریان از قدرت چانه زنی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشند، محیط رقابتی صنعت ناخوشایند است، بنابراین براین اساس محیط رقابتی صنعتی زمانی ایده آل است که در آن ۱- رقابت متوسط باشد ۲- موانع ورود نسبتاً بالا باشد ۳- کالاهای جایگزین خوبی وجود نداشته باشد ۴- فروشندگان و مشتریان از نظر قدرت مذاکره (چانه زنی) در موقعیت ضعیفی باشند، در حقیقت هر چه نیروهای رقابتی در صنعت ضعیف تر باشند، سود صنعتی بیشتر خواهد شد. (porter, 1998)

هدف ما از بررسی پنج نیروی رقابتی پورتر ایجاد یک استراتژی است که از شرکت در مقابل نیروهای رقابتی، محافظت به عمل آورد و قوانین رقابتی را به نفع شرکت تغییر دهد و موقعیت مستحکمی را برای شرکت در عرصه رقابت بوجود آورد و به ایجاد برتری رقابتی پایدار کمک نماید. نکته مهم این است شرکتی که استراتژی و موقعیت بازار آن دفاع خوبی در مقابل پنج نیروی رقابتی فراهم آورد، حتی هنگامی که بعضی یا تمام پنج نیروی رقابتی قوی باشند می تواند سود بالای متوسط کسب نماید.

در اینجا توجه به این نکته ضروری است که در مباحث رقابت در دنیای غرب، هدف کسب سود است ولو به قیمت نابودی دیگران؛ در حالی که مدیریت اسلامی به تأمین شرایطی که رقابت در یک محیط سالم- انسانی و اخلاقی انجام شود، تأکید دارد. اگر همه عناصر قدرت در رقابت، به اخلاق، عدالت و حقوق خود قانع باشند، رقابت در یک محیط سالم انجام می‌گیرد. مکتب اسلام ضمن تأکید بر رقابت، حقوق و احکامی را بیان نموده است (مانند حقوق مشتریان، کارفرما، تأمین کننده، رقبا و ...) که باعث می‌شود محیط کسب و کار زمینه رضایت همه ذینفعان را فراهم آورد؛ این حالت باعث هم‌افزایی یا سینرژی خواهد شد.

۶-۷) عوامل اصلی در تغییرات صنعت

در تحلیل صنعت، این سوال مطرح می‌شود که صنایع به چه صورت تغییر می‌کنند؟ در پاسخ باید گفت آنها به صورت بخش بخش و مجزا تغییر نمی‌کنند؛ چرا که یک صنعت، سیستمی است که اجزاء آن با هم مرتبط هستند. تغییر در یک عنصر از ساختار صنعت باعث ایجاد تغییراتی در دیگر زمینه‌ها می‌شود مثلاً، نوآوری در بازاریابی ممکن است موجب ایجاد یک بخش خرید جدید شود و ارائه خدمات به این بخش جدید خود ممکن است به ایجاد تغییر در روش‌های ساخت منجر شود و در نتیجه الزامات جدید برای شرکت ایجاد شود. بنابراین پیدایش یک تغییر خاص در صنعت اغلب باعث ایجاد زنجیره‌ای از واکنش‌ها می‌شود که به بسیاری تغییرات دیگر می‌انجامد.

رفتار استراتژیک شرکتها می‌تواند موجب تاثیر بر تغییر ساختار صنعت گردد. اگر شرکت به اهمیت و نقش تغییر ساختار صنعت برای موقعیت خود آگاه باشد، ممکن است درصدد برآید که تغییر صنعت را در راستای نفع خود تحت تاثیر قرار دهد. خواه از طریق واکنش نشان دادن در مقابل تغییرات استراتژیک رقبا و یا تغییرات استراتژیکی که خود آغاز می‌کند. روش دیگر تاثیرگذاری شرکت بر تغییرات صنعت، حساسیت بالای آن در مقابل نیروهای بیرونی است که ممکن است موجب ایجاد تحول در صنعت شود. نیروهای خارجی باعث می‌شوند شرکت‌های فعال در یک صنعت اعمال خود را تغییر دهند و در نتیجه باعث تغییر شرایط صنعتی گردند. نیروهای محرک و برانگیزنده دلیل اصلی شرایط متغیر صنعتی و رقابتی است. بنابراین شناسایی و ارزیابی این نیروها اهمیت حیاتی دارد. در این خصوص، نیروهای محرک و انگیزشی در استراتژی سازی بیانگر عوامل بیرونی می‌باشند که احتمالاً بیشترین تاثیر را بر شرکت در طول ۱ تا ۳ سال آینده می‌گذارند. (Thom, 2010: 81) همینطور شرکت‌ها برای اینکه بتوانند استراتژی‌هایی را تدوین نمایند که نسبت به شرایط جدید و در حال ظهور صنعت واکنش مناسب نشان دهد باید قادر باشند تمایز و تغییراتی که نیروهای محرک اعمال خواهند کرد را، ارزیابی نمایند.

وظیفه تحلیل نیروهای محرک عبارت است از: مجزا ساختن دلایل اصلی تغییر صنعت از دلایل جزئی و کم اهمیت و شناسایی سه یا چهار نیروی محرک که احتمالاً در طوی یک یا سه سال آینده بیشترین تاثیر

را بر شرکت خواهند گذاشت بنابراین تحلیل نیروهای محرک تغییرات صنعتی شامل دو مرحله می‌باشد: (۱) شناسایی نیروهای محرک مربوطه و (۲) ارزیابی تأثیری که خواهند داشت. (پورتر، ۱۳۸۴: ۳۱۷) در جدول زیر، انواع نیروهای محرک و انگیزشی ایجاد تغییرات صنعتی، را به عنوان نمونه آورده ایم:

جدول ۷-۱: نیروهای محرک و انگیزشی ایجاد تغییرات صنعتی

تغییرات در رشد بلند مدت صنعت	تغییرات در حوزه خریداران، و چگونگی استفاده از محصولات
نوآوری در محصولات تولیدی	نوآوری فرآیند / تغییر تکنولوژیکی
نوآوری بازاریابی	ورود یا خروج شرکت های اصلی
اشاعه دانش فنی	جهانی سازی فرایند صنعت
تغییرات هزینه و کارآیی	تغییرات جهت گیری از کالاهای استاندارد به سوی کالاهای متمایز (یا بالعکس)
تغییرات نظارتی و سیاستهای دولتی	منافع، نگرش ها و شیوه های زندگی در حال تغییر اجتماعی

منبع: Porter, 1996

۷-۷) ارزیابی موقعیت رقابتی رقا

هدف از استراتژی رقابتی این است که کسب و کار را در موقعیتی قرار دهیم که در آن ارزش قابلیت‌هایی که شرکت را از رقبایش متمایز می‌کند، حداکثر است. این خود نشان می‌دهد که یک جنبه عمده از تدوین استراتژی درک موقعیت رقابتی رقا است. هدف از ارزیابی موقعیت رقابتی رقا، شرح ماهیت و چگونگی موفقیت تغییرات احتمالی است که یک رقابت کننده ممکن است در استراتژی خود ایجاد کند. همچنین هدف از این تحلیل و ارزیابی، شناخت واکنش احتمالی هر رقیب در مقابل اقدامات استراتژیک دیگر رقا است و پاسخ احتمالی هر کدام از رقا در مقابل تغییراتی که در سطح صنعت و یا تحولاتی که ممکن است در سطح گسترده‌تر در محیط صورت بگیرد، را پیش بینی می‌کند.^۱ ارزیابی و تحلیل موقعیت رقابتی رقا اهمیتی حیاتی و مهم برای مدیران شرکت‌های واقع در یک صنعت می‌باشد. مدیرانی که قادر به بررسی دقیق رقا نیستند و نمی‌توانند اقدامات غافلگیرانه رقا را پیش بینی و تحلیل کنند، با خطر گمراه شدن و شکست در عرصه رقابت صنعت مواجه می‌شوند. یکی از بهترین روش‌ها برای ارزیابی و تحلیل موقعیت رقابتی رقا، مبحث گروه‌های استراتژیک است. (Porter, 1996: 32)

۷-۷-۱) گروه‌های استراتژیک

استراتژی‌های شرکت‌ها برای رقابت در یک صنعت ممکن است از بسیاری جهات باهم متفاوت باشند. با این همه، تفاوت احتمالی میان انتخاب‌های استراتژیک یک شرکت در درون صنعت عموماً در ابعاد استراتژیک جدول ۷-۲ قرار می‌گیرد.

^۱ - پاسخگویی به سؤالاتی نظیر اینکه: «با چه کسی باید رقابت کنیم؟ چه کارهایی باید انجام دهیم؟ منظور از اقدامات استراتژیک رقیب چیست و تا چه حد باید آن را جدی بگیریم؟» نیازمند تحلیل و ارزیابی کامل و جامع رقا می‌باشد.

جدول ۷-۲: ابعاد استراتژیک در تشکیل گروههای استراتژیک

تخصص یافتگی ^۱	شناساندن علامت تجاری	تلاش شرکت برای معرفی محصول
گزینش کانال توزیع	کیفیت محصول	پیشرو بودن در فناوری
ادغام عمودی ^۲	وضعیت هزینه و خدمات	سیاست قیمت گذاری و اهرم مالی
رابطه با شرکت مادر	رابطه شرکت با دولت	فعالیت بین‌المللی شرکت

منبع: Linneman & Chandran, 2003: 21

اولین مرحله ارزیابی موقعیت رقابتی در درون صنعت، شناسایی استراتژی‌های تمام رقبای اصلی در راستای ابعاد یاد شده می‌باشد. این فعالیت امکان تقسیم صنعت به گروه‌های استراتژیک بر روی نقشه را فراهم می‌آورد. یک گروه استراتژیک شامل مجموعه‌ای از شرکت‌ها است که از استراتژی یکسان یا مشابهی پیروی می‌کنند یا گروه استراتژیک متشکل از شرکت‌های رقیب با رویکردها و موقعیت‌های مشابه رقابتی در صنعت است.

گروه استراتژیک یک ابزار تحلیلی است که برای کمک به تحلیل ساختاری درون صنعت، طراحی شده و چارچوبی مرجع و بنیادین بررسی کلی صنعت و بررسی جداگانه هر کدام از شرکت‌ها است. یک شرکت باید گروه استراتژیکی را که در آن رقابت می‌کند بخوبی بشناسد زیرا اعضای آن گروه رقبای اصلی شرکت در صنعت می‌باشند و هرگروه موانع و محدودیت‌های متفاوتی دارد. (Thom, 2010: 107)

دلایل وجود گروه‌های استراتژیک عبارتند از تفاوت در نقاط ضعف و قوت اولیه شرکت‌ها، تفاوت در زمان ورود به صنعت، اتفاقاتی که در طول تاریخ فعالیت شرکت‌ها رخ می‌دهد و غیره. با این همه، هنگامی که گروه‌های استراتژیک شکل می‌گیرند، شرکت‌هایی که در یک گروه قرار دارند، علاوه بر استراتژیهای عمده، از بسیاری ابعاد دیگر نیز مشابه هستند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(Linneman & Chandran, 2003: 21)

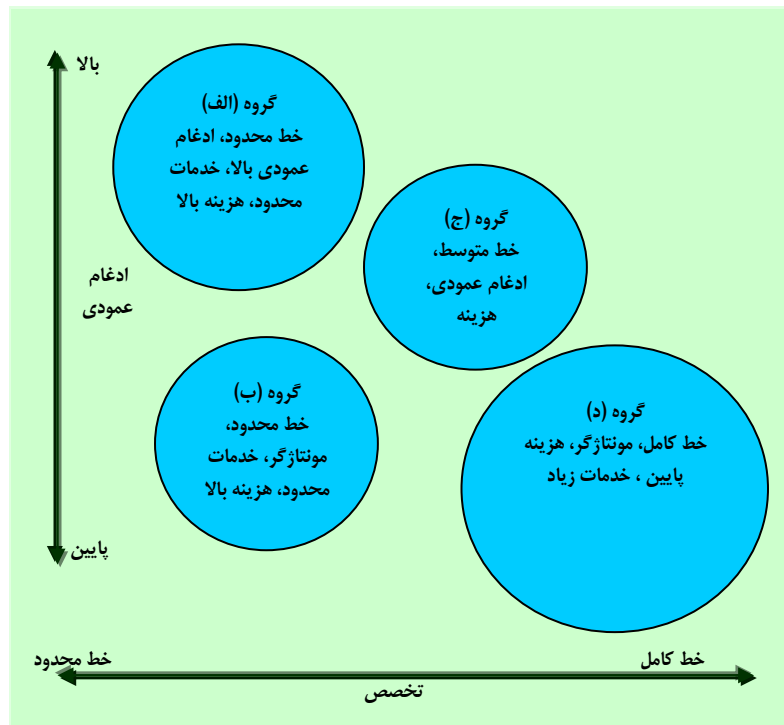
- به لحاظ کیفیت و قیمت یکسان هستند.
- مناطق جغرافیایی یکسانی را تحت پوشش قرار می‌دهند.
- تا حدی بطور عمودی ادغام می‌شوند.
- گستره خط تولید آن قابل مقایسه می‌باشد.
- بر انواع مشابهی از کانالهای توزیع تاکید می‌ورزند.
- خدمات مشابهی برای خریداران ارائه می‌کنند.
- از رویکردهای تکنولوژیکی یکسانی استفاده می‌کنند.

۱- تخصص یافتگی بیانگر میزان تسلط شرکت در ابعاد تکنولوژیکی یک صنعت می‌باشد.

۲- ادغام عمودی بیانگر میزان فعالیتهای شرکت در راستای توزیع و بازاریابی محصولات و نیز تأمین مواد اولیه خود در صنعت می‌باشد.

گروههای استراتژیک موجود در یک صنعت را می‌توان بر روی نقشه‌های مشابه با نقشه فرضی که در نمودار ۷-۳ نشان داده شده به تصویر کشید. شمار محورها به واسطه ویژگی دو بعدی صفحه چاپی محدود شده است، که خود نشانگر آنست که تحلیل گر باید چند بعد استراتژیک خیلی مهم را انتخاب کند و در راستای آنها نقشه‌ای تهیه کند.

نمودار ۷-۳: گروه‌های استراتژیک در صنعت لوازم خانگی



۷-۸ عوامل اصلی موفقیت صنعت

شناسایی عوامل اصلی موفقیت صنعت یکی از اولویتهای مدیران و استراتژیست‌های هر سازمان یا شرکت می‌باشد. زیرا این عوامل پایه و اساس استراتژی شرکت و متضمن تفاوت بین سود و زیاد و موفقیت و شکست رقابتی در صنعت می‌باشند.

بدست آوردن برتری رقابتی اغلب به این مسئله بستگی دارد که به لحاظ عوامل اصلی موفقیت در صنعت از رقبای دیگر بهتر باشیم. یک عامل اصلی موفقیت صنعت می‌تواند شامل مهارت یا استعداد خاص، توان رقابتی و کاری که شرکت باید برای برآورد ساختن نیازهای مشتریان انجام دهد، باشد. همواره باید توجه نمود که عوامل اصلی موفقیت صنعت در صنایع مختلف، متفاوت می‌باشد و هر شرکت باید با توجه به شرایط محیطی و عناصر استراتژیک صنعت، نسبت به تعیین عوامل اصلی موفقیت، اقدام نموده و استراتژی‌های مناسبی را با توجه به این عوامل تدوین نماید. یک استراتژی برای شرکت، خوب و مناسب است که عوامل اصلی موفقیت صنعت را بصورت همزمان مورد توجه قرار دهد. عوامل اصلی موفقیت

شامل ۳ تا ۵ عامل اصلی موفقیت مالی و رقابتی در صنعت است. (Porter, 1996:33) برای مثال مفهوم اولیه در تعیین عوامل اصلی موفقیت صنعت در صنایع مختلف به شرح زیر می‌باشد:

صنعت نوشابه سازی:

- * استفاده از حداکثر ظرفیت (برای پایین نگه داشتن هزینه تولید)
- * ایجاد یک شبکه قوی و مستحکم از توزیع کنندگان عمده فروش
- * تبلیغات هوشمندانه (برای ترغیب مشتریان نسبت به خرید یک مارک خاص)

صنعت تولید پوشاک:

- * طراحی مد لباس (برای جلب توجه مشتری)
- * تولید کم هزینه (برای رقابتی نگه داشتن بهای فروش)

صنعت ساخت قوطی آلومینیوم و قلع:

- * مستقر کردن کارخانجات نزدیک به مشتریان محصولات نهایی (برای پایین نگهداشتن هزینه حمل قوطی‌های خالی)
- * توان خرید و فروش محصولات کارخانه در محدوده فواصلی که به لحاظ اقتصادی به صرفه باشد.

۷-۹) جذابیت کلی صنعت

هدف از تحلیل صنعت و شرایط رقابتی آن، بررسی وضعیت کلی و ایجاد نتایجی درباره جذابیت یا عدم جذابیت نسبی صنعت هم به صورت کوتاه مدت و هم به صورت بلند مدت می‌باشد. برای ارزیابی جذابیت کلی صنعت توجه به نکات و موارد ذیل ضروری است:

- اندازه و حجم بازار در صنعت را تعیین، و توان بالقوه و پتانسیل رشد بازار را پیش بینی نماییم.
- تعیین این موضوع که نیروهای محرک، صنعت را به نحو مطلوب و یا نامطلوب تحت تاثیر قرار می‌دهند. در صورتی که نیروهای محرک موجب رشد و تعالی صنعت گردند آن صنعت جذابیت مناسبی برای شرکت خواهد داشت.
- شدت مشکلاتی که صنعت با آن مواجه است تعیین کننده جذابیت صنعت است. هر چقدر که تعداد مشکلات صنعت زیاد باشد و همچنین نوع مشکلات پیچیده باشد آن صنعت جذابیتی برای شرکت نخواهد داشت هر چقدر تعداد مشکلات صنعت کم و نوع مشکلات ساده باشد آن صنعت جذابیت زیادی برای شرکت خواهد داشت.
- میزان ریسک و عدم قطعیت در آینده صنعت نیز می‌تواند بر تعیین جذابیت صنعت موثر باشد. هر چه میزان ریسک و عدم قطعیت در آینده صنعت کم باشد، جذابیت آن بیشتر است و برعکس.
- تعیین قدرت نیروهای رقابتی موجود در صنعت: هر چه قدرت نیروهای رقابتی موجود در صنعت ضعیف تر باشند جذابیت صنعت افزایش خواهد یافت و برعکس.
- موانع ورود به صنعت و خروج از صنعت: اگرچه موانع خروج و موانع ورود از نظر مفهومی با هم متفاوت می‌باشند ولی سطح مشترک آنها به عنوان بخشی مهم از تحلیل جذابیت یک صنعت به شمار می‌آید. غالباً موانع خروج و ورود با هم در ارتباطند. جدول ۷-۳ نمونه‌ای ساده از

ارتباط موانع خروج و ورود با جذابیت صنعت می‌باشد. با در نظر گرفتن جذابیت صنعت، بهترین حالت موقعی است که در آن موانع ورود بالا و موانع خروج پایین می‌باشد.

جدول ۷-۳: ارتباط موانع ورود و خروج با جذابیت صنعت

	← موانع خروج →		بالا
پایین			
↑ موانع ورود ↓	جذابیت متوسط	عدم جذابیت (جذابیت بسیار کم)	
	جذابیت عالی (بسیار زیاد)	جذابیت مناسب	
بالا			

نکته مهم این است که شرکت‌ها می‌توانند تحت برخی شرایط داخلی و محیطی، عملکرد مناسبی در صنعتی که کشش و جذابیتی ندارد، داشته باشند و سود زیادی بدست آورند.

خلاصه فصل هفتم:

این فصل در مورد شناسایی خصوصیات اصلی صنایع می‌باشد که تعیین کننده توان عوامل رقابتی و در نتیجه سودآوری صنعت است. ما در این فصل روشهای تحلیل صنعتی و رقابتی را بررسی، و ویژگیهای بارز اقتصادی صنعت را بیان کردیم و برای تحلیل نیروهای رقابتی موجود در صنعت از مدل پورتر استفاده نمودیم.

پنج نیروی رقابتی صنعت بر اساس دیدگاه پورتر عبارتند از: ۱- رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)، ۲- تهدید محصولات جایگزین، ۳- قدرت چانه زنی تامین کنندگان، ۴- قدرت مذاکره (چانه زنی) خریداران، ۵- تهدید رقبای بالقوه و تازه واردین. هر یک از نیروها و تاثیرات آن در صنعت به صورت کامل بررسی گردید. هدف ما از بررسی پنج نیروی رقابتی پورتر ایجاد یک استراتژی است که از شرکت در مقابل نیروهای رقابتی محافظت بعمل آورده و جایگاه مستحکمی را برای شرکت در عرصه رقابت صنعت بوجود آورد. همچنین برای ارزیابی موقعیت رقابتی رقا در صنعت با مفاهیمی همچون گروههای استراتژیک آشنا شدیم و عوامل اصلی موفقیت در صنعت را مورد شناسایی قرار داده و جذابیت کلی صنعت را تعیین نمودیم.

سوالات چهار گزینه‌ای:

- ۱- اندازه بازار و نرخ رشد آن، بیانگر کدامیک از گزینه‌های زیر در محیط صنعت است؟
 الف) نیروهای رقابتی موجود در صنعت
 ب) عوامل و محرک‌های ایجاد تغییر در صنعت
 ج) موقعیت رقابتی شرکتها در صنعت
 د) ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت
- ۲- مبنایی برای تخمین مزیت‌های استراتژیک هزینه‌ای در آینده است؟
 الف) سودآوری صنعتی
 ب) منحنی تجربه و یادگیری

- ج) مراحل چرخه حیات صنعت
 ۳- قدرتمندترین نیروی رقابتی پورتر کدامیک از موارد زیر است؟
 الف) رقبای موجود ب) تأمین کنندگان ج) مشتریان د) همه نیروها از قدرت برابر برخوردارند.
 ۴- موانع ورود در رابطه با کدامیک از نیروهای رقابتی پورتر مطرح است؟
 الف) رقبای موجود ب) رقبای بالقوه ج) تأمین کنندگان د) مشتریان
 ۵- گروههای استراتژیک در رابطه با کدامیک از گزینه‌های زیر برای تحلیل صنعت و تعیین جذابیت کلی آن کاربرد دارد؟
 الف) تحلیل نیروهای رقابتی صنعت ب) عوامل اصلی در تغییرات صنعت
 ج) ارزیابی موقعیت رقابتی رقا د) عوامل اصلی موفقیت صنعت
 ۶- اگر موانع ورود و خروج از صنعت قوی و زیاد باشد، جذابیت صنعت چگونه است؟
 الف) جذابیت متوسط ب) جذابیت مناسب ج) جذابیت عالی د) عدم جذابیت

سوالات تشریحی:

- ۱- موارد مورد توجه در تحلیل صنعت و تعیین جذابیت کلی آن را بیان نمایید؟
- ۲- برخی از ویژگیهای بارز اقتصادی صنعت را به اختصار توضیح دهید؟
- ۳- پنج نیروی رقابتی پورتر را نام برده و هر کدام را به اختصار توضیح دهید؟
- ۴- گروههای استراتژیک را به عنوان یکی از روشها برای ارزیابی موقعیت رقابتی رقا، شرح دهید؟
- ۵- نحوه تعیین عوامل اصلی موفقیت در صنعت را بیان نمایید؟

فصل هشتم: تحلیل وضعیت درون سازمانی

هدف کلی:

آشنایی با انواع ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی و کارکردها و ویژگیهای آنها

هدفهای رفتاری:

از شما دانشجویان ارجمند انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- تجزیه و تحلیل سیستمی سازمان را شرح دهید.
- ۲- انواع ساختارهای سازمانی را بیان نموده و توضیح دهید.
- ۳- تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان را شرح دهید.
- ۴- تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان را شرح دهید.
- ۵- نظام معنوی و ارزشی اسلام، در سازمانهای ایرانی را بیان نمایید.

۸-۱) مقدمه

همانطور که در فصول گذشته مطالعه نمودید، سازمانها برای تدوین استراتژی های مناسب و رسیدن به موفقیت، باید محیط و صنعتی را که در آن فعالیت می کند به صورت کامل مورد شناسایی و ارزیابی قرار دهد. اما توجه به این نکته لازم می نماید که ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی تنها یک وجه از چندین وجه لازم برای رسیدن به موفقیت است و سازمانها لازم است محیط داخلی و درونی خود را نیز مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. در حقیقت مشخص ساختن منابع و قابلیت های سازمان و تعیین جهات قوت و ضعف آن از ضروریات اجتناب ناپذیر در فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است.

مسلماً مدیران نسبت به شرایط درونی سازمان خود دارای اطلاعات و بینش هستند که عموماً براساس تجربه بدست آمده است. اما باید توجه نمود که امروزه در سازمانها عوامل و فاکتورهای زیادی دخیل هستند که باعث پیچیده شدن آنها شده است. این موضوع بیانگر این است که دانستن همه چیز و داشتن بینش کامل برای مدیران نسبت به سازمان، بسیار سخت به نظر می رسد. لذا این امر نشان می دهد که مدیران در تحلیل وضعیت درونی سازمانها باید از اصول منظم و سیستماتیک پیروی نمایند.

تجزیه و تحلیل درون سازمانی بیانگر تلاشی است که در راستای شناخت ابعاد و قابلیت های سازمان صورت می پذیرد و به مدیران استراتژیک سازمان کمک می نماید تا به تدوین و انتخاب استراتژی های مناسب برای سازمان، اقدام نمایند. (Thome, 2010: 35) تجزیه و تحلیل درون سازمانی این امکان را به مدیران سازمان می دهد که از قابلیت ها و پتانسیل های سازمان به نحو احسن استفاده نمایند و محدودیت ها و ضعف های آن را ترسیم و بهبود بخشند. ما در این فصل سعی نمودیم شیوه و روش هایی که در تحلیل وضعیت درون سازمانها بکار برده می شود را بیان نماییم.

۸-۲) ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی

برای تجزیه و تحلیل درون سازمانی در ابتدا باید کل سازمان را به عنوان یک سیستم مورد بررسی قرار داد. در این رابطه می توان به اهداف و استراتژی های موجود ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی، فرآیندهای مدیریتی اشاره نمود.

در مرحله دوم حیطه های وظیفه ای و یا زیر سیستم هایی که سازمان را تشکیل میدهند، مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. این قسمت ها و حوزه های وظیفه ای بنا به ویژگی های سازمان و صنعتی که در آن فعالیت می کند می تواند متفاوت باشد. اما عموماً چهار حوزه وظیفه ای که همواره مورد توجه هستند عبارتند از: بازاریابی، تولید و عملیات، مالی و تحقیق و توسعه.

از آنجا که کارکنان به عنوان مهمترین عنصر سازمان محسوب می شوند، در مرحله بعدی تجزیه و تحلیل درون سازمانی، همواره باید محور انسانی سازمان، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. بنابراین ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی عبارتند از:

۱- تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان

۲- تجزیه و تحلیل وظیفه ای در سازمان

۳- تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان

که ما در این مجال به بررسی هر کدام از آنها می پردازیم .

۸-۳) تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان

در تجزیه و تحلیل سیستمی ، ما کل سازمان را به عنوان یک مجموعه و سیستم مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم و مواردی را در نظر می گیریم که مربوط به کلیت سازمان می باشد . مواردی که عموماً در

تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان مورد توجه است ، عبارتند از : (Schein, 2005)

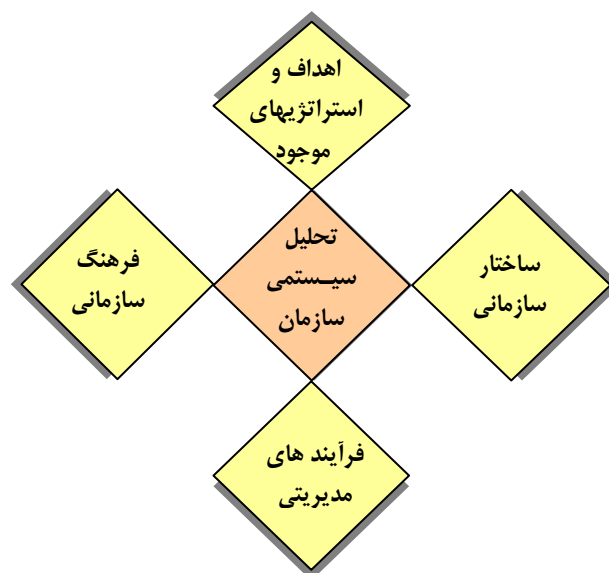
الف) اهداف و استراتژیهای موجود (فعلی) سازمان

ب) ساختار سازمانی

ج) فرهنگ سازمانی

د) فرآیندهای مدیریتی سازمان

نمودار ۸-۱: تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان



۸-۳-۱) اهداف و استراتژیهای موجود (فعلی در سازمان)

در تجزیه و تحلیل سیستمی سازمان همواره باید اهداف و استراتژیهایی که سازمان در سالهای قبل داشته و همچنین اهداف و استراتژیهای موجود و فعلی را شناخت. دو دلیل عمده برای این موضوع وجود دارد که

عبارتند از: (Scarpello & Boulton, 2001 : 49)

۱- شناخت اهداف و استراتژیهای پیشین و فعلی سازمان، مسیر حرکت معناداری برای تعیین و تثبیت اهداف و استراتژیهای جدید، فراهم خواهد آورد.

۲- الگو و استاندارد برای سنجش و ارزیابی اهداف و استراتژیهای جدید فراهم خواهد آورد.

۸-۳-۲) ساختار سازمانی

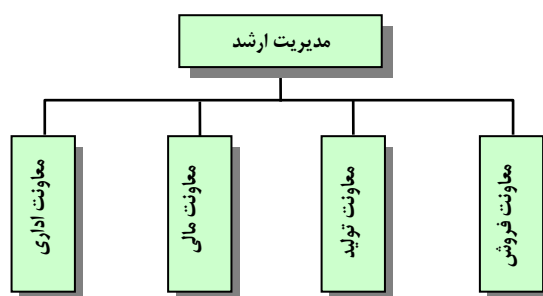
شناخت ساختار سازمانی نقش مهم و موثری در تجزیه و تحلیل سیستمی سازمان دارد. امروزه گرچه ساختارهای زیادی برای سازمانها طراحی شده، اما عموماً چند نوع ساختار اساسی و مشخص میتوان برای سازمانها تعریف و تبیین کرد. ما در اینجا بدان اشاره می‌نماییم.

* **ساختار ساده:** در این ساختار خبری از واحدهای مالی یا اداری نیست. این ساختار مناسب یک شرکت کوچک است که مدیر یا مالک آن به عنوان فردی کارآفرین، اقدام به تأسیس آن نموده است. سازمانهای دارای ساختار ساده عموماً دارای یک یا دو خط تولید هستند که در یک بازار خاص و کوچک فعالیت می‌کند. کارکنان در اینگونه ساختارها معمولاً به همه فعالیتهای سازمان آشنا هستند و در اصطلاح همه کاره اند. (Horne, 1986: 10)

* **ساختار وظیفه‌ای:** در ساختار وظیفه‌ای کارکنان با توجه به تخصص خود در یک حوزه وظیفه‌ای خاص فعالیت می‌کنند. سازمانها در اندازه متوسط عموماً از این نوع ساختار، استفاده می‌نمایند. در این ساختار بخش‌های تخصصی همانند تولید، بازاریابی، مالی و منابع انسانی وجود دارد.

نمودار ۸-۲: ساختارهای اصلی سازمان - ساده

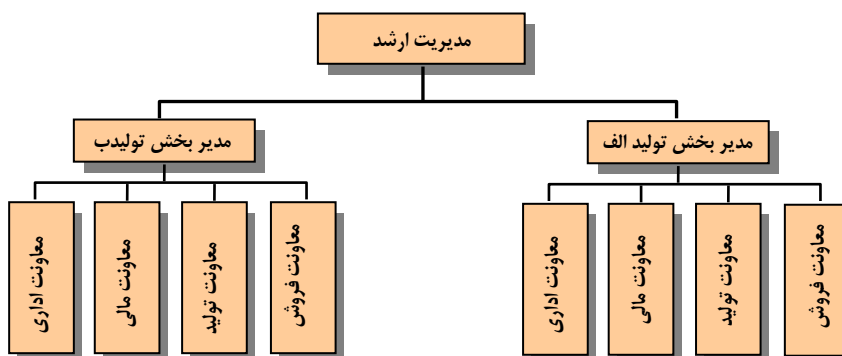
• ساختار وظیفه‌ای



• ساختار ساده



• ساختار بخشی



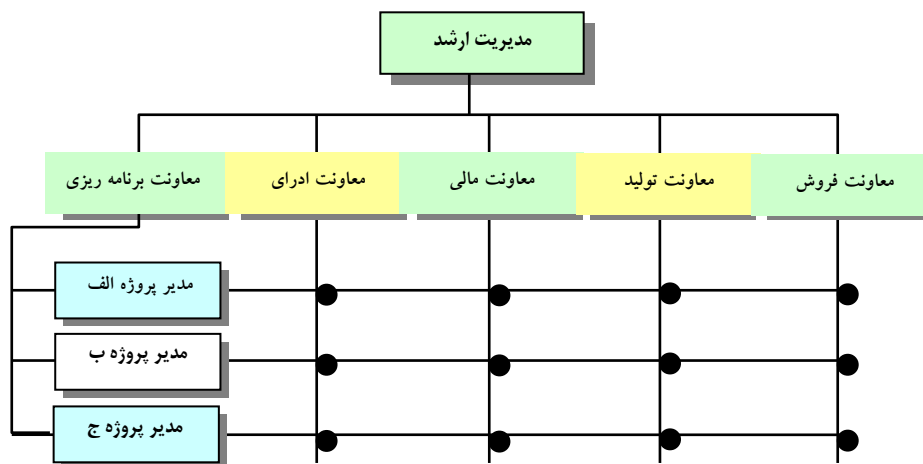
* **ساختار بخشی:** این ساختار مناسب سازمانهای بزرگی است که در صنایع همگون و مرتبط با یکدیگر فعالیت می‌نمایند. در ساختار بخشی عموماً کارکنان براساس ویژگیهای بازار/محصول، سازماندهی شده‌اند.

* **ساختار مرکب یا ماتریسی:** ساختار ماتریسی از ترکیب دو ساختار وظیفه ای و بخشی تشکیل شده است. در ساختار ماتریسی افراد در محدوده های مجزای وظیفه ای، به یک پروژه تخصیص داده می شوند و ملزم به گزارش دهی به مدیر پروژه و مدیر وظیفه ای هستند.

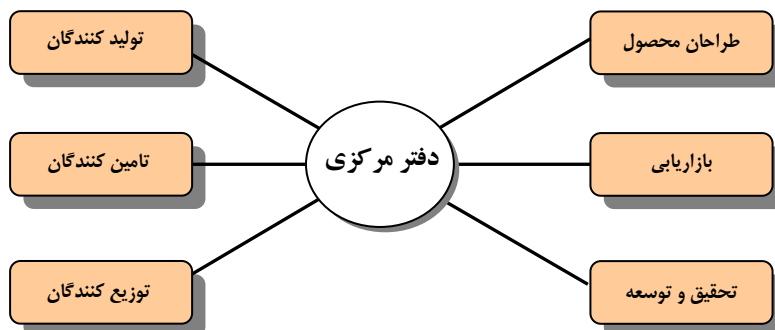
* **ساختار شبکه ای:** تغییرات فناوری سبب شکل گیری نوع جدیدی از ساختار سازمانی با نام شبکه ای یا مجازی شده است. در این ساختار، سازمان تمامی فعالیتهای ارزش افزوده سیستمهای کسب و کار خود را برون سپاری کرده و بیشتر شبیه به یک میانجی عمل می کند. (Scarpello & Boulton, 2001: 43)

نمودار ۸-۳: ساختار اصلی سازمان- مرکب

• ساختار ماتریسی



• ساختار شبکه ای



۸-۳-۳ فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه باورها، انتظارات و ارزشهای اکتسابی و مورد پذیرش اعضای یک سازمان که از یک نسل کارکنان به نسل دیگر کارکنان منتقل می‌شود. (Bell, 1994: 93) فرهنگ سازمانی

رفتار مدیران و کارکنان را در همه سطوح سازمان تحت تأثیر قرار می دهد. مدیران استراتژیک سازمان، با ایجاد فرهنگ قوی می توانند راه را برای موفقیت استراتژیهای سازمانی، هموار نمایند. یک فرهنگ قوی نه تنها بقاء سازمان را تضمین می کند بلکه با ایجاد یک شایستگی متمایز، زمینه را برای کسب مزیت رقابتی برای سازمان، فراهم می سازد.

فرهنگ سازمانی دو ویژگی اصلی دارد: شدت و یکپارچگی. شدت یا عمق فرهنگی^۱ بیانگر میزان پذیرش و تعهد کارکنان نسبت به هنجارها، ارزشها و محتوای فرهنگی سازمان می باشد. یکپارچگی فرهنگی^۲ بیانگر میزان و درجه ای است که تمام اعضای سازمان در یک فرهنگ مشترک، سهیم می باشند. در واقع یکپارچگی نشان دهنده گستردگی یک فرهنگ در سازمان است. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۲۰۰) از جمله عناصر فرهنگی در یک سازمان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

جدول ۸-۱: عناصر فرهنگی در یک سازمان

مجموعه فعالیتهای برنامه ریزی شده، نمایشنامه ها و کارهایی که به صورت آگاهانه تنظیم می گردد.	مراسم
آمیزه ای از چندین مراسم که با یک رویداد به هم مرتبط می شوند.	جشن ها
یک داستان تاریخی که کارهای منحصر به فرد یک گروه و رهبران آن را حکایت می کند.	حماسه
حکایت رویدادهای حقیقی، گاهی ترکیبی از حقیقت و افسانه	داستان
هر چیز، عمل، رویداد یا رابطه ای که برای انتقال مقصود و مفهومی مورد استفاده قرار می گیرد.	نماد
نگرش هایی که به رفتارها جهت می دهد.	ارزش
درک یک پدیده خاص	باور
افرادی که سازمان به آنها مشروعیت داده و به صورت الگو درآمده اند.	قهرمان

منبع: دیوید، ۱۳۸۲: ۲۸۸

۸-۳-۴) فرآیندهای مدیریتی سازمان

از دیگر عوامل موثر در بحث تجزیه و تحلیل سیستمی سازمان، شناخت فرآیندهای مدیریتی حاکم در سازمان می باشد. از جمله موارد تأثیرگذار فرآیندهای مدیریتی سازمان عبارتند از: (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۱۸۵)

- ۱- ارتباطات: در تجزیه و تحلیل سیستمی داخل سازمان باید بروی ارتباطات و سیستم های جریان اطلاعات، ویژگی و محتوای ارتباطات رسمی و غیر رسمی، امکانات ارتباطی یک طرفه - دو طرفه و یا مورب، محیط ارتباطی باز و تمرکز و یا عدم تمرکز اطلاعات در سازمان و دیگر موارد مرتبط تأکید شود.
- ۲- سبک رهبری: باید ویژگیها و سبک رهبری مدیران؛ اقتدارگرا، مشاورتی و یا مشارکت جویانه بودن و نبودن آنها در سطوح مدیریتی که قرار دارند، بررسی گردد. اختیارات مدیران در جایگاهها و مرتبه هایی که قرار دارند و شکل استفاده از این اختیارات باید تعریف گردد. شباهت و تفاوت های بین سبک رهبری با ساختار سازمانی و شرایطی که در داخل آن قرار دارد، نیز باید به میان گذاشته شود.

^۱ - Cultural intensity

^۲ - Cultural integration

۳- مشارکت در تصمیم‌گیری: مشارکت و یا عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریتی، و اینکه در چه سطحی و چه نوع مشارکتی انجام می‌شود باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و همچنین نگرشهای کارکنان نیز در این زمینه بررسی گردد.

۴- پاداش و انگیزش: باید نحوه جبران خدمت کارکنان و تدابیر تشویقی و سیستم های پاداشی را که سازمان در مورد کارکنان اجرا می‌کند، از نظر گذارده شود و سازگاریشان نیز بررسی گردد و چگونگی ادراک آن از جانب کارکنان نیز مشاهده گردد.

۸-۴) تجزیه و تحلیل وظیفه ای در سازمان

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای امکانات و محدودیتهایی می‌باشد که بر عملکرد کل شرکت تأثیر می‌گذارد. (Watson & Rainer, 2011: 55) بنابراین تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای یکی از ارکان تحلیل درون سازمانی در مدیریت استراتژیک است. باید توجه نمود که واحدهای وظیفه ای در سازمانهای مختلف با توجه به عواملی همچون صنعت، بازار، عمر مصرفی کالا و موقعیت جاری سازمان، دارای نقاط قوت و ضعف متفاوتی می‌باشد که این موضوع بر اهمیت تجزیه و تحلیل وظیفه ای در سازمانها می‌افزاید.

سازمانها با توجه به شرایط خود دارای واحدهای وظیفه ای مختلف می‌باشند که گاه در بین سازمانها براساس تعداد و نوع فعالیتهای واحدهای وظیفه ای تفاوت وجود دارد. از آنجا که عموماً سازمانها دارای واحدهای وظیفه ای بازاریابی و فروش، تولید و عملیات، مالی و حسابداری و تحقیق و توسعه هستند، ما در این کتاب به بررسی این واحدها می‌پردازیم.

۸-۴-۱) واحد بازاریابی و فروش

فیلیپ کاتلر، بازاریابی را اینگونه تعریف می‌کند: بازاریابی یک فرآیند اجتماعی و مدیریتی است که بوسیله آن، افراد و گروهها، نیازها و خواسته های خود را از طریق تولید، عرضه و مبادله کالاهای مفید و باارزش با دیگران، تأمین می‌کنند. (Kotler, 1999: 46) بر این اساس واحد بازاریابی وظیفه برنامه‌ریزی، قیمت گذاری، تبلیغات پیشبردی و توزیع ایده ها، کالاها و خدمات، به قصد انجام مبادلاتی که به تأمین اهداف مشتریان و سازمان منجر می‌شود، بر عهده دارد. واحد بازاریابی و فروش بعنوان یکی از زیر سیستم های سازمان، دارای عوامل داخلی در قالب قوت ها و ضعف ها می‌باشد؛ که با تجزیه و تحلیل این واحد، امکان شناسایی آنها برای مدیران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان فراهم می‌آید. در جدول ۸-۲ به برخی از عوامل کلیدی داخلی در واحد بازاریابی و فروش اشاره شده است که می‌تواند در قالب قوت یا ضعف مطرح باشد:

جدول ۸-۲: عوامل داخلی در واحد بازاریابی و فروش

وضعیت قوت - ضعف	عوامل داخلی واحد بازاریابی و فروش
	محصولات یا خدمات موسسه، گسترش خط محصول
	تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری
	توانایی جمع آوری اطلاعات لازم درباره ی بازارها
	سهم بازار یا سهم بخشی از بازار
	جور بودن محصول/ خدمت و توانایی توسعه: دوره ی محصولات اصلی
	تعادل سود/ فروش در محصول/ خدمت
	کانالهای توزیع: تعداد، پوشش و کنترل
	فروش اثر بخش؛ آگاهی از نیازهای مشتری
	تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول/ خدمت
	ترویج فروش، تبلیغات خلاق، کارآمد و اثر بخش
	راهبرد قیمت گذاری و انعطاف قیمت گذاری
	اعتماد سازی در مشتری
	روش های دریافت بازخورد از بازار و توسعه ی محصولات و خدمات
	ایجاد وفاداری در مشتری
	خدمات بعد از فروش و پیگیری
	مشاور صادق مشتری
	نام نیک/ علاقه به نام تجاری

منبع: پیرز و رابینسون، ۱۳۸۳: ۱۶۱

۸-۴-۲) واحد مالی و حسابداری

ساختار سرمایه یک شرکت مانند (میزان بدهی و سرمایه) می تواند گزینه های استراتژیک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. (Watson & Rainer, 2011: 59) مثلاً افزایش بدهی باعث می شود ریسک افزایش یافته و اشتیاق مدیریت به سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه کاهش یابد. این موضوع نشان دهنده اهمیت مسائل مالی و حسابداری در یک سازمان می باشد. واحد مالی و حسابداری سازمان باید بهترین منابع وجوه نقد را شناسایی و تعیین کرده، از آنها استفاده کند و وجوه نقد را کنترل کند. عموماً دو مفهوم

اساسی در رابطه با امور مالی و حسابداری مطرح هستند که عبارتند از : اهرم مالی^۱ و بودجه بندی سرمایه‌ای^۲ (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۲۰۶)

* اهرم مالی بیانگر نسبت بدهی کل به دارایی کل سازمان می باشد و به توصیف نحوه استفاده از بدهی برای افزایش سودهای سهامداران شرکت می پردازد.

* بودجه بندی سرمایه ای عبارتست از تجزیه و تحلیل و درجه بندی سرمایه گذاری ممکن در خرید دارایی های ثابتی چون زمین، ساختمان و تجهیزات با توجه به مخارج و عواید اضافی که ناشی از هر سرمایه گذاری است.

برای تشخیص وضعیت مالی سازمان ، سنجه ها و شاخص هایی وجود دارند که عموماً واحد مالی و حسابداری سازمان از آنها برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان استفاده می کند. در جدول ۸-۳ برخی از مهمترین سنجه های مالی آورده شده است .

جدول ۸-۳: برخی از سنجه ها و مقیاس های مالی

مقیاس مالی	تعریف
جریان نقدی ^۳	ما به التفاوت پول نقدی دریافتی و پول نقد پرداختی توسط سازمان
سود هر سهم	مقدار سودی که به دارندگان سهام عام پرداخت می شود.
ارزش افزوده ی اقتصادی (EVA)	سنجه ای برای تعیین سود اقتصادی
سهم بازار	سهم سازمان از درآمد های بازار
سود	درآمدهای منهای هزینه های حسابداری که ایجاد درآمدی کند.
حاشیه ی سود ناخالص	سنجه ای است که نشان می دهد، درآمد های سازمان، هزینه های آن را پوشش می دهد.
بازگشت دارائی	برگشت دارائی که در شرکت سرمایه گذاری شده است
بازگشت سود سهم	بازگشت کلیه ی حقوق صاحبان سهام در شرکت
قیمت سهم	ارزش فعلی جریان نقدی آینده

۸-۴-۳) واحد تولید و عملیات

واحد تولید و عملیات بخشی از سازمان است که با تولید کالا و یا عرضه خدمات سروکار دارد. وظیفه واحد تولید و عملیات عبارتست از تأمین و مدیریت نیروی انسانی، ماشین آلات، ابزار و ادوات، مواد و تسهیلات لازم در سازمان به منظور تولید مقدار مشخصی از کالا یا عرضه خدمات معین طبق ضوابط و معیارهای از قبل تعیین شده و در زمان مقرر، به نحوی که حداقل هزینه ممکن را در برداشته باشد.

^۱ - Financial leverage

^۲ - Capital budgeting

^۳ - Gash flow

هر سازمانی که دارای دروندادها^۱، فرآیندها یا عملیات مختلف^۲، و بروندادها^۳ باشد، دارای واحد تولید و عملیات می باشد. البته در برخی سازمانها ممکن است واحد تولید و عملیات چشمگیر و محسوس باشد و در برخی سازمانهای دیگر بسیار ساده باشد. با توجه به مطالب ذکر شده، واحد تولید و عملیات در سازمان ها معمولاً چهار هدف عمده و اساسی را دنبال می کند که عبارتند از: (Horne, 1986: 18)

۱- ایجاد اطمینان از اینکه محصول اعم از کالای ساخته شده یا خدمات عرضه شده در سازمان، دارای کیفیت مطلوب و مطابق با معیارهای خواسته شده می باشد.

۲- حصول اطمینان از اینکه محصول به مقدار لازم و مورد نظر ساخته می شود.

۳- حصول اطمینان از اینکه محصول در موعد مقرر آماده تحویل است.

۴- نظارت بر اینکه موارد ذکر شده بالا به صورت کارا و با حداقل هزینه ممکن انجام می شود.

هر عاملی که در داخل سازمان و واحد تولید و عملیات از این چهار هدف ذکر شده حمایت نماید و باعث پیشبرد آنها گردد به عنوان عامل قوت شناخته می شود و هر عاملی که در داخل سازمان باعث تضعیف این چهار هدف گردد به عنوان عامل ضعف شناخته می شود.

جدول ۸-۴: برخی از عوامل داخلی در واحد تولید و عملیات

وضعیت قوت-ضعف	عوامل داخلی تولید و عملیات
	هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه؛ روابط با تأمین کنندگان
	نظام های کنترل موجودی، چرخش موجودی
	محل تجهیزات، آرایش و بهره برداری از تجهیزات
	صرفه ی مقیاس تولید
	کارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت
	استفاده ی اثر بخش از پیمانکاری فرعی
	میزان ادغام عمودی؛ ارزش افزوده و حاشیه ی سود
	کارایی و هزینه و در آمد تسهیلات
	دستور العمل های اثر بخش کنترل عملیات، طراحی، زمانبندی، خرید، کنترل کیفیت و کارایی
	میزان خرابی تولیدات

منبع: پیرز و رایبسون، ۱۳۸۳، ۱۶۲

۸-۴-۴) واحد تحقیق و توسعه

توسعه و پیشرفتهای علمی و فنی، کشفیات و نوآوریهای انجام شده، همگی مرهون فعالیتهای مربوط به تحقیق و توسعه هستند. توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با فعالیتهای واحد

^۱ - Inputs

^۲ - Processes

^۳ - Outputs

تحقیق و توسعه گره می خورد. (Hodgetts, 2005: 116) یک سازمان زمانی می تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارتها و قابلیت های درونی خود باشد: این نوع توسعه شامل گسیل داشتن کالاهای جدید به بازار، به اجرا گذاشتن اصول جدید در فروش و بازاریابی، بهبود روشها و فرآیندهای تولیدی و اداری، بهبود ساختار سرمایه سازمان، تأمین دانش و اطلاعات مدیریتی و... است.

همانطور که می بینید فعالیتهای تحقیق و توسعه به نوعی حمایت کننده از سایر فعالیتهای حوزه وظیفه ای سازمان هستند شرکت های موفق، فعالیتهای واحد تحقیق و توسعه خود را به گونه ای سازماندهی می کنند که با واحدهای وظیفه ای دیگر همکاری و مشارکت داشته باشد. فعالیتهای تحقیق و توسعه می تواند به دو شکل در سازمانها وجود داشته باشد: (Schein, 2005: 263)

۱- تحقیق و توسعه در داخل سازمان (واحد تحقیق و توسعه)

۲- بستن قرارداد با پژوهشگران، شرکتهای خصوصی یا مستقل

البته بسته به شرایط و ویژگیهای سازمانی، مدیران یکی از دو شکل فوق را برای انجام فعالیتهای تحقیق و توسعه انتخاب می کنند ولی عموماً سازمانها ترکیبی از دو روش را در سازمان خود پیاده می کنند. فعالیتهای واحد تحقیق و توسعه در یک سازمان، براساس هزینه ها و نتایج آن در مقایسه با سایر رقبا سنجیده و ارزیابی می شود و به صورت عوامل داخلی قوت و ضعف دسته بندی میگردد. در جدول ۵-۸ به برخی از فعالیتهای واحد تحقیق و توسعه اشاره گردیده است.

جدول ۵-۸: برخی از عوامل داخلی در واحد تحقیق و توسعه

وضعیت قوت - ضعف	عوامل داخلی واحد تحقیق و توسعه
	عرضه ی محصولات و خدمات جدید
	بهبود کیفیت محصولات و خدمات موجود
	ارائه ی روش ها و فرآیندهای جدید عملیاتی
	بهبود روش ها و فرآیندهای موجود
	پیاده سازی و اجرای تکنولوژیهای جدید در سازمان
	نفوذ به بازارهای جدید و گسترش فعالیت ها
	بهبود روش ها و فرآیندهای مدیریتی در سازمان
	اجرای روش های جدید کنترل و نظارت و بهبود روش های قبلی

۵-۸ تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان

یکی دیگر از ارکان تحلیل درون سازمانی، تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان است. کارمندیابی، گزینش، آموزش، توسعه نیرو، رسیدگی به کارکنان، ارزیابی عملیات، دادن حقوق و پاداش، اعمال مقررات

انضباطی در سازمان، ارتقای مقام، انتقال افراد، تنزل مقام، اخراج کارکنان و بالاخره رسیدگی به امور مربوط به اتحادیه های کارگری و... می تواند در تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

مدیران استراتژیک به این نکته پی برده اند که برای موفق بودن سازمان، باید به منابع انسانی توجه خاصی مبذول دارند. (Ansoff, 1987) در تلاشهایی که به هنگام تدوین استراتژی به عمل می آید، تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان می تواند نقش مهمی ایفا نماید، و بدین دلیل در فرآیند مدیریت استراتژیک، مدیران منابع انسانی نقشی بسیار فعال بر عهده می گیرند. پیچیدگی و اهمیت منابع انسانی بدان اندازه افزایش یافته که حتی کوچکترین سازمانها نیز برای دایره منابع انسانی سازمان، یک مدیر تمام وقت، بکار گرفته اند. در اینجا ما به برخی از مهمترین عوامل که می تواند در تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان مورد توجه قرار گیرد، اشاره می نمایم.

۸-۵-۱) شیوه های گزینش کارکنان

روشها یا شیوه هایی که یک سازمان در مورد گزینش و استخدام افراد بکار می برند، تعیین کننده کسانی است که می توانند به استخدام آن سازمان در آیند. اگر روش گزینش افراد به شیوه ای درست تنظیم شده باشد می توان بدان وسیله داوطلبان شایسته را انتخاب کرد و در مشاغل ذیربط بکار گماشت. از ملاکهای شایستگی در گزینش کارکنان می توان به این موارد اشاره نمود: اعتقاد و باور به هدف، علاقه و ذوق انجام کار، داشتن خودکنترلی، دانش و مهارت انجام کار. سازمانی که برای گزینش و استخدام افراد روش مناسبی داشته باشد می تواند افراد شایسته ای را استخدام نماید و این برای آن سازمان یک نقطه قوت مهم به شمار می رود. ولی اگر سازمان در فرآیند گزینش و استخدام، افرادی را که شرایط لازم را ندارند و یا کسانی که مناسب شغل مورد نظر و سازمان نیستند، استخدام کند، این موضوع برای سازمان یک نقطه ضعف استراتژیک خواهد بود.

۸-۵-۲) برنامه های آموزش و توسعه مهارت

سازمانها می توانند با اجرای برنامه های آموزش، مهارت های لازم را در کارکنان و اعضای خود بوجود آورند. چنانچه مهارتها و توانایی های کارکنان یک سازمان افزایش یابد، آنان می توانند به صورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند؛ بدیهی است که این موضوع یک نقطه قوت برای سازمان محسوب می شود. ولی چنانچه برنامه های آموزش و توسعه مهارت در سازمان اجرا نشود، مهارتهای کارکنان رو به تحلیل می رود و پیشرفتهای تکنولوژیک باعث منسوخ شدن نوع مهارت آنها می شود. و این نیز یک نقطه ضعف برای سازمان تلقی می شود. مهارتهایی که بر اثر آموزش باعث بهبود و توسعه کارکنان می شود به سه دسته زیر تقسیم می شوند: (Tilles, 1996: 111)

- ۱- مهارتهای فنی،
- ۲- مهارتهای اجتماعی،
- ۳- مهارتهای حل مسأله

۸-۵-۳) ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

یکی از هدفهای اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای سازمان این است که به صورتی دقیق، نقشی را که فرد در سازمان ایفا می کند و باید بر اساس آن به وی پاداش یا حقوق داد، مشخص می سازد. اگر کارکنان و اعضای سازمان چنین بپندارند که تلاش و کار آنان به صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد و نیز اگر میزان پاداش یا دریافتی آنان متناسب با کارشان باشد، سازمان دارای کارکنانی با انگیزه خواهد بود، که این موضوع نقطه قوت برای سازمان محسوب خواهد شد. اما اگر در فرآیند ارزیابی عملکرد از شاخص های نادرست استفاده شود یا اینکه عملکرد واقعی به صورت نادرست ارزیابی شود، در آن صورت به افراد حقوق و پاداشی متناسب با کارشان داده نخواهد شد؛ یعنی بیش از آنچه که حقتشان است به آنها پرداخت می شود یا اینکه آنان به حق خود نمی رسند. با توجه به تئوری برابری این کار باعث واکنش صنفی کارکنان در قالب غیبت، کم کاری و ترک شغل می شود. (Bettis & Hall, 2003)

این موضوع در واقع یک نقطه ضعف مهم برای سازمان خواهد بود.

۸-۵-۴) مشارکت و کار تیمی

مشارکت در سازمان از دو بُعد می تواند مفهوم یابد: (Zeithalm, 2005: 47-48)

۱- بعد عمودی: بعد عمودی مشارکت نشان دهنده این است که مدیران تا چه اندازه به کارکنان خود اعتماد دارند و آنها را در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت می دهند. در این چنین سازمانهایی که کارکنان در تصمیمات سازمان دخالت دارند، باعث می شود که تصمیمات گرفته شده براحتی مورد پذیرش قرار گرفته و اجرا شود و همچنین انگیزه کارکنان برای موفقیت سازمان زیاد خواهد بود، زیرا که نقش خود را در آینده سازمان، مهم ارزیابی می کند.

۲- بعد افقی: بعد افقی مشارکت، نشان دهنده کار گروهی و تیمی در سازمان می باشد، هر گاه در یک سازمان، کارکنان تقریباً هم سطح به صورت گروهی انجام یک وظیفه یا حل یک مشکل را به عهده بگیرند باعث ایجاد هم افزایی و افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان می گردد.

هر چه که ابعاد مشارکت در سازمان بیشتر باشد و سازمانی بتواند فرهنگ مشارکت و کار تیمی را نهادینه کند، نسبت به سایر سازمانها، برای خود یک نقطه قوت استراتژیک ایجاد نموده است.

۸-۵-۵) اتحادیه های کارکنان

اتحادیه های کارکنان محلهایی هستند که کارکنان و اعضای سازمانها، می توانند به صورت جمعی یا گروهی از منافع خود دفاع کنند یا در سایه وجود آنها به منافع بیشتری برسند. (Schein, 2005: 303) امروزه عموماً در همه سازمانهای بزرگ، اتحادیه ها وجود دارند و در سازمانهای متوسط و کوچک نیز به مرور در حال رواج هستند، بنابراین سازمانها باید در تجزیه و تحلیل انسانی سازمان خود، نقش اتحادیه ها را مدنظر قرار دهند.

قدرت اتحادیه ها زمانی نمایان می شود که نمایندگان آنها با مدیریت سازمان بر سر حقوق و دستمزد و سایر مفاد قرارداد کاری، به مذاکره و چانه زنی می پردازند. باید مدیران استراتژیک سازمان هنگام تجزیه و تحلیل درونی سازمان خود، توجه نمایند که هنجارها یا معیارهایی که به صورت غیر رسمی در اتحادیه ها وجود دارد می تواند باعث افزایش یا کاهش بازدهی، تولید، تعهد سازمانی و روحیه کارکنان گردد. یعنی اتحادیه ها برای سازمانها می توانند همه نقطه قوت باشند و هم نقطه ضعف؛ و این موضوع بستگی به نوع تعامل مدیریت و اتحادیه ها دارد.

۸-۵-۶) معنویت و اصول اعتقادی و ارزشی کارکنان

از مفاهیم مهم و تأثیرگذار در تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان بحث معنویت و اصول اعتقادی و ارزشی می باشد. در سازمانها به عنوان محیط های اجتماعی، اعتقادات و ارزشهای معنوی منشأ انواع رفتارهای اجتماعی است، که راهنمای افراد در محیط کاری و جامعه است. اعتقادات و ارزشهای معنوی به عنوان یک عامل انگیزاننده، نقش مهمی در هدایت ادراکات و عواطف، رفتار و افعال کارکنان در سازمان دارد. اعتقادات و ارزشهای معنوی عموماً منشأ باورها و گرایشهای فرد است که در تصمیم گیری و گزینش، انتخاب مفاهیم، تحلیل نتایج، شناخت رفتار خود و دیگران و غیره تأثیر گذاشته و جهتگیری حرکت و رفتار فرد را در سازمان مشخص می سازد. در تجزیه و تحلیل انسانی، مدیران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان باید اصول و مبانی ارزشی و معنوی کارکنان سازمان را شناخته، و از این پتانسیل عظیم جهت ایجاد و تقویت نقاط قوت و نیز کاهش و تقلیل نقاط ضعف در سازمان استفاده نمایند.

۸-۵-۷) نظام معنوی و ارزشی اسلام در سازمانها

در بسیاری از مکاتب دینی و معنوی، مسأله ارتباط انسان با خدا مطرح نمی شود و یا منحصرأ تمامی ارزشها را در ارتباط انسان با خدا مطرح می کنند و ارتباط با دیگران را ضد ارزش می دانند؛ اما در اسلام تمامی ارتباطات مناسب و مفید و همه جانبه مطرح است. در مکتب اسلام، ارتباط انسان با خود، خدا، خانواده، جامعه، محیط کار، همکاران، طبیعت، و حتی روبرو بین الملل، دارای ارزشهای ثابت و معینی هستند. همه ابعاد زندگی انسان تحت پوشش ارزشهای اسلامی است. این ارزشها به بینش، باور و رفتار فرد در زندگی شخصی، اجتماعی و شغلی جهت می دهد. رفتار و اعمال کارکنان بر اساس مبانی ارزشی اسلام شکل می گیرد، در حوزه مدیریت نوع نگاه و برنامه ریزی و تصمیم گیری تحت تأثیر ارزشهای اسلامی است. (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۸۶: ۴۴)

اخلاق در دین اسلام بر تمامی ابعاد رفتاری انسان سایه افکنده و آنرا تعدیل می کند. دین اسلام، تمام ارزشها را به صورت جامع و فراگیر تعریف کرده است. انسان مسلمان و مؤمن بعنوان عامل کنترل در محضر خداوند کریم، خود را پایبند به اجرا و رعایت ارزشها اسلامی می داند. قوی ترین و موثرترین روش خود کنترلی، خود مدیریتی در سازمانها، باور و اعتقاد خود انسان است. در کشورها و جوامع اسلامی

معنویات و ارزشهای اسلامی نقشی بسیار پر رنگ و اساسی در زندگی شخصی و اجتماعی و کاری افراد دارد. در کشور ایران نیز به برکت دین مبین اسلام و مذهب تشیع، سازمانها از یک پتانسیل عظیم کارکنان و مدیران اعتقادی و ارزشی، برخوردار هستند که باید به آن توجه لازم را نمود. بنابراین نظام معنوی و ارزشی اسلام در سازمانها، یک نظام سیستماتیکی است که اجزای مختلف آن باهم در تعامل بوده و یک اصل کلی را برای رسیدن به یک هدف واحد و مقدس، تشکیل می‌دهند. (همان، ۱۳۸۶: ۴۴)

خلاصه فصل هشتم:

تجزیه و تحلیل درون سازمانی بیانگر تلاشی است که در راستای شناخت ابعاد و قابلیت‌های سازمان صورت می‌پذیرد و به مدیران استراتژیک سازمان کمک می‌نماید تا به تدوین و انتخاب استراتژیهای مناسب برای سازمان، اقدام نمایند. ما در این فصل ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی را در سه قالب زیر بررسی نمودیم:

۱- تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان

۲- تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان

۳- تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان

در تجزیه و تحلیل سیستمی، ما کل سازمان را به عنوان یک مجموعه و سیستم مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم و مواردی را در نظر می‌گیریم که مربوط به کلیت سازمان می‌باشد. مواردی که عموماً در تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان مورد توجه است، عبارتند از: الف) اهداف و استراتژیهای موجود؛ ب) ساختار سازمانی؛ ج) فرهنگ سازمانی؛ د) فرآیندهای مدیریتی سازمان

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای امکانات و محدودیتهایی می‌باشد که بر عملکرد کل شرکت تأثیر می‌گذارد. بنابراین تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای یکی از ارکان تحلیل درون سازمانی در مدیریت استراتژیک است. از آنجا که عموماً سازمانها دارای واحدهای وظیفه‌ای بازاریابی و فروش، تولید و عملیات، مالی و حسابداری و تحقیق و توسعه هستند، ما در این فصل به بررسی این واحدها پرداختیم.

یکی دیگر از ارکان تحلیل درون سازمانی، تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان است. کارمندیابی، گزینش، آموزش، توسعه نیرو، رسیدگی به کارکنان، ارزیابی عملیات، دادن حقوق و پاداش، اعمال مقررات انضباطی در سازمان، ارتقای مقام، انتقال افراد، تنزل مقام، اخراج کارکنان و بالاخره رسیدگی به امور مربوط به اتحادیه‌های کارگری و... می‌تواند در تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در پایان نیز مباحث معنوی و ارزشی اسلام در تجزیه و تحلیل انسانی سازمانها را مورد توجه قرار دادیم.

سوالات چهارگزینه‌ای:

۱- در کدام حالت تحلیل وضعیت درون سازمانی، کل سازمان را به عنوان یک مجموعه در نظر می‌گیریم؟

- الف) تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان
 ب) تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان
 ج) تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان
 د) همه موارد فوق

۲- فرآیند مدیریتی در کدام حالت تحلیل وضعیت درون سازمانی، مطرح می‌باشد؟

- الف) تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان
 ب) تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان
 ج) تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان
 د) همه موارد فوق

۳- در این ساختار، سازمان بیشتر شبیه به یک میانجی عمل می‌نماید؟

- الف) ساختار ماتریسی
 ب) ساختار بخشی
 ج) ساختار مرکب
 د) ساختار شبکه‌ای

۴- بیانگر میزان پذیرش و تعهد کارکنان، نسبت به هنجارها، ارزشها و محتوای فرهنگی سازمان می‌باشد؟

- الف) عمق فرهنگی
 ب) سبک فرهنگی
 ج) یکپارچگی فرهنگی
 د) ساختار فرهنگی

۵- در تجزیه و تحلیل واحد حسابداری و مالی، سنجه‌ای است که نشان می‌دهد درآمدهای سازمان، هزینه‌های آن را پوشش می‌دهد؟

- الف) سود هر سهم
 ب) بازگشت سود سهم
 ج) حاشیه سود ناخالص
 د) ارزش افزوده اقتصادی

۶- مشارکت در سازمان از بُعد افقی، نشان‌دهنده کدامیک از گزینه‌های زیر است؟

- الف) مشارکت در تصمیم‌گیری
 ب) کار گروهی و تیمی
 ج) همکاری با سازمانهای دیگر
 د) همه موارد فوق

سوالات تشریحی:

۱- ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی را نام ببرید؟

۲- انواع ساختارهای سازمانی را نام برده و به اختصار توضیح دهید؟

۳- موارد تأثیرگذار در فرآیندهای مدیریتی سازمان را بیان نمایید؟

۴- در تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای، واحدهای بازاریابی و فروش، تولید و عملیات را توضیح دهید؟

۵- در تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش را توضیح دهید؟

۶- نظام معنوی و ارزشی اسلام در سازمانها را، از بُعد تجزیه و تحلیل انسانی توضیح دهید؟

فصل نهم: استراتژی‌های رایج در سطوح سازمان

هدف کلی:

آشنایی با استراتژی‌های رایج در سطوح مختلف سازمان و کاربردهای آن در تشخیص صحیح استراتژی سازمان

هدف‌های رفتاری:

از شما دانشجویان گرانمایه انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- سلسله مراتب استراتژی در سازمان را بیان نمایید.
- ۲- استراتژی‌ها در سطح کل سازمان را بررسی نمایید.
- ۳- استراتژی‌های رشد را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۴- استراتژی‌های ثبات را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۵- استراتژی‌های کاهش و انقباضی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۶- دو روش متداول در تجزیه و تحلیل پرتفولیو را بیان نموده و شرح دهید؟
- ۷- استراتژی سرپرستی را توضیح دهید؟
- ۸- استراتژی‌ها در سطح کسب و کار سازمان را بررسی نمایید؟
- ۹- استراتژی‌های توسعه‌ای را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۱۰- استراتژی‌های رقابتی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۱۱- استراتژی‌های مشارکتی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۱۲- استراتژی‌ها سطح وظیفه‌ای سازمان را بررسی نمایید؟

۹-۱) مقدمه

مدیران و تصمیم‌گیران استراتژیک همواره در تصمیم‌گیری استراتژیک برای سازمانها، گرایش و میل به سمت توسعه و رشد را دارا هستند و آن را بعنوان هدف در نظر گرفته و می‌گیرند. اگر چه رشد و توسعه سازمان همراه با سود و منفعت ذینفعان آن می‌باشد، ولی دستیابی به رشد و توسعه در هر شرایطی و زمانی امکان‌پذیر نیست؛ و سازمانها همواره سعی برای رسیدن به آن را دارند و یا اگر در وضعیت رشد و توسعه مطلوب هستند، سعی در حفظ آن دارند.

اما در اینجا این نکته اساسی و حیاتی نباید فراموش شود که حفظ بقای سازمان، هدف و آرمانی است که قبل از رشد و توسعه آن مطرح می‌شود. در واقع این هدف بیان می‌کند که چرا برخی از سازمانها گاهی از سودآوری‌های کوتاه مدت و رشد و توسعه‌های لحظه‌ای، پرهیز و اجتناب می‌کنند. سازمانها برای حفظ بقاء و رسیدن به اهداف ترجیحی خود، با گزینه‌های استراتژیک متعددی روبرو هستند، اما این استراتژیها که سازمانها می‌توانند آنها را اتخاذ کنند به تعداد بی‌نهایت نیست. شناخت درست محیط پیرامونی سازمان و درک صحیح وضعیت داخلی سازمان، مقدمه‌ای برای تشخیص استراتژی سازمان محسوب می‌شود که سازمان را به منظور دستیابی به هدف‌های استراتژیک هدایت می‌کند. ما در این فصل اشاره مختصر به انواع استراتژی که در عمل در سطوح مختلف سازمان کاربرد دارد، خواهیم داشت.

۹-۲) سلسله مراتب استراتژی در سازمان

استراتژی برنامه‌ای فراگیر و عمومی است که همه مراتب سازمانی را شامل می‌شود و سازمان توسط آن در محیطی پویا به هدف‌های بلند مدت خود دست پیدا می‌کند. عموماً استراتژی‌ها بر حسب مراتب سازمانی در سه سطح طبقه‌بندی می‌کنند. آرتور ای تامپسون^۱ و ای جی استریکلند^۲ سه سطح به ترتیب زیر براساس استراتژی نام برده‌اند: (Thompson & Strickland, 1994: 32-35)

۱- سطح کل سازمان^۳ ؛ ۲- سطح واحد‌های کسب و کار^۴ ؛ ۳- سطح وظیفه‌ای^۵

سازمانها و شرکتهایی که بسیار بزرگ هستند و در چندین صنعت یا کسب و کار فعالیت می‌کنند، استراتژیهای تدوین شده در سه سطح تعریف می‌شوند؛ ولی شرکتهای و سازمان‌هایی که کوچکتر هستند و دارای ساختار سازمانی تخت‌تری هستند، سطوح استراتژی معمولاً در دو سطح کل سازمان و سطح وظیفه‌ای تعریف میشوند.

¹ - Arthur.A.Thompson

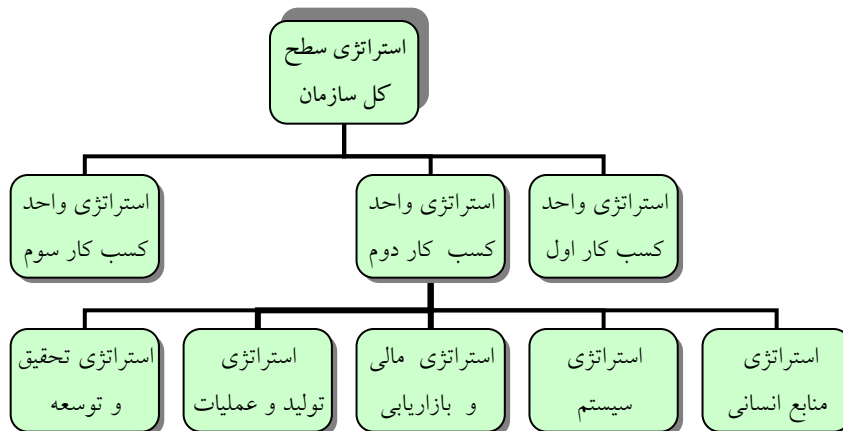
² - A.J. Strickland

³ - Corporate

⁴ - Strategic Business Unit (SBU) level

⁵ - Functional level

نمودار ۹-۱: سطوح استراتژی در سازمان



ایجاد انسجام و وحدت رویه در تلاش‌های مربوط به تدوین استراتژی یک اصل اساسی در مدیریت استراتژیک است؛ بخش‌ها و لایه‌های استراتژی باید همانند قطعات یک پازل، متناسب باهم باشند و استراتژی‌های مجزا باید به صورت یک طرح استراتژیک منسجم و منظم باشد که کل شرکت را پوشش دهد. (Montanari, 2008: 302) در حقیقت طرح استراتژیک شرکت، مجموعه‌ای از استراتژی‌های آن است. در طرح استراتژیک یک سازمان، ثبات و انسجام در میان استراتژی‌های کسب و کار، وظیفه‌ای و راهکارهای عملیاتی، از بیعت و وفاداری استراتژی سازمان با اهداف تعیین شده چشم‌انداز و مأموریت سازمان، نشأت می‌گیرد.

جدول ۹-۱: شبکه مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌ها در سطوح مختلف مدیریت سازمان

سطح اول: مدیران ارشد سازمان	گستره کلی و مأموریت استراتژیک سازمان
سطح دوم: مدیران کل سطح کسب و کار	اهداف در سطح کل سازمان
سطح سوم: مدیران حوزه‌های اصلی وظیفه‌ای	استراتژی‌های کل سازمان
سطح چهارم: مدیران کارخانه و سرپرستان سطوح پایین‌تر	مأموریت‌های کسب و کار
	اهداف کسب و کار
	استراتژی‌های کسب و کار
	مأموریت‌های وظیفه‌ای
	اهداف وظیفه‌ای
	استراتژی‌های وظیفه‌ای
	مأموریت‌های عملیاتی
	اهداف عملیاتی
	راهکارهای عملیاتی (استراتژی‌های عملیاتی)

با توجه به شبکه مأموریتها، اهداف و استراتژیها در سطوح مختلف مدیریت سازمان میتوان نتیجه گرفت که: اهداف و استراتژی‌هایی که از بالا به پایین منسجم و متحد هستند از یک فرایند غیر هدفمند که در آن مدیران هر یک از سطوح آزادانه و به طور مستقل اهداف و استراتژیهای خود را تعیین کند، نشأت نمی‌گیرند.

۹-۳) استراتژی در سطح کل سازمان

هدف از استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. مدیران در بالاترین سطح سازمان، استراتژی کل سازمان را به گونه‌ای که ناظر بر عملیات سازمان خود باشد، تنظیم و تدوین می‌کنند. در این سطح معمولاً دو سوال اصلی مطرح می‌شود: (Bell, 1994)

الف) سازمان باید به چه فعالیت‌هایی اشتغال داشته باشد؟

ب) منابع سازمان به چه تربیتی باید به فعالیت‌های مختلف سازمان اختصاص داده شوند؟

طراحان استراتژی در سطح کل سازمان با مدیران سطح بالای سازمان برای پاسخ گفتن به این سوالات کلی، باید به یک رشته سوالات دیگر نیز جواب دهند، در اینجا به برخی از آنها اشاره شده است: ما باید در چه صنایع و کسب و کارهایی وارد شویم؟ از چه کسب و کارها و صنایعی که سازمان هم اکنون در آن مشغول است، بهتر است خارج شویم؟ مجموعه فعالیت‌های خود را در کسب و کارهای مختلف چگونه باید اداره کنیم؟ منابع مورد نیاز را چگونه در فعالیت‌های مختلف خود، در رشته‌های مختلف تخصیص دهیم؟ مشتریان کنونی ما چه کسانی هستند و خواسته‌های آشکار و پنهان آنها چیست؟ و سوالاتی از این دست که می‌تواند مطرح باشد. به طور خلاصه استراتژی در سطح کل سازمان باید همه فعالیت‌های سازمان را روشن سازد و در عین حال مشخص کند سازمان چه نقشهایی را نباید داشته باشد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۱۳۸) استراتژیها در سطح کل سازمان می‌توان در سه دسته زیر طبقه بندی نمود:

الف) استراتژیهای هدایتی^۱ ب) استراتژیهای پرتفولیو^۲ ج) استراتژیهای سرپرستی^۳

که در این فصل به ترتیب در مورد آنها بحث خواهد شد.

۹-۴) استراتژیهای هدایتی

در سطح استراتژیهای کل سازمان، استراتژیهای هدایتگر و اصلی بیانگر سه هدف عمده و اساسی در جهت گیری استراتژی به سمت رشد، ثبات و کاهش است. این استراتژیها جهت اصلی فعالیت‌های استراتژیک

^۱ - Directional Strategies

^۲ - Portfolio Strategies

^۳ - Parenting Strategies

را معین می‌نماید و به عنوان زیربنای کوشش‌های هماهنگ شده و مستمر برای دست یافتن به هدف‌های بلند مدت کسب و کار تلقی می‌شوند. بنابراین استراتژیهای هدایتگر و اصلی را می‌توان چنین تعریف کرد: یک رویکرد کلی و فراگیر که فعالیت‌های عمده سازمان را رهبری می‌نماید و راه رسیدن به هدف‌های بلند سازمان را نشان می‌دهد. (Ansoff, 1987) استراتژیهای هدایتگر و اصلی با توجه به جهت‌گیری خود نسبت به رشد و توسعه، به سه دسته و گروه زیر تقسیم می‌شوند:

۱- استراتژیهای رشد ۲- استراتژیهای ثبات ۳- استراتژیهای کاهش

۵-۹) استراتژیهای رشد

سازمان‌ها عموماً برای ادامه حیات خود و افزایش اثربخشی، به دنبال پیروی از استراتژیهایی می‌روند که تاکید بر رشد و توسعه دارد. سازمانها، از یک سو در حین اینکه در یک محیط رقابتی شدید به بقاء خویش ادامه می‌دهند، از سویی دیگر تلاش می‌کنند، رشد کنند و یا در حیطه فعالیت توسعه یابند؛ به همین سبب گفتن اینکه بیشترین استراتژیهای توسعه داده شده متکی به رشد است، اشتباه نخواهد بود.

استراتژیهای رشد در آغاز بر حسب رشد درون سازمانی و رشد برون سازمانی در دو گروه جداگانه می‌تواند بررسی گردد. در استراتژیهای رشد درون سازمانی، سازمان با اتکا به منابع خود، بیشتر توسعه در کالا و یا بازار موجود و وارد شدن به فعالیت‌ها در کالا یا بازار جدید را مبنا قرار می‌دهد؛ اما در استراتژیهای رشد برون سازمانی، سازمان با متحد شدن با سازمانها و شرکتهای دیگر و یا با حرکت مشترک با آنها به گسترده کردن فعالیت‌های خویش، تلاش می‌کند. (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۲۷۳) استراتژیهای رشد با توجه به منابع درون سازمانی عموماً در دو گروه استراتژیهای یکپارچگی و استراتژیهای تنوع دسته‌بندی می‌شوند. استراتژیهای رشد با توجه به منابع برون سازمانی نیز عموماً در دو گروه استراتژی ادغام و استراتژی خرید یا تملیک تقسیم‌بندی می‌شود. در اینجا ما هر کدام را به اختصار مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۵-۹-۱) استراتژیهای یکپارچگی

به طور کلی استراتژیهایی که به دنبال رشد و توسعه در حیطه و محدوده محصول و بازار فعلی هستند، استراتژیهای یکپارچگی یا یکپارچه شدن می‌گویند. استراتژی یکپارچگی می‌تواند به سه شکل انجام بشود: یکپارچگی کامل، که طی آن شرکت ۱۰۰ درصد نیازهای کلیدی خود را می‌سازد و همچنین تمام فعالیتهای توزیع خود را به عهده می‌گیرد. یکپارچگی ناقص که طی آن شرکت کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را تولید می‌کند و یکپارچگی صفر، که طی آن شرکت با عقد قراردادهای بلند مدت با دیگر شرکتهای کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آنها واگذار می‌کند. در این دسته بندی سه گروه از استراتژی یکپارچگی وجود دارد که عبارتند از: (David, 1998: 107)

۱- **استراتژی یکپارچگی روبه جلو^۱:** یک سازمان یا شرکت زمانی از این استراتژی استفاده می کند که می خواهد کنترل و نفوذ خود را بر فرآیند توزیع و خرده فروشی محصولات خود، بیافزاید. بنابراین استراتژی یکپارچگی رو به جلو سازمان را به سمت مشتریان و مصرف کنندگان نهایی، به پیش می برد. امروزه برخی از شرکتهای ایرانی از جمله شرکت های صنایع غذایی با احداث فروشگاههای عرضه مستقیم، از این نوع استراتژی پیروی می کنند.

۲- **استراتژی یکپارچگی روبه عقب^۲:** این استراتژی زمانی استفاده می شود که یک سازمان بخواهد نفوذ و کنترل خود را بر فرآیند تامین مواد اولیه گسترش دهد. در واقع استراتژی یکپارچگی رو به عقب، سازمان را به سمت مراحل قبل از تولید یک محصول به پیش می برد و تا جایی امکان پذیر است که به مواد خام طبیعی منتهی شود. به عنوان نمونه شرکت فورد استراتژی یکپارچگی رو به عقب را با احداث کارخانه تا آنجا پیش برد که سنگ آهن از یک طرف وارد کارخانه می شد و از طرف دیگر اتومبیل تحویل داده می شد.

۳- **استراتژی یکپارچگی افقی^۳:** این استراتژی زمانی استفاده می شود که سازمانی بخواهد با عرضه محصولات مناسب با محصولات فعلی به مشتریان و یا با ورود به موقعیت های جدید جغرافیایی بخواهد گسترش یابد. در واقع استراتژی یکپارچگی افقی عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. شرکت می تواند از طریق توسعه محصولات شرکتش به دیگر موقعیت های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، یکپارچگی افقی را محقق سازد. (اعرابی، ۱۳۸۵: ۴۰)

نکته دیگر که باید در اتخاذ استراتژیهای یکپارچگی آن را خاطر نشان ساخت استفاده از منابع دیگر شرکتها و سازمانها است که در قالب استراتژی رشد و توسعه با استفاده از منابع بیرونی مطرح است. در این حالت سازمان با ایجاد شراکت های استراتژیک و عقد تفاهم نامه ها و قراردادهای بلند مدت با دیگر شرکتها، کار تهیه منابع اولیه خود و یا توزیع محصولات تولیدی خود را به آنها واگذار می کند. این وضعیت بیانگر استراتژی عمودی یکپارچگی در حد صفر می باشد.

۹-۵-۲) استراتژی های تنوع

اگر فعالیت های کنونی یک سازمان از پتانسیل و توان لازم برای رشد و توسعه برخوردار نباشد، مدیران سازمان می توانند از استراتژی های تنوع استفاده نمایند. (Dickel, 2010: 155) استراتژیهای تنوع شامل سه دسته استراتژی زیر هستند:

¹ - Forward Integration

² - Backward Integretion

³ - Horizontal Integration

۱- استراتژی تنوع همگون^۱: سازمانها با اتخاذ استراتژی تنوع همگون سعی می‌کنند، کسب‌وکارهای جدید و مرتبط با کسب‌وکارهای فعلی را به سازمان بیافزایند. بنابراین تنوع همگون افزودن یک کسب‌وکار جدید و مربوط به سازمان بر حسب تکنولوژی بازارها یا محصولات موجود است. این استراتژی را استراتژی تنوع هم‌مرکز نیز می‌نامند که در آن کسب‌وکارهای انتخاب شده جدید با کسب‌وکارهای موجود سازگاری فراوانی دارند و هدف از آن ایجاد هم‌افزایی است (Pearce & Robison, 2000:301). بنابراین سازمان با اتخاذ استراتژی تنوع همگون، به جستجوی کسب‌وکارهای جدیدی است که با محصولات، بازارها، کانالهای توزیع، تکنولوژی و منابع مورد نیاز آن آشناست ولی کاملاً شبیه نیست، هم‌افزایی دارد ولی کاملاً وابسته نیست. مثالی که در بحث تنوع همگون می‌توان مطرح کرد عبارت است از: بانکی که یک شرکت کارگزار بورس اوراق بهادار ایجاد می‌کند. همچنین می‌توان به شرکت بیمه‌ای اشاره نمود که وارد عرضه بانکداری می‌شود. به هر حال هر دو این موارد مربوط به بازار سرمایه می‌شود.

۲- استراتژی تنوع ناهمگون^۲: سازمانها با اتخاذ استراتژی تنوع ناهمگون سعی می‌کنند، در کسب‌وکارهایی به غیر از کسب‌وکار فعلی و نامرتبط به آن سرمایه‌گذاری کنند، به امید اینکه بهترین حالت سودآوری را برای سازمان به ارمغان بیاورند. استراتژی تنوع ناهمگون، عموماً توسط سازمانهای بزرگ اتخاذ می‌شود. در این استراتژی بر خلاف استراتژی تنوع همگون هدف اصلی ایجاد هم‌افزایی نیست، بلکه هدف افزایش سودآوری مالی سازمان است. (Dickel, 2010: 155). بنابراین تفاوت اصلی میان این دو استراتژی (تنوع همگون - تنوع ناهمگون) در این است که تنوع همگون بر هم‌افزایی در بازار، محصول و تکنولوژی تاکید دارد، در حالیکه تنوع ناهمگون عمدتاً بر اساس ملاحظات سودآوری صورت می‌پذیرد. استراتژی تنوع ناهمگون می‌تواند از طریق خرید شرکت مالی دیگر یا مشارکت با آنها و یا سرمایه‌گذاری مستقیم سازمان برای احداث یک کارخانه دیگر عملی گردد. (پیرز و همکاران، ۱۳۸۳؛ ۲۷۵) استراتژی تنوع ناهمگون را استراتژی تنوع نامتقارن نیز می‌نامند.

۳- استراتژی تنوع افقی^۳: سازمانها با اتخاذ استراتژی تنوع افقی، سعی می‌کنند در کسب‌وکاری جدید و نامرتبط با کسب‌وکار فعلی، وارد شوند و محصولات تولیدی کسب‌وکار جدید را به مشتریان کسب‌وکار فعلی عرضه کنند. (Linneman, 2003: 21) از آنجا که استراتژی متنوع سازی ناهمگون به دلیل دور کردن سازمان از کسب‌وکار محوری خود دارای ریسک زیادی است، بنابراین سازمانها با اتخاذ استراتژی تنوع‌گرایی

¹ - Concentric Diversification

² - Conglomerate Diversification

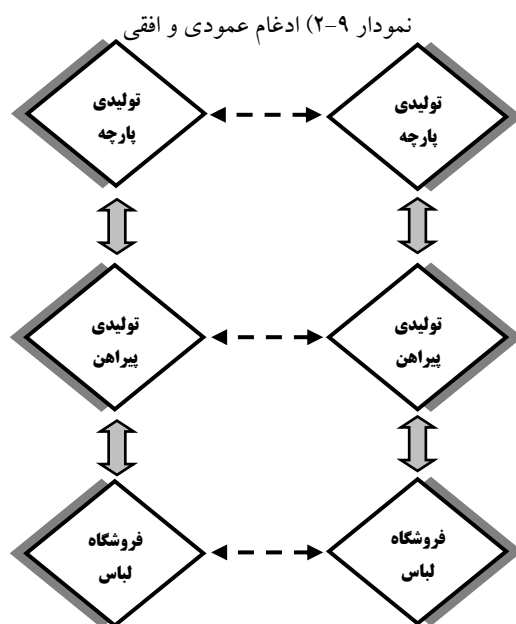
³ - Horizontal Diversification

افقی از میزان این ریسک و خطر می‌کاهند. دلیل این موضوع این است که در تنوع‌گرایی افقی سازمان با مشتریان کنونی و موجود کاملاً آشنا است.

۹-۵-۳) استراتژی ادغام

استراتژی ادغام اشاره به این دارد که دو یا چند سازمان با یکی کردن تمام منابع خود، موجودیت حقوقی خویش را از دست داده و به عنوان یک سازمان واحد و جدید مطرح می‌شوند به عبارت دیگر استراتژی ادغام معامله‌ای است که طی آن دو یا چند شرکت سهام‌های خود را مبادله می‌کنند اما از مجموعه آن دو یا چند شرکت، تنها یک شرکت و معمولاً با نام مشترک شرکتهای ادغام شده باقی می‌ماند. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴، ۱۵۷) مثال: شرکت دایلمر گرایسلر؛ استراتژی ادغام عموماً در بین شرکتهایی که از لحاظ اندازه و بزرگی در یک سطح و متناسب هستند انجام می‌شود؛ از سوی دیگر شرکت‌های ادغام شونده معمولاً روابط خوبی با یکدیگر دارند. (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۳: ۲۷۰ و ۲۷۱) ادغام‌ها با توجه به جهت‌گیری‌شان به دو صورت ادغام افقی و عمودی انجام می‌شوند.

۱- ادغام افقی: هنگامی که استراتژی یک سازمان برای رشد و توسعه از طریق ادغام با یک یا تعدادی از سازمان‌های مشابه که در همان مرحله زنجیره تولید - بازاریابی فعالیت می‌کنند، صورت پذیرد، استراتژی اصلی آن را ادغام افقی گویند. اینگونه ادغام‌ها دسترسی بازارهای رقبا را برای سازمان‌ها فراهم آورده و باعث حذف و کاهش رقبا می‌شوند. به عنوان مثال ترکیب دو تولید کننده پارچه، دو تولید کننده پیراهن یا دو فروشگاه زنجیره ای لباس را ادغام افقی می‌دانیم. (نمودار ۹-۲)



۲- ادغام عمودی: هنگامی که یک سازمان با سازمانی که مواد اولیه و دروندادهای مورد نیاز آن را تامین می‌نماید، ادغام شود، اصطلاحاً به آن، ادغام عمودی (رو به عقب) می‌نامند. از سوی دیگر اگر این سازمان با یک سازمان دیگر که محصولات و برون‌دادهای آن را به دست مشتریان نهایی می‌رساند، ادغام شود؛ اصطلاحاً به آن، ادغام عمودی (رو به جلو) می‌گویند. به عنوان مثال: یک تولید کننده پیراهن با دو فروشگاه زنجیره ای لباس (ادغام عمودی رو به جلو) و یا یک تولید کننده پیراهن با یک تولید کننده پارچه (ادغام عمودی رو به عقب)

۹-۵-۴) استراتژی خرید یا تملیک

استراتژی خرید زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان یا شرکت، یک یا چند شرکت دیگر را به صورت کامل خریداری نماید؛ در این صورت شرکت های خریداری شده به صورت واحدهای تابعه یا بخشهای شرکت خریدار، درمی‌آیند. عموماً استراتژی خرید یا تملیک بیشتر در بین شرکت ها و سازمان هایی در اندازه های مختلف، انجام می‌پذیرد. یعنی عموماً شرکت های کوچکتر توسط شرکت های بزرگتر خریداری می‌شود. استراتژی خرید می‌تواند به دو صورت دوستانه یا خصمانه انجام شود. در حالت دوستانه بین شرکت خریدار و خرید شونده یک نوع تفاهم منصفانه بعمل می‌آید تا رضایت طرفین حاصل گردد. ولی در حالت خصمانه شرکت خریدار بدون رضایت شرکت خرید شونده، با اعمال فشار یا خرید سهام، شرکت را اصطلاحاً می‌بلعد. در استراتژی خرید، شرکت ها یا سازمان های خریداری شده هویت حقوقی خود را از دست می‌دهند و زیرا لوای هویت حقوقی شرکت خریدار قرار می‌گیرند. (Gluck, 2003: 22)

۹-۶) استراتژیهای ثبات

استراتژیهای ثبات برای سازمانهای نسبتاً موفق مناسب است که در یک کسب و کار تقریباً جذاب و با محیطی قابل پیش بینی و با ثبات، فعالیت می‌کنند. استراتژیهای ثبات یا رشد ساکن به معنای ادامه یک توسعه متوازن توسط سازمان در داخل کسب و کار فعلی است، که در این حالت سازمان از ورود به کسب و کارهای جدید و افزایش ریسک خودداری می‌کند؛ بنابراین بدون خطرپذیری، سال به سال فعالیتهای خویش را در همان حیطه قبلی، توسعه می‌دهد. سازمانها با اتخاذ استراتژیهای ثبات و رشد ساکن منابع خود را به فعالیت‌های فعلی تخصیص داده و در تولید و بازاریابی کالا و خدمات، فقط تغییرات ضروری را انجام می‌دهند. استراتژیهای ثبات و رشد ساکن سه ویژگی اصلی زیر را دارد: (Milburn & Schuller, 1997: 202)

۱. سازمان استراتژی کلان خود را، با هدف رشد و توسعه آرام وظیفه ای و تخصصی، متمرکز ساخته است.
۲. سازمان به بازار فعلی خود، کالاهای و خدمات یکسان و مشابهی عرضه می‌کند، بدون آنکه هیچ تغییر اساسی روی آن ایجاد کند.

۳. سازمان به اهداف قبلی خود پایبند بوده و طبق روال هر سال به میزان یکسان و در حیطه تخصیصی خود، رشد می‌کند.

به صورت کلی سه دسته از استراتژی در جهت ثبات یا رشد ساکن سازمان مطرح است که عبارتند از:
۱- استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه^۱ ؛ ۲- استراتژی تأکید بر سود آوری^۲ ؛ ۳- استراتژی عدم تغییر^۳

۹-۶-۱) استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه

زمانی که یک سازمان دوره‌ای از رشد و توسعه سریع را طی کرده است ولی صنعت مربوطه از کشش بالایی برخوردار نبوده و یا سازمان به علت توسعه زیاد دچار نوعی بی‌نظمی و یا کمبود منابع شده است؛ بهترین استراتژی برای سازمان، تأمل کردن و پیروی از یک استراتژی انتظار و کوشش برای تحکیم و تثبیت موقعیت است. این انتظار و تأمل موقتی است و باید سازمان پس از تثبیت و تحکیم و ارزیابی کامل اوضاع محیطی که همراه با پیچیدگی و ابهام است، نسبت به آغاز آهسته رشد و توسعه همراه با احتیاط کامل اقدام نماید. بعنوان مثال یک شرکت رباتیک را در نظر بگیرید که توانسته بود با عرضه محصولات متنوع و جدید و خرید و جذب چندین شرکت، خود را پیش‌تاز صنعت رباتیک نماید؛ در چنین حالتی مدیران این شرکت با بررسی شرایط محیطی دریافتند که دیگر صنعت از پویایی و رشد گذشته برخوردار نیست و تصمیم گرفتند از استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه برای از سرگیری رشد و توسعه اقدام نمایند.^۴

۹-۶-۲) استراتژی تأکید بر سود آوری

صنعتی که وارد دوران جا افتادگی خود می‌شود، کشش بالای خود را از دست می‌دهد. ممکن است جذابیت چنین صنعتی از حد متوسط نیز کمتر شود و در سطح پائینی قرار گیرد. فروش و سود شرکتی که با توانایی رقابت متوسط در قلمرو این صنعت فعالیت می‌کند نه تنها افزایش نمی‌یابد، بلکه کمتر نیز می‌شود. اما معمولاً مدیریت این نوع شرکتها به جای آنکه سهام‌داران و سرمایه‌گذاران را از وضع صنعت و موقعیت سازمان آگاه سازند، استراتژی تلاش برای تثبیت سود که مختصراً استراتژی سودآوری نامیده می‌شود، را پیشه می‌سازند. در این استراتژی مدیران با دلخوش کردن به موقتی بودن افت صنعت و با امید به بهبود شرایط، برخی از هزینه‌ها مثل هزینه تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری، تبلیغات و.... را کاهش می‌دهند و سعی می‌کنند میزان سود خود را برای دورانی که موقتی می‌دانند، ثابت نگه دارند. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۱۶۱)

^۱ - Paused proceed with caution strategy

^۲ - Profit Strategy

^۳ - No change strategy

^۴ - Milican compony: 1988

به طور واضح اتخاذ استراتژی تاکید بر سودآوری، تنها به سازمان کمک می کند که از یک دوره دشوار و موقتی به سلامت عبور کند، ولی مشکل اینجاست که مدیرانی که یکبار از این استراتژی استفاده می کنند و موفق می شوند، دیگر از آن دست بر نمی دارند. آری، این استراتژی، اغوا کننده است و اگر مدیران مدت زیادی را از استراتژی تاکید بر سودآوری استفاده کنند، در بلند مدت مزیت رقابتی خود را از دست داده و به احتمال فراوان شکست خواهند خورد.

۹-۶-۳) استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر، تصمیم به انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست‌های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش‌بینی است. موفقیت این استراتژی، اگر چه به سختی می توان نام آن را استراتژی نهاد، روی ندادن تغییر مهمی در وضعیت شرکت است. سازمان هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته‌ای ندارد. در این صنعت رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی شود. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است. آرامش محیط باعث می شود که مدیران سازمان، استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۳۲۸) طبیعی است که بهم خوردن هر یک از حالات فوق، شرایط را برای ادامه استراتژی عدم تغییر، نامساعد خواهد کرد. اگر چه واقعاً باید اعتراف کرد که در محیط کسب و کار کنونی، به سختی شرایطی فراهم می شود که یک سازمان استراتژی عدم تغییر را اتخاذ کند.

۹-۷) استراتژیهای کاهش یا انقباض

استراتژیهای کاهش یا انقباض زمانی از سوی مدیران سازمانها مورد توجه قرار می گیرد که موقعیت رقابتی شرکت در صنعتی که در آن فعالیت می کند، متزلزل باشد. قابلیت رقابت پایین یک شرکت، بر فروش و سود و به طور کلی بر عملکرد آن، اثر مخربی دارد. در چنین وضعیتی مدیران سازمانها برای بهبود عملکرد شرکت و افزایش سودآوری یکی از انواع استراتژیهای کاهش و انقباض را انتخاب می کنند. به طور کلی استراتژیهای کاهش یا انقباض در چهار دسته زیر طبقه بندی و مطرح می شوند:

۱- استراتژی احیا^۱ ۲- استراتژی اسارت^۲

۳- استراتژی فروش و واگذاری^۳ ۴- استراتژی ورشکستگی یا تسویه^۴

^۱ - Turnaround strategy

^۲ - Captive company strategy

^۳ - Sell - out or divestment

^۴ - Bankruptcy or Liquidation Strategy

۹-۷-۱) استراتژی احیا

زمانی که یک سازمان با مشکلات فراگیر و زیادی روبرو است و این مشکلات در حدی نیستند که برای سازمان بحران آفرین باشد، در این صورت استراتژی احیا می‌تواند مناسب باشد. تمرکز این استراتژی بر بهبود و کارآیی عملیات است. استراتژی احیا دارای دو مرحله اصلی است: (Reimann, 2001: 119)

- ۱- **انقباض**^۱: گام اولی است که بدنبال کوچک سازی از طریق کاهش در اندازه و هزینه های سازمان است، تا سازمان از وخامت اوضاع خارج گردد.
- ۲- **تثبیت**^۲: گام دومی، که بیانگر یک برنامه‌ریزی دقیق و جامع است تا سازمان کوچک شده، تحکیم و تثبیت شود.

مدیران سازمانها باید توجه نمایند که با اتخاذ استراتژی احیا و انجام مراحل انقباض و تثبیت، کارکنان ارزشمند خود را از دست ندهند از سوی دیگر باید برنامه ای برای کاهش هزینه های اضافی و سربار و بهینه کردن عملیات داخلی به صورت مناسب داشته باشند.

۹-۷-۲) استراتژی اسارت

سازمان با اتخاذ استراتژی اسارت، بعنوان عرضه کننده و توزیع کننده انحصاری سازمان دیگری شناخته می‌شود، و در عوض آن سازمان متعهد می‌شود که برای مدت طولانی خریدهای خود را از سازمان مزبور تامین کند و یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. با این کار، سازمانی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده یا به عبارات بهتر شرکت اسیر، استقلال خود را در مقابل کسب امنیت مبادله می‌کند. (اعرابی و همکاران ۱۳۸۵: ۴۳) بنابراین سازمانها با اتخاذ این استراتژی، برای حفظ بقای خود، مسیر رشد آینده خود را سد می‌کنند.

۹-۷-۳) استراتژی فروش یا واگذاری

اگر سازمان در موقعیت بسیار ضعیفی قرار داشته باشد و ادامه فعالیت باعث ایجاد ضررهای عمده‌ای برای سازمان شود؛ و مدیران سازمان نتوانند با اتخاذ سایر استراتژیهای کاهش، وضعیت سازمان را بهبود دهند، در این صورت فروش کل شرکت می‌تواند یک استراتژی مناسب برای سازمان باشد. مدیران سازمان برای اتخاذ استراتژی فروش کل سازمان باید دو گام اساسی و نه چندان آسان را بردارند که عبارتند از:

- ۱- قانع کردن سهام داران برای فروش شرکت؛ و
- ۲- قانع کردن خریداران برای خرید شرکت. (Kempner, 1998: 291)

¹- Cantraction

²- Consolidation

از سوی دیگر **استراتژی واگذاری** زمانی برای سازمانها مناسب است که در بخشهای مختلف فعالیت می‌کنند. استراتژی واگذاری بیانگر فروش هر یک از بخشها و واحدهای مختلف سازمان یا متوقف کردن فعالیتهای آن است.

۹-۷-۴) استراتژی ورشکستگی یا تسویه

استراتژی ورشکستگی زمانی استفاده می‌شود که شرکت توانایی پرداخت دیون خود را ندارد و این امکان نیز برایش وجود ندارد که با استفاده از منابع خارجی دیون خود را پرداخت نماید. اگر در چنین حالتی مدیران آینده شرکت را نیز مناسب نبینند، در این صورت شرکت را در اختیار دادگاه قرار داده تا دادگاه از محل فروش شرکت، بدهی‌ها و تعهدات آن را بپردازد.

در مقابل استراتژی ورشکستگی که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می‌شود، در استراتژی تسویه، تمام دارائی‌های شرکت به تدریج به فروش می‌رسد. از آنجا که صنعت نا جذاب است و شرکت نیز آنقدر ضعیف است که براحقی نمی‌توان آن را با قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت تا آنجا که می‌تواند دارائی‌های قابل فروش شرکت را به پول نقد تبدیل می‌کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقی‌مانده درآمد حاصل از فروش میان سهام‌داران توزیع می‌شود. برتری استراتژی تسویه به استراتژی ورشکستگی در این است که در تسویه، این هیئت مدیره و مدیران ارشد سازمان هستند که درباره آن تصمیم می‌گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهام‌داران را کاملاً نادیده بگیرد. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۳۳۵)

۹-۸) استراتژی پرتفولیو

این استراتژیها حاصل تجزیه و تحلیل پرتفولیو در یک سازمان است. مفهوم پرتفولیو^۱ برای تدوین استراتژی در بالاترین سطح و برای ارزشیابی جایگاه تک تک واحدهای تجاری استراتژیک، بیشترین استفاده را دارد. اما با استفاده از این مفهوم، استراتژی رقابتی خاصی را نمی‌توان تدوین کرد. تجزیه و تحلیل پرتفولیو سازمان مستلزم استفاده از روشهایی برای نمایاندن چهره واحدهای سازمانی، طبقه‌بندی آنها و کمک به تصمیم‌گیران و مدیران سازمان جهت تصمیم‌گیری در مورد هر واحد است. با معلوم شدن اینکه واقعاً کدام واحدهای استراتژیک سازمان زیان‌آور و کدام سودآور است، تصمیم‌گیری روی حذف یک واحد یا افزایش سرمایه‌گذاری روی واحد دیگر، تسهیل می‌شود. ملاحظه این تصویر کلی از واحدهای استراتژیک تشکیل دهنده سازمان، تخصیص و توزیع منابع سازمان را نیز آسان می‌کند. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۱۷۶)

۱- لغت‌نامه وبستر، پرتفولیو را جلدها و پوشه‌های انعطاف‌پذیر و لولاداری تعریف می‌کند که اوراق عکسها و جزوات پراکنده را به طور مرتب در کنار هم نگه می‌دارد. این مفهوم در محدوده مفاهیم تجاری اوراق بهادار سرمایه‌گذار یا مجموعه اوراق تجاری نزد یک موسسه مالی مثل بانک، معنی شده است. در یک معنا از پرتفولیو به عنوان سبد سرمایه‌گذاری تعبیر شده است.

دو روش اصلی و متداول در تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارتند از: ماتریس گروه مشاوران بوستون^۱ و ماتریس نمایشگر فعالیتهای شرکت جنرال الکتریک^۲.

۹-۸-۱) ماتریس گروه مشاوران بوستن BCG

یکی از روشهای متداول در تجزیه و تحلیل استراتژیک سازمان و محصولات آن توسط گروه مشاوران بوستن ارائه گردید. این گروه نتایج تحقیقات خود را در قالب ماتریس تصمیم‌گیری ارائه کرد که بنام خود گروه، ماتریس گروه مشاوران بوستن، معروف است. این ماتریس با نام ماتریس رشد / سهم بازار نیز خوانده می‌شود. ماتریس گروه مشاوران بوستن بر پایه دو مفهوم منحنی تجربه (یادگیری) و دوره عصر محصول، استوار است. این ماتریس برای سازمانهایی که چند محصول تولید می‌کنند یا در چند رشته فعالیت دارند، بسیار مفید و مناسب است. این سازمانها با استفاده از ماتریس گروه مشاوران بوستن می‌توانند موقعیت محصولات خود را در بازار بر اساس دو متغیر نرخ رشد و سهم نسبی از بازار، تعیین کنند و سود یا زیان آوری آنها را نسبت به یکدیگر مورد سنجش قرار دهند. (Tilles, 1996: 112) در اینجا به تعریف دو متغیر مورد استفاده در این ماتریس می‌پردازیم.

- نرخ رشد بازار: بیانگر نرخ افزایش فروش یک محصول است.
 - سهم نسبی از بازار: بیانگر نسبت فروش یک محصول به فروش همان محصول است به وسیله قوی‌ترین رقیب در یک مدت معین می‌باشد.
- مقادیر نرخ رشد بازار و سهم نسبی از بازار را می‌توان از طریق روابط زیر به دست آورد:

$$\text{نرخ رشد بازار محصول در سال } n = \frac{\text{ارزش کل فروش محصول در سال } (n-1) - \text{ارزش کل فروش محصول در سال } n}{\text{ارزش کل فروش محصول در سال } (n-1)}$$

$$\text{سهم نسبی شرکت از بازار محصول در سال } n = \frac{\text{میزان فروش محصول توسط شرکت در سال } n}{\text{میزان فروش محصول توسط قوی‌ترین رقیب در سال } n}$$

تصمیمات استراتژیک با توجه به نمودار ۹-۳ در یکی از چهار حالت علامت سوال، ستاره، گاو شیرده و سگ قرار می‌گیرد.

^۱ - Boston Consultion Group (BCG) Matrix

^۲ - General Electric (GE) Business Screen

نمودار ۹-۳: ماتریس گروه مشاوران بوستن BCG



علامت سوال: محصولاتی هستند که تقاضا برای آن در بازار به صورت فزاینده در حال افزایش است؛ یعنی دارای نرخ رشد بازار بالایی می باشد. ولی سهم نسبی سازمان از بازار محصول بسیار کم می باشد. محصولات و خدماتی که در ناحیه علامت سوال قرار دارند، مستعد رشد و توسعه در سازمان هستند؛ ولی برای رشد و توسعه این قبیل محصولات نیاز به نقدینگی فراوان و سرمایه گذاری مناسب است و این موضوع در حالی است که هنوز خود این محصولات به مرحله ایجاد درآمد و نقدینگی برای سازمان نرسیده اند. در اینجا لازم است مدیران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان تصمیم بگیرند که آیا می خواهند بروی محصولاتی که در ناحیه علامت سوال قرار دارد سرمایه گذاری نمایند و در صورت موفقیت آن را به سمت ستاره شدن پیش ببرند یا اینکه با عدم سرمایه گذاری آن را به سمت ناحیه سگ سوق داده و از چرخه تولید حذف کنند.

ستاره: ستاره ها عموماً بیانگر بهترین وضعیت برای محصولات و خدمات یک سازمان می باشد. محصولات و خدماتی که در این ناحیه از ماتریس BCG قرار دارند دارای سهم نسبی بالایی از افزایش در بازار بوده و در عین حال بازار این محصولات و خدمات نیز در حال گسترش و توسعه هستند. قطعاً محصولات یا خدماتی

که در ناحیه ستاره قرار دارند، سودآوری زیادی را برای سازمان به ارمغان می آورند؛ ولی باید به این نکته توجه داشت که برای حفظ این محصولات یا خدمات در موقعیت ستاره، سازمان باید سرمایه گذاریهای خود را افزایش دهد. سازمانها در ناحیه محصولات و خدمات ستاره، غالباً از استراتژیهای مختلف توسعه ای استفاده می کنند.

گاو شیرده: محصولات یا خدماتی که در ناحیه گاو شیرده قرار دارند دارای نرخ رشد بازار بسیار کم یا نزدیک به صفر هستند که در حقیقت بیانگر رکود بازار می باشد؛ ولی این محصولات یا خدمات گاو شیرده، در یک بازار راكد، سهم نسبی قابل توجهی را مال خود کرده اند. این موضوع سبب می شود سازمانها، بدون مخاطره و نگرانی، سود مناسبی را به دست آورند. این سازمانها غالباً نقدینگی کسب شده از محصولات و خدمات ناحیه گاو شیرده را برای توسعه محصولات و خدمات ناحیه ستاره و علامت سوال به کار می برند. استراتژی سازمانها در این ناحیه، معمولاً ثبات و حفظ وضع موجود است.

سگ: نامساعدترین وضعیت در ماتریس BCG، محصولات یا خدماتی است که در ناحیه سگ قرار می گیرند. این نوع محصولات یا خدمات دارای نرخ رشد بازار صفر و سهم نسبی بازار بسیار کم می باشد. معمولاً محصولات و خدماتی که در ناحیه سگ قرار می گیرند، نه تنها برای سازمان سودآوری ندارند، بلکه باعث ایجاد هزینه هایی برای سازمان می شوند. عموماً به شرکتهایی که دارای این نوع محصولات یا خدمات هستند، توصیه می شود که سگها را بفروشند و یا رها سازند، مگر اینکه دلیل قانع کننده ای برای نگهداری آنها وجود داشته باشد.

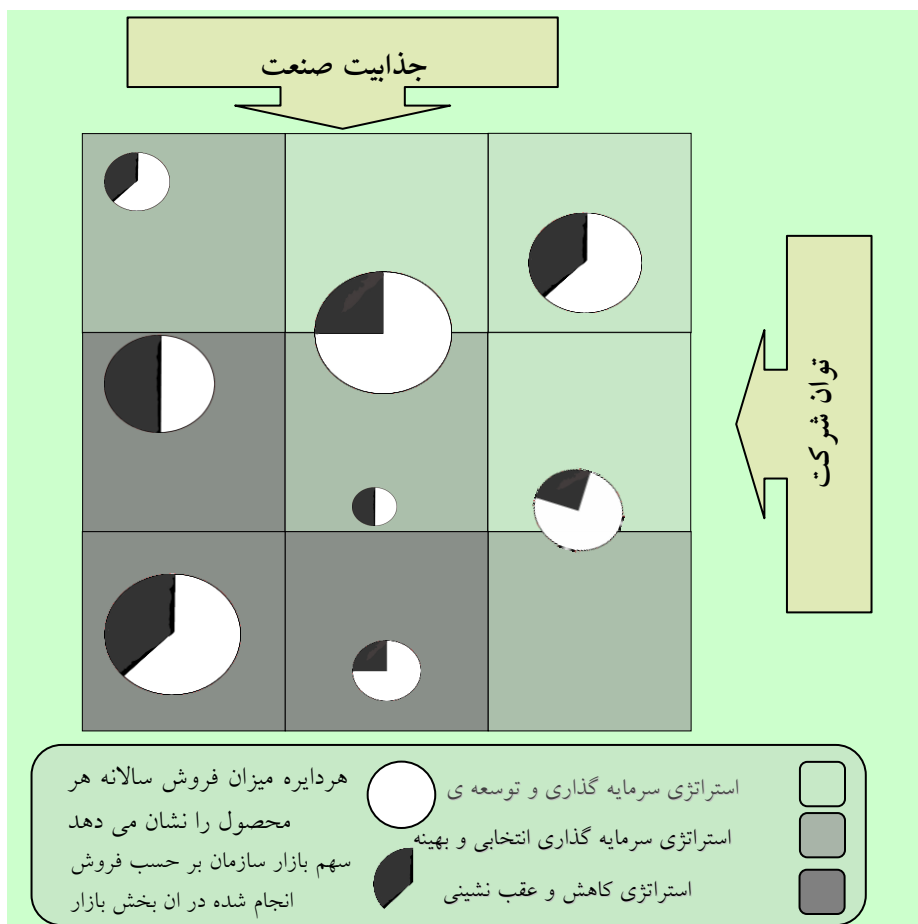
۹-۸-۲) روش جنرال الکتریک

شرکت جنرال الکتریک با ارائه یک روش برای برنامه ریزی و تصمیم گیری استراتژیک، خواست تا محدودیتهای روش گروه مشاوران بوستن را جبران نماید. ماتریسی که توسط شرکت جنرال الکتریک ارائه گردید بر خلاف ماتریس BCG^۱ برای بررسی درونی و بیرونی سازمان، چندین عامل و ویژگی را مد نظر قرار می داد. از سوی دیگر ماتریس جنرال الکتریک (GE) ویژگی های دورنی و بیرونی را فقط به دو طبقه بالا و پایین، شدید یا ضعیف، تقسیم نمی کرد و حالت متوسط را نیز در نظر می گرفت. بنابراین در ماتریس GE بجای چهارخانه ماتریس BCG، از نه خانه استفاده می شود تا ارزیابی های دقیقتری بین موقعیتهای واحدهای کسب و کار پدید آید. همانطور که در نمودار ۹-۴ می بینید، ماتریس جنرال الکتریک دارای دو

^۱ - ماتریس BCG تنها یک معیار محیطی (نرخ رشد بازار) و یک معیار سازمانی (سهم نسبی از بازار) را مورد توجه قرار می داد.

بعد جذابیت صنعت و توان شرکت می باشد. هر یک از ابعاد مطرح شده ناشی از عوامل متعددی هستند که در داخل و خارج سازمان وجود دارند.

نمودار ۹-۴: ماتریس نمایشگر فعالیتهای شرکت جنرال الکتریک



منبع: رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۲۱۶

بعد جذابیت صنعت با توجه به تأثیر چندین عامل و ویژگی محیطی، تعیین می شود. (جدول ۹-۲)

جدول ۹-۲: برخی از عوامل موثر بر جذابیت صنعت

حوزه جغرافیایی رقابت (ناحیه ای، ملی و جهانی)	حجم بازار
مراحل تکامل صنعت و محصولات جایگزین	نرخ رشد بازار در حال و آینده
موانع ورود به صنعت	حساسیت قیمت
تعداد رقبا	سطح رقابت
امکانات عرضه کنندگان	امکان وجود ادغام عمودی
سودآوری صنعت	سرمایه مورد نیاز

بعد دیگر ماتریس GE، توان سازمان می باشد. توان سازمان نشاندهنده قدرت و قوت یک سازمان در عرصه رقابتی یک کسب و کار یا صنعت می باشد. توان سازمان در ماتریس GE با توجه به چندین عامل و ویژگی های دورنی سازمان تعیین می شود که به برخی از آنها در جدول ۹-۳ اشاره شده است.

جدول ۹-۳: برخی از عوامل موثر بر توان شرکت

نیروی انسانی ماهر و با انگیزه	گرایش به سود و درآمد و کاهش هزینه‌ها
گرایش به نوآوری	وجود سیستم‌های طرح‌ریزی، هدایت و کنترل
توان مالی شرکت	تحقیق و توسعه مناسب
قیمت‌های رقابتی	تبلیغات و توزیع اثربخش
وجود سیستم‌های یادگیری در شرکت	دسترسی به مواد ارزان قیمت و باکیفیت
تصویر مناسب سازمان نزد جامعه	وجود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب

باید توجه داشت که برای تعیین وزن و امتیاز هر یک از عوامل درونی و بیرونی برای تعیین توان سازمان و جذابیت صنعت، لازم است که از نظرات کارشناسان و خبرگان که آگاه به شرایط درونی و بیرونی سازمان هستند، استفاده شود. با بدست آوردن میزان جذابیت صنعت و توان سازمان، با توجه به نمودار ۸-۴، استراتژی یک سازمان را تعیین می کنیم.

۹-۹) استراتژی سرپرستی

استراتژی سرپرستی، واحدهای سازمان را از حیث منابع و توانمندی‌های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم‌افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می‌دهد. در حالی که در تجزیه و تحلیل پرتفولیو واحدهای سازمانی به عنوان سرمایه‌گذاری‌های مستقل و منفک از یکدیگر و از دیدگاه مالی مورد توجه قرار می‌گرفت. کمپل^۱، گولد^۲ و الکساندر^۳ معتقدند که استراتژی سرپرستی با تمرکز بر شایستگی‌های محوری و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری‌اش، استراتژی سازمان را تعیین می‌کند. (Alexander and Others, 1995: 17) از دیدگاه سرپرستی، وظیفه شرکت مادر عبارتست از فراهم آوردن منابع لازم برای واحدهای استراتژیک و توزیع مهارتها و قابلیت‌ها میان واحدها به منظور ایجاد هم‌افزایی و نیز ایجاد صرفه‌جویی‌های مقیاس از طریق هماهنگ نمودن فعالیتهای واحدهای سازمانی است. این استراتژی بر زنجیره ارزشی بخش تولیدی تاکید دارد؛ و ارتباط و تعامل واحدهای مختلف را با شرکت مادر، تعیین می‌کند.

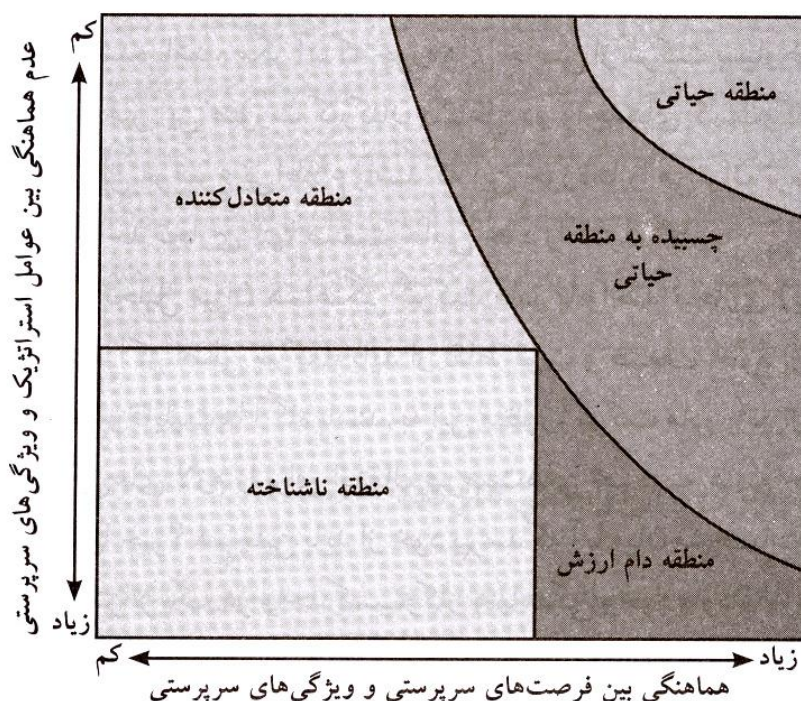
¹ - Campbell

² - Goold

³ - Alexander

کمپل، گولد و الکساندر با ارائه ماتریس هماهنگی سرپرستی، تناسب واحدهای استراتژیک را با شرکت مادر با توجه به دو بُعد اثرات مثبت و منفی شرکت سرپرست یا مادر بروی واحدهای تابعه خود، مورد بررسی قرار داده‌اند. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۳۵۰) ترکیب این دو بُعد، پنج موقعیت متفاوت را در ماتریس هماهنگی سرپرستی، همانند نمودار ۵-۹ بوجود می‌آورند که هر کدام استنتاجات خاص خود را برای استراتژی سازمان دارند.

نمودار ۵-۹: ماتریس هماهنگی سرپرستی



منبع: همان، ۱۳۸۹: ۳۵۰

*** استراتژی منطقه حیاتی:** واحدهای استراتژیک سازمانی که در این منطقه قرار می‌گیرند، قلب و محور سرنوشت آتی سازمان می‌باشند. این واحدها فرصتهایی برای رشد سازمان تلقی شده و سازمان مادر آنها را در اولویت تخصیص منابع و رشد قرار می‌دهد.

*** استراتژی چسبیده به منطقه حیاتی:** واحدهای استراتژیک سازمانی در این منطقه مورد توجه و حساسیت بالای شرکت مادر قرار می‌گیرند. شرکت مادر سعی می‌کند تا آنها را به سمت واحدهای منطقه حیاتی سوق دهد. در چنین حالتی شرکت مادر باید بداند که زمان مناسب برای مداخله و سرمایه‌گذاری روی این واحدها، کی است و چگونه باید مداخله نماید.

* **استراتژی منطقه متعادل کننده:** واحدهای استراتژیک سازمانی که در این منطقه قرار می‌گیرند، برای سالهای طولانی با شرکت مادر همراه بوده‌اند و در این مدت بسیار موفقیت آمیز عمل کرده‌اند. این واحدها عموماً نقدینگی و سرمایه لازم را جهت سرمایه‌گذاری در اختیار شرکت مادر قرار می‌دهند.

* **استراتژی منطقه ناشناخته:** واحدهای استراتژیک سازمانی که در این منطقه قرار می‌گیرند، عموماً باعث هدر رفتن و تقلیل توان استراتژیک مادر می‌گردند و فرصت کمی برای رشد و توسعه دارند. شرکت مادر همواره سعی دارد بجز در شرایط خاص، سرمایه‌های خود را از این منطقه خارج نماید.

* **استراتژی منطقه دام ارزش:** واحدهای استراتژیک سازمانی که در این منطقه قرار می‌گیرند، ممکن است بزرگترین اشتباه شرکت مادر را رقم بزنند. زیرا این واحدها بیانگر فرصتهایی برای رشد و توسعه هستند، در حالی که شرکت مادر ویژگیها و عوامل استراتژیک لازم را برای موفقیت در این واحدها ندارند. شرکت مادر باید با نهایت دقت از وارد شدن به منطقه دام ارزش پرهیز نموده و سرمایه‌های خود را در آن تباہ ننماید.

۹-۱۰) استراتژی‌های سطح کسب و کار

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند. استراتژی کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) یا به هر دو شکل باشد. (Afwa, 2004: 93) در واقع استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند.

استراتژی کسب و کار (تجاری) یک مسیر حرکت و توسعه برای یک کسب و کار (تجارت) است و نگرش کلی نحوه ساخت و تحکیم موقعیت رقابتی^۱ بلندمدت شرکت را در آن کسب و کار و تجارت مشخص می‌کند. (Hodgetts, 2005: 412) استراتژیهای کسب و کار یا تجاری موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- واکنش نسبت به تغییرات صنعتی، اقتصادی و قانونی (آئین نامه‌ای) در کسب و کار و صنعت
 - اقدامات و ابتکارات رقابتی که به امتیاز پایدار رقابتی در آن کسب و کار، منجر می‌شود.
 - متحد و منسجم ساختن ابتکارات استراتژیک حوزه‌های وظیفه‌ای در یک کسب و کار
 - پرداختن به مسائل استراتژیک مربوط به موقعیت رقابتی و داخلی شرکت در یک کسب و کار
- باید توجه داشت که ممکن است برخی از استراتژی‌های سطح کل سازمان و سطح کسب و کار، مشابه همدیگر باشند. استراتژی‌هایی که عموماً در سطح کسب و کار مطرح هستند در سه دسته زیر قرار می‌گیرند:
- ۱- استراتژی‌های توسعه‌ای ۲- استراتژی‌های رقابتی ۳- استراتژی‌های مشارکتی

¹ - Competitive position

۹-۱۱) استراتژی‌های توسعه‌ای

استراتژی‌های توسعه‌ای اشاره به آن دسته از استراتژی‌هایی است که نیاز به تلاش متمرکز و فشرده دارند تا بدان وسیله سازمان‌ها بتوانند محصولات تولیدی خود را از نظر رقابتی، بهبود بخشند. (David, 1999: 131) در یک دسته‌بندی کلی، استراتژیهای توسعه‌ای شامل سه استراتژی مشخص است، که عبارتند از:

۱- استراتژی نفوذ در بازار ؛ ۲- استراتژی توسعه بازار ؛ ۳- استراتژی توسعه محصول

هدف استراتژیهای توسعه‌ای، تمرکز بر روی کسب و کارهای فعلی سازمان است. با توجه به استراتژیهای توسعه‌ای، سازمان منابع خود را به رشد سودآور محصولات تولیدی در بازارهای مشخص، تخصیص می‌دهد. درک دلایل انتخاب استراتژیهای توسعه‌ای، توسط سازمان آسان است. ریسک و احتمال خطر این نوع از استراتژیها، نوعاً کمتر است و به منابع اضافی کمتری نیاز دارند. همچنین این استراتژیها به مهارت‌های شناخته شده سازمان تاکید دارند. در این میان یکی از اساسی‌ترین خطرهای که سازمانها با استراتژیهای توسعه‌ای با آن روبرو هستند، تغییرات ناشی از عملکرد صنعت است. (Pearce & Robinson, 2000)

۹-۱۱-۱) استراتژی نفوذ در بازار

سازمانها با اتخاذ استراتژی نفوذ در بازار سعی می‌کنند تا با انجام یک سری از فعالیتهای بازاریابی، سهم خود را از فروش محصولات و خدمات فعلی در بازار موجود افزایش دهند. استراتژی نفوذ در بازار در بسیاری از سازمان‌ها از جمله در سازمان‌های کوچک و متوسط باعث موفقیت شده است. علت موفقیت کسب تخصص در سطح صنعت است. با تمرکز روی یک محصول در یک بازار و با یک نوع تکنولوژی، سازمان می‌تواند در زمینه مهارت تولید، بازاریابی، حساسیت مشتری و شهرت در بازار به مزیت رقابتی دست پیدا نماید. (Hamel, 1998: 144) برخی از گزینه‌های مربوط به استراتژی نفوذ در بازار در جدول ۹-۴ آمده است:

جدول ۹-۴: گزینه‌های استراتژیک نفوذ در بازار

افزایش میزان خرید با دادن تخفیف برای مصرف بیشتر	افزایش نرخ مصرف مشتریان فعلی
افزایش نرخ فرسایشی محصول	
تبلیغ کاربردهای دیگر	
مشخص کردن تفاوت‌های نام تجاری محصول	جذب مشتریان سایر رقبا
افزایش کوششهای ترویجی	
ایتکار کاهش قیمت	
تشویق به استفاده آزمایشی از طریق نمونه مجانی، تخفیف در قیمت و غیره	جذب مشتریان بالقوه برای خرید محصول
قیمت گذاری بالا یا پایین - بعد روانی در قیمت گذاری	
تبلیغ کاربردهای جدید همراه با نوآوریهای ارائه شده	

۹-۱۱-۲) استراتژی توسعه بازار

سازمانها با اتخاذ استراتژی توسعه بازار سعی می‌کنند تا محصولات و خدمات فعلی خود را به بازارهای جدید عرضه دارند. این بازارهای جدید می‌تواند شامل مناطق جغرافیایی جدید گروههای اجتماعی مختلف جامعه، طبقات اقتصادی مختلف جامعه و ... باشد. به عنوان نمونه سازمانهایی که در شهرها مختلف، مناطق گوناگون یک کشور یا در کشورهای دیگر با ایجاد شعبه به ارائه محصولات و خدمات خود می‌پردازند از استراتژی توسعه بازار تبعیت می‌کنند. برخی از گزینه‌ای مربوط به استراتژی توسعه بازار در جدول ۹-۵ آمده است.

جدول ۹-۵: گزینه‌های استراتژیک توسعه بازار

توسعه منطقه‌ای	ورود به بازارهای جغرافیایی جدید
توسعه ملی	
توسعه بین‌المللی	
ارائه محصولات برای سایر بخش‌های بازار	جذب سایر بخش‌های بازار
ورود به سایر کانالهای توزیع و فروش محصولات	
گسترش تبلیغات در انواع وسایل ارتباط جمعی	

۹-۱۱-۳) استراتژی توسعه محصول

سازمانها با اتخاذ استراتژی توسعه محصول، سعی می‌کنند، تا با ایجاد تغییرات اساسی در محصولات فعلی یا با ارائه محصولات جدید ولی مرتبط با صنعت و زمینه فعالیت سازمان، میزان رضایت مشتریان فعلی را افزایش داده و باعث افزایش فروش گردند. پیاده‌سازی این استراتژی به صورت مطلوب باعث کسب شهرت و نام تجاری مناسب برای سازمان و محصولات آن خواهد بود. از سوی دیگر این استراتژی باعث طولانی‌تر شدن و افزایش چرخه عمر محصولات سازمان خواهد شد. در اینجا برخی از گزینه‌های مربوط به استراتژی توسعه محصول در جدول ۹-۶ آمده است.

جدول ۹-۶: گزینه‌های استراتژیک توسعه محصول

سازگار کردن با نظرات و پیشرفت های دیگر	پدید آوردن مشخصه های جدید در محصول
تغییر دادن (رنگ، حرکت، صدا، بو، شکل، ساخت)	
تقویت کردن (کوچکتر، کوتاهتر سبک تر)	
جایگزین کردن (محتوی، فرآیند و قدرت متفاوت)	
تنظیم مجدد (مدل، آرایش، ترتیب و اجزای متفاوت)	
معکوس کردن (پشت و رو کردن)	
ترکیب کردن (آمیختن، آلیاژ کردن، هماهنگ کردن، ترکیب واحدها، آرم‌ها)	
توسعه تنوع کیفیت	
توسعه مدل ها و اندازه های جدید (تنوع محصول)	

۹-۱۲) استراتژی‌های رقابتی

استراتژی رقابتی شامل اقداماتی برای جذب مشتری، مقاومت در برابر فشارهای رقابتی، و تقویت و استحکام موقعیت بازار شرکت می‌باشد. به عبارت دیگر، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع، تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی. مطابق تعریف فوق یک استراتژی رقابتی باید سه مورد زیر را مشخص سازد: (Porter, 1996)

۱- چه (اهدافی می‌باید محقق گردد؟)

۲- کجا (روی کدام صنعت و بازار محصولات می‌باید تمرکز و تاکید کرد؟)

۳- چگونه (برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدات محیطی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار، کدام منابع را به هریک از بازار محصولات تخصیص داد و چه فعالیت‌هایی را باید در خصوص هر یک از آنها انجام داد؟)

به دست آوردن برتری رقابتی و تربیت گروهی از مشتریان دائم و وفادار برای سازمان و همچنین بالا بردن قدر و ارزش سازمان در مقابل رقبا با رعایت اصول اخلاقی و شرافت‌مندانه از مهمترین اهداف استراتژیهای رقابتی می‌باشد. استراتژیهای رقابتی به لحاظ گستره و قلمرو از استراتژی‌های تجاری محدودتر است و روی برنامه مدیران برای رقابت موفقیت‌آمیز تاکید دارد.

به منظور بررسی استراتژی‌های رقابتی، آشنایی با پنج نیروی رقابتی، تعریف شده توسط مایکل پورتر، ضرورت دارد. در فصول قبل به صورت کامل این پنج نیرو مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در مواجهه با پنج نیروی رقابتی، اصولاً شش نوع استراتژی رقابتی در صنعت وجود دارد که عبارتند از: (Dickel, 2010)

۱- استراتژی رهبری کم هزینه

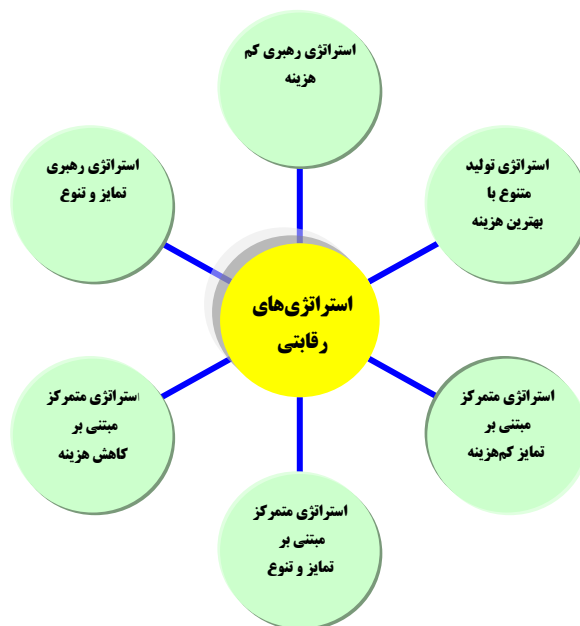
۲- استراتژی رهبری تمایز و تنوع

۳- استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه

۴- استراتژیهای تمرکز }
 ۱-۴: استراتژی تمرکز مبتنی بر کاهش هزینه
 ۲-۴: استراتژی تمرکز مبتنی بر تمایز و تنوع
 ۳-۴: استراتژی تمرکز مبتنی بر تمایز کم هزینه

بکارگیری موفق هر کدام از این استراتژیها مستلزم تعهد کلی و تمهیدات سازمانی لازم است. ما در اینجا به شرح و توضیح هر یک از این استراتژی‌های شش گانه رقابتی پرداخته‌ایم.

نمودار ۹-۶: استراتژیهای رقابتی در سطوح کسب و کار



۹-۱۲-۱) استراتژی رهبری کم هزینه

کاهش هزینه‌ها نسبت به رقبای، به عنوان موضوع و هدف استراتژی تجاری شرکت، منجر به یافتن راه‌هایی برای بیرون راندن هزینه‌ها از شرکت در هر سال خواهد گردید. عبارت دیگر، رهبری کم هزینه به معنی هزینه‌های کلی پایین است، و نه فقط هزینه‌های پایین ساخت یا تولید. در همین راستا از مهمترین عوامل مؤثر در استراتژی رهبری کم هزینه، به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

جدول ۹-۷: عوامل مؤثر در استراتژی رهبری کم هزینه

نواوری در تولید	محصول غیر تجمعاتی و ساده
اتوماسیون	سادگی طراحی محصول
خرید دارائی‌های ارزان قیمت	کنترل مواد خام
کاهش هزینه سربار	هزینه کم نیروی کار
صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه	کمک‌های دولت
صرفه جویی ناشی از تولید در مقیاس	مزیت محل جغرافیایی

منبع: Schoeffler, 2004: 67

برتری رقابتی مستمر و پایدار نسبت به رقبای، با استفاده از اهرم کاهش هزینه‌ها به عنوان مبنایی برای کاهش هزینه‌ها نسبت به رقبای و بدست آوردن سود یا بدست آوردن تفاوت سود بیشتر با توجه به بهای موجود می‌باشد که با بکارگیری استراتژی رهبری کم هزینه قابل حصول می‌گردد.

۹-۱۲-۲) استراتژی رهبری تمایز و تنوع

گروه دوم استراتژی‌های رقابتی، استراتژی‌های رهبری تمایز و تنوع می‌باشد. مقصود اصلی این استراتژی‌ها، گنجاندن ویژگیهای متمایز و متنوع برای ترغیب نمودن خریداران به ترجیح دادن کالا / خدمات شرکت نسبت به مارک های رقیب و مشابه می‌باشد. با گسترش روز افزون تکنولوژی و فضاهای تولیدی، مشتریان همواره گزینه‌های متعددی برای خرید، از بین محصولات مشابه موجود، دارند؛ و شاید یکی از کلیدی‌ترین راهکارهایی که می‌تواند در این زمان مفید واقع گردد ارائه خدماتی است که علاوه بر نیازهای عملکردی، نیازهای انگیزشی مشتریان را هم بپوشاند و برایشان جذابیت ایجاد نماید؛ بدین منظور استراتژی رهبری تمایز و تنوع می‌تواند بکار گرفته شود. سازمانها با اتخاذ این استراتژی، کالاها و خدماتی را ارائه می‌کنند که برای شرکت در بین رقبا ایجاد تمایز کند و دلیلی باشد برای انتخاب محصولات سازمان توسط مشتری و در نهایت وفادار کردن آنها و سودآوری سازمان. همچنین، شرکت‌ها می‌توانند محصولات خود را به هفت طریق و ابزار نسبت به دیگر رقبا متمایز و متنوع سازند. در ادامه در جدول ۹-۸ به ابزارها و طرق ایجاد تمایز و کاربری آنها اشاره گردیده است. یک شرکت به منظور خلق چنین تمایزاتی، می‌تواند یک یا تعداد بیشتری از این گزینه‌ها را در پیش گیرد.

جدول ۹-۸: ابزار تمایز در استراتژی‌های رهبری تمایز و تنوع

ابزار تمایز	کاربری
ویژگی‌های محصول	اصلاح و تغییر خصوصیات و قابلیت‌های محصولات و خدمات عرضه شده
پیوستگی بین عملیات	پیوستگی مابین بخش‌ها و دپارتمان‌های شرکت
زمان عرضه محصولات	پیش‌تاز بودن یا زمان‌بندی دقیق در ورود/خروج به/ از بازار
مکان عرضه محصولات	دسترسی پذیری توسط مصرف کننده یا ایجاد پیوستگی و یکپارچگی بواسطه شرکت و کانال‌های توزیع
آمیخته محصول	برخورداری از محصولات مرتبط سازگار و با قابلیت انطباقی
پیوستگی با سایر شرکت‌ها	مشارکت‌ها و اتحادها
شهرت و آوازه شرکت	شناخته شده بودن بواسطه کیفیت، خدمات و یا متعالی بودن

منبع: Bettis, 2003: 202

۹-۱۲-۳) استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه

این استراتژی آمیزه‌ای از تاکید استراتژیک بر هزینه پایین و تاکید استراتژیک بر تمایز می‌باشد. در حقیقت استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه، بر ساخت کالاهای خوب با هزینه پایین تاکید داشته و برای پول مشتری ارزش قائل می‌شود. یکی از اهداف این استراتژی ایجاد ارزش بیشتر از طریق برآورده ساختن توقعات و انتظارات خریدار و یا فراتر رفتن از این نیازها در خصوص ویژگیهای کالا و کاهش قیمت است. از اهداف

دیگر استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه، مشهور شدن به عنوان تولید کننده کم هزینه کالا با دارا بودن ویژگیهای خوب و عالی کالا و سپس استفاده از امتیاز قیمت برای زیر قیمت کردن مارکهای مشابه می‌باشد. یکی از راههای نیل به موفقیت در این استراتژی، هماهنگی ساختن شرکت با رقبای نزدیک به لحاظ ویژگیهای اصلی محصول و شکست رقبا به لحاظ هزینه است. (Hill, 1992: 20) تخصص و مهارت در گنجاندن ویژگیهای کالای خوب با قیمتی پایین تر از رقبا و توانایی محدود ساختن رقبا از طریق کاهش قیمت‌ها و فراهم نمودن کالاهای بهتر، از دیگر راههای رسیدن به موفقیت در استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه است.

۹-۱۲-۴) استراتژی‌های تمرکز

این استراتژیها بیانگر تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. مقصود اصلی در استراتژی‌های متمرکز، ورود به یک بازار مشخص و تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در آن حوزه خاص می‌باشد. به عبارت دیگر هدف اصلی در این دسته از استراتژیها، خدمت بیشتر به خریداران در یک بازار امن هدف می‌باشد.

در پیش گرفتن استراتژی تمرکز، به معنای نادیده گرفتن بخشهای دیگر بازار، و فعالیت در یک بخش مشخص می‌باشد. بنابراین استراتژی‌های تمرکز همواره حاکی از یک سری محدودیت‌ها در مورد سهم بازار قابل دسترس می‌باشد. استراتژیهای تمرکز لزوماً مستلزم ایجاد نوعی توازن بین سودآوری و حجم فروش است؛ لذا تعیین عواملی که بخشی از بازار را برای تمرکز جذاب می‌گرداند، خواسته تمامی سازمانها می‌باشد. در همین راستا برخی از مهمترین عوامل عبارتند از: (پورتر، ۱۳۸۴: ۸۷)

- ۱- به اندازه کافی برای سوددهی بزرگ باشد.
 - ۲- به قدر کافی برای اینکه از نظر رقبا در درجه دوم اهمیت قرار گیرد، کوچک باشد.
 - ۳- دارای استعداد کافی و مناسب برای رشد و توسعه باشد.
 - ۴- هیچ یک از رقبا در این بخش متمرکز نشده باشد.
 - ۵- خریداران در این بخش نیازمند تخصص و یا ویژگیهای کالاهای سفارشی باشند.
 - ۶- شرکت از منابع کافی برای خدمت موثر به بخش بازار برخوردار باشد.
- استراتژی‌های تمرکز بر این اصل استوار است که سازمان از این طریق می‌تواند موثرتر و کاراتر از رقبای دیگر که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند، به هدف استراتژیک و محدود خود برسد. (همان، ۱۳۸۴: ۸۴) در نتیجه سازمان از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک بازار هدف خاص، به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها را در ارائه محصولات کاهش می‌دهد و یا هر دوی آنها. بر این اساس عموماً استراتژی‌های تمرکز در قالب سه رویکرد استراتژیک زیر پیاده می‌شود: (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۲۵۲-۲۵۸)

۱- استراتژی‌های تمرکز مبتنی بر کاهش هزینه: هدف اصلی این استراتژیها کاهش هزینه‌ها نسبت به رقبا در جهت خدمت به بازار هدف است. در واقع استراتژی‌های تمرکز مبتنی بر کاهش هزینه بر بخش محدودی از خریداران متمرکز می‌باشد و رقبا را با تکیه بر هزینه‌های پایین و قیمت‌های مناسب برای خریداران (مزیت قیمت) از صحنه رقابت خارج می‌کند. شرکت هواپیمایی ساوس وست^۱ از این استراتژی در ارائه خدمات خود استفاده می‌کند.

۲- استراتژی تمرکز مبتنی بر تمایز و تنوع: هدف اصلی این استراتژیها ارائه محصولات و خدمات تولیدی متفاوت و متمایز از رقبا برای خریداران واقعی در بازار هدف است. در واقع استراتژی‌های تمرکز مبتنی بر تمایز و تنوع، به تولید کالاها و خدمات منطبق بر ویژگیهای منحصر به فرد و خاص مشتریان در بازار هدف تاکید دارد و کالاها و خدمات ویژه آن مشتریان در بازار هدف را در اختیارشان می‌گذارد. شرکت خودروسازی رولز رویس^۲ از این استراتژی در تولید محصولات خود استفاده می‌کند.

۳- استراتژی‌های تمرکز مبتنی بر تمایز کم هزینه: هدف اصلی این استراتژیها ارائه محصولات و خدمات تولیدی متفاوت و متمایز از رقبا با قیمتی مناسب و تا حد امکان پایین برای مشتریان و خریداران در بازار هدف است. شرکت خودروسازی پورشه^۳ از این استراتژی در تولید محصولات خود استفاده می‌کند.

۹-۱۳) استراتژی‌های مشارکتی

استراتژیهای مشارکتی^۴ آن دسته از استراتژیهایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت و کسب و کار از طریق همکاری، ونه مبارزه، با شرکتهای دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به غیر از تباری میان رقبا، که غیر قانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی ائتلاف استراتژیک^۵ می‌باشد. ائتلاف استراتژیک عبارتست از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را به طور مشترک دنبال می‌کنند و همه آنها از این مشارکت سود می‌برند. در دنیای امروز ائتلاف میان سازمانها، امری متداول و مرسوم شده است. برخی ائتلاف ها بسیار کوتاه مدت‌اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پایي در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه‌ای باشند بر ادغام کامل میان دو یا چند شرکت تشکیل دهنده ائتلاف. (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۸) در اینجا به انواع استراتژیهای مشارکتی و ائتلاف های استراتژیکی که در بین سازمانها متداول است اشاره می‌گردد:

^۱ - SOUTHWEST

^۲ - ROLLS ROYCE

^۳ - PORSCHE

^۴ - Cooperative

^۵ - Strategic Alliance

۹-۱۳-۱) سرمایه‌گذاری مشترک^۱

استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک بیانگر یک فعالیت تعاونی- تجاری است که به وسیله دو یا چند سازمان مستقل از یکدیگر و برای رسیدن به اهداف استراتژیک و مهم، انجام می‌شود. براساس این استراتژی یک شرکت یا سازمان مختلط و مستقل از سازمانهای بوجود آورنده، تشکیل می‌شود. سازمان مشترک تشکیل شده ضمن حفظ هویت و استقلال خود، میزان مالکیت، محدوده مسئولیت ها، ریسک ها و پاداش های مالی هر یک از شرکتهای سرمایه‌گذار را تعیین می‌کند. علت اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک آن است که شرکتهای سرمایه‌گذار به هر دلیلی مایل نیستند که در یکدیگر ادغام شوند. این دلایل ممکن است اقتصادی، حقوقی، و یا اجتماعی و غیره باشد.

۹-۱۳-۲) کنسرسیوم خدمات متقابل^۲

یکی از استراتژیهای مشارکتی معروف، کنسرسیوم خدمات متقابل می‌باشد. در اجرای این استراتژی دو یا چند سازمان یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و برای بهره‌برداری از فرصتهای موجود در محیط به صورت مشترک عمل می‌کنند. در کنسرسیوم خدمات متقابل هر یک از شرکتهای به تنهایی قادر به رسیدن به اهداف بزرگ خود نیستند و تنها با مشارکت یکدیگر و استفاده از منابع و امکانات همدیگر می‌توانند به اهداف استراتژیک خود دست یابند. کنسرسیوم خدمات متقابل ائتلافی ضعیف و موقت است که پس از دستیابی به هدف های تعیین شده، عموماً از بین می‌رود.

۹-۱۳-۳) مشارکت در زنجیره ارزش^۳

سازمانها با اتخاذ استراتژی مشارکت در زنجیره ارزش، سعی می‌نمایند که با شرکتهای بالا دستی یا پایین دستی زنجیره ارزش صنعت خود، یک مشارکت عمیق و گرم به وجود آورند. یک سازمان می‌تواند با امضای یک موافقت‌نامه یا قرارداد همکاری بلند مدت با یک توزیع‌کننده محصولات و خدمات (بالا دستی) و یا با یک تامین‌کننده منابع اولیه سازمان (پائین دستی)، نسبت به اتخاذ استراتژی مشارکت در زنجیره ارزشی صنعت خود، اقدام نماید.

۹-۱۳-۴) توافق و قراردادهای امتیاز^۴

توافق و قراردادهای امتیاز یکی دیگر از استراتژیهای مشارکتی هستند که بیانگر موافقت‌نامه و قرارداد امتیازی است که بین یک شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس منعقد می‌گردد و براساس آن شرکت تحت

^۱ - Joint venture

^۲ - Mutual service consortium

^۳ - Value – chain parthership

^۴ - Licensing arrangement

لیسانس به تولید و یا بازاریابی کالایی مشخص می‌پردازد که به سبب حق اختراع^۱ محافظت می‌شود. در این روش شرکت یا سازمان مجوز گیرنده در مقابل پرداخت وجهی معین و برای مدت زمان مشخص، حق استفاده از یک تکنولوژی، فرآیند یا محصولی را از شرکت مجوز دهنده، کسب می‌کند.

۹-۱۳-۵) دادن حق فروش یا نمایندگی فروش^۲

زمانی که برای یک سازمان، توزیع و فروش محصولات تولیدی خود بسیار پرهزینه و یا زمان‌بر باشد و یا این سازمان نتواند به برخی از بازارها خصوصاً در بازار بین‌المللی دست پیدا کند؛ اتخاذ استراتژی دادن حق فروش یا نمایندگی فروش بسیار مناسب است. در این نوع استراتژی، یک سازمان، توزیع و فروش محصولات خود را به یک سازمان دیگر در قالب نمایندگی فروش واگذار می‌کند. این استراتژی می‌تواند به صورت جزئی یا کامل اجرا شود. در حالت جزئی سازمان فقط بخشی از تولیدات و محصولات خود را در قالب قرارداد به نمایندگی‌های فروش واگذار می‌کند در حالی که در حالت کلی سازمان تمام تولیدات خود را برای فروش به یک شرکت دیگر واگذار می‌کند.

۹-۱۳-۶) استراتژی خوشه‌ای

استراتژی خوشه به معنی جمع شدن مجموعه‌ای از تولیدکنندگان یا ارائه‌کنندگان خدمات با زمینه‌های حرفه‌ای و چالشهای مشترک در یک محدوده جغرافیایی است. بنابراین سه نکته اساسی در رابطه با استراتژی خوشه‌ای وجود دارد که عبارتند از: (قیصری، ۱۳۸۶: ۶)

۱- استقرار در یک محدوده جغرافیایی: از دلایل اصلی طرح استراتژی خوشه‌ای، استفاده از مزایای موجود در تأمین مواد اولیه، تأمین خدمات مناسب منابع انسانی، خدمات طراحی محصول، خدمات بازاریابی، انبار مواد و ... به طور مشترک است. طبیعتاً مجاورت جغرافیایی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد چنین مزیتی دارد.

۲- زمینه‌ی کاری مشترک: حذف فعالیتهای موازی و تکراری یکی از راههای افزایش بهره‌وری است. این نوع فعالیتهای مشابه را در مجموعه واحدهایی که دارای زمینه کاری مشترک هستند، می‌توان تشخیص داد. مثلاً قطعه‌سازان عمدتاً نیاز به خرید فولاد کربنی یا فولاد پر کربن و یا جذب آموزش فنی و حرفه‌ای و مدیریتی برای افراد خود دارند. عامل دیگری که واحدهای یک خوشه را به هم پیوند می‌دهد، نیاز این واحدها به فعالیتهای همدیگر است. بعضی از این واحدها تکمیل‌کننده کار یا محصول دیگر واحدها هستند؛ بنابراین نوعی همکاری و منافع مشترک آنها را به هم پیوند می‌دهد. سایر مشترکاتی که می‌توان برشمرد، عبارتند از: وجود تأمین‌کنندگان مشترک، منابع نیروی کار مشترک، تکنولوژی مشترک، مشتریان و کانال‌های توزیع

^۱ - Patent

^۲ - Agencg

مشترک. به همین دلیل است که در تعریف استراتژی خوشه‌ای بر وجود زمینه‌های کاری مشترک یا قرار داشتن در صنعت مشترک تأکید می‌شود.

۳- وجود مزیت رقابتی و چالش‌های مشترک: یکی از انگیزه‌های قدرتمند برای اجرای استراتژی خوشه‌ای در یک صنعت، وجود چالش‌ها و مشکلات مشترک پیش رو است. افزایش رقابت‌پذیری در بازار به منظور تضمین ادامه‌ی کسب و کار یکی از چالش‌های طبیعی در بازار آزاد است. عموماً مزایای رقابتی ناشی از بهره‌وری، نوآوری، شرایط تقاضا، مجاری اطلاعاتی، نیروی انسانی ماهر، سرمایه و غیره است. با اتخاذ استراتژی خوشه‌ای، سازمانها می‌توانند با همکاری یکدیگر ضعفها و محدودیتهای خود را پوشش داده و بر چالشهای مشترک غلبه نموده، و به مزایای رقابتی مناسبی دست یابند.

استراتژی خوشه‌ای عمدتاً معطوف به شرکتهای کوچک و متوسط است. سازمانهای بزرگ خود امکانات لازم را برای فعالیت در مقیاس اقتصادی دارند، مزیتی که سازمانهای کوچک از آن محروم‌اند. بخشی از منطق استراتژی خوشه‌ای به توانمند سازی شرکتهای کوچک مرتبط، برای تولید در مقیاس اقتصادی برمی‌گردد. در تولید با مقادیر زیاد، هزینه تجهیزات، ابزار، طراحی، بازاریابی و نظایر آن سرشکن می‌شود. طبیعتاً سازمانهای کوچک نه توان بازاریابی و نه تولید مقدار زیادی از یک نوع محصول را دارند. تجمع شرکتهای کوچک در چارچوب استراتژی خوشه‌ای دسترسی آنها را به استانداردها، تکنولوژی روز، فرصتهای بازار، طراحی محصول و ... با قیمت مناسب امکان‌پذیر می‌سازد.^۱

۹-۱۴) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای

استراتژی وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. (Simons, 2010: 73) این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد، مثلاً همان طور 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 کار خاص خود پیروی می‌کند؛ جهت‌گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می‌شود.

استراتژیهای وظیفه‌ای، افزودن جزئیات به استراتژی تجاری و کنترل فعالیت‌های کلیدی برای اداره و حفاظت از یک وظیفه خاص در یک کسب و کار است. شرکت‌ها به تعداد فعالیت‌های اصلی وظیفه‌ای که برعهده دارند، به استراتژیهای وظیفه‌ای نیاز دارند. نقش استراتژیهای وظیفه‌ای، حمایت از استراتژیهای کلی سازمان یا

۱- بر اساس تحقیقات موجود، در بسیاری از خوشه‌های تشکیل شده در یک صنعت، افزایش سودآوری و سهم بازار در میان‌مدت باورنکردنی بوده است.

کسب و کار است و چگونگی برنامه‌ریزی مدیران وظیفه‌ای برای تحقق اهداف عملکردی حوزه وظیفه‌ای را تعیین می‌کند. (Reimann, 2001: 112) ما در این کتاب استراتژی‌های وظیفه‌ای را در شش حوزه طبقه‌بندی نمودیم، که در جدول ۹-۹ نشان داده شده است و به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

جدول ۹-۹: استراتژی‌های سطح وظیفه در سازمان

استراتژی‌های منابع انسانی	استراتژی‌های سطح وظیفه در سازمان	استراتژی‌های بازاریابی
استراتژی‌های تحقیق و توسعه		استراتژی‌های مالی
استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی		استراتژی‌های تولید و عملیات

۹-۱۴-۱) استراتژی‌های بازاریابی

مرکز ثقل برنامه و سیاستهای بازاریابی یک موسسه را استراتژی بازاریابی تشکیل می‌دهد. در بازاریابی سعی می‌شود که کالا و یا خدمات مناسب، در جای مناسب، در زمان مناسب به قیمت مناسب به مشتریان عرضه شود. استراتژی بازاریابی، انجام تمامی این فعالیتها را به طور منطقی فراهم می‌سازد. (Kotler, 1999: 542) یک استراتژی بازاریابی سازمان، تعیین کننده دو موضوع اصلی است که عبارتند از: بازار هدف سازمان و آمیخته بازاریابی سازمان. بازار هدف سازمان، آن گروه از مصرف کنندگان هستند که سازمان تصمیم گرفته، کالا و خدمات تولیدی خود را به آنان عرضه کند. آمیخته بازاریابی، اشاره به چهار عامل کلیدی: محصول، قیمت، مکان و ترویج در بازار دارد.^۱ (Kotler, 1999: 612) در اینجا به برخی از رویکردهای استراتژیک در حوزه بازاریابی اشاره شده است:

* استراتژی‌های تعیین بازار (انتخاب بازار هدف): از این استراتژی برای تعیین محدوده بازار که سازمان می‌خواهد محصولات و خدمات خود را به آن ارائه کند، استفاده می‌شود و شامل استراتژیهای زیر است:

بازاریابی تخصصی	بازاریابی انفرادی	بازاریابی محلی	بازاریابی قسمتی	بازاریابی انبوه
--------------------	----------------------	-------------------	--------------------	--------------------

* استراتژیهای تعیین جایگاه در بازار: سازمانها با استفاده از این استراتژیها خود را از رقبا موجود در بازار متمایز ساخته و جایگاه خود را در میان رقبا تعیین می‌کنند؛ و شامل استراتژیهای زیر است:

نمایز تصویر ذهنی	نمایز کانال توزیع	نمایز پرسنل	نمایز خدمات	نمایز محصول
---------------------	----------------------	----------------	----------------	----------------

۱- برای کسب اطلاعات بیشتر مراجعه شود به کتاب مدیریت بازاریابی نوشته فیلیپ کاتلر ترجمه بهمن فروزنده

* استراتژیهای قیمت‌گذاری: سازمانها با استفاده از این استراتژیها به تعیین قیمت محصولات و خدمات خود می‌پردازند؛ به طوری که اهداف استراتژیک شرکت تحقق یابد و در عین حال سودآوری سازمان نیز حفظ شود. در زیر به برخی از استراتژیهای قیمت‌گذاری اشاره گردیده است:

قیمت‌گذاری ترکیب کالا	قیمت‌گذاری تبعیضی	قیمت‌گذاری پیش‌بردی	قیمت‌گذاری جغرافیایی	قیمت‌گذاری روان‌شناختی
--------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------

۹-۱۴-۲) استراتژیهای مالی

استراتژیهای وظیفه‌ای حوزه مالی به مسائل مالی شرکت و گزینه‌های استراتژیک فرا روی 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. وظیفه اولیه استراتژیهای مالی، فراهم آوردن ساختار سرمایه‌ای و وجوه نقدی برای یک سازمان است که برای رشد و استراتژیهای رقابتی، لازم است. به طور کلی استراتژیهای مالی در خصوص مسائلی همچون سرمایه در گردش، توزیع نقدینگی در داخل موسسه، ساختار سرمایه و توزیع سود، تصمیم‌گیری می‌نماید. (Simons, 2010: 73) استراتژیهای مالی سازمان به سه دسته کلی زیر تقسیم می‌شوند:

* استراتژی کسب سرمایه: این استراتژی هزینه قابل قبول برای کسب سرمایه را تعیین کرده و بیان می‌دارد که نسبت بدهی‌های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان، باید چگونه باشد و ریسک‌ها و محدودیتهای مناسب مالکیت را تعیین می‌نماید.

* استراتژی تخصیص سرمایه: این استراتژی نحوه تخصیص سرمایه را به قسمت‌ها و پروژه‌های مختلف سازمان تعیین می‌کند و بیانگر بودجه‌بندی و نحوه هزینه‌کرد سازمان است.

* استراتژی مدیریت سرمایه و تقسیم سود: این استراتژی میزان جریان نقدی لازم، حداقل و حداکثر سطح نقدینگی را در سازمان تعیین کرده و بیان می‌دارد که چه سهمی از درآمد باید به عنوان سود بین شرکا و سهام‌داران تقسیم شود.

۹-۱۴-۳) استراتژیهای تولید و عملیات

استراتژیهای حوزه تولید و عملیات، وظیفه طراحی و مدیریت فرآیندها در سازمان را بر عهده دارند. با استفاده از استراتژی تولید و عملیات، سازمان قادر می‌گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود. سطح مناسب تولید چقدر است؟ زمان و هزینه تولید چگونه است؟ ظرفیت تولید و عملیات در چه

سطحی است؟ برای بهبود کیفیت و رضایت مشتری در تولید به چه نکاتی باید توجه کرد؟ اینها و سوالات دیگر باید توسط استراتژیهای وظیفه‌ای حوزه تولید و عملیات یک سازمان، پاسخ داده شود. بنابراین استراتژیهای تولید و عملیات، موارد زیر را در برمی‌گیرد:

* استراتژی تکنولوژی تولید: تکنولوژی مجموعه‌ای از مهارتها، ابزار و دانش‌هاست که برای عرضه خدمت یا ساخت کالا به کار می‌رود. استراتژی تکنولوژی تولید دربرگیرنده تحولات فنی یا فنون مربوط به تغییر و تحولات در روشهای تولیدی و در واقع دانش مربوط به مکانیزاسیون (استفاده از وسایل ماشینی) و اتوماسیون (استفاده از وسایل ماشینی خودکار که تکامل یافته‌تر از مکانیزاسیون است) و استفاده از تجهیزات متری و بهتر در تولید و عملیات است. (Hodgetts, 2005: 302)

* استراتژی شیوه تولید: سازمانها برای رسیدن به اثربخشی از شیوه‌های مختلفی در تولید و عملیات خود استفاده می‌کنند. استراتژیهایی که در رابطه با شیوه‌های تولید مطرح هستند عبارتند از:

۱- استراتژی تولید انبوه: روشی است عالی برای تولید کم‌هزینه و بسیار زیاد کالاها و خدمات استاندارد.
 ۲- استراتژی تولید سفارشی: با توجه به تغییرات محیطی و خواسته‌های متنوع مشتریان، سازمانها نیاز دارند تا خدمات و کالاهای تولیدی خود را منطبق بر خواسته‌های مشتریان نمایند. در این استراتژی هزینه تولید و عملیات افزایش می‌یابد.

۳- استراتژی تولید قطعه‌ای: بر مبنای این استراتژی قطعات مورد نیاز برای تولید محصول، از قبل تولید شده و برای مونتاژ به شرکت اصلی تحویل داده می‌شود. برای اینکار می‌توان از استراتژی برون سپاری نیز استفاده نمود. استراتژی تولید به هنگام^۱ نیز می‌تواند در قالب این استراتژی مطرح شود. (Watson & Rainer, 2011: 59)
 ۴- استراتژی بهبود مستمر: در این استراتژی افرادی در قالب گروههای متعدد، همواره برای بهبود فرآیندهای تولیدی تلاش می‌کنند.^۲

* استراتژی تعیین مکان تولید: به هنگام سرمایه‌گذاری برای تأسیس یک کارخانه یا شرکت، یکی از مهمترین بررسیها از نظر فنی، اقتصادی و مالی، تعیین محل یا مکان‌یابی کارخانه یا شرکت است. برای این منظور توجه به عوامل جدول ۹-۱۰ ضروری است.

جدول ۹-۱۰: عوامل مهم در تعیین مکان تولید

میزان تقاضا و ظرفیت کارخانه	مواد اولیه مورد نیاز
نیروی انسانی مورد نیاز	هزینه اجرای طرح
هزینه‌های فروش و اداری	تجزیه و تحلیل امکانات

^۱ - Just-In-Time (JIT)

^۲- این استراتژی بیشتر توسط شرکتهای ژاپنی مورد توجه قرار گرفته است.

۹-۱۴-۴) استراتژیهای منابع انسانی

استراتژی وظیفه‌ای حوزه منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. استراتژیهای 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 استراتژی‌های اصلی و کل سازمان، کمک می‌کند. (Blomstrom, 2006: 93) استراتژیهای حوزه منابع انسانی موارد زیر را در بر می‌گیرد:

جدول ۹-۱۱: استراتژیهای منابع انسانی سازمان

استراتژیهای منابع انسانی	کاربردها
استراتژی مدیریت فرهنگ	تغییر فرهنگ به روش خاص، تقویت فرهنگ موجود سازمان
استراتژی مدیریت تغییر	در برگیرنده حرکت سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت آتی تغییر شکل یافته
استراتژی توسعه روابط کاری	روابط بین کارفرمایان و مدیران با کارکنان و بالعکس در محیط کاری؛ ارتقاء و انتصاب در پستهای مدیریتی
استراتژی جذب کارکنان	به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب از لحاظ شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای سازمان
استراتژی مدیریت عملکرد	افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش بهره‌وری کارکنان، خود کنترلی در سازمان
استراتژی توسعه منابع انسانی	رشد مادی و معنوی کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، کیفیت زندگی کاری، بهداشت و ایمنی کارکنان
استراتژی انگیزش و نظام پرداخت	بکارگیری مطلوب سیستم پرداخت پاداش به عنوان یک ساز و کار انگیزشی تحقق اهداف استراتژیک
استراتژی روابط کارکنان	روابط گروهی کارکنان، مشارکت کارکنان، کار تیمی

۹-۱۴-۵) استراتژیهای تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه یک وظیفه حیاتی یا ابزار کلیدی، استراتژی سازمان است. با افزایش آهنگ تغییر تکنولوژی در بیشتر صنایع رقابتی، تحقیق و توسعه در بیشتر سازمانها نقش عمده‌ای یافته است. استراتژیهای وظیفه‌ای حوزه تحقیق و توسعه به نوآوری و خلاقیت در محصول و فرآیند تولید محصول و بهبود کیفیت هر دوی آنها می‌پردازد. دو نوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد: (Parsons, 2005: 19)

۱- استراتژی رهبری تکنولوژیک: استراتژی شرکتی که در عرضه محصولات جدید و فرآیندهای عملیاتی بدیع، پیشگام و نوآور است.

۲- استراتژی پیروی تکنولوژیک: استراتژی شرکتی که از محصولات جدید و فرآیندهای عملیاتی بدیع شرکت پیشرو و نوآور، تقلید می‌کند.

استراتژی‌های تحقیق و توسعه را از نظر کاربردی می‌توان به موارد زیر تقسیم‌بندی نمود: (Kotler, 1999: 313)

- تحقیقات متمرکز یا غیر متمرکز
- تحقیقات معطوف به بازار یا معطوف به تکنولوژی
- تحقیقات موردی یا کلی
- تحقیقات با منابع داخلی یا منابع خارجی

۹-۱۴-۶) استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی

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. بسیاری از شرکتها نیز تلاش می‌کنند تا از سیستم‌های اطلاعاتی برای ایجاد روابط بهتر و صمیمانه‌تر با مشتریان و عرضه‌کنندگان خود استفاده کنند تا به این وسیله بتوانند از طریق شبکه‌های داخلی یا اینترنت‌های پیشرفته، کارایی خود را افزایش بدهند. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۳۹۷) مثلاً شرکت BMW و برخی دیگر از تولیدکنندگان اتومبیل، موجودیهای قطعات خود را روی یک وب سایت مشترک با تأمین‌کنندگان قطعات قرار داده‌اند تا قطعه‌سازان موجودی را در سطح مشخص حفظ کنند.

خلاصه فصل نهم:

ما در این فصل اشاره مختصر به انواع استراتژی که در عمل در سطوح مختلف سازمان کاربرد دارد، داشتیم. در اینجا و در قالب جدول ۹-۱۲ استراتژیهای مطرح شده در این فصل، به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۹-۱۲: استراتژی‌های متداول و رایج در سازمانها

استراتژی‌های رایج در سطوح مختلف سازمان				
استراتژی یکپارچگی رو به جلو	استراتژیهای یکپارچگی	استراتژیهای رشد	استراتژی‌های هدایتی	استراتژی در سطح کل سازمان
استراتژی یکپارچگی رو به عقب				
استراتژی یکپارچگی افقی				
استراتژی تنوع همگون	استراتژیهای تنوع			
استراتژی تنوع ناهمگون				
استراتژی تنوع افقی				
ادغام افقی	استراتژی ادغام			
ادغام عمودی				
استراتژی خرید یا تملیک		استراتژیهای ثبات		
استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه				
استراتژی تأکید بر سودآوری				
استراتژی عدم تغییر				
استراتژی احیاء		استراتژی کاهش یا انقباض		
استراتژی اسارت				
استراتژی فروش یا واگذاری				
استراتژی ورشکستگی یا تسویه				

استراتژی	ماتریس گروه مشاوران بوستن BCG
پرتفولیو	روش جنرال الکتریک (ماتریس GE)
استراتژی سرپرستی	استراتژی منطقه حیاتی
	استراتژی چسبیده به منطقه حیاتی
	استراتژی منطقه متعادل کننده
	استراتژی منطقه ناشناخته
	استراتژی منطقه دام ارزش
	استراتژی نفوذ در بازار
استراتژی توسعه‌ای	استراتژی توسعه بازار
	استراتژی توسعه محصول
	استراتژی رهبری کم هزینه
استراتژی در سطح کسب و کار	استراتژی رهبری تمایز و تنوع
	استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه
	استراتژی تمرکز
	استراتژی تمرکز مبتنی بر کاهش هزینه
	استراتژی تمرکز مبتنی بر تمایز و تنوع
	استراتژی تمرکز مبتنی بر تمایز کم هزینه
استراتژی مشارکتی	سرمایه‌گذاری مشترک
	کنسرسیوم خدمات متقابل
	مشارکت در زنجیره ارزش
	توافق و قراردادهای امتیاز
	دادن حق فروش یا نمایندگی فروش
	استراتژی خوشه‌ای
استراتژی در سطح وظیفه‌ای	استراتژیهای بازاریابی
	استراتژیهای مالی
	استراتژیهای تولید و عملیات
	استراتژیهای منابع انسانی
	استراتژیهای تحقیق و توسعه
	استراتژیهای سیستم‌های اطلاعاتی

سوالات چهار گزینه‌ای:

- ۱- استراتژیهای یکپارچگی در کدام دسته از استراتژیهای زیر قرار می‌گیرند؟
 الف) استراتژیهای واحدهای کسب و کار ب) استراتژیهای هدایتی
 ج) استراتژیهای پرتفولیو د) استراتژیهای سرپرستی
- ۲- بانکی که یک شرکت بیمه‌ای تأسیس کرده، از کدام استراتژی پیروی می‌کند؟
 الف) استراتژی تنوع همگون ب) استراتژی تنوع ناهمگون
 ج) استراتژی تنوع افقی د) استراتژی ادغام
- ۳- زمانی که یک سازمان دوره‌ای از رشد و توسعه سریع را طی کرده است، ولی صنعت مربوطه از کشش بالایی، برخوردار نبوده است، بهترین استراتژی برای سازمان کدام است؟
 الف) استراتژی عدم تغییر ب) استراتژی تأکید بر سودآوری
 ج) استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه د) استراتژی کاهش
- ۴- این استراتژی بیانگر فروش هر یک از بخشها و واحدهای مختلف سازمان یا متوقف کردن فعالیتهای آن است؟
 الف) استراتژی اسارت ب) استراتژی ورشکستگی ج) استراتژی فروش د) استراتژی واگذاری
- ۵- موقعیت ضعیف در یک بازار رو به رشد، بیانگر کدام وضعیت در ماتریس گروه مشاوران بوستن BCG می‌باشد؟
 الف) ستاره ب) علامت سوال ج) گاو شیرده د) سگ
- ۶- نشان‌دهنده قدرت و قوت یک سازمان در عرصه رقابتی یک صنعت در ماتریس GE (جنرال الکتریک) می‌باشد؟
 الف) جذابیت صنعت ب) توان سازمان ج) نرخ رشد بازار د) سهم نسبی از بازار
- ۷- این واحدها بیانگر فرصتهایی برای رشد و توسعه هستند، در حالی که شرکت مادر، ویژگیها و عوامل استراتژیک لازم را برای موفقیت در این واحدها ندارد؛ این موضوع بیانگر کدام حالت در استراتژیهای سرپرستی می‌باشد؟
 الف) استراتژیهای منطقه ناشناخته ب) استراتژیهای منطقه حیاتی
 ج) استراتژیهای منطقه دام ارزش د) استراتژیهای منطقه متعادل کننده
- ۸- افزایش سهم شرکت از فروش محصولات و خدمات فعلی در بازار موجود، بیانگر کدامیک از استراتژیهای زیر است؟

- الف) استراتژی نفوذ در بازار
 ب) استراتژی توسعه بازار
 ج) استراتژی توسعه محصول
 د) استراتژی رقابتی
- ۹- آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت و کسب و کار، از طریق همکاری، و نه مبارزه با شرکتهای دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
- الف) استراتژی‌های تمرکز
 ب) استراتژی‌های وظیفه‌ای
 ج) استراتژی‌های پرتفولیو
 د) استراتژی‌های مشارکتی
- ۱۰- محصول، قیمت، مکان و ترویج اشاره به کدامیک از موارد زیر در استراتژی‌های بازاریابی دارد؟
- الف) بازار هدف
 ب) آمیخته بازاریابی
 ج) ارکان بازاریابی
 د) طبقه‌بندی بازار

سوالات تشریحی:

- ۱- سلسله مراتب استراتژی در سازمان را بیان نمایید؟
- ۲- استراتژی ادغام را توضیح دهید؟
- ۳- استراتژی‌های ثبات را توضیح داده و بیان نمایید، چه موقع برای سازمان مناسب است؟
- ۴- دسته‌بندی و انواع رایج استراتژی‌های کاهش یا انقباض را نام ببرید؟
- ۵- استراتژی پرتفولیو را توضیح دهید؟
- ۶- استراتژی‌های توسعه‌ای در سطح کسب و کار را نام برده و هر کدام را به اختصار توضیح دهید؟
- ۷- انواع استراتژی رقابتی در صنعت را نام ببرید؟
- ۸- به برخی از عواملی که بخشی از بازار را برای تمرکز جذاب می‌گرداند؛ اشاره نمایید؟
- ۹- استراتژی خوشه‌ای را به صورت کامل توضیح دهید؟
- ۱۰- از استراتژی‌های وظیفه‌ای، استراتژی تحقیق و توسعه را توضیح دهید؟

فصل دهم: تدوین استراتژی

هدف کلی:

آشنایی با فرآیند کلی تدوین استراتژی در سازمانهای مختلف و معرفی روشی کاربردی جهت ساخت و تدوین استراتژی

هدفهای رفتاری:

از شما دانشجویان ارجمند انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- با فرآیند تدوین استراتژی آشنا شوید.
- ۲- عوامل اصلی در تجزیه و تحلیل استراتژیک را بیان نمایید.
- ۳- رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک را توضیح دهید.
- ۴- تدوین استراتژی در سازمانهای مختلف (بزرگ، متوسط و کوچک، غیرانتفاعی) را بررسی نمایید.
- ۵- نقش ذینفعان در تدوین استراتژی را بیان نمایید.
- ۶- مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی را شرح دهید.
- ۷- رویکرد دینی و الهی در تدوین استراتژی را توضیح دهید.
- ۸- با چارچوب جامع در تدوین استراتژی آشنا شوید.
- ۹- چارچوب جامع در تدوین استراتژی را در یک سازمان مشخص به اجرا درآورید.

۱۰-۱) مقدمه

تنوع و پیچیدگی در تصمیمات سازمانی و پویایی و تغییراتی که به صورت پرشتاب در عرصه صنعت و محیط کسب و کار و نیز در محیط عمومی و بین المللی اتفاق می‌افتد، نیاز به تدوین استراتژیهای مناسب را برای سازمان آشکار می‌کند و آن را امری ضروری و اجتناب ناپذیر جلوه می‌دهد. از این جهت یکی از مراحل اصلی در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ساخت و تدوین استراتژی می باشد، که نقش اساسی در تعریف و کسب و کار سازمان و مقاصد آن و راههای رسیدن به این مقاصد، دارد. بنابراین ساخت و تدوین استراتژی در برگیرنده زمینه های لازم و اعمال ترکیبی است که مدیران سازمان برای تعقیب و پیگیری مأموریت و اهداف خود، آنها را مورد توجه قرار می دهد.

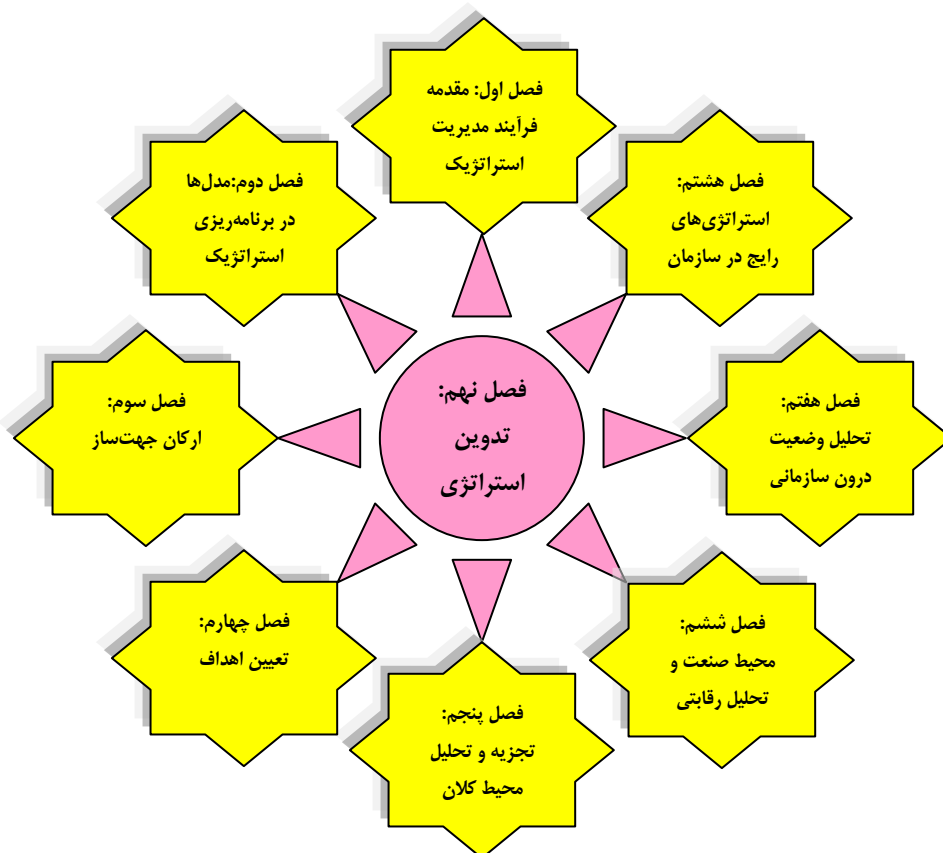
در فصل های گذشته زمینه های لازم جهت تدوین استراتژی به صورت کامل بیان گردیده و مطالب مورد نیاز ارائه گردید. در ادامه و در این فصل برای تدوین استراتژی ما از نتایج و مطالب ارائه شده در فصل های قبلی استفاده می نماییم.

برای تدوین استراتژی در یک سازمان، ابتدا باید با کلیت فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و مدل های مطرح شده در آن آشنایی پیدا نمود؛ زیرا همواره مدل های مختلفی در فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان وجود دارند که می توان از آنها در تدوین استراتژی استفاده نمود. ما در فصول اول و دوم در این موضوعات، مطالبی را بیان نمودیم. در فصل سوم، ارکان جهت ساز سازمان را در قالب اصول ارزشی، چشم انداز و مأموریت سازمان و همچنین ویژگی ها و اجزای تشکیل دهنده آن، مورد بررسی و مطالعه قرار دادیم. پس از مطالعه ارکان جهت ساز، در فصل چهارم، اهداف و نقش آنها در فرآیند تدوین استراتژی مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت. تمام سازمانها برای تدوین استراتژیهای که رشد و تعالی سازمان را به دنبال داشته باشد، همواره نیاز به تعیین اصول ارزشی، مأموریت، چشم انداز و اهداف دارند؛ در واقع این موارد، مشخص کننده نتایج راهبردی است که سازمان برای دستیابی به آنها تلاش می نماید.

یکی دیگر از مقدمات و پیش نیازهای تدوین استراتژی، شناسایی و تحلیل محیط خارجی سازمان است که ما در این کتاب، محیط خارجی را در دو حالت محیط کلان و محیط صنعت مورد بررسی قرار دادیم. در فصل پنجم محیط کلان در قالب آنالیز GPESTEL به عنوان یک روش در تجزیه و تحلیل محیط کلان مورد بررسی قرار گرفت. در فصل ششم محیط صنعت و نیروهای رقابتی موجود در آن، تجزیه و تحلیل گردید. یکی از ارکان تشکیل دهنده استراتژی هر سازمان شناخت محیط صنعت و نیروهای رقابتی موجود در آن است.

تحلیل وضعیت درون سازمان بُعد دیگر از مقدمات و پیش نیازهای فرآیند تدوین استراتژی سازمان را تشکیل می دهد. ما بر این اساس در فصل هفتم وضعیت درون سازمانی را با سه رویکرد عمده: ۱- تجزیه و تحلیل سیستمی، ۲- تجزیه و تحلیل وظیفه ای، ۳- تجزیه و تحلیل انسانی، مورد بررسی و تحلیل قرار دادیم. در فصل هشتم استراتژی های رایج در سطوح مختلف سازمان را بررسی نمودیم. با توجه به مطالب ارائه شده، مشخص است که ساخت و تدوین استراتژی به عنوان مجموعه ای از مراحل و اقداماتی تعریف می شود که نتیجه آن در فصل نهم، تنظیم و تدوین استراتژیهای است که سازمان را در جهت نیل به اصول ارزشی، چشم انداز و مأموریت استراتژیک خود، رهنمون می سازند.

نمودار ۱۰-۱ زمینه های لازم در تدوین استراتژی



۱۰-۲) فرآیند تدوین استراتژی

فرآیند تدوین استراتژی، جریانی از اطلاعات تعریف شده است که مراحل مختلف تجزیه و تحلیل را برای رسیدن به یک استراتژی مشخص، هدایت می کند. (Green, 2005: 71) با توجه به تعریف ارائه شده می توان

بیان کرد که الگوها و مدل‌های رایج در تدوین استراتژی نشان‌دهنده یک فرآیند هستند. فرآیند تدوین استراتژی به تجزیه و تحلیل داده‌های قبلی و فعلی، و نیز پیش‌بینی رویدادها و رویه‌های آینده در پرتو ارزشها و اولویت‌های افراد و گروههای ذی نفوذ، می‌پردازد؛ افراد و گروههایی که به نحوی در سازمان دخیل هستند. پذیرش تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند، نشان‌دهنده این است که: اولاً تدوین استراتژی را در قالب چند فعالیت متوالی و وابسته به هم تعریف می‌شود؛ ثانیاً تغییر در هر قسمت از فرآیند، کل فرآیند تدوین استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Green, 2005: 83) در واقع می‌توان اشاره کرد که فرآیند تدوین استراتژی با تعریف ارکان جهت ساز سازمانی آغاز گردیده و با تعیین هدف‌های مختلف سازمانی (مالی، استراتژیک و عملکردی) و نیز تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و درونی سازمان ادامه می‌یابد و همچنین با تجزیه و تحلیل استراتژیک، گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده و در مورد آنها ارزیابی و تصمیم‌گیری می‌شود و از بین آنها بهترین گزینه انتخاب می‌گردد. با این وجود هستند برخی از فرآیندهایی که دارای مراحل مختلف و متفاوتی از تدوین استراتژی هستند، ولی به هر حال همه آنها در برخی از ویژگی‌هایی که مربوط به فرآیند تدوین استراتژی هستند مشترک می‌باشند. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: (Qureshi & Muffich, 2004: 161-163)

- ۱- فرآیند تدوین استراتژی در یک سازمان با زمینه و حیطه فعالیت آن سازمان، مرتبط است.
- ۲- عناصر و اجزای فرآیند تدوین استراتژی نیاز به توجه یکسان در طی فعالیت‌های برنامه‌ریزی در هر زمان ندارند.^۱
- ۳- فرایند تدوین استراتژی بین سازمان و محیط آن ایجاد هماهنگی می‌نماید.
- ۴- فرآیند تدوین استراتژی بین امکانات و توانمندیهای سازمان با فعالیت‌های آن ایجاد همسویی می‌نماید.
- ۵- فرآیند تدوین استراتژی، بر تصمیمات عملیاتی سازمان تأثیرگذار است.
- ۶- اعتقادات، ارزشها و خواسته‌های اشخاصی که در سازمان نفوذ زیادی دارند، در فرآیند تدوین استراتژی تأثیرگذار هستند.
- ۷- فرآیند تدوین استراتژی بر جهت‌گیری بلند مدت سازمان تأثیرگذار است و جایگاهی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد را تعیین می‌کند.

^۱ - شرکتی که در یک محیط با ثبات فعالیت می‌کند، ممکن است به این نتیجه برسد، لازم نیست در بررسی عوامل محیطی، انرژی و توان زیادی مصرف نماید.

۸- آخرین نتیجه پذیرش تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند، پویا و در حال تغییر بودن آن است. فرآیند تدوین استراتژی روند تکاملی را طی نموده است و اگر چه اجزای اساسی فرآیند به ندرت تغییر کرده‌اند،^۱ اما تأکیدی که بر هر جزء می‌شود با توجه به شرایط سازمان و محیط آن و نیز دیدگاه تصمیم‌گیران، متفاوت است.

۱۰-۳) تجزیه و تحلیل استراتژیک

اساس استراتژی‌های سازمانی بر اساس جایگاه و موقعیت یک سازمان تعیین می‌شود. یکی از گامهای اساسی در تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل استراتژیک است. تجزیه و تحلیل استراتژیک عبارت است از: یافتن یک تناسب استراتژیک بین جایگاه و موقعیت سازمان با استراتژیهای آن است. یکی از دستاوردهای مطلوب در تجزیه و تحلیل استراتژیک، شناسایی موقعیت و جایگاهی است که سازمان بتواند استراتژیهای خود را برای کسب موفقیت تدوین نماید. (Montanari, 2008: 374) بر این اساس در تجزیه و تحلیل استراتژیک سعی می‌شود یک تصویر کامل و همه جانبه با در نظر داشتن عوامل متعدد از جایگاه و موقعیت سازمان، شکل گیرد. با این وجود همه این عوامل را می‌توان در چهار عامل یا فاکتور کلی، طبقه بندی نمود. (Green, 2005)

الف) عوامل محیطی: هر سازمان تحت تأثیر عوامل و فاکتورهای محیطی قرار می‌گیرند که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. البته همواره بعضی از عوامل محیطی نسبت به عوامل محیطی دیگر، تأثیرات بیشتری را بر سازمان خواهد گذاشت و ممکن است فرصتهایی را پیش روی سازمان قرار دهد و یا سازمان را با مشکلات و تهدیداتی مواجه سازد. به هر حال شناخت این عوامل چه در قالب فرصتها و یا تهدیدها، و سنجش میزان تأثیر آنها بر سازمان، در تجزیه و تحلیل استراتژیک همواره باید مورد توجه قرار گیرد.

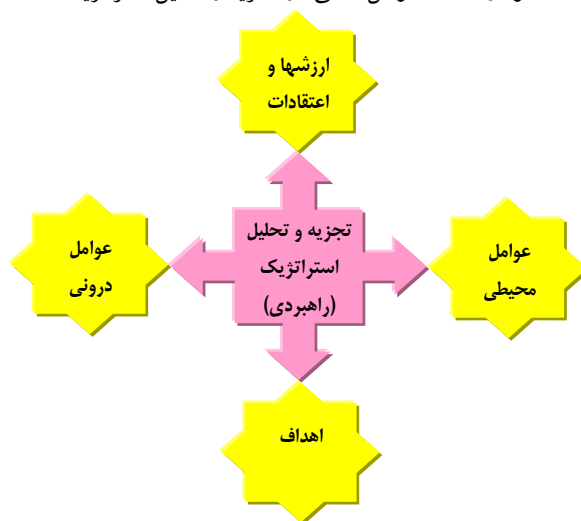
ب) عوامل درونی: از سوی دیگر سازمانها دارای امکانات و محدودیتهای متفاوتی هستند به عبارت دیگر هر سازمان دارای امکانات و توانمندیها و محدودیتهای و مشکلات خاص خود است که بیانگر نقاط قوت و ضعف آنها می‌باشد. شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و شدت تأثیر آنها نقشی مهم در تجزیه و تحلیل استراتژیک یک سازمان دارد و جایگاه و موقعیت یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

^۱ - در سالهای اخیر عناصر اساسی و اصلی فرآیند تدوین استراتژی نیز دچار تغییر و تحول شده‌اند. (مانند مدل استراتژی اقیانوس آبی)

ج) ارزشها و اعتقادات: همانطور که می‌دانید و در فصل پنجم نیز اشاره گردید^۱، محیط سازمان و وضعیت درونی آن با توجه به اعتقادات و ارزشها و پیش‌فرضهای مدیران و تصمیم‌گیران اصلی سازمان، تفسیر و تعبیر می‌شود. به بیان دیگر، مدیران و تصمیم‌گیران اصلی سازمان، از دیدگاه اعتقادات و ارزشها و پیش‌فرضهای خود، محیط بیرونی و وضعیت درونی سازمان را شناسایی و بررسی می‌کنند، بنابراین همواره بین شرایط و موقعیت واقعی سازمان و شرایط درک شده توسط مدیران، تفاوت وجود دارد. از آنجا که تجزیه و تحلیل استراتژیک بر اساس موقعیت ذهنی و درک شده مدیران سازمان انجام می‌شود باید همواره سعی نمود تا موقعیت شرایطی ایجاد کرد که میزان اختلاف بین موقعیت و شرایط واقعی با موقعیت و شرایط درک شده به حداقل ممکن برسد.

د) اهداف: سازمانها عموماً دارای اهداف و مقاصدی هستند که همواره در پی دستیابی به آنها می‌باشند. این اهداف در اغلب موارد تدوین شده و به صورت اسناد در سازمان موجود است ولی در برخی از سازمانها ممکن است مکتوب و تعیین شده نباشد. در تجزیه و تحلیل استراتژیک یک سازمان، همواره باید اهداف سازمان در سطوح مختلف مورد بررسی قرار گیرد، و میزان تعهد سازمان برای رسیدن به آن سنجش شود.^۲

نمودار ۱۰-۲: عوامل اصلی در تجزیه و تحلیل استراتژیک



^۱ - فصل چهارم: طبقه‌بندی شناختی محیط سازمان

^۲ - باید به این نکته توجه شود که امکان تغییر اهداف سازمانی در طول تجزیه و تحلیل استراتژیک، وجود دارد.

تجزیه و تحلیل استراتژیک باعث می شود که اولاً استراتژیهای ممکن برای یک سازمان، شناسایی گردد؛ ثانیاً منابع و قابلیت های ویژه یک سازمان و بهترین روشی که بتوان از آنها استفاده نمود، مشخص می شود؛ ثالثاً فرصتها و تهدیدات سازمان که با آن روبرو است، آشکار می گردد. در طی سالهای اخیر از تکنیک ها و روشهای مختلفی برای تجزیه و تحلیل استراتژیک استفاده شده است ولی بر اساس تحقیقات به عمل آمده چهار ابزار و تکنیک بیشترین استفاده و کاربرد را در تجزیه و تحلیل استراتژیک سازمان داشته اند که عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل *SWOT*؛ ۲- تجزیه و تحلیل عوامل حیاتی یا کلیدی موفقیت؛ ۳- تجزیه و تحلیل مالی رقبا؛ ۴- تجزیه و تحلیل قابلیت های محوری (North Carolina Department, 2006: 107-116)

۱۰-۴) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک

با تجزیه و تحلیل استراتژیک گزینه های مختلف و متنوعی از استراتژیهای ممکن، برای سازمان شناسایی می شود. مدیران و تصمیم گیران سازمان همه استراتژیها شناسایی شده در مرحله تجزیه و تحلیل استراتژیک را مورد توجه قرار می دهند و مزایا، معایب، هزینه ها و منافع این استراتژیها را مشخص می کنند. در واقع مدیران سازمان در مورد استراتژیهای پیشنهادی تصمیم گیری می کنند و بهترین استراتژی یا استراتژیها را برای سازمان انتخاب می نمایند. در تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک، مدیران می توانند، کارکنان سازمان را در این امر مشارکت دهند. مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک، این فرصت را برای آنها به وجود می آورد تا آنچه را که سازمان در حال اجرای آن است، به خوبی درک کنند و خود را متعهد به تأمین هدف های سازمان بدانند. تامپسون و استریکلند، چهار روش را در تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک برای سازمان ارائه نموده اند: (Thompson & Strickland, 1994)

الف) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش بالا به پایین: در این روش مدیران ارشد و سطح بالای سازمان، اطلاعات لازم را از مدیران و کارکنان سطوح پایین سازمان، دریافت نموده، نسبت به تصمیم گیری و انتخاب استراتژی مناسب برای سازمان اقدام می نمایند. این روش صورت سنتی در تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک سازمان بکار می آید و ابتکار عمل در این روش در دستان مدیران ارشد و سطح بالای سازمان است.

ب) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش پایین به بالا: در این روش مدیران ارشد سازمان، فرآیند تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک را به واحدهای سازمان محول می نمایند تا این واحدها با ابتکار عمل خود، نسبت به تصمیم گیری و انتخاب استراتژی واحد خود، اقدام نمایند. بعد از آن واحدهای سازمان

استراتژی انتخاب شده خود را به مدیران سطوح بالاتر سازمان ارجاع می‌دهند تا از مجموعه این استراتژی‌ها، استراتژی کلی سازمان تشکیل گردد. عارضه اصلی در این روش ضعف انسجام استراتژیک سازمان با توجه به خواسته‌ها و هدف‌های متفاوت واحدهای سازمانی است.

ج) تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک به روش همکاری متقابل: در این روش مدیران ارشد و سطوح بالای سازمان، همراه با مدیران و کارکنان سطوح پایین سازمان به صورت مشترک در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی سازمان، همکاری می‌نمایند. در این حالت یک نوع تعادل و هماهنگی در تمام سطوح سازمان به صورت متقابل و مکمل در مرحله تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک سازمان به وجود می‌آید.

د) تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک به روش همزمان: در این روش تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک به صورت همزمان در دو سطح مدیران بالای سازمان، و مدیران و کارکنان پایین سازمان، انجام می‌شود. همه واحدهای سازمان با توجه به اوضاع و شرایط خود نسبت به تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک خود اقدام می‌نمایند و این استراتژیهای انتخاب شده توسط مدیران سطوح بالای سازمان مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد و نیز به صورت موازی و همزمان در سطح بالای سازمان نیز تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی صورت می‌گیرد.

۱۰-۴-۱) رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک

انتخاب‌های استراتژیک نهایی غالباً بر فرضیات مختلفی درباره آینده استوارند. موفقیت استراتژی انتخاب شده، به درجات مختلف، به وضعیت آینده، بستگی دارد. تغییرات صنعت و محیط ممکن است با پیش‌بینی‌ها و فرضیات، سازگار و منطبق از آب در نیاید. برای بهبود توانایی رویارویی در وضعیت‌های نامشابه، تعداد فزاینده‌ای از سازمانها از رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک استفاده می‌نمایند. وضعیت‌های نامشابه زمانی به وجود می‌آید که فرضیات اصلی درباره آینده دچار تغییر و تحول شود.^۱ مانند بروز جنگ، ایجاد رکود اقتصادی، پیشرفتهای عمیق تکنولوژیکی، افزایش یا کاهش نرخ بهره، کمبود مواد اولیه و غیره. (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۹: ۳۳۰) به هر حال در رویکرد اقتضایی نسبت به تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک، سناریوهای مختلف برای آینده شکل می‌گیرد و مدیران و تصمیم‌گیران سازمان، استراتژیهای مختلف را برای وضعیت‌های نامشابه و سناریوهای مختلف، تصمیم‌گیری و انتخاب می‌نمایند.

^۱ - عموماً این تغییرات و دگرگونیها در حالت منفی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱۰-۵) تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ

تدوین و ساخت استراتژی برای سازمانهای بزرگ، بسیار پیچیده‌تر از سازمانهای کوچک و متوسط است.^۱ یکی از دلایل مهم این امر، عبارتست از اینکه سازمانها و شرکتهای بزرگ عموماً در چند کسب و کار فعالیت می‌نمایند. بنابراین مدیران این سازمانها باید استراتژیها را به گونه‌ای تدوین نمایند که علاوه بر اینکه راهنمای مدیران در کسب و کارهای متعدد باشد، باید در مورد اینکه کدام یک از کسب و کارها را حفظ یا حذف کنند و یا چه کسب و کار جدیدی را به مجموعه خود اضافه نمایند، آنها را راهنمایی کند. همچنین تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ باید به گونه‌ای باشد که واحدهای تجاری استراتژیک (SBU) را از نظر ایجاد مزیت رقابتی مورد سنجش قرار داده و تعیین نماید که نحوه تخصیص منابع و امکانات شرکت در میان این واحدهای تجاری استراتژیک چگونه باشد. بنابراین در یک سازمان بزرگ، مدیران و تصمیم‌گیران سازمان باید تدوین استراتژی را با ماهیت چند فعالیتی و چند صنعتی برای واحدهای تجاری استراتژیک مختلف خود، در نظر بگیرند. وظایف اصلی تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ عبارتست از: (Dickel, 2010: 155)

- حرکت به سمت رشد و تثبیت جایگاه سازمان در صنایع و کسب و کارهایی که در آن فعالیت می‌کند.
- کسب منافع استراتژیک موجود در واحدهای تجاری استراتژیک و تبدیل آنها به مزیت رقابتی.

^۱ - عموماً اندازه سازمان بر حسب بزرگ، متوسط و کوچک، بر حسب تعداد پرسنل و کارکنان آن سازمان تعیین می‌شود؛ ولی علاوه بر آن عواملی همچون گردش مالی، حجم سرمایه، میزان فروش و ... در تعیین اندازه سازمان دخیل است. در اکثر کشورهای جهان و در کشور ما نیز اندازه سازمان را بر اساس تعداد پرسنل تعیین می‌کنند ولی طبقه‌بندی سازمانها بر اساس این شاخص در کشورهای مختلف متفاوت است. سازمان توسعه ملل متحد (یونیدو)، اندازه سازمان را با شاخص تعداد پرسنل، بدین قرار تقسیم بندی می‌کند:

- بنگاههای خرد: ۱ الی ۹ نفر پرسنل
- بنگاههای کوچک: ۱۰ الی ۴۹ نفر پرسنل
- بنگاههای متوسط: ۵۰ الی ۲۴۹ نفر پرسنل
- بنگاههای بزرگ: بالای ۲۵۰ نفر پرسنل

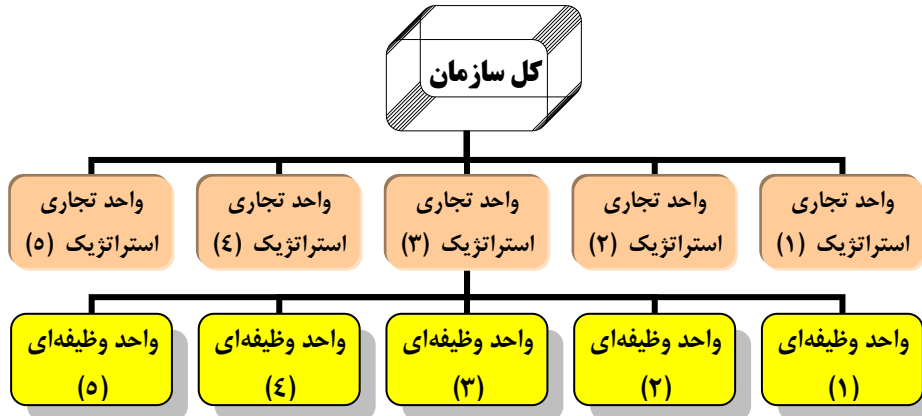
اخیراً سازمانهای کلان که بالای ۱۰۰۰ نفر پرسنل دارند، به این طبقه بندی اضافه شده اند.

از سوی دیگر در کشور ما ایران، وزارتخانه‌های مختلف و موسسات و سازمانهای ذیربط، هرکدام به روشی، توصیف و طبقه بندی و تعریف خاص خود را نسبت به اندازه و بزرگی سازمان دارند:

مرکز آمار ایران، سازمانها را از لحاظ اندازه به چهار گروه طبقه بندی کرده است: سازمانهای ۱ الی ۹ نفر پرسنل، ۱۰ الی ۴۹ نفر پرسنل، ۵۰ الی ۹۹ نفر پرسنل، و بیش از ۱۰۰ نفر پرسنل که به ترتیب خرد، کوچک و متوسط و بزرگ هستند. بانک مرکزی ایران سازمانهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به عنوان سازمانهای کوچک و متوسط قلمداد می‌کند و سازمانهای بالای ۱۰۰ نفر نیروی کار را به عنوان سازمانهای بزرگ به شمار می‌آورد.

- ارزیابی استراتژیک واحدهای مختلف کسب و کار و هدایت بهینه منابع سازمان در میان واحدهای تجاری استراتژیک.

نمودار ۱۰-۳: شمایی کلی از سازمانهای بزرگ



۱۰-۶) تدوین استراتژی در سازمانهای متوسط و کوچک

سازمانها و موسسات متوسط و کوچک^۱، امروزه به عنوان کانون و محور توسعه اقتصادی در همه کشورها (هم در کشورهای توسعه یافته و هم در کشورهای در حال توسعه) به شمار می روند و روز به روز بر اهمیت آنها افزوده می شود. با این وجود همواره سازمانها و شرکتهای متوسط و کوچک در راه توسعه خود، دچار مشکلات و محدودیت هایی هستند. ون هورن^۲ شش تفاوت عمده را میان سازمان های متوسط و کوچک با

سازمان های بزرگ، برشمرده است: (Van Horn, 1986)

- ۱- امکانات و توانمندی های محدودتری دارند.
- ۲- کالاها و خدمات کمتری تولید می کنند.
- ۳- فرآیند مدیریت استراتژیک مشخصی ندارند.
- ۴- کارکنان سازمان آموزشهای رسمی کمتری دیده اند و عموماً مبتنی بر تجربه خود هستند.
- ۵- موسسان و تشکیل دهندگان سازمان ها، عموماً مالکین و سهام داران اصلی آن هستند.
- ۶- پستهای مدیریتی و تصمیم گیری سازمان، در اغلب موارد در اختیار موسسان و مالکان آن می باشد.

^{۱-} SMEs (SMALL AND MEDIUM Enterprises)

^{۲-} Van Horn

با توجه به تفاوت‌های فوق، آیا تدوین استراتژی در موفقیت سازمان‌های متوسط و کوچک، همانند سازمان‌های بزرگ، نقش مهم و حیاتی دارد؟ و آیا فرآیند تدوین استراتژی در سازمان‌های متوسط و کوچک، متفاوت از سازمان‌های بزرگ است یا نه؟ و سوالهایی از این دست که می‌توان بر آنها اشاره نمود. در بسیاری از مقاله‌ها و کتاب‌ها به موضوع کاربرد تدوین استراتژی در سازمان‌ها و شرکت‌های متوسط و کوچک پرداخته شده است و بر اهمیت آن تاکید گردیده است. با این وجود نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد که اغلب صاحبان و مدیران سازمانها و شرکت‌های متوسط و کوچک، اعتقاد چندانی بر فرآیند مدیریت استراتژیک ندارند و گاهی حتی آن را یک عامل بازدارنده و محدودکننده برای سازمان‌های خود به حساب می‌آورند، زیرا آنان برای اجرای فرآیند تدوین استراتژی، سازمان خود را از لحاظ سرمایه، قدرت استفاده از فرصت‌های محیطی، امکانات و چارچوب‌های لازم برای تدوین استراتژی و در مضیقه و محدودیت می‌بینند. نوربرت تام^۱ بیان می‌دارد که عموماً سازمان‌ها متوسط و کوچک فرآیند تدوین استراتژی را به صورت غیر رسمی به اجرا در می‌آورند (در مقایسه با سازمان‌های بزرگ) و زمانی که این سازمانها تدوین استراتژی را به درستی و طبق اصول مدیریت استراتژیک پیاده نمایند، بسیار بهتر از شرکت‌های بزرگ موفق می‌شوند و به نتایج درخشان دست می‌یابند. (Thom, 2010)

بنابراین موسسات و مدیران سازمان‌های متوسط و کوچک باید توجه داشته باشند که اولاً تدوین استراتژی می‌تواند به صورت غیر رسمی انجام شود و نیازی به صرف زمان زیاد، هزینه زیاد و بررسی همه جانبه مبتنی بر محاسبات دقیق و... ندارد. ثانیاً تدوین استراتژی را میتوان در یک فرآیند یادگیری تعریف و تفسیر نمود. به این معنی که با گذشت زمان افراد درگیر در تدوین استراتژی نکات جدیدی را می‌آموزند و دانش و توانایی‌های خود را در فرآیند تدوین استراتژی افزایش می‌دهند.

۱۰-۷) تدوین استراتژی در سازمان‌های غیر انتفاعی

توماس کمپنر^۲ سازمان غیر انتفاعی را به صورت یک گروه اجتماعی که بطور آگاهانه برای تحقق بخشیدن به هدفی خاصی غیر از کسب سود، تشکیل شده است، تعریف می‌کند. (Kempner, 1998: 288) تعداد زیادی از سازمانهای دولتی و غیردولتی مانند هلال احمر، صلیب سرخ، موسسات آموزشی، اتاق‌های بازرگانی، سازمانهای پزشکی، کتابخانه‌ها و حتی مساجد نیز جزء سازمانهای غیر انتفاعی به شمار می‌روند.^۳

^۱ - Norbert Thom

^۲ - Thomas Kampner

^۳ - عموماً سازمانهای غیر انتفاعی، بخش اعظم و بیشترین نیروی کار جامعه را در اختیار دارند.

در حقیقت هدف اصلی در سازمانهای غیر انتفاعی، خدمت به جامعه است. اما در این نکته نباید چنین تصویری مطرح شود که سازمان های غیر انتفاعی هیچ سودی را کسب نمی کنند. این نوع سازمانها نیز به قصد کسب سود می توانند فعالیت داشته باشند؛ با این تفاوت که سود کسب شده در اینجا به عنوان یک عامل پشتیبانی کننده از فعالیتها و مقاصد اصلی سازمان، به شمار می رود. بنابراین برخلاف سازمانهای انتفاعی که کسب سود عامل اصلی فعالیت سازمان به حساب می آید؛ در سازمانهای غیرانتفاعی، کسب سود در درجه دوم اهمیت قرار داشته و در راستای تأمین مقاصد و اهداف اصلی و اساسی سازمان مطرح می شود.

اغلب، سازمانهای غیرانتفاعی، در مقایسه با سازمانهای انتفاعی، خدمات و محصولات خود را به صورت انحصاری تولید و عرضه می نمایند و معیاری برای اندازه گیری عملکرد ندارند. (Blomstrom, 2006: 231) سازمان های غیرانتفاعی عموماً به منابع خارجی برای تامین مالی خود، وابسته اند؛ بنابراین برای این نوع از سازمانها، تدوین استراتژی می تواند به عنوان عاملی بسیار موثر برای توجیه کمک های مالی جامعه، نسبت به خود باشد. برخی از صاحب نظران، اعتقاد دارند که تدوین استراتژی در سازمانهای غیرانتفاعی، بسیار دشوارتر از سازمانهای انتفاعی است؛ ولی باید توجه نمود که روشهای تدوین استراتژی در سازمانهای انتفاعی، می تواند با انجام تغییرات مناسب در سازمان های غیر انتفاعی بکار برده شود.

۱۰-۸) ذینفعان سازمان و تدوین استراتژی

امروزه، همه سازمانها در عرصه تدوین استراتژی خود، با علایق و اثرات^۱ گروههای مختلفی از ذینفعان مواجه هستند. در این میان سازمانهای بزرگ بیشتر تحت تاثیر ذینفعان در تدوین استراتژیهای خود هستند. ذینفعان همچون مالکان و سهام داران، مقامات اجرایی، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه، اعتبار دهندگان، اتحادیه ها و گروههای عمومی و غیره. بنابراین، سازمانها عموماً در داخل سیستم های پیچیده ای از علایق و اثرات ذینفعان، فعالیت می کنند. (Mintzberg, 1990) مدیران و تصمیم گیران استراتژیک سازمان باید این علایق و اثرات را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند، تا نحوه تأثیر آنها را در فرآیند تدوین استراتژی سازمان مشخص نمایند. این کار را مدیریت ذینفعان در تدوین استراتژی می گویند. در واقع، برای مدیریت ذینفعان در تدوین استراتژی، باید ابتدا ذینفعان سازمان را شناخت؛ انتظارات و خواسته های آنان را مشخص نمود و آنها را طبقه بندی کرد و در تدوین استراتژیهای سازمان، این خواسته ها و انتظارات را ملحوظ نمود. اهمیت مدیریت

¹ - Influence

ذینفعان در تدوین استراتژی امری حیاتی است که با موفقیت بلند مدت استراتژیک سازمان، مرتبط است. (سیروس و همکاران، ۱۳۸۷)

۱۰-۸-۱) شناسایی ذینفعان سازمان

در گذشته ذینفعان سازمان را عموماً محدود به سهام داران و مشتریان سازمان می کردند. امروزه ذینفعان دارای مفاهیم گسترده و پیچیده تری هستند. در دیدگاه جدید ذینفعان را افراد و گروههایی می دانند که برای رسیدن به بخشی از اهداف و نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متأثر می شود. (North Carolina Department, 2006: 93) برای شناسایی و شناخت ذینفعان در یک سازمان، باید شرایط سازمان را به صورت دقیق مورد بررسی قرار داد. با بررسی ارزیابی محیط بیرونی و وضعیت درونی سازمان، می توان دو گروه از ذینفعان خارجی و داخلی سازمان را مورد شناسایی قرار داد. ذینفعان داخلی همچون سهام داران، کارکنان، هیئت مدیره، مدیران اجرایی و... ذینفعان خارجی همچون مشتریان، مصرف کنندگان، عرضه کنندگان، دولت، اتحادیه ها و گروههای اجتماعی مختلف در جامعه، رقبا، اعتبار دهندگان مالی و...

۱۰-۸-۲) شناخت خواسته ها و انتظارات کلیدی ذینفعان

ذینفعان یک سازمان، با توجه به نوع ارتباطی که با سازمان دارند، عموماً انتظارات متفاوت و حتی متضادی با یکدیگر دارند (مانند مالکان و کارکنان سازمان)؛ بنابراین پس از شناسایی ذینفعان سازمان، باید خواسته ها و انتظارات کلیدی آنان و اثرات متقابل آنها با سازمان مشخص گردد.

۱۰-۸-۳) طبقه بندی ذینفعان سازمان

برای طبقه بندی ذینفعان سازمان در فرآیند تدوین استراتژی از روشی تحت عنوان آنالیز قدرت/تمایل^۱، استفاده میشود. آنالیز قدرت/تمایل، روش مناسبی برای طبقه بندی ذینفعان به منظور تدوین استراتژی در سازمان، به

^۱ - Analysis of Interst and power

شمار می‌رود. آنالیز قدرت/تمایل با استفاده از ابزاری تحت عنوان ماتریس قدرت/ تمایل^۱ صورت می‌گیرد که در جدول ۱۰-۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۰-۱: ماتریس قدرت/تمایل

زیاد ↑ قدرت ↓ کم	گروه دوم راضی نگه داشتن	گروه اول بازیگران اصلی
	گروه چهارم کمترین تلاش	گروه سوم آگاه نگه داشتن
	کم ←	→ زیاد
	تمایل	

طبقه‌بندی ذینفعان در چهار گروه فوق‌براساس دو معیار کلی قدرت و تمایل صورت می‌گیرد. قدرت بیانگر میزان تاثیرگذاری ذینفعان برای سازمان است که منشأ آن از منابع قدرتی است که ذینفعان در اختیار دارند. در جدول ۱۰-۲ به برخی از این منابع قدرت، اشاره شده است. تمایل بیانگر میزان اثرپذیری ذینفعان از سازمان است؛ براین اساس اثرپذیری بالا، باعث افزایش تمایل ذینفع به موضوعات سازمان می‌شود.

جدول ۱۰-۲: برخی از منابع قدرت ذینفعان در سازمان

مقام و رتبه در سازمان	ذینفعان داخلی سازمان	ذینفعان خارجی سازمان	منابع قدرت ذینفعان
دارا بودن مهارت و دانش منحصر به فرد			
قدرت رهبری و نفوذ در دیگران			
میزان کنترل بر منابع استراتژیک سازمان			
کنترل شدید بر منابع اولیه مورد نیاز سازمان			
کنترل بر منابع تأمین مالی سازمان			
تصویب قوانین و مقررات تجاری			
توان مشتریان در تغییر خرید به سمت رقبا			

منبع: Qureshi & Muffich, 2004

^۱ - Matrix of Interest and power

۱۰-۸-۴) میزان تأثیر ذینفعان در تدوین استراتژی

گروه اول از ذینفعان بازیگران اصلی در سازمان به حساب می‌آیند، به شدت تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان قرار دارند، و خود نیز بر سازمان تأثیر می‌گذارند. سازمان باید گروه اول ذینفعان را در همه مراحل فرآیند تدوین استراتژی درگیر نماید. (مانند سهام داران و مالکان سازمان) گروه دوم از ذینفعان قادرند بر موفقیت و شکست سازمان اثر فراوانی داشته باشند، اما چندان از فعالیتهای سازمان متأثر نیستند. هدف سازمانها عموماً راضی نگه داشتن این گروه از ذینفعان است. مدیران و تصمیم‌گیران سازمان باید از اهداف و تمایلات اصلی گروه دوم از ذینفعان آگاه بوده و آن را در فرآیند تدوین استراتژی سازمان تأثیر دهند. (مانند موسسات و سازمانهای تأمین کننده اعتبار مالی و سرمایه) گروه سوم از ذینفعان سازمان به شدت از فعالیتهای سازمان تأثیر می‌پذیرند و علی‌رغم این تأثیرپذیری، از قدرت تأثیرگذاری کمتری بر سازمان برخوردارند. مدیران و تصمیم‌گیران سازمان سعی می‌نمایند گروه سوم از ذینفعان را از مراحل تدوین استراتژی سازمان آگاه نمایند و در صورت لزوم و امکان از مشارکت آنان بهره‌مند گردند. (مانند کارکنان سطوح پایین سازمان) گروه چهارم از ذینفعان سازمان، به صورت مستقیم تحت تأثیر فعالیتهای سازمان قرار نداشته و قدرت تأثیرگذاری بسیار ناچیزی بر فعالیتهای سازمان دارند. مدیران و تصمیم‌گیران سازمان می‌توانند جهت کسب اعتبار و ایجاد تصویر مناسب از سازمان، این گروه از ذینفعان را تا حد لازم از استراتژیها و طرحهای خود آگاه نمایند. (مانند سازمانهای غیر انتفاعی و عام المنفعه)

۱۰-۹) مسئولیت‌های اخلاقی در تدوین استراتژی

مسئولیت‌های اخلاقی در واقع از اصلی‌ترین مسائل در تدوین استراتژی است؛ زیرا مسئولیتهای اخلاقی بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی (که به وسیله درآمدها، هزینه‌ها و سودها اندازه‌گیری می‌شود) و عملکرد اجتماعی (که در قالب تعهدات آن سازمان در داخل و خارج نسبت به دیگران بیان می‌شود) می‌باشد. البته باید توجه کرد که ماهیت این تعهدات در عملکرد اجتماعی، در معرض تفسیرهای متعدد قرار دارد. با این وجود بسیاری از ما قبول داریم در تدوین استراتژی سازمان، باید یک نوع توازن صحیح و مناسب و منصفانه بین عملکرد اقتصادی و اجتماعی سازمان، برقرار شود.

مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی، به علت پیامدهای گسترده، راه‌حل‌های گوناگون، نتایج مرکب، رویدادهای نامطمئن و برداشت‌های شخصی، عموماً پیچیده و فراگیر هستند. برخی از زمینه‌های این مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی می‌تواند در قالب موارد جدول ۱۰-۳ طرح گردد:

جدول ۱۰-۳: برخی زمینه‌های مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی

شرایط کاری	تبلیغات	قیمت‌گذاری
آلودگی محیط زیست	کاهش نیروی انسانی سازمان	مشتری‌مداری
رابطه با فروشندگان	اعتقادات دینی	رابطه با جامعه

البته موارد زیادی غیر از اینها هستند که با توجه به شرایط خاص هر سازمان، می‌تواند مطرح شود. لازم است توجه داشته باشید که نوع دیدگاه افراد به هریک از این مسئولیتهای اخلاقی، متفاوت است. ممکن است برخی از ما احساس کنیم که اخراج کارمندان در یک سازمان برای کاهش هزینه‌ها، امری غیر اخلاقی است، از سوی دیگر گروهی اعتقاد داشته باشند که اگر چه این تصمیم آثار ناخوشایندی دارد، اما با این وجود از نظر اخلاقی درست و پسندیده است. بنابراین استانداردهای اخلاقی بین افراد متفاوت است؛ زیرا طرز فکر اخلاقی آنها نیز متفاوت است. انسانها بر اساس عقاید، ارزشها و اولویتهایی که واقعاً مهم می‌دانند، مسئولیتهای اخلاقی خود را تعریف می‌کنند. این اعتقادات و ارزشها و اولویت‌ها به عوامل مختلفی وابسته است که از میان آنها می‌توان به زمینه و فرهنگ خانوادگی، محیط اجتماعی، تعلقات مذهبی و تجارب آموزشی و غیره اشاره کرد. به هر حال مدیران و تصمیم‌گیران استراتژیک سازمان باید در فرآیند تدوین استراتژی، به مسئولیتهای اخلاقی توجه ویژه‌ای داشته باشند. ولی سوال اینجاست که چگونه باید مدیران به این مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی پاسخ دهند در حالی که با نوعی تضاد در عملکرد اقتصادی و اجتماعی مواجه هستند؟ در جواب می‌توان گفت که دو عامل بیشترین تأثیر را دارد: (Robin & Giallourakis, 2008: 66)

* پابندی به اعتقادات اخلاقی * شجاعت در عمل به این اعتقادات اخلاقی

در واقع این پابندی به اعتقادات و اصول اخلاقی است که هزینه‌های آن را مشخص می‌کند و این شجاعت در عمل است که تحمل این هزینه‌ها را ممکن می‌سازد.

مدیران و تصمیم‌گیران استراتژیک سازمان در تدوین استراتژی با مجموعه‌ای گسترده از پیامدهای اقتصادی، قانونی و اخلاقی، الزامات، اصول و ارزشها روبرو هستند؛ که گاهی ترتیب و نظم مشخصی بین آنها وجود ندارد. با این وجود، نمی‌توان به این بهانه از مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی، اجتناب کرد. مدیران و تصمیم‌گیران سازمان باید مسئولیتهای اخلاقی را بر پایه احساس مسئولیت خود نسبت به دیگران، در فرآیند

تدوین استراتژی، تأثیر و مورد توجه قرار دهند. این امر در حقیقت آزمون اعتقادات و معیاری برای سنجش شجاعت مدیران و تصمیم گیران سازمان محسوب می شود.

۱۰-۱۰) رویکرد دینی و الهی در تدوین استراتژی

اگر به فرآیندها و مراحل مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک که در فصول پیشین مورد بررسی قرار گرفت، دقت نماییم، متوجه خواهیم شد که انسان به عنوان مرکز و قطب و محور اصلی همه آنها مطرح می باشد. انسان موجودی که محور اصلی در تمامی مراحل مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است، تابع اعتقادات، باورها و ارزشهایی است که محرکهای او بوده و شکل دهنده اندیشه ها و رفتار وی می باشد. در جوامع اسلامی، دین نقشی محوری در تعیین اعتقادات، باورها و ارزشهای جامعه و سازمانها به عنوان جزئی از جامعه دارد. انسانهایی که در قالب مشتریان، تأمین کنندگان، کارکنان، مدیران، سهام داران و سایر ذینفعان برای یک سازمان مطرح می باشند. این موضوع در رابطه با مدیران ارشد و تدوین کنندگان استراتژی سازمان، نیز صادق است. آنان در برداشتهای، ارزیابی ها و انتخاب های خود ارزشهایشان را دخالت می دهند.

نظام ارزشی اسلام می بایست در سازمانهایی که در جوامع اسلامی فعالیت می کنند، مورد توجه قرار گیرد؛ لذا مدیران و برنامه ریزان استراتژیک سازمان باید در مراحل مختلف تدوین استراتژی، ارزشهای اسلامی و الهی را راهنمای خود قرار داده و در تدوین و انتخاب استراتژی سازمان لحاظ نمایند. در این راستا توجه به دو موضوع تعقل ابزاری یا کارکردی^۱ و تعقل ارزشی یا جوهری^۲ می تواند مفید باشد. تعقل ابزاری یا کارکردی در رابطه با هر استراتژی، معیارهایی چون کارائی، بازدهی، سودآوری و غیره را مورد توجه قرار می دهد؛ در حالی که تعقل ارزشی یا جوهری، با بصیرت و آگاهی دنبال خیر و مصلحت آدمی با توجه به معیارهای الهی و اعتقادی می باشد. در معیارهایی که مبتنی بر تعقل ارزشی هستند، جنبه های الهی و دینی و اخلاقی مقدم بر جنبه های کاربردی و مادی هستند و لزوماً آنچه سودبخش از نظر مادی است، تصمیم اصلح را به ما نشان نمی دهد. تعقل ابزاری که اکنون بر زندگی بشر امروز سایه افکنده، خوبی را به صورت عملی بودن، درستی را به معنای مفید بودن، و اخلاقی را با معیار نتیجه بخش بودن بیان می دارد؛ (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۵۵) و این تفکر به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک نیز تسری یافته است. اما باید در نظر داشته باشیم که اتکاء صرف بر تعقل ابزاری و

^۱ - Instrumental rationality

^۲ - Substantive or value rationality

معیارهای ناشی از آن نمی‌تواند در نظام ارزشی و اسلامی ما، کاملاً پذیرفته شده باشد. مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک در کشورها و جوامع اسلامی، باید در تدوین استراتژی معیارهای اسلامی و اخلاقی و نیز معیارهای ابزاری و عملکردی را به همراه هم بپذیرند. بنابراین مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک نباید تعقل ابزاری و کارکردی را در فرایند تدوین استراتژی خود، کنار بگذارند؛ ولی در عین حال می‌بایست تعقل ارزشی را نیز در تدوین استراتژی خود، لحاظ نمایند. تنها در چنین حالتی است که مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان خواهند توانست، استراتژیهای مطلوب و مناسب که خیر و مصلحت واقعی انسان را به همراه دارد، اتخاذ نمایند؛ و ارزشهای راستین مکتب جهان شمول اسلام را در برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی متبلور و مجسم سازند.

۱۰-۱۱) تدوین استراتژی در مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

دانشمندان و نظریه‌پردازان مختلف، برای تدوین استراتژی، مدل‌های مختلف و متعددی را ارائه نموده‌اند. آنان همواره تلاش و سعی خود را بر این قرار داده‌اند تا عناصر و عوامل مهم تأثیرگذار در تدوین استراتژی سازمانها را شناسایی نموده و با تجزیه و تحلیل و بررسی آن استراتژی مناسب را برای سازمانهای مختلف تدوین و انتخاب نمایند. بر این اساس تعداد زیادی مدل در راستای تدوین استراتژی ارائه گردیده و هر روز بر تعداد آنها نیز افزوده می‌گردد. با توجه به چنین شرایطی باید یادآوری نمود که هر یک از مدل‌های ارائه شده، به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق، ابعادی از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک را در نظر گرفته‌اند، که می‌تواند در فرآیند تدوین استراتژی سازمان مورد توجه باشد.

ما در فصل دوم به صورت مختصر و تا حد امکان، برخی از این مدل‌های ارائه شده را بیان نمودیم. ما در این فصل اشاره‌ای خواهیم داشت به یکی از روشهای مهم و متداول، که در فرآیند تدوین استراتژی سازمانها مطرح می‌باشد. این روش که با نام چارچوب جامع تدوین استراتژی^۱ شناخته می‌شود، توسط فرد آر دیوید، مطرح گردیده است. ابزارها یا روشهای ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمانها در اندازه‌های گوناگون مناسب است؛ و به مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان کمک می‌کند که استراتژیها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. (دیوید، ۱۳۸۲: ۳۵۶)

^۱ - Comprehensive Framework for Strategy Formulation

۱۰-۱۲) چارچوب جامع در تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است. این چارچوب ابزارها و روشهایی را ارائه میکند که برای انواع سازمانها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک میکند تا استراتژیها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. چارچوب جامع تدوین استراتژی دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از: (David, 1999)

- ۱- مرحله شروع^۱: در این مرحله بیانیه ماموریت^۲ سازمان تهیه می‌شود.
 - ۲- مرحله ورودی^۳: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۴ و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۵ است.
 - ۳- مرحله تطبیق و مقایسه^۶: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (SWOT)^۷ و ماتریس داخلی و خارجی (IE)^۸، تطبیق داده می‌شوند تا استراتژیهای شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.
 - ۴- مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۹، گزینه‌های مختلف استراتژیهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین میشود.
- در به کارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی، باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. یعنی در عین حال که تجزیه و تحلیل‌های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب

¹ - Initiation stage

² - Mission statement

³ - Input stage

⁴ - Internal Factor Evaluation (IFE) matrix

⁵ - External Factor Evaluation (EFE) matrix

⁶ - Matching stage

⁷ - Organization Strength and Weakness , Environmental Opportunities and Threats (SWOT or TOWS Matrix)

⁸ - Internal-External (IE) matrix

⁹ - Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

استراتژیها استفاده می‌شود، باید از قضاوت‌های شهودی، مباحثه و گفتگو و استفاده از نظرات افراد نیز بهره مند بود. به طوری که استراتژیستها باید از ابزارهای تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن استفاده کنند. (اعرابی، ۱۳۸۵: ۷) در جدول زیر مراحل چارچوب جامع تدوین استراتژی آورده شده است.

جدول ۱۰-۴: چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات
	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم گیری	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

منبع: دیوید، ۱۳۸۲: ۳۵۷

۱۰-۱۲-۱) مرحله شروع: تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان

مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد دارای یک فلسفه یا مأموریت است. این فلسفه و مأموریت که هر گونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزشهای صاحبان و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فرا راه فعالیت های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه مأموریت سازمان را تهیه کرده ایم.^۱ (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۶۸) با توجه به مطالب گذشته، برای تهیه بیانیه مأموریت، ابتدا باید اجزای تشکیل دهنده آن را مشخص نموده، و با ترکیب و جمع بندی آنها طبق جدول ۱۰-۵، بیانیه مأموریت سازمان مورد نظر را مشخص نمود.

^۱ - توضیحات کامل درباره مأموریت و اجزای تشکیل دهنده آن در فصل سوم کتاب داده شده است.

جدول ۱۰-۵: تدوین بیانیه مأموریت سازمان

بیانیه مأموریت سازمان	محصول (کالا یا خدمت) : این سازمان چه کالاها یا خدماتی را تولید می کند یا خواهد کرد؟
	مشتری: مشتری یا ارباب رجوع سازمان چه کسانی هستند یا خواهند بود؟
	بازار: سازمان در چه نوع بازارهایی فعالیت می کند یا خواهد نمود؟ و محدوده جغرافیایی آن کدام است؟
	فلسفه: باورها، ارزشها، آرزوها و اولویتهای اخلاقی سازمان کدام است؟
	کارکنان: سازمان چقدر به کارکنان و مسائل آنها اهمیت داده و توجه دارد؟
	شایستگی متمایز: سازمان دارای چه مزیت رقابتی و شایستگی ممتاز است؟
	فن آوری: سازمان در انجام فعالیتهای خود از چه نوع فناوری بهره می گیرد یا خواهد گرفت؟
	توجه به بقا، رشد و سودآوری: سازمان چه تعهداتی برای بقا، رشد و سودآوری دارد و خواهد داشت؟
	مسائل اجتماعی: سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چقدر حساس است و خواهد بود؟

۱۰-۱۲-۲) مرحله ورودی: تحلیل وضعیت محیطی و درونی سازمان

در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی مشخص می شود. ما برای اینکار ابتدا مهمترین عوامل محیطی و خارجی سازمان را در قالب فرصتها و تهدیدها تعیین می نماییم و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) را تشکیل می دهیم. سپس مهمترین عوامل داخلی و درونی سازمان را در قالب قوتها و ضعفها تعیین نموده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) را تشکیل می دهیم. اطلاعاتی که در مرحله ورودی به دست می آید، مبنایی برای مقایسه و شناخت گزینه های مختلف استراتژی و ارزیابی و انتخاب آنها ارائه می دهد. چه بسا با شناخت بیشتر از داخل و خارج سازمان، مأموریت سازمان حتی در طول فرآیند مدیریت استراتژیک، می تواند تغییر یابد.

بررسی عوامل خارجی

بررسی عوامل خارجی عبارتست از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات بدست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و موثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک های استراتژیک و تضمین سلامتی بلند مدت بهره می برد. در بررسی عوامل خارجی، فرصتها و تهدیدهای پیش روی شرکتها شناسایی می شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژیهای مناسب از فرصتها بهره برداری کنند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا پرهیز نمایند. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۳۱) باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شکست یک شرکت تاثیر و نقش به سزایی دارند، کشف و شناسایی کرد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیطهای کلان (اقتصادی و اجتماعی و ...) و صنعتی یا تخصصی (مشتریان، رقبا و ...) که در اولویت عوامل خارجی شناسایی و مشخص شده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل، فرصتها و تهدیدها شناسایی می شوند. عوامل اولویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیاز بندی می شوند. تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، فرصت های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد. (همان، ۱۳۸۲: ۲۳۱)

گامهای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی: جدول ۱۰-۶، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان میدهد. گامهای تهیه این ماتریس عبارتند از: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۲)

۱- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصتها و تهدیدها فهرست میشوند.

۲- در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل ها تعلق میگیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

۳- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصتها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصتها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا میکند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی یک شرکت یا سازمان فرصت استثنایی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل موردنظر داده میشود و اگر تهدید رودروی شرکت یا سازمان یک تهدید معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده میشود. همانگونه که ملاحظه میشود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت میکنیم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ میرسد.

۴- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب میشوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین میشود.

۵- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی فرصتهای پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصتها خواهد بود.

جدول ۱۰-۶: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی/اولویت دار	ضریب/اهمیت	رتبه	نمره=ضریب/اهمیت × رتبه
فرصتها			
تهدیدها			
جمع نمره	۱		$1 \leq X \leq 4$

منبع: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۲)

بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند و به دو دسته عوامل قوت و ضعف تقسیم میشوند. نقاط قوت، عواملی هستند

که نسبت به گذشته شرکت، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای شرکت، مزیت بحساب آیند. نقاط ضعف، عواملی هستند که شرکت توانایی انجام آنها را ندارند در حالی قبلاً می توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. فرآیند بررسی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص کرده، و توانایی عکس العمل سازمان نسبت به تهدیدها و برخورداری از فرصتها را می سنجد. فرایند بررسی عوامل داخلی در مقایسه با عوامل خارجی برای کارکنان فرصت بیشتری فراهم می آورد تا بتوانند رابطه شغل و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و وظایف خود را بهتر انجام دهند. (Watson & Rainer, 2011: 54)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده اند، مورد ارزیابی قرار میگیرد و از بررسی این عوامل، قوتها و ضعف ها فهرست میشوند. این قوتها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی میشوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا از ضعف رنج می برد. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۳۶)

گامهای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: جدول ۱۰-۷ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می دهد. گامهای تهیه این ماتریس را به صورت زیر میتوان در نظر گرفت: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۳۴)

۱- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب فرصتها و تهدیدها لیست می شوند.

۲- در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق میگیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.

۳- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوتها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوتها) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف ها) اختصاص پیدا میکند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوتهای پیش روی شرکت یا سازمان، یک قوت عالی باشد رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل موردنظر داده میشود،

و اگر ضعف رودروی شرکت یا سازمان یک ضعف معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می شود. همان گونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از قوت استثنایی به سمت ضعف بحرانی حرکت کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

۴- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین میشود.

۵- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که قوت های پیش روی سازمان بر ضعف های آن غلبه می کند و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود.

جدول ۱۰-۷: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی/اولویت دار	ضریب/اهمیت	رتبه	امتیاز=ضریب/اهمیت × رتبه
قوت ها ----- ضعف ها			
جمع نمره	۱		$1 \leq X \leq 4$

منبع: اعرابی، ۱۳۸۵: ۳۴

۱۰-۱۲-۳) مرحله تطبیق یا مقایسه

در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (*SWOT*) و ماتریس داخلی و خارجی (*IE*)، تطبیق داده می شوند تا استراتژیهای شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار میگیرند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها، استراتژیهای مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده میشود این ماتریس که در جدول ۸-۱۰ نشان داده شده است یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه میکنند و میتوانند با استفاده از آن و با توجه به استراتژیهای اصلی، انواع استراتژیهای ممکن را ارایه کنند. (Wehrich, 2002: 62) استراتژیهای ممکن را میتوان در دسته‌های WT, ST, WO, SO بر شمرده.

جدول ۸-۱۰: ماتریس سوات (SWOT)

عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت - S فهرست نقاط قوت:	نقاط ضعف - W فهرست نقاط ضعف:
فرصتها - O فهرست فرصتها:	استراتژیهای SO (استراتژیهای تهاجمی)	استراتژیهای WO (استراتژیهای محافظه کارانه)
تهدیدها - T فهرست تهدیدها:	استراتژیهای ST (استراتژیهای رقابتی)	استراتژیهای WT (استراتژیهای تدافعی)

- استراتژیهای SO (تهاجمی): در قالب این استراتژیها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی میکوشد از فرصتهای خارجی بهره‌برداری کند.
- استراتژیهای WO (محافظه کارانه): هدف از این استراتژیها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصتهای موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.
- استراتژیهای ST (رقابتی): شرکتهای در اجرای این استراتژیها، میکوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

- استراتژیهای *WT* (تدافعی): سازمانهایی که این استراتژیها را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود میگیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی

برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری بنام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان یا شرکت به کار می رود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهید تا جایگاه سازمان یا کسب و کار در خانه های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می شود: ماتریس نه خانه ای و ماتریس چهار خانه ای. در ماتریس نه خانه ای مطابق جدول ۱۰-۹، نمرات ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه بخشی: قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۳) و ضعیف (۱ الی ۲) در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند؛ در حالی که در ماتریس چهار خانه ای مطابق جدول ۱۰-۱۰، این نمرات در یک طیف دو بخشی: قوی (۲/۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می شوند. (اگرایی، ۱۳۸۵: ۵۶)

جدول ۱۰-۹: ماتریس نه خانه ای داخلی و خارجی

.....نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....			
۱	۲	۳	۴
I	II	III	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۳ ۲ ۱
IV	V	VI	
VII	VIII	IX	

در ماتریس نه خانه ای داخلی و خارجی، با توجه به نمرات ماتریس عوامل داخلی و خارجی، چنانچه در موقعیت سازمان در خانه های II, III, VI قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی های رشد و توسعه برای آن

سازمان است؛ و اگر در خانه‌های I, V, IX قرار گیرد بیانگر اتخاذ استراتژی‌های حفظ و ثبات است؛ و نیز اگر در خانه‌های IV, VII, IIX قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی‌های تدافعی و کاهشی است.

جدول ۱۰-۱۰: ماتریس چهار خانه‌ای داخلی و خارجی

.....نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....			
۱	۲.۵	۴	
I استراتژی‌های محافظه کارانه	II استراتژی‌های تهاجمی	III استراتژی‌های تدافعی	IV استراتژی‌های رقابتی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۳
۲.۵
۱

در ماتریس چهار خانه‌ای داخلی و خارجی، با توجه به امتیازات سازمان در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، که نحوه قرار گرفتن موقعیت سازمان را در این ماتریس مشخص می‌نمایم. بنابراین به ترتیب خانه‌های I, II, III, IV نشانگر اتخاذ استراتژی‌های محافظه کارانه، تهاجمی، تدافعی و رقابتی برای سازمان می‌باشند.

۱۰-۱۲-۴) مرحله تصمیم‌گیری

در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین میشود. مدیران و

برنامه‌ریزان استراتژیک سازمان، با توجه به جذابیت نسبی استراتژیها، آنها را اولویت‌بندی نموده، و در مورد انتخاب بهترین استراتژی سازمان، تصمیم‌گیری می‌نمایند.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

یک روش تحلیلی وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژیها را مشخص می‌کنند. این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌نامند و در مرحله تصمیم‌گیری چارچوب جامع تدوین استراتژی به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان استراتژیهای گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژیها هستند، مشخص کرد و مناسب‌ترین را انتخاب نمود. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، می‌توان جذابیت نسبی استراتژیهای مختلف را مشخص کرد. یعنی تعیین می‌زانی که یک استراتژی می‌تواند از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورت موفقیت آمیز استفاده کند. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۵۷) با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک استراتژیهای انتخاب شده را تعیین کرد.

گامهای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی: برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، باید گام‌های ۶ گانه زیر را طی نمود: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۵۶)

۱- فرصتها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید.

۲- به هر یک از عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب اهمیت‌ها درست همانند ضریب اهمیتهای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند.

۳- استراتژیهایی که سازمان باید به اجرا درآورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) را مشخص کنید. این استراتژیها را در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید.

۴- ضریب جذابیت را مشخص کنید؛ آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژیها نشان می‌دهند. ضریب جذابیت نشان‌دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی (بهره‌گیری از فرصتها و قوتها و رفع ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها) است. ضریب جذابیت به این شکل است: $1 = \text{جذابیت کم}$ $2 = \text{جذابیت متوسط}$ $3 = \text{جذابیت مناسب}$ $4 = \text{بسیار جذاب}$

۵- نمره‌ها را حساب کنید. مقصود از نمره‌ها، مجموع حاصلضرب ضریب اهمیت در ضریب جذابیت است. نمره‌ها، نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژیها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. (البته با توجه به عامل در نظر گرفته شده)

۶- مجموع نمره‌ها را حساب کنید؛ مجموع نمره‌های هر یک از ستونهای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی را به دست آورید. مجموع نمره‌ها نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژیها است. جدول ۱۰-۱۱ نشان دهنده ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می باشد.

جدول ۱۰-۱۱: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی اول		استراتژی ...		استراتژی nام		ضریب اهمیت	استراتژی‌ها عوامل اصلی (خارجی - داخلی)
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
							فرصت‌ها:
							تهدیدها:
							قوت‌ها:
							ضعف‌ها:
$X \leq 8$		$X \leq 8$		$X \leq 8$		۲	جمع

منبع: اعرابی، ۱۳۸۵: ۶۴

خلاصه فصل دهم

در فصل های گذشته زمینه های لازم جهت تدوین استراتژی به صورت کامل بیان، و مطالب مورد نیاز ارائه گردید. در ادامه و در این فصل برای تدوین استراتژی، ما از نتایج و مطالب ارائه شده در فصل های قبلی استفاده نمودیم.

تدوین استراتژی، جریانی از اطلاعات تعریف شده است که مراحل مختلف تجزیه و تحلیل را برای رسیدن به یک استراتژی مشخص، هدایت می کند. با توجه به تعریف ارائه شده می توان بیان کرد که الگوها و مدل های رایج در تدوین استراتژی نشان دهنده یک فرآیند هستند. فرآیند تدوین استراتژی به تجزیه و تحلیل داده های قبلی و فعلی، و نیز پیش بینی رویدادها و رویه های آینده در پرتو ارزشها و اولویت های افراد و گروه های ذینفوذ، می پردازد؛ افراد و گروه هایی که به نحوی در سازمان دخیل هستند.

در این فصل ضمن توجه به تجزیه و تحلیل استراتژیک و ابعاد آن، به روش های مختلف تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک، اشاره نمودیم. سپس تدوین استراتژی را در سازمان های بزرگ، متوسط و کوچک و نیز غیرانتفاعی، مورد بررسی قرار داده، و به نقش ذینفعان سازمان در تدوین استراتژی، پرداختیم.

در پایان نیز، ضمن توجه به مسئولیتهای اخلاقی، و رویکردهای دینی و معنوی، چارچوب جامع تدوین استراتژی را به عنوان یکی از روش های رایج در فرآیند تدوین استراتژی، مورد بررسی قرار دادیم.

سوالات چهار گزینه ای:

- ۱- یافتن یک تناسب استراتژیک بین جایگاه و موقعیت سازمان با استراتژی های آن است؟
 - الف) موقعیت یابی استراتژیک
 - ب) تناسب استراتژیک
 - ج) تجزیه و تحلیل استراتژیک
 - د) ارزیابی و کنترل استراتژیک
- ۲- در این روش مدیران ارشد سازمان، فرآیند تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک را به واحدهای سازمان، محول می نمایند؟

الف) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش بالا به پایین

ب) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش پایین به بالا

ج) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش همکاری متقابل

د) تصمیم گیری و انتخاب استراتژیک به روش همزمان

- ۳- با توجه به نظر ونهورن، کدام یک از موارد زیر از تفاوت‌های تدوین استراتژی سازمانهای متوسط و کوچک با سازمانهای بزرگ، به شمار نمی‌رود؟
 الف) سازمانهای متوسط و کوچک فرآیند مدیریت استراتژیک مشخصی دارند.
 ب) سازمانهای متوسط و کوچک امکانات و توانمندیهای محدودتری دارند.
 ج) سازمانهای متوسط و کوچک کالاها و خدمات کمتری تولید می‌کنند.
 د) همه موارد فوق
- ۴- میزان اثرپذیری ذینفعان از سازمان، بر اساس کدام معیار مشخص می‌شود؟
 الف) قدرت ب) تمایل ج) انگیزه د) آگاهی
- ۵- این شیوه تفکر، با بصیرت و آگاهی دنبال خیر و مصلحت آدمی با توجه به معیارهای الهی و اعتقادی می‌باشد؟
 الف) تعقل ابزاری ب) تعقل کارکردی ج) تعقل جوهری د) همه موارد فوق
- ۶- ماتریس سوات SWOT در کدام مرحله از چارچوب جامع تدوین استراتژی کاربرد دارد؟
 الف) مرحله شروع ب) مرحله ورودی ج) مرحله تصمیم‌گیری د) مرحله تطبیق و مقایسه
- ۷- استراتژیهای محافظه کارانه، در برگیرنده کدامیک از استراتژیهای زیر است؟
 الف) استراتژیهای SO ب) استراتژیهای WO الف) استراتژیهای ST الف) استراتژیهای WT

سوالات تشریحی:

- ۱- از ویژگیهای فرآیند تدوین استراتژی به چهار مورد اشاره نمایید؟
- ۲- عناصر و عوامل اصلی در تجزیه و تحلیل استراتژیک را به اختصار توضیح دهید؟
- ۳- رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک را بیان نمایید؟
- ۴- تدوین استراتژی در سازمانهای غیرانتفاعی را به اختصار توضیح دهید؟
- ۵- مسئولیتهای اخلاقی در تدوین استراتژی را به اختصار توضیح دهید؟
- ۶- مرحله ورودی در چارچوب جامع تدوین استراتژی را شرح دهید؟
- ۷- گامهای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی را بیان نمایید؟

شرکت سازنده قطعات خودرو (شرکت پولادین)

مرحله شروع

بیانیه ماموریت شرکت پولادین^۱

شرکت پولادین تولید کننده قطعات خودروهای سواری، موتور سیکلت و تراکتور می باشد و برای تولید محصولات خود از ماشین آلات NC با سطح پیشرفتگی متوسط بهره می گیرد و مشتریان آن شرکت های خودروسازی مختلف در داخل کشور می باشد.

شرکت پولادین می خواهد با بهره گیری از ماشین آلات فوق پیشرفته اتوماسیون تولیدی خود را به بالاترین سطح ممکن برساند و قطعاتی متنوع با کیفیت عالی در سطح جهانی تولید نماید تا از این طریق مزایای رقابتی منحصر به فردی را در بازار رقابتی قطعات خودرو در داخل و خارج کشور بدست آورد. این شرکت باور و ارزش سازمانی خود را مبنی بر تامین رضایت مشتریان از طریق برآوردن خواسته های آنان قرار داده است و رضایت مشتریان را به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت خود میداند، همچنین این شرکت پرسنل و نیروی انسانی خود را به عنوان بزرگترین سرمایه خود قلمداد می نماید.

شرکت پولادین تلاش خواهد کرد تا با افزایش بهره وری، کیفیت قطعات تولیدی خود را ارتقاء داده و هزینه های تولید را کاهش دهد. این شرکت ضمن به حداکثر رساندن رشد و سودآوری خود به مسائل و ارزش های اجتماعی، اخلاقی و مذهبی جامعه و پاکیزگی محیط زیست توجه کرده و خواهد کرد تا ضمن کسب اعتبار و شهرت مناسب در میان مردم، به وظیفه و رسالت خود در قبال جامعه عمل کرده باشد. شرکت پولادین قصد دارد تا خود را تبدیل به یک سازمان خلاق و نوآور نماید تا از این طریق در افق نزدیک در بازارهای رقابتی داخل کشور پیشتاز گردیده و در افق بلندتر جایگاه مناسبی را در صنعت قطعه سازی منطقه و دنیا بدست آورد.

مرحله ورودی

الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این ماتریس عوامل مهم و استراتژیک خارجی شرکت پولادین در ستون اول و در قالب فرصتها و تهدیدها فهرست می شود. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل خارجی، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آنها تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصتها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به فرصتها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدیدها اختصاص می دهیم.

فرصت استثنایی	فرصت معمولی	تهدید معمولی	تهدید جدی
۴	۳	۲	۱

روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می کنیم میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

در ستون چهارم ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت پولادین مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی شرکت پولادین از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می شود.

^۱ - نام این شرکت به صورت فرضی آورده شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت فولادین

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی (O-T)
فرصت ها (O):			
٪۱۶.۴۸	۴	٪۴.۱۲	O1- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران
٪۷.۸	۳	٪۲.۶۰	O2- افزایش میانگین سطح تحصیلات و دانش فنی
٪۹.۴۲	۳	٪۳.۱۴	O3- واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکتها
٪۱۰.۶۲	۳	٪۳.۵۴	O4- افزایش توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت در تولید
٪۹.۴۲	۳	٪۳.۱۴	O5- افزایش تامین کنندگان مواد اولیه
٪۱۵.۸۸	۴	٪۳.۹۷	O6- وجود نمایشگاه بین المللی و برگزاری منظم آن
٪۱۶.۷۵	۴	٪۴.۱۸	O7- نیروی انسانی متخصص و با تجربه
٪۱۵.۳۲	۴	٪۳.۸۳	O8- وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه ساز در استان
٪۶.۵۴	۳	٪۲.۱۸	O9- برخورداری از تسهیلات ویژه شهرکهای صنعتی استان
تهدید ها (T):			
٪۷.۰۶	۲	٪۳.۵۳	T1- تعداد زیاد رقبای موجود در داخل کشور و رقابت فشرده
٪۴.۳۶	۱	٪۴.۳۶	T2- تبدیل شدن پیمانکاران به رقبا
٪۵.۹۶	۲	٪۲.۹۸	T3- افزایش دستمزد نیروی کار
٪۴.۶۴	۱	٪۴.۶۴	T4- افزایش قیمت مواد اولیه
٪۵.۷۴	۲	٪۲.۸۷	T5- عدم دسترسی به تکنولوژیهای پیشرو بدلیل تحریم ها
٪۷.۳۶	۲	٪۳.۶۸	T6- افزایش ورود خودروهای خارجی به کشور
٪۷.۰۲	۲	٪۳.۵۱	T7- وجود قوانین گمرکی زیاد و دست و پاگیر برای ارتباط با کشورهای خارجی و صادرات
٪۴.۸	۱	٪۴.۸۰	T8- عدم دریافت بموقع مطالبات مالی از سفارش دهندگان
٪۷.۶	۲	٪۳.۸۰	T9- ضعف قانون کار فعلی در حمایت از تولید کنندگان
٪۴.۶۳	۱	٪۴.۶۳	T10- عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات
٪۷.۲۶	۲	٪۳.۶۳	T11- اخذ عوارض متعدد
٪۴.۶۳	۱	٪۴.۶۳	T12- ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات
٪۷.۱۴	۲	٪۳.۵۷	T13- بروکراسی شدید در انجام و ثبت قراردادها
٪۴.۷۳	۱	٪۴.۷۳	T14- مواد اولیه عمدتا تحت تاثیر بازار جهانی قرار دارند، در حالی که تولیدات تحت تاثیر بازار داخلی قرار دارد
٪۴.۸	۱	٪۴.۸۰	T15- عدم دسترسی به بازارهای جهانی قطعات خودرو
٪۴.۴۷	۱	٪۴.۴۷	T16- سیاست تثبیت قیمت خودرو و قطعات آن توسط دولت
٪۴.۶۷	۱	٪۴.۶۷	T17- برخورد از موضع قدرت و اربابی خودرو ساز
۲.۱۵		۱۰۰٪=۱	جمع:

ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این ماتریس عوامل مهم و استراتژیک داخلی شرکت فولادین در ستون اول و در قالب فرصتها و تهدیدها فهرست می شود. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل داخلی برای شرکت و با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفرالی یک به آنها تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوتها و ضعفها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوتها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعفها اختصاص می دهیم.

قوت عالی	قوت معمولی	ضعف معمولی	ضعف شدید
۴	۳	۲	۱

روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف شدید حرکت می کنیم میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

در ستون چهارم ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت پولادین مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی شرکت پولادین از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می شود.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت پولادین

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی (S-W)
قوت ها (S):			
۲۰.۴٪	۴	۵.۱۰٪	S1- مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات
۱۳.۹۸٪	۳	۴.۶۶٪	S2- پیوند قوی شرکت با مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه
۱۳.۴۴٪	۳	۴.۴۸٪	S3- بازخورد و آگاهی از خواسته های مشتریان و تامین آنها
۱۴.۳۱٪	۳	۴.۷۷٪	S4- کیفیت مناسب قطعات تولیدی
۲۰.۷۲٪	۴	۵.۱۸٪	S5- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان
۱۴.۱٪	۳	۴.۷۰٪	S6- مهارت فنی بالای کارگران
۲۲.۱۶٪	۴	۵.۵۴٪	S7- امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو
۱۳.۸٪	۳	۴.۶۰٪	S8- ارتباط مستقیم قطعه سازان با شرکتهای مجموعه ساز
۲۳.۴۸٪	۴	۵.۸۷٪	S9- رابطه مناسب مدیریت عالی و کارکنان و مشارکت کارکنان در امور شرکت
ضعف ها (W):			
۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	W1- کمبود سرمایه در گردش (نقدینگی پایین)
۵.۱۸٪	۱	۵.۱۸٪	W2- بهره وری پایین در استفاده از منابع شرکت
۷.۹۲٪	۲	۳.۹۶٪	W3- ضعف در مدیریت منابع انسانی
۹.۲۶٪	۲	۴.۶۳٪	W4- محدودیت فضای تولید شرکت
۵.۱۰٪	۱	۵.۱۰٪	W5- جابجایی زیاد افراد متخصص و با تجربه در شرکت
۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	W6- عدم روحیه تیمی و همکاری مشترک بین افراد
۹.۱٪	۲	۴.۵۵٪	W7- تیراژ پایین شرکت در تولید قطعات خودرو
۵.۱۸٪	۱	۵.۱۸٪	W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات تولیدی واحد
۸.۳۶٪	۲	۴.۱۸٪	W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی به دلیل شرایط آنها
۸.۶۶٪	۲	۴.۲۳٪	W10- تصمیم گیری به صورت فردی و قائم به فرد بودن
۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪	W11- عدم ارتباط مناسب شرکت با مراکز تحقیقاتی
۲.۲۳		۱۰۰٪=۱	جمع :

مرحله تطبیق و مقایسه

الف) ماتریس سوات (SWOT)

ماتریس سوات یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند. در ماتریس سوات عوامل خارجی شامل فرصتها و تهدیدها و عوامل داخلی شامل قوتها و ضعفها که برای شرکت پولادین شناسایی شده، بررسی می گردد تا برای رویارویی بهتر با

آنها، استراتژیهای مناسبی تدوین شود. ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است، که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. این استراتژی ها عبارتند از:

- ۱- استراتژی های تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتها با بکارگیری نقاط قوت
- ۲- استراتژی های محافظه کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان
- ۳- استراتژی های رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات
- ۴- استراتژی های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی یکی از مشکلترین بخشهای تهیه ماتریس سوات است و به قضاوتهای خوبی نیاز دارد. برای تشکیل ماتریس سوات شرکت پولادین تلاش شد تا با حضور افراد آگاه، صاحب نظر و باتجربه از داخل و خارج شرکت، با استفاده از تکنیک طوفان فکری، استراتژیهای مفیدی از تطبیق عوامل داخلی و خارجی شرکت پولادین، تعیین شود. لذا با توجه به جلسه طوفان فکری و نظرات افراد دعوت شده به آن، استراتژی هایی را برای هر یک از نواحی چهار گانه ماتریس سوات برای شرکت پولادین انتخاب نمودیم.

ماتریس سوات شرکت پولادین

عوامل داخلی	عوامل خارجی	
	عوامل داخلی	عوامل خارجی
عوامل داخلی	قوت ها (S) S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8	ضعف ها (W) W9 W10 W11 W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8
فرصت ها (O):	O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8	استراتژیهای تهاجمی (SO) ۱- استراتژی یکپارچگی افقی ۲- تمرکز روی محصولات تولیدی و افزایش ظرفیت تولید ۳- استراتژی خرید امتیاز شرکتهای معتبر
تهدید ها (T):	T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13 T14 T15 T16 T17	استراتژیهای تدافعی (WT) ۱- تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل ۲- تشکیل خوشه صنعتی ۳- مشارکت زنجیره ارزش

با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برمی گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی باشند.

۱	۲/۵	۴
فرصت		
((استراتژیهای محافظه کارانه))	((استراتژیهای تهاجمی))	
ضعف	قوت	
	۲/۵	
* IFE=2/23 EFE=2/15 ((استراتژیهای تدافعی))	((استراتژیهای رقابتی))	
تهدید		۱

- ۱- استراتژی تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل
- ۲- استراتژی تشکیل خوشه صنعتی
- ۳- استراتژی مشارکت زنجیره ارزشی

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

V

بسیار جذاب	جذابیت معقول	تا حدی جذاب	بدون جذابیت
۴	۳	۲	۱

برای محاسبه نمره از حاصلضرب ضریب جذابیت در ضریب اهمیت استفاده می کنیم و مجموع نمره های جذابیت هر یک از استراتژیها را با توجه به عوامل داخلی و خارجی شرکت پولادین تعیین می نماییم. در زیر، ماتریس استراتژیک کمی برای شرکت پولادین آورده شده است که در آن سه استراتژی تدافعی انتخاب شده مورد بررسی قرار گرفته است.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی شرکت پولادین (عوامل خارجی)

استراتژی		عوامل خارجی	فرصت ها (O)	استراتژی (۱): کنسرسیوم خدمات متقابل		استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): مشارکت زنجیره ارزشی	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت
فرصت ها (O) :									
O1- افزایش خرید خودرو در بین مردم ایران	۴.۱۲٪	۲	۸.۲۴٪	۳	۱۲.۳۶٪	۲	۸.۲۴٪	۲	۸.۲۴٪
O2- افزایش میانگین تحصیلات و دانش فنی کارکنان	۲.۶۰٪	۱	۲.۶۰٪	۲	۵.۲٪	۱	۲.۶٪	۱	۲.۶٪
O3- واگذاری برخی از قطعات سفارشی به سایر شرکتها	۳.۱۴٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪
O4- افزایش توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت	۳.۵۴٪	۳	۱۰.۶۲٪	۳	۱۰.۶۲٪	۳	۱۰.۶۲٪	۳	۱۰.۶۲٪
O5- افزایش تامین کنندگان مواد اولیه	۳.۱۴٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۳	۹.۴۲٪	۲	۶.۲۸٪
O6- وجود نمایشگاه بین المللی و برگزاری منظم نمایشگاه خودرو و قطعات آن	۳.۹۷٪	۲	۷.۹۴٪	۳	۱۱.۹۱٪	۱	۳.۹۷٪	۱	۳.۹۷٪
O7- نیروی انسانی متخصص و با تجربه	۴.۱۸٪	۲	۸.۳۶٪	۲	۸.۳۶٪	۱	۴.۱۸٪	۱	۴.۱۸٪
O8- وجود واحدهای بزرگ صنعتی مجموعه ساز در ارتباط با خودرو و تکمیل زنجیره ساخت قطعه در استان	۳.۸۳٪	۲	۷.۶۶٪	۳	۱۱.۴۹٪	۲	۷.۶۶٪	۲	۷.۶۶٪
O9- برخورداری از تسهیلات ویژه شهرکهای صنعتی	۲.۱۸٪	۱	۲.۱۸٪	۲	۴.۳۶٪	۱	۲.۱۸٪	۱	۲.۱۸٪
تهدید ها (T) :									
T1- تعداد زیاد رقبای در کشور و رقابت فشرده	۳.۵۳٪	۴	۱۴.۱۲٪	۳	۱۰.۵۹٪	۳	۱۰.۵۹٪	۳	۱۰.۵۹٪
T2- تبدیل شدن پیمانکاران به رقبا	۴.۳۶٪	۲	۸.۷۲٪	۳	۱۳.۰۸٪	۳	۱۳.۰۸٪	۳	۱۳.۰۸٪
T3- افزایش دستمزد نیروی کار	۲.۹۸٪	۲	۵.۹۶٪	۲	۵.۹۶٪	۲	۵.۹۶٪	۲	۵.۹۶٪
T4- افزایش قیمت مواد اولیه	۴.۶۴٪	۳	۱۳.۹۲٪	۴	۱۸.۵۶٪	۲	۹.۲۸٪	۲	۹.۲۸٪
T5- عدم دستیابی به تکنولوژیهای پیشرو بدلیل مسائل سیاسی و تحریم های خارجی	۲.۸۷٪	۲	۵.۷۴٪	۳	۸.۶۱٪	۴	۱۱.۴۸٪	۴	۱۱.۴۸٪
T6- افزایش ورود خودروهای خارجی به کشور	۳.۶۸٪	۲	۷.۳۶٪	۳	۱۱.۰۴٪	۴	۱۴.۷۲٪	۴	۱۴.۷۲٪
T7- وجود قوانین گمرکی زیاد و دست و پاگیر برای ارتباط با کشورهای خارجی و صادرات	۳.۵۱٪	۲	۷.۰۲٪	۳	۱۰.۵۳٪	۲	۷.۰۲٪	۲	۷.۰۲٪
T8- عدم دریافت بموقع مطالبات مالی از سفارش دهندگان قطعات	۴.۸۰٪	۴	۱۹.۲٪	۳	۱۴.۴٪	۴	۱۹.۲٪	۴	۱۹.۲٪
T9- ضعف قانون کار در حمایت از تولید کنندگان	۳.۸۰٪	۲	۷.۶٪	۴	۱۵.۲٪	۲	۷.۶٪	۲	۷.۶٪
T10- عدم تناسب و تبعیض در اخذ مالیات	۴.۶۳٪	۱	۴.۶۳٪	۴	۱۸.۵۲٪	۳	۱۳.۸۹٪	۳	۱۳.۸۹٪
T11- اخذ عوارض متعدد	۳.۶۳٪	۱	۳.۶۳٪	۳	۱۰.۸۹٪	۳	۱۰.۸۹٪	۳	۱۰.۸۹٪
T12- ضعف سیستم بانکی در اعطای تسهیلات	۴.۶۳٪	۲	۹.۲۶٪	۴	۱۸.۵۲٪	۲	۹.۲۶٪	۲	۹.۲۶٪

T13- بروکرسی شدید در انجام و ثبت قراردادها	۳.۵۷٪	۴	۱۴.۲۸٪	۲	۷.۱۴٪	۲	۷.۱۴٪
T14- مواد اولیه عمدتاً تحت تأثیر بازار جهانی، و تولیدات تحت تأثیر بازار داخلی قرار دارند.	۴.۷۳٪	۴	۱۸.۹۲٪	۳	۱۴.۱۹٪	۱	۴.۷۳٪
T15- عدم دسترسی مناسب به بازارهای جهانی	۴.۸۰٪	۳	۱۴.۴٪	۳	۱۴.۴٪	۴	۱۹.۲٪
T16- سیاست تثبیت قیمت خودرو و تأکید دولت بر عدم افزایش قیمت تولیدات قطعه سازی	۴.۴۷٪	۲	۸.۹۴٪	۳	۱۳.۴۱٪	۱	۴.۴۷٪
T17- برخورد از موضع قدرت و اربابی خودروساز	۴.۶۷٪	۲	۹.۳۴٪	۴	۱۸.۶۸٪	۲	۹.۳۴٪
جمع :	۱۰۰٪=۱		۲.۳۵		۳.۰۲		۲.۲۷

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی شرکت پولادین (عوامل داخلی)

عوامل داخلی		استراتژی	تجربیات	استراتژی (۱): کنسرسیوم خدمات متقابل		استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی		استراتژی (۳): مشارکت زنجیره ارزشی	
				ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
قوت ها (S) :									
S1- مهارت مدیریت عالی در بازاریابی و فروش تولیدات و ارتباط با مدیران شرکتهای	۵.۱۰٪	۴	۲۰.۴٪	۳	۱۵.۳٪	۴	۲۰.۴٪	۴	۲۰.۴٪
S2- پیوند قوی با مشتریان و تامین کنندگان	۴.۶۶٪	۴	۱۸.۶۴٪	۳	۱۳.۹۸٪	۴	۱۸.۶۴٪	۴	۱۸.۶۴٪
S3- بازخورد و آگاهی از خواسته های مشتریان	۴.۴۸٪	۳	۱۳.۴۴٪	۳	۱۳.۴۴٪	۳	۱۳.۴۴٪	۳	۱۳.۴۴٪
S4- کیفیت مناسب قطعات تولیدی	۴.۷۷٪	۲	۹.۵۴٪	۲	۹.۵۴٪	۲	۹.۵۴٪	۲	۹.۵۴٪
S5- تحویل به موقع سفارشات به مشتریان	۵.۱۸٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪
S6- مهارت فنی بالای کارگران	۴.۷۰٪	۲	۹.۴٪	۲	۹.۴٪	۲	۹.۴٪	۲	۹.۴٪
S7- امکان و تنوع تولید انواع قطعات خودرو	۵.۵۴٪	۲	۱۱.۰۸٪	۳	۱۶.۶۲٪	۳	۱۶.۶۲٪	۳	۱۶.۶۲٪
S8- ارتباط مستقیم قطعه سازان با شرکتهای مجموعه ساز و خودروساز داخلی	۴.۶۰٪	۳	۱۳.۸٪	۴	۱۸.۴٪	۳	۱۳.۸٪	۳	۱۳.۸٪
S- رابطه مناسب مدیریت عالی و کارکنان	۵.۸۷٪	۲	۱۱.۷۴٪	۴	۲۳.۴۸٪	۱	۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪
ضعف ها (W) :									
W1- کمبود سرمایه در گردش	۶.۰۶٪	۴	۲۴.۲۴٪	۴	۲۴.۲۴٪	۴	۲۴.۲۴٪	۴	۲۴.۲۴٪
W2- بهره وری پایین در استفاده از منابع	۵.۱۸٪	۲	۱۰.۳۶٪	۴	۲۰.۷۲٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪
W3- ضعف در مدیریت منابع انسانی شرکت	۳.۹۶٪	۴	۱۵.۸۴٪	۳	۱۱.۸۸٪	۴	۱۵.۸۴٪	۴	۱۵.۸۴٪
W4- محدودیت فضای تولید	۴.۶۳٪	۳	۱۳.۸۹٪	۳	۱۳.۸۹٪	۲	۹.۲۶٪	۲	۹.۲۶٪
W5- جابجایی زیاد افراد متخصص و با تجربه	۵.۱۰٪	۲	۱۰.۲٪	۴	۲۰.۴٪	۲	۱۰.۲٪	۲	۱۰.۲٪
W6- عدم روحیه تیمی در بین کارکنان	۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪	۲	۱۲.۱۲٪	۱	۶.۰۶٪	۱	۶.۰۶٪
W7- تیراژ پایین شرکت در تولید	۴.۵۵٪	۴	۱۸.۲٪	۴	۱۸.۲٪	۴	۱۸.۲٪	۴	۱۸.۲٪
W8- عمر زیاد و تکنولوژی پایین تجهیزات	۵.۱۸٪	۴	۲۰.۷۲٪	۳	۱۵.۵۴٪	۲	۱۰.۳۶٪	۲	۱۰.۳۶٪
W9- عدم ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی به دلیل نداشتن ISO و سایر شرایط	۴.۱۸٪	۴	۱۶.۷۲٪	۳	۱۲.۵۴٪	۴	۱۶.۷۲٪	۴	۱۶.۷۲٪
W10- تصمیم گیری فردی و قائم به فرد بودن	۴.۳۳٪	۱	۴.۳۳٪	۴	۱۷.۳۲٪	۲	۸.۶۶٪	۲	۸.۶۶٪
W11- عدم ارتباط مناسب شرکت با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی	۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪	۴	۲۳.۴۸٪	۱	۵.۸۷٪	۱	۵.۸۷٪
جمع :	۱۰۰٪=۱		۲.۶۰		۳.۱۶		۲.۴۹		۲.۴۹

نتیجه گیری :

با جمع بندی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جدول زیر حاصل میشود :

استراتژی ها	نمره ارزیابی عوامل داخلی	نمره ارزیابی عوامل خارجی	میانگین نمرات
استراتژی (۱): تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل	۲.۶۰	۲.۳۵	۲.۴۸
استراتژی (۲): تشکیل خوشه صنعتی	۳.۱۶	۳.۰۲	۳.۰۹
استراتژی (۳): استراتژی مشارکت زنجیره ارزشی	۲.۴۹	۲.۲۷	۲.۳۷۵

با توجه به جمع بندی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژیها به ترتیب زیر می باشد:

اولویت اول: تشکیل خوشه صنعتی

اولویت دوم: تشکیل کنسرسیوم خدمات متقابل

اولویت سوم: مشارکت رنجیره ارزشی

بنابراین بهترین استراتژی برای شرکت پولادین با توجه به عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، تشکیل خوشه صنعتی می باشد.

شرکت سهامی آب منطقه‌ای

تهیه کننده: الهام یوسفی

شرکتی که در این پژوهش به عنوان نمونه در نظر گرفته شده شرکتی انحصاری به نام آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی است. این شرکت زیر مجموعه‌ای از شرکت مادر تخصصی منابع آب ایران است که زیر شاخه ای از وزارت نیرو است و وظیفه تامین آب استان را به عهده دارد.

تاریخچه شرکت آب منطقه ای استان

گسترده‌گی و تنوع فعالیتهای بخش آب و به تبع آن تنوع مشکلات پیش روی این بخش و لزوم رفع نیازهای فنی طرحهای مختلف آب استفاده از فناوریهای نوین و نتایج پژوهشهای کاربردی و موردی را ضروری می نماید. از اینرو کمیته تحقیقات سازمان آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی با هدف جذب نیروهای متخصص جهت رفع مشکلات مبتلا به صنعت آب منطقه با انجام طرحهای پژوهشی و بومی سازی دانش فنی و ایجاد ارتباط صنعت و دانشگاه با هدف جهت دهی فعالیتهای علمی آنان مطابق با نیازهای سازمان در سال ۷۳ تشکیل و شروع به کار نمود.

موضوع و هدف شرکت

موضوع فعالیت شرکت عبارت است از انجام وظایف عملیاتی مدیریت منابع آب در زمینه شناخت، مطالعه، توسعه، حفاظت، بهره برداری بهینه از منابع آب و همچنین ایجاد و توسعه، بهره برداری و نگهداری از تأسیسات و سازه های آبی (به استثناء تأسیسات و سازه های مربوط به آب و فاضلاب) و برق آبی در چارچوب الزامات و سیاستهای مدیریت حوضه آبریز و مطالعات جامع و برنامه ریزی توسعه منابع آب، تکالیف مندرج در قوانین و مقررات مربوطه و سیاستهای وزارت نیرو. مدیریت منابع آب در حوزه عمل این شرکت با شرکت مادر تخصصی (شرکت مدیریت منابع آب ایران) می باشد. هدف شرکت انجام فعالیتها و وظایف عملیاتی مدیریت منابع آب در حوزه عمل شرکت و در چارچوب سیاستهای وزارت نیرو است. در راستای نیل به اهداف فوق، شرکت مجاز به اقدامات زیر می باشد:

الف - انجام مطالعات لازم برای شناخت، توسعه و بهره برداری از منابع آب و انرژی برق آبی.
ب - تهیه و اجرای طرحها و پروژه های تأمین و عرضه آب (سدها، شبکه های آبیاری و زهکشی و انتقال آب) پایداری و ایمنی سدها، مهندسی رودخانه و سواحل، کنترل سیلاب، تغذیه مصنوعی و تولید انرژی برق آبی.

ج - انجام اقدامات لازم به منظور جلوگیری از افت منابع و جبران آب زیر زمینی در چارچوب دستورالعملهای مصوب وزارت نیرو

د - بهره برداری از منابع آب در چارچوب سیاستها، ضوابط و برنامه های مصوب وزارت نیرو
ه - اجرای برنامه و مصوبات و اموری که وزارت نیرو در اجرای قانون توزیع عادلانه آب و سایر قوانین و مقررات مربوط به آب (از جمله مطالعات پایه و حفاظت کمی و کیفی و نظارت بر بهره برداری از منابع آب) ارجاع می نماید.

و - واگذاری اشتراک به متقاضیان بر اساس تعرفه های مربوط در چارچوب قوانین و مقررات

اجزا و ویژگی های ماموریت:

- ۱- **نوع خدمات:** تامین آب شرب مصرفی * تامین آب برای بخش کشاورزی * تامین آب برای بخش صنعت
- ۲- **مشتریان شرکت:** کارخانجات و واحدهای تولیدی و صنعتی * شرکت آب و فاضلاب * پادگانها * کشاورزان
- ۳- **فن آوری:** استفاده از تکنولوژیهای مدرن در نمونه برداری و پایش آبهای سطحی * نصب کنتورهای هوشمند در استان * استفاده از تجهیزات مدرن برای ثبت داده های رودخانه ها
- ۴- **فلسفه ارزشی:** اجرای دوره های آموزشی برای کارآمد نمودن کارکنان * استفاده از تسهیلات بانکی و سرمایه گذاری بخش خصوصی در طرحهای منابع آب برای ساخت همزمان سد و شبکه های زیر دست
- ۵- **توجه به بقا و سود:** فرهنگ پاسخگو بودن در مقابل ارباب رجوع * برآوردن رضایت مشتری
- ۶- **ویژگی های ممتاز:** اجرای مهندسی ارزش * تشکیل کمیته فنی و تخصصی جهت تصویب طرحها * تشکیل هیئت انتخاب مشاور * تشکیل هیات ارزیابی فنی و اقتصادی و کیفی
- ۷- **توجه به مردم:** تبلیغات در جهت بالا بردن سطح آگاهی مردم در خصوص مصرف بهینه آب از طریق رسانه ها و جراید
- ۸- **توجه به کارکنان:** ایجاد امکانات رفاهی * استقرار نظام پیشنهادات با تدوین آیین نامه مربوطه و تشکیل شورای پذیرش

بیانیه ماموریت شرکت آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی:

شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی، در زمینه مدیریت عرضه و تقاضای آب، جهت مصارف شرب و بهداشت، صنعت و کشاورزی فعالیت می نماید. خدمت به مشتریان از طریق انجام مطالعات پایه و جامع منابع آب، ایجاد و توسعه تاسیسات و سازه های آبی و بهره برداری بهینه و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب را با اهتمام به اصل توسعه پایدار و ملاحظات زیست محیطی، سر لوحه فعالیت های خود قرار داده ایم. ما با استفاده از تمامی امکانات، تجهیزات و کارکنانی خلاق و کارآمد خود را ملزم به پاسخگویی سریع و دقیق به مشتریان می دانیم. ماموریت ما، مدیریت منابع آب در استان آذربایجان شرقی است. بر این اساس ما مسؤولیت تحقق امور زیر را برای مصارف شرب و بهداشت، صنعت، و کشاورزی با اتکا به کارکنان متخصص و توانمند، حسن شهرت و تجربه، اعتبار مالی و دانش فنی روز به عهده داریم:

- ❑ انجام مطالعات پایه منابع آب،
- ❑ برنامه ریزی در راستای مدیریت به هم پیوسته منابع آب و تهیه و اجرای طرح جامع آب استان،
- ❑ مطالعه و اجرای طرح های تأمین و انتقال آب و سایر تاسیسات و سازه های آبی،
- ❑ بهره برداری و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب،
- ❑ بهره برداری از تاسیسات و سازه های آبی

عوامل خارجی:

فرصتها (O)	تهدیدها (T)
O1- رضایت مشاوران و کارفرمایان از توانمندی های فنی و مهندسی شرکت	T1- نارضایتی مشتریان از تاخیرات در اکثر پروژه ها
O2- توانمندی مناسب پیمانکاران در بخش آب	T2- بی ثباتی اقتصادی و ریسک بالای سرمایه گذاری
O3- برنامه های توسعه ای وزارت نیرو در بخش آب	T3- عدم توانایی بخش خصوصی در طرحهای سد سازی و تامین آب
O4- بالا رفتن سطح آگاهی مردم نسبت به مدیریت مصرف و صرفه جویی و استفاده بهینه	T4- عدم آگاهی آحاد جامعه از نحوه صحیح مصرف آب
O5- امکان بهره گیری از نیروی کار نسبتا ارزان	T5- بهره وری پایین نیروی انسانی در کشور
O6- وجود قوانین حمایتی جهت استفاده از حداکثر توان مهندسی و اجرایی کشور	T6- کمبود نیروی متخصص در بخش آب
O7- فراهم شدن شرایط جذب سرمایه های بخش خصوصی با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	T7- مشکلات زیست محیطی در بخش آب
O8- سیاست های وزارت نیرو در بخش آب	T8- عدم وجود قوانین تنبیهی و تشویقی مناسب برای مشترکین
O9- امکان استفاده از تکنولوژی های نوین	T9- انحصاری بودن شرکت و محدودیت های موجود برای ورود بخش خصوصی
O10- وجود سیستم تعیین صلاحیت پیمانکاران	T10- نیاز به تکنولوژی های پیشرفته در بخش آب
O11- سابقه همکاری با شرکتهای خارجی	T11- نارضایتی تامین کنندگان از تاخیرات ایجاد شده در پرداختهای شرکت

عوامل داخلی:

قوتها (S)	ضعفها (W)
S1 - کمیته فنی و تخصصی جهت تصویب طرحها	W1- پایین بودن سطح علمی و تخصصی کارکنان
S2 - تشکیل هیئت انتخاب مشاور	W2- پایین بودن میزان بهروری و سطح کارایی کارکنان
S3 - تشکیل هیات ارزیابی فنی و اقتصادی و کیفی	W3- عدم استقرار سیستم مدیریت بهره وری
S4- استفاده از روشهای مکانیزه انبارداری درجهت مدیریت انبارها و موجودی مواد و تجهیزات	W4- نبود تجهیزات اندازه گیری مورد نیاز
S5- شناسایی طرحها توسط کمیته فنی جهت تهیه و تدوین بودجه براساس برنامه های عملیاتی	W5- اجرای ضعیف و عدم استقرار کامل سیستم مدیریت کیفیت
S6- استقرار سیستم مدیریت کیفیت	W6- عدم استفاده گسترده از کنتور های دیجیتالی
S7- در اکثر طرحها در حد امکان از محصولات ساخت داخل خریداری می شود	W7- امکان آلودگی منابع آب در اثر حضور و ورود افراد غیرمتخصص
S8- تهیه دستورالعمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداری از تاسیسات آب	W8- عدم فعالیت بخشی خصوصی و غیر وابسته به وزارت نیرو در عملیات نگهداری و تعمیرات
S9- اجرای سدها و مدرن کردن شبکه های آبیاری	W9- فرآیندها مرتبط با مشتری و شناسایی نیازمندیهای او بدرستی تعریف نشده است
S10- تهیه دستورالعمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداری از تاسیسات آب	W10- کمبود پشتیبانی های لازم در بخش اطلاع رسانی
S11- برنامه مدون پنجساله جهت انجام عملیات اصلاح و بازسازی طرح های توسعه ای	W11- عدم توانایی جذب و نگهداری افراد مجرب و با خلاقیت بالا

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی:

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
فرصت های شرکت سهامی آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی			
رضایت مشاوران و کارفرمایان از توانمندی های فنی و مهندسی شرکت	0/0۴	4	۱۶%
توانمندی مناسب پیمانکاران در بخش آب	0/04	3	۱۲%
برنامه های توسعه ای وزارت نیرو در بخش آب	0/04	3	۱۲%
بالا رفتن سطح آگاهی مردم نسبت به مدیریت مصرف و صرفه جویی و استفاده بهینه	0/0۷	4	۲۸%
اسکان بهره گیری از نیروی کار نسبتاً ارزان در کشور	0/03	3	۹%
وجود قوانین حمایتی جهت استفاده از حداکثر توان مهندسی و اجرایی کشور	0/05	3	۱۵%
فراهم شدن شرایط جذب سرمایه های بخش خصوصی با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	0/0۸	4	۳۲%
سیاست های وزارت نیرو در بخش آب	0/0۴	۳	۱۲%
اسکان استفاده از تکنولوژی های نوین در بخش آب	0/0۴	3	۱۲%
وجود سیستم تعیین صلاحیت پیمانکاران	0/0۳	3	۹%
سابقه همکاری با شرکتهای خارجی	0/0۵	۳	۱۵%
تهدید های شرکت سهامی آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی			
نارضایتی مشتریان از تاخیرات پدید آمده در اکثر پروژه ها	0/04	2	۸%
بی ثباتی اقتصادی و ریسک بالای سرمایه گذاری در کشور	0/05	۲	۱۰%
عدم توانایی بخش خصوصی در طرحهای سد سازی و تامین آب	0/05	1	5%
عدم آگاهی احاد جامعه از نحوه مصرف آب و صرفه جویی	0/05	۱	۵%
بهره وری پایین نیروی انسانی در کشور	0/0۴	2	8%
کمبود نیروی متخصص در بخش آب	0/04	2	8%
مشکلات زیست محیطی در بخش آب	0/05	2	10%
عدم وجود قوانین تنبیهی و تشویقی مناسب برای مشتریان	0/03	2	6%
انحصاری بودن شرکت و محدودیت های موجود برای ورود بخش خصوصی	0/05	۲	۱۰%
نیاز به تکنولوژی های پیشرفته در بخش آب	0/05	1	5%
نارضایتی تامین کنندگان از تاخیرات ایجاد شده در پرداختهای شرکت	0/04	۱	۴%
نمره نهایی بیش از ۲/۵ می باشد که بیانگر اینست که فرصت های سازمان از تهدیداتش بیشتر بوده و بهره گیری از این فرصت ها می تواند آینده بهتری را برای شرکت فراهم آورد.	100%		۲/۴۳

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
<u>قوت های شرکت سهامی آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی</u>			
تشکیل کمیته فنی و تخصصی جهت تصویب طرحها	0/۰۴	4	۱۶%
تشکیل هیئت انتخاب مشاور	0/04	3	۱۲%
تشکیل هیات ارزیابی فنی و اقتصادی و کیفی	0/04	3	۱۲%
استفاده از روشهای مکتبزه انبارداری در جهت مدیریت انبار هاو موجودی مواد وتجهیزات.	0/04	۴	۱۶%
شناسائی طرحها توسط کمیته فنی جهت تهیه وتدوین بودجه براساس برنامه های عملیاتی	0/03	3	۹%
استقرار سیستم مدیریت کیفیت	0/0۴	3	۱۸%
در اکثر طرحها در حد امکان از محصولات ساخت داخل خریداري مي شود	0/0۸	4	۳۲%
تهیه دستور العمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداري از تاسیسات آب	0/0۴	۴	۱۶%
اجرای سدها و مدرن کردن شبکه های آبیاری و زهکشی	0/0۴	3	۱۲%
تهیه دستور العمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداري از تاسیسات آب	0/0۴	3	۱۲%
برنامه مدون پنجساله جهت انجام عملیات اصلاح و بازسازي طرح های توسعه ای	0/0۴	۴	۲۴%
<u>ضعف های شرکت سهامی آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی</u>			
نباین بودن سطح علمی و تخصصی کارکنان	0/04	2	۸%
نباین بودن میزان بهروری وسطح کارایی کارکنان	0/05	1	5%
عدم استقرار سیم مدیریت بهره وری	0/05	۲	۱۰%
نبود تجهیزات اندازه گیری مورد نیاز	0/05	2	10%
اجرای ضعیف و عدم استقرار کامل سیستم مدیریت کیفیت	0/0۴	2	8%
عدم استفاده گسترده از کنتور های دیجیتال	0/04	2	8%
امکان آلودگی منابع آب در اثر حضور و ورود افراد غیرمتخصص	0/05	2	10%
عدم فعالیت بخش خصوصی و غیر وابسته به وزارت نیرو در عملیات نگهداري و تعمیرات	0/0۴	2	۸%
فرآیندها مرتبط با مشتری و شناسایی نیازمندیهای او بدرستی تعریف نشده است	0/0۴	۲	۸%
کمبود پشتیبانی های لازم در بخش اطلاع رسانی	0/0۴	1	۴%
عدم توانایی جذب و نگهداری افراد مجرب و با خلاقیت بالا	0/0۵	2	۱۰%
نمره نهایی بیش از ۲/۵ می باشد که بیانگر اینست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد	100%		۲/۶۸

ماتریس سوات SWOT

ضعف ها : (W) عدم استفاده گسترده از کنتور های دیجیتال عدم توانایی جذب و نگهداری افراد محرب و با خلاقیت بالا امکان آلودگی منابع آب در اثر حضور و ورود افراد غیر متخصص پایین بودن سطح علمی و تخصصی کارکنان - از تجهیزات مدرن نمونه برداری و پایش آبهای سطحی استفاده نمی شود. انجام سنتی کار ها و عدم به کارگیری روش های نوین در بخش اداری (لوماسیون Paper less) سیستم سنتی بهره برداری از منابع آب در بخش کشاورزی	قوت ها : (S) تشکیل کمیته فنی و تخصصی جهت تصویب طرحها تشکیل هیئت انتخاب مشاور تشکیل هیأت ارزیابی فنی و اقتصادی و کیفی شناسایی طرحها توسط کمیته فنی جهت تهیه و تدوین بودجه براساس برنامه های عملیاتی در اکثر طرحها در حد امکان از محصولات ساخت داخل خریداری می شود - اندازه گیری و نمونه برداری سیستماتیک مطابق با روش اجرایی منون	IFE EFE
فرصت ها : (O) برنامه های توسعه ای وزارت نیرو در بخش آب بالا رفتن سطح آگاهی مردم نسبت به مدیریت مصرف و صرفه جویی و استفاده بهینه فراهم شدن شرایط جذب سرمایه های بخش خصوصی با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی امکان استفاده از تکنولوژی های نوین در بخش آب بالا بودن درصد نیروی جوان و آمده به کار	استراتژی های SO (تهدیه) ۱- تقویم اختیار هزینه نمودن اعتبارات پژوهشی از وزارت نیرو به شرکت های آب منطقه ای ۲- استفاده از تسهیلات بانکی و سرمایه گذاری بخش خصوصی در طرحهای منابع آب برای ساخت همزمان سد و شبکه های زیر دست ۳- استفاده از تجهیزات مدرن برای ثبت داده های رودخانه ها و نمونه برداری و پایش آبهای سطحی	
تهدیدات : (T) عدم آگاهی آحاد جامعه از نحوه مصرف آب و صرفه جویی مشکلات زیست محیطی در بخش آب کمبود نیروی متخصص در بخش آب نارضایتی مشتریان از تاخیرات پدید آمده در اکثر پروژه ها وقوع سیلابها و آسیب رسانی به بخش تأسیسات آب کاهش منابع آب زیر زمینی به دلیل مصارف بی رویه و نادرست	استراتژی های ST (رقابتی) - استفاده از GIS در حفاظت و مطالعات منابع آب شناسایی عوامل آلوده کننده منابع آب و پیگیری حقوقی لازم یکارگیری کارشناسان با گرایش مورد نیاز در دفتر فنی از جمله کارشناسان محیط زیست ، خاک شناسی . تدوین برنامه مدون به منظور همکاری با جهاد کشاورزی در جهت افزایش بهره وری آب در بخش کشاورزی	

ماتریس داخلی و خارجی (IE)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: ۲/۶۸

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی: ۲/۶۳

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				
		ضعیف		قوی		
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی	۴	استراتژی محافظه کارانه WO		استراتژی تهاجمی SO	
		۳				
		۲/۵				
	ضعیف	۲	استراتژی تدافعی WT		استراتژی رقابتی ST	
		۱				

با توجه به این که در موقعیت SO قرار گرفتیم استراتژی های مورد استفاده عبارتند از :

- ۱- تفویض اختیار هزینه نمودن اعتبارات پژوهشی از وزارت نیرو به شرکت های آب منطقه ای
- ۲- استفاده از تسهیلات بانکی و سرمایه گذاری بخش خصوصی در طرحهای منابع آب برای ساخت همزمان سد و شبکه های زیر دست
- ۳- استفاده از تجهیزات مدرن برای ثبت داده های رودخانه ها و نمونه برداری و پایش آبهای سطحی

مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

مقایسه		مرحله دوم چارچوب :		استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳	
اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم
مرحله اول چارچوب : ورودی	مرحله دوم چارچوب : ورودی	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم
فرصت ها :									
O1	رضایت مشاوران و کارفرمایان از توانمندی های فنی و مهندسی شرکت	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴		
O2	توانمندی مناسب پیمانکاران در بخش آب	۱	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸		
O3	برنامه های توسعه ای وزارت نیرو در بخش آب	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸		
O4	بالا رفتن سطح آگاهی مردم نسبت به مدیریت مصرف و صرفه جویی و استفاده بهینه	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷		
O5	امکان بهره گیری از نیروی کار نسبتا ارزان در کشور	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۳		
O6	وجود قوانین حسابی جهت استفاده از حداکثر توان مهندسی و اجرایی کشور	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵		
O7	فراهم شدن شرایط جذب سرمایه های بخش خصوصی با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶		
O8	سیاست های وزارت نیرو در بخش آب	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸		
O9	امکان استفاده از تکنولوژی های نوین در بخش آب	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶		
O10	وجود سیستم تعیین صلاحیت پیمانکاران	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۳		
O11	سابقه همکاری با شرکتهای خارجی	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵		

مقایسه		مرحله دوم چارچوب :		استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳	
اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم
مرحله اول چارچوب : ورودی	مرحله دوم چارچوب : ورودی	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم	اول	دوم
تهدید ها :									
T1	نارضایتی مشتریان از تاخیرات پدید آمده در اکثر پروژه ها	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴		
T2	بی ثباتی اقتصادی و ریسک بالای سرمایه گذاری در کشور	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵		
T3	عدم توانایی بخش خصوصی در طرحهای سد سازی و تامین آب	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵		
T4	عدم آگاهی آحاد جامعه از نحوه مصرف آب و صرفه جویی	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵		
T5	بهره وری پایین نیروی انسانی در کشور	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴		
T6	کمبود نیروی متخصص در بخش آب	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸		
T7	مشکلات زیست محیطی در بخش آب	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵		
T8	عدم وجود قوانین تنبیهی و تشویقی مناسب برای مشترکین	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳		
T9	انحصاری بودن شرکت و محدودیت های موجود برای ورود بخش خصوصی	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰		
T10	نیاز به تکنولوژی های پیشرفته در بخش آب	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰		
T11	نارضایتی تامین کنندگان از تاخیرات ایجاد شده در پرداختهای شرکت	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴		
جمع فرصت ها و تهدید ها :									
			۱/۵۶		۲/۳۴		۱/۶۶		

مرحله دوم چارچوب : مقایسه	گزارش	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳	
		گزارش	گزارش	گزارش	گزارش	گزارش	گزارش
مرحله اول چارچوب : ورودی							
قوت ها :							
S1 - تشکیل کمیته فنی و تخصصی جهت تصویب طرحها	0/۰۴	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
S2 - تشکیل هیئت انتخاب مشاور	0/04	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
S3-تشکیل هیات ارزیابی فنی و اقتصادی و کیفی	0/04	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴
S4- استفاده از روشهای سگتیزه انبارداری درجهت مدیریت انبارهاو موجودی مواد وتجهیزات	0/04	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
S5- شناسایی طرحها توسط کمیته فنی جهت تهیه وتدوین بودجه براساس برنامه های عملیاتی	0/03	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶
S6- استقرار سیستم مدیریت کیفیت	0/0*	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
S7- در اکثر طرحها در حد امکان از محصولات ساخت داخل خریداری می شود	0/0۸	۱	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶
S8- تهیه دستور العمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداری از تاسیسات آب	0/0۳	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸
S9- اجرای سدها و مدرن کردن شبکه های آبیاری و زهکشی	0/0۴	۱	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶
S10- تهیه دستور العمل منظم و منسجم در خصوص بهره برداری از تاسیسات آب	0/0۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲
S11- برنامه مدون پنجساله جهت انجام عملیات اصلاح و بازسازی طرح های توسعه ای	0/0*	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۲
مرحله دوم چارچوب : مقایسه							
مرحله اول چارچوب : ورودی							
ضعف ها :							
W1- پایین بودن سطح علمی و تخصصی کارکنان	0/04	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W2- پایین بودن میزان بهروری وسطح کارایی کارکنان	0/05	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W3- عدم استقرار سیستم مدیریت بهره وری	0/05	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰
W4- نبود تجهیزات اندازه گیری مورد نیاز	0/05	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
W5- اجرای ضعیف و عدم استقرار کامل سیستم مدیریت کیفیت	0/0*	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
W6- عدم استفاده گسترده از کنتور های دیجیتال	0/04	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W7- امکان آلودگی منابع آب در اثر حضور و ورود افراد غیرمتخصص	0/05	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W8- عدم فعالیت بخش خصوصی و غیر وابسته به وزارت نیرو در عملیات نگهداری و تعمیرات	0/0*	۱	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۱	۰/۰۴
W9- فرآیندهای مرتبط با مشتری و شناسایی نیازمندیهای او بدرستی تعریف نشده است	0/0*	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W10- کمبود پشتیبانی های لازم در بخش اطلاع رسانی	0/0*	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W11-عدم توانایی جذب و نگهداری افراد مجرب و با خلاقیت بالا	0/0۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰
جمع نمره های قوت و ضعف ها :			۱/۷۳		۲/۰۶		۱/۹۸

اولویت بندی استراتژی ها :

جدول اولویت بندی استراتژیهای قابل اجرا در شرکت سهامی آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی

ردیف	استراتژی	ارزیابی عوامل داخلی	ارزیابی عوامل خارجی	میانگین نمرات
۱	استفاده از تسهیلات بانکی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در طرحهای منابع آب برای ساخت همزمان سد و شبکه‌ای زیر دست	۲/۰۶	۲/۳۴	۲/۲
۲	استفاده از تجهیزات مدرن برای ثبت داده های رودخانه ها و نمونه برداری و پایش آبهای سطحی	۱/۹۸	۱/۶۶	۱/۸۲
۳	تفویض اختیار هزینه نمودن اعتبارات پژوهشی از وزارت نیرو به شرکت های آب منطقه ای	۱/۷۳	۱/۵۶	۱/۶۴

موسسه خدمات آموزشی (موسسه آموزش عالی آزاد)

تهیه کننده: رحیمه زمان فشمی

بیانیه رسالت پیشنهادی مؤسسه به شرح زیر است:

ما بر این باوریم که مشتریان اصلی ترین سرمایه های سازمانی هستند و هدف ما ارائه خدمات به تمامی کسانیست که علاقمند به حضور در مقاطع تحصیلی بالاتر بوده و به کیفیت آموزش اهمیت می دهند. این خدمات به دو صورت آموزشی شامل برگزاری کلاسهای آموزشی (حضور و نیمه حضوری)، برگزاری آزمون، جزوات و کتب درسی؛ و مشاوره ای شامل برنامه ریزی، هدایت تحصیلی و رفع سوالات درسی و مرتبط داوطلبان است که در اختیار متقاضیان در سراسر ایران قرار می گیرد و در این راه از هر گونه فناوری که ارائه خدمات آموزشی و مشاوره ای با کیفیت به مشتریان را تسهیل نماید (مشاوره اینترنتی، فروم مباحثه درسی و ...)، استقبال می کنیم و در صدد هستیم تا با سودی منصفانه خدماتی ارزشمند فراهم نماییم که منافع و رضایت مشتریان، کارکنان، ذینفعان، سرمایه گذاران و جامعه تأمین شود.

توسعه دانش و ایجاد فرصتهای آموزشی برابر، مهم ترین ارزش و فلسفه ماست. این مؤسسه بعنوان یکی از قدیمی ترین موسسات آموزش عالی آزاد که دارای مجوز رسمی از وزارت علوم است، بدنبال ایجاد فرصت های برابر آموزشی برای تمامی داوطلبان علاقمند و با انگیزه، در تمامی نقاط کشور است تا هیچ فردی به دلیل عدم دسترسی به امکانات، از مسیر پیشرفت باز نماند و در این راه گامی هر چند کوچک در جهت انجام وظایف اجتماعی اش بردارد. توجه به علایق، نیازها و خواسته های کارکنان از اولویت های ماست چرا که معتقدیم از ارزشمندترین منابع سازمان برای دست یابی به اهدافش هستند.

ارزش ها: ارزشهای هر سازمان نشان دهنده جهت گیری کلی مؤسسه است. هر سازمان با مشخص ساختن ارزشهای خود به کلیه ذینفعان داخلی و خارجی خود اعلام می دارد که به چه مسائلی بها داده و چه نکاتی را در فعالیتهای خود مورد توجه جدی قرار می دهد. توجه به مشتری (مشتری مداری)، استقبال از خلاقیت و ایده های نو، بهبود مستمر و وجود روحیه صمیمیت و همکاری از ارزشهای اساسی این سازمان است.

بررسی عوامل محیطی مؤسسه

۱- **محیط داخلی:** عوامل محیط داخلی (ضعفها و قوتها)، و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) براساس تحلیلهای صورت گرفته در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: بررسی نقاط قوت و ضعف

ردیف	عوامل داخلی	وزن (وزن)	ضریب اهمیت (وزن به تنگنای عوامل داخلی)	رتبه	نمره
	نقاط قوت				
S1	۱. اساتید	۰/۱۵			
S11	۱- گروههای آموزشی قوی و سازمان یافته در هر یک از رشته های تحت پوشش		۰/۱	۳/۱	۰/۳۱
S12	۲- نرخ تعداد اساتید مجرب در هر رشته نسبت به داوطلبان همان رشته		۰/۰۵	۳/۲	۰/۱۶

S۲	۲- منابع انسانی	۰/۲			
S۲۱	۱- تمامی کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر هستند	۰/۰۸	۳/۲	۰/۲۵۶	
S۲۲	۲- اکثر افراد در مشاغل مرتبط با رشته تحصیلاتشان مشغول به کارند	۰/۱۲	۴	۰/۴۸	
S۳	۳- فن آوری اطلاعات	۰/۰۵			
S۳۱	۱- دسترسی تمامی بخش ها به شبکه اینترنت و استفاده از تکنولوژی اطلاعات	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	
S۴	۴- فرهنگ سازمانی	۰/۱			
S۴۱	۱- روحیه همکاری و مشارکت قوی بین کارکنان	۰/۰۲۵	۳/۵	۰/۰۸۷۵	
S۴۲	۲- فضای گرم و صمیمی و یادگیری متقابل برای انجام امور مرتبط با شغل	۰/۰۰۳	۳/۲	۰/۰۰۹۶	
S۴۳	۳- نظام پیشنهادی و انتقاد به خوبی استقرار یافته است.	۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۱۲۲۵	
S۴۴	۴- ارزشمند دانستن نیروهای کاری متخصص	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱	
S۵	۵- فرایندهای مدیریتی	۰/۱۷			
S۵۱	۱- مشورت مدیران سطوح بالا با کارشناسان و کارمندان حوزه مربوط هنگام اخذ تصمیمات	۰/۱	۳/۱	۰/۳۱	
S۵۲	۲- توانایی مؤسسه در زمینه توانمندسازی کارکنان و توسعه قابلیت‌ها	۰/۰۷	۳/۴	۰/۲۲۸	
S۶	۶- ساختاری	۰/۰۸			
S۶۱	۱- ساعات کاری انعطاف پذیر برای افراد مشغول به تحصیل	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	
S۶۲	۲- تمرکز تمامی واحدهای مؤسسه در یک ساختمان واحد				
	نقاط ضعف				
W۱	۱- اساتید	۰/۰۷			
W۱۱	۱- عدم تمایل اساتید به استفاده از افراد تحصیلکرده در رشته های مربوطه	۰/۰۳۵	۱/۲	۰/۰۴۲	
W۱۲	۲- نگاه مادی به فرایند تدریس توسط اساتید	۰/۰۳۵	۱/۵	۰/۰۵۲۵	
W۲	۲- ساختار سازمانی	۰/۱۵			
W۲۱	۱- هر واحد نسبت به موفقیت خود تعصب بیشتری دارد تا موفقیت کل مجموعه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	
W۲۲	۲- امنیت شغلی افراد در برخی واحدها پایین است	۰/۰۵	۱/۹	۰/۰۹۵	
W۲۳	۳- مشخص نبودن مسیر شغلی و ارتقاء	۰/۰۳	۱/۵	۰/۰۴۵	
W۳	۳- تعهد سازمانی	۰/۰۳			
W۳۱	۱- آرزو و خواست ضعیف برای ادامه عضویت در سازمان در برخی از بخش ها	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	
جمع		$\sum = 1$	$\sum = 0.31$	$\sum = 2.909$	

محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)

جمع بندی از عوامل محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)، و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: خلاصه ارزیابی محیط خارجی فرصتها و تهدیدها

ردیف	فرصتها	ضریب اهمیت (وزن)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
	فرصتها				
O۱	تمایل روز افزون افراد به حضور در مقاطع تحصیلی بالاتر	۰/۱۵		۴	۰/۶
O۲	وجود افراد صاحب نظر و برجسته علمی آماده برای همکاری با مؤسسه در خارج از مؤسسه	۰/۱		۳	۰/۳
O۳	نام شناخته شده مؤسسه (صلاحیت) در بازار آموزشی بسیاری از رشته های تحت پوشش	۰/۱۵		۴	۰/۶

O4	نیک نامی در برخی رشته‌ها موجب جذب داوطلبین در سایر رشته‌ها نیز می‌شود.	۰/۱		۳	۰/۳
	تهدیدها				
T1	گسترش روز افزون انواع دوره های آموزشی که توسط دانشگاهها یا مؤسسات دیگر برگزار می شود، و نیاز به کنکور ندارد	۰/۲		۲	۰/۴
T2	جاذبه آموزشی سایر مؤسسات که با ابزارهای مختلف سعی در جذب مشتری دارند	۰/۱		۲	۰/۲
T3	جاذبه آموزشی سایر مؤسسات برای جذب رتبه‌های خوب و کادر برجسته آموزشی	۰/۱		۲	۰/۲
T4	وجود خدمات آموزشی جایگزین (مانند کتاب و سی دی های کمک آموزشی و آزمون های شبیه سازی شده)	۰/۱		۱	۰/۱
جمع		$\sum = 1$			$\sum = 2/7$

ماتریس داخلی و خارجی

در این بخش برای نشان دادن موقعیت مؤسسه عالی آموزش عالی آزاد، به شکل شماتیک (تصویری) از دو ماتریس داخلی و خارجی استفاده می شود. نخست ماتریس ۹ خانه ای (یا ماتریس جنرال الکتریک که به اختصار ماتریس GE خوانده می شود) و ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤسسه که به ترتیب ۲/۷ و ۲/۹۰۹ می باشند، موقعیت مؤسسه در ماتریس داخلی و خارجی مشخص می گردد (مدل شماره ۳).

مدل ۳: ماتریس داخلی و خارجی GE (۹ خانه ای)

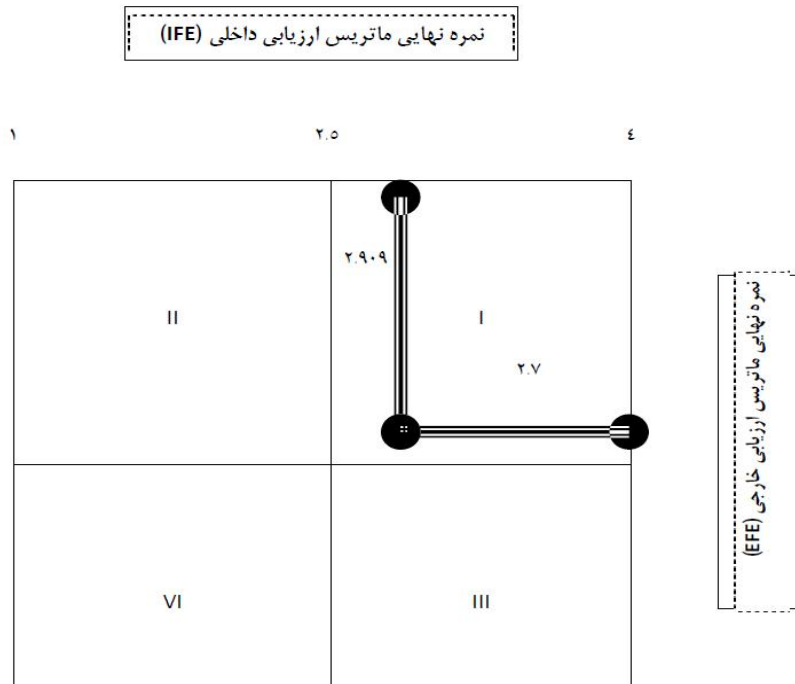
۱	۲	۳	
I	II ۲/۹۰۹	III	
IV	V	VI	۳
		۲/۷	
V II	V III	I X	۲
			۱

جایگاه مؤسسه در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه ای

در ماتریس داخلی و خارجی ۴ خانه ای، جمع نمره های نهایی بر روی محور X ها از ۱ تا ۲/۵ نشان دهنده ضعف داخلی و نمره ۲/۵ تا ۴ بیانگر قوت سازمان است. همچنین، جمع نمره های نهایی در محور Y ها (ماتریس ارزیابی

عوامل خارجی) از ۱ تا ۲/۵ نشان دهنده تهدید برای سازمان و از ۲/۵ تا ۴ بیانگر فرصت برای سازمان است. ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای در مدل ۴ نشان داده شده است.

مدل ۴: ماتریس داخلی و خارجی ۴ خانه ای



تدوین استراتژی بر اساس تحلیل (SWOT)

در این قسمت برای نواحی ۴ گانه استراتژی تعیین شده است اما تمرکز بر ناحیه ST بوده است که در آن قرار گرفته ایم.

استراتژیهای WT (نقاط ضعف و تهدید): استراتژیهای WT ناظر بر کاهش یا رفع ضعفها (W) جهت کنترل تهدیدها (T) و یا تبدیل آنها به فرصتهاست. به عبارت دیگر، استراتژیهای WT اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می کنند.

ردیف	استراتژی	نقاط ضعف	تهدیدها
۱	شفاف سازی سیاست ها و اهداف مؤسسه	W _{۲۲} , W _{۲۳}	T _۱ , T _۴
۲	سرمایه گذاری بر فرهنگ سازمانی و تقویت تعهد اعضا	W _{۱۲} , W _{۲۲} , W _{۲۳}	T _۳

استراتژیهای ST (نقاط قوت و تهدیدها): استراتژیهای ST ناظر بر استفاده مطلوب از نقاط قوت (S) در راستای غلبه بر تهدیدها (T) و یا تبدیل آن ها به فرصتهاست.

ردیف	استراتژی	نقاط ضعف	تهدیدها
۱	استراتژی ایجاد وفاداری و رضایت در اساتید و پرسنل	S _۲ (S _{۱۲} , S _{۲۲}) , S _۴ (S _{۴۴})	T _۳
۲	نوآوری در محصولات و خدمات	S _۳ (S _{۳۱})	T _۴

استراتژیهای SO (نقاط قوت و فرصتها): استراتژیهای SO مبتنی بر استفاده از نقاط قوت (S) و فرصتها (O) است. در این مجموعه استراتژیها، با بهره مندی از قوتها و فرصتها و استفاده بهینه از آنها استراتژیهای توسعه، گسترش و ارتقای موقعیت مورد توجه قرار خواهد گرفت.

ردیف	استراتژی	نقاط قوت	فرصتها
۱	سیاستگذاری برای تقویت بنیه اعضاء هیئت علمی	S ₁ (S ₁₁ , S ₁₂)	O ₂ , O ₃
۲	نوآوری در محصول و خدمت	S ₂ (S ₂₁ , S ₂₂)	O ₁
۳	ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات	S ₃₁ , S ₁₁ , S ₄₂ , S ₄₃	O ₃ , O ₄
۴	تمرکز	S ₁₁ , S ₁₂ , S ₅₂	O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₄

کارت ارزیابی متوازن (Card Balance Score)

کارت ارزیابی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی می باشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک می کند تا بتواند فعالیتهای کلیدی خود را پایش و کنترل نمایند. روبرت کاپلان (R. KAPLAN) و دیوید نورتون (D. NORTON) آفرینندگان این شاهکار عرصه کنترل استراتژیک به شمار میروند. آنها پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر (Perspective) را در یک کارت جمع آوری نمایند و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

۱- منظر مشتری

۲- منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

۳- منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی

۴- منظر مالی

پیاده سازی BSC:

پیاده سازی BSC در شش قدم امکان پذیر است.

قدم اول: در گام اول باید بنیادها و اعتقادات هسته ای سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. در این راه باید از ماموریت سازمان بهره گرفت. در پروفایل SWOT تهیه شده، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان معرفی و ارزیابی شده است.

قدم دوم: در این گام باید استراتژی کلان کسب و کار تدوین گردد و با توجه به پروفایل تهیه شده SWOT؛ استراتژی کلان موسسه رشد (توسعه) می باشد؛ چراکه زمانی که مؤسسه یا شرکت در نظر دارد محصولات یا خدمات بیشتری ارائه دهد. یا بازارهای جدید یا وظیفه جدیدی به تعریف خود اضافه کند استراتژیهای توسعه را انتخاب می کند. از جمله دلایل انتخاب استراتژی توسعه عبارتند از: تغییر در صنایع زیاد باشد (مثل صنعت آموزش که جذابیت زیادی دارد و در این زمینه سعی می شود تا با ارائه خدمات متنوع، گوی سبقت را از رقبای برابند). توسعه فعالیت به عنوان راهی برای اثر بخشی بیشتر تلقی شود. اعتقاد به اینکه توسعه، قدرت انحصاری ایجاد می کند.

قدم سوم: پس از تدوین استراتژی، لازم است این استراتژی به مولفه های کوچکتری تقسیم شوند. این مولفه اهداف نام دارند. اهداف قسمتهای اساسی استراتژی هستند.

قدم چهارم: اما کار با ترجمه استراتژی به اهداف به پایان نخواهد رسید. در این مرحله نقشه استراتژیکی از استراتژی کلان سازمان ترسیم می شود هر یک از اهداف باید در یکی از بخشهای چهارگانه مدل BSC قرار گیرند.

قدم پنجم: پس از قراردادن اهداف در چارچوب BSC، شاخصها و مقادیر هدف آنها تعیین می شوند.

قدم ششم: در آخرین قدم طرحها و برنامه هایی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری می باشند، تعیین می گردند.

این قدم ها به ترتیب طی شده و نتیجه به شکل زیر است:

کارت ارزیابی متوازن موسسه آموزش عالی آزاد

اهداف استراتژیک objective	Measures	اهداف کمی Targets	اقدامات استراتژیک Initiatives
سودآوری	میزان ثبت نام در کلاسهای موسسه	افزایش ۲۰٪ متقاضیان ثبت نام در کلاسها	بها دادن به خلاقیت و نوآوری برای ارائه خدمات متنوع
	میزان فروش جزوات و کتابهای موسسه	افزایش ۲۵٪ فروش کتاب ها و جزوات در تمامی رشته های تحت پوشش	استفاده از امکانات موجود برای ارائه خدمات با کیفیت بیشتر
	تعداد شرکت کنندگان در آزمونهای ۸ گانه	افزایش ۱۰٪ تعداد شرکت کنندگان در آزمون ها (۵٪ فنی، ۱۰٪ انسانی، ۱۵٪ علوم پایه)	تقویت کادر آموزشی و مشاوره ای در رشته های علوم انسانی و علوم پایه (که میزان ورودی شان کمتر از فنی و مهندسی است)
	تعداد ثبت نامی های سیستم مشاوره	افزایش ۳۰٪ در تعداد ثبت نامی های سیستم مشاوره	

مشتری و بازار	- اولین گزینه داوطلبان کارشناسی ارشد - وفاداری و رضایت مندی مشتری (مشتری مداری) - افزایش سهم بازار	- شاخص های استخراج شده از CRM - در صد سهم بازار	- افزایش 20% سهم بازار در کلیه رشته های تحت پوشش - افزایش 10% سهم بازار	- استقرار سیستم پیشنهادات و انتقادات - طراحی مکانیزم هایی برای ارتباط با مشتری - انجام تحقیقات رضایت سنجی توسط واحد R&D - انجام تحقیقات بازار
فرآیندها	- تعریف زنجیره ارزش برای استراتژی اصلی موسسه - تعریف کارراهه برای اعضای سازمان	- نرخ ترک خدمت در سازمان - نرخ جابجایی سازمانی - میزان بهره وری	- کاهش 10% نرخ ترک خدمت اساتید - کاهش 5% نرخ جابجایی سازمانی	- تحلیل زنجیره ارزش و تقویت بخش هایی که در این زنجیره ارزش بیشتری دارند - تعریف مسیر شغلی برای اعضای با تجربه به منظور اغنا و نگهداشت آنها - استفاده بهینه از امکانات موجود برای تولید محصول و خدمت با کیفیت
رشد و یادگیری	- خدمات نوین و متنوع - توانمند سازی کارکنان در تمامی بخش ها - استفاده از سرمایه های فکری سازمانی	- میزان رضایت کارکنان (آموزش و رفاه) - میزان در صد محصول جدید به کل محصولات	- هر کارمند به طور متوسط در سال در 60 ساعت کلاس آموزشی مرتبط شرکت کند. - هر کارمند در سال، 2 پیشنهاد کاربردی در حیطه شغلی اش داشته باشد	- انجام نیازسنجی های آموزشی - بها دادن به خلاقیت و نوآوری - ارزیابی طرح های آموزشی که به منظور توانمند سازی انجام می شود.

منابع و مراجع – فارسی

- ۱- آفا، آلن (۱۳۸۶) "مدل های کسب و کار - رویکرد مدیریت استراتژیک" ترجمه: رشیدی، لیلا؛ حسن زاده مقیمی، فاطمه؛ حقیقی راد، فرزاد؛ سلطانی جنابی، سحر؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران
- ۲- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵) "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک" انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، تهران
- ۳- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶) "مدیریت عمومی" ویراست سوم، انتشارات نشرنی، تهران
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۲) "تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی" انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول، تهران
- ۵- الوداری، حسن (۱۳۸۷) "بازاریابی و مدیریت بازار" انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پنجم، تهران
- ۶- امیر کبیری، علی رضا (۱۳۸۱) "مدیریت استراتژیک" انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، تهران
- ۷- برایسون، جان ام؛ الستون، فارنوم کی (۱۳۸۹) "خلق و پیاده سازی برنامه استراتژیک" ترجمه: اعرابی، سید محمد؛ تقی زاده قمی، مصطفی، انتشارات مهکامه، تهران
- ۸- پورتر، مایکل (۱۳۸۴) "استراتژی رقابتی: تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا" ترجمه: مجیدی، جهانگیر؛ مهرپویا، عباس، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران
- ۹- پهلوانیان، حسین (۱۳۸۵) "تجربه ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی-استراتژیک" انتشارات نیکو روش، یزد
- ۱۰- پیرز، جان ای؛ راینسون، ریچارد بی (۱۳۸۳) "مدیریت راهبردی - برنامه ریزی، اجرا و کنترل" ترجمه: حسینی، سید محمود، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران
- ۱۱- ذفت، ریچارد ال (۱۳۸۴) "تئوری و طراحی سازمان" ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم، تهران
- ۱۲- دیوید، فرد آر (۱۳۸۲) "مدیریت استراتژیک" ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم، تهران
- ۱۳- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴) "راهبردهای مدیریت" انتشارات فن و هنر، چاپ اول، تهران
- ۱۴- سیروس، کاوه محمد؛ صبور طینت، امیرحسین (۱۳۸۷) "مدل مدیریت استراتژیک مبنا" انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، تهران

- ۱۵- طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمد رضا (۱۳۸۹) "برنامه‌ریزی استراتژیک" انتشارات ترمه، چاپ سوم، تهران
- ۱۶- عمید، حسن (۱۳۷۱) "فرهنگ فارسی عمید" انتشارات امیرکبیر، چاپ دوم، تهران
- ۱۷- علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج (۱۳۸۲) "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدلها، تکنیک‌ها و ابزار"، انتشارات تولید دانش، تهران
- ۱۸- غفاریان، وفا (۱۳۸۹) "استراتژی‌نمایی ۳۶۰ درجه" انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، تهران
- ۱۹- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴) "پنج فرمان برای تفکر استراتژیک" انتشارات فرا، چاپ اول، تهران
- ۲۰- فروزنده دهکری، لطف‌ا...؛ جوکار، علی اکبر (۱۳۸۶) "مدیریت اسلامی و الگوهای آن" انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول، تهران
- ۲۱- فروزنده دهکردی، لطف‌ا... (۱۳۸۴) "مدیریت استراتژیک" انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران
- ۲۲- قیصری اردهابی، تقی (۱۳۸۶) "مباحث بنیادین رویکرد خوشه و اهمیت آن" نشریه چرخش، سال پنجم، شماره یازدهم، صفحه ۶-۱۱
- ۲۳- کیم، جان؛ مابورن، رن (۱۳۸۹) "استراتژی اقیانوس آبی" ترجمه: عاطفی، محمدرضا، انتشارات گروه ناب، چاپ دوم، تهران
- ۲۴- مطهری، مرتضی (۱۳۸۶) "مجموعه آثار جلد اول، دوم و چهارم" انتشارات صدرا، چاپ نهم، تهران
- ۲۵- مینتزرگ، هنری؛ آلستراند، بروس؛ لمپل، ژوزف (۱۳۸۸) "جنگل استراتژی-کارآفرینی در قالب یک مکتب" ترجمه: احمدپور داریانی، محمود، انتشارات جاجرمی، چاپ دوم، تهران
- ۲۶- ویلن، توماس ال؛ هانگر، جی دیوید (۱۳۸۹) "مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار" انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، تهران

منابع و مراجع – لاتین

- 1- Waterman, Robert (May 2002) 'The Renewal Factor: How the Best Get and keep the competitive edge, Management Executive, Vol.13, no.2, PP: 115-136
- 2- Peters, Tom (2006) 'Passion for Excellence, Public Broadcasting System videotape, New York
- 3- Greenley, Gordon (April 2007) 'Does strategic planning improve company performance?, Long Range Planning, Vol.33, No.2, PP: 106-125

- 4- Robin, Donald; Giallourakis, Michael (January-February 2008)'A Different look at codes of Ethics, *Business Horizons*, Vol.45, No.1, PP: 66-74
- 5- Hamel, Gary (January-February 1998)'Collaborate with your competitors, *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, PP: 133-151
- 6- Reimann, Bernard (2001)'Selected Highlights of the 2000 Strategy Management Society Conference, *Planning Review*, PP:107-127
- 7- Drucker, Peter (1974)'*Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, New York,
- 8- Quigley, Joseph (2010)'Vision: How Leaders Develop It and Share It and Sustain It, *Business Horizons*, PP: 29-58
- 9- Steiner, George (1999)'*Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, The Free Press, New York
- 10- Diffenbach, John (June 2003)'Corporate Environmental Analysis in Large U.S. Corporations, *Long Range Planning*, Vol.28, No.3, PP: 93-110
- 11- Parsons, Gregory (2005)'Information Technology: A New Competitive Weapon, *Sloan Management Review*, Vol.25, No.1, PP: 5-31
- 12- Gluck, Fredrick (Spring 2003)'Global Competition in the 2008s, *Journal of Business Strategy*, PP: 19-24
- 13- Prescott, John; Smith, Daniel (May-June 2004)'The Largest Survey of Leading-Edge Competitor Intelligence Managers, *Planning Review*, Vol.31, No.3, PP: 6-14
- 14- Ansoff, Igor (1987)'Strategic Management of Technology, *Journal of Business Strategy*, Vol.7, No.3, PP: 38-55
- 15- Schein, Edger (2005)'*Organizational Culture and Leadership*, San Francisco
- 16- Horne, Van (1986)'*Financial Management and Policy*, Prentice-Hall, PP: 10-23
- 17- Scarpello, Vida; Boulton, William (2001)'Reintegrating R&D into Business Strategy, *Journal of Business Strategy*, Vol.21, No.4, PP: 42-55
- 18- Watson, Hugh; Rainer, Kelly (2011)'A Manager's Guide to Executive Support Systems, *Business Horizons*, PP: 49-68
- 19- Weihrich, Heinz (April 2002)'The SWOT Matrix: A Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, Vol.35, No.2, PP: 61-64

- 20- Dickel, Rowe (2010)'Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach, Reprinted with permission of the publisher, PP: 155-157
- 21- David, Fred (October 1998)'The Strategic Planning Matrix-A Quantitative Approach, Long Range Planning, Vol.31, No.5, PP: 105-117
- 22- Biggadike, Ralph (2007)'The Contributions of Marketing to Strategic Management, Academy of Management Review, Vol.26, No.4, PP: 623-628
- 23- Simons, Robert (2010)'Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, PP: 72-75
- 24- Tilles, Seymour (1996)'How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review, PP: 111-113
- 25- Linneman, Robert; Chandran, Rajan (January-February 2003)'Contingency Planning A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow, Managerial Planning, Vol.29, No.4, PP: 20-28
- 26- Bell, Martin (1994)'Marketing: Concept and Strategy, Houghton Mifflin Company, Boston
- 27- Blomstrom, Davis (2006)'Business and Society: Enviroment and Responsibility, Hill Book Company, New York
- 28- Kempner, Thomas (1998)'A Handbook of Management, Penguin Books, Chicago
- 29- Montanari, John (2008)'Strategic Management: A Choice Approach, The Dryden Press, Chicago
- 30- Richard, Max (2000)'Organizational Goal Structures, West Publishing Co, Minnesota
- 31- Hodgetts, Richard (2005)'Management: Theory and Process and Practice, Harcourt Brace Jovanovich Inc, Publishers, San Diego
- 32- Ambosie, Gerald; Muldowney, Marie (2009)'Management Theory for Small Business, Atemps and Requirement, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 12, PP: 226-241
- 33- Bettis, Richard; Hall, William (April 2003)'Portfolio Approach: Where It Falls Down in Practice, Long Range Planning, Vol. 36, No. 1, PP: 186-204
- 34- Friedman, Milton (1986)'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit, The New York Times Magazine
- 35- Kuklan, Robert (2006)'Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions, Management International Review, Vol. 28, No. 3, PP: 86-98
- 36- Macmillan, Ian (2002)'Seizing Competitive Initiative, The Journal of Business Strategy, Vol. 22, No.4, PP: 63-78

- 37- Milburn, Thomas; Schuller, Randell (1997)'Organization Crisis, Part II: Strategies and Responsess, *Human Relation*, Vol. 50, No. 12
- 38- Mintzberg, Henry (1973)'Strategy Making in Three Models, *California Management Review*, Vol. 16, No. 2
- 39- Schoeffler, Buzzell (March-April 2004)'Impact of Strategic Planning on Profit Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2
- 40- Zeithalm, Valeria (2005)' Problem and Strategies in Strategies in Service Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, PP: 42-55
- 41- Morris, Tim (2007)'Management Update: Strategy and Organization, *Journal of General Management*, Vol. 13, No.2, PP: 128-136
- 42- Thom, Norbert (2010)'Innovation Management in Small and Medium-Sized Firms, *Management International Review*, Vol.30, No.2
- 43- David, Fred (1999)'Strategic Management, *Planning Review*, 7 th. Edition
- 44- Wheelen, Thomas .I; Hunger, J. David (2001)'Strategic Management and Business Policy, 9 th. Edition
- 45- Taylor, B.F. (1975)'Strategies for Planning, *Long Range Planning*, Vol. 8, No. 1
- 46- Anderson, P.A. (1980)'Fundamentals of Strategic Management, *Bell Howell Company*, PP: 140-144
- 47- Andrews, Kenneth R. (1980)'The Concept of Corporate Strategy, *Dow Jones-Irwin Inc; Homewood III*, PP: 51-60
- 48- Lovenge, L.D. (1986)'Strategy and Plans, *Prentice Hall, Englewood Cliffs*
- 49- Whiteman, J.J. (1988)'Identifying the Right Services to Offer, *Provider*, Vol. 14, No.4, PP: 10-14
- 50- Mintzberg, Henry (1990)'The Strategy Process, *Harper Brown, New York*
- 51- Wright, Peter (1992)'Competitive Strategies For Small Businesses, *Thompson-Strickland Fulmer, Readings in Strategic Management, Business Publications*
- 52- Hill, Curls (1992)'Strategic Management, *Houghton Mifflin Company*, PP: 10-21
- 53- Pigels, A.C.; Rodger, R.H. (1994)'Strategic Planning, *Academy of Management Executive*
- 54- Pearce, J.A; Robinson, R.B. (2000)'Strategic Management: Formulation, Implementation, and control, *McGraw-Hill*

- 55- Afwa, Alen (2004) *'Business Models: A Strategic Management Approach*, Mc Grow-Hill
- 56- Bryson, Jon M. ; Alston Farnum K. (2005) *'Creating and Implementing your Strategic Plan: A Workbook for public and Nonprofit Organizations*, 2th. Edition
- 57- Chan, Kim; Maubrane, Renee (2005) *'Blue Ocean Strategy: How to Great Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review
- 58- Zook, Chris (2004) *'Beyond the Core: Expand your Market With out Abandoning your Roots*, Harvard Business School Press, Boston
- 59- Ackoff, Russell Lincoln (2001) *'Re-Creating the Corporation: A Design of Organization for the 21 St Century*, Harvard Business School Press, Boston
- 60- Porter, Michael E. (1998) *'Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Graduate School of Business Administration
- 61- Porter, Michael E. (1996) *'What is Strategy?*, Harvard Business Review
- 62- Kotler, Philip (1999) *'Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Kellogg Graduate School of Management, North Western University
- 63- King, W.R. ; Cleland, D.I. (1978) *'Strategic Planning and Policy*, Van Nostrand Reinhold, New York
- 64- Thompson, A. A. ; Strickland, A. J. (1994) *'Marketing Planning and Strategy*, South Western Publishing Co, PP: 32-36
- 65- Alexander, M. ; Campbell, A. ; Goold, M. (1995) *'A New Model for Reforming the Planning Review Process*, Planning Review
- 66- Green, Sebastian (2005) *' Strategic project Management*, University College cork Ireland
- 67- North Carolina Department of Transportation productivity Management Section (2006) *' SWOT Analysis*, CPI toolbox, USA
- 68- Qureshi ; Ijaz & Muffich ; John (2004) *'Strategic Case Analysis: Dell Corporation*, Argosy University Business School, San Francisco, California

