

به نام خداوند جان و خرد



وزارت علوم تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران

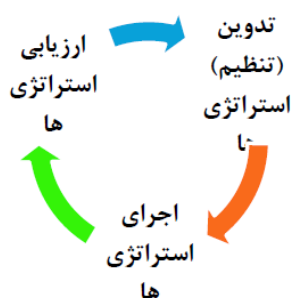
## سوالات امتحان پایانترم مدیریت استراتژیک

دکتر سید مرتضی موسویان

ترم بهار سال ۹۲-۹۳

۱. فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله اصلی است که در بیشتر مدلها بر آن تاکید می شود. این مراحل را نام ببرید و کاملاً توضیح دهید (در سطح استراتژیک)

سازمانها از فرآیندهای متفاوتی برای تدوین و راهبری فعالیتهای مدیریت استراتژیک استفاده میکنند. موسسات با عملیات متنوع، به علت اتکا بر تنوع محصول، بازار یا تکنولوژی تمایل دارند از نظامهای پیشرفته مدیریت استراتژیک استفاده نمایند. لیکن علی رغم تفاوت در جزییات و درجه رسمی بودن، اجزای اساسی مدلهایی را که برای تجزیه و تحلیل عملیات مدیریت استراتژیک به کار می روند، می توان در سه قسمت (مرحله) کلی دسته بندی کرد.



منظور از فرایند برنامه ریزی استراتژیک دستیابی به یک توافق مقدماتی بر سر شکل و محتوای نظام برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است به نحوی که حمایت و تعهد لازم را در تصمیم گیرندگان کلیدی و رهبران اصلی مجموعه صنعت مورد مطالعه پدید آورد. در همین راستا دستیابی به یک توافق مقدماتی از نظر مفهومی بدون برخورداری از یک فرایند و توالی منطقی از کارها امکانپذیر نخواهد بود. هر چند نمی توان اثبات کرد که یک نظریه مطلقاً درست است یا نادرست ولیکن می توان برای تشخیص نارسایی هایش آن را مورد آزمایش و مقایسه قرار داد. نظام برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرایند مدون و طرح ریزی شده که فعالیت های برنامه ریزان را سازمان داده و هماهنگ می سازد دارای مراحل به شرح زیر است:

- تجزیه و تحلیل وضع موجود
- تجزیه و تحلیل محیطی
- ارزیابی، گزینش و انتخاب استراتژی

در این مرحله به بررسی و شناخت اهداف و رسالت های صنعت مورد نظر پرداخته با نگرشی نظام دار به نحوه عملکرد حال و گذشته آن و روند تمایلات صنعت مورد نظر پرداخته می شود. این بررسی نشان خواهد داد که آیا عملکرد سازمان با رسالت ها و اهداف بنیادین آن هماهنگ بوده است یا خیر؟

رسالت عبارتست از فلسفه وجودی صنعت یا نقشی که آن صنعت در جامعه به عهده گرفته است تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد. اهداف نیز عبارتند از نقاط مطلوب در آینده که صنعت تمایل دستیابی به آنها را دارد.

در اینجا منظور از آوردن رسالت و اهداف به صورت توأماً فرموله کردن این دو موضوع در کنار هم می باشد که اصطلاحاً آن را بیانیه رسالت و اهداف می نامند. نهایتاً با روشن شدن این بیانیه است که خط حرکت مجموعه تعیین می گردد. بدین منظور جهت تدوین رسالت ها و اهداف بایر به پرسش های اساسی ذیل پاسخ گفت:

ما به عنوان یک سازمان یا صنعت که هستیم؟ و حیطه مأموریت ما چیست؟ اساساً نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی که حضور ما را در صنعت برای برآورده ساختن آنها است یا مسائل سیاسی و اجتماعی که باید به کوشش ما حل و فصل شوند کدام ها هستند؟ پاسخ به این پرسش توجیهی برای حیات صنعت فراهم خواهد ساخت.

به طور کلی برای تشخیص یا پیش بینی این نیازها و مشکلات و ارائه پاسخ و واکنش مناسب چه باید کرد؟ و چه عکس العملی باید نشان داد؟ این سوال مشخص خواهد ساخت که صنعت فعال است یا منفعل و برای رفع نیاز چه اقداماتی انجام می دهد.

این صنعت در چه جهت هایی گسترده خواهد شد و در چه جهت هایی تحلیل خواهد رفت؟ چگونه باید در مقابل ذینفعان کلیدی خود عکس العمل نشان دهیم؟

فلسفه وجودی ما چیست و ارزش های محوری ما کدامند؟

چه چیزی ما را متمایز و منحصر به فرد می سازد؟

نوع محصولات، بازارها، تکنولوژی و انواع طرف هایی که صنعت با آنها کار می کند کدام ها هستند؟ مجموعه فعالیت های صنعت مورد نظر در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می شود. شناخت صحیح مجموعه پارامترهای موثر بر این محیط، استراتژیست را در یافتن راهبردهایی که صنعت را از تهدیدهای محیط خارجی مصون ساخته و آنرا در بهره برداری از فرصتها یاری می کند هدایت می نماید.

معمولاً شرایط محیطی که بر سازمان احاطه داشته و بر آن تأثیر می گذارد از نظر نحوه تأثیرگذاری به دو دسته تقسیم می گردند: دسته اول آن هایی که به طور مستقیم و در سطح خرد بر آن تأثیر دارند و دسته دیگر آن هایی که به طور غیر مستقیم و در سطح کلان اثر می گذارند. تاکنون طبقه بندی های مختلفی در این خصوص صورت گرفته به طوریکه می توان عواملی چون مشتریان، بازار، تکنولوژی، دولت و غیره را به عنوان عوامل خارجی متمایز ساخت.

عواملی چون مشتریان، بازار، تکنولوژی، دولت و غیره را به عنوان عوامل خارجی شناخته می شود.

همچنین عوامل داخلی یا درونی عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند. از جمله این عوامل می توان به مدیریت، بازاریابی، وضعیت مالی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی و غیره اشاره کرد.

با توجه به اطلاعات حاصل از شناخت صنعت مورد مطالعه و یافتن فهرست جامعی از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیط و با عنایت به اهداف بنیادین و رسالت هایی که صنعت مورد نظر داراست می توان اهداف را تعیین کرد. سلسله مراتب اهداف به گونه ای است که از رسالت ها می توان به اهداف کیفی دست یافت و با مشخص شدن اهداف کیفی می توان به اهداف کمی برای یک دوره برنامه ریزی رسید.

اصلی ترین اهداف یک مجموعه هستند که مبین علت یا علل به وجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاهش را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره تعیین و خط حرکت مجموعه را ترسیم می نماید.

هدف هایی هستند که در چارچوب تعیین شده توسط اهداف بنیادین و بر اساس ارزش های حاکم بر جامعه و بر صنعت در رابطه با فعالیت های مختلفی که برای مجموعه متصور است وضع می شوند.

اهداف کمی نیز در جهت تعیین شده در هدف های کیفی، وضعیت یا حالت صنعت را در یک مقطع زمانی معین و یا نتایج مورد انتظار از یک دوره زمانی معین را معلوم می نمایند و به وسیله یک کمیت و زمان دستیابی به آن مشخص می شوند. به عبارت دیگر به کمک اهداف کیفی می توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی مقدار حرکت را مشخص ساخت.

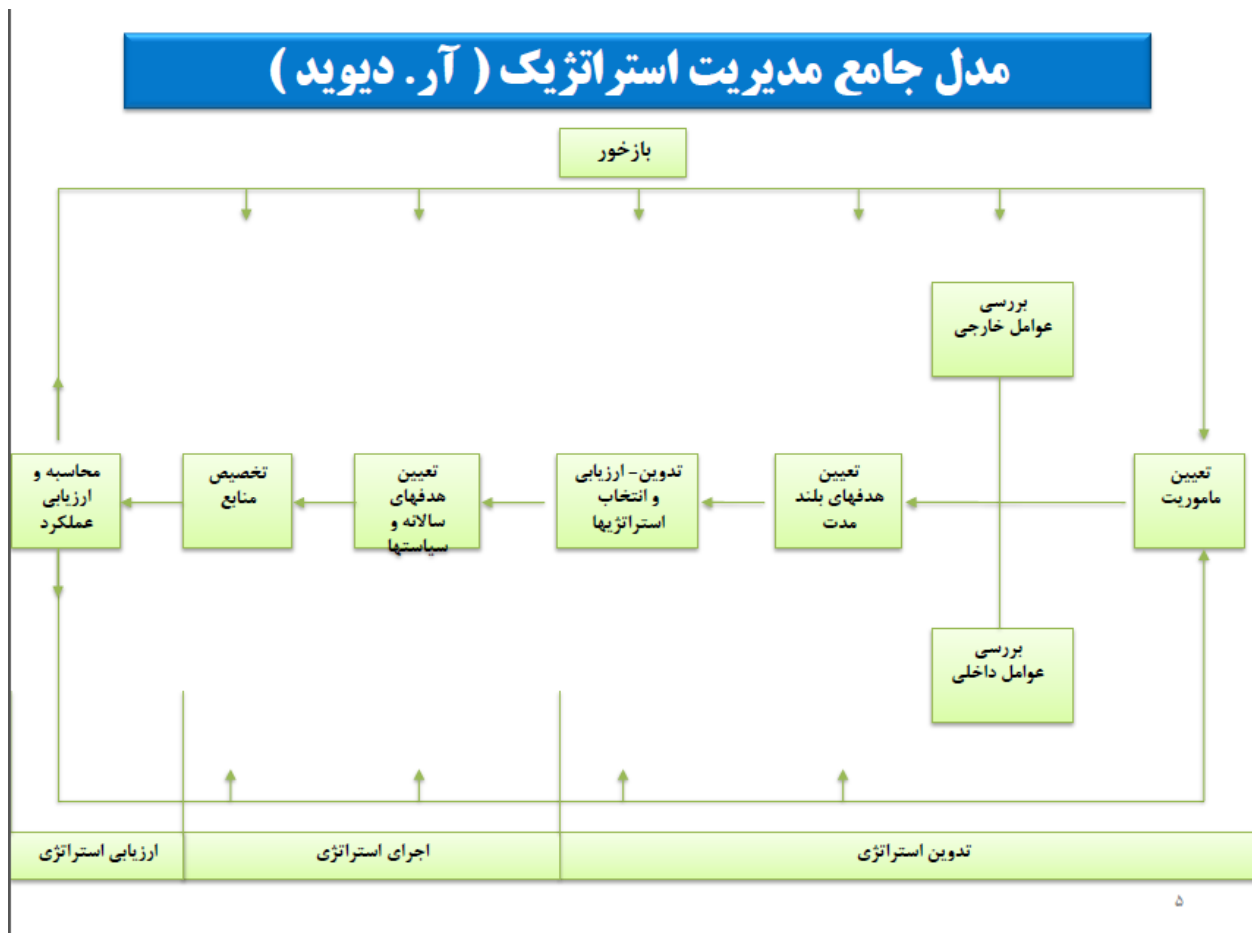
آخرین گام در فرایند برنامه ریزی استراتژیک تدوین و تبیین استراتژی هایی است که صنعت را با توجه به مجموعه عوامل مهم و عمده محیطی و رسالت های آن به اهداف تعیین شده می رساند. این مرحله که بدون تردید مهمترین گام برنامه ریزی استراتژیک است از تمامی مطالعات و هدف گذاریهای قبلی استفاده کرده و بهترین راهبردها را ارائه می کند. در نهایت بهترین راهبرد ممکنه یعنی آنچه که استراتژی بهینه نامیده می شود حاصل می گردد چنانچه بررسی های محیطی و گزینه های استراتژی و در نهایت انتخاب استراتژی بهینه به طور دقیق انجام گیرد متولیان سازمان ها به بسیاری از معضلات، نقایص و کمبودها واقف و به بسیاری از امکانات و راه حل های ممکنه برای رفع آن معضلات و نقایص آگاه خواهند شد به طوری که مهارت و توانایی حل مسئله در آنها شکوفا می شود. پس از تهیه و تدوین استراتژی ها باید برحسب درجه اهمیت هر یک اولویت خاصی برای آنها قرار داد. در عین حال باید آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه نیز برگزید.

**مراحل برنامه ریزی یا تدوین استراتژی :** تعیین چشم انداز و مأموریت سازمان , شناسایی عوامل خارجی ( فرصتها و تهدیدات), شناسایی عوامل داخلی سازمان ( نقاط قوت و ضعف ) , تعیین هدف های بلند مدت سازمان , تدوین و ارزیابی و انتخاب استراتژی ها

**اجرای استراتژی :** تدوین هدف سالانه و سیاستها , تخصیص منابع

**ارزیابی استراتژی :** در این مرحله عملکردهای ناشی از استراتژی سازمان را محاسبه و ارزیابی میکنند .

۲. مدل مدیریت استراتژیکی که آقای دیوید معرفی کردند رسم کنید و به اختصار در مورد هر یک از اجزای آن توضیح دهید.



ویژگی های مدل جامع مدیریت استراتژیک : نداشتن پیچیدگی در مقایسه با سایر مدلها , دسته بندی مناسب مراحل مدیریت استراتژیک , سازگار بودن با صنعت

مراحل تدوین استراتژی : تعیین چشم انداز و مأموریت سازمان , شناسایی عوامل خارجی ( فرصتها و تهدیدات), شناسایی عوامل داخلی سازمان ( نقاط قوت و ضعف ) , تعیین هدف های بلند مدت سازمان , تدوین و ارزیابی و انتخاب استراتژی ها

اجرای استراتژی : تدوین هدف سالانه و سیاستها , تخصیص منابع

ارزیابی استراتژی : در این مرحله عملکردهای ناشی از استراتژی سازمان را محاسبه و ارزیابی میکنند .

### ۳- تفاوت میان برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت را حداقل در 5 محور اصلی توضیح دهید.

برنامه ریزی استراتژیک سیستم باز است. یعنی با جامعه تعامل دارد، جامعه بر او و او بر جامعه تاثیر دارد. برنامه ریزی بلند مدت سیستم بسته است یعنی آنچه تدوین می کند اگر هم تغییراتی بر او تحمیل شود این تغییرات را حس نمی کند و نمی فهمد و هیچ تغییری در او صورت نمی گیرد. تمرکز برنامه ریزی استراتژیک روی فرایند بر اساس تعیین مأموریت و رسالت و توجه به محیط خارجی و ظرفیت سازی و آموزش کارکنان است. اما تمرکز برنامه ریزی بلند مدت بر روی طرح نهایی است که با توجه به تحلیل داخلی سازمان به دست آمده. اینجا هم می توانیم به صورت کلی روح برنامه ریزی استراتژیک را توجه به تغییرات محیطی در نظر بگیریم. برنامه ریزی استراتژیک توسط استراتژیست ها صورت می گیرد و نظر افراد ذینفع را جلب می کند و نظر آنها را تامین می کند. ایده ها ایده آل ها و نقاط دید مدیران استراتژیک را در نظر می گیرد. اما در برنامه ریزی بلند مدت افراد متخصص و حرفه ای که در بخش برنامه ریزی هستند، برنامه را بر اساس اهداف استراتژیک (اگر وجود داشته باشد) تدوین می کنند. تصمیم گیری در برنامه ریزی استراتژیک بر اساس تمایل و روند های جاری و مشخص صورت می پذیرد. تمایلات چه فردی و غیر فردی و روند های موجود به لحاظ تکنولوژی، فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی و اقتصادی تاثیر گذار بر تصمیم گیری استراتژیک هستند. اما در برنامه ریزی بلند مدت تصمیم گیری بر اساس اطلاعات موجود است. یعنی اطلاعاتی که از قبل جمع آوری شده و الآن روی میز است.

در برنامه ریزی استراتژیک تاکید روی تغییرات و روند های جاری و مشخص صورت میگیرد. اما در برنامه ریزی بلند مدت تغییرات درون سازمانی، روش های برنامه ریزی و برنامه ریزی درون سازمانی و برون سازمانی آن چیزهایی هستند که روی آنها تاکید می شود. این چیزی هم که اینجا نوشته مربوط به سال ۸۸۹۱ است و باز هم با آن چیزی که ما می خواهیم فاصله دارد. نقدی که وارد می شود این است که فقط روند های جاری کافی نیست. ممکن است روند های جاری در آینده نزدیک اعتبار نداشته باشد. باید روند های آتی هم به آن اضافه شود. ✓ برنامه ریزی استراتژیک سوال می کند چه تصمیماتی بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می گردد. ولی برنامه ریزی بلند مدت بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد. نقدی که وارد می شود این است که اولاً برنامه ریزی استراتژیک ممکن است پنج سال نباشد و هر موقعیت در آینده باشد یعنی حتی بیشتر. ثانیاً ممکن است متناسب با وضعیت حال نباشد چون وضعیت حال ممکن است همین حالا تمام شود. ✓ برنامه ریزی استراتژیک بر اساس تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز استوار است. یعنی این که چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام

فرایند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می توان بر اساس توافق همگانی عمل کرد. اما برنامه ریزی بلند مدت بر مجموعه از اطلاعات مرتبط به هم و ✓منفصل سازمانی و برنامه واحد های مختلف سازمانی و نمایندگی های مربوطه و توانایی بودجه های جاری استوار است. فرد شناخته شده ای در جایی، از افراد در واحد های مختلف می خواست که به سوالاتی پاسخ بدهند و با جمع آوری پاسخ ها نشست و استراتژی نوشت. این کار برای من خیلی سنگین آمد طوری که رفتم و اعتراض کردم و گفتم این برنامه استراتژیک نیست. حداقل نگویید استراتژیک ✓. فرایند برنامه ریزی استراتژیک از بالا به پایین است یعنی آمال و آرزوهای مدیران ارشد است که نقطه ی شروع است. اما برنامه ریزی بلند مدت همان طور که گفتم از پایین به بالاست ✓. نوع بازدید و کنترل در برنامه ریزی استراتژیک به این صورت است که بهترین و بدترین حالت را در برنامه ریزی واقع بینانه در نظر می گیرد. یعنی از چیزی چشم پوشی نمی کند. اما برنامه ریزی بلند مدت خوشبینانه است چون وقتی پخش شد دیگر تغییراتی در آن داده نمی شود ✓. در مورد تغییر پذیری برایسون اشاره کرده است: از آنجا که برنامه ریزی استراتژیک با دید کلی و یک پارچه به مسائل نگاه می کند تغییر پذیری کمتری در آن دیده می شود و هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه های جزئی تر ایجاد می کند. این که گفته هماهنگی و سازگاری ایجاد می کند خوب است، از این جهت که با توجه به روشی که ما داریم بقیه خودشان را با برنامه ریزی استراتژیک هماهنگ می کنند و اصولا برنامه های عملیاتی، برگرفته از برنامه های استراتژیک هستند، جمله درست و خوبی است. ولی از این نظر که می گوید تغییر پذیری کمتری دارد، باید در موردش بحث شود. نمی شود به این راحتی این طور گفت. در مورد برنامه ریزی بلند مدت می گویند به ندرت ثابت می ماند و کمتر با برنامه های جزئی و انفرادی هماهنگ می شود. اینجا هم باز جمله مشکل دارد. چون برنامه ریزی بلند مدت به ندرت تغییر می کند و با برنامه های جزئی و انفرادی البته به ندرت هماهنگ می شود. گرایش برنامه ریزی استراتژیک کیفی و انعطاف پذیر است و برنامه ریزی بلند مدت کمی است و شرایط واقع بینانه را کمتر در نظر می گیرد. با آن چیزی که تاکنون یاد گرفته ایم می توان این دیدگاه را تصحیح کرد و به یک نقطه بالاتری با توجه به بینشی که برایمان ایجاد شده، رساند.

برنامه ریزی استراتژیک شکل تغییر یافته برنامه ریزی بلند مدت است. در برنامه ریزی بلند مدت محیط داخلی و خارجی سازمان ها ثابت و بدون تغییر فرض شده یا اینکه روندها یا تغییرات به گونه ای در نظر گرفته می شوند که تقریب خطی از شرایط گذشته و حال، شرایط آینده را ترسیم می نماید. برنامه ریزی بلند مدت کمتر در ارتباط متقابل با محیط قرار می گیرد. محیط سازمان ها متأثر از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی مختلف بوده و آنچنان تغییر می یابد که روند تغییرات قابل پیش بینی نبوده و بنابراین آینده نیز به شکل دقیق قابل پیش بینی

نخواهد بود. این شرایط مفهوم استراتژیک فکر کردن و عمل کردن را روشن می نماید که در آن برنامه ریزان استراتژیک با در نظر داشتن دید بلند مدت ( در قالب مأموریت و دورنمای سازمان ) و با توجه به شرایط محیطی چنان حرکت می کنند که بهترین حرکت برای دستیابی به مأموریت و مقاصد سازمان باشد. در برنامه ریزی استراتژیک ممکن است مأموریت سازمان نیز تغییر کند چرا که شرایط محیطی که سازمان در آن فعالیت می نماید تغییر می کند. استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف ها. بدین ترتیب استراتژیست سازمان ناگزیر است که از روابط متقابل بین فعالیت های مختلف سازمان تحت کنترل خود درک صحیح و عمیقی داشته باشد.

برنامه ریزی یک فرآیند است و فرآیند ها نمی تواند استراتژی تولید کند.

فرصیات	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی بلند مدت
سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند.	سیستم بسته است برنامه های کوتاه مدت و طرح ها در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابند.	
تمرکز روی	فرایند برنامه ریزی تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان جامعه است.	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است.
برنامه ریزی توسط	گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت گسترده افراد ذینفع صورت می گیرد.	اداره بخش برنامه ریزی یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد.
تصمیم گیری	براساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص صورت می گیرد	براساس اطلاعات موجود صورت می گیرد.
تاکید روی	تغییرات و روندهای جاری و مشخص صورت می گیرد.	تغییرات درون سازمانی روش های برنامه ریزی و برنامه ریزی درون سازمانی و برون سازمانی است
آینده نگری	سؤال می کند چه تصمیماتی بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می شود.	بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد.
استوار است براساس	تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز این که چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرایند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می توان بر اساس توافق همگانی عمل کند.	مجموعه ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی های مربوطه و توانایی بودجه های جاری
فرایند برنامه ریزی به صورت	از بالا به پایین و در سطوح فوقانی و مدیریت استراتژیک سازمان صورت می گیرد.	فرایندی از پایین به بالا و در سطوح پایین سازمان صورت می گیرد.
نوع بازدید	با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت سعی در برنامه ریزی واقع بینانه تری دارد.	برنامه ریزی بلندمدت تا حدود زیادی خوشبینانه است.
تغییر پذیری	از آنجاکه با دید کلی و یکپارچه به مسائل نگاه می کند تغییر پذیری کمتری داشته هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه های جزئی تر ایجاد می کند.	فرایند برنامه ریزی بلندمدت به ندرت ثابت می ماند و کمتر با برنامه های جزئی و انفرادی هماهنگ می شود.
گرایش بر	برنامه ریزی و هدف گذاری کیفی و انعطاف پذیر است.	برنامه ریزی و هدف گذاری کمی است که انعطاف پذیری و شرایط واقع بینانه کمتری دارد.

( برایسون و اینس ویلر (۱۹۸۸)



#### ۴- انواع برنامه ریزی را از جنبه های مختلف نام برده و توضیح دهید.

-برنامه ریزی از جنبه ماهیت:

۱- برنامه ریزی فیزیکی :مانند طراحی شهر، طراحی کارخانه، طراحی دفاتر اداری و آنچه به فضای اشیا مربوط می شود.

۲- برنامه ریزی سازمانی :دسته بندی فعالیت ها، توسعه الگو یا ساختار روابط کاری بین نیروی انسانی سازمان، تعریف سلسله مراتب، اختیارات، طبقه بندی مشاغل و توسعه نیروی انسانی.

۳- برنامه ریزی فرایند :توسعه روش ها یا فرایند ساخت و تولید، توالی حرکات و امور مورد نیاز فرایند

۴- برنامه ریزی مالی :تأمین بودجه مورد نیاز در زمان خواسته شده، مدیریت بودجه در دسترس برای استفاده بهینه از آن و سرمایه گذاری مناسب .به عبارت دیگر برنامه ریزی مالی ارائه خدمات در قالب پول به دیگر افراد بخش های سازمان می باشد.

۵- برنامه ریزی وظیفه ای :این نوع برنامه ریزی مربوط به وظیفه اصلی است که سازمان به عنوان یک وظیفه همیشگی انجام می دهد .برنامه ریزی وظیفه ای ترکیبی از برنامه ریزی فیزیکی، سازمانی و مالی برای پاسخ به اهداف وظیفه ای است.

۶- برنامه ریزی عمومی :این برنامه ریزی یک برنامه ریزی مادر برای کل شرکت یا سازمان است. برنامه ریزی عمومی ترکیب و انسجام برنامه های وظیفه ای را باعث شده و چارچوبی برای آن ارائه می دهد .برنامه ریزی عمومی ترکیبی از برنامه ریزی سازمانی، فرایند مالی و وظیفه ای است .در اینجا برنامه ریزی از نوع عمومی مورد نظر است.

- برنامه ریزی از نظر افق زمانی

برنامه ریزی کوتاه مدت ( برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی ) , برنامه ریزی میان مدت , برنامه ریزی بلند مدت

۵- از دید لورنش نظام برنامه ریزی استراتژیک باید به ۴ پرسش اساسی پاسخ دهد این ۴ سوال

کدام است؟ در مورد هر یک از آنها توضیح دهید؟

لورنش (Lawrence) معتقد است که هر نظام برنامه ریزی استراتژیک باید به چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

۱- به کجا می رویم؟( فلسفه وجودی)

۲- چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی ها)

۳- امکانات ما برای اقدام چیست؟ ( بودجه)

۴- چگونه آگاه شویم که در مسیر درست حرکت می کنیم؟( کنترل)

## ۶- مزایای استفاده از مدیریت استراتژیک در یک سازمان را نام برده و توضیح دهید؟

- ۱- تبیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
  - ۲- اعمال سیاست های اصولی و تعیین اولویت ها
  - ۳- تعادل بخشیدن بین موقعیت داخلی و خارجی سازمان
  - ۴- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک
  - ۵- تشخیص جهت گیری های حیاتی و شناسایی مأموریت ها و هدف ها
  - ۶- ترسیم دقیق و روشن آینده
  - ۷- حل مشکلات اساسی صنعت و مسائل عمده سازمانی
  - ۸- برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد و بهره برداری از تغییرات پیچیده محیطی
  - ۹- طرح ریزی برنامه های اجرایی و بهبود بخشیدن به عملکرد صنعت
  - ۱۰- ایجاد حداکثر مزیت رقابتی
  - ۱۱- ایجاد موقعیت مستحکم تری برای کنترل آینده سازمان
- توضیحات:

مزایای برنامه ریزی استراتژیک : وقتی برنامه ریزی استراتژیک داریم اهداف استراتژیک را مشخص می کنیم که به آینده و چشم اندازها و ایده آل های ما گره خورده است . از این طریق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت کم □ ی، بهتر و دقیق تر مشخص می شوند . وقتی از دیدگاه آینده نگارانه برنامه ریزی استراتژیک انجام می دهیم آینده مطلوبی را برای خود تصور می کنیم مثلاً در حوزه تکنولوژی به فناوری استفاده از لیزر دست یابیم . در زمینه دانش باید دانش استفاده از فناوری X را داشته باشیم . هنگامیکه این ایده آل ها را تبدیل به اهداف می کنیم در واقع هدف استراتژیک اول یعنی استفاده از لیزر برای صنعت چاپ است . دومین هدف استراتژیک یعنی دستیابی به دانش X است . این اهداف برای 10 یا 20 سال آینده است . اگر گام به گام به عقب باز گردیم (مثلاً بازه های زمانی ۲ ساله ) تا جائیکه به زمان حال برسیم اکنون چنان تصویر روشنی از ۲ سال آینده داریم که به راحتی می توانیم :

۱ . برای رسیدن به آن برنامه ریزی انجام دهیم . به همین ترتیب برای ۲ سال پس از آن برنامه ریزی دقیقی می توانیم انجام دهیم . این برنامه ریزی ها با توجه به شرایط و موقعیت ممکن است در هر سال تغییر نیز داشته باشند، بنابراین گام های ما نیز مرتباً تغییر می کنند . در نتیجه وقتی که برنامه ریزی استراتژیک که به آینده نگاه دارد مشخص شد، سپس اهداف کوتاه مدت و

عملیاتی نیز به روشنی و به دقت مشخص می شوند ۲۰. به همین ترتیب اگر دقیق دانستیم که کجا هستیم و به کجا می خواهیم برسیم، سیاست های اصولی و اولویت هایمان نیز مشخص خواهند شد. ۳. اگر برنامه ریزی استراتژیک داشته باشیم یعنی موقعیت محیط خارج را دقیقاً تبیین می کنیم و موقعیت داخل را می شناسیم. پس مرتباً محیط داخل و خارج را متوازن کرده و بین آنها تعادل برقرار می کنیم

۴. تفکر استراتژیک خواهیم داشت. وقتی می گوییم مدیر ارشد باید تفکر استراتژیک داشته باشد و به آینده و علائم کم سو توجه داشته باشد. با این مثال کاملاً روشن می شود. مثلاً مدیر ارشد در یک نظامی که مربوط به پرواز هواپیما هست و در برج مراقبت مشغول به کار است و اوست که موقعیت را از روی رادار چک می کند و دستورات را می دهد.

۵. اگر برنامه ریزی استراتژیک داشته باشیم به راحتی می توانیم جهت گیری های حیاتی و مأموریت ها و اهدافمان را مشخص کنیم و با توجه به آنها بتوانیم در سطح عملیات دقیق تر عمل کنیم.

۶. برنامه ریزی استراتژیک با آینده نگری و آینده نگاری گره خورده است. پس ترسیم دقیق و روشن آینده وظیفه برنامه ریزی استراتژیک هست. در ادامه همین ترم یاد خواهید گرفت به کمک سناریو نویسی، آینده نگاری را برای برنامه ریزی استراتژیک به ارمغان آورید. برنامه ریزی استراتژیک ابزارهایی را برای ترسیم دقیق و روشن آینده به کار می گیرد.

۷. اگر برنامه ریزی استراتژیک در صنعتی به کار گرفته شده باشد مشکلات اساسی آن را حل کند اگر شناخت دقیقی از محیطی که صنعت در آن قرار دارد، نسبت به رقبای آن صنعت و ذینفعان آن و همچنین نسبت به تأمین کنندگان و تولیدکنندگان و مسائل عمده سازمانی که در آن صنعت مشغول است داشته باشد و بتواند با واکاوی محیط داخلی آنها را به طور روشن و واضح بداند قادر خواهد بود مشکلات را حل کند.

۸. برنامه ریزی استراتژیک باید با محیط و تغییرات سریع آن به صورت دقیق و مؤثر مواجه شود و عمل کند و از این تغییرات بهره برداری کند باید فرصت ها را شکار کند و از تهدید ها دوری گزیند.

۹ و ۱۰. وقتی برنامه ریزی استراتژیک داشته باشیم طرح ریزی و برنامه ریزی ما برای برنامه های اجرایی بسیار بسیار دقیق تر و مناسب تر خواهد بود و با توجه به شناخت نسبت به پتانسیل هایی که به عنوان مزیت رقابتی محسوب می شوند عامل برتری ما نسبت به سایر رقبای هستند و می توانند مزیت رقابتی را به مزیت تجاری تبدیل کنند.

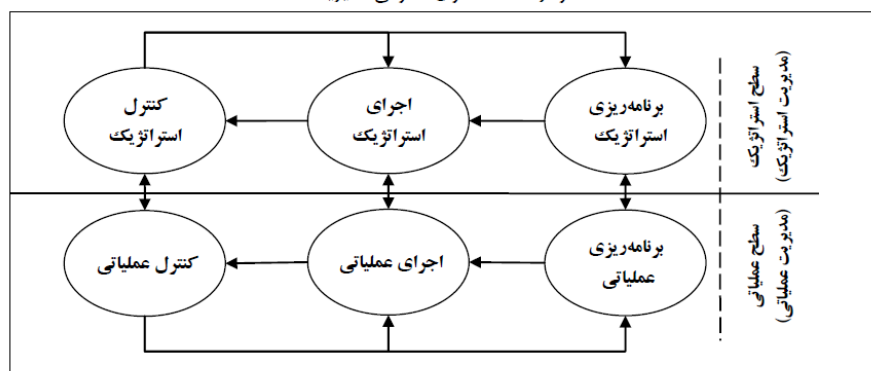
۱۱. ایجاد موقعیت مستحکم برای کنترل آینده سازمان نیز جزء وظایف برنامه ریزی استراتژیک است.

با توجه به مطالب ذکر شده مسلماً برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند به صورت مقطعی و توسط افراد خارج از سازمان انجام شود. این برنامه ریزی طبق تعریف جدیدی که از گفته آقای مک کون از برنامه ریزی داشتیم یک فرآیند مستمر است «فرآیند بازسازی و انتقال مستمر سازمانی» کلمه مستمر یعنی تمامی مزایایی که از برنامه ریزی استراتژیک گفته شد باید صورت دائمی و مرتباً وجود داشته باشد. مرتباً باید تحلیل شود و محیط نیز همیشه مورد ارزیابی قرار بگیرد.

۹- اگر نگرش استراتژیک را نگرش عام بپذیریم، می توانیم مراحل مدیریت را با این نگرش ترکیب کنیم. در این صورت الگوی عمومی مدیریت معرفی می شود که دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. در هر سطح نیز فرایندی سه مرحله ای وجود دارد. نمودار فرآیند سه مرحله ای را رسم کرده، در خصوص تفکر استراتژیک توضیح دهید. و هر یک از مراحل فرآیند در دو سطح را نیز توضیح دهید.

تئوری های استراتژیک میان دو مفهوم عینیت و ذهنیت وحدت ایجاد می کنند. بر این اساس در این نگرش مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات (مصادق) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می دهد. اگر نگرش استراتژیک را نگرش عام بپذیریم، می توانیم مراحل مدیریت را با این نگرش ترکیب کنیم. در این صورت الگوی عمومی مدیریت معرفی می شود که دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. در هر سطح نیز فرایند سه مرحله ای وجود دارد.

نمودار ۱-۶- الگوی عمومی مدیریت



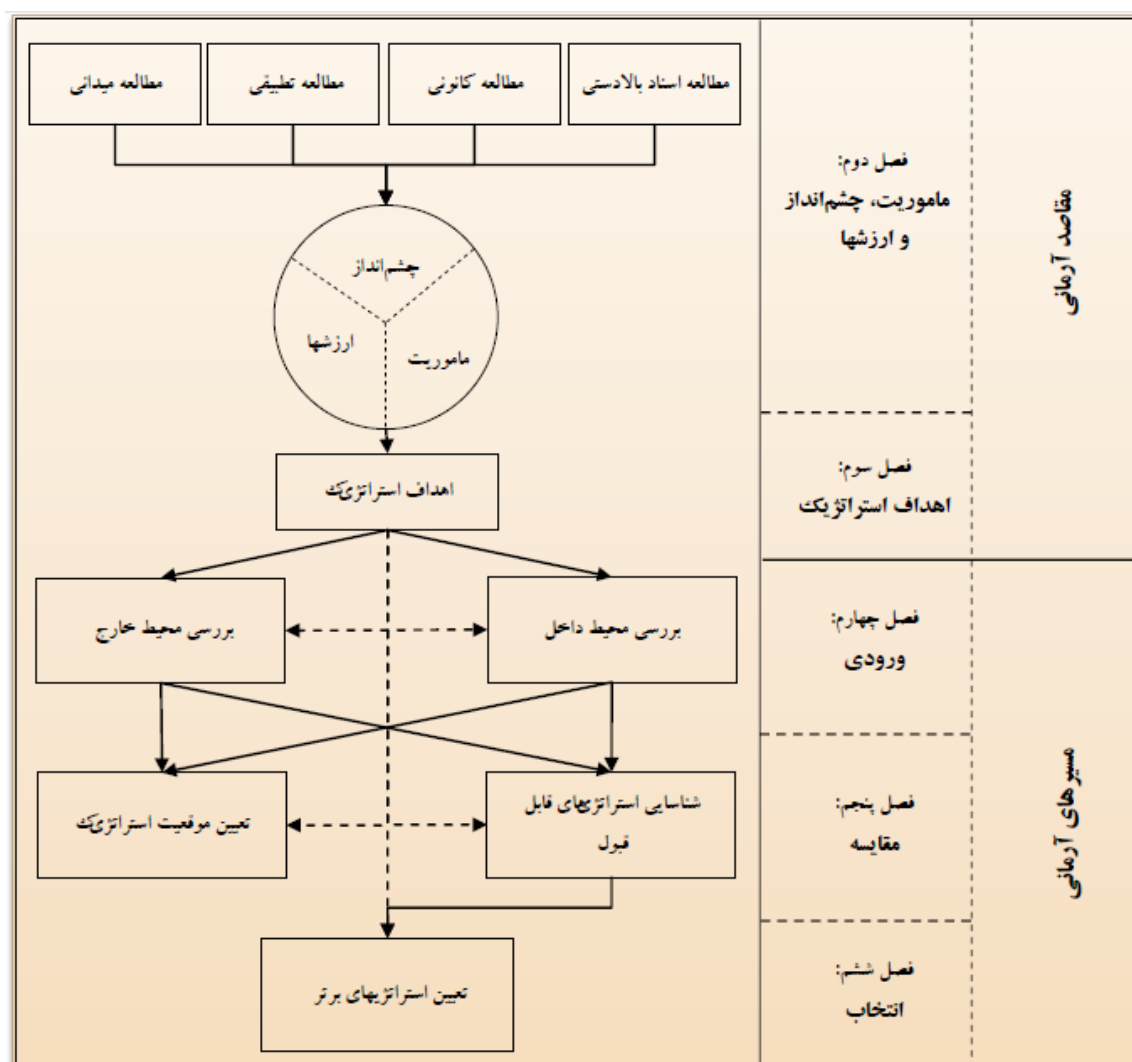
مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه ای است که سازمان را قادر می سازد به اهداف استراتژیک خود دست یابد مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن می بایست برنامه ریزی استراتژیک صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده سازی استراتژیها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه گردد.

همانطور که در نمودار ۲ نشان داده شده است مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است که در مرحله نخست برنامه استراتژیک تدوین شده (برنامه ریزی استراتژیک)، در مرحله دوم زمینه لازم برای اجرای استراتژیها آماده شده (اجرای استراتژیک) و در مرحله سوم صحت و اعتبار برنامه ریزی و اجرای استراتژیک کنترل می شود.

در الگوی عمومی مدیریت، معیار تمایز بین مراحل در دو سطح، کمیت پذیری آنها است. در برنامه ریزی استراتژیک مقاصد و مسیرهای آرمانی و بدون زمان و مقدار تعیین می شوند. در برنامه ریزی عملیاتی، در بازه زمانی تعریف شده مقادیر در قالب اعداد تعریف می شوند.

۱۰- در برنامه ریزی استراتژیک مقاصد و مسیرهای آرمانی تعیین می شوند. مقاصد آرمانی شامل شناسایی مأموریت، چشم انداز و ارزشها است و همچنین اهداف استراتژیک است. این مقاصد با توجه به چهار مطالعه تعیین می شوند. نمودار الگوی برنامه ریزی استراتژیک را رسم کرده و در خصوص چهار مطالعه ای که باید انجام شود به اختصار توضیح دهید.

#### نمودار الگوی برنامه ریزی استراتژیک



## مقاصد ارمانی – مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسیهایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی ضروری هستند. به بیان دیگر برای تدوین بیانیه های ماموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمانی باید چهار مطالعه انجام شود که عبارتند از:

(۱) مطالعات اسناد بالادست، (۲) تطبیقی (۳) میدانی (۴) قانونی

(۱) مطالعات اسناد بالادست:

در مطالعه اسناد بالادست، انتظار نهادهای باادستی مشخ می شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سوال انجام می شود که انتظارات نهادهای باادستی و حاکمیتی از سازمان چیست؟ نهادهای باادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته های آنها حرکت کرد. در وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی این خواسته ها در قالب قانون تاسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت و آیین نامه های وجود دارند. در شرکتهای خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه های و مصوبات شرکت مادری مواجه می شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت، انتظارات و الزامات باادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با سازمان یا شرکت شناسایی و بررسی می شود. از جمله مهمترین قوانین بالادستی عبارتند از:

-سند چشم انداز کشور

-قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

-قوانین تاسیس وزارتخانه ها، سازمانها و شرکتهای دولتی

-قانون برنامه پنجم سازندگی کشور

-سیاستهای ابلاغی از طرف قوای سه گانه و نهادها

-سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی

-سند توسعه ویژه گسترش صادرات غیرنفتی

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان یا شرکت شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم مرتبط هستند، شناسایی و جمع بندی می شود.

(۲) تطبیقی :

در مطالعه تطبیقی به بررسی تجربه سازمانهای مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می شود. این مطالعه در جواب به این سوال انجام می شود که تجربه سایر سازمانها در زمین ههای مشابه با فعالیت سازمان چیست؟ در این مطالعه ماموریت و چشم انداز سایر سازمانهای مشابه

داخلی و یا بین المللی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه هریزی در سایر سازمانها استفاده میشود. معیار واحد یا جهانشمولی برای تعیین ترکیب مناسب از سازمانهای مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب سازمانهای مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمانهای مشابه داخل کشور، نمونه هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه یا عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

### ۳) میدانی :

در مطالعه میدانی، وجود سازمان از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات میشود. این مطالعه در جواب به این سوال انجام میشود که وجود سازمان بر نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟ در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با در نظر گرفتن وضعیت بخشهایی که سازمان در آنها فعالیت می کند، نیاز کشور به خدمات و محصولات آن مشخص میشود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی وجود سازمان را در تامین خدمات مورد نیاز آنها تبیین میکند. معمولاً سازمانها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود مپردازند. استفاده از گزارشات عملکرد در سالهای گذشته با تاکید بر سالهای اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند.

### ۴) کانونی :

این مطالعه در جواب به این سوال انجام می شود که نظر مدیران و دست اندرکاران قبلی یا فعلی سازمان در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج سه مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به سه مطالعات اسناد بالادست، میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای ماموریت مشخص میشود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران اخذ میشود.

۱۱- بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می پندارند که مفاد مقصد سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزایی باشد. پس از انجام مطالعات چهار گانه می بایست در ارتباط هریک از این اجزا عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع بندی این عبارات بیانیه های ماموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان تدوین میگردد. حداقل ۷ جزء از این اجزا را به انتخاب خود نام برده و درخصوص آن ها توضیح دهید.

فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت یا کشور) نقش سازمان در توسعه صنعت یا بخشی که در آن فعالیت می کند چیست؟ وجود سازمان چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان باید نقش خود را در کشور به خوبی تعریف کند.

محصولات) (کالاها یا خدمات) مهمترین قسمت مقصد سازمان در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعاليتها چیست. بنابراین باید عنوان شود که محصولات) (کالاها و خدمات) عمده چه محصولاتی هستند؟

مشتری: باید مشخص شود که مشتریان یا مخاطبان سازمان چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم) یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه میکنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که شرکت یا سازمان ارائه می کند برای چه کسانی میباشد) یعنی مشتریان چه کسانی هستند) برخی از سازمانها ممکن است مشتری نداشته باشند و مفهوم اربا بر جوع یا ذینفعان برای آنها تعریف بهتری داشته باشد.

بازار: علاوه بر اینکه مقصد سازمان، کالاها و خدمات و مشتریان را معین می کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا میخواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که در کجا رقابت انجام می شود؟ شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه ماموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذینفعان سودمند است. تکنولوژی: سازمان باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، رقبا، مشتریان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای تولید کالا و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند. در این فرایند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم کالاها و خدماتی با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازارهای جهانی ارائه کند و هم نیازهای مشتریان به شکلی بهتر از رقبا برآورده شود. همچنین سازمان باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه ماموریت عنوان کند چرا که از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود. حداقل اثر آن بر مشتریان جنبه تبلیغاتی بهره گیری از تکنولوژی مدرن میباشد.

توجه به بقاء، رشد و سودآوری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیش افتادن از رقبا باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می دهد و هر روندی که طی می کند باید به سودآوری بیانجامد تا بقاء و رشد شرکت را عملی کند. بنابراین در بیانیه ماموریت یا چشم انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقصد سازمان باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخصهای رشد و بقاء خود می خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگیهای درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص گردد (*Profitability*). .



ارزشها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزشها، آرمانها و اولویتهای اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه شرکت در هدایت آن باید در بیانیه ارزشها گنجانده شود.

شایستگی متمایز: معمولاً سازمانها تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای اینکار باید به قابلیت ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد؟ این قابلیت نیز همانند تکنولوژی مدرن می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر مشتریان و سرمای هگذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تاکید قرار می دهد که فقط خود شرکت دارد و رقبای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن بسیار دشوار است **Distinctive Competency**.

توجه به تصور مردم: تصویر ذهنی عمومی از سازمانها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت می تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می شود. بنابراین سازمان همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان در خصوص مسایل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

توجه به کارکنان: امروزه کارکنان بخاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می کنند از جمله مهمترین منابع بشمار می روند. بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند میباشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند. بنابراین سازمانها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند. این امر تاثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. حتی این مساله می تواند بر روی مشتریان، اتحادیه های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

چشم انداز: سرانجام، آخرین جزء مقصد آرمانی، تعیین چشم انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان

موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمانهای مشابه مشخص می کند.

## ۱۲- سه رکن در تدوین برنامه استراتژیک درگیر می شوند این سه رکن را نام برده و در خصوص وظایف هریک توضیح دهید؟

دبیرخانه طرح : که مطالعات پشتیبان را انجام داده و در هماهنگی های اداری را انجام می دهد . معمولاً واحد برنامه ریزی مسئول این کار است.

کارگروه کارشناسی : کارگروهی مشتمل از اعضای است که معمولاً دارای توان کارشناسی و تحلیل بالایی هستند و در مورد سازمان از دید تخصصی برخوردار هستند . این کارگروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان است . مدیران و کارشناسان و صاحب نظران را می توان در این کارگروه سازماندهی کرد.

کمیته استراتژیک : معمولاً از مدیران ارشد هستند که دارای اختیار تصمیم گیری در زمینه موضوعات استراتژیک سازمان هستند . نتایج حاصل از کارگروه کارشناسی در این کمیته تصویب شده و لازم الاجرا خواهد بود.

## ۱۳- مراحل تدوین مقاصد آرمانی ( پنج مرحله ) را به اختصار توضیح دهید.

مرحل ۱ ) در این مرحله، دبیرخانه برنامه ریزی استراتژیک سه مطالعه را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد . نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ ۱-۲ وارد می شود . این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی است که به آنها در تجزیه و تحلیل کمک میکند.

مرحل ۲ ) کارگروه کارشناسی نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ ۱-۲ مشاهده کرده و از آن برای

تکمیل کاربرگ ۲ - ۲ استفاده میکند . در اینجا با تشکیل جلساتی در مورد اجزای مقاصد آرمانی، نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه ثبت میشود.

مرحل ۳ ) پس از اینکه کارگروه کارشناسی در مورد اجزای مقاصد آرمانی به نتیجه رسید، در اینصورت

میتوان کاربرگ ۲-۳ را که حاصل جمعبندی نتایج مطالعه قانونی است را در تکمیل کرد . پس از این کار، با تلفیق این نتایج مقاصد آرمانی در کاربرگ ۲-۴ نوشته میشود.

مرحل ۴ ) بیانیه های نوشته شده در مرحله ۳ ، تنها نظر دبیرخانه از جمعبندی مطالعه قانونی است و باید مورد تایید کارگروه کارشناسی قرار گیرد . بنابراین، نتایج کاربرگ ۲-۴ به آنها ارائه شده و اجماع نظرات درمورد آن حاصل میشود . در صورت تایید این بیانیه ها به کمیته استراتژیک ارائه میشود . این کمیته هم به بررسی بیانیه ها پرداخته و آنها را تصویب میکند.

مرحله ۵) پس از تایید مقاصد آرمانی در کمیته استراتژیک، اکنون دبیرخانه م میتواند آنها را از نظر ویرایش املائی و انشایی اصلاح کرده و چاپ کند. اطلاعرسانی و نشر گسترده آن در داخل سازمان آخرین فعالیت در این مرحله است.

#### ۱۴- اهداف استراتژیک باید دارای ویژگی های خاصی باشند، ۵ ویژگی را بیان کرده و در خصوص آن ها توضیح دهید.

▪ قابل قبول: کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند. بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شود تا موثر واقع شود. انعطاف پذیر: سازمان برای کامیابی در صحنه بازار های متلاطم و بشدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

قابل اندازه گیری: هدف ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه ای باشد که بتوان آن را کمی نمود. بنابراین هدف ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می بایست به طور قطع از اعداد استفاده نماید ولی لازم است تا شاخصهایی برای تعیین مقدار آنها معرفی نمود.

برانگیزاننده: اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (بطور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (بطور کارا) یعنی با حداکثر بهره وری به اهداف دست پیدا بکنیم باید هدف ها برانگیزاننده باشند. مناسب: اهدافی که تعیین می شوند از یک طرف باید با چشم انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب ازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی بسوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

قابل فهم: کارکنان سازمان تا زمانیکه مقصدی را شناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند حاضر نمی شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند. بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف ها را بنحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.

دست یافتنی: اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیر واقعی و غیر قابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت موثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد. بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.

همه‌پوش: اهداف: اگر با دید سیستمی به سازمان، فرایند ها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می توانند سازمان را به موفقیت رهنمون شوند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت ها و

اهداف سازمان داشته باشد. بطوریکه همه در یک راستا و آن هم موفقیت سازمان باشند. بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

۱۵- مراحل تدوین اهداف استراتژیک پنج مرحله است در خصوص این مراحل به اختصار توضیح دهید.

- مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، دبیرخانه برنامه ریزی استراتژیک، کاربرگ ۳-۱ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه کارشناسی و یا مطالعه مستندات و گزارشات سازمان تکمیل می کند. این کاربرگ به عنوان پیش نویس اهداف استراتژیک به کارگروه کارشناسی ارائه می شود.

مرحله دوم: اعضای کارگروه کارشناسی در مورد پیش نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آنها را اصلاح می کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می شود.

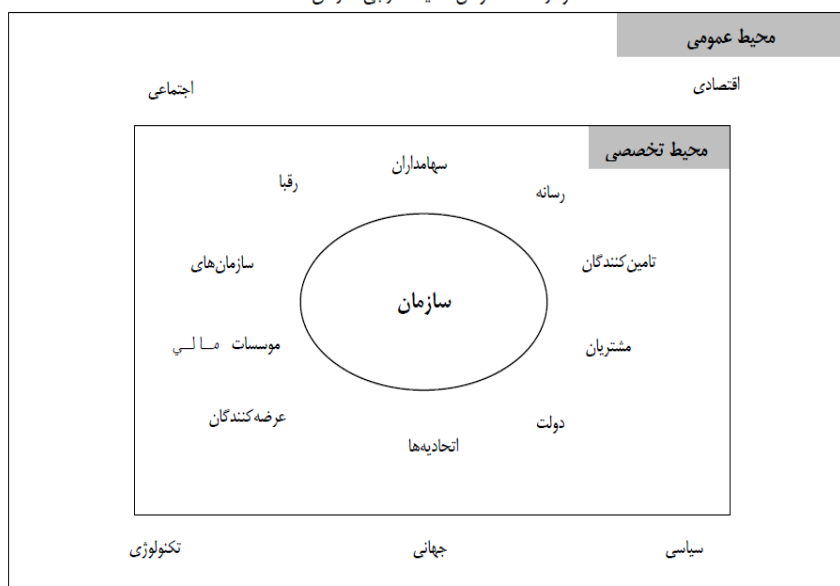
مرحله سوم: دبیرخانه برنامه ریزی استراتژیک، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آنها را جمع بندی می کند. فهرست به دست آمده در کاربرگ ۳-۲ وارد می شود. این کاربرگ به عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی های تئوریک است. این کاربرگ توسط کارگروه کارشناسی تکمیل می شود.

مرحله چهارم: نتایج کاربرگ تجزیه و تحلیل شده و اولویت اهداف مشخص می شود. این فهرست در کاربرگ ۳-۳ وارد شده و برای تصویب به کمیته استراتژیک فرستاده می شود.

مرحله پنجم: پس از اصلاح و تایید اهداف استراتژیک، می توان آنها را منتشر کرده و به اطلاع کارکنان رساند. در ادامه مراحل شناسایی اهداف استراتژیک ارائه شده است.

۱۶- محیط خارجی سازمان به دو محیط عمومی و تخصصی تقسیم می شود. محیط عمومی، شامل عواملی است که تاثیر آنها بر فعالیتهای سازمان به صورت غیرمستقیم است. محیط تخصصی، شامل آن دسته از عوامل است که بطور مستقیم بر سازمان تاثیر می گذارند و خود نیز از آن تاثیر می پذیرند. عوامل هر یک از محیط های عمومی و تخصصی را نام برده و در مورد هر یک توضیح دهید.

نمودار ۴-۱- عوامل محیط خارجی سازمان



### محیط عمومی

معمولاً در بررسی محیط خارجی از تجزیه و تحلیل پست (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی) *Political, Economic, Social and Technological (PEST)* استفاده می‌شود. این عوامل به صورت مجموعه‌ای کامل، مرتبط با هم در نظر گرفته می‌شوند که به دلیل سرعت تغییرات و تاثیراتی که بر بازار کسب و کار جهانی دارند، اهمیت زیادی دارند. پایش دقیق این عوامل منجر به فرصت‌های عمده کسب و کار یا تعیین تهدیدات بالقوه می‌شود.

عوامل اقتصادی: عوامل اقتصادی بیشتر به تشریح مشخصه‌های اقتصادی می‌پردازند. در این دسته از عوامل بیشتر به این مسائلی پرداخته می‌شود که جامعه چگونه کالاها و خدمات مختلف را تولید، توزیع و استفاده می‌کند. باید روندهای اقتصادی در بخش‌هایی که بر صنعت آنها اثر می‌گذارد درک شود. به صورت تجربی، می‌توان مهمترین عوامل اقتصادی عبارتند از: نرخ بهره، نرخ تورم، کسری بودجه دولت، نرخ رشد تولید ناخالص ملی، نرخ رشد صنعت، نرخ تبادل ارز، میزان صادرات و واردات، سیاست‌های پولی و مالی دولت، سیاست‌های سازمان اوپک نفتی و گازی، متوسط دستمزد، هزینه انرژی، درآمد سرانه.

عوامل اجتماعی: این عوامل، باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند را در بر می‌گیرد که از شرایط فرهنگی، جمعیت شناختی، مذهبی، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد. همچنانکه نگرش اجتماعی تغییر می‌کند، تقاضا برای انواع تازه‌ای از لباس، کتاب، فعالیت‌های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید. یک سازمان باید اثرات بالقوه نیروهای اجتماعی را تشخیص دهد. او باید روابط و حسن شهرت را در سطح وسیعی از جامعه بدست آورد. مهمترین عوامل اجتماعی عبارتند از: رشد جمعیت، رونهد

مهاجرت، نگرش جامعه، رونهد اشتغال، سبک زندگی، سطح تحصیلات، سطح رفاه عمومی، الگوی مصرف انرژی، در دسترس بودن متخصصین، الگوهای خرید مشتریان.

عوامل سیاسی :ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهمترین ملاحظه در صورت بندی استراتژی شرکت بشمار می رود.

ملاحظات سیاسی، عوامل قانونی یا دولتی که مؤسسه باید یا می خواهد در قالب آن به عملیات مبادرت ورزد را شامل می شود. دولتها و نهادهای دولتی در زمره شرکت ها و نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می نمایند، مقرراتی را حذف می کنند، یارانه پرداخت می نمایند، کارفرما یا مشتری شرکت های دیگر هستند. نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده ترین تعیین کننده های موفقیت سازمانی بشمار می روند. فهرست عوامل مهم سیاسی قهانونی عبارتند از :مقهررات دولتی و مقررات- زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، قوانین خاص محلی، میزان بودجه دولت، قوانین حمایت کننده از محیط زیست، مقررات تجارت خارجی، میزان یارانه های دولت، رابطه با اروپا، روسیه، اعراب و سایر کشورها، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، قوانین ضد انحصاری، قوانین استخدامی.

عوامل تکنولوژیکی :تغییرات در بخش تکنولوژیک می تواند اثر بسیار بزرگی بر صنایع مختلف داشته باشد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می شوند. عوامل تکنولوژیک نمونه هایی از فرصت ها و تهدیدها می باشند که شرکت ها بهنگام تدوین استراتژی ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت های فن آوری می توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، تامین کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، رقبا، مشتریان، فرایندهای تولید، روشهای بازاریابی اثرات شدید بگذارند.

پیشرفت های فنی می توانند مزیت های رقابتی 2 جدید بوجود آورند که از مزیت های رقابتی کنونی قدرت بیشتری دارند. تقریباً در هر تصمیمی که اتخاذ می شود مسایل مربوط به فن آوری مطرح است. لذا باید فرصت ها و تهدیدهای ناشی از فن آوریهای جدید، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی که این عوامل بر استراتژی های مهم سازمان دارند مورد ارزیابی قرار داد. برخی از عوامل تکنولوژیکی عبارتند از :تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، خودکارسازی، دسترسی به تکنولوژیهای روز، بودجه دولت برای تحقیق و توسعه، دسترسی به دانش فنی نوین.

عوامل جهانی :امروزه سازمانها با روند فزاینده ای عملیات و بازار خود را به فراتر از مرزهای کشور اصلی خود گسترش می دهند. جهانی شدن، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگتر و مقدار وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام، نیروی کار، مدیران ماهر و متخصصان فنی را فراهم می کند.

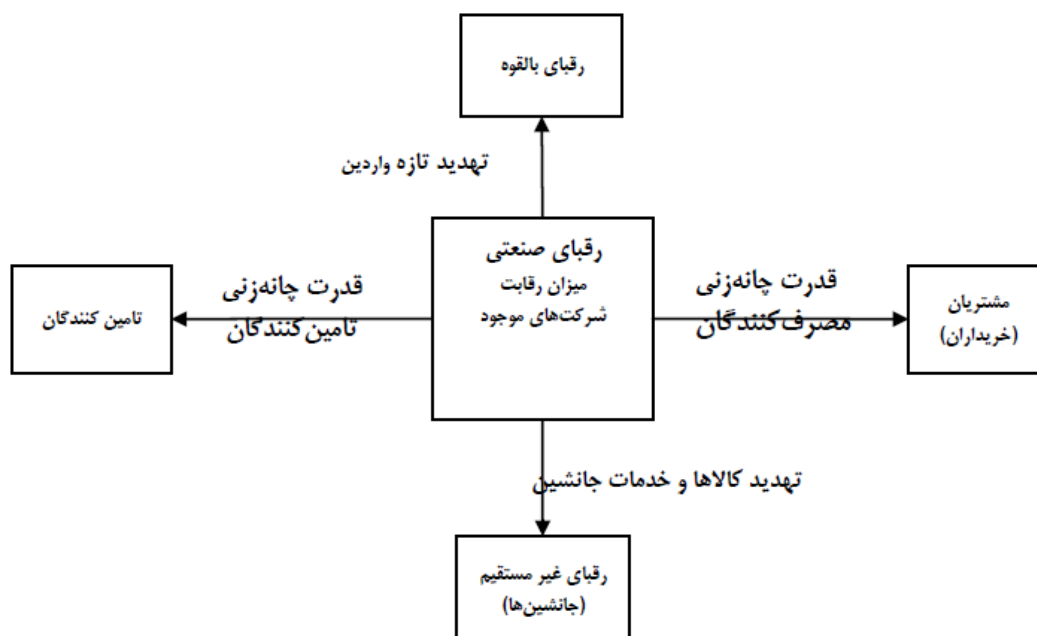
با این حال این موارد ممکن است شامل ریسکهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز باشند. از عوامل مهم جهانی می توان به نرخ تبدیل ارز، افزایش تجارت جهانی، ظهور قدرتهای اقتصادی جدید مانند هند و چین، موافقتنامه های تجاری بین بلوکهای منطقه ای نفتا و اتحادیه اروپا، سازمان تجارت جهانی و غیره اشاره کرد. تأثیرات این عوامل بر سازمانها نیز باید در قالب محیط عمومی بررسی شوند تا آنها استراتژی های خود را بر آن اساس تدوین نمایند. در بیشتر مواقع عوامل جهانی در گروه سایر عوامل مانند عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گنجانده می شود. برخی از عوامل جهانی عبارتند از: روند تجارت در جهان و منطقه، گرایش و ترجیحات در بازارهای مصرف در کشورهای هدف، امکان دسترسی به بازارهای هدف، حمایتهای دولت از توسعه صادرات.

#### محیط تخصصی

محیط تخصصی شامل گروه های ذینفعی است که سازمان با آنها بطور منظم در حال ارتباط متقابل می باشد. این گروه ها شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، آژانسهای دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروههای فعال اتحادیه ها و واسطه های ملی در سطح داخلی و بین المللی است. این محیط عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در بر می گیرد که بسیاری از چالش های فرا راه سازمان در جذب و بدست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می شوند. علاوه بر موارد اشاره شده نمونه هایی از این عوامل عبارتند از: موضع رقابتی مؤسسه، شهرت در میان تأمین کنندگان و بستانکاران و بازار کار دسترس. این محیط از این بابت با محیط کلان متفاوت است که بیشتر سازمان را متأثر می سازد و نیز در کوتاه مدت بر سازمان تأثیر می گذارد. معمولاً برای بررسی اثرات (فرصت ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی چارچوبی به نام پنج نیروی رقابتی توسط مایکل پورتر می شود که در ادامه توضیح داده می شود. مشتریان: اگر شرایط زیر موجود باشد، مشتری ها از نیروی قدرتمندی در رقابت صنعتی (چانه زنی) برخوردار می شوند:

- تعداد مشتریان محدود باشد. در این مورد از دست دادن یک مشتری تأثیر بسزایی بر روی صنعت می گذارد.
- مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند.
- مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت بدست آورند.
- مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه های تغییر فروشندگان بسیار پائین باشد.
- محصول استاندارد و تعداد عرضه کنندگان زیاد باشد.

البته علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بیشتری را می توان برشمرد. در هر حال منظور، وضعیت یا موقعیتی است که بنا به هر دلیلی، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار باشد. بطور کلی، این نیروها قدرت مذاکره مشتری را معین می کنند. بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می دهند، تخفیف داد چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند. عوامل محیط تخصصی



تامین کنندگان: تامین کننده لوازم و قطعات یدکی و مواد، بازارهای کارگری و سرمایه گذاری که شرکتها، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می گیرند جزیی از تامین کنندگان صنعتی به شمار می روند. تامین کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت ها می توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند. همچنین آنها می توانند با تهدید کردن افزایش قیمت ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. بطور کلی قدرت چانه زنی آنها در موارد زیر بیشتر است:

- هنگامیکه تعداد تامین کنندگان محدود باشد.
- تعداد مشابه های جنس و یا خدمات محدود باشد.
- تامین کنندگان به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.
- تامین کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید، به خدمات و محصولات شان نیازمند هستند.
- تامین کنندگان بصورتی عمل کنند که تعویض و جانشینی تامین کننده برای شرکت های خریدار دشوار باشد.



همانند شرایط مربوط به قدرت زیاد مشتریان در قبال فروشندگان، علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بسیاری را برای قدرت زیاد تامین کنندگان در برابر شرکت های خریدار می توان نام برد . در اینجا هم منظور وجود شرایطی است که بنا به هر دلیلی، عرضه کننده در قبال شرکت های خریدار از قدرت بالایی برخوردار باشد . به هر صورت، ترکیب موارد فوق با یکدیگر قدرت بالای عرضه کنندگان را نشان می دهند.

رقبای موجود : در اکثر صنایع، حرکت رقابتی یک شرکت ها بر روی هم اثرگذار می باشد . در بسیاری از صنایع رقابت چنان بالاست که باعث کم شدن سود می شود . از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت های موجود در یک صنعت می شوند، می توان به موارد زیر اشاره کرد: -رشد آهسته صنعتی : در صورتیکه رشد صنعت کند باشد، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.

-بالا بودن هزینه های ثابت : بدین معنی است که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.

فقدان تنوع محصولات : این باعث می گردد که فشار زیادی بر روی قیمت ها و در بیشتر موارد باعث کاهش دادن قیمتها شود.

-بالابودن تعداد رقیبان : یعنی اینکه سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود.

-بالابودن موانع برای خروج : بدین معنی است که شرکت هایی که مایل به ترک این صنعت هستند، ممکن

است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند . برای همین آنها مجبور هستند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.

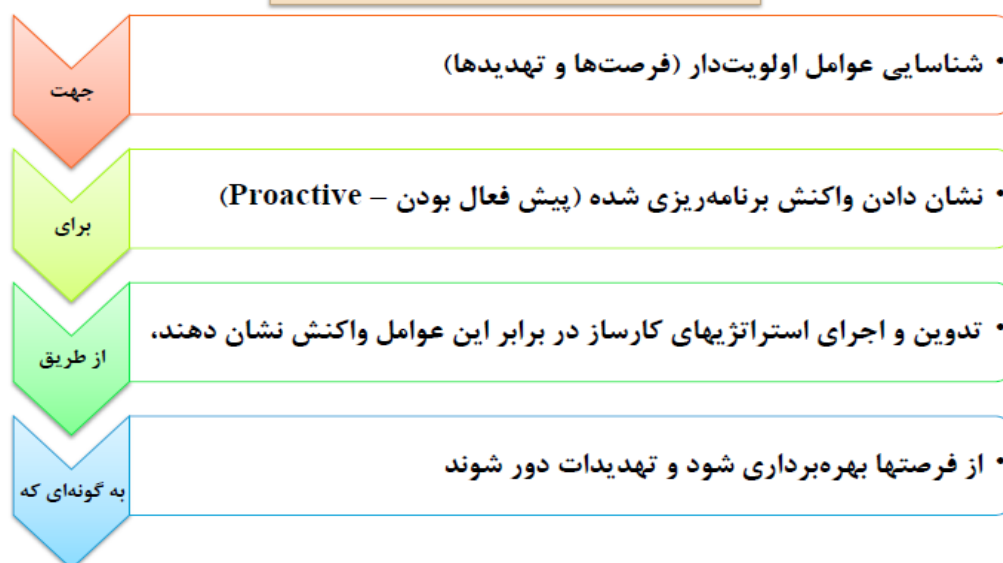
رقبای بالقوه ( تازه واردین ) : با استفاده از چند نیرو به آسانی می توان پیش بینی کرد که چند رقیب جدید می توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود . رقبای تازه وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت ها و سود بشوند . آنها ممکن است ظرفیت را بیشتر کنند، محصولات و یا پروژه های جدید را اجرا کنند و ایده ها و دیدگاه های تازه ای داشته باشند که تمام این ها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد . نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می شود، به آنها موانع ورود گفته می شود . مثال هایی از موانع ورود که در خیلی از صنایع وجود دارد به قرار زیر است :

-صرفه جویی به مقیاس : وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید شود بازدهی بالاتری دارد، لذا مانع ورود رقبای جدید می گردد . زیرا رقبای موجود بخاطر داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می توانند بازدهی زیادی بدست آورند.

-بالا بودن سطح سرمایه گذاری تجهیزات : افزایش هزینه های ساخت، مانع ورود رقبای کوچکتر به صنعت می شود . زیرا راه اندازی سیستم های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.

## هدف از بررسی عوامل خارجی

تهیه فهرستی از عوامل استراتژیک خارجی



۱۷- ارزیابی عوامل خارجی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی منتهی خواهد شد . برای رسیدن به

این ماتریس، چهار مرحله طی می شود، این چهار مرحله را شرح دهید.

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید گامهای زیر طی شود:

۱. در آغاز بررسی عوامل خارجی، طبق معمول دبیرخانه برنامه ریزی استراتژیک کاربرگ ۴-۱ را تهیه کرده و فهرستی از عوامل پیشنهادی خود را در آن وارد می کند . این کاربرگ به عنوان پی شنویس بوده و برای بررسی در دستور کار کارگروه کارشناسی قرار م یگیرد . این کارگروه عوامل تاثیرگذار را شناسایی کرده و کاربرگ را کامل می کند.

۲. در صورت شناسایی عوامل تاثیرگذار خارجی، اکنون نوبت به بررسی وضعیت موجود و پیش بینی روند آنها در آینده میرسد . این بررسی از طریق مستندات موجود و مصاحبه با مدیران و کارشناسان انجام م یشود . خلاص های از نتایج بررسی هر عامل در دو یا سه خط در کاربرگ ۴-۲ وارد م یشود. این کاربرگ برای اطلاع رسانی بوده و قرار نیست در مورد آن نظر داده شود . در ادامه، کاربرگ ۴-۳ تهیه شده و برای تکمیل در کارگروه آماده میشود..

۳• کارگروه با استفاده از نتایج بررسیهای انجام شده و همچنین بحث و بررسی گروهی، کاربرد ۳-۴ را تکمیل می کند.

۴• نتایج کارگروه در مرحله قبل در دبیرخانه جمعبندی شده و امتیاز محیط خارجی محاسبه میشود . اطلاعات به دست آمده در کاربرد 4 - 4 که همان ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است، وارد شده و به کمیته ارائه میشود . کمیته استراتژیک نتایج را بررسی، اصلاح و تصویب می کند و دبیرخانه آنها را مستند کرده و برای ادامه کار نگهداری می کند.

۱۸- عوامل داخلی، بر خلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می باشند . یعنی مدیریت سازمان می تواند از طریق تصمیم گیریهای خود، آنها را تغییر داده و کنترل کند . از بین عوامل داخلی، عواملی را قوت و عواملی را ضعف می نامند، در خصوص ماهیت و ویژگی این عوامل توضیح دهید.

عوامل داخلی ، بر خلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می باشند . یعنی مدیریت سازمان می تواند از طریق تصمیم گیریهای خود، آنها را تغییر داده و کنترل کند . از بین عوامل داخلی، عواملی قوت تلقی می شوند که به سازمان در دستیابی به مقاصد آرمانی کمک کنند . باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون نیازمند مهارت ها و توانائیهای متفاوتی هستند . اگر نقاط قوت سازمان به گونه ای باشند که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی قرار می دهند و سازمان می تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد .

اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی دست یافته است که برای هر کسی قابل دستیابی نمی باشد . با داشتن چنین قابلیتیهایی، سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه ای باشد که در محیط، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای بر راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهد شد .

در مقابل، عواملی ضعف تلقی می شوند که به سازمان در دستیابی به مقاصد آرمانی کمک نمی کنند . کهنگی و فرسودگی ماشین آلات، فقدان منابع مالی، نامناسب بودن فرایندهای انجام کار نمونه هایی از ضعفها است . ضعفها، مهارت ها و توانائی هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی توانند استراتژی هایی را انتخاب و اجرا کند که از ماموریت سازمانی حمایت کند . یک سازمان در مقابله با ضعف های خود باید جهت سرمایه گذاری برای کسب نقاط قوت لازم برای طراحی و اجرای استراتژی های حمایت کننده از ماموریت خود سرمایه گذاری کند .

سازمانهایی که در شناسایی و غلبه بر ضعف شان با شکست مواجه می شوند، احتمالاً از عدم مزیت رقابتی رنج می برند. یک سازمان وقتی دارای عدم مزیت رقابتی است که استراتژی های ارزشمندی که شرکت های رقیب اجرا می کنند را نمی تواند اجرا کند. چنین سازمانی باید شاهد عملکرد اقتصادی پائین تر از حد معمول باشد.

فرایند ارزیابی یا بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرایند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت ها و ضعف های سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفا کنند. فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و در اینصورت وظایف خود را بهتر انجام می دهند. بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه ای عوامل داخلی (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند را شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد. پس از اینکه با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه ای، قوت ها و ضعف های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آنها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف در آینده مشخص شود.

۱۹- ارزیابی عوامل داخلی به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منتهی خواهد شد. برای رسیدن به این ماتریس، چهار مرحله طی می شود، این مراحل را توضیح دهید.

مراحل بررسی عوامل داخلی

ارزیابی عوامل داخلی به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منتهی خواهد شد. برای رسیدن به ماتریس، مراحل باید طی شود که عبارتند از:

مرحله ۱: در آغاز بررسی عوامل داخلی، دبیرخانه کاربرگ ۴-۵ را تهیه کرده و فهرستی از عوامل پیشنهادی خود را در آن وارد می کند. این کاربرگ به عنوان پیش نویس بوده و برای بررسی در دستور کارگروه قرار می گیرد. این کارگروه عوامل تاثیرگذار را شناسایی کرده و کاربرگ را کامل می کند.

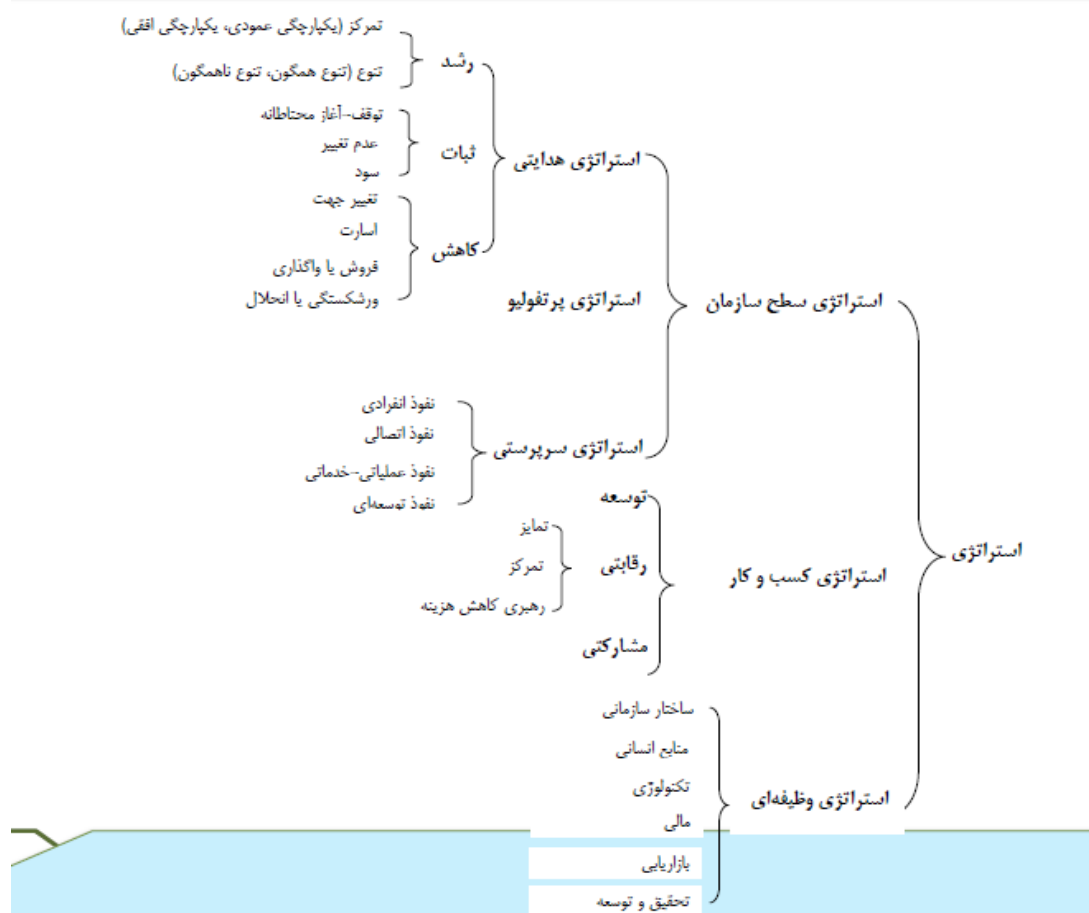
مرحله ۲: در صورت شناسایی عوامل تاثیرگذار داخلی، اکنون نوبت به بررسی وضعیت موجود و پیش بینی روند آنها در آینده می رسد. این بررسی از طریق مستندات موجود و مصاحبه با مدیران و کارشناسان انجام می شود. خلاصه ای از نتایج بررسی هر عامل در دو یا سه خط در کاربرگ ۴-۶ وارد می شود. این کاربرگ برای اطلاع رسانی بوده و قرار نیست درمورد آن نظر داده شود. در ادامه، کاربرگ ۴-۷ تهیه شده و برای تکمیل در کارگروه آماده می شود.

مرحله ۳: کارگروه با استفاده از نتایج بررسی‌های انجام شده و همچنین بحث و بررسی گروهی، کاربرگ ۴-۷ را تکمیل می‌کند.

مرحله ۴: نتایج کارگروه در مرحله قبل در دبیرخانه جمع‌بندی شده و امتیاز محیط داخلی محاسبه می‌شود. اطلاعات به دست آمده در کاربرگ ۴-۸ که همان ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است، وارد شده و به کمیته ارائه می‌شود. کمیته استراتژیک نتایج را بررسی، اصلاح و تصویب می‌کند و دبیرخانه آنها را مستند کرده و برای ادامه کار نگهداری می‌کند.

۲۰- استراتژی‌های سطح سازمان را می‌توان در سه گروه تقسیم کرد ۱: استراتژی‌های هدایتی که نشان‌دهنده نحوه هدف‌گیری به سمت رشد است ۲: استراتژی‌های پرتفولیو یا تجزیه و تحلیل پرتفولیو که هماهنگی جریان نقدی کسب و کارها را نشان می‌دهد و سرانجام ۳: استراتژی‌های سرپرستی که به نحوه ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع می‌پردازد. در این بین استراتژی هدایتی از سه جهت‌گیری کلی که اصطلاحاً استراتژی‌های اصلی نامیده می‌شوند، تشکیل می‌شود، این سه جهت‌گیری را نام برده و در خصوص آنها توضیح دهید.

## گونه‌های عام استراتژی



استراتژیهای هدایتی از آنجاکه هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی خود را تحکیم بخشد، باید در مورد این که می خواهد رشد کند یا خیر تصمیم گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد:

- آیا باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه بدهیم؟

- آیا باید فعالیت هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع بسازیم؟

- اگر می خواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت های دیگر، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت های مختلط یا همکاری با آنها این توسعه اتفاق بیفتد؟ استراتژی هدایتی از سه جهت گیری کلی که اصطلاحاً استراتژیهای اصلی نامیده می شوند، تشکیل می شود:

- استراتژی های رشد ، فعالیتهای سازمان را توسعه می دهند،

- استراتژی های ثبات ، تغییری در فعالیتهای فعلی سازمان نمی دهند،

- استراتژی های کاهش ، سطح فعالیتهای سازمان را کاهش می دهند.

هر یک از این استراتژی ها خود به چند استراتژی دیگر، قابل طبقه بندی می باشند:

استراتژیهای رشد .بهترین استراتژی ها در سطح سازمان برای مؤسسات تجاری، آنهایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش ها، دارایی ها، سود ها یا ترکیبی از برخی یا همه آن ها می گردد .دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از :استراتژی تمرکز ، در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می شود .استراتژی تنوع، در این استراتژی با تولید محصولات دیگریا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود.

استراتژی های تمرکز :اگر شرکت دارای خطوط تولیدی باشد که این خطوط، قابلیت بالقوه ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می کند .دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از :استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.

-استراتژی یکپارچگی عمودی عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک تامین کننده (یکپارچگی عمودی به پایین)یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی به بالا)صورت می گرفته است .برای سازمانی که درصنعت بسیار جذاب از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است، بهره گیری از این استراتژی منطقی است .یکپارچگی عمودی می تواند به سه شکل انجام بشود :یکپارچگی عمودی کامل ، که طی آن سازمان تمام نیاز های کلیدی را خودش می سازد و همچنین تمام فعالیت های توزیع را خود به عهده می گیرد .یکپارچگی عمودی ناقص ، که طی آن سازمان کمتر از نیمی

از نیاز های اساسی خود را، تولید می کند .یکپارچگی عمودی صفر ، که طی آن سازمان با عقد قرارداد های بلندمدت با دیگران کار تهیه نیاز های اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آنها واگذار می کند .با تلاش سازمانهای بزرگ برای کاهش هزینه ها و رقابتی تر شدن از طریق حذف استقلال خود پس از یکپارچگی عمودی، تمایل آنها به عقد قرارداد های بلندمدت برای کاهش هزینه های اداری داخلی بیشتر شده است.

-استراتژی یکپارچگی افقی عبارت است از گسترش عرضی فعالیت در موقعیت های مشابه با زنجیره ارزش . شرکت می تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات به دیگر موقعیت های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، استراتژی رشد را محقق سازد .یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می پذیرد :ادغام افقی کامل،ادغام افقی جزئی و قرارداد های بلند مدت.

استراتژیهای تنوع :اگر خطوط تولید فعلی از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت می تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند.

دو نوع استراتژی تنوع عبارتند از تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

-استراتژی تنوع همگون . در این استراتژی، رشد از طریق توسعه فعالیتها با ورود به صنعت مرتبط اتفاق می افتد .وقتی که موقعیت رقابتی خوب است، اما جذابیت صنعت کم است، بهره گیری از این استراتژی منطقی می باشد .سازمان با تمرکز بر ویژگیها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است، می تواند از آن نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع سازی استفاده کند .در این استراتژی، سازمان وارد صنعت جدیدی می شود که در آن می تواند از دانش فنی، قابلیت های تولید و مهارت های بازار خود به خوبی بهره ببرد .محصولات به طریقی به هم مربوط می باشند .در واقع همه آنها در چیزی با هم مشترکند .نقاط اشتراک می تواند یکی یا همه این موارد باشد : تکنولوژی مشابه، کاربرد مشابه محصول توسط مشتری، کانال های توزیع مشابه، مهارت های مدیریتی مشبه یها محصولات مشابه.

-استراتژی تنوع ناهمگون وقتی که سازمان پی می برد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و همچنین سازمان نیز توانایی ها یا مهارت های برجسته ای ندارد که بتواند آنها را به آسانی به محصولات ( کالا ها و خدمات )مرتبط موجود در دیگر صنعتها انتقال بدهد؛ بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است .یعنی فعالیتها با ورود به صنعتی نامرتبط با صنعت کنونی، تنوع می یابد . مدیران به جای توجه به یک نقطه اشتراک در سراسر سازمان می پذیرند که این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجوده نقد یا کاهش ریسک توجه می کند.

در تنوع ناهمگون، به مسائل مالی توجه می شود. مثلاً ممکن است سازمانی که از حیث وجوه نقدی غنی می باشد اما فرصت های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد، وارد صنعت دیگری شود که در آن صنعت فرصت های رشد وجود دارد، اما به دست آوردن وجوه نقد دشوار می باشد. نمونه دیگر استفاده از استراتژی تنوع ناهمگون حالتی است که سازمانی که محصولات فصلی تولید می کند در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعتی نامرتبط می کند و از طریق آن فروشهای فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می کند. استراتژیهای ثابت: ممکن است استراتژی ثابت بر استراتژی رشد ترجیح داده شود. سازمان در این استراتژی به فعالیتهای فعلی خود ادامه می دهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها ایجاد کند. سازمانی که در حال حاضر موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می کند، می تواند از یکی از استراتژیهای ثابت استفاده کند. استفاده بلندمدت از این استراتژیها توصیه نمی شود. مهمترین استراتژیهای ثابت عبارتند از: استراتژی توقف آغاز محتاطانه، استراتژی عدم تغییر، استراتژی سود.

استراتژی توقف آغاز محتاطانه: 1 - این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است؛ فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش. وقتی که سازمان برای مدت زیادی رشد سریع داشته با آینده ای مبهم و غیرقابل پیش بینی مواجه خواهد شد، بنابراین می تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می توان از این استراتژی استفاده نمود.

استراتژی عدم تغییر: استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست. موفقیت این استراتژی به نبودن تغییر مهم در موقعیت سازمان است. موقعیت رقابتی مناسب در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، سازمان را به ادامه وضعیت و فعالیتهای فعلی ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند. فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی شود و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته ای نیز وجود ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی شوند. سودآوری خوب بوده و بازار محصولات باثبات است. آرامش محیط، باعث می شود که مدیران استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

استراتژی سود: استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیتی که در حال بدتر شدن می باشد. اما سازمان در عین حال طوری عمل می کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سود ها، در حالی که فروش های سازمان بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن



است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد به سهامداران، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیرانی که محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می کنند (مثل سیاست های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص)، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه گذاری می کنند و یا هزینه هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می کنند، تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است، یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر فروخته شود. استراتژی سود تنها کمک می کند تا یک دوره دشوار و موقتی طی شود. استراتژی سود، اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی وارد خواهد شد. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

استراتژیهای کاهش: وقتی که موقعیت رقابتی در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می شود، مدیران ترغیب می شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش در حال کاهش بوده و سود در حال تبدیل شدن به زیان است، این استراتژی انتخاب می شود. این دسته از استراتژیها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می کنند. مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده، مدیرعامل تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریعتر کاری انجام بدهد وگرنه اخراج خواهد شد. مدیریت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که سازمان را زیان ده کرده است. می توان یکی از استراتژی های کاهش، استفاده کرد که عبارتند از: استراتژی تغییر جهت، استراتژی اسارت، استراتژی فروش یا واگذاری و استراتژی ورشکستگی یا انحلال.

استراتژی تغییر جهت: استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید دارد. وقتی که مشکلات فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است و دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت.

-کوچک سازی، تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت.

تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت سازمان کوچک تر شده کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیت ها، برنامه ای تهیه می شود تا هزینه های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه فعالیتهای عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان مهم است. اگر مرحله تثبیت بدرستی اجرا نگردد، کارکنان ماهر سازمان را ترک می کنند. البته اگر همه کارکنان

در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، سازمان جدید قوی تر خواهد بود. در چنین حالتی موقعیت رقابتی بهبود یافته و می توان دوباره فعالیتها را توسعه داد.

استراتژی اسارت: سازمانی که چنین استراتژی را اجرا می کند، به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می شود، و در عوض آن شرکت متعهد می شود که برای مدتی طواری خرید های خود را از آن سازمان تأمین کرده یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. با این کار، سازمانی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده است یا به عبارت بهتر شرکت اسیر، استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می کند. وقتی که موقعیت رقابتی ضعیف است، ممکن است تصمیم بگیرد برای تضمین بقای خود و در قالب قراردادی بلندمدت، تسلیم محض یکی از بزرگترین مشتریان خود. به این ترتیب؛ شرکت اسیر، گستره برخی از فعالیت های خود مثل بازاریابی را کاهش می دهد و هزینه هایش به نحو چشمگیری کاهش می یابد.

استراتژی فروش یا واگذاری: وقتی که موقعیت رقابتی در صنعت خود ضعیف است و در عین حال سازمان نه می تواند عقب نشینی کند و نه اسیر دیگری شود، مدیران چاره ای ندارند جز اینکه سازمان را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی است. اگر فعالیتها متعدد باشد، ممکن است استراتژی واگذاری انتخاب شود. یعنی یکی از واحد های فعالیت به فروش برسد.

استراتژی ورشکستگی یا انحلال: وقتی سازمان در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، مدیران چند راه محدود پیش رو دارند. از آنجا که هیچ کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی ناجذاب نیست، باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کرد. بر اساس استراتژی ورشکستگی؛ مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن بدهی ها و تعهدات را تصفیه کند. مدیران ارشد امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب تر فعالیت خود را از سر گیرند. در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام داراییها به تدریج به فروش می رسد. از آنجا که صنعت ناجذاب است و شرکت نیز آن قدر ضعیف است که به راحتی نمی توان آن را با قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت تا آنجا که می تواند داراییهای قابل فروش را به نقد تبدیل می کند و پس از پرداخت کل تعهدات، باقیمانده درآمد حاصل از فروش، میان سهامداران توزیع می شود. برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول، این هیأت مدیره و مدیران ارشد هستند که درباره آن تصمیم می گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهامداران را کاملاً نادیده بگیرد.

۲۰- ماتریس داخلی و خارجی چهار ناحیه دارد. با رسم شکل نام هر یک از نواحی را بیان کرده و

توضیح دهید که در هر یک از آن ها موقعیتی سازمان چگونه است؟

ماتریس داخلی و خارجی چهار ناحیه دارد. ناحیه تهاجمی اشاره به موقعیتی دارد که در آن سازمان در محیط خارجی خود دارای فرصتهای مناسبی است و همچنین در داخل نیز از قوتهای خوبی برخوردار است. در این حالت توسعه فعالیتها در سرلوحه کارها قرار می گیرد. از سازمانی که در این موقعیت قرار می گیرد انتظار می رود که با بهره گیری از فرصتها و قوتهای موجود بتواند به صورت «تهاجمی» عمل کند. ناحیه محافظه کارانه به موقعیتی اشاره دارد که سازمان در محیط خارجی خود همچنان دارای فرصت است، اما در محیط داخل با ضعفهایی مواجه است. در این حالت از سازمان انتظار می رود که به رفع ضعفهای درونی بپردازد و به عبارت دیگر به صورت «محافظه کارانه» در رفع چالشهای درونی تلاش کند. در ناحیه رقابتی، از سازمان دارای قوت با تهدیدهای بیرونی مواجه است، انتظار می رود که به صورت رقابتی در رفع چالشهای بیرونی بکوشد. و سرانجام، در ناحیه تدافعی، سازمان با حالتی مواجه است که در محیط خارجی دارای تهدیدهای جدی است و همچنین توانایی مقابله با این تهدیدها را هم ندارد، در این صورت سازمان باید از طریق راهکارهای «تدافعی» به سبک سازی و برون سپاری فعالیتهاش بپردازد.

عوامل داخلی عوامل خارجی	فهرست قوتها	فهرست ضعفها
	$\begin{matrix} \text{O}_1 \\ \text{O}_2 \\ \text{O}_3 \\ \vdots \\ \text{O}_n \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{W}_1 \\ \text{W}_2 \\ \text{W}_3 \\ \vdots \\ \text{W}_n \end{matrix}$
فهرست فرصتها	<u>ناحیه تهاجمی (استراتژیهای SO)</u>  <b>چگونه می توان از فرصتهای محیطی برای توسعه فعالیتها استفاده کرد؟</b>  (ابتداء راهکارهایی برای بهره گیری از فرصتها ارائه داده و سپس قوتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).	<u>ناحیه محافظه کارانه (استراتژیهای WO)</u>  <b>چگونه می توان ضعفهای سازمان را بهبود بخشید؟</b>  (ابتداء راهکارهایی برای رفع ضعفها ارائه داده و سپس فرصتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).
	<u>ناحیه رقابتی (استراتژیهای ST)</u>  <b>چگونه می توان تهدیدهای محیطی را بین برد یا شدت تاثیر آنها را کاهش داد؟</b>  (ابتداء راهکارهایی برای رفع تهدیدها ارائه داده و سپس قوتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).	<u>ناحیه تدافعی (استراتژیهای WT)</u>  <b>چگونه می توان فعالیتها را کاهش داد و یا بر فعالیتهای محدودی متمرکز شد؟</b>  (ابتداء راهکارهایی برای سبک سازی و کاهش ارائه داده و سپس ضعفها و تهدیدهایی که از این طریق مرتفع می شوند را مشخص کنید).

استراتژیهای تهاجمی: در استراتژیهای تهاجمی با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از سایر استراتژیهای ماتریس سوات استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژیهای تهاجمی استفاده نمایند.

استراتژیهای محافظه کارانه: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌داری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، ضعف‌های داخلی را بهبود بخشد.

استراتژیهای رقابتی: در این استراتژیها با استفاده از قوتها، اثرات ناشی از تهدیدهای محیط خارج کاهش داده می‌شود. این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبه‌رو خواهد شد. در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند.

استراتژیهای تدافعی: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای ضعفهای داخلی می‌باشد و با تهدیدهای زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفر بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد و یا در سایر سازمانها ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

سرانجام سازمانهایی که در خانه شماره چهار هستند، از نظر رقابتی موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول‌اند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کنند. استراتژی‌های مناسب این گونه از سازمانها عبارت‌اند از 1: چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. از آنجاییکه این نوع سازمانها از نظر جریان نقدی، دارای وضع بسیار خوبی هستند و از سوی دیگر رشد داخلی محدود است، بنابراین می‌توانند به صورت موفقیت‌آمیزی از استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده نمایند. 2: همچنین این نوع سازمانها می‌توانند از استراتژی مشارکت استفاده نموده و با سایر سازمانها مشارکت استراتژیک انجام دهند.

## ۲۲- برای شناسایی استراتژیها چهار مرحله باید طی شود این چهار مرحله را شرح دهید.

### مراحل شناسایی استراتژیها

برای شناسایی استراتژیها مراحل باید طی شود که عبارتند از:

مرحله ۱: در آغاز بررسی عوامل داخلی، دبیرخانه کاربرگ ۵-۱ را که ماتریس داخلی و خارجی است را تهیه می کند. این ماتریس با استفاده از امتیازات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی است. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی برای کارگروه تلقی شده و قرار نیست که در مورد آن اظهار نظر شود.

مرحله ۲: دبیرخانه کاربرگ ۵-۲ را که همان ماتریس سوات است را تهیه کرده و در اختیار اعضای کارگروه قرار می دهد. از این کاربرگ هم به منظور آگاهی اعضای کارگروه از فهرست عوامل است و قرار نیست که در مورد دخل و تصرفی شود.

مرحله ۳: در مرحله سوم، کاربرگ ۵-۳ تهیه می شود که اعضای کارگروه باید آن را تکمیل کنند. اعضای کارگروه با در نظر گرفتن فهرست عوامل داخلی خارجی، استراتژیهای قابل قبول را در مورد هر چهار ناحیه پیشنهاد می کنند.

مرحله ۴: دبیرخانه نتایج را جمع بندی کرده و در کاربرگ ۵-۴ وارد می کند. این کاربرگ برای تصویب به کمیته ارائه می دهد. سرانجام استراتژیهای قابل قبول و تصویب شده برای ادامه کار مستند می شود.

۲۳- آخرین مرحله از الگوی برنامه ریزی استراتژیک یا اولویت بندی استراتژیهای قابل « انتخاب « مربوط به قبول و شناسایی استراتژیهای برتر بر اساس اهداف استراتژیک است. تشکیل ماتریس برنامه ریزی کمی استراتژیک در چهار مرحله صورت میگیرد این چهار مرحله را شرح دهید.

### مراحل اولویت بندی استراتژیها

برای اولویت بندی استراتژیها ضرورتی ندارد که کارگروه کارشناسی تشکیل شود. بهتر است که پرسشنامه ای تهیه شده و در اختیار تمام اعضای منتخبی از آنان قرار گیرد.

مرحله ۱: دبیرخانه کاربرگ ۶-۱ را تهیه کرده و برای تکمیل در اختیار اعضای می گذارد.

مرحله ۲: هر عضو از کارگروه به صورت جداگانه ضریب اهمیت و نمره جذابیت را با تکمیل کاربرگ ۶-۱ مشخص می کنند-

مرحله ۳: میانگین ضریب اهمیت و نمره جذابیت محاسبه شده و نمره جذابیت کل هر استراتژی تعیین می شود. نتایج به دست آمده در کاربرگ ۶-۲ وارد شده و برای تصویب به کمیته استراتژیک ارائه می شود

مرحله ۴: پس از تایید در کمیته استراتژیک، استراتژیهای برتر توسط دبیرخانه مستند می شود.