



مدیریت استراتژیک

سید امیر حسین میرقادری
دکتری تخصصی مهندسی صنایع؛
دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار؛
مدرس دانشگاه و پژوهشگر اکوسیستم نوآوری؛
مشاور سازمانی و متخصص سیستم سازی؛
استراتژیست؛ تحلیلگر کسب کار



راه ارتباطی با استاد درس :



<https://Amirhossein-Mirghaderi.com>

سه مانع ذهنی در برخورد با مطالب جدید!!!



من قبلا آن را می دانستم

I Already Know It



با ما سازگار نیست

Not Invented Here



به من ثابت کن

Prove It To Me

نقل از کتاب: ” A NEW AMERICAN TQM ”

چگونه افراد به مدل‌های کسب و کار موفق می‌رسند؟



Goal

Focus

Benchmarks

Strategy

Target market

Value proposition

Tactics

Product

Service

Brand

Price

Incentives

Communication

Distribution

Implementation

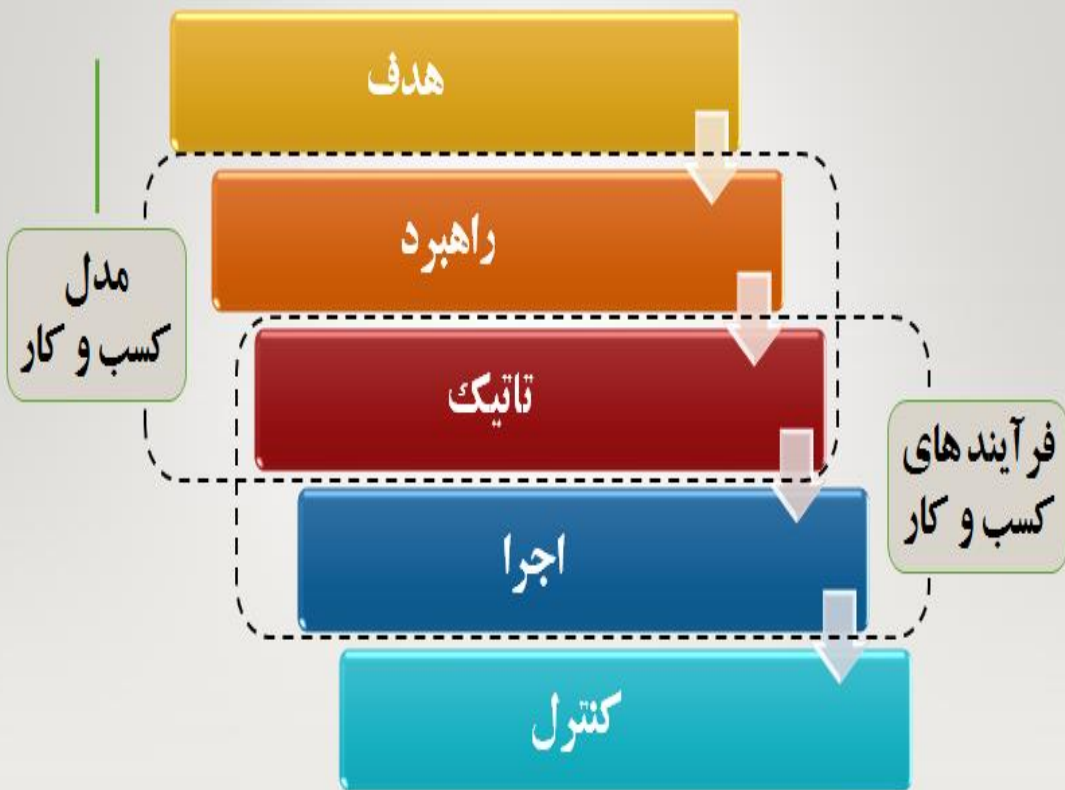
Development

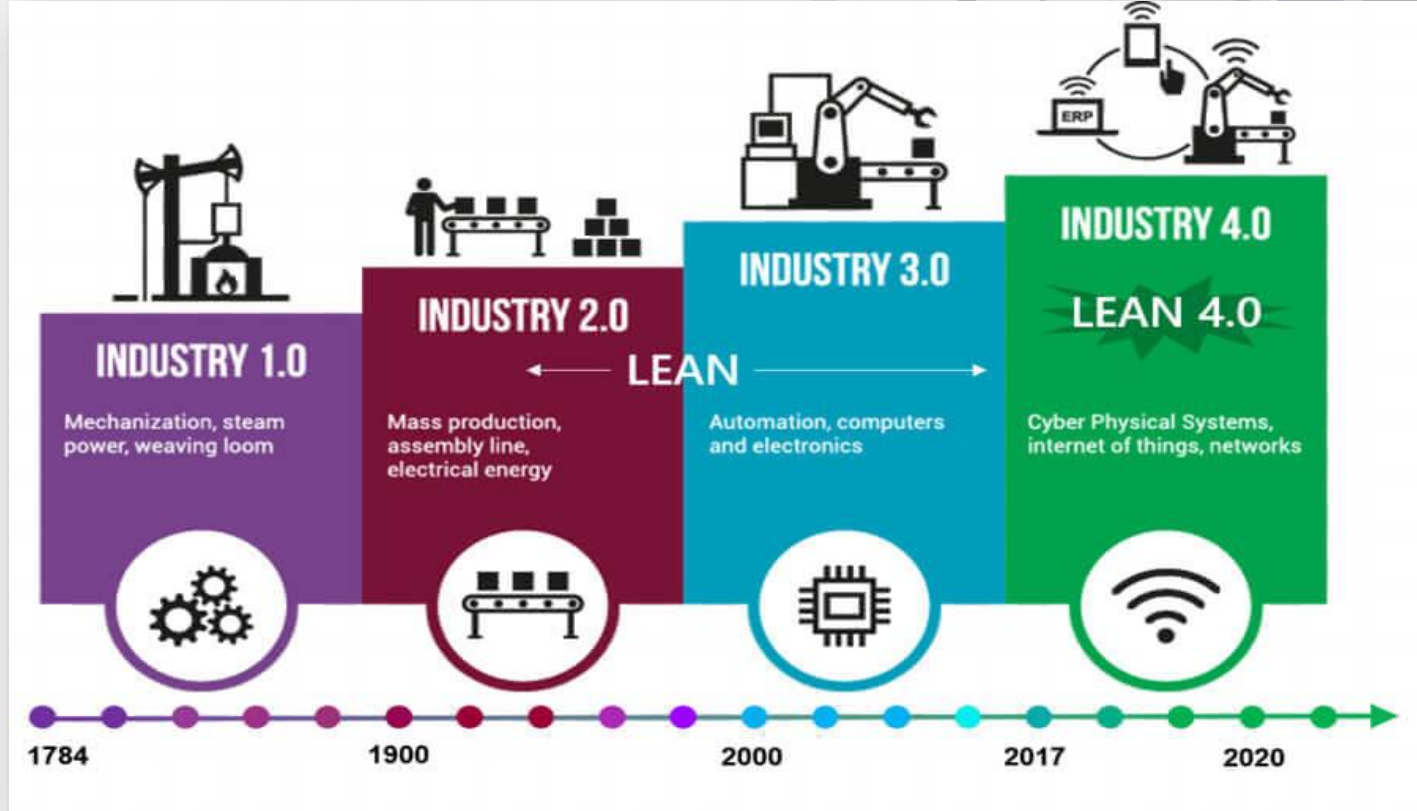
Deployment

Control

Performance

Environment





بخش اول:

درآمدی بر مدیریت استراتژیک

مدیریت و راهبری با زندگی انسان عجین بوده و هر چه که زندگی وی **پیشرفته تر** گشته ، دامنه مدیریت توسعه یافته و پیچیده تر شده است .

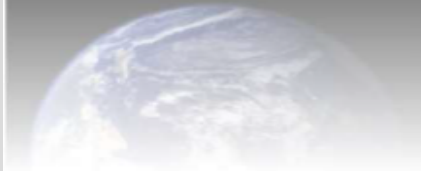


در این راستا تحولات بزرگ اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، فرهنگی و ... در طول زمان ، مانند انقلاب صنعتی بصورت جهشی بر این وسعت و پیچیدگی نقش داشته است .
و بدین لحاظ است که **مدیریت و راهبری** از اهمیتی به اهمیت تمامیت انسان برخوردار است .



موضوع فوق آن هنگامی از اهمیت بیشتری برخوردار می شود که **به سه نکته زیر توجه بیشتری شود :**

۱) جهان ، جهان تغییرات و تحولات است .



۲) تاثیر هر اتفاق کوچک و یا بزرگ در هر گوشه ای از جهان و در هر بخشی از بخش های اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، فرهنگی و ، متناسب با کوچک یا بزرگ بودن آن در سایر نقاط جهان گذاشته می شود .

۳) جام (واحد) نگریستن بر بخش های مختلف

اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، فرهنگی و ... در تصمیم

گیری ها و برنامه ریزی ها

از آغاز قرن ۱۷ تاکنون جوامع بشری دستخوش تحولات و تغییرات قابل توجهی بوده اند .
این تغییر و تحولات بر سازمانهای مختلف ، خصوصاً پس از **انقلاب صنعتی** بی تأثیر نبوده است .
یکی از مشخصات بارز و روشن انقلاب صنعتی ، **ماشینی کردن تولید** بوده است که زندگی
اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و آمریکا را دگرگون ساخت .
از سوی دیگر بر دامنه فعالیت های سازمانهای مختلف به سرعت افزوده شد و آنها را با مشکلات
تازه ای درگیر نمود که حل آنها لازمه شناخت ابعاد آنها و همچنین پی بردن به عوامل درگیر
در بروز مشکل بود .

این تحولات را می توان در قالب رابطه ساده زیر مشاهده نمود :

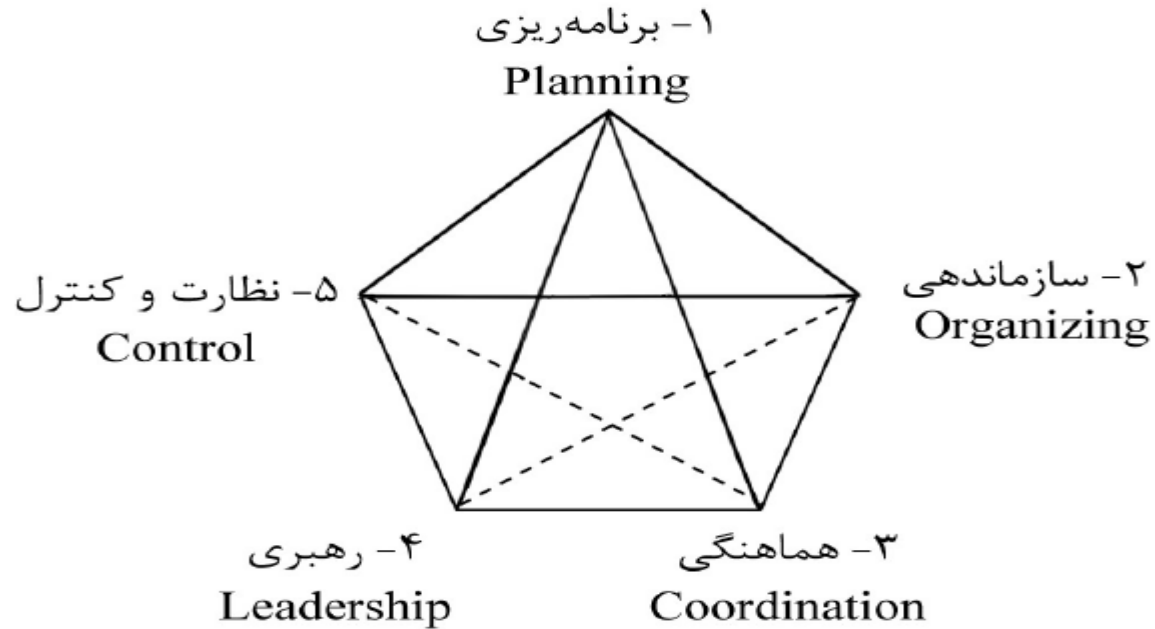


برنامه ریزی

در رأس وظایف هر مدیریتی، **برنامه ریزی** است. این مطلب بر مبنای تعریف علمی - کاربردی زیر از مدیریت و نمودار وظایف مدیریت به خوبی برداشت می شود:

"مدیریت همان برنامه ریزی است تا به توسط آن بتوان **سازماندهی** نمود و از این طریق **هماهنگی** از سه بعد: - بین افراد و گروه های مختلف در سازمان،
- بین واحدهای مختلف در سازمان
- و بین سازمان و سایر سازمانهای مشابه و اجتماع
صورت گیرد.

نمودار: تعریف مدیریت بر مبنای وظایف



به عبارت دیگر **اهداف** همان نتایج نهائی و مطلوب می باشد ← و برنامه ها بیان چگونگی به انجام رسانیدن اهداف است .

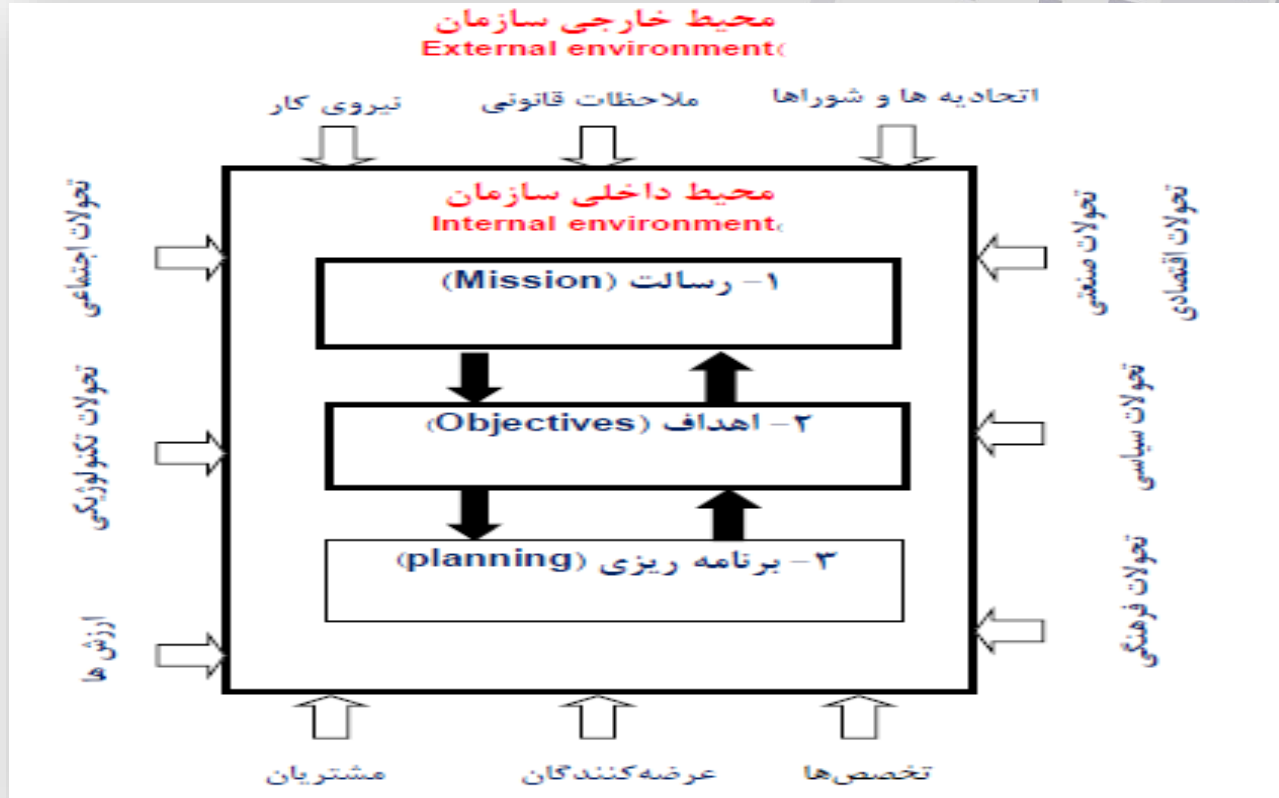
بیان یک هدف ، انجام و تحقق آن را تضمین نمی کند و لذا یک برنامه باید به نحوی ارائه گردد که چگونگی به انجام رسیدن به هدف را برای افراد مشخص کند .
معمولاً برای تحقق و نیل به یک هدف بیش از یک راه وجود دارد و برنامه مشخص می کند که چه راهی انتخاب شود؟.

به ویژه برنامه ریزی باید به سئوالات زیر پاسخ دهد :

- ۱- چه فعالیت هائی برای به انجام رسیدن اهداف لازم است؟
- ۲- چه موقع این فعالیت ها بایستی انجام شوند؟
- ۳- چه کسی مسئول انجام چه کاری است؟
- ۴- کجا فعالیت ها باید انجام شوند؟
- ۵- چه موقع فعالیت ها باید کامل گردند؟



لذا **برنامه ریزی وسیله و ابزاری برای تحقق اهداف** سازمان می باشد .





در ایجاد و ادامه حیات هر سازمان سه عنصر در ارتباط با همدیگر نقش پیدا می کنند که آنها را در قالب نمودار فوق می توان مشاهده نمود .

۱- رسالت ≈ اهداف بنیادین

MISSION

به علت و یا فلسفه وجودی هر سازمان که همان مأموریت سازمان را تشکیل می دهد رسالت سازمانی گفته می شود .



فلسفه

PHILOSOPHY

علت وجودی هر سازمان است که بیشتر بر اساس اعتقادات ، فرهنگ و عقاید و راه و رسمی است که سازمان فعالیت خود را انجام می دهد . و فلسفه

مقصود

PURPOSE

فعالیت هایی است که سازمان انجام داده یا انجام می دهد و پاسفی است در جهت اینکه مشتریان یا ارباب رجوع کجاها هستند ؟ ، چه کسانی هستند ؟ ،

*اجزای بیانیه رسالت

رسالت هر سازمانی دارای عناصری است که می بایستی بصورت مکتوب در قالب بیانیه رسالت تهیه و تنظیم گردیده و پس از تصویب در سر لوحه فعالیت های سازمانی قرار گیرد . این عناصر همان پاسخ سئوالات زیر است که مجموعه پاسخ ها به عنوان بیانیه رسالت تلقی می گردد :

❖ سازمان با چه فلسفه و برای چه منظوری تشکیل شده است ؟

❖ نوع محصولات تولیدی و یا خدمات مورد ارائه چه می باشد ؟

❖ حوزه جغرافیایی سازمان کدام است ؟

❖ تکنولوژی (دانش فنی) اصلی سازمان چیست ؟

❖ منابع تامین مالی سازمان کدامند ؟

❖ نقطه نظرات در مورد ادامه حیات و رشد سازمان چیست ؟

۲-اهداف

OBJECTIVES

اهداف : نتیجه ویا نتایج مورد نظرو مطلوب هر فعالیتی است.



1

ویژگی های اهداف خوب :

۱-مکتوب باشند.



2

۲-قابل اندازه گیری باشند.



3

۳-زمان تحقق آنها صریح و روشن باشد.

۴-در عین اینکه قابل حصول هستند ،

دستیابی به آنها به آسانی میسر نباشد

اهداف با ویژگی های
چهارگانه



طراحی برنامه ریزی
عملیاتی بهینه موفق



4

انواع اهداف از نظر ماهيت :

اهداف اقتصادی

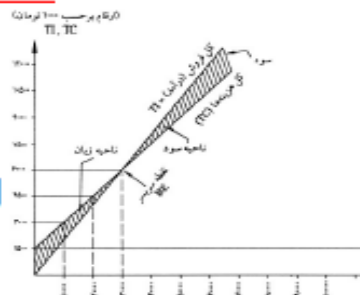
بقاء، سود و رشد

اهداف اجتماعی (خدماتی)

ایجاد منافع برای اجتماع

اهداف شخصی

اهداف اشخاص و گروههای ذیربط سازمان



اهداف اجتماعی	گروهها
حداکثر سود	- سازمان
ترقیع ، حقوق یا مزایای بیشتر	- مدیریت
افزایش حقوق و مزایا	- کارکنان
حمایت سازمان از تمام مقررات ، قوانین و ضوابط حکومتی	- دولت
کسب سهم بیشتری از بازار	- رقبا
محصول با کیفیت و یا حداقل قیمت	- مشتریان
سود سهام بیشتر	- سهامداران - مالکین
حفظ محیط زیست	- اجتماع
نقوذ بیشتر برای اعضا	- اتحادیه ها و شوراهای

※ طبقه بندی انواع اهداف از نظر زمانی به عنوان مبنائی در

طبقه بندی برنامه ها از نظر زمانی

۱- اهداف بنیادین (رسالت سازمانی)

مجموعه هر دو یا سه هدف بلند مدت که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد.

۲- اهداف بلند مدت (اهداف استراتژیک)

مجموعه هر دو یا سه هدف میان مدت که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد.

طراحی و تدوین اهداف

عملیاتی نمودن اهداف

۳- اهداف میان مدت (اهداف عملیاتی)

مجموعه هر سه تا پنج هدف کوتاه مدت یک ساله که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد.

۴- اهداف کوتاه مدت (اهداف عملیاتی)

هر هدف که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود ظرف مدت یک سال قابل حصول باشد.



برنامه ها Plans

اهداف همان نتایج نهایی
مطلوب می باشد

و

برنامه ها بیان چگونگی به
انجام رسانیدن اهداف است .

برنامه ریزی

عبارتست از فرآیند تصمیمات از قبل (پیشاپیش) در مورد اینکه :

- چه باید انجام بشود ؟ ← در راستای هدف
- چرا باید انجام بگیرد؟ ← تحقق هدف
- چگونه انجام بشود ؟ ← تکنیک و روش انجام کار
- در چه زمانی و مکانی ؟
- و آنگاه نتایج حاصله چه باشد ؟ ← بازنگری قبل از تبدیل سرمایه (بودجه) نقدی به سرمایه فیزیکی و مشخص سازی موارد پنهان در جهت جلوگیری از ائتلاف منابع

※ برنامه ریزی دارای ضرورت های فلسفی زیر است :

۱- تحقق اهداف با کمترین هزینه ، کوتاهترین زمان و بالاترین کیفیت

۲- محدودیت منابع

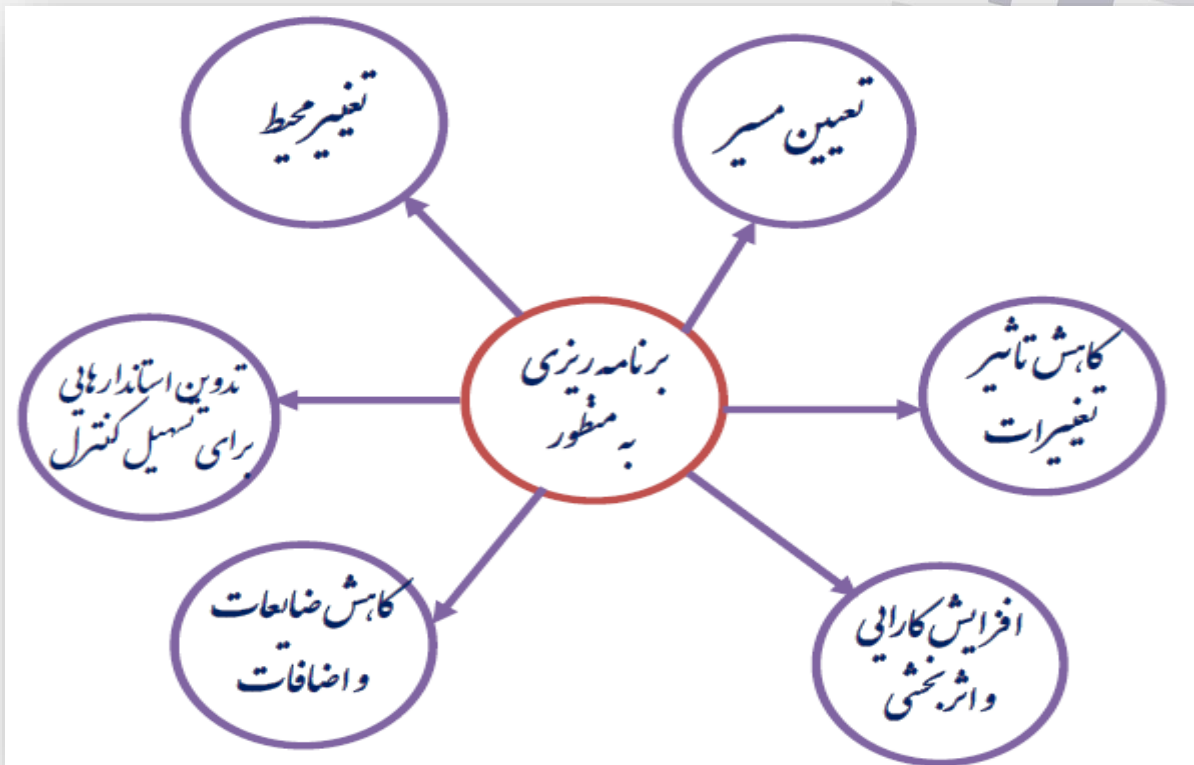
۳- ناپایداری محیط داخلی و خارجی

۴- آینده نگری

۵- دستیابی به فرصت ها و کاهش تهدیدها

۶- افزایش کارآئی و بهره وری

ضرورت های فلسفی
برنامه ریزی
(چرا برنامه ریزی می کنیم؟):



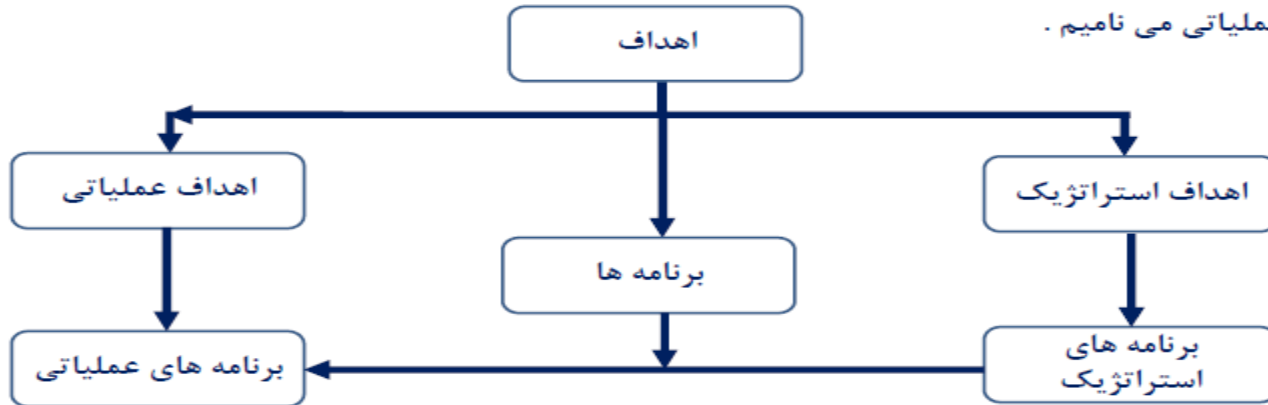
ویژگی های برنامه ریزی

در برنامه ریزی چهار ویژگی عمده به چشم می خورد:

- 1- برنامه ریزی، **تحقق هدف** را با سرعت، بدون اتلاف منابع، صحیح، بهنگام و نتایج مطلوب **در آینده** مورد نظر نشانده می رود.
- 2- برنامه ریزی مایه تابا پیش **بینی** همراه است؛ اصولاً قبل از اینکه عملی انجام شود بایستی **نوع کار** را معلوم کرد.
- 3- برنامه ریزی یک **نظام** **تصمیم گیری** است.
- 4- برنامه ریزی، **چگونگی** انجام کار را یعنی **تکنیک** و **روش** انجام کار را مشخص می سازد؛ تا انجام کار **اقتصادی** باشد.

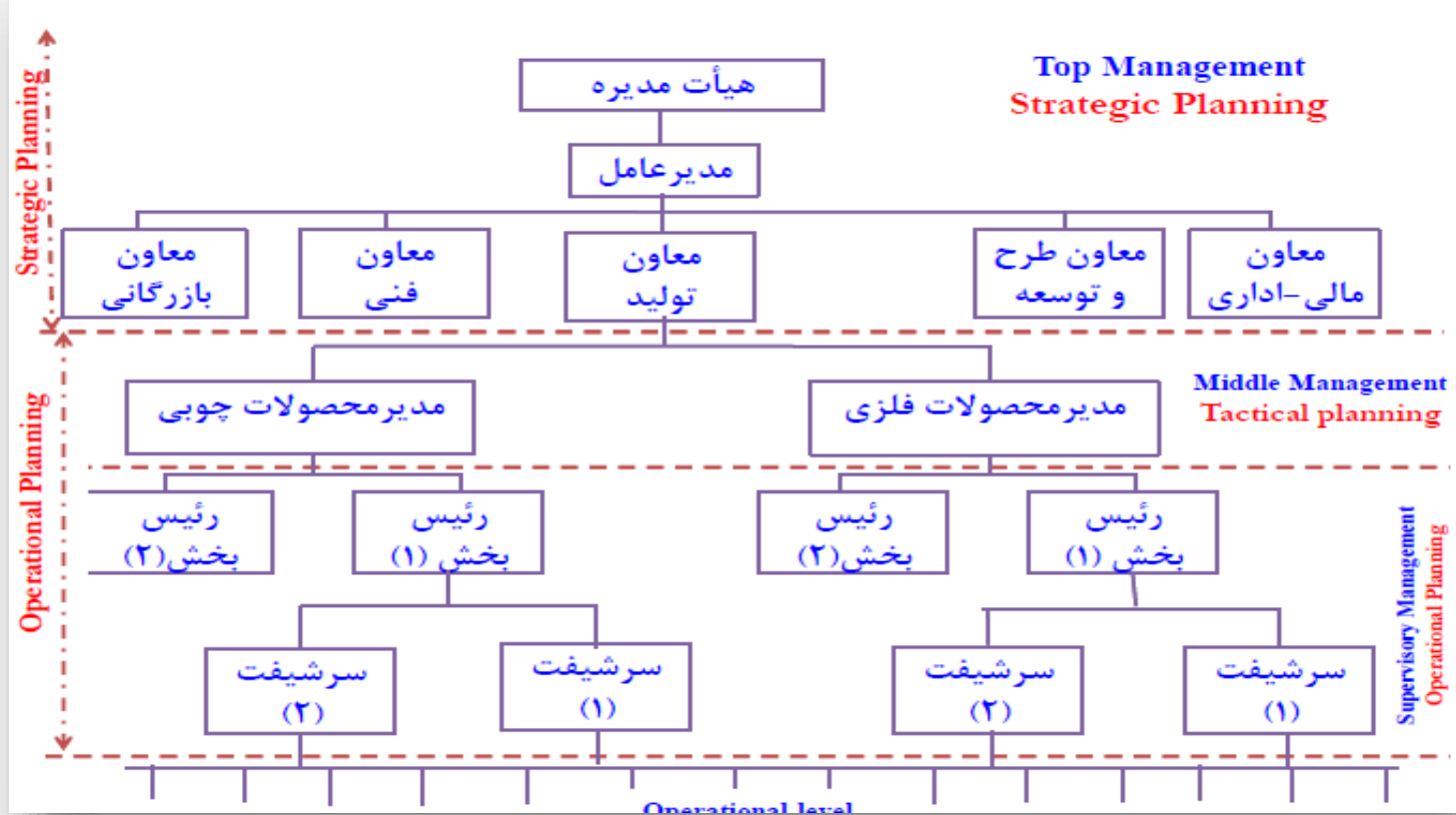
طبقه‌بندی انواع برنامه ریزی

همانگونه که قبلاً بحث شد؛ بر مبنای طبقه بندی اهداف از نظر زمانی، طبقه بندی برنامه ها از نظر زمانی شکل می گیرد؛ بگونه ای که اهداف بلند مدت و متعاقب آن برنامه های بلند مدت را استراتژیک (راهبردی) نامیم و اهداف میان مدت و کوتاه مدت و متعاقب آن را اهداف و برنامه های عملیاتی می نامیم.



انواع برنامه ریزی

نوع	زمان	عمق	تناوب
استراتژیک (Strategic)	بلندمدت (Long Term)	کلی یا جهت دار (Oriented)	یک بار مصرف (Single Use)
عملیاتی (Operational)	کوتاه مدت (Short Term)	تفصیلی یا خاص (Specific)	جاری (Current)



تاریخچه :

واژه «استراتژی» از واژه یونانی «Strategos» گرفته شده که به معنای «سالار سپاه» می باشد .

سالانه هر یک از ده قبیله یونانی یک Strategos برمی گزیدند تا سپاهیانشان را هدایت نماید. ← بعدها وظایف وی به امور قضایی و مدنی نیز تعمیم داده شد. تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک به امور نظامی برمی گردد .

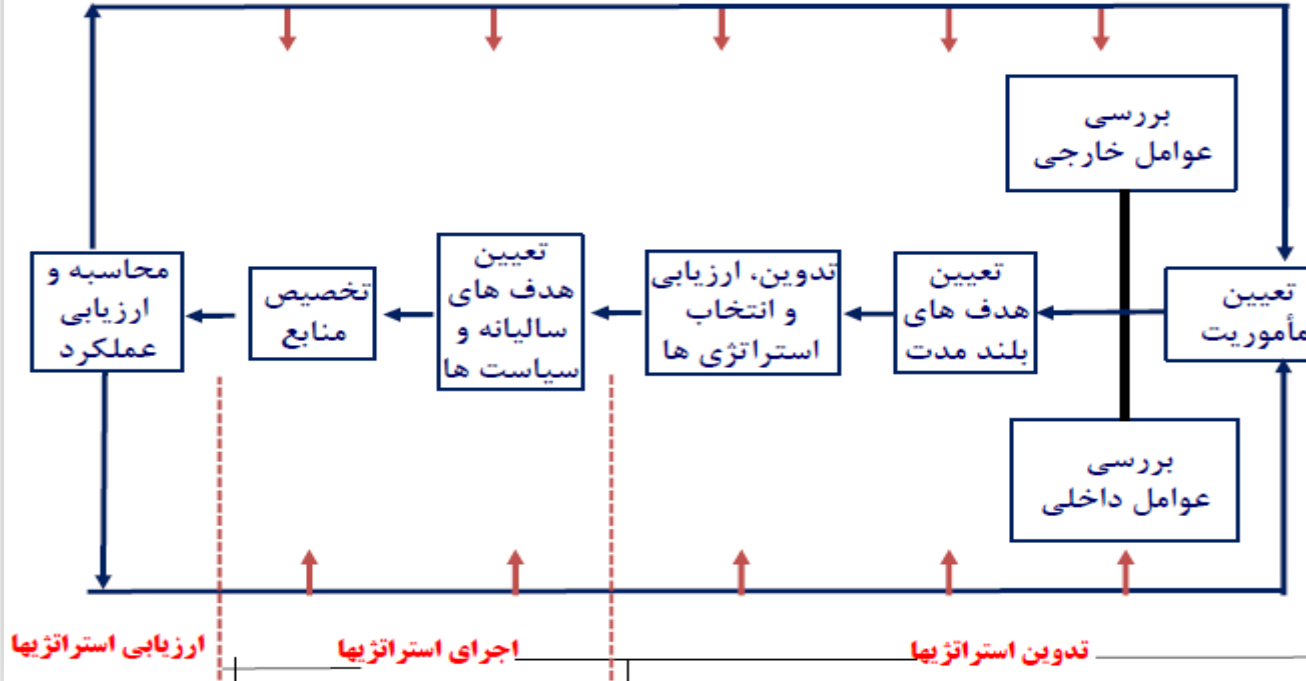
برابر تعریف لغت نامه وبستر : «استراتژی ، دانش برنامه ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت پیش از درگیری واقعی با دشمن است».

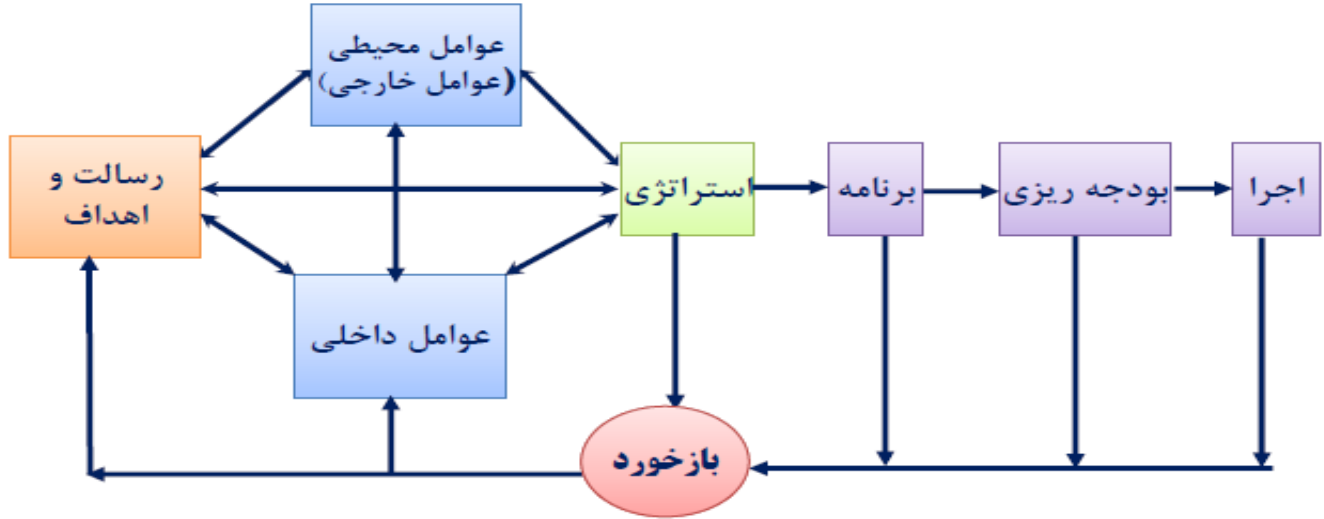




الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخورد





کنکاش مفهومی	کنکاش محیطی	تصمیم گیری	پیاده سازی	بازخورد و کنترل
--------------	-------------	------------	------------	-----------------

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک - مدل هاکس

جوهره استراتژی (The essence of strategy)

استراتژی در طی یک فرآیند اصولی و در چارچوب یک نظام منطقی پویا، موجب تمرکز نظر و عمل سازمان بر خواسته های اساسی و در جهت تحقق آنها می شود .

← در این راستا داشته های کلیدی (**شایستگی ها و مزیت های رقابتی**) سازمان را - برای تحقق آن خواسته ها - شناسایی و در مسیری درست ، ساماندهی و فعال می سازد.

↓
لذا می توان گفت **استراتژی** موجب تمرکز بخشی به غایت ، مسیر و تلاشهای سازمان در جهت اثر بخشی - متناسب با اقتضائات - می شود. بر این اساس استراتژی چنین تعریف می شود:



تعریف استراتژی

تمرکز شایستگی های کلیدی بر خواسته های اساسی، مبتنی بر بایسته های اصولی

مفاهیم استراتژی (concepts of strategy)

- اساساً استراتژی مجموعه‌ای از **قواعد تصمیم‌گیری** برای جهت دادن به رفتار سازمانی است. «دکتر ایگور آنسف به عنوان پدر مدیریت استراتژیک»
 - یک استراتژی تعهدی است به انجام **یک مجموعه اقدام مشخص** به جای اقدامات دیگر
 - در واقع تاکید استراتژی بر **چیستی و چگونگی** بافت فعالیت های سازمانی است.
- ↓
- بنابراین استراتژی ابزار بسیار قوی برای مواجهه با **شرایط متغیری** است که موسسه امروز را احاطه کرده است ولی طراحی آن پیچیده، ارائه آن در سازمان هزینه بر و اجرای آن پر خرج است .

- 
- هدف های بلندمدت ، عملیات عمده و **چگونگی تخصیص منابع** را تعیین و اعلام می کند .
 - **حوزه های فعالیت** را که سازمان در آن فعال است یا قرار است فعال باشد را انتخاب می کند .
 - سعی می کند در هر یک از واحدهای تجاری با توجه به نقاط **قوت و ضعف** ، **فرصت ها** و **تهدیدها** ، مزیت های رقابتی پایدار ایجاد کند .
 - **وظایف شاخص و عمده مدیران** را در سطح کل سازمان تبیین می کند .
 - یک الگو یا مجموعه سازگار و یکپارچه از تصمیمات را ایجاد می کند .
 - ارزشهای اقتصادی و غیر اقتصادی را که می خواهد برای ذینفعان بوجود آورد تعریف می کند .
 - مقاصد و نیات و جهت گیری های موسسه را بیان می کند .

● **هنری مینتزبرگ** : برنامه ریزی استراتژیک به معنی ساختار ، تمهید ، الگو ، وضعیت و دیدگاه می باشد .

● **گروه مشاوران بوستون** : استراتژی امری مربوط به جایگاه سازمان را در میدان رقابتی می گویند .

● **گروه مشاوران مکنزی** : استراتژی عبارتست از درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن



● **یا به عبارتی** : جهت گیری کل سازمان و تعیین چنین جهتی مستلزم این است که مدیریت ارشد سازمان و تیم برنامه ریزی تفکر خود را روی **مقصد استراتژیک سازمان** متمرکز کنند تا چگونگی رسیدن به آن

استراتژی

بطور کلی **استراتژی** را می توان ابزاری در دست شرکت برای رسیدن به **هدف های بلند مدت** از قبیل تنوع بخشیدن به فعالیت ها ، گسترش جغرافیائی فعالیت ها ، ادغام چند بخش یک شرکت در هم ، ادغام چند شرکت یک زنجیره هلدینگ در هم ، خرید شرکت های دیگر و ملحق به گروه هلدینگ ، کاهش هزینه ها ، گسترش حوزه جغرافیائی توزیع محصولات ، فروش برخی از دارائی های ثابت ، خرید ماشین آلات برخورددار از سطح تکنولوژی بالاتر و... دانست .

استراتژیست ها

برگرفته از مفهوم استراتژی ، **استراتژیست های سازمانی** افرادی هستند که مسوولیت طراحی و بنیان گذاری مبانی اصلی ، اساسی و مهم در حل مسائل مبتلا به سازمان ویا مسائل ایجادی مبتنی بر دانش و تجربه در راستای موفقیت سازمان را به عهده دارند .

استراتژیست ها از قبیل : -مدیران ارشد یک شرکت مانند مدیرعامل ، رئیس هیئت مدیره ، معاونین مدیرعامل

-مدیران اجرایی مانند مدیر منابع انسانی ، مدیر مالی ، مدیر فنی ، مدیر تولید ، مدیر بازرگانی و ...

رئیس دانشگاه ، هیئت رئیسه دانشگاه ، رئیس دانشکده

نکته : غالباً استراتژیست ها همان مدیران ارشد سازمان ها هستند ولیکن مدیران میانی هم به نوعی استراتژیست محسوب می شوند : زیرا ناچار به طراحی استراتژی های زیرمجموعه ای (**Micro Strategies**) استراتژی های کلان سازمان هستند و بنابراین استراتژی های تدوین شده توسط آنها لا جرم در راستای استراتژی های کلان (**Macro Strategies**) سازمان خواهد بود .

از دیدگاه پژوهشگران جوناس (Jonas) ، فرای (Fry) و سری واستوا (Srivstva) در هر سازمانی استراتژیست ها سه مسئولیت را به عهده دارند .

1- ایجاد یک بستر برای تغییر

مسئولیت های
سه گانه
استراتژیست ها

3- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

2- ایجاد تعهد و احساس مالکیت

طبقه بندی عوامل : در یک طبقه بندی کلان عوامل تاثیر گذار بر روی سازمان دو دسته اند :

۱-عوامل درون سازمانی(نقاط قوت و ضعف داخلی) : آن دسته از عواملی که غالبا توسط مدیریت قابل کنترل هستند .

۲- عوامل برون سازمانی (فرصت ها و تهدیدات خارجی): آن دسته از عوامل محیطی که غالبا توسط مدیریت قابل کنترل نیستند .

۱-نقاط قوت و ضعف داخلی(Internal strengths and weaknesses)

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد. مزیت های شما چیست؟ ، چه چیزی را خوب انجام می دهید؟ ویا :
از عوامل استراتژیک قابل کنترل توسط سازمان که فعلا در **سطح عالی** ویا **بسیار ضعیف** صورت می گیرد .

۱-۱-نقاط قوت : وجود **منابع مورد نیاز** اعم از سخت افزار، نرم افزار، منابع انسانی ، ماشین آلات و تجهیزات و... برای تولید یا ارائه خدمات مورد نیاز بازار را با کیفیت مناسب و بصورت اقتصادی نقاط قوت شرکت می گویند . بعنوان **مثال** نیروی انسانی متخصص و متبحر در استفاده از ابزارهای نوین طراحی و ساخت نرم افزار می تواند نقطه قوت یک شرکت آنفورماتیکی محسوب شود .

از مهمترین نقاط قوت سازمان :

- اعتبار مدیریت شرکت در صنعت
- وجود امکانات آموزش مناسب در شرکت
- وجود پرسنل متخصص در زمینه سیستم‌های مختلف مورد نیاز سازمان
- سبک و مهارت مدیریت شرکت
- تمایل مدیران به برنامه‌ریزی استراتژیک
- وجود سینرژی مناسب (هم افزایی) بین کارکنان شرکت
- حضور مناسب کارکنان در پروژه‌های انجام کار
- وجود سیستم‌های اطلاعات مدیریت متناسب و فعال
- وجود آئین‌نامه‌های مناسب پرسنلی
- وجود مهارت‌های تحلیلی در حوزه مطلوبیت
- سابقه و شهرت شرکت و بویژه در گروه صنعت
- سودآوری مناسب از فعالیت‌های شرکت
- مناسب بودن سطح فعالیت‌های شرکت
- وجود سیستم حسابداری صنعتی قوی
- داشتن گواهینامه‌های مختلف واز جمله ایزو

۱-۲- نقاط ضعف

کمیبود منابع مورد نیاز اعم از منابع سخت‌افزاری ، نرم‌افزاری ، انسانی ، ماشین آلات و تجهیزات و... برای تولید یا ارائه خدمات مورد نیاز بازار را نقاط ضعف شرکت می‌گویند به عنوان مثال عدم وجود نیروی انسانی مسلط به ابزارهای نوین توسعه و یا عدم وجود نرم‌افزارهای مناسب برای توسعه و کنترل و... می‌تواند از جمله نقاط ضعف شرکت‌ها محسوب گردد .

از مهمترین نقاط ضعف سازمان ها

- عدم استقرار سیستم‌های یکپارچه در شرکت • عدم وجود نظام برنامه‌ریزی عملیاتی
- عدم استقرار نظام کنترل کیفیت جامع • عدم دسترسی / استفاده مناسب از ظرفیت تولید
- عدم استقرار نظام مدون انگیزشی مناسب • فقدان فرآیند تحقیق و توسعه در شرکت
- عدم استقرار نظام مدون ارتقاء ، بازنشستگی و جایگزینی پرسنل
- فقدان روحیه و دیدگاه مناسب پرسنل در رابطه با یک بنگاه اقتصادی
- عدم استقرار فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی • فقدان فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت
- عدم استفاده از تکنولوژیهای مدرن جهت انجام فعالیت‌ها
- عدم استفاده از متدولوژیهای مناسب جهت توسعه سیستم‌ها
- فاقد(ضعیف بودن) فرآیند مدون فعالیت‌های اجرایی شرکت

تخله ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره‌برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می‌دهد. چه چیزی می‌تواند بهبود داده شود؟ ، چه چیز بطور نامناسبی انجام می‌شود؟ ، از چه چیزی می‌توان اجتناب کرد؟

۲- فرصت ها و تهدیدات خارجی (External opportunities and threats)

امروزه سازمان ها با تغییرات شگفت آوری روبه رو هستند و این امر سبب شده است مدیران بیشتر از گذشته به تعیین و تبیین **درازمدت اهداف و ماموریت های سازمان** توجه داشته باشند. آنها نیاز دارند که بیش از گذشته جهت گیری های خود را برای آینده معین کرده و سازمان خود را در مقابل تحولات فردا مجهز نمایند.

۲-۱- فرصت : یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد .

از جمله فرصت های پیش روی یک شرکت می توان به بازارهای توسعه یافته همچون اینترنت و نیز حرکت به سمت بخش جدیدی از بازار که سود بیشتر دارد و یا بازارهای رها شده توسط رقبا اشاره کرد.

در چه جایی با تغییرات مثبت روبرو هستید؟

چه روندهایی جالب و مورد توجه می باشند ؟



۲-۲- تهدید : یک تهدید یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد . از جمله **تهدیدات** می توان به ظهور رقبای جدید ، معرفی محصول جدید توسط رقبای ، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد .

به بیان دیگر منظور از **فرصت ها و تهدیدات خارجی** ، آن دسته از عوامل اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، فرهنگی ، قانونی ، تکنولوژیکی ، رقابتی و محیطی خارج از کنترل مدیریت سازمان است که می توانند در آینده به سازمان **منفعت** یا **زیان** برسانند .

تحولات عظیم در شبکه های جهانی اطلاعات ، توسعه روز افزون فناوری های اطلاعاتی ، افزایش رقابت توسط رقبای ، توسعه فناوری های هسته ای در شاخه های مختلف ، توسعه صنایع موشکی ، نانو و غیره از جمله فرصت ها و تهدیداتی هستند که پیش روی شرکت ها قرار گرفته اند و آنها بایستی دائما رصد نموده و نوع استراتژی هائی را طراحی نمایند تا بموقع از فرصت ها بهره مند شده و تهدیدات را کاهش دهند .

سیاست و خط مشی (Policy)

به مجموعه تدابیر و راه حل های منطقی (علمی) اطلاق می گردد که مشخص می سازد چگونه سازمان می تواند با بکارگیری بهینه منابع ، از وضعیت موجود به وضعیت مورد نظر در آینده مورد نظر برسد .

سیاست ها از نظر اجرای استراتژی ها از اهمیت بالائی برخوردارند ؛ زیرا با اجرای سیاست ها نوعی هماهنگی و ثبات رویه در درون سازمان و بین واحدها و بخش های مختلف ایجاد می شود .

سیاست یا خط مشی ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدفهای سالانه دست یافت . مقصود از سیاست ، رهنمودها ، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند .

هنگام تصمیم گیری ، از سیاست ها به عنوان **راهنما** استفاده می شود و همچنین سیاست ها تعیین کننده شرایط و رفتار روزمره و تکراری شرکت می باشند (فرد آر. دیوید ، مدیریت استراتژیک ، ۱۳۸۰) .

سیاست و خط مشی (Policy)

خط مشی ها برای تصمیم گیرندگان، نقش خطوط راهنما جهت بیان ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را دارند.

سازمانها، سیاست ها و خط مشی ها را بکار می گیرند تا از همسویی تصمیمات کارکنان با چشم انداز، اهداف و استراتژی ها مطمئن شوند.

استراتژی مشخص می سازد

همسویی توجهات و تلاشها
و بسیج و تخصیص مناسب
منابع در راستای تحقق
مطلوبیتهای سازمان



استراتژی، طرح کلی عملیات و تدابیر لازم
جهت نیل به مطلوبیت های اساسی یک سازمان
را از طریق تعیین اهداف، اتخاذ شیوه کار و
تخصیص منابع مشخص می کند.

کجا هستیم

به کجا
می خواهیم برویم

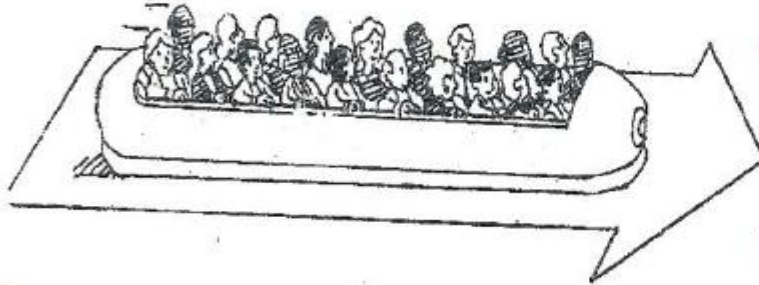
از
چه راهی

چگونه

استراتژی یک برنامه واحد ، همه جانبه و تلفیقی است
که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات
محیط مربوط می سازد .
و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی
به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

نقش و ضرورت استراتژی

سازمان دارای استراتژی مشخص



هدف نهایی

آرمان / منشور
مشترک

اولویت های مشخص

برنامه مدون

تیم ها یا گروه های متحد شده در یک
سیستم عمومی برای پیشرفت

مزایای استراتژی

۱- شناخت شرایط محیط و خودمان

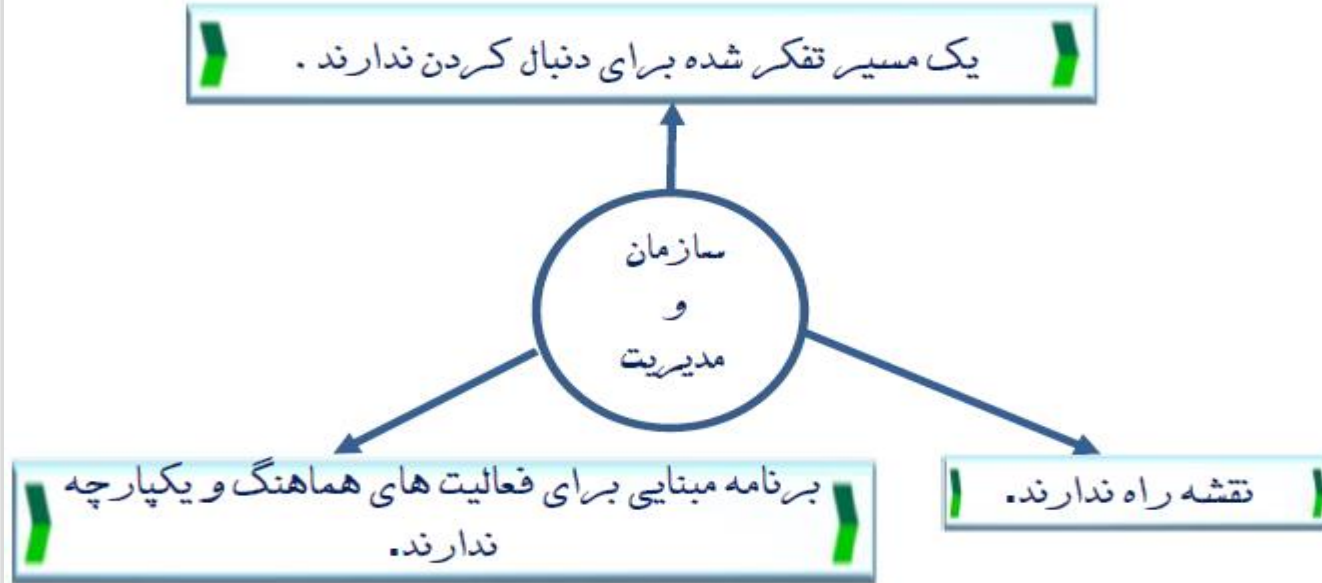
۲- مشخص شدن هدف ، جهت و شیوه فعالیت امان

۳- فراهم شدن مبنایی برای مشارکت سازمان یافته همه
بخش ها و اعضای سازمان در موفقیت آن

۴- فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر خود

۵- آماده سازی سازمان برای آینده

بدون داشتن یک استراتژی



تفکر استراتژیک (Strategic Thinking)

● **تفکر استراتژیک** : عبارت است از آمادگی کامل ذهنی ، عملی و اجرایی همه کارکنان سازمان در سطوح مختلف برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی

- آمادگی محیط سازمانی برای تغییر
 - آمادگی و حمایت کامل مدیریت ارشد از محیط قابل تغییر
 - ریسک پذیری در سازمان
 - توانایی مدیران عملیاتی و کارکنان برای ایجاد تغییر و تحمل شرایط تغییر
- **گری هامل (Gary Hamel)** و **سی کی پراهالد (C.K. Prahalad)** : تفکر استراتژیک شیوه خاصی برای اندیشیدن است "یعنی مهارت معماری استراتژی".

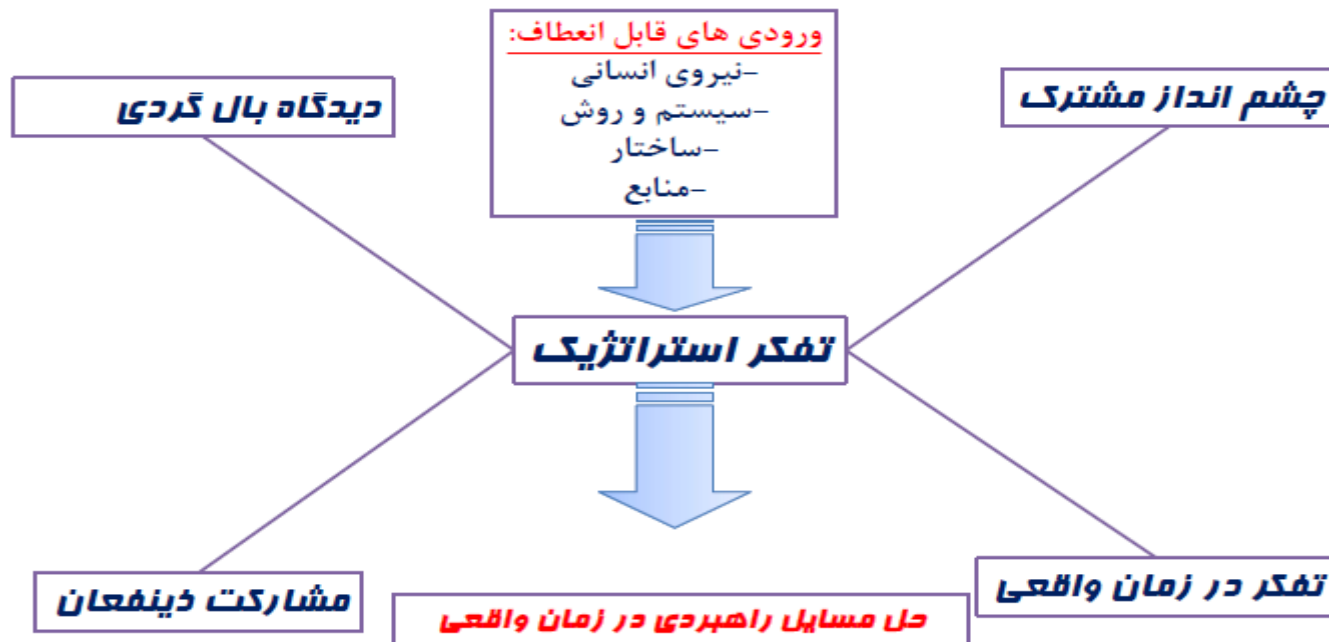
مینتزبرگ (Henry Mintzberg) : تفکر استراتژیک مبنایی است برای خلق استراتژی های
“قاعده شکن”.

خانم جین لید کا (Jane Lydka) : استراتژی خلاق حاصل تفکر استراتژیک است و
برنامه ریزی استراتژیک تسهیل روند کار و پیاده سازی نتایج را به عهده دارد.

او برای تفکر استراتژیک ۵ ویژگی قائل است :

- نگرش سیستمی
- تمرکز بر هدف
- فرصت جویی هوشمندانه
- تفکر در زمان
- فرضیه سازی

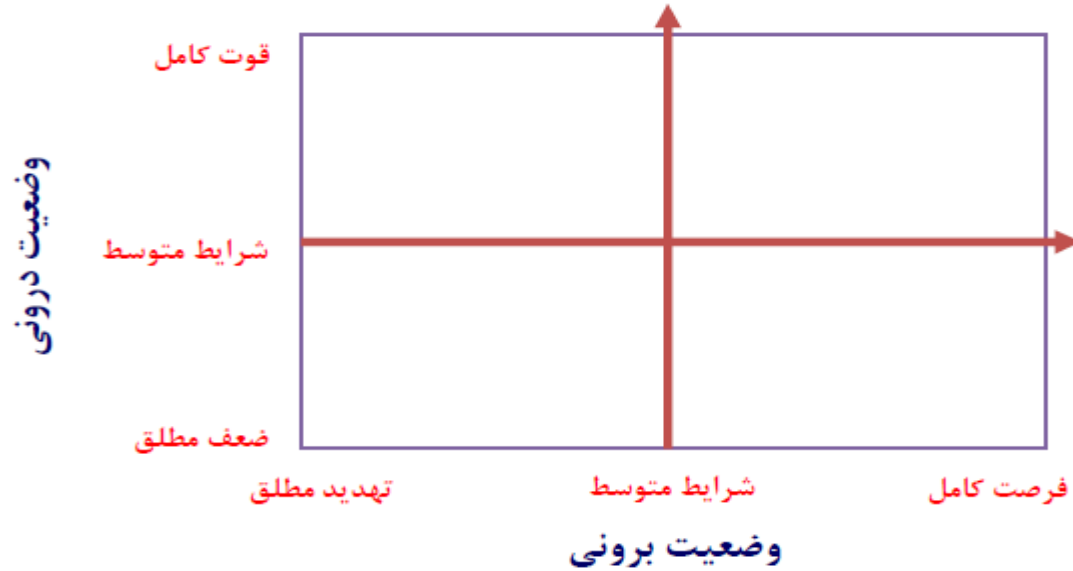
مدل تفکر استراتژیک



ویژگی های تفکر استراتژیک



موقعیت استراتژیک سازمان



ارزش ها (Values)

ارزشها : عبارتند از اصول ، استانداردها یا کیفیات مطلوب در نظام اعتقادی فرد / سازمان که آنها را عملی می سازد .

ارزشها و باورهای (Values & Beliefs) ما مبنای حرکت و تلاش ما به سوی آینده واقع می شوند .

آنها مبنای مفهوم سازی ما از وقایع و مسایل و معنی بخشی به آنها واقع می شوند و لذا رفتار ما را در قبال آنها متأثر می سازند و جهت می دهند.

ارزش ها (Values)

- آنچه که سازمان از آن دفاع می کند و به آن اعتقاد دارد .
- ارزشها باید با اعمال و کردار سازمان نشان داده شوند .
- ارزشها نباید باعث ایجاد جو بدبینی در سازمان گردد .
- سیاستهای سازمان باید در جهت حمایت از ارزشهای آن باشد .
- ارزشها باید به کلیه کارکنان سازمان انتقال و آموزش داده شوند .

ارزش ها (Values)

فلسفه سازمان منعکس کننده باورها، اولویتها و ارزشهای اساسی سازمان است. این ارزشها راهنمای تصمیم گیری مدیریت و همچنین هدایت گر رفتار افراد در سازمان می باشند.



نمونه :

شرکت OTIS در آفریقای جنوبی (ساخت آسانسور) :
ما بدنبال بالا ترین استاندارد کیفیت، اخلاق، ایمنی و حفظ محیط زیست می باشیم. ما خود را متعهد به فرهنگ مشارکت، اقدام مثبت و ارتقاء و توسعه جامعه محلی مان می دانیم.

ارزشهای اساسی و کارکردی

ارزشها و باورهای ما می توانند در دو دسته اساسی و کارکردی (وظیفه ای) زیرمد نظر قرار گیرند:

□ ارزشهای اساسی (Basic Values) : معطوف به **مطلوبیت های کلان** بوده و غالبا زیر بنایی ، عام و پایدار هستند.

□ ارزشهای کارکردی (Functional Values) : در مورد **حوزه کارکردی یا وظیفه ای** مورد نظر و ابعاد و جوانب آن مطرح می شوند و غالبا مبتنی بر ارزشهای اساسی و در راستای آنها هستند.

رسالت (ماموریت) Mission

همانطور که در فصل (۱) از منظر شکل گیری اهداف و برنامه ها به آن اشاره شد؛ هر سازمانی برای موجودیت خود **دلیلی منحصر به فرد** دارد و هدفی خاص دنبال می کند؛ این ویژگی در رسالت سازمان منعکس می گردد.

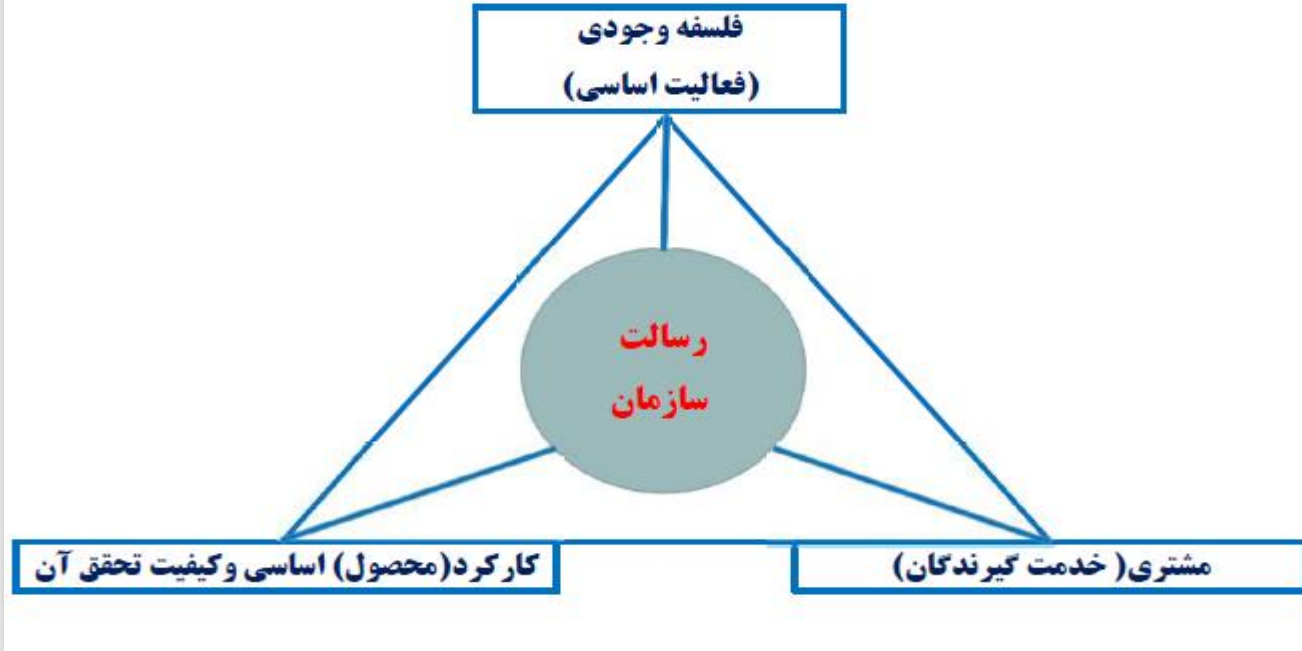
لذا نخستین مسئولیت استراتژیست ها ی سازمان آن است که رسالت سازمان را به شیوه ای روشن و بدون ابهام و قابل درک بیان نمایند.

بیانیه رسالت

بیانیه رسالت، فلسفه وجودی (غایت یا مقصود بودن) سازمان را توصیف می کند. یک بیانیه رسالت اثر بخش حداقل به سوالات زیر پاسخ می دهد:

- کسب و کار (فعالیت) اصلی سازمان چیست؟
- سازمان برای چه کسی یا کسانی فعالیت می کند (به چه کسی / کسانی خدمت ارائه می دهد)؟
- سازمان چگونه کارکرد اساسی خود را تحقق می بخشد؟

مثلث رسالت



*سوالات اساسی در تدوین رسالت :

- ۱- ما به عنوان یک سازمان که هستیم؟
- ۲- کارکرد (محصول) اساسی ما چیست؟
- ۳- مشتری (خدمت گیرندگان) ما کیستند؟
- ۴- نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی که دلیل وجودی ماست کدامند؟
- ۵- عکس العمل ما برای پیش بینی یا تشخیص این نیازها چه باید باشد؟
- ۶- ذیعلاقگان ما کیستند و چگونه بایستی در قبال آنها عکس العمل نشان دهیم؟
- ۷- فلسفه وجودی و ارزش های محوری ما کدامند؟
- ۸- چه چیزی ما را متمایز و منحصر به فرد می سازد؟
- ۹- نقش و کارکرد اساسی خود را چگونه و با بهره گیری از چه منابعی محقق می سازیم؟

***ارکان بیانیه رسالت**

مطلوبست که بیانیه رسالت سازمان مشتمل بر ارکان زیر در تعامل با همدیگر باشد :

- خدمت گیرندگان سازمان .
- خدماتی که سازمان ارائه می دهد .
- توزیع جغرافیایی خدمات سازمان
- فن آوری (روش ها و ابزارهایی) که سازمان در ارائه خدمات خود از آنها استفاده می کند .
- فلسفه (باورها – ارزشهای کلیدی – آرزوها و اولویتهای اخلاقی اصلی) سازمان
- ویژگی ممتاز (مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز) سازمان .
- سازمان به تصور مردم از خود تا چه حد و چگونه واکنش نشان می دهد .
- ارزشمندی کارکنان از نظر سازمان و انتظار سازمان از آنها

*ویژگی های بیانیه رسالت

- ساده و فشرده است .
- واضح و طنین انداز است .
- شامل کلمات با هیجان و چالشی است .
- بعنوان ابزار انگیزشی قوی عمل می کند .
- غرور آفرین است .
- اشتیاق می آفریند .
- گویا است .
- کلیشه ای نیست .
- پرگویی نمی کند .

***مزایای تدوین رسالت سازمان :**

تدوین و ابلاغ رسالت سازمان به صورت یک سند کتبی مزایای زیر را به بار خواهد آورد :

▪ **تایید غایت مطلوب سازمان به اتفاق آرا**

▪ **ارائه مبنا و معیاری برای تخصیص منابع سازمانی**

▪ **حاکم ساختن جوی شناخته شده بر سازمان**

▪ **ایجاد نقطه اتکایی برای همسازی و همنوایی بخش ها و اعضای مختلف سازمان در راستای توفیق سازمان**

▪ **ارائه یک چارچوب یا ساختار کاری برای تحقق مطلوبیت های غایی سازمان**

▪ **ارائه مبنایی برای ارزیابی و کنترل هدف ها ,جهت گیری ها و تلاش های سازمان**



آرمان (چشم انداز) Vision

چشم انداز : عبارتست از آینده ای واقع گرایانه ، تحقق پذیر و جذاب برای

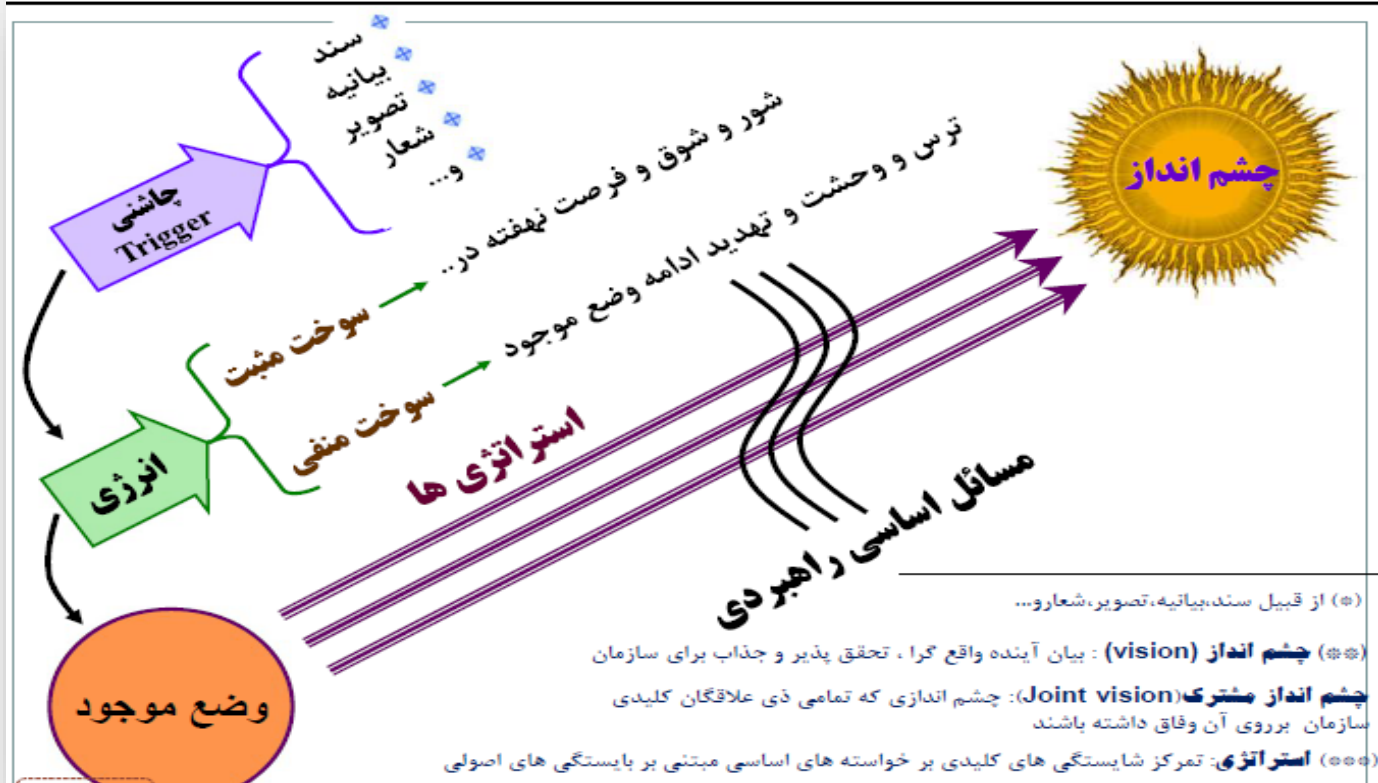
سازمان

چشم انداز: عبارتست از ارائه گزاره هایی **خردمندانه** درباره آینده و **تفسیر گزاره ها** به گونه ای که به **عمل آگاهانه** و به فرآیندهای **یادگیری جمعی** و **نحوه پاسخگویی** به چالش های آینده ، جهت دهد.

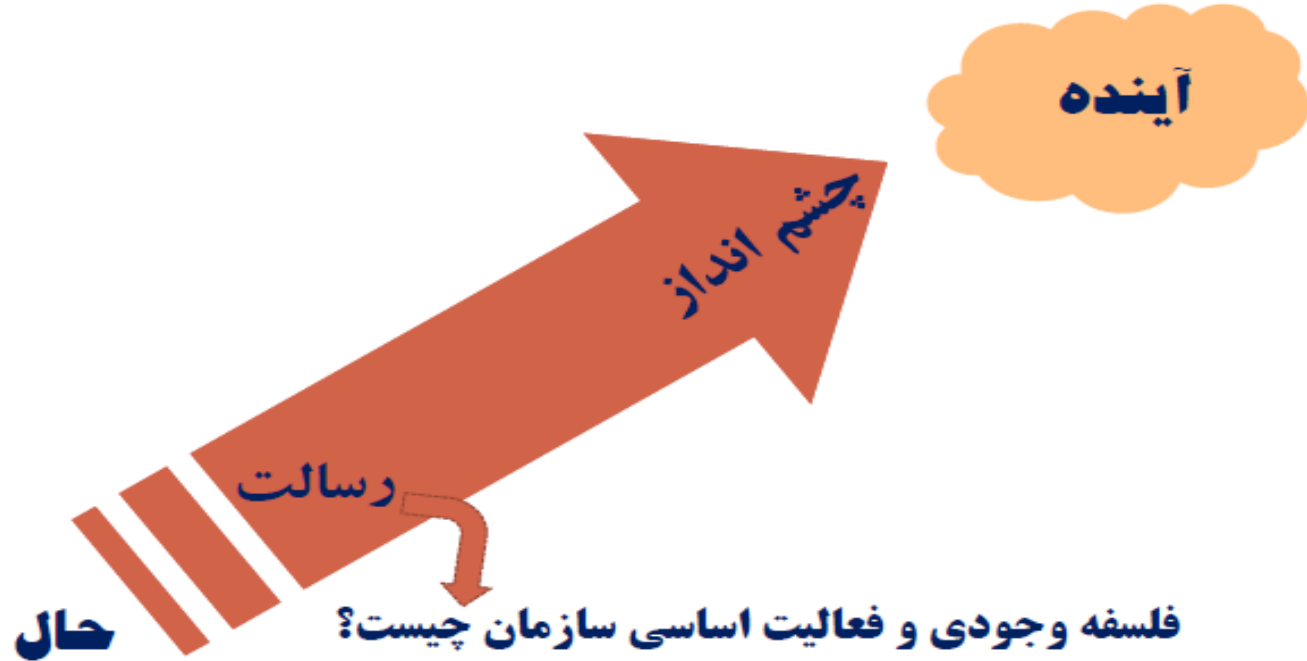
چشم انداز یک سازمان منبث از ارزشهای محوری مندرج در بیانیه رسالت سازمان ، وضع آینده مطلوب و مرجع سازمان را - **در نتیجه تحقق رسالت آن** - توصیف می کند و بدین سان فرصتی برای خلق آینده ای مطلوب و منحصر به فرد (که ممکن است جای دیگری وجود نداشته باشد) را به وجود می آورد.

آرمان (چشم انداز) Vision

- وضعیت آینده ای که سازمان نیل به آن را آرزو دارد .
- تصویری ایده آل از آنچه که ما می خواهیم و می توانیم به آن برسیم .
- تخیل و الهام ، از اجزای بسیار مهم یک آرمانند .
- یک آرمان را می توان هدف نهایی و غایی یک سازمان دانست .
- هدفی که حدود ۱۰ سال وقت برای تحقق آن مورد نیاز است .
- یک آرمان باید عبارتی کوتاه، مختصر و مفید باشد .
- آرمان سازمان باید به سادگی بیان شده و جذاب، دلچسب و گویا باشد .



رابطه رسالت و چشم انداز



*ویژگی های یک چشم انداز خوب :

- (۱) **مدلی ذهنی** از وضعیت آینده است و از این حیث نقشی کلیدی در فرآیند تنظیم و تدوین راهبرد و تحقق آینده مطلوب دارد
- (۲) **قابلیت تبدیل** به واقعیت دارد.
- (۳) **کمال گرایانه** ، منعکس کننده آرمانی والا و بلند پروازانه است(در حد معقول و منطقی)
- (۴) برای **دینفعان مطلوبیت** دارد و **شادی بخش** است
- (۵) با **شرایط کلی سازمان** و زمان تناسب دارد و آمادگی رویارویی با نیازها و فرصت های آینده را میدهد.
- (۶) **آرمان و جهت** را روشن می کند و حال و آینده را به هم پیوند می دهد.

(۷) منبعی الهام بخش است و موجب اشتیاق و تعهد (فردی و جمعی) می شود.

(۸) روشن است و ابهام ندارد.

(۹) حاکی از پیشرفتی غیر قابل تردید است؛ آمیزه ای از جهت گیری بر پایه نیاز و پیش برنده های توسعه است .

(۱۰) افق فراروی سازمان را گسترش می دهد.

(۱۱) وحدت بخش است و کمک می کند که افراد سازمان هایشان را در جهت معقول واحدی قرار دهند.

(۱۲) ذهن را برای توجه به چیزهایی که واقعا مهم هستند و گزینش آنها آماده می سازد.

آرمان (چشم انداز) Vision

هانس هابر و والتر پاپ از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه اینسبراک اتریش، چشم انداز را به منزله یک راهنما می شناسند.

آنها معتقدند: "چشم انداز به مثابه ستاره قطب شمال است. لذا اگر با واقع بینی، فراست و مبتنی بر احساسات، ارزشها و هوشمندی کارکنان یک سازمان تعریف شده باشد، می تواند نقش **یک نیروی جهت دهنده** و یک **عامل یکپارچه** را بازی کند.

یکی از مشخصه های یک کارآفرین و یک مدیر استراتژیک آن است که بتواند چشم انداز خود و سازمانش را در چند جمله واضح بیان کند.

چشم انداز شرکت دوپان فرانسه

شرکت دوپان با برخورداری از کارکنانی قابل و توانا ، فن آوری ، توان حضور در بازار جهانی ، شهرت و اعتبار تجاری و فرآیندهای بازرگانی ، قادر به فعالیتهای قدرتمند رقابتی و رشدی سودمند خواهد بود . هدفهای شرکت تنها به دست انسانهای برجسته ، معتقد و خلاق دست یافتنی است.

وظیفه ما پروراندن محیطی است که در آن روحیه ، توان و تعهد نسبت به پیروزی جان بگیرد ، محیطی که در آن نیروی کار توانا و متنوع این شرکت ، شاهد رشد و موفقیت افراد شرکت باشد ، موفقیتی که رابطه مستقیم با موفقیت شرکت دارد.

چشم انداز دو سازمان ایرانی

یکی از صنایع ایران :

مطرح در جهان ، رقیب در آسیا ، پیشتاز در منطقه در افق ۱۴۰۴

گروه خودرو سازی سایپا :

خودروساز جهانی ، همکار برگزیده خودروسازان جهانی ، انتخاب اول مشتری ایرانی

مأموریت و چشم انداز علمی ایران

❖ مأموریت (Mission)

“نیروی محرک بودن برای حفظ تعالی در جهان”



❖ چشم انداز (Vision)

❖ “درخشش سازمانها و نهاد های علمی ایران ۱۴۰۴ در جهان”

مأموریت و چشم انداز شرکت اینتل

مأموریت

ماموریت محوری **اینتل** عبارت است از تأمین سنگ بنای اقتصادی اینترنتی و انجام تلاش های برانگیزنده برای سودمند ساختن اینترنت. در حال حاضر آنچه که در مرکز توجه کاربران قرار دارد ، متصل بودن است. ما به بسط توانایی های پلت فرم PC و اینترنت یاری می دهیم.



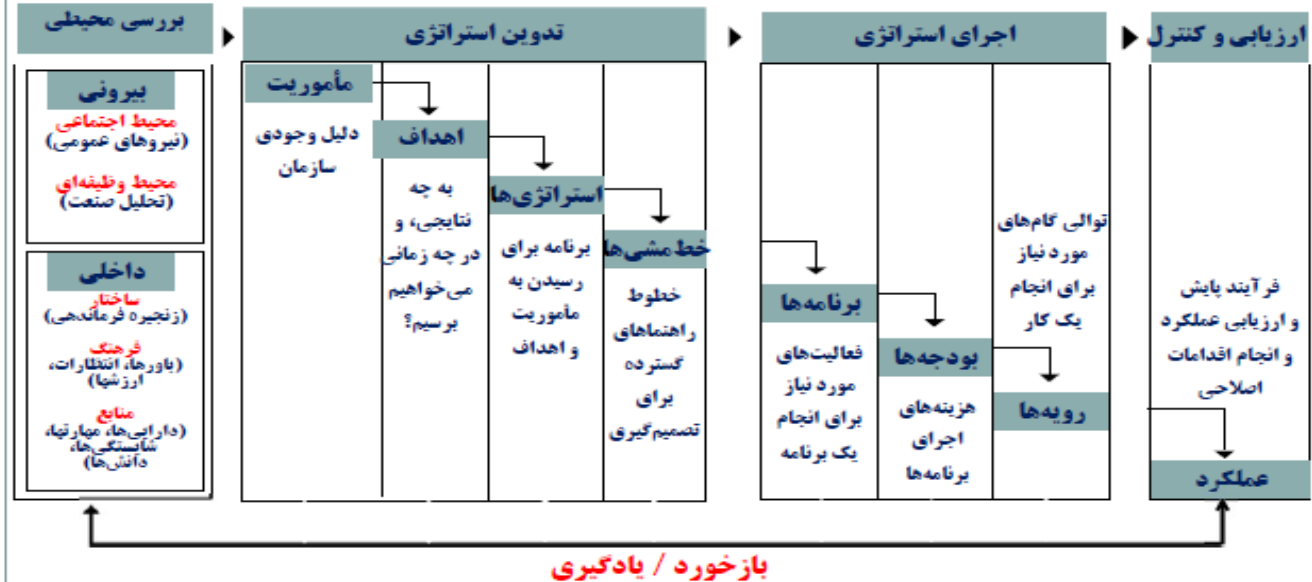
چشم انداز

چشم انداز ما ، حضور در یک میلیارد کامپیوتری که در سراسر جهان به هم متصلند، میلیون ها سرور و تریلیون دلار تجارت الکترونیک است.

چشم انداز و مأموریت مایکروسافت

توانمند سازی انسانها از طریق نرم افزارهای
شگفت انگیز در هر زمان ، هر مکان و بر روی
هر ماشین

مدل مدیریت استراتژیک (دیوید)



Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9e, 2004

مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید چیست؟

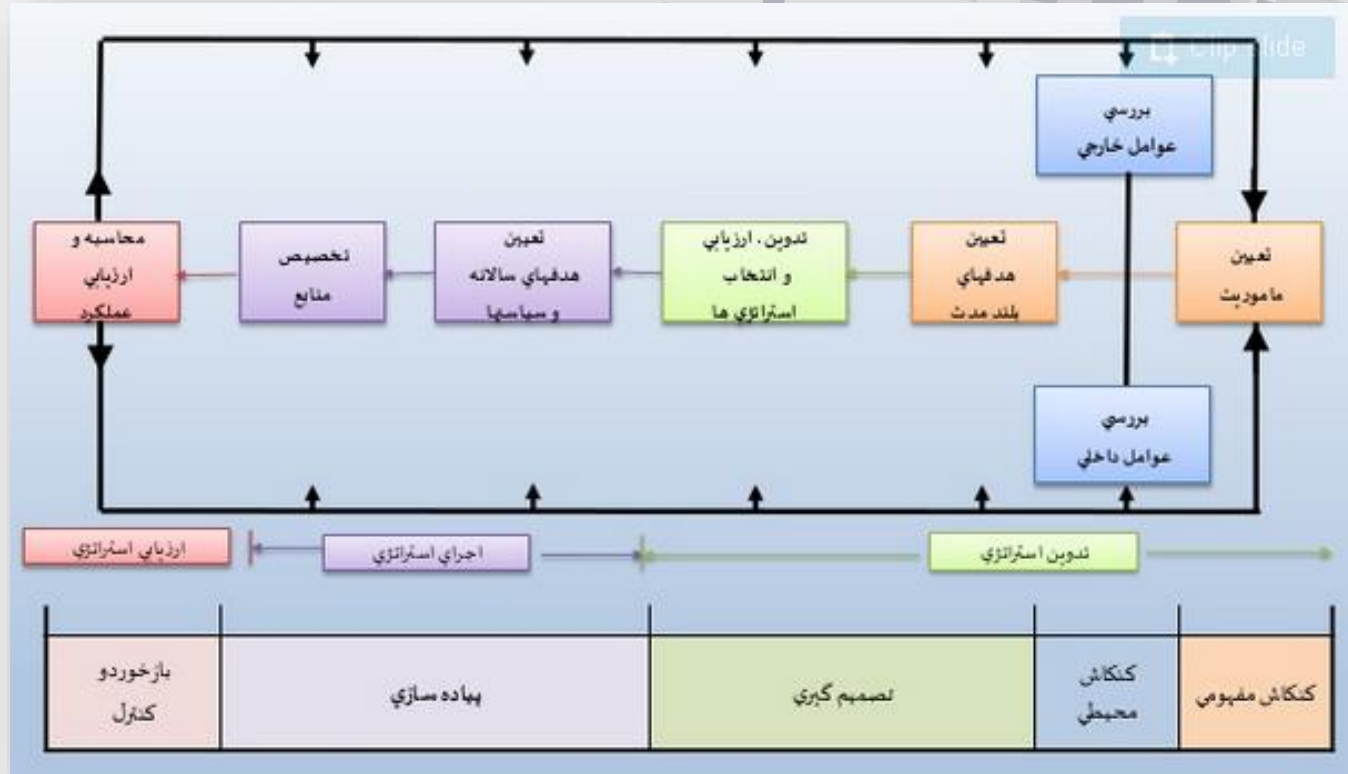
یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین مدل‌های برنامه ریزی سازمانی می‌باشد که مدیران سازمان‌ها با استفاده از این مدل استراتژیک به برنامه ریزی می‌پردازند. در واقع برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت در سازمان‌ها بایستی به تغییراتی که در بیرون سازمان و درون سازمان رخ می‌دهد توجه داشت. به همین دلیل امروزه در اکثر سازمان‌ها از برنامه ریزی استراتژیک برای افزایش عملکرد، توانمندی‌ها و بقای طولانی مدت سازمان استفاده می‌کنند.



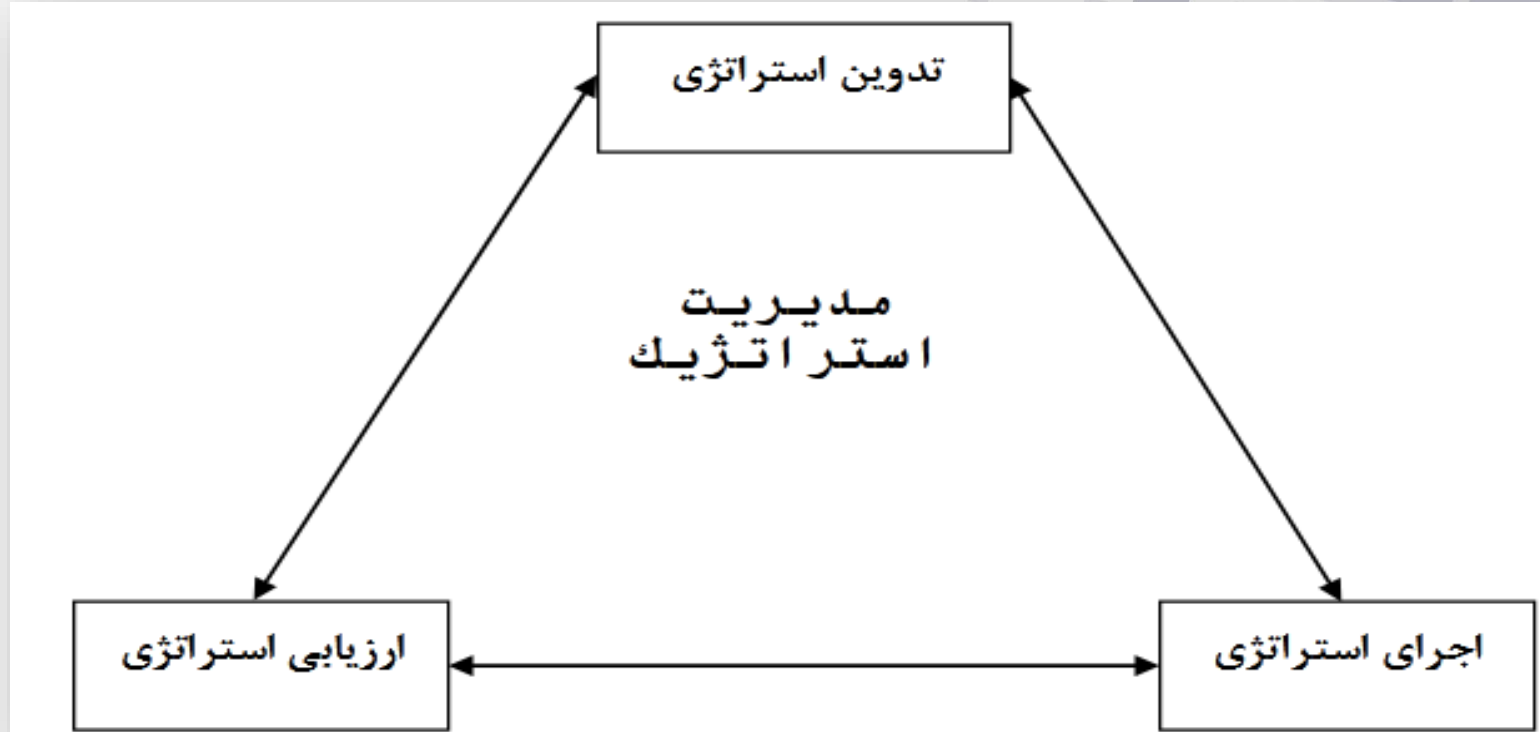
مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید چیست؟

این برنامه ریزی به نوعی با ارزیابی و در نظر گرفتن تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی به شناسایی جایگاه سازمان مورد نظر می‌پردازد. یکی از نکاتی که باید بدانید: اینست که برنامه ریزی استراتژیک برای یک سازمان در پیشبرد اهداف در بازار رقابتی تاثیر گذار است. به همین منظور مدیران و افرادی که به فکر برنامه ریزی استراتژیک سازمانی هستند بایستی به گونه‌ای استراتژیک فکر کنند تا انرژی سازمانی به هدر نرود و آسیبی برای زیست محیطی نداشته باشد. از این رو سازمان‌ها توانستند با مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید راه و الگوی جدیدی را برای مدیریت و تدوین استراتژی پیدا کنند.





منبع: دیوید آر. فرد. ۱۳۸۲. ★



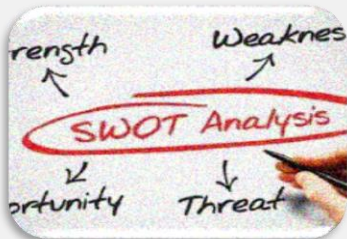
مرحله اول: تدوین استراتژی

تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد استراتژی‌ها و انتخاب از بین مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است. **چشم‌انداز** شرکت توصیف آن چیزی است که شرکت می‌تواند بشود. مدیر عاملانی که چشم‌انداز شفاف و روشنی دارند، اغلب به عنوان رهبرانی پویا و الهام‌بخش شناخته می‌شوند. **مأموریت** عبارت است از ارزش‌ها، اعتقادات، آرزوها و اولویت‌های فلسفی که تصمیم‌گیرنده استراتژیک به آنها متعهد است. یکی از ابزارهای اصلی در **تحلیل نقاط قوت و ضعف** درون سازمان با فرصت‌ها و تهدیدات بیرون شرکت ماتریس **SWOT** می‌باشد. موضوعات تدوین استراتژی شامل تصمیم‌گیری در مورد ورود به یک کسب و کار جدید، ترک یک کسب‌وکار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع‌سازی، ورود به بازارهای بین‌المللی، ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها است.

مرحله اول: تدوین استراتژی

در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام های زیر برداشته می شود:

- اهداف، مأموریت ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می گیرد.
- عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها مشخص می شود.
- عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می شود.
- اهداف غایی بر اساس فرصت ها و نقاط قوت تدوین می شود.
- تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش هایی اجرایی تدوین می شود.
- روش های تحقق اهداف در زمینه های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت عملیاتی مشخص می شود.



مرحله دوم: اجرای استراتژی

- در مرحله اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می شود. بدیهی است استراتژی هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. اجرای استراتژی مستلزم تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خطمشی‌ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه‌بندی، توسعه و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و مرتبط ساختن جبران خدمات کارکنان به اهداف سازمانی است.



مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

استراتژی می تواند عامل موفقیت یا عدم موفقیت و بقا ورشد سازمان شود. به همین دلیل ارزیابی و کنترل استراتژی ها امری مهم و حیاتی محسوب می شود. ارزیابی و کنترل استراتژی ها آخرین فعالیت در فرایند مدیریت استراتژیک است. در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار میدهد.



مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

- از نظر دیوید فاز ارزیابی استراتژی شامل مشخص کردن مکانیزم ارزیابی استراتژی بکار رفته است، که بقول معروف همان وظیفه کنترل را تداعی می کند (مدیران به شدت باید بدانند کدام سطح بخوبی فعالیت نمی کند).
- مدیران عملیاتی باید از عواقب منفی اجرای نادرست فرآیند های مدیریت استراتژیک آگاه باشند تا بتوانند کارکنان را تصحیح کنند در این مرحله مشارکت مدیران ارشد دیگر ضرورتی ندارد.



مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

یک سیستم کنترل استراتژیک موثر باید ویژگی های زیر را داشته باشد:

۱. انعطاف پذیر باشد تا بتواند به مدیران اجازه واکنش لازم در رخداد های غیر منتظره را بدهد.

۲. اطلاعات مورد نیاز مدیران را به موقع در اختیار آنان قرار دهد.

۳. باید اطلاعات صحیحی را که تصویر واقعی از عملکرد سازمانی حاصل می کند، ارائه دهد.



مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

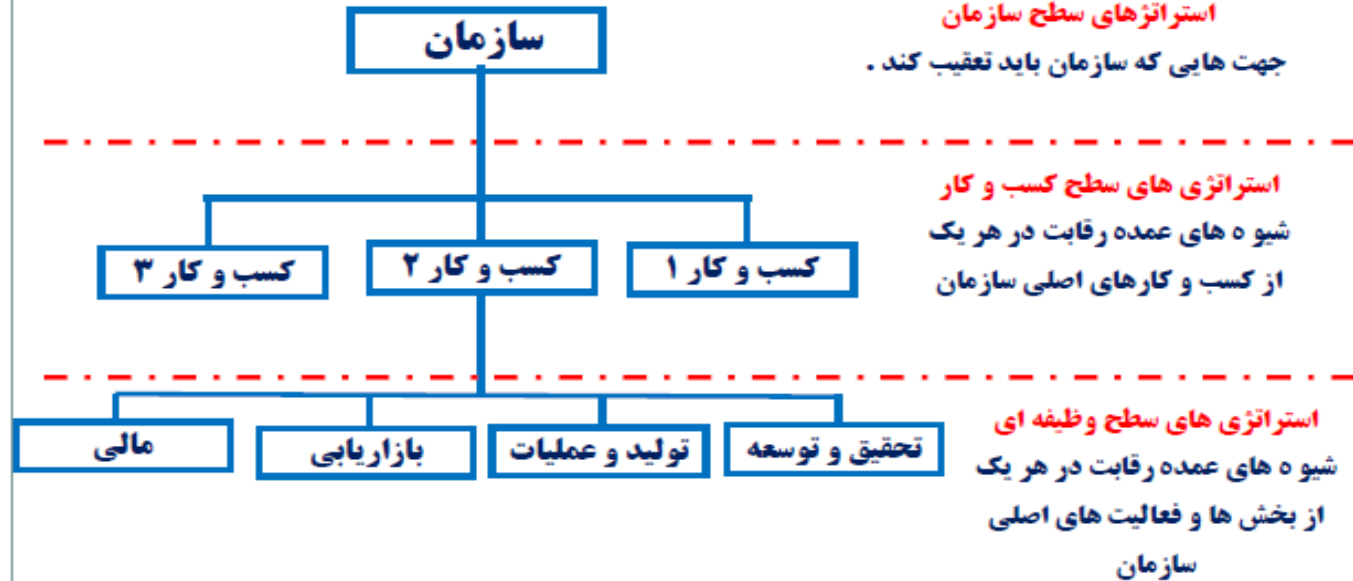
سه فعالیت اساسی در ارزیابی استراتژی عبارتند از:

- اندازه‌گیری عملکرد
- انجام اقدامات اصلاحی
- بازیابی عوامل درونی و بیرونی که اساس استراتژی‌های فعلی هستند.

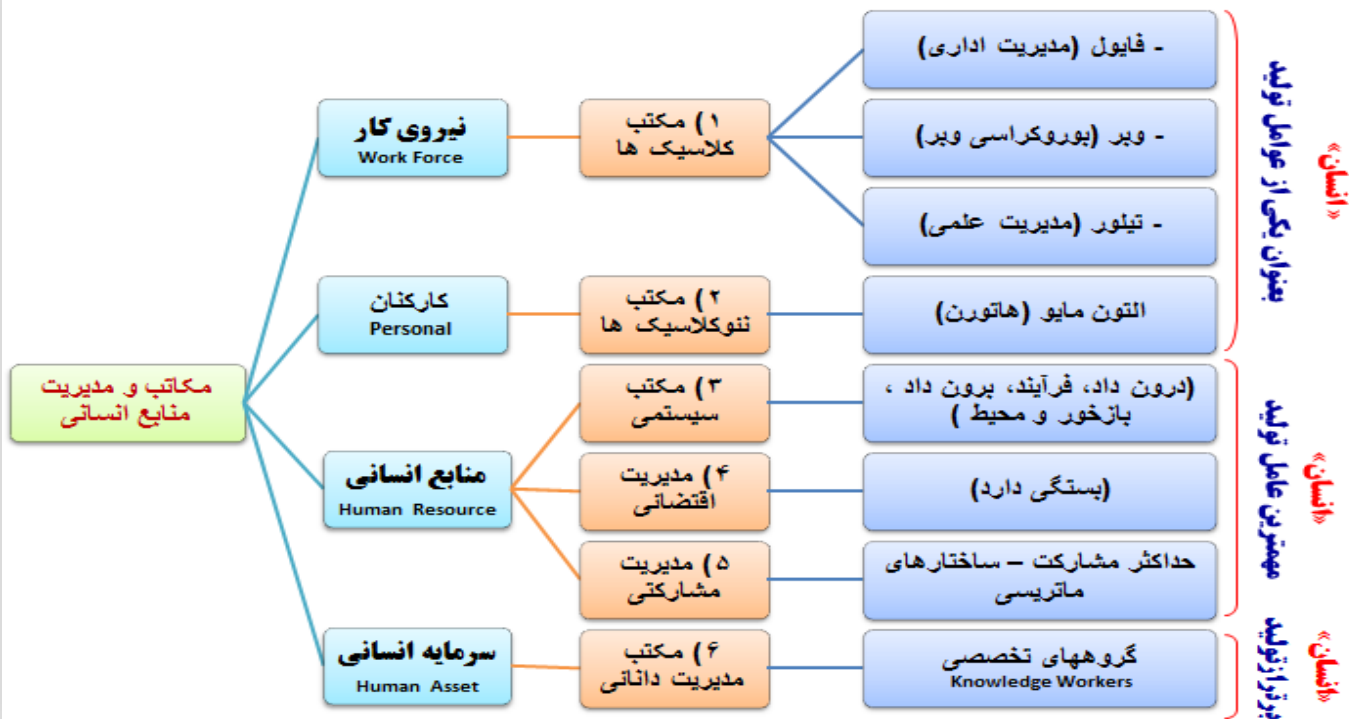




سطوح مدیریت استراتژیک



سیری بر مکاتب مدیریت و نوع نگاه آنها بر منابع انسانی در طول تکوین



*مدیریت استراتژیک

۱- مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه (همه جانبه) که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد (فرد آر. دیوید).



۲- استراتژی مجموعه اقدامات، برنامه‌ها، روشها، سیاستها، تلاش‌ها، کوشش‌ها و رویکردهای سازمان جهت رسیدن به **وضع مطلوب** می‌باشد.

۳- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات متنوع و پیچیده، که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلند مدت خود دست یافته و بقاء خود را در محیط دائماً در حال تغییر حداقل حفظ کند.

۴- مدیریت استراتژیک، علم هماهنگی و انطباق با محیط دائماً در حال تغییر امروزی است.

مزایای مدیریت استراتژیک

- باعث می شود که شرکت از **فرصت ها** آگاهی یابد، آنها را بشناسد، اولویت بندی کند و از آنها بهره برداری نماید.
- اثرات **شرایط نامطلوب** و **تغییرات نامساعد** را به حداقل ممکن می رساند.
- برای ایجاد **هماهنگی و اعمال کنترل** بر فعالیت ها، چارچوبی مناسب ارائه می کند.
- برای شرکت این امکان را به وجود می آورد تا **زمان و منابع** را به شیوه ای **اثربخش تر** به فرصت های شناخته شده تخصیص دهد.
- موجب می شود که تصمیمات اصلی به گونه ای گرفته شود که هدفهای بلندمدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.
- باعث می شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب الاجل گرفته می شود، گردد.
- برای ایجاد ارتباط بین کارکنان شرکت چارچوبی ارائه می کند.
- برای حل مسائل و سود جستن از فرصت ها، روشی ارائه می کند که مبتنی بر همکاری، انسجام و شور و علاقه (به کار و سازمان) است.

مزایای مدیریت استراتژیک

- به شرکت دیدگاهی عینی می‌دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.
- آینده‌نگری و فکر درباره آینده را تقویت می‌کند.
- موجب تقویت نگرش خوشبینانه نسبت به تغییر می‌گردد.
- باعث می‌شود که مدیریت شرکت از نوعی نظم و رسمیت برخوردار گردد.
- به سازمان کمک می‌کند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود.
- مبنایی ارائه می‌کند تا بتوان بدان وسیله مسئولیت یکایک افراد را به صورتی مشخص تعیین کرد.



نمودار جریانی فرآیند مدیریت استراتژیک



فاز ۱: طرح ریزی (برنامه ریزی)

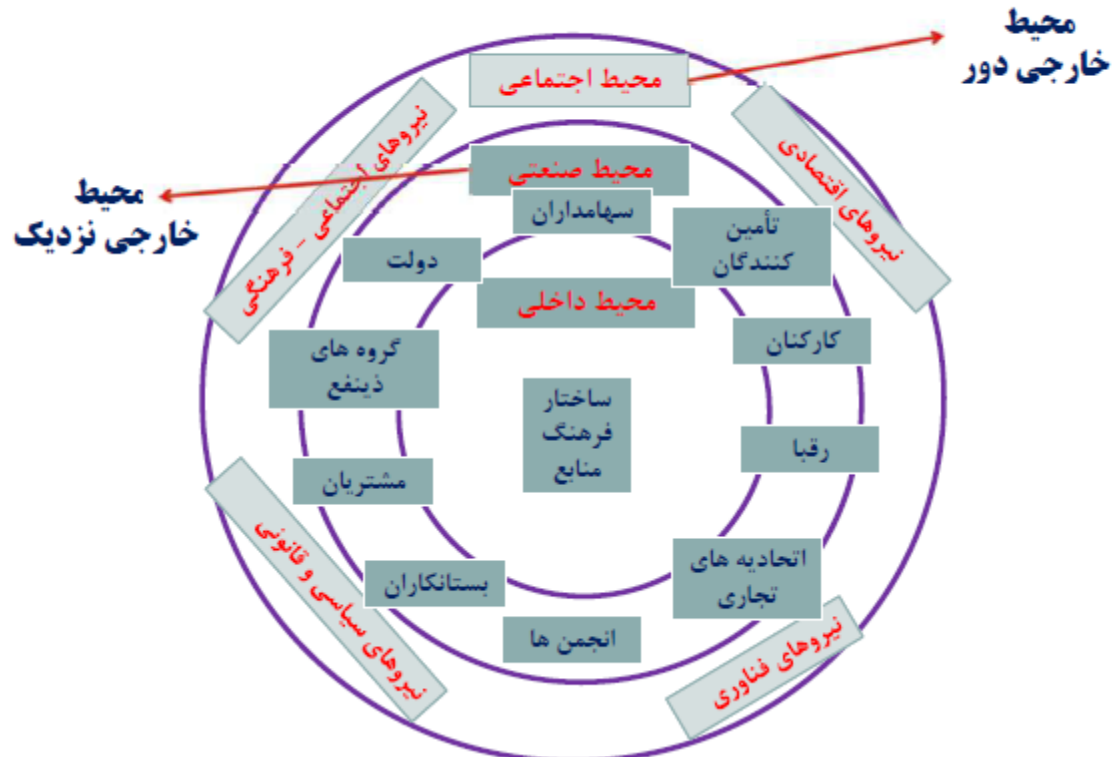
نمودار جریانى فرآیند مدیریت استراتژیک - ادامه



بررسی محیطی (Environmental Scanning)

بررسی محیطی عبارت است از **پایش**، **ارزیابی** و **انتشار** اطلاعات از محیط های داخلی و خارجی (برون سازمانی) به افراد کلیدی سازمان به منظور اجتناب از غافلگیری های استراتژیک و حصول اطمینان از سلامت سازمان در افق بلندمدت.

بررسی محیطی (Environmental Scanning)



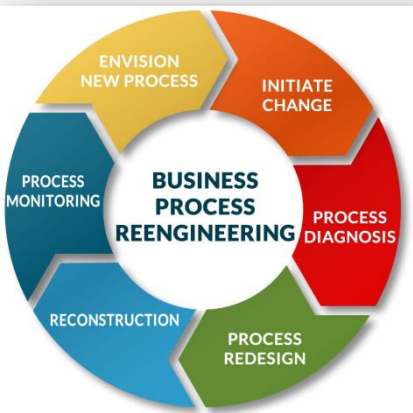
مهندسی مجدد فرآیندها (Business Process Reengineering)

مهندسی مجدد فرآیندها - Business Process Reengineering

مهندسی مجدد به معنی بازاندیشی بنیادین و **طراحی مجدد ریشه ای** فرآیندها به منظور دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد از قبلی هزینه، کیفیت، سرعت و خدمت است.

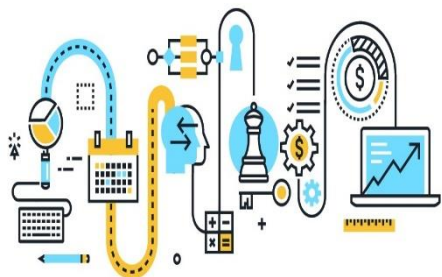
این مفهوم توسط **مایکل همر** در سال ۱۹۹۰ معرفی گردید و مورد استقبال تمامی مدیران در سراسر دنیا قرار گرفت.

"مهندسی مجدد" روندی است که در آن وظیفه های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندها اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین سازمان از حالت "**وظیفه گرایی**" به سوی "**فرآیند محوری**" حرکت می کند و این امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می گردد.



اصول اجرای BPR (نسخه اولیه)

- * سازمان دهی کارکنان بر مبنای فرآیندها جایگزین سازماندهی بر مبنای وظایف شود.
- * کارکنان به جای انجام یک وظیفه، برای انجام تمام وظایف یک فرآیند آموزش ببینند.
- * در هر فرآیند، یک "صاحب فرآیند" ایجاد شود که وظیفه اش نظارت بر اجرای بهینه فرآیند باشد.
- * کارکنان با وظایف مکمل، حتی با مهارت های متفاوت، کارها را به یک ناظر مشترک تحویل دهند.
- * فناوری اطلاعات یک توانمندساز کلیدی برای اجرای BPR است.



عوامل موثر در موفقیت پروژه های مهندسی مجدد

موفقیت یا شکست پروژه های مهندسی مجدد به عواملی از قبیل: حمایت و **تعهد مدیریت** ارشد، مدیریت تغییر، چشم انداز و جهت گیری استراتژیک، درک اصول و مفاهیم مهندسی مجدد، مدیریت پروژه، ترکیب تیم مهندسی مجدد، متدولوژی مدون، بهره گیری از فناوری اطلاعات، پیاده سازی و اجرا و **مشارکت کارکنان** وابسته است؛ بدان معنا که توجه یا بی توجهی به هر یک از این موارد می تواند سرنوشت پروژه را تحت تاثیر قرار دهد.

اساس مهندسی مجدد بر بررسی های مرحله ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز عملکرد کسب و کار کنونی اند. اکثر شرکت ها انباشته از مقررات نانوشته ای هستند که از دهه های پیشین برجا مانده اند. این مقررات بر پایه فرض هایی درباره **فناوری**، کارمندان و **اهداف** سازمان به وجود آمده اند که دیگر کاربرد ندارند. تا هنگامی که شرکت ها این گونه مقررات را از سر خود باز نکنند، هرگونه بازسازی و نوسازی بی تاثیر بوده و همانند گردگیری میز و صندلی های ساختمان های ویرانه خواهد بود.

عوامل موثر در موفقیت پروژه های مهندسی مجدد

مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی های گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام های موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روش های دیرپا و کهنه و دستیابی به روش های تازه ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند.

* **چهار عنصر کلیدی** در این تعریف عبارتند از:

- تفکر بنیادین
- طراحی ریشه ای
- نتایج شگفت انگیز
- فرآیند

عناصر کلیدی در تعریف مهندسی مجدد

* تفکر بنیادین

یعنی ترک پیش فرض های پذیرفته شده در مورد کار، به فراموشی سپردن نحوه انجام کار در گذشته و در پاسخ به این پرسش اساسی که شرکت "چه کاری" را و "چگونه" باید انجام دهد.

* طراحی ریشه ای

بارطراحی ریشه ای یعنی کاری را از پایه و اساس دوه طراحی کردن. مهندسی مجدد بر پا کردن شرکتی جدید و نو با ساختاری تازه را در نظر دارد.

* نتایج شگفت انگیز

هدف مهندسی مجدد دستیابی به جهشی چشمگیر است. فقط هنگامی که تحولی اساسی در نظر باشد، باید به سراغ مهندسی مجدد رفت، مهندسی به دنبال اصلاحات و بهبودهای بزرگ است.

عناصر کلیدی در تعریف مهندسی مجدد

* فرآیند

مجموعه گام هایی است که یک یا چند درونداد را به کار گرفته و بروندادی می آفرینند که برای مشتری سودمند و خواستنی است. به عبارت دیگر، یک ترتیب مشخص از فعالیت های کاری بر طبق زمان و مکان با شروع و خاتمه و شناسایی ورودی و خروجی ها به صورت شفاف. فرآیند ممکن است ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا ساختار نیافته باشد. در فرآیندهای ساختاریافته یک سری قوانین یا منطق مشخص بر توالی فعالیت ها حاکم است و این امر در فرآیندهای نیمه ساختاریافته کمتر و در فرآیندهای ساختار نیافته یا بدون ساختار به میزانی ناچیز است یا به طور کلی وجود ندارد. در هر صورت هر چه فرآیند ساختاریافته تر باشد، اتوماسیون می تواند راحت تر، دقیق تر و قابل اعتمادتر باشد.

انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد

- تغییرات واحدهای کاری از قسمت‌های اجرایی به گروه‌های فرایندی
- تغییرات مشاغل از وظایف ساده به کار چندبعدی
- تغییرات مربوط به نقش‌های شخص، از شخص تحت‌نظارت به شخص صاحب‌اختیار
- تغییرات مربوط به آمادگی برای کار از آموزش به تحصیلات رسمی
- تغییرات معیارهای عملکرد و پرداخت دستمزد از فعالیت به نتیجه فعالیت
- تغییرات ملاک ترفیع از عملکرد به توانایی
- تغییرات در مدیران، از سرپرست به مربی
- تغییرات ساختار سازمانی از سلسله‌مراتبی به مسطح

ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

- یکپارچگی مشاغل
- کارمندمحوری
- جریان طبیعی فرایندها
- ارجاع منطقی امور
- کاهش بازرسی و کنترل
- کاهش موارد اختلاف
- امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی
- ارتقا و تقویت سرمایه‌های سازمانی

تفاوت‌های طراحی مجدد و مهندسی مجدد

واژه‌های طراحی مجدد (Redesign) و مهندسی مجدد (Reengineering) گاهی اوقات به‌جای یکدیگر بکار می‌روند؛ اگرچه نتایج موردنظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می‌رسند اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند؛ فرایند طراحی مجدد روشی **سیستماتیک** است که درصدد تسهیل و **ساده کردن فرایندهای فعلی** شرکت است در حالیکه مهندسی مجدد فرایندهای جدیدی ایجاد می‌نماید و باعث تغییرات ریشه‌ای و **نواورانه** در شیوه‌های کسب‌وکار می‌گردد. کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرایند هنگامی اتفاق افتاده‌است که تقریباً ۱۰ الی ۲۰ درصد جریان کار تغییر یابد و مهندسی مجدد هنگامی اتفاق افتاده‌است که ۷۰ الی ۱۰۰ درصد فرایندهای کار تغییر یافته باشند.

REDESIGN

تفاوت های طراحی مجدد و مهندسی مجدد

طراحی مجدد فرایند	مهندسی مجدد فرایند
پیشرفت های تدریجی	تغییر ناگهانی و ریشه ای
ممکن است شامل اصلاح کار گردد.	کار به صورت بنیادی مجدداً ساختار می یابد.
قوانین را اصلاح می کند.	قوانین را می شکند.
فرایند فعلی را تسهیل می کند.	فرایند جدید ایجاد می شود.
ممکن است به تکنولوژی وابسته باشد.	عمدتاً به تکنولوژی وابسته است.
نوعاً مزایای آن کم است.	نوعاً مزایای آن زیاد است.
درصد ریسک آن کم یا متوسط است.	درصد ریسک آن بالاست.
کاهش هزینه ها در آن کم تا متوسط است.	کاهش هزینه ها در آن زیاد است.

یک مثال معروف برای مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار

مایکل هامر (Michael Hammer) پیشنهاد یک تغییر اساسی را به شرکت فورد (Ford) ارائه داد: فاکتورهای فروش را حذف کنید. در این فرایند جدید، دیگر لازم نبود که خریدار یک نسخه از فرم خرید را به بخش اداری بستانکار بفرستد. در عوض او میتواند سفارش خود را در پایگاه داده‌های آنلاین ثبت کند. وقتی که کالای موردنظر به فروشگاه رسید، فروشنده چک می‌کند که این فرم خرید در سیستم وجود دارد یا نه. در سیستم قدیمی فروشنده به این فرم دسترسی نداشت. اگر کالا با فرم همخوانی داشت، او کالا را قبول و آن را در سیستم شرکت ثبت می‌کند. اگر همخوانی نداشت، کالا بازگردانده می‌شود. هامر گزارش داد که فورد سود زیادی از این تغییر به‌دست آورده است و تقریباً ۷۵ درصد نیروی کار در بخش حسابداری و امور مالی کاهش یافته‌اند.

طراحی و تحلیل فرایندها

- به منظور اجرای پروژه‌های مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار در یک سازمان نیازمند **مدیریت حجم عظیمی از اطلاعات در رابطه با داده‌ها، فرایندها و سیستم‌ها** هستیم و این مساله گزینش و به‌کارگیری نرم‌افزاری مناسب جهت پشتیبانی از مهندسی مجدد فرایندها را لازم می‌سازد. در غیر این صورت مدیریت این اطلاعات امری سخت خواهد بود.
- فناوری اطلاعات ابزارهای متعددی را برای کمک پیش از **طراحی فرایندها** و در هنگام طراحی فرایندها توسعه داده است. چند نمونه از این ابزارها، کارکردهای مختلف و زبان‌ها، ابزارهای مدل‌سازی، شبیه سازی و تحلیل فرایندها هستند که پشتیبانی می‌کنند.

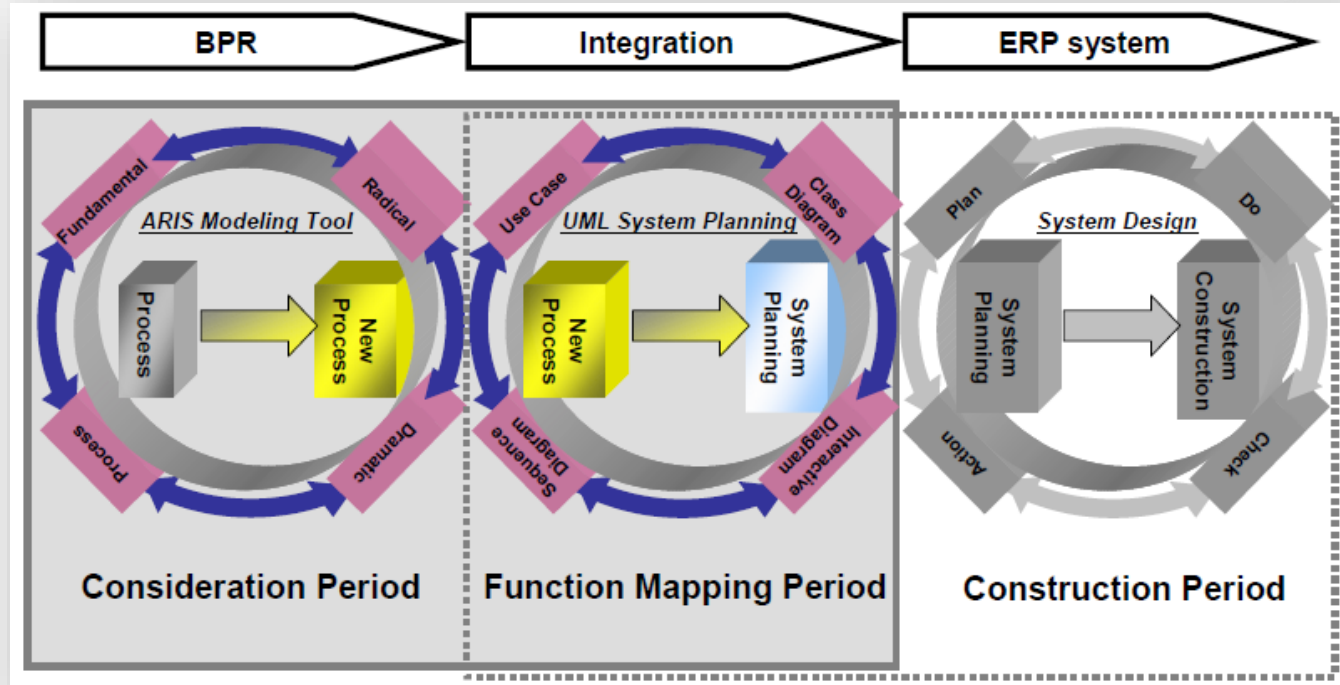
مهندسی مجدد و سیستم های یکپارچه ساز سازمان (ERP)

زیر ساخت ها و سازماندهی کسب و کارهای امروزی به پشتیبانی فرایندهای حساس متکی است. از آن جایی که فرایندها بلوک سازنده موفقیت سازمان اند، فناوری های اطلاعاتی که بر مدیریت فرایند متمرکز می شوند، می توانند ابزار خوبی برای کمک به سازمان ها در راه رسیدن به چشم اندازها و بهبود جایگاه رقابتی شان باشند. یکی از راه حل هایی که در دو دهه گذشته به منظور

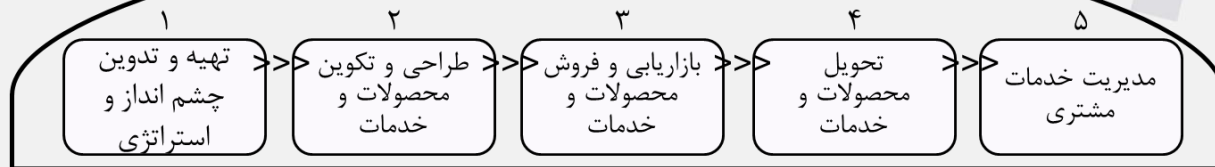
بهبود فرایندها مورد توجه کسب و کارها قرار گرفته سیستم های مدیریت منابع سازمان (ERP) هستند.

سیستم های ERP، سیستم هایی پیش ساخته اند، برای انطباق بهتر بین این کاربرد پیش ساخته و نیازهای سازمان، پارامترهای زیادی می بایست در ERP تنظیم شود. هرچه یک کاربرد ERP، پارامترهای بیشتری داشته باشد انعطاف بیشتری در انطباق با فرایندهای سازمان خواهد داشت. در عین حال در سیستم های ERP امروزی مدل گردش کار به طور مشخص قابل مشاهده نیست چرا که کاربردها و جداول پارامترسازی شده است.

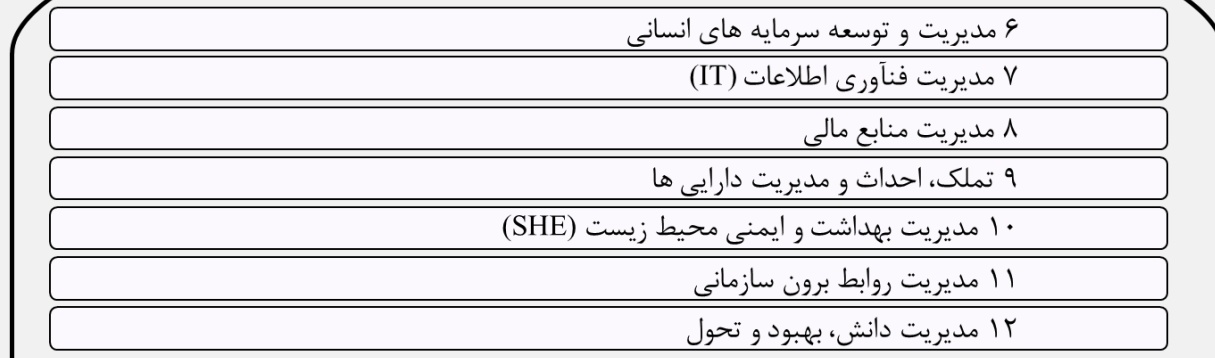




فرآیندهای عملیاتی



فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی



تجزیه و تحلیل عوامل داخلی



ماتریسهای تحلیل محیط استراتژیک

ارزیابی عوامل بیرونی

External Factors Evaluation

ارزیابی عوامل داخلی

Internal Factors Evaluation

خلاصه تحلیل عوامل خارجی شرکت می‌تاگ

فرصت‌ها	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
انسجام و اتحاد اقتصادی جامعه اروپایی	0.2	4	0.8
تمایل گروه‌های مختلف جمعیتی به لوازم خانگی با کیفیت	0.1	5	0.5
توسعه اقتصادی آسیا	0.05	1	0.05
باز شدن راه ورود به بازار اروپای شرقی	0.05	2	0.1
روند تغییر به سمت تشکیل «فروشگاه‌های برتر»	0.1	2	0.2
تهدیدات	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
افزایش مقررات دولتی	0.1	4	0.4
رقابت شدید در آمریکا	0.1	4	0.4
حضور قدرتمند شرکت ویرپول و الکترولوکس در سطح دنیا	0.15	3	0.45
تولید محصولات جدید و پیشرفته	0.05	1	0.05
شرکت‌های لوازم خانگی ژاپنی	0.1	2	0.2
جمع	1		3.15

تحلیل و انتخاب استراتژیک SWOT

نقاط قوت و ضعف
فرصت ها و تهدیدات
(تحلیل SWOT)

انتخاب استراتژیک

- سطح شرکتی
- سطح کسب و کار
- سطح وظیفه ای

ماتریس SWOT

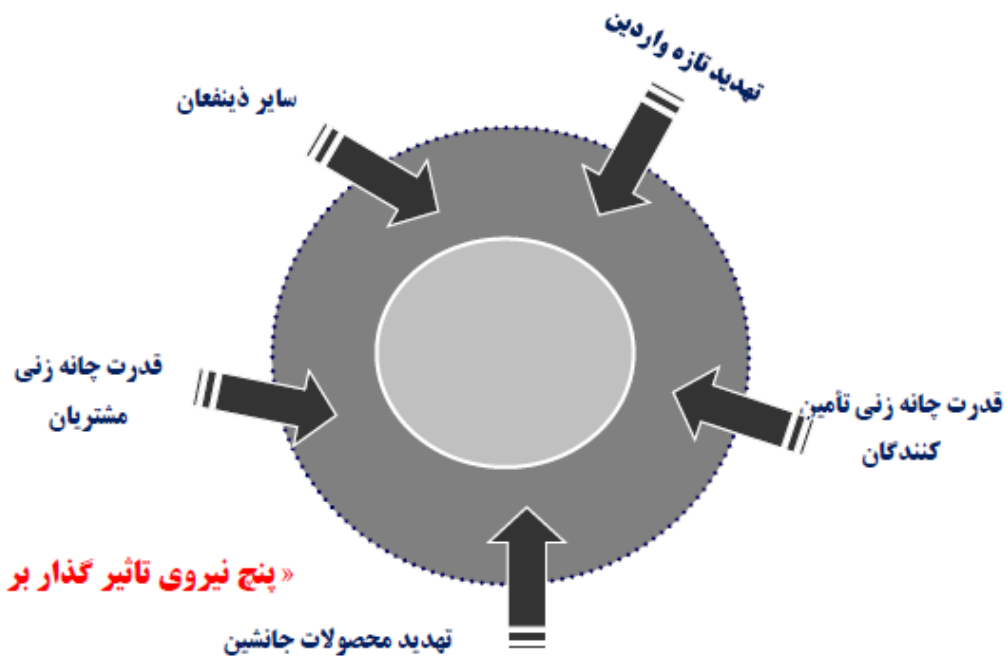
W نقاط ضعف را فهرست کنید.	S نقاط قوت را فهرست کنید.	
WO <u>استراتژی های WO</u> با بهره گیری از فرصت ها، نقاط ضعف را از بین ببرید.	SO <u>استراتژی های SO</u> با بهره گیری از نقاط قوت، درصد بهره برداری از فرصت ها برآید.	O فرصت ها را فهرست کنید.
WT <u>استراتژی های WT</u> نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید.	ST <u>استراتژی های ST</u> برای احتراز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده کنید.	T تهدیدات را فهرست کنید.

محیط صنعتی Industrial Environment

محیط صنعتی عناصر یا گروه هایی (ذینفعان) را شامل می شود که **بطور**
مستقیم بر سازمان **تأثیر گذاشته** و همچنین بطور متقابل از سازمان **تأثیر**
می پذیرد.

تحلیل محیط صنعتی یک بررسی عمیق کلیدی محیط نزدیک سازمان
است.

تکنیک آنالیز محیط نزدیک (روش پورتر)



محیط اجتماعی Social Environment

محیط اجتماعی شامل نیروهای عمومی می باشد که بطور مستقیم بر روی فعالیت های **کوتاه مدت** سازمان تأثیر نمی گذارد ، لیکن به مرور در **تصمیمات بلندمدت** سازمان تأثیرگذارند .

متغیرهای مهم محیط اجتماعی

۱-متغیرهای اقتصادی	۲-متغیرهای فناوری
روند تولید ناخالص داخلی	بودجه تحقیقاتی کشور
نرخ سرمایه گذاری و بازده سرمایه	کل سرمایه گذاری صنعت جهت R&D
عرضه پول	شیوه تولید محصولات جدید
روند و سطوح بیکاری	میزان کوشش و تلاش جهت بهبود تکنولوژی
هزینه انرژی و میزان دسترسی به انرژی	میزان رشد صنعت
روند بازار بورس	میزان دسترسی به نیروی کار دانشگر
امنیت سرمایه گذاری	تکنولوژی حمل و نقل
نرخ تورم	محصولات جدید
وجود اعتبار	حفاظت از حق امتیازات
سطح درآمد قابل تصرف	توسعه و بهبود محصولات از طریق اتوماسیون
میل به مصرف بیشتر	تکنولوژیهای نو
نرخ بهره	قابلیت های دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی

متغیرهای مهم محیط اجتماعی

۳-متغیرهای سیاسی و قانونی	۴-متغیرهای اجتماعی-فرهنگی
قوانین حمایتی دولت	تغییرات سبک زندگی مردم و توقع از زندگی
قوانین مالیاتی	انتظارات شغلی
قوانین مربوط به تجارت خارجی	تغییرات در نظر مصرف کننده
قوانین کار و استخدام	نرخ ازدواج
میزان ثبات دولت	نرخ طول عمر، میزان زاد و ولد و نرخ رشد جمعیتی
نرخ بهره بانکی	توزیع سنی جامعه
میزان یارانه های دولتی	قدرت خرید مردم
استانداردهای داخلی	نحوه توزیع ثروت
کوشش انجام شده جهت عضویت در WTO	رعایت اصول اخلاقی و مسئولیت های اجتماعی
تأثیرات بازار بورس	نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی)
قوانین محیط زیست	برنامه های تأمین اجتماعی
قوانین مربوط به نام و نشان تجاری محصولات	نگرش نسبت به تجارت
سیاست گذاری در تعرفه ها	سطح تحصیلات

♣ انواع استراتژی

♣ ۱- استراتژیهای یکپارچگی (Integration Strategies)

♣ ۲- استراتژیهای تمرکز (Focused strategies)

♣ ۳- استراتژیهای تنوع (Diversification Strategies)

♣ ۴- استراتژیهای تدافعی (Defensive Strategies)

استراتژی های شرکتی Corporate-Level Strategies

یکپارچگی به جلو	استراتژی های یکپارچگی Integration Strategies
یکپارچگی به عقب	
یکپارچگی افقی	
رشد در بازار	استراتژی های تمرکز (نفوذ) Concentration Strategies
توسعه بازار	
توسعه محصول	
تنوع همگون	استراتژی های تنوع Diversification Strategies
تنوع افقی	
تنوع ناهمگون	
مشارکت	استراتژی های تدافعی Defensive Strategies
کاهش	
واگذاری	
ترکیب/ادغام	
انحلال	

دلایل اندازه گیری عملکرد سازمان

- ۱- بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژیها
- ۲- کنترل فعالیتها و بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی
- ۳- انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم گیری
- ۴- دقت استنباط های لازم در سازمان و کمی کردن شاخص های بهبود مستمر
- ۵- مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره های گذشته
- ۶- بازده عملکرد مدیران و دست اندرکاران
- ۷- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت ها و ضعف های عملکرد
- ۸- زمینه سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان
- ۹- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی

استراتژیهای یکپارچگی

۱-۱- یکپارچگی به جلو

Forward integration – consumers

۱-۲- یکپارچگی به عقب

Backward integration - suppliers

۱-۳- یکپارچگی افقی

**Horizontal integration – parallel
organization**

استراتژیهای یکپارچگی: ۱-۱- یکپارچگی به جلو

بدست آوردن
مالکیت و
یا افزایش کنترل
مراکز
عرضه کالا و خدمات

+

تعریف

تملک و یا افزایش کنترل بر روی
توزیع کنندگان و خرده فروشان



مثال

شرکت جنرال موتورز مالکیت ۱۰٪ از واسطه های فروش خودرو را در اختیار
خود می گیرد.

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه سازی رو به جلو ثمر بخش است؟

- ✓ توزیع کنندگان غیر قابل تکیه، پر هزینه و یا در تأمین نیازهای سازمان ناتوان باشند.
- ✓ توزیع کنندگان کیفی غیر قابل دسترس باشند.
- ✓ وقتی رشد چشمگیری برای بازار پیش بینی می شود.
- ✓ وقتی ثبات کار بسیار اهمیت داشته باشد.
- ✓ کار توزیع، حاشیه سود بالایی دارد.

استراتژیهای یکپارچگی: ۱-۲- یکپارچگی به عقب

بدست آوردن مالکیت و یا کنترل
تولید کنندگان مواد اولیه - منابع
مورد نیاز سازمان و عرضه کنندگان
آن



تعریف

تمک و یا افزایش کنترل
بر روی شرکتهای تأمین کننده



مثال

تولید کننده مبلمان گاما ، کارخانه چوببری تأمین کننده اش را خریداری کرد.

در چه شرایطی استراتژی رو به عقب ثمربخش است؟

- ✓ تأمین کنندگان غیر قابل تکیه، پرهزینه و یا در تأمین خواسته های سازمان ناتوان باشند.
- ✓ تعداد تأمین کنندگان کم و شرکت های درخواست کننده زیاد باشد.
- ✓ رشد بسیار بالا در بازار
- ✓ سازمان دارای منابع انسانی و سرمایه لازم برای اداره کسب و کار جدید باشد.
- ✓ وقتی ثبات قیمت اهمیت زیادی داشته باشد.
- ✓ کار تولید قطعات حاشیه سود بالایی داشته باشد.

استراتژیهای یکپارچگی: ۳-۱- یکپارچگی افقی

بدست آوردن مالکیت و یا افزایش کنترل
بر موسسات و شرکتهای رقیب و یا با
وظایف مشابه

+

تعریف

تملك و یا افزایش کنترل
بر روی شرکتهای رقیب



مثال

شرکت هتل های زنجیره ای هیلتون اخیراً هتل پراموس
(Promus) را خریداری کرده است.

در چه شرایطی یکپارچه سازی افقی ثمربخش است؟

- ✓ شرکت بدون مواجهه با محدودیتهای قانونی به دنبال نوعی انحصار در بازار باشد.
- ✓ رقابت در یک بازار رو به رشد
- ✓ جایی که تولید انبوه (اقتصاد مقیاس) مزیت رقابتی ایجاد نماید.
- ✓ شرکت به علت سوء مدیریت و یا محدودیت منابع وضعیت خوبی نداشته باشد.

۲- استراتژیهای تمرکز (Focused strategies)

● رسوخ در بازار (Market Penetration)

● توسعه بازار (Market Development)

● توسعه محصول (Product Development)

استراتژیهای تمرکز: ۱-۲-رسوخ در بازار

تعریف

افزایش سهم بازار برای
محصولات یا خدمات فعلی از
طریق تلاشهای بیشتر بازاریابی



بالا بردن سهم موسسه در عرضه
تولیدات و یا خدمات از طریق
بازاریابی بیشتر در مناطق سابق



مثال

شرکت اینترنتی Ameritrade با صرف ۲۰۰ میلیون دلار ، تبلیغات خود را سه
برابر کرد تا مردم را قانع کند از طریق اینترنت سرمایه گذاری کنند.

در چه شرایطی استراتژی رسوخ در بازار ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی اشباع شده نباشد.
- ✓ میزان استفاده مشتریان فعلی قابل افزایش باشد.
- ✓ سهم بازار رقبا قابل به دست آوردن باشد.
- ✓ افزایش مقیاس تولید، مزیت رقابتی عمده ای باشد.

استراتژیهای تمرکز: ۲-۲- توسعه بازار



در چه شرایطی استراتژی توسعه بازار ثمربخش است؟

- ✓ دستیابی به کانالهای جدید توزیع با کیفیت ، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
- ✓ وقتی محصول با استقبال شدید بازار مواجه می شود.
- ✓ کشف بازارهای بکر و یا اشباع نشده جدید
- ✓ شرکت دارای منابع انسانی و مالی اضافه برای توسعه عملیات باشد.
- ✓ ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
- ✓ کسب و کار شرکت در حال گسترش سریع جهانی باشد.

استراتژیهای تمرکز: ۳-۲- توسعه محصول

تعریف

افزایش فروش از طریق
بهینه سازی محصول و یا
خدمات فعلی و یا ارائه
محصول یا خدمات جدید

+

- بهبود فرآیند تامین و توزیع
- کاهش ضایعات و دوباره کاری ها
- کاهش هزینه های قیمت تمام شده



مثال

- افزایش سرعت و مدل های جدید CPU های شرکت Intel
- ارائه مدل های جدید لب تاپ توسط شرکت آلفا

در چه شرایطی استراتژی توسعه محصول تمرکز بخش است؟

- ✓ محصول اصلی شرکت در مرحله بلوغ از چرخه عمر باشد.
- ✓ تحول تکنولوژی در کسب و کار مربوطه زیاد باشد.
- ✓ شرکتهای رقیب محصولات بهتری با قیمت مشابه ارائه داده باشند.
- ✓ کسب و کار در یک صنعت با رشد سریع باشد.
- ✓ قابلیت تحقیق و توسعه شرکت بالا باشد.

استراتژیهای تنوع

Diversification Strategies

(Concentric Diversification)

• تنوع گرایی همگون

(Conglomerate diversification)

• تنوع گرایی غیر همگون

(Horizontal diversification)

• تنوع گرایی افقی

استراتژیهای تنوع: ۱-۳- تنوع گرائی همگون

تعریف

افزودن تنوع محصولات یا خدمات
ولی مرتبط با محصولات و خدمات
قبلی برای مشتریان قبلی

+

تکمیل سبد کالای شرکت
و جذب محصولات
مشابه و جدید



مثال

— شرکت پیمانکاری تا که خدمات تاسیساتی صنعتی انجام می دهد ، خدمات تاسیساتی
ساختمانی را هم شروع کرده است.

—بانک NWB در انگلستان شرکت بیمه انگلیسی L&G را خریداری کرده است.

در چه شرایطی استراتژی تنوع گرایی همگون ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی شرکت بدون رشد و یا با رشد خیلی کم است.
- ✓ محصولات مرتبط جدید، فروش محصولات فعلی را افزایش دهد.
- ✓ محصول مرتبط جدید با قیمت رقابتی قابل عرضه باشد.
- ✓ محصول فعلی در ناحیه سراسیمی چرخه عمر باشد.
- ✓ ظرفیت مدیریتی شرکت بالاتر از بازار فعلی باشد.

استراتژیهای تنوع: ۲-۳- تنوع گرائی ناهمگون

ارائه محصولات و یا خدمات
جدید به مشتریان جدید

+

تعریف

ارائه محصول جدید و غیر مرتبط
با محصولات قبلی



مثال

- ورود شرکت SONY به کسب و کار کامپیوتر PC و موبایل
- شرکت هلیکوپتر سازی BELL به کسب و کار ساخت عروسک باربی
- وارد می شود

در چه شرایطی استراتژی تنوع گرایی غیر همگون ثمربخش است؟

- ✓ کاهش مستمر فروش و سود بر روی دامنه محصولات فعلی
- ✓ پتانسیل مالی و مدیریتی سازمان برای ورود به کسب و کار جدید
- ✓ هم افزایی مالی بین کسب و کار فعلی و کسب و کار جدید
- ✓ اشباع تقریبی بازار از محصولات فعلی

استراتژیهای تنوع: ۳-۳- تنوع گرایی افقی



در چه شرایطی استراتژی تنوع گرایی افقی ثمر بخش است؟

- ✓ درآمد کسب و کار فعلی با افزودن یک محصول غیر مرتبط تقویت شود.
- ✓ کسب و کار فعلی کم سود، کم رشد و به شدت رقابتی باشد.
- ✓ شبکه توزیع فعلی برای محصول جدید و غیر مرتبط قابل استفاده باشد.
- ✓ محصول جدید مکمل فصلی (دوره ای) محصول فعلی باشد.

استراتژیهای تدافعی

Defensive Strategies

(Joint venture)

● مشارکت

(Retrenchment)

● کاهش

(Divestiture)

● واگذاری

(Liquidation)

● انحلال

(Combination)

● ترکیب / ادغام

استراتژیهای تدافعی: ۱-۴- استراتژی مشارکت

تعریف

تشکیل یک سازمان / محصول
/فرآیند جدید با حمایت
و همکاری دو یا چند شرکت



تشکیل ترکیبی از چند شرکت و یا موسسه
مشابه و یا هم جهت برای نیل به
اهداف مشترک



مثال

- ایجاد شرکت جدید وسایل خانگی Philips با سرمایه گذاری شرکت Lucent و شرکت الکترونیک فیلیپس
- ایجاد شرکت سونی اریکسون با سرمایه گذاری دو شرکت سونی و اریکسون

در چه شرایطی استراتژی مشارکت ثمر بخش است؟

- ✓ ترکیب هم افزایی بین شرکتهای سهامی عام و سهامی خاص
- ✓ ترکیب هم افزایی شرکتهای بین المللی و شرکتهای محلی
- ✓ یکپارچه سازی شایستگی های مکمل دو شرکت
- ✓ روی هم گذاشتن منابع و تسهیم ریسک در پروژه های بسیار بزرگ و سودآور
- ✓ رقابت چند شرکت کوچک با یک رقیب
- ✓ برای ارائه سریع یک تکنولوژی جدید به بازار

استراتژیهای تدافعی: ۲-۴- استراتژی کاهش

تعریف

تجدید ساختار در فعالیتهای و
هزینه ها به منظور جلوگیری از
کاهش فروش و سود



گروه بندی جدید کاری و یا هزینه ای
برای کاستن سیر نزولی شرکت
یا موسسه



مثال

• تعطیل کارخانه تولید جیب در شرکت کرایسلر

در چه شرایطی استراتژی کاهش ثمربخش است؟

- ✓ شرکت در عین شایستگی کسب و کار طی چندین سال به اهداف خود نرسیده است.
- ✓ شرکت مورد فروش در یک کسب و کار ضعیف باشد.
- ✓ شرکت مورد فروش دارای بهره وری پایین، سودآوری کم و فرهنگ کار ضعیف باشد.
- ✓ استراتژی شرکت با شکست مواجه شده باشد.
- ✓ شرکت برای ایجاد یک بازار رو به رشد جدید نیازمند ساختار فعالیتی جدید باشد.

استراتژیهای تدافعی: ۳-۴- استراتژی واگذاری

فروش یک واحد یا یک بخشی
از سازمان به یک موسسه
و یا سازمان دیگر

+

تعریف

فروش یک بخش و یا
جزیی از شرکت



مثال

• فروش بخش وسایل صوتی - تصویری توسط شرکت جنرال الکتریک

در چه شرایطی استراتژی واگذاری ثمر بخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش شرکت به سودآوری موردنظر نمی رسد.
- ✓ وقتی اداره یک بخش به منابع بیشتری از حد توانایی شرکت نیاز دارد.
- ✓ وقتی عملکرد ضعیف یک بخش، عملکرد کلی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد.
- ✓ وقتی زمینه فعالیت یک بخش با سایر اجزای شرکت تناسب نداشته باشد.
- ✓ وقتی پول حاصل از واگذاری برای سایر اهداف شرکت موردنیاز باشد.

استراتژیهای تدافعی: ۴-۴- استراتژی ترکیب (ادغام)

تعریف

ایجاد یک شرکت جدید
از طریق ادغام دو شرکت
در یکدیگر

+

ترکیب چند وظیفه تولیدی و یا
خدماتی در واحدهای جدید
(اصلاح ساختار)



مثال

• شرکت دایملر و شرکت کرایسلر فعالیتهای خود را متوقف و با ترکیب
بایکدیگر شرکت دایملر کرایسلر را ایجاد کردند.

در چه شرایطی استراتژی ترکیب ثمر بخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش و واگذاری به نتایج مورد نظر نرسیده باشد.
- ✓ وقتی شرکتها به ورشکستگی نرسیده باشند اما تهدیداتی احساس می شود و امکان حضور در بازار جدید با تکیه بر توانمندی های هر دو امکان پذیر باشد.
- ✓ وقتی حضور در بازار جدید از توانمندی افرادی شرکت ها خارج باشد.
- ✓ در این استراتژی موضوع تبادل سهام بصورت جدی دنبال می شود.

استراتژیهای تدافعی: ۴-۴- استراتژی انحلال

تعریف

فروش تمامی دارایی شرکت
به منظور کسب ارزش
ملموس آنها

+

فروش کامل دارائی ها و از
بین رفتن شرکت یا موسسه



مثال

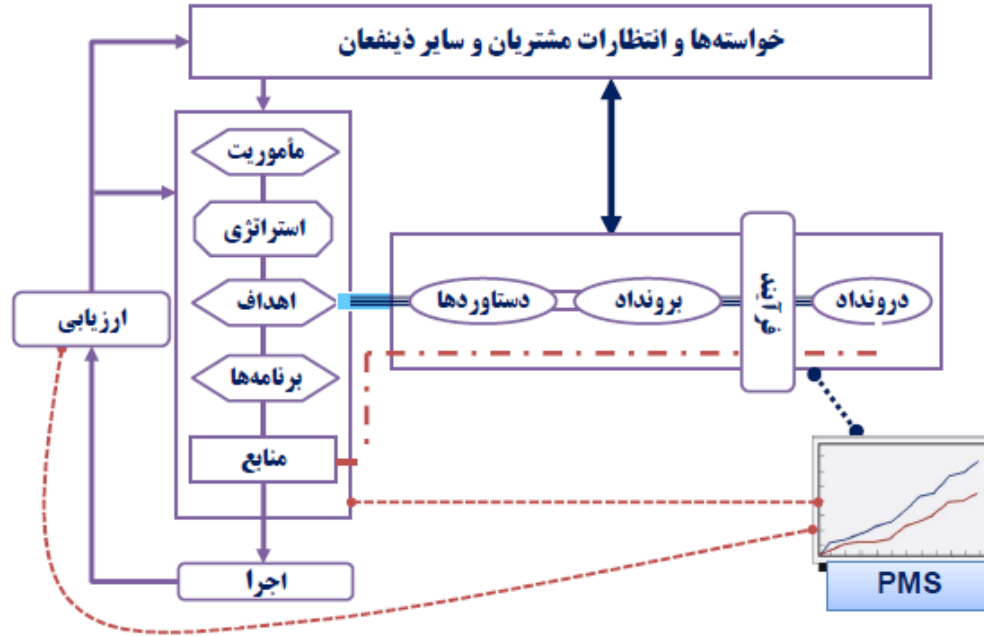
شرکت Ribol تمامی دارایی خود را فروخت و فعالیت خود را متوقف ساخت.

در چه شرایطی استراتژی انحلال ثمربخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش و واگذاری به نتایج موردنظر نرسیده باشد.
- ✓ وقتی شرکت به ورشکستگی رسیده باشد، انحلال نیز یک راهکار است.
- ✓ وقتی با فروش دارایی شرکت زیان سهامداران به حد قابل قبولی برسد.

*استراتژی در عمل با رویکرد ارزیابی متوازن عملکرد

سیستم مدیریت عملکرد PMS= Performance Management System



مشخصات یک نظام و چارچوب ارزیابی

- ۱- متوازن بودن و ایجاد یک هارمونی یکسان در زمینه های مختلف
- ۲- پوشاندن ، لحاظ کردن تمام عملکرد ها
- ۳- قابلیت پیاده سازی
- ۴- اندازه گیری مقاطع در گذشته ، حال و آینده
- ۵- تاثیر پذیری از استراتژیهای سازمانی

مقایسه روشهای ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی	سیستمهای ارزیابی عملکرد نوین
تاکید بر ارزیابی عملکرد افراد	تاکید بر ارزیابی عملکرد فرآیندها
تاکید بر ارزیابی سازمان از جنبه مالی	تاکید بر ارزیابی سازمان از جنبه های گوناگون
تاکید بر کنترل و ارزیابی عملکرد	تاکید بر بهبود و تفکر استراتژیک قبل ارزیابی
تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)	تاکید بر همراهی رویدادها با استراتژیها (راهبردگرا)
تاکید بر حصول نتیجه	تاکید بر حصول نتیجه و فرآیند دستیابی به نتیجه
شاخص های گذشته نگر	شاخص های گذشته نگر و آینده نگر
ارزیابی های گسسته و دوره ای	ارزیابی های پیوسته و مستمر
توجه صرف به مشکلات	توجه به روابط علت و معلولی در ریشه یابی مشکلات
بای اعتمادی و عدم مشارکت کارکنان	همراه با همکاری و مشارکت کارکنان
کاهش دهنده خلاقیت و نوآوری	ترویج کننده روحیه خلاقیت و نوآوری

اهداف نظام ارزیابی عملکرد

❖ اطمینان از صحت استراتژی و تداوم حرکت آن و بازخورد تحقق اهداف

❖ شناسایی مشکلات سازمان و زمینه سازی رفع آنها

❖ فراهم شدن اطلاعات لازم برای برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی

❖ فراهم شدن رشد و توسعه و بهبود فرآیندها

❖ نظام مند شدن تشویق ها و تنبیه ها

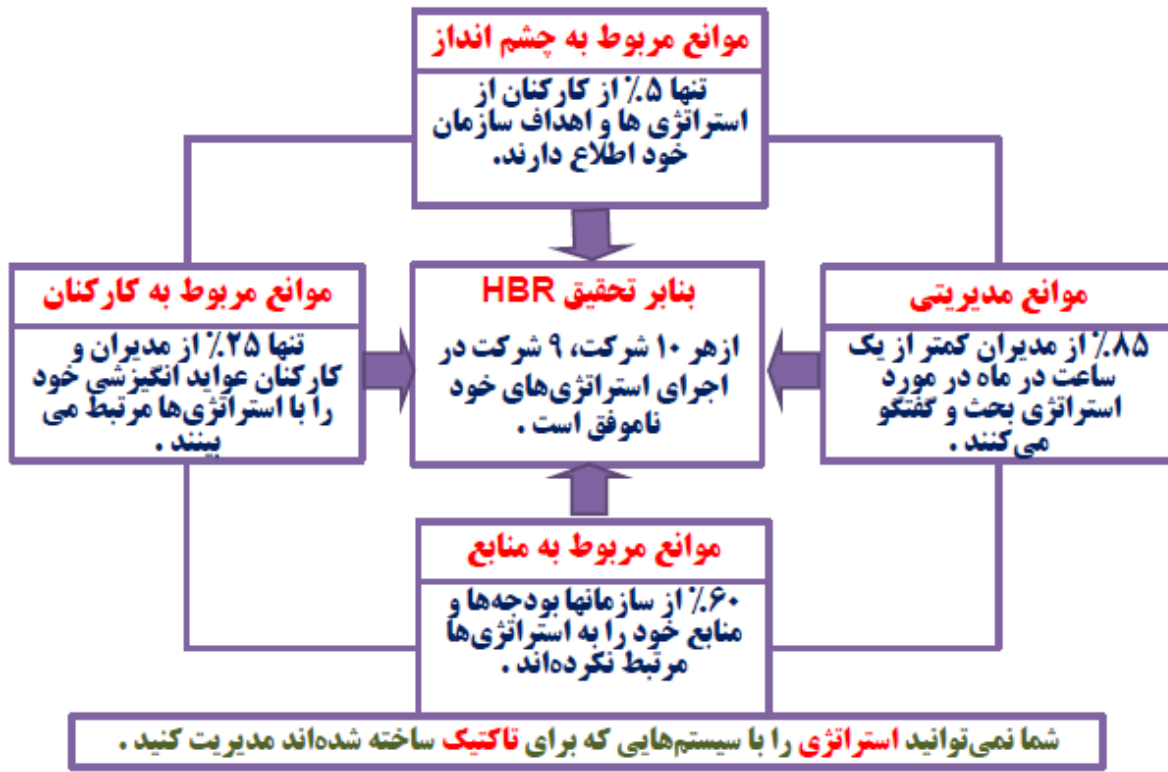
❖ برقراری ارتباط منطقی بین تفکر مدیران و رفتار کارکنان

❖ تحت کنترل قرارگیری دارایی های مشهود و نامشهود

❖ برقراری توازن در ارزیابی ها

❖ بهبود فرآیند برنامه ریزی و تخصیص منابع و تصمیم گیری

موانع اجرای استراتژی



وجود شکاف بین استراتژی و عمل



BSC پلی ارتباطی بین استراتژی و عمل



نارسائی معیارهای مالی در سنجش عملکرد

نارسائی در سنجش عملکرد	معیارهای مالی
تاکید بر اهداف کوتاه مدت	● افزایش درآمدها
نادیده گرفتن منافع بلندمدت	● کاهش هزینه ها
عدم توجه به داراییهای نامشهود	● بازده سرمایه
به قیمت از دست دادن مشتری	● حاشیه سود
بازی با داراییها	● نرخ گردش داراییها
عدم توجه به ارزش زمانی پول	● بازده کل سرمایه گذاری
عدم توجه به هزینه و در آمد ناشی از آن	● میزان و حجم تولید
تاکید بر قیمت تمام شده بجای هزینه نهائی	● ساخت یا خرید قطعات
میزان سود ناشی از افزایش	● تعداد واحدهای تولید شده و فروخته شده
عدم توجه به تاثیر مستقیم درصد بهره ناشی ازوام های اخذ شده برروی قیمت تمام شده	● میزان سرمایه در گردش بکار گرفته شده

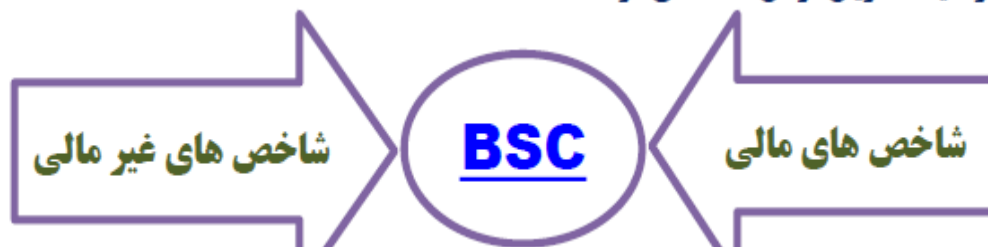
نارسائی معیارهای مالی در سنجش عملکرد



نارسائی در سنجش عملکرد	معیارهای مالی
توانائی اخذ وام از بانک ها و موسسات اعتباری و یا افزایش فروش سهام	● میزان سرمایه تامینی از خارج شرکت
هرچه بیشتر نشانه قدرت بیشتر	● میزان نگهداری موجودی ها در انبارها
هرچه کمتر نشانه قدرت بیشتر	● درصد فروش نسبه
اندازه گیری میزان تولید نسبت به تولید سال پایه و یا تولید استاندارد	● اندازه گیری میزان کار آئی
بر مبنای تصمیمات هیئت مدیره	● درصد سود سهام داران
بهره اسمی	● اندازه گیری میزان سود متعلق به طرح های سرمایه گذاری
↓ این سنجها عموما بیانگر تحقق خواسته یک گروه از ذینفعان (سرمایه گذاران) می باشد و یا ناشی از عدم وجود دانش کافی تصمیم گیرندگان در زمینه های مالی است.	

نارسائی معیارهای مالی در سنجش عملکرد

- معیارهای سنجش عمدتاً کوتاه مدت و غیراستراتژیک هستند.
- ارزیابی ها مبتنی بر اطلاعات تاریخی است.
- ارزیابی ها عمدتاً با تأخیر انجام می شود.
- ارزیابی ها عمدتاً یک بعدی است.
- ارزیابی ها فقط به اطلاعات حسابداری متکی است و متغیرهای مهمی مانند: کیفیت، دانش، نوآوری و رضایت مشتریان در آن لحاظ نمی شود.



ارزیابی متوازن چیست ؟ (Balanced Scorecard = BSC)

روشی است که در آن شاخص های مالی مربوط به عملکرد گذشته با شاخص هایی غیر مالی از عوامل موجد عملکرد آینده پیوند خورده و تصویری کامل از ارزیابی ارائه می دهند.

کارت امتیازی متوازن BSC

کارت امتیازی متوازن (Balanced Score card) روشی است که در آن استراتژی های سازمان به مجموعه ای از شاخص های عملکردی قابل اندازه گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک عملکرد ایجاد می شود.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمانها برای تبدیل استراتژی ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان هستند ، کمک می کند.

رشد توسعه کارت امتیازی متوازن (BSC)



روش کارت امتیازی متوازن (BSC) ابتدا یک روش ارزیابی و مدیریت عملکرد بود.

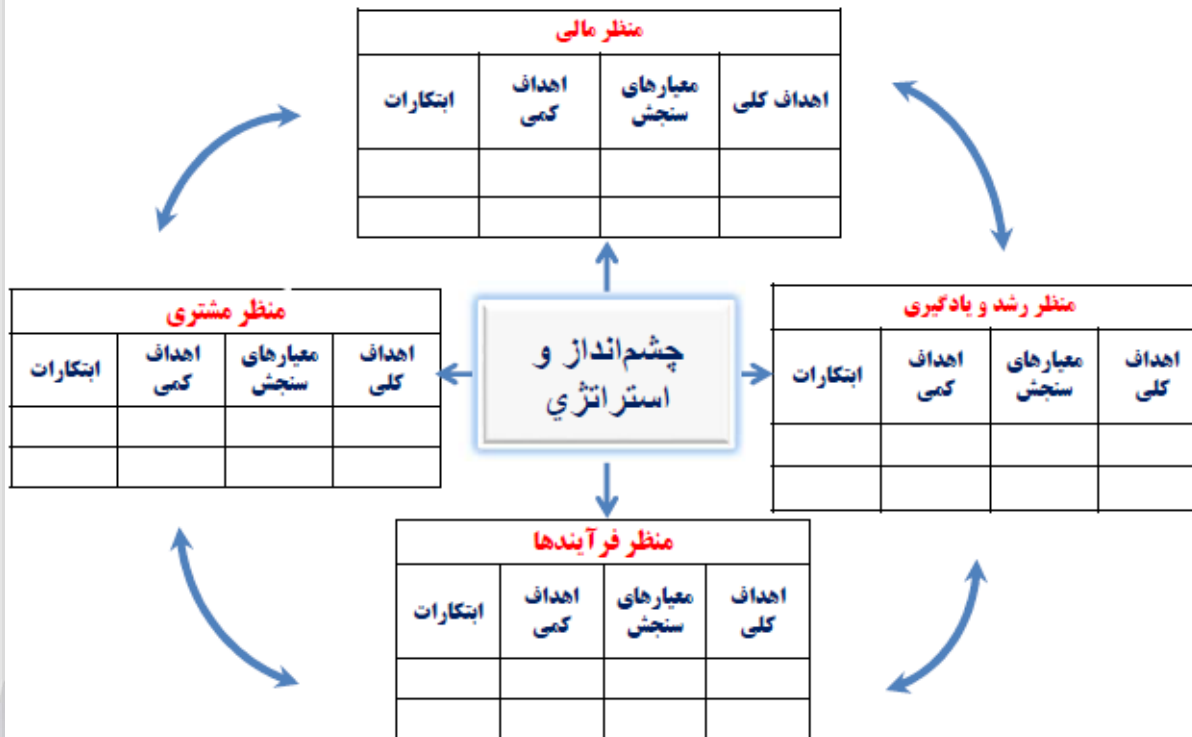


سپس بعنوان ابزاری برای جاری سازی استراتژی ها مورد استفاده قرار گرفت



و در حال حاضر بعنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک شناخته می شود.

کارت امتیازی متوازن BSC



الزامات هریک از منظرهای ارزیابی

اهداف استراتژیک ما چیست؟	Objective
چه معیارهای <u>سنجشی</u> برای ارزیابی تحقق این اهداف مناسب می باشند؟	Measure
اهداف کمی مورد نظر برای هریک از معیارهای سنجش در دوره های ارزیابی باید چقدر باشد؟	Target
چه برنامه ها و <u>ابتکاراتی</u> برای تحقق اهداف فوق در نظر داریم؟	Initiative

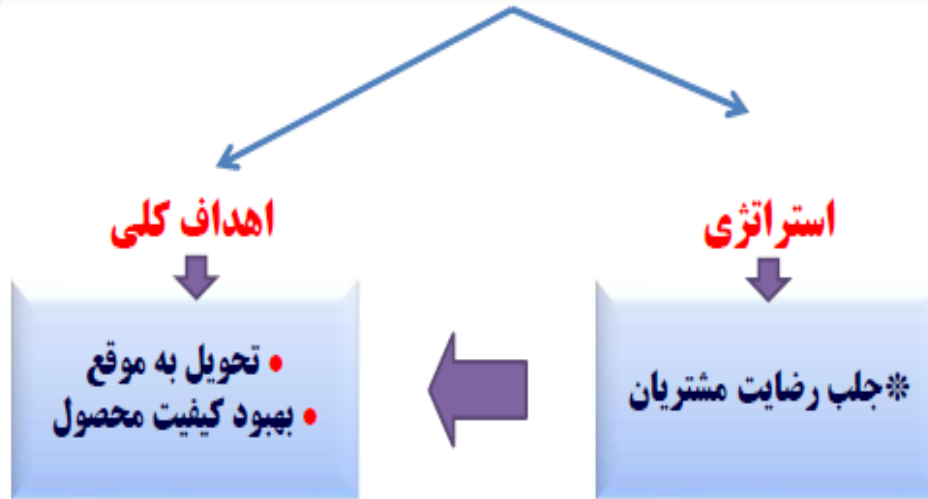
استفاده از رویکرد پرسشی چه / چگونه روشی ساده برای شکستن هدف کلان به اهداف و برنامه های خرد است.



به چه چیز باید دست یافت؟ ، چگونه باید به آن دست یافت؟

اهداف استراتژیک (Objectives)

چه کارهایی باید انجام دهیم تا یک استراتژی خاص تحقق یابد؟



معیارهای سنجش (Measure)

چگونه موفقیت در یک استراتژی (یا دستیابی به یک هدف) را می‌سنجیم؟

معیارهای سنجش

اهداف کلی

- کاهش شکایات
- بهبود شاخص PPM

- تحویل به موقع
- بهبود کیفیت محصول

اهداف کمی (Targets)

سطح عملکرد مورد انتظار یا نرخ بهبودی که برای نیل به یک هدف خاص در نظر داریم، چقدر است؟

اهداف کمی



۲۵٪ کاهش PPM
تا آخر سال

معیارهای سنجش



بهبود شاخص PPM



برنامه‌ها و ابتکارات (Initiatives)

چه برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی مشخصی برای دستیابی به یک هدف خاص در نظر داریم؟

برنامه‌های و ابتکارات اجرایی



پیاده سازی TQM
اجرای Six Sigma

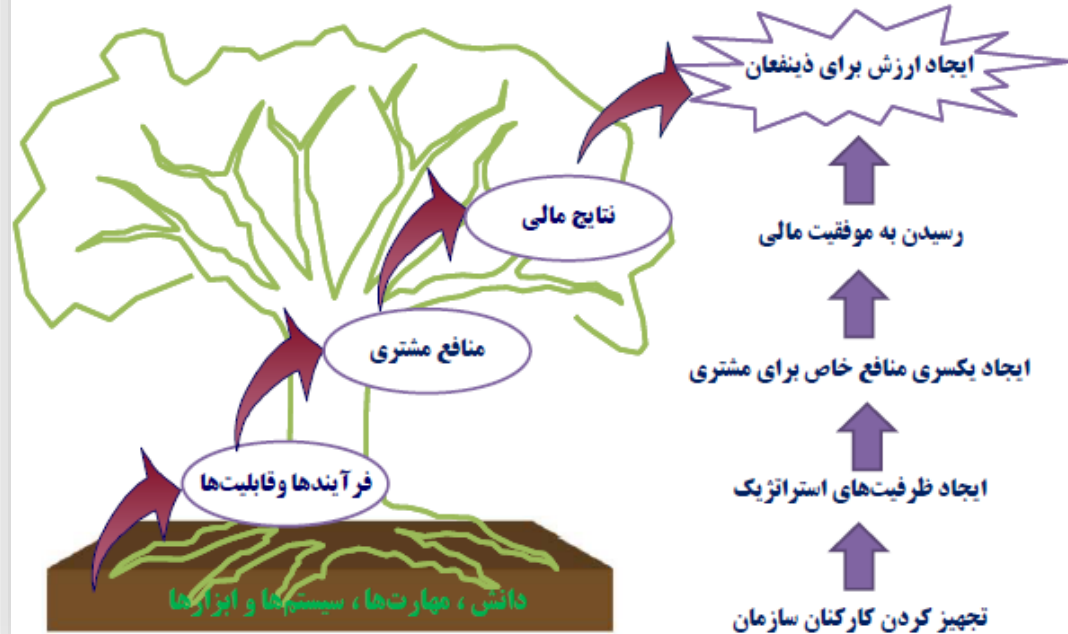
اهداف کمی



۲۵٪ کاهش PPM
تا آخر سال



روابط علی و معلولی در روش ارزیابی متوازن

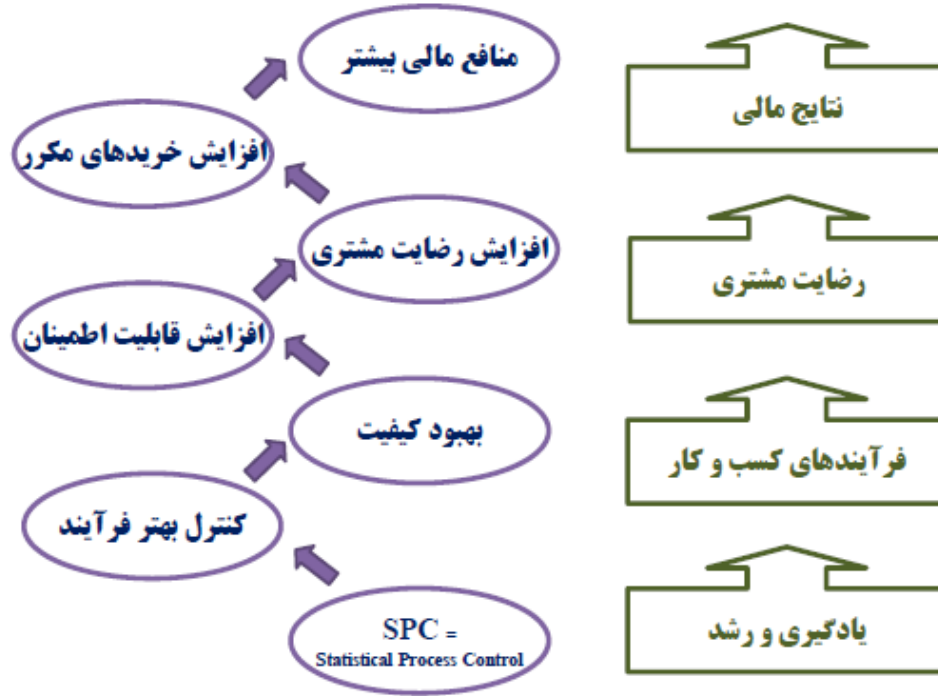


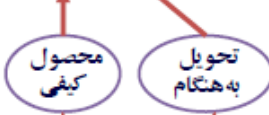
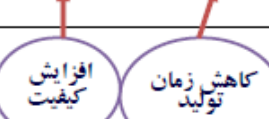
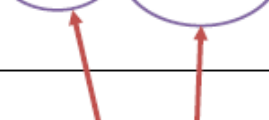
تفاوت روش ارزیابی متوازن با سایر روش ها

مهمترین تفاوت **روش ارزیابی متوازن با سایر روش های رایج** اندازه گیری عملکرد،
ایجاد رابطه علت و معلولی در منظرهای ارزیابی است.



نمونه مفهومی از یک کارت امتیازی متوازن



	اهداف (Objective)	سنجه‌ها (Measure)	اهداف کمی (Target)	برنامه‌ها (Initiative)
مالی		• بازده داراییها • گردش داراییها	• بهبود بازده داراییها ۲۰٪ • گردش داراییها ۲٪	• تبدیل داراییهای غیرمولد
مشتری		• تحویل به‌هنگام • کاهش شکایت مشتریان	• تحویل به‌هنگام ۸۰٪ • کاهش شکایت مشتریان ۶۰٪	• برنامه ارتباط با مشتریان
فرآیندها		• کاهش زمان چرخه تولید • بهبود شاخصهای کیفیت	• کاهش زمان چرخه تولید ۲۰٪ • بهبود شاخصهای کیفیت ۳۰٪	• مهندسی مجدد فرآیندها • پیاده‌سازی ۶ سیگما
یادگیری		• بهبود شاخص رضایت کارکنان • بهبود شاخص مهارت کارکنان	• بهبود شاخص رضایت کارکنان ۲۰٪ • بهبود شاخص مهارت کارکنان ۳۰٪	• سیستم پاداش عملکرد • برنامه آموزش کارکنان

سلسله مراتب اهداف و برنامه ها



*برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک

♣ به دنبال «ساختن آینده دلخواه» بر مبنای اهداف استراتژیک است .

♣ آینده را می توان بوجود آورد و آن را به شکل دلخواه ساخت.

♣ مهم آن است که بدانید ، **آینده مطلوب** چیست و راه رسیدن به آن

چگونه است؟

♣ بدیهیات را آشکار کرده و آنها را سازمان می دهد.

♣ به ما امکان می دهد با "**آنچه که هستیم**" کار کنیم ← تا به "**آنچه که**

باید باشیم" برسیم.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی پیچیده و مداوم تغییرات سازمانی است.

❖ به آینده نشانه می رود و بر آینده مطلوب متمرکز است.

❖ بر پایه آنالیز پیش بینی هاست.

❖ انعطاف پذیر و مبتنی بر تصویر کلی است.

❖ فرآیند کیفی تفکر گراست.

❖ چهارچوبی برای کسب مزیت رقابتی ایجاد می کند.

❖ یک فرآیند یادگیری مداوم است.

❖ تفاوت های برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک

۱- برنامه ریزی استراتژیک در **سطوح عالی** سازمان شکل می گیرد ؛ در حالی که برنامه ریزی عملیاتی در **سطوح میانی و پایه** شکل می گیرد .

۲- در برنامه ریزی استراتژیک **روش های نو و تجربه نشده** نیز بکار گرفته می شوند ؛ در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی، روش های کار **غالباً تجربه شده** بوده و متکی به **دستاوردهای گذشته** است .

۳- در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی **منعطف و متناسب** و همراه با **تغییرات** در طول زمان است ؛ در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با **ثبات نسبی** در نظر گرفته می شود .

۴- در برنامه ریزی استراتژیک توجه به **منافع آتی** است ؛ در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر **منافع فعلی** سازمان تاکید می شود ،



به عبارت دیگر دید برنامه ریزی استراتژیک **بلند مدت** است و دید برنامه ریزی عملیاتی **کوتاه مدت** است .

۵- در برنامه ریزی استراتژیک به **منابع و امکانات آینده** سازمان توجه داریم ، اما در برنامه ریزی عملیاتی **منابع و امکانات موجود** سازمان در نظر گرفته می شود .

استراتژیهای هدایتی (تصمیم گیری استراتژیک)

عوامل محیطی	قوی	توسعه	توسعه	ثبات
	متوسط	توسعه	ثبات	کاهش
	ضعیف	ثبات	کاهش	کاهش
		قوی	متوسط	ضعیف
عوامل درونی				

استراتژی های کسب و کار (استراتژی رقابتی) Business-Level

▪ رهبری هزینه ها Cost Leadership

دستیابی به بازار از طریق ارائه محصولات با قیمت بسیار پایین تر از رقبا.

▪ تمایز محصول Product Differentiation

استفاده از ویژگی های ممتاز و متمایز کننده محصولات و خدمات سازمان برابر رقبا.

▪ تمرکز محدود Narrow focus

تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان و بازار.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسوسازی استراتژی ها و رویه های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تمرکز دارد.



اهداف	وضع موجود	هدف ۱۳۹۷	هدف ۱۳۹۸	اهداف	وضع موجود	هدف ۱۳۹۷	هدف ۱۳۹۸
افزایش سطح بلوغ منابع انسانی				جذب نیروهای شایسته و متخصص			
استراتژی ها							
آموزش و توسعه دانش سازمان	مشارکت کارکنان و توسعه فرهنگ کار تیمی			توانمند سازی منابع انسانی			
یادداشتی سیستم های منابع انسانی برپایه ایزو ۳۴۰۰۰	جذب کارا و موثر						
شاخص ها	وضع موجود	هدف ۱۳۹۷	هدف ۱۳۹۸	هدف ۱۳۹۹	هدف ۱۴۰۰	هدف ۱۴۰۱	
رضایت کارکنان / رضایت مدیرعامل							
متناسب سازی سازمان							
میزان اثربخشی آموزش ها							
میزان رعایت بودجه مصوب اولیه							
نمره ارزیابی برپایه ایزو ۳۴۰۰۰							
نسبت شاغلین شایسته به کل در مشاغل کلیدی							
پروژه ها	زمان انجام	مسئول					
بهبود دستورالعمل ها و آیین نامه های موجود							
تهیه و تدوین چارت ها و مناسب سازی سازمان							
تهیه و تدوین شرح شغلها							
سیستم حقوق و دستمزد و طبقه بندی مشاغل							
توسعه سیستم انگیزشی							

پنج عامل موثر عمده در دستیابی به توانمندی های فناوری

ساختار تشویقی بنگاه ها

در دسترس بودن مهارت ها

در دسترس بودن اطلاعات فنی و خدمات پشتیبانی

تأمین منابع مالی

سیاست های توسعه فناوری دولت

از جمله سیاست های کلان اقتصادی ، تجارت بین الملل و سیاست های رقابت داخلی

در دسترس بودن مهارت ها ، از نظر کمیت و کیفیت ، همچنین میزان تلاش در ارتقاء مهارت های مرتبط با کار.

به ویژه "زیرساخت های علمی و فناوری" ملی

تأمین منابع مالی برای اینگونه سرمایه گذاری ها نیاز به سازوکارهای تأمین مالی غیر متعارف برای توسعه توانمندی های فناوری دارد.

سیاست های توسعه فناوری دولت به ویژه در مورد واردات فناوری و سرمایه گذاری مستقیم خارجی و همچنین استراتژی های متمرکز تحقیق و توسعه از عوامل تاثیر گذار است.

با تشکر از توجه شما