

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت استراتژیک

الگوی برنامه ریزی استراتژیک

beiginia@shahed.ac.ir

beyginia@gmail.com

اهمیت، ضرورت و
اصطلاحات

مدیریت استراتژیک پیشرفته

1



فهرست مطالب:

- ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک؛
- آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک؛
- الگوی کلی محیط سازمان؛
- الگوی کلی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک؛
- پایان.




ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک

● **برنامه ریزی استراتژیک**، یکی از قدم‌های مهم و اصلی است که سازمان‌ها از طریق بهره‌گیری از آن می‌توانند در برابر چالش‌های جدیدی که در مسیر رشد و توسعه آن‌ها قرار گرفته است، پاسخگو باشند.



ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

●  **برنامه ریزی استراتژیک**، ابزار مناسبی برای سازمانها است که در صورت استفاده صحیح و منطقی از آن، خواهند توانست با بهره گیری از **مزیت رقابتی**، موقعیت و جایگاه خود را در محیط پر آشوب و متغیر کنونی حفظ کنند.

ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● **برنامه ریزی استراتژیک، چارچوبی**
را برای تعیین جهت گیری سازمان ها برای
آنچه که در آینده می خواهند انجام
دهند، ایجاد می کند.



ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● **برنامه ریزی استراتژیک، ساز و کاری را برای دستیابی به مزیت های رقابتی سازمان ها فراهم می سازد.**




ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

🎯 **برنامه ریزی استراتژیک، دیدگاه**
مشارکت کنندگان کلیدی و تأثیرگذار بر
تصمیمات مربوط به سازمانها را افزایش
می دهد و آنان را تشویق می کند که در
ارتباط با جهت گیری استراتژیک در خصوص
مسائل مربوط به آنها به طور مؤثر و خلاق پاسخ
دهند.



ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

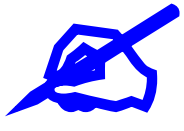
 **برنامه ریزی استراتژیک، به مشتریان بالقوه و بالفعل در حوزه سازمان‌ها، اجازه می‌دهد که از طریق مشارکت برای نیل به اهداف مورد نظر با یکدیگر، همکاری نمایند.**

ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک - ادامه

🎯 **برنامه ریزی استراتژیک،**
سازمان ها را قادر می سازد که بتوانند
در مقابل محیط پر آشوب و چالشی
خود پاسخگو باشند.



ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک - ادامه

●  برنامه ریزی استراتژیک، به سازمان ها کمک می کند که بتوانند اولویت ها و ضرورت های خود را بخوبی و به نحو احسن، سازماندهی نمایند تا بتوانند بیشتر و بهتر از آن ها بهره برداری کنند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● **عناوین و اصطلاحات مورد استفاده در «تدوین و طراحی الگوی برنامه ریزی استراتژیک» از دیدگاه اندیشمندان، متفاوت است.**

● **اما در عین حال برخی از اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:**

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● استراتژی (Strategy):

● واژه «استراتژی» در اصل دارای منشاء یونانی است، **استراتژی** در یونان باستان به عنوان «هنر ژنرال» مورد استفاده قرار می گرفته است.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

هرچند که تعریفی واحد از **استراتژی** که مورد توافق همه صاحب نظران در زمینه استراتژی باشد وجود ندارد، اما با این وصف «**استراتژی** را به عنوان برنامه‌ای / **طرحی** جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف / **اهداف** با استفاده از برتری‌های خاص سازمان، ضمن ملحوظ داشتن تغییرات عمده محیطی»، تعریف کرده‌اند.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک - ادامه

🎯 تاکتیک (Tactic):

🎯 واژه «تاکتیک» نیز همانند «استراتژی» دارای ریشه یونانی و آن عبارت است از طرح‌ها و نقشه‌های عملیاتی جزئی تر (در مقایسه با استراتژی) که برای اجرای مراحل استراتژی و به منظور نیل به هدف/اهداف سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

📌 چشم انداز (Vision):

عبارت است از ترسیم تصویری تا حدودی روشن و ملموس از آینده که استراتژیست‌های سازمان در صدد هستند با بهره‌گیری از برنامه ریزی منظم و تعیین اهداف مرحله‌ای، به آن دست یابند.


آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

رسالت / مأموریت (Mission):

رسالت سازمان در برگیرنده و معرف اهداف اصلی و وظایف عملکردی / دست یافتنی سازمان است.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

 چشم انداز و رسالت هر دو تشکیل دهنده فلسفه وجودی سازمان هستند و از آنها به عنوان بیانیه رسمی سازمان یاد می شود.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

🎯 **عوامل محیطی** ✍️


:(Environmental Factors)

🎯 محیط سازمان به عنوان هر پدیده‌ای که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد، تعریف می‌شود.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● به عبارت دیگر هر چیزی که خارج از مرز سازمان باشد، اعم از عوامل اجتماعی، فیزیکی، فن آوری و ...؛ مشروط به تأثیرگذاری **(بالفعل و بالقوه)** بر سازمان، محیط سازمان محسوب می شود.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

 **عوامل محیطی** سازمان اعم از محیط نزدیک (قریب) و محیط دور (بعید)، در قالب الگوی برنامه ریزی استراتژیک و با استفاده از تحلیل عوامل محیطی (SWOT) شامل: فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف؛ قابل تحلیل و بررسی است.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

(External Opportunity & Threats)

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در حال و آینده به سازمان **منفعت** و یا **زیان** برسانند.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

نقاط قوت و ضعف داخلی

(Internal strenghts & Weaknesses)

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان، آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا ضعیف انجام می‌دهد.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

نقاط قوت و ضعف داخلی

(Internal strenghts & Weaknesses)

نقاط قوت و ضعف در سایه و به موازات فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل) بازاریابی، امور مالی، تولید/ عملیات، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای؛ به وجود می‌آیند.



محيط عمومي

عوامل اقتصادي

عوامل اجتماعي

محيط رقابتي

سازمان

محيط داخلي سازمان

- جنبه هاي سازمان
- جنبه هاي مالي
- جنبه هاي انساني
- جنبه هاي توليدي
يا محصول

عوامل تأمين کنندگان

عوامل محصول

عوامل رقابت

عوامل بازارکار

عوامل فناوري

عوامل سياسي

عوامل مشتریان

عوامل حقوقي

شمای کلی محیط عمومی،
رقابتي و داخلي سازمان



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

تصمیمات استراتژیک ●

(Strategic Decisions)

● تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه کار، از میان راه‌کارهای مختلف به منظور رسیدن به هدف یا اهداف مورد نظر.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

تصمیمات استراتژیک

(Strategic Decisions)

در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تصمیماتی که اتخاذ می شوند به عنوان تصمیمات استراتژیک به شمار می روند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

تحلیل فاصله استراتژیک

(Strategic Gap Analysis)

● سازمانها هنگام اقدام به برنامه ریزی، فاصله بین وضعیت موجود خود را با وضعیت مطلوب و مورد انتظار (آنچه که می خواهند به آن دست یابند) را از طریق تجزیه و تحلیل فاصله استراتژیک، مورد مطالعه قرار می دهند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

تعیین ملاک / معیار (Benchmarking/Criteria)

اندازه‌گیری نتایج حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک که در قالب برنامه‌های اجرایی و عملیاتی به اجراء در می‌آید، هنگامی امکان پذیر خواهد بود که قبلاً شاخص‌ها، ملاک‌ها و معیارهایی برای اندازه‌گیری نتایج حاصل از عملکرد سازمان مورد مطالعه و در مقام مقایسه با سازمان‌های رقیب (در قالب فعالیت رقابتی) تعریف شده باشد.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

موضوعات استراتژیک ● (Strategic Issues)

- موضوعات استراتژیک عبارتند از موضوعاتی که از نظر استراتژیست‌های سازمان دارای اهمیت باشند.
- موضوعات استراتژیک بر مبنای **چشم انداز** و **رسالت سازمان** و در چارچوب شبکه‌ای از **متغیرهای محیطی** و سایر نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل‌های مربوط به آن تعیین می‌شوند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● طرح ریزی استراتژیک (Strategic Programming)

● استراتژیست‌های سازمان برای تعیین موضوعات استراتژیک و توسعه استراتژی‌های از پیش طراحی شده (سنجیده) و به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر و تعیین شده، هدف استراتژیک خود را بر حسب برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی در خلال و در چارچوب برنامه ریزی استراتژیک، اقدام به طرح ریزی استراتژیک می‌نمایند.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

●  طرح ریزی استراتژیک در بردارنده موارد زیر است:

● اهداف استراتژیک (Strategic Goals): این نوع اهداف همانند نشانگر (فانوس دریایی برای راهنمایی ناخدا و ملوانان کشتی ها) برای حرکت به سوی اهداف از پیش تعیین شده سازمان و به منظور نیل به اهدافی است که بر مبنای موضوعات استراتژیک در حال شکل گیری هستند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● برنامه‌های اجرایی / عملیاتی (Action Plans)

- این نوع برنامه‌ها شامل آن دسته از برنامه‌هایی هستند که نشان می‌دهند «ما چگونه باید حرکت کنیم تا به جایی که قصد داریم به آنجا برویم، برسیم».



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● برنامه‌های اجرایی / عملیاتی (Action Plans)

● به عبارت دیگر برنامه‌های اجرایی / عملیاتی شامل اقدام‌های خاص و ویژه‌ای هستند که برای تحقق اهداف استراتژیک و اجرای برنامه‌های استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● **بودجه ریزی (Budgeting):** بودجه ریزی یا بودجه بندی عبارت است از بر آورد واقعی هزینه اجرای برنامه / برنامه ها بر مبنای پول رایج کشور.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

استراتژی‌های اضطراری

(Emergent Strategies)

گاهی حوادثی غیر قابل پیش‌بینی (غیر مترقبه) برای سازمان‌ها ظهور می‌کند که با استراتژی‌های از پیش تعیین شده / سنجیده و مورد نظر سازمان متفاوت می‌باشند.



استراتژی‌های اضطراری (Emergent Strategies)

استراتژیست‌های سازمان‌ها برای پاسخگویی به این نوع حوادث و پیشامدهای غیر مترقبه و ناخواسته نیز باید چاره‌جویی کنند. این نوع استراتژی‌ها را **استراتژی‌های اضطراری** می‌نامند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

ارزیابی استراتژی‌ها

(Evaluation of Strategies)

● ارزیابی دوره‌ای (Periodical) از اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی به منظور کسب اطلاع از میزان موفقیت‌ها و نیل به هدف‌های مورد نظر و یا حتی عدم موفقیت‌ها، برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک امر ضروری و مؤثر تلقی می‌شود.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● **تفکر و یادگیری استراتژیک**

(Strategic Thinking & Learning)

● تفکر استراتژیک به عنوان عاملی کلیدی برای مشارکت، همراهی و همدلی تلقی می شود.

● فعال بودن، درگیر شدن، مرتبط شدن، ایجاد تعهد، هوشیاری و برانگیختگی؛ لازمه **تفکر استراتژیک** است.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه





● **تفکر و یادگیری استراتژیک**

(Strategic Thinking & Learning)

● تکرار و تعامل بین فکر و عمل موجب «یادگیری» می شود.

● دانشمندان علوم رفتاری، یادگیری را به عنوان «رفتار نسبتاً پایدار موجودات زنده» تعریف کرده اند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

-  ضرب المثل چینی درباره یادگیری:
-  به من بگو، من فراموش می کنم؛
-  نشانم بده، من به خاطر می سپارم؛
-  دست مرا بگیر و مرا درگیر کن، آنگاه من می فهمم (یاد می گیرم).

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

● بازخورد (Feed Back):

● با فرض کامل بودن الگوی (مدل) برنامه ریزی استراتژیک، بازخورد به عنوان حلقه اتصال بین فکر و عمل است.



آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

استراتژیست‌های سازمان و همه دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق طراحی نظام صحیح بازخورد، ارتباط پویایی (Dinamic) بین تفکر، برنامه‌ها و اقدامات برقرار می‌کنند.

با استفاده از آن به نارسایی‌های احتمالی نظام برنامه‌ریزی پی‌می‌برند و همواره در صدد اصلاح نارسایی‌ها بر می‌آیند و بهبود عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می‌دهند.

آشنایی با اصطلاحات برنامه ریزی استراتژیک – ادامه

●  الگوی برنامه ریزی استراتژیک

(Model of Strategic Planning)

● گرچه الگوهای مختلفی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد، ولی میزان اشتراکات این الگوها/مدلها بیشتر از افتراقات آنها است.

● با توجه به آنچه که اشاره شد، در اینجا یک نمونه از الگوی برنامه ریزی استراتژیک ارائه می شود.

چشم انداز و رسالت / مأموریت

«بیانگر فلسفه وجودی سازمان است»

تحلیل فاصله / شکاف استراتژیک
«تفاوت وضعیت فعلی با آنچه که انتظار داریم»

تعیین ملاک و معیار (شاخص)
«برای سنجش عملکرد فعلی و آینده سازمان»

کنکاش محیطی شامل SWOT
۱- درون سازمانی: نقاط قوت و نقاط ضعف؛
۲- برون سازمانی: فرصت‌ها و تهدیدات.

موضوعات استراتژیک

«موضوعاتی که برای سازمان اهمیت حیاتی دارند»

استراتژی‌های سنجیده / استراتژی‌های مطلوب

استراتژی‌های اضطراری:
این نوع استراتژی‌ها با توجه به
الگوهای آموخته شده و رفتاری
و برای حوادث غیر قابل پیش‌بینی
و غیر مترقبه طراحی می‌شوند.

برنامه‌های استراتژیک در حال اجراء شامل:
۱- اهداف استراتژیک؛
۲- برنامه‌های اجرایی؛
۳- برنامه‌های عملیاتی.

بازخورد

تفکر و یادگیری استراتژیک

فرآیند برنامه
ریزی استراتژیک



با تشکر از توجه و همراهی حضار محترم

«راه هزار فرسنگی را هم با یک قدم باید آغاز کرد.»

«ضرب المثل چینی»

پایان

