



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



موضوع کارگاه

مبانی مدیریت استراتژیک

تهیه و تنظیم :
دکتر سید حسن کاظمی



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت

۲. نگرش و تفکر استراتژیک

۳. مدیریت استراتژیک

۴. چرخه مدیریت استراتژیک

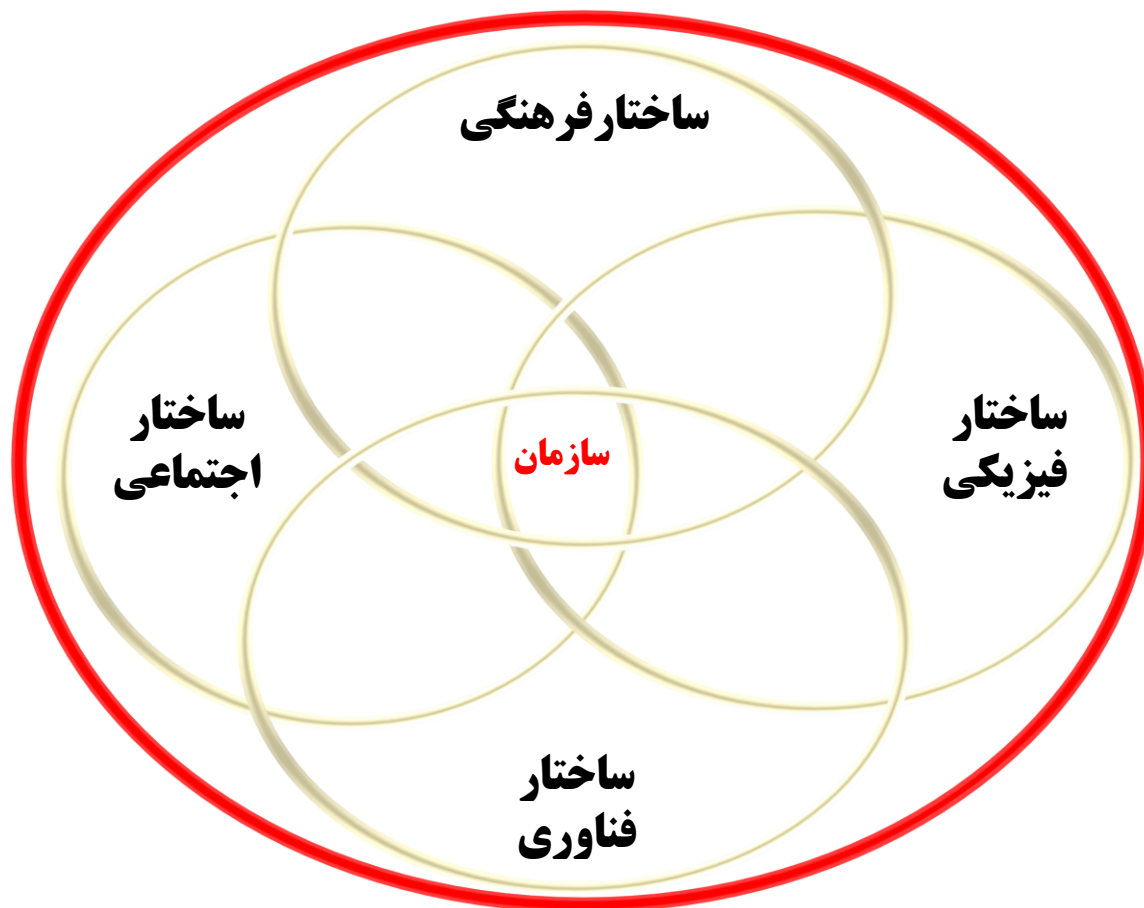
۵. برنامه ریزی استراتژیک

۶. پیاده سازی و اجرای استراتژی

۷. نظارت در مدیریت استراتژیک

۸. مدیریت استراتژیک و مدیریت دولتی

۹. مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران





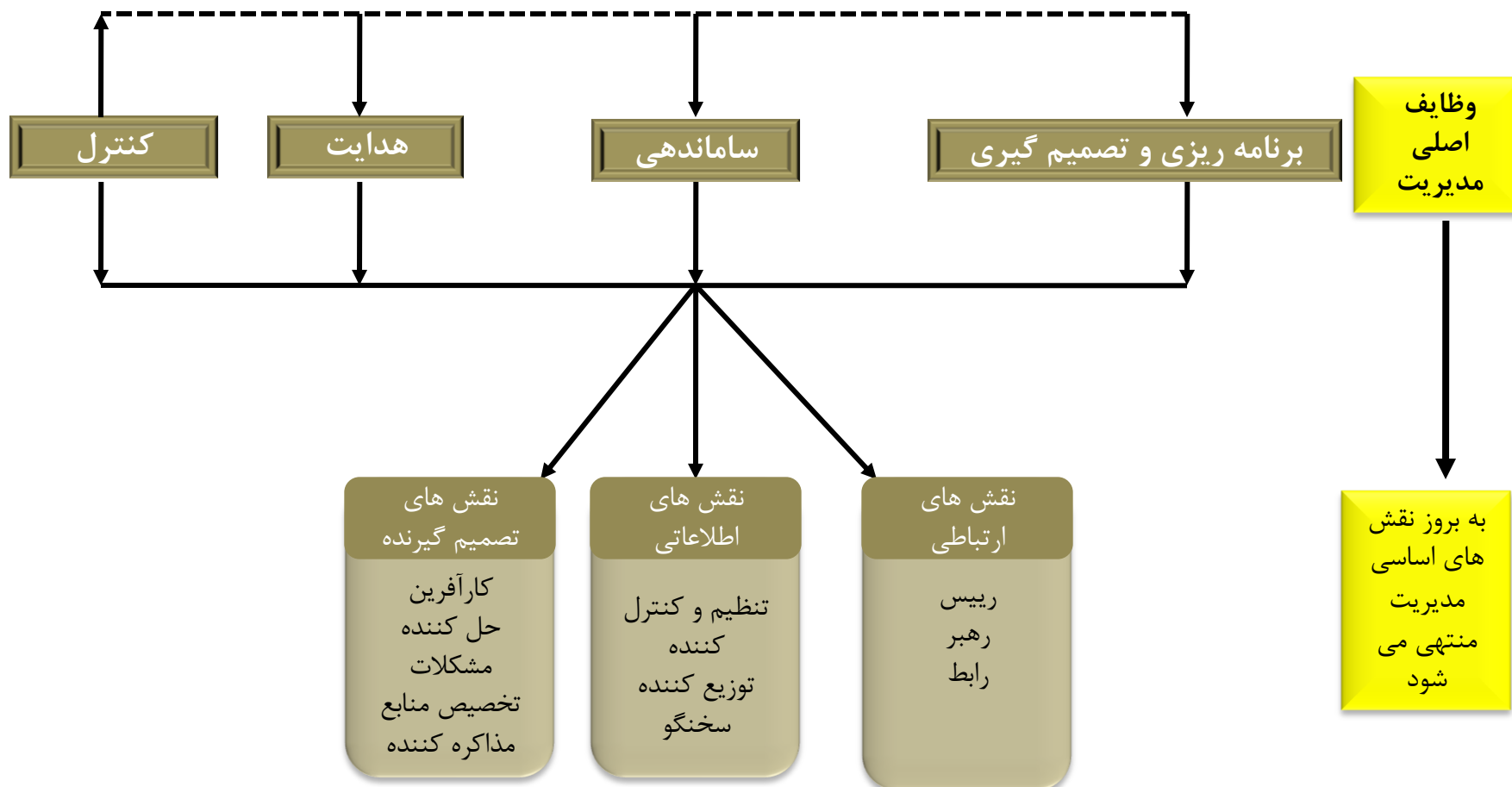
مقدمه

مدیریت





مقدمه



۱. فرایند تحولات در نظریه های مدیریت



مدیریت علمی سازمان

تئوری کلاسیک سازمان

نهضت روابط انسانی در سازمان

نگرش سیستمی در سازمان

نگرش اقتضایی در سازمان

نگرش استراتژیک در سازمان



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – مدیریت علمی سازمان

در فاصله سال های ۱۸۹۰ تا ۱۹۳۰ که نظریه مدیریت علمی مطرح گردید شرایط و وضع موجود را تیلور به شرح زیر جمع بندی نمود:

- ✓ تکنولوژی در صنعت، اولیه و دستی است و اندازه صنعت کوچک است.
- ✓ کارگران فاقد تخصص هستند.
- ✓ سطح تولید پایین است.
- ✓ قدرت خرید مردم پایین است.
- ✓ تقاضای بالقوه مردم بالا است.
- ✓ سیستم حمل و نقل ابتدایی است.



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت — مدیریت علمی سازمان

بدین ترتیب جمع بندی تیلور از شرایط این گونه بود که
کلید مشکل، **انسان** است. چنانچه مشکل **کارایی انسان**
حل شود، مشکلات سازمان ها اساساً حل خواهد شد. لذا
مدیریت علمی را مطرح نمود.



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت — مدیریت علمی سازمان

کارایی و بهره‌وری انسان در کانون توجه قرار دارد

همه کارکنان، انگیزه اقتصادی دارند بنابراین پاداش مالی
توسط مدیر منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری و در نهایت به
افزایش تولید منتهی می‌شود.

انسان = ماشین



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – مدیریت علمی سازمان

مراحل مدیریت علمی

۱- تعدادی کارگر + یک وظیفه + مدیر

۲- تعدادی کارگر + چند وظیفه + تقسیم کار + مدیر

۳- تعدادی کارگر + چند وظیفه + تقسیم کار + چند تخصص + مدیر

۴- تعدادی متخصص + چند وظیفه + تقسیم کار + برنامه ریزی + ناظر + مدیر

کارایی و بهره وری در سازمان ایجاد می گردد



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – مدیریت علمی سازمان

نظریه مدیریت علمی منابع انسانی سازمان ، براساس چند رویکرد اصلی ارایه شد :

اوّل: گزینش علمی نیروی انسانی

دوّم: انتخاب بهترین روش برای انجام کار

سوّم: آموزش و تقسیم کار

چهارم: ایجاد انگیزه در کار به واسطه پاداش و تشویق

پنجم: تعریف استاندارد برای اندازه گیری نیروی انسانی



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – تئوری کلاسیک سازمان

در این دوره :

- سلسله مراتب سازمانی ایجاد و مقیاسی از قدرت طراحی و منظور شد.
- قوانین و دستورالعمل ها برای ایجاد نظم ، تعیین مسئولیت و عملکرد مطلوب نیروی کار تنظیم گردید..
- مدیریت از مالکیت جدا تعریف شد تا سیستم علمی اداره شود.
- انتخاب شاغل بر مبنای شایستگی و تخصص در نظر گرفته شد.
- در مقایسه منافع شخصی و کارایی سازمان ، اولویت به کارایی سازمان داده شد .
- نقطه تمرکز مدیریت برای رفع مشکلات به داخل سازمان معطوف شد .



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نهضت روابط انسانی در سازمان

- بعد از کلاسیک ها (از ۱۹۳۰ به بعد) تعدادی از نظریه پردازان بر این باور شدند که:
 - اشخاص ابتدا نسبت به **محیط اجتماعی** خود عکس العمل نشان می دهند.
 - انگیزش بیشتر کارکنان در سازمان بیشتر به **نیازهای اجتماعی** بستگی دارد تا نیازهای اقتصادی.
 - کارکنانی که از محیط کار خود **راضی تر هستند** بیشتر از کارکنان ناراضی تلاش می کنند.
 - اینان معتقد بودند که **گروهها در سازمان**، نقش کلیدی ایفا می کنند زیرا **انسان ذاتاً اجتماعی** است و ارتقاء کارایی در سازمان منوط توجه به گروههای رسمی و غیررسمی است.
 - چنانچه رهبران این **گروهها با سیستم و سازمان همراه** باشند کارایی ارتقاء یافته و سازمان به اهدافش خواهد رسید .



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش سیستمی در سازمان

پس از جنگ جهانی دوم، عامل ارتقاء کارایی در سازمان، **(کارایی سیستم)** تعریف شد.

سیستم های ورودی ← سیستم ها در فرایندهای داخلی ← سیستم های خروجی

- سیستم های فرعی از طریق یک **ابر سیستم** در تعقیب یک هدف و در تعامل با یکدیگر تعریف شدند.

- در اینجا **مدیریت کارای سیستم** ها مطرح شد، سیستم آموزش، سیستم گزینش، و ...
- نقطه اتکاء در این رویکرد، تمرکز بر **ارتباط سیستم ها در داخل سازمان** با یکدیگر است.
- در این سیستم کلان، بازخوردها، دائماً سیستم را اصلاح و ارتقاء می دهد.
- در این رویکرد **داخل و خارج** سازمان، در چارچوب **سیستم** ها تعریف و پیگیری می شود.



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – زمینه نگرش اقتضایی در سازمان

– شرایط بعد از جنگ دوم جهانی :

– پیشرفت تکنولوژی

– پیچیدگی های محیطی فزاینده (اقتصادی ، اجتماعی)

– پیچیدگی های در روابط فردی و گروهی

– پیچیدگی های محیط سازمانی

– تولید انبوه

– مصرف انبوه



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش اقتضایی در سازمان

– همراه با فراهم آمدن زمینه های رقابت سازمان ها، نگرش اقتضایی با مختصات :

– توجه به برنامه ریزی دقیق تر برای تولید

– توجه به برنامه ریزی بلند مدت مبتنی بر روندهای گذشته

– پیش بینی اهداف بلند مدت مبتنی بر روندهای گذشته

– پایش محیط داخلی سازمان و برنامه ریزی در کنترل و نظارت

– پایش محیط خارج و توجه به عوامل موثر بر سازمان در برنامه ها



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش استراتژیک در سازمان

در سال های پایانی قرن بیستم مؤسسات مواجه با **چالش** های مختلف و **دائمی** شدند که **شکل فردای** آن با **شکل دیروزش** متفاوت بود این امر برای مدیران دو پیامد در بر داشت :

۱- **تداوم تغییر** ، برنامه ریزی آینده را براساس **پاسخ های موفق به چالش های گذشته** ، خطرناک می نمود .

۲- **نسخه واحدی برای موفقیت آینده** وجود نداشت که با شرایط همه مؤسسات قابل انطباق باشد .

در نتیجه مدیریت با دو مشکل کلیدی مواجه بود :

الف) هر مؤسسه باید چالش ها ، خطر ها و فرصت های آینده خود را ، خود تشخیص دهد.

ب) باید در برابر هر چالشی پاسخ **منحصر به فرد** خود را ، طراحی و اجرا کند.



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش استراتژیک در سازمان

- پس از نظریه سیستم ها ، نظریه **استراتژی ها** مطرح گردید .

- در نظریه استراتژی ها ، نگاه اصلی تر معطوف و متمرکز به **خارج** از سازمان می شود.

- در نظریه استراتژی ها ، مدیریت از مسایل داخل فارغ می شود و داخل سیستم براساس فضای رقابتی به کارآمدترین ها سپرده می شود .

- در مدیریت سیستم ها به **کلیه عوامل دخیل** توجه می شود، لیکن در مدیریت استراتژیک **عوامل کلیدی** مدنظر قرار می گیرد .

- در نظریه استراتژی ها ، صرفاً عوامل تأثیرگذار کلیدی در محیط داخل و خارج از سازمان مورد توجه و بهره برداری قرار می گیرند.



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش استراتژیک در سازمان

چرا در نظریه مدیریت استراتژیک، عوامل تأثیرگذار کلیدی، مطرح میگردد؟



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش استراتژیک در سازمان

-نظریه استراتژی ها ، در عصر فراصنعتی مطرح می شود .

-عصر **فراصنعتی** ، نمادی از صحنه **جنگ** در تمامی عرصه ها است .

-ویژگی های صحنه **جنگ** :

-**دشمن** وجود دارد ، یعنی مجموعه هایی ، **هدفمند** و **آگاهانه** در تدارک برای **شکست** طرف مقابل و **رقیب** خود هستند .

-در مورد متغیرها ، **اطلاعات اندک** وجود دارد و متغیرها **سریع** عمل می کنند .

-قابلیت **پیش بینی** بسیار **اندک** و ضعیف است.

-همواره با **عوامل ناشناخته** روبرو می شویم .

-موضوع و اصل **غافلگیری** ، اصل مورد استفاده رقیب است.

-موضوع **بقاء** و تلاش برای بقاء در دستور کار طرف های رقیب است .



۱. فرایند تحولات در نظریه مدیریت – نگرش استراتژیک در سازمان

در شرایط جنگ ، اصل تغییر ، تحول و غافلگیری مطرح است :

- اصل **استثنائات** استقرار دارد .

- اصل در اینجا **تغییر ، تحول ، تطور** و عدم شناخت است .

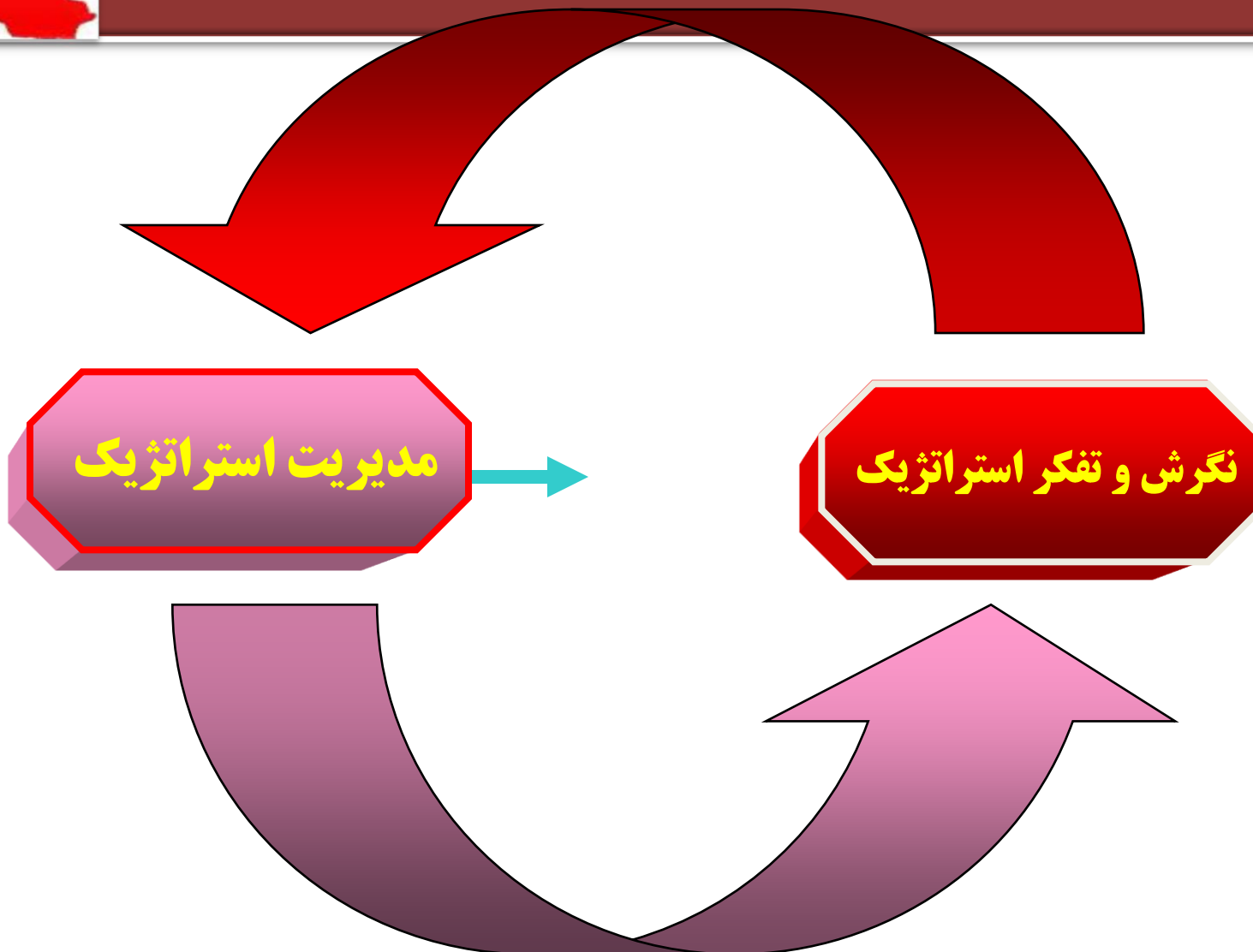
- تغییرات **گسسته** است و تجربه نمی تواند چراغ راه آینده باشد .

- در این فضای جدید نیازمند به **راهکاری** هستیم که ثبات رویه ، رشد و موفقیت را نتیجه دهد .

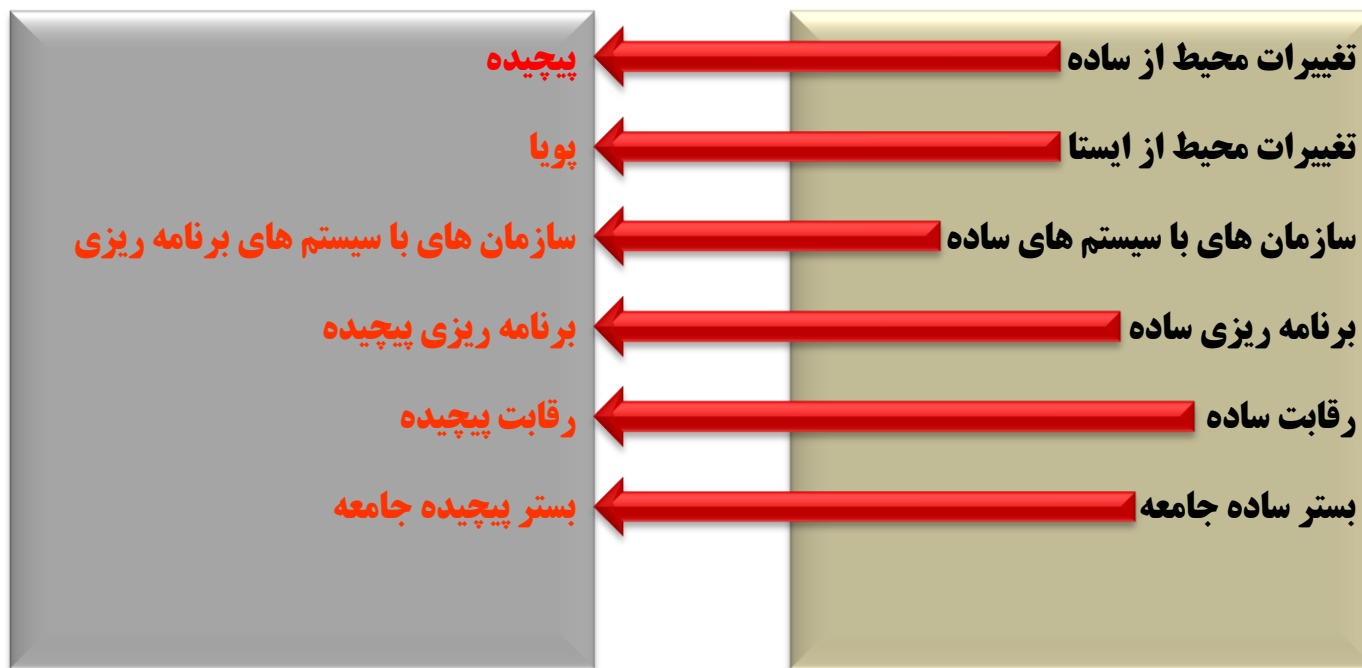
در این شرایط **نگرش ، تفکر و سرانجام مدیریت استراتژیک**
مطرح گردید تا مشکلات میدان تلاطم را حل کند و ثبات و
رشد را ایجاد نماید.



۲. نگرش و تفکر استراتژیک



۲. نگرش و تفکر استراتژیک – زمینه ها





نگرش استراتژیک مستلزم انجام موارد زیر است:

- هوشیاری در رابطه با جهت گیری سازمان**
- اقدام در جهت تمرکز به جهت گیری سازمان**
- مهارت در ارزیابی مستمر**



تفکر استراتژیک شیوه خاصی برای اندیشیدن است :

- با تفکر استراتژیک هیچگاه **گزینه های محدود تصمیم گیری نمی شود.**

در چارچوب تفکر استراتژیک، **کثرت موضوع های استراتژیک** به معنی فقدان استراتژی است.

- تفکر استراتژیک مبنایی برای **خلق استراتژی های نو** است که قادر است قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم کند.

فرصت های اصلی را می شناسد و **منابع مهم را بر آن متمرکز می سازد .**

- **نه گفتن** لازمه تصمیم گیری استراتژیک است.



۲. تفکر استراتژیک - ویژگی ها

ویژگی های تفکر استراتژیک:

۱- نگرش سیستماتیک

—متفکر صاحب سیستم کامل ارزش ها است

—قادر به برقراری ارتباط بین اجزای سیستم می باشد

—قادر به نگرش یکپارچه به مسائل محیطی است

—قادر به تفکیک تفاوت ها و اولویت ها بین اجزای سیستم می باشد.



۲. تفکر استراتژیک - ویژگی ها

۲- تمرکز به هدف

— جهت گیری سازمان در کانون توجه قرار می گیرد.

— تمرکز بر جهت گیری، تمرکز انرژی بر جهت گیری سازمان خواهد بود.



۲. تفکر استراتژیک - ویژگی ها

۳- فرصت جویی هوشمندانه:

- در تفکر استراتژیک کشف و بهره برداری از فرصت ها یک اصل است.
- با تفکر استراتژیک به صداهای ناموزون در سازمان گوش سپرده می شود.
- در تفکر استراتژیک توان درک شرایط مناسب برای تغییر استراتژی وجود دارد.



۲. تفکر استراتژیک - ویژگی ها

۴- تفکر در زمان:

– تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است (گذشته، حال، آینده)

– در تفکر استراتژیک، آینده بر مبنای توانمندی های امروز **خلق** می شود.



۲. تفکر استراتژیک - ویژگی ها

۵- فرضیه سازی:

– تفکر استراتژیک، یک سؤال بدیع را مطرح می سازد:

چه می شود اگر.....؟

– تفکر استراتژیک به سؤال چه می شود اگر... پاسخ خلاقانه می دهد.

– سناریو ها همچون سلاحی در زرادخانه استراتژیست ها می باشد.



مدیریت استراتژیک



مدیریت استراتژیک برخورد **نظام یافته** با یک وظیفه بزرگ در قلمرو مدیریت سازمان است ، به نحوی که موفقیت مداوم سازمان را **تضمین** و از پیشامدهای ناگهانی **پیشگیری** کند و سازمان با بستر حرکت خود ، یعنی **محیط**، ارتباط **دائمی** و موضعگیری **پویا** داشته باشد .



اولین گام در تدوین مدیریت استراتژیک در سال های آخر دهه ۱۹۵۰ بر داشته شد. مدیران روشی ابداع کردند تا بتوانند برای **کجایی و چرایی** حرکت سازمان در آینده **تصمیم گیری** کنند. قسمت تحلیلی این روش را **"طراحی استراتژی"** نامیده و فرآیند طراحی گروهی آن را **برنامه ریزی استراتژیک** نامیدند.



گام دوم ، حدود سال های ۱۹۷۰ بر داشته شد ،
زمانی که مدیران کشف کردند که با **تغییر گسسته**
دراستراتژی مؤسسه ، شکل گیری درون سازمانی
(توانمندی های سازمان) نیز ، بایستی **دگرگون** شود.



گام سوم در سال های آخر دهه ۱۹۷۰ در پاسخ به **توالی**
گسستگی های ناگهانی و سریع الرشد در **محیط**
(اجتماعی ، سیاسی و تکنولوژی و ...) برداشته شد .
و آن را « **مدیریت مسئله** » نامیدند .



گام چهارم با **مقاومت** سازمانی در قبال استقرار **“برنامه ریزی استراتژیک”** شکل گرفت که برای غلبه به این مقاومت تأمین **حمایت جدی** از سوی مدیران درجه **اول** سازمان مدنظر واقع شد .



**بدین ترتیب مدیریت استراتژیک روش نظام یافته ای است
برای مدیریت تغییرات استراتژیک شامل :**

- ۱- موضع گیری مؤسسه از طریق برنامه ریزی استراتژیک**
- ۲- واکنش استراتژیک در زمان واقعی از طریق مدیریت مسئله**
- ۳- مدیریت نظام یافته مقاومت، در مرحله اجرای استراتژی**
- ۴- نظارت استراتژیک بر اهداف، پیش فرضهای استراتژی ها و..**



چرخه مدیریت استراتژیک



۳. مدیریت استراتژیک - چرخه مدیریت استراتژیک





واقعیت این است که فرآیند و چرخه مدیریت استراتژیک هیچ پایانی ندارد.

بسیاری از سازمان‌ها هر شش ماه یکبار به صورت رسمی گردهم می‌آیند تا در بارهٔ مأموریت سازمان، تهدیدها و فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، سیاست‌ها و عملکردها تجدیدنظر نمایند. دلیل این نوع گردهمائی‌ها این است که افراد را تشویق به خلاقیت و مشارکت فعال در امور نمایند. ایجاد ارتباطات قوی و بازخور دادن نتیجه فعالیت‌ها از جمله کارهای ضروری است که باید در چرخه مدیریت استراتژیک انجام شود.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک



۴. برنامه ریزی استراتژیک

تدوین چشم انداز ، مأموریت و استراتژی سازمان محصول برنامه ریزی استراتژیک است.

برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها حسب مورد با رویکردهای مدیران و چرخه عمر سازمان مرتبط بوده و طراحی و اجرا می شود.

برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها در قالب و بر اساس مکاتب مختلف طراحی و اجرا می شود.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

مکاتب تجویزی برنامه ریزی: در این مکاتب به چگونگی تدوین استراتژی ها پرداخته می شود.
(طراحی، برنامه ریزی، موقعیت یابی)

مکاتب توصیفی برنامه ریزی: در این مکاتب به ماهیت و چگونگی ضرورت استراتژی می پردازد.
(کار آفرینی، شناختی، قدرت، فرهنگی، یادگیری، محیطی)

مکتب ترکیبی برنامه ریزی: از ظرفیت مکاتب تجویزی و توصیفی در ارایه استراتژی بهره میگیرد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

مکاتب تجویزی :

مکتب طراحی: استراتژی سازمان بر اساس **فرایندی** مفهوم سازی و تدوین می شود.

مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی بر اساس سلسه مراتب اداری و **ستاد از صف** جدا می شود.

مکتب موقعیت یابی: با ملاحظه و بهره برداری از مکاتب طراحی و برنامه ریزی در تولید استراتژی ، **پایش دوره ای** نیز از استراتژی انتخاب شده صورت می پذیرد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

مکاتب (مدل های) توصیفی (۱) :

مکتب کارآفرینی: مدیر ارشد معمار استراتژی در سازمان است. سازمان تحت تأثیر شخصیت، تجارب و شهود **مدیر ارشد** می باشد. خاستگاه این مکتب اقتصاد است.

مکتب شناختی : تدوین استراتژی را فرایندی ذهنی تلقی می کند و پیش شرط های تفکر در این مکتب قبل از تفکر قرار گرفته و **شناخت رفتارهای پیچیده و خلاق** در سازمان را موجب ایجاد استراتژی می داند.

مکتب یادگیری : تدوین استراتژی در این مکتب فرایندی غیر منتظره است و استراتژی سازمان محصول تلاش ها و **تصمیمات جزئی افراد و کارکنان** دانسته تا اینکه در دفتر مدیر ارشد شکل گیرد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

مکاتب (مدل های) توصیفی (۲):

مکتب قدرت: شکل گیری استراتژی در این مکتب بر اساس یک فرایند آشکار **مذاکره و قدرت** انجام می پذیرد. قدرت ذینفع ها، قدرت دولت، بازی ها در اردوگاه رقیب منجر به ارایه استراتژی در سازمان می شود.

مکتب فرهنگی: شکل گیری استراتژی با تحقق اقدامات در یک فرایند جمعی انجام می گیرد. استراتژی در این مکتب ریشه در **قدرت اجتماعی** موجود در سبک تصمیم گیری سازمان دارد.

مکتب محیطی: در این مکتب استراتژی مبتنی بر **فرایندهای واکنشی** از محیط شکل می گیرد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

مکتب ترکیبی:

مکتب ترکیبی : در این مکتب دو جنبه ؛ فرایند استراتژی سازی و تشریح وضعیت سازمان در تدوین استراتژی مورد ملاحظه قرار می دهد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

ماموریت ها

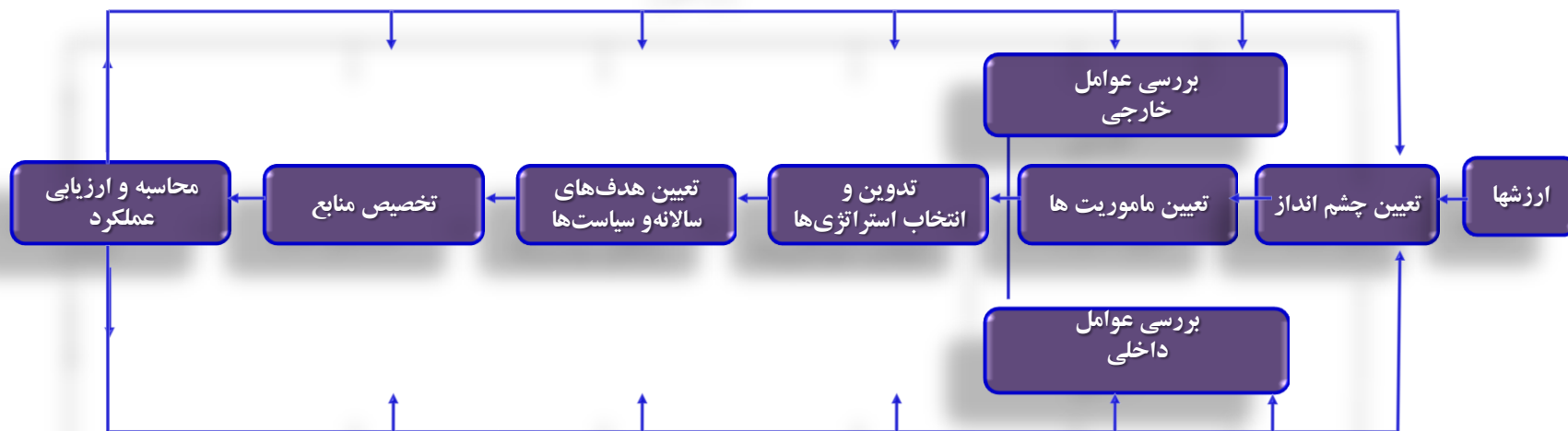
چشم انداز

ارزشها

استراتژی ها

بررسی محیطی

بازخورد



ارزیابی استراتژی های

اجرای استراتژی ها

تدوین استراتژی ها



۴. برنامه ریزی استراتژیک

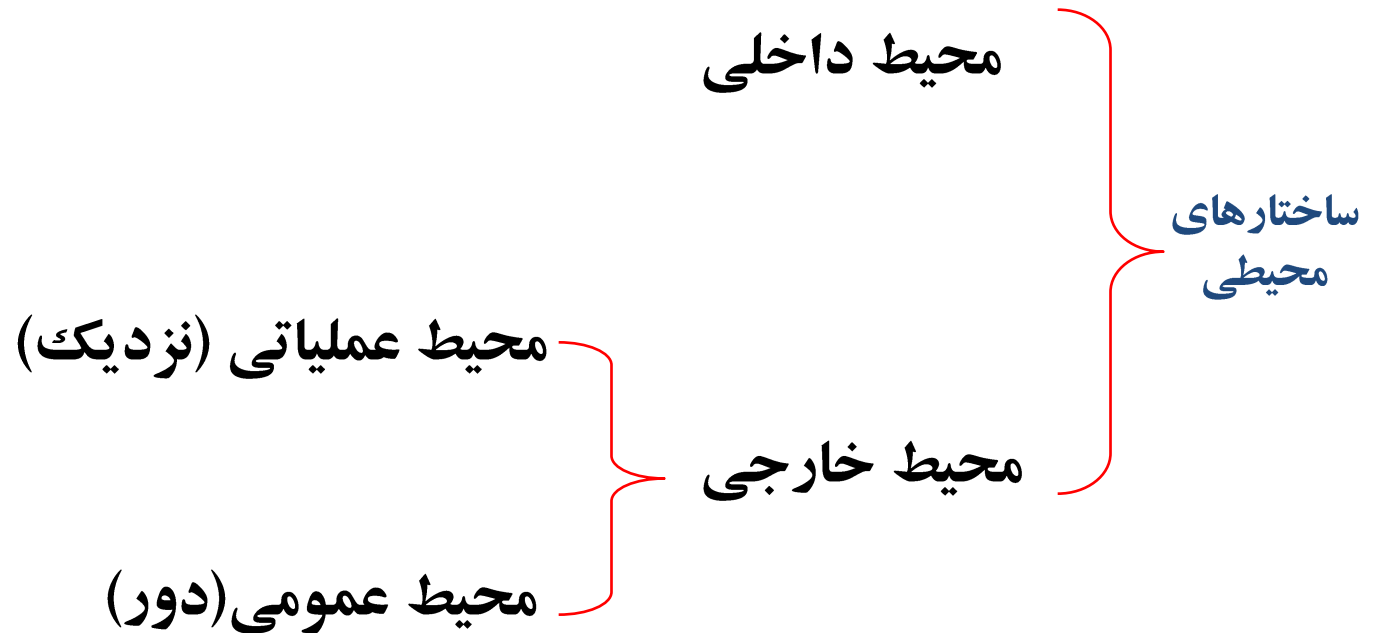
محیط شناسی



هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می‌کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می‌شوند.



۴. برنامه ریزی استراتژیک - محیط شناسی





« فرآیند بررسی داخلی سازمان »

○ فرآیند ارزیابی عوامل درونی سازمان درست موازی فرایند بررسی عوامل خارجی می باشد. برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال داشته باشند و باید اولویت عوامل اصلی را تعیین کرد، به گونه ای که بتوان مهم ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را تعیین کرد.

○ بررسی عوامل داخلی می تواند به عنوان محملی ارزنده درآید که فرآیند ارتباطات سازمانی را بهبود بخشد. شاید در مدیریت «ارتباطات» از بیشترین اهمیت برخوردار باشد.



نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند. که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. و می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمان را براساس موجودیت «علت هستی» و نه براساس عملکرد سازمان و یا برحسب دستیابی به هدف‌های موردنظر تعیین کرد.



منظور از بررسی محیط خارجی

تغییر و تحولات نه تنها یک سری فرصت ها و امکانات را به موسسه عرضه می کند بلکه منبع خطر و مشکلات نیز می تواند باشد. به همین سبب تعقیب رخدادهای محیط بیرونی برای مدیران موسسات اهمیت حیاتی دارد .

ما در بررسی محیط خارجی در پی یافتن و شناسایی **فرصت ها و تهدیدهای مرتبط با سازمان** هستیم.



فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها، درصدد تدوین استراتژی‌ها برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی این فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌توانند موفقیت سازمان را تضمین نمایند.



۴. برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی



۴. برنامه ریزی استراتژیک – تعریف استراتژی

استراتژی ها ابزاری هستند که سازمان می تواند بدان وسیله به هدف های مطلوب خود دست یابد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک – ویژگیهای استراتژی

استراتژی یک برنامه نیست اما بدون برنامه هم استراتژی
اجرا نمی شود.



۴. برنامه ریزی استراتژیک – ویژگیهای استراتژی

استراتژی قدرت خود را از تمرکز منابع ارزشمند (و محدود)
سازمان بر روی مهمترین فرصت (استراتژیک) می ستاند و
تعدد اهداف این کار را خنثی خواهد کرد.



۴. برنامه ریزی استراتژیک – ویژگیهای استراتژی

- استراتژی از جنس **تدبیر** است .

- استراتژی وسیله ای برای بیان **اراده و عزم** است .

- هر جا استراتژی **قطع** شود **مأ موریت** قطع می شود چون تدبیر قطع شده است و اگر تدبیر قطع شود، **هدف** سازمان تحقق **نمی یابد** .



۴. برنامه ریزی استراتژیک – ویژگیهای استراتژی

- استراتژی ، تدبیری است که تغییر ، تحول ، نوآوری را جهت **مقابله با بی ثباتی های محیط ،** برای مدیریت سازمان به ارمغان می آورد .
- خمیر مایه تدوین استراتژی به استقبال **فرصت ها و تهدیدات** رفتن است .
- از استراتژی سازمان انتظار می رود که؛ بتواند عقب ماندگی های سازمان از رقبا را جبران نماید .



خاصیت استراتژی ، جلوگیری از غافلگیر شدن سازمان

و

کسب مزیت نسبت به رقبا است .



۴. برنامه ریزی استراتژیک - ارزش ها ، محیط ، چشم انداز و مأموریت

ارزش های سازمانی



ارزش ها یک مسئولیت ذاتی دارند و در چشم انداز،
مأموریت و اهداف حضور **باطنی** و ماهوی دارند .



۴. برنامه ریزی استراتژیک - ارزش ها، محیط، چشم انداز و مأموریت

چشم انداز



۴. برنامه ریزی استراتژیک - چشم انداز و مأموریت

مقایسه چشم انداز سازمان با مأموریت سازمان

برخی از سازمان‌ها برای مأموریت و چشم انداز سازمان دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیان مأموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: «**ما به چه کاری مشغول هستیم؟**» در سند مربوط به چشم انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد:

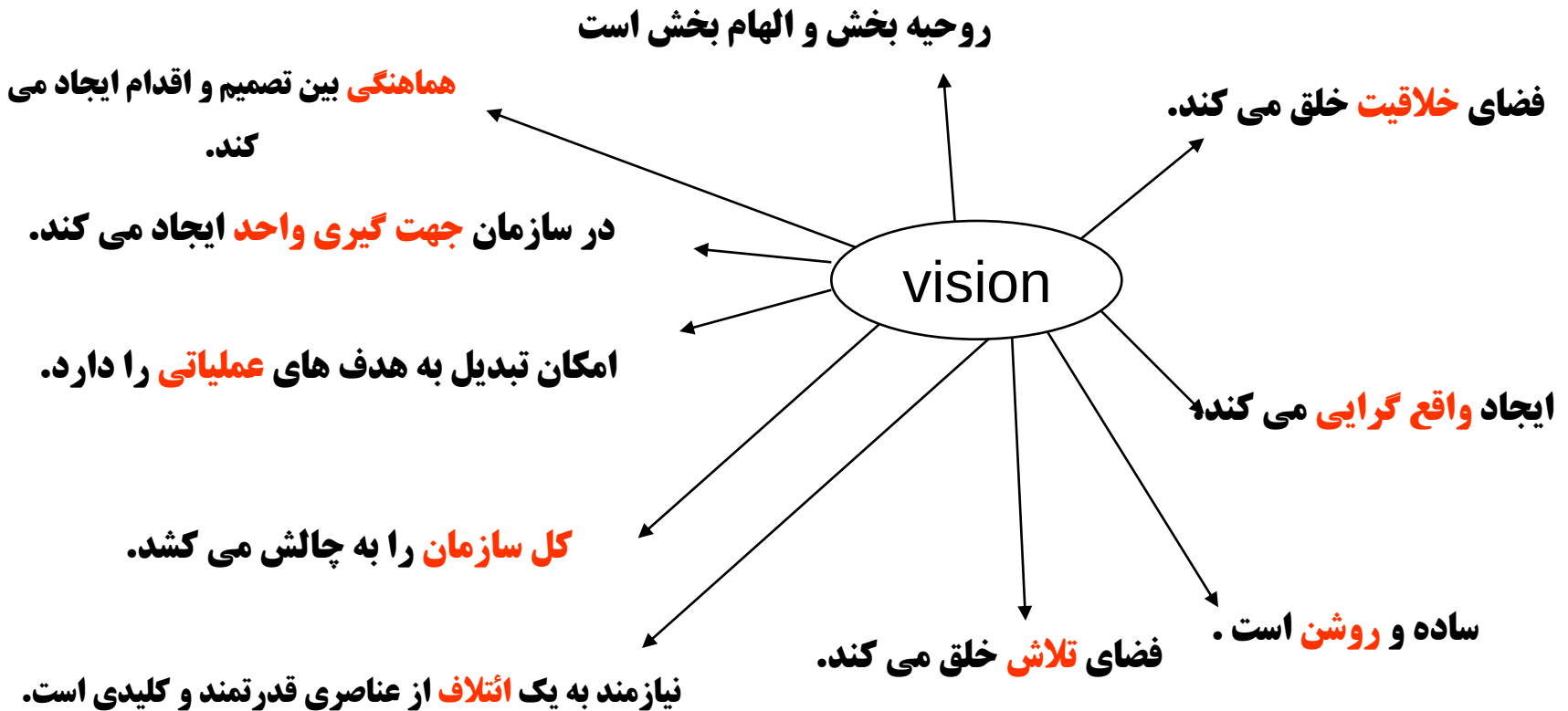
«**ما می‌خواهیم چه بشویم؟**»

و چشم اندازهای سازمان « بیان آینده مطلوب و امکان پذیر از یک سازمان است » و در برگیرنده هدف‌های خاص می‌شود. در حالیکه ، مأموریت سازمان بیشتر با موضوع رفتار و وضع کنونی سازمان سرو کار دارد.



Vision ، چشم اندازی است از آینده مطلوب و امکان پذیر
، لیکن برای آن بایستی **جنگید** و این تصویر ، بایستی عامل
خلق ابتکارات و روش های نوین باشد . بنابراین vision
فضای خلاقیت و فضای تلاش و **روحیه و انگیزه** ایجاد می کند

۴. برنامه ریزی استراتژیک - چشم انداز





در برنامه ریزی استراتژیک از **نشانه های آینده** شروع می کنیم و حوادث و مسایل آینده را می بینیم ، به طوری که آن حوادث و مسایل ، برنامه **فعلی ما** را تغییر می دهد .



۴. برنامه ریزی استراتژیک - ارزش ها، محیط، چشم انداز و ماموریت

ماموریت سازمان



بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید.
یک رسالت بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است.
رسالت یا مأموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می‌نماید.



مأموریت سازمانی یکی از ابزارهای استراتژیک است و ارزش اصلی آن از هدف نهائی و خاص سازمان نشأت می گیرد.

از نظر مسیر و جهت حرکت ، مأموریت سازمانی به همه مدیران « وحدت » می دهد.

مأموریت سازمانی باعث می شود که همه کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان دارای « **انتظارات مشترک** » شوند. مأموریت سازمانی باعث می شود ، که با گذشت زمان ، افراد و گروه های ذینفع دارای « **ارزش مشترک** » شوند و این ارزش تقویت شود.

مأموریت سازمانی موجب پیدایش نوعی ارزش و هدف می شود که افراد خارج از سازمان آنها را معرف سازمان می دانند.



مأموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

مأموریت سازمان **مبنای اولویت‌ها**، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. برای طرح‌ریزی مشاغل مدیریت، و بالاتر از همه اینها، برای طرح‌ریزی **ساختارهای مدیریت** به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می‌آید.



ادامه - مأموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
- سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید.
- به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد.
- به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.



ادامه - مأموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

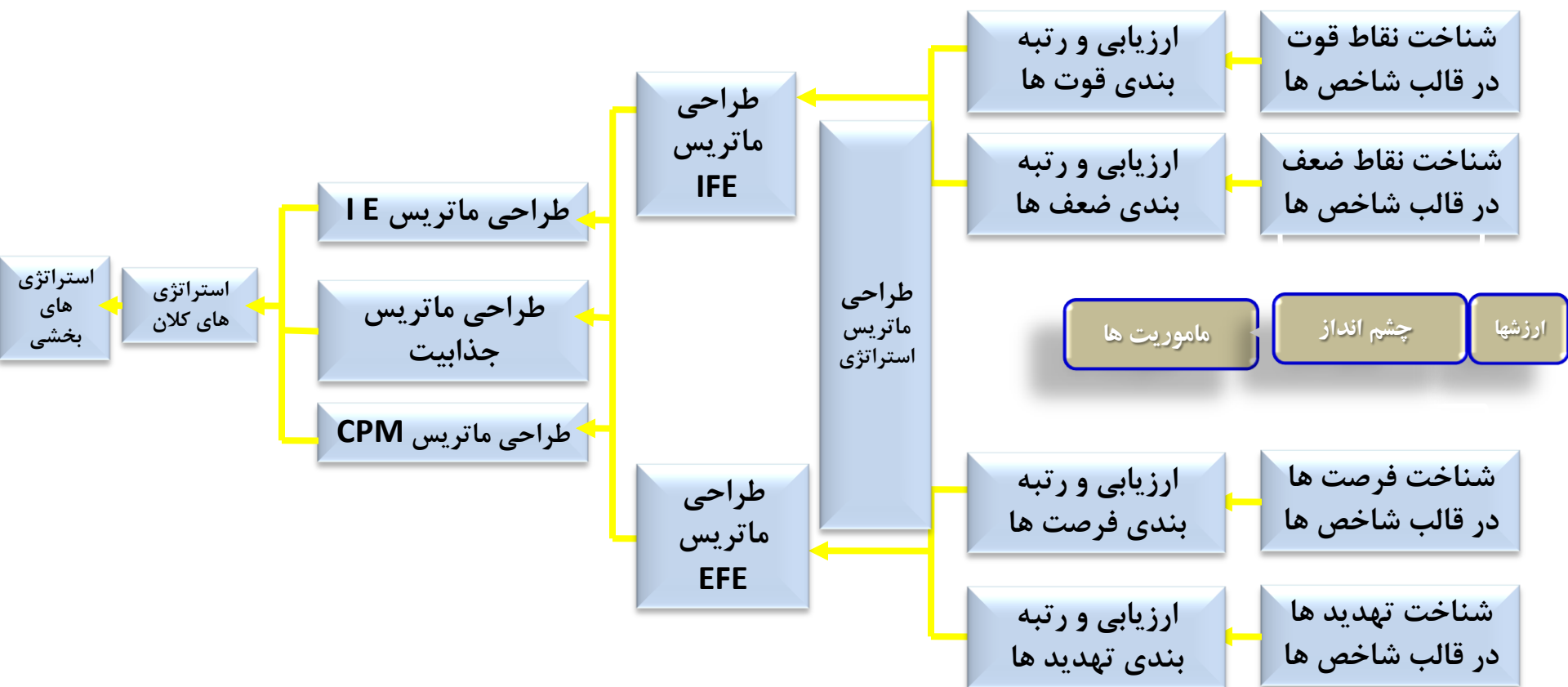
سازمان‌هایی که به صورت رسمی **مأموریت سازمان** را تعیین و پیوسته آن را مورد تجدیدنظر قرار می‌دهند، سند مزبور را به عنوان **یک سند زنده** تلقی می‌کنند و آن را به عنوان جزء جدا نشدنی فرهنگ سازمان به حساب می‌آورند که منافع زیادی را عاید خواهد کرد.



تکنیک SWOT



۴. برنامه ریزی استراتژیک - تدوین استراتژی بر اساس تکنیک (SWOT) در مدل دیوید



۴. برنامه ریزی استراتژیک - تکنیک (SWOT)



سازمان با استفاده
از نقاط قوت
داخلی می کوشد
از فرصت‌های
خارجی بهره
گیری نموده و
زمینه تحقق
رسالت را فراهم
سازد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف



۴. برنامه ریزی استراتژیک – تکنیک (SWOT)

سازمان با بهره
برداری از
فرصت‌های موجود
که در راستای
اهداف سازمان
هستند نقاط
ضعف خود را
بهبود بخشد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف



۴. برنامه ریزی استراتژیک – تکنیک (SWOT)

سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را
از بین ببرد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

۴. برنامه ریزی استراتژیک – تکنیک (SWOT)



سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را به
فرصتها تبدیل
کند

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

۴. برنامه ریزی استراتژیک – تکنیک (SWOT)



سازمان بایستی
نسبت به
توانمندسازی
خود اقدام نموده
و هم چنین از
تهدیدات محیط
خارجی پرهیز
نماید

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف



۴. برنامه ریزی استراتژیک – مراحل کلی در تکنیک (SWOT)

تجزیه و تحلیل نتایج بر اساس ماتریس SWOT

تنظیم ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (EFE&IFE)

اولویت بندی استراتژی های تدوین شده از طریق ماتریس QSPM

تنظیم ماتریس موقعیت و تدوین استراتژی عمومی (SPACE)

تدوین استراتژی های عمومی سازمان (استراتژی جهت گیری ، مزیت ها ،)



درباره برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان ها در سه سطح استراتژی تدوین می شود:

- ۱ - در سطح **کلان** و یا سازمان
- ۲ - در سطح **بخش** و یا رشته کاری
- ۳ - در سطح **زیر بخش** و یا وظیفه ای



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

پس از برنامه ریزی استراتژیک
انجام چه مساله ای می تواند
اهمیت داشته باشد؟



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

پیاده سازی و اجرای استراتژی



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

برنامه ریزی مهمترین
تصمیم است اما مشکل
ترین نیست!



✓ چالش بزرگ امروز سازمان ها
تبدیل استراتژی به عمل است.

✓ تحقیقات نشان داده است که **کمتر از**
۱۰ درصد از استراتژی هایی که به طور
موثر تدوین شده اند با **موفقیت** پیاده
شده اند.



✓ یک نشریه معتبر بین المللی ادعا می کند
دلیل ۷۰ درصد شکست مدیران ارشد اجرایی
در امریکا نه به دلیل ضعف آنها در فرموله
کردن استراتژی است بلکه به دلیل عدم توفیق
آنها در پیاده سازی استراتژی هایشان است.



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

✓ نتایج مطالعات بین المللی پیرامون موانع پیاده سازی استراتژی در سازمان ها

✓ ۹۵ درصد از نیروی کار سازمان، استراتژی را درک نکرده بودند.

✓ ۶۷ درصد از منابع انسانی و سرمایه اطلاعاتی سازمان، با استراتژی همسو نبودند.

✓ ۷۰ درصد از برنامه های جبران خدمات و انگیزش مدیران میانی، مرتبط با استراتژی نبوده است.



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

✓ ادامه نتایج مطالعات بین المللی ...

✓ ۶۰ درصد از بودجه سازمان، مرتبط با استراتژی سازمانی نبوده است.

✓ ۸۵ درصد از تیم های عملیاتی، زمانی کمتر از یک ساعت در ماه را به بحث پیرامون استراتژی اختصاص می داده اند.

✓ فقط ۲۵ درصد از انگیزه ها و محرکه های مدیریتی، مرتبط با استراتژی بوده است.



✓ **کارکنان سازمان** می بایست احساس کنند که وقتی سازمان به موفقیت دست می یابد آنها **در پاداش سهام** می شوند و برعکس زمانی که سازمان ناموفق است آنها باید بخشی از **آثار آنرا بپذیرند**.



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

✓ عوامل شکست استراتژی



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

✓ ناتوانی برقراری ارتباط میان فعالیت ها و استراتژی

✓ محدودیت های منابع

✓ تغییر سریع شرایط

✓ تنوع گرایی بیش از حد در قابلیت ها

✓ دیدگاه بیش از حد گسترده

✓ سازمان نیافتگی و پیگیری ضعیف در امور

✓ فرایندهای بازدارنده

✓ فقدان امکان تصمیم گیری



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

✓ تک روی مدیریت

✓ فقدان امکان تعویض و جابجایی مدیران

✓ باند بازی مدیریت

✓ گروه های غیر رسمی بازدارنده

✓ ضعف مدیریتی

✓ دیوانسالاری و بازدارندگی در تصمیم گیری

✓ فقدان مدیران شایسته

✓ عوامل نگرشی مدیران



✓ تحقیقات نشان داده است :
در شکست استراتژی ها بیش از آنکه عوامل
محیطی خارج از کنترل مستقیم مدیریت موثر
باشد عوامل داخلی تحت کنترل مستقیم
مدیریت موثر می باشد.



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی

ضعف در نگرش و تدابیر مدیریت سازمان

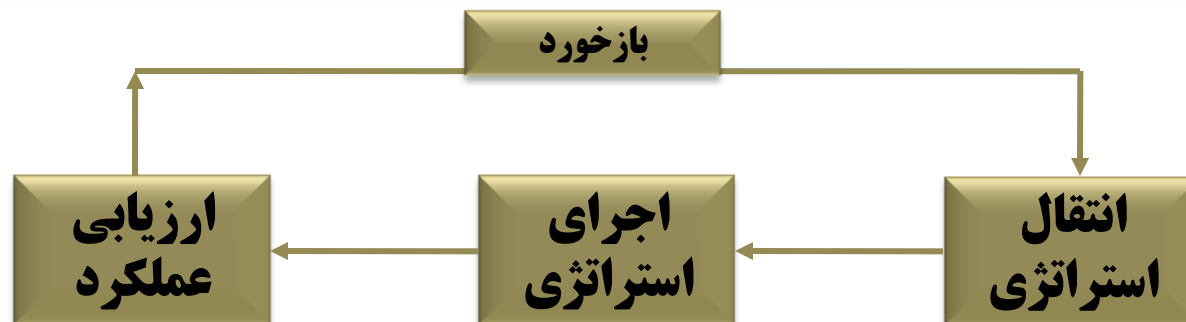
ضعف ساختاری در نهادهای سازمان

آسیب پذیر شدن سازمان از محیط خارج

شکست سازمان در پیاده سازی راهبرد



۵. پیاده سازی و اجرای استراتژی - مدل ها



مدل های پیاده سازی و اجرای استراتژی شامل سه گروه مدل می شود:

۱. مدل های انتقال
۲. مدل های اجرا
۳. مدل های مشترک انتقال و اجرا

مدل BSC

مدل EFQM

مدل کانری



۶. نظارت استراتژیک

نظارت استراتژیک



—هدف گذاری ، انتخاب هدف و نظارت و ارزیابی توسط مدیر قابل تفویض نمی باشد.

- فلسفه اصلی نظارت ، رفع اشکالات از مدیریت در زمینه هدف گذاری و انتخاب هدف است.

- در برنامه ریزی استراتژیک آینده پیش بینی می گردد و لذا مدیریت نیازمند به نظارت مستمر امور می باشد.



- در برنامه ریزی استراتژیک ؛ نظارت ، به طور مستمر به شناسایی موانع پیش روی هدف اقدام می کند .
- مدیریت استراتژیک همواره نقش بررسی کارکرد صحیح سیستم را ایفاء می کند .



۶. نظارت استراتژیک – رویکردهای مختلف به نظارت

- نظارت عملیاتی

- نظارت استراتژیک

- نظارت طرح های سالانه

- نظارت کارایی

- نظارت سودآوری

- نظارت مدیریت عملکرد

- نظارت مبتنی بر هدف

- نظارت انطباق پذیری

- نظارت مبتنی بر داده ها

- نظارت مبتنی بر فرآیندها

- نظارت مبتنی بر ستاده ها

- نظارت آینده نگر

- نظارت در حین عملیات

- نظارت بعد از عملیات



- مدیریت برای تقویت خود و توسعه قابلیت ها نیازمند به نظارت است.
- در شرایطی که هدف نظارت ؛ کشف تخلفات است سیستم عیوب را می پوشاند.
- در شرایطی عیب یابی برای سیستم اجرایی یک ارزش است که نظارت از نوع مچ گیری نباشد.



نظارت استراتژیک :

- در نظارت استراتژیک همواره به درست یا نادرست بودن **هدف**، **مسیر** و همچنین ارزیابی **عملکرد** توجه می شود.

- نظارت استراتژیک در شرایطی که برنامه ریزی در سیستم صورت گرفته باشد با وضعیتی که برنامه ریزی نداریم یا امکان برنامه ریزی وجود نداشته باشد متفاوت می باشد.



الف - نظارت بر مفروضات برنامه ریزی:

-در صورتی که در فرآیند نظارت به ضرورت تغییر مفروضات رسیدیم بایستی مجددا برنامه ریزی انجام شود.

-این نوع نظارت در شرایطی است که به آینده نرسیدیم بلکه براساس علائم هشدار دهنده ، مفروضات نقادی می شود.



ب- نظارت بر مفروضات اجرایی:

- در اینجا اجرا، به عنوان علائم یادگیری، تلقی می شود.
- در اینجا پیش بینی می شود که تحولات آینده چگونه است،
- بر خلاف نظارت عملیاتی که موانع اجرایی شناسایی می شد.



ج- نظارت عملیاتی:

- هدف از این نوع نظارت دقت در تحقق هدف های اجرایی بوده و کارایی اجرا مورد سنجش قرار می گیرد.

- جهت ارزیابی مستمر هدف ها ، شاخص طراحی خواهد شد و چگونگی انحراف از هدف تجزیه و تحلیل و اقدامات اصلاحی ارائه می گردد.



د - نظارت استراتژیک:

- تمامی نظارت های فوق در این روش پوشش داده می شود.
- افزون بر موارد فوق برای نظارت ، دامنه ای از هدف نیز مشخص و مستمرا ارزیابی می شود.
- همچنین قابلیت های اجرایی ، طیف مفروضات و احتمالات بحران ها بررسی و زمینه یابی (survey) می شود.



در مدیریت استراتژیک ، اجرای استراتژی و نظارت استراتژیک ، سیستمی **بهم پیوسته** است و از ابتدا ، همه موارد بایستی با هم شروع شود .

شرایط ناشناخته بودن محیط

شرایطی است که هم برای برنامه ریزی و هم برای اجرا و هم برای نظارت ، همواره حاکم بوده و این مساله بایستی مورد توجه قرار گیرد .



مدیریت استراتژیک و مدیریت دولتی



الزامات بکارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان

باور مدیریت سازمان به قابلیت های مدیریت استراتژیک

پویایی و انعطاف در تصمیم گیری های کلان در سازمان

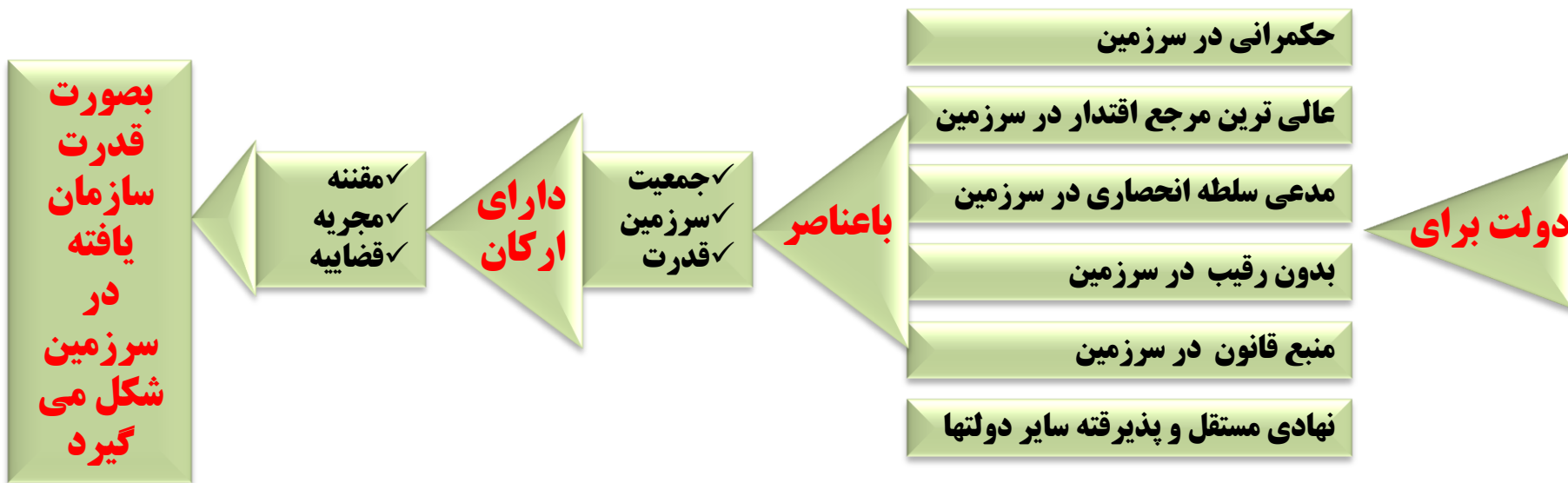
استقرار و حرکت دائمی چرخه مدیریت استراتژیک در سازمان

استقرار ویژگیهای سازمان های یادگیرنده در سازمان

همسویی منابع مشهود و نامشهود در جهت تحقق چشم انداز سازمان

تعامل دائمی سازمان با محیط

فرایند تحولات کلی در مدیریت دولتی - تعریف دولت





فرایند تحولات کلی در مدیریت دولتی - روند وظایف دولت ها

وظایف عمومی دولت ها

تامین و تنظیم نظم و امنیت در سرزمین

دفاع از سرزمین

تامین و تضمین حداقل رفاه

توزیع مجدد در آمد

توسعه کمی و کیفی

ترکیب نهاد بازار و نهاد دولت جهت اثربخشی بیشتر



فرایند تحولات کلی در مدیریت دولتی - روند نقش دولت ها

✓ دیوان سالار

دولت

اداره امور دولتی
(مدیریت دولتی کلاسیک)

✓ ارایه مستقیم خدمات و دخالت مستقیم

✓ مسئولیت پذیری بیشتر

✓ رعایت استانداردها و ارزشهای اقتصادی - اجتماعی

✓ جلب رضایت عمومی

✓ مقررات زدایی

✓ بستر سازی برای تولید و عرضه بیشتر کالاها، خدمات

دولت و جامعه

مدیریت دولتی
(دولت مداخله گر)
(دولت رفاه)

✓ حاکمیت شبکه های نوین خدمات رسانی

✓ نظارت بر رعایت استانداردها و ارزشها

✓ تامین رضایت ذینفعان

✓ مشارکت شهروندان در امور

✓ حاکمیت قانون

✓ شفافیت تبادل اطلاعات

✓ پاسخ گویی

✓ ملاحظه افق های راهبردی

دولت ،
جامعه و آینده

مدیریت دولتی نوین
(دولت حداقل)
حکمرانی خوب



فرایند تحولات کلی در مدیریت دولتی - جمع بندی

نیازهای مدیریت نوین دولتی

برنامهریزی، اجرا، نظارت

آینده نگری و آینده اندیشی

تلفیق و ترکیب نیروهای بازار و دولت

رقابت در رفاه و توسعه

فروض بکارگیری مدیریت استراتژیک

چرخه مدیریت استراتژیک (برنامه ریزی، اجرا، نظارت)

تصمیم ها برای ساخت آینده نه برای آینده

فرض بر تغییرات دائمی در محیط

ایجاد ثبات در مدیریت سازمان با نوآوری و خلاقیت



منابع انگلیسی و فارسی

هیوز، آون، (۱۹۹۹)، مترجم: سید مهدی الوانی، ودیگران، مدیریت دولتی نوین (نگرشی راهبردی، سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها)، انتشارات مروارید، چاپ هفتم ۱۳۸۴.

هریسون، جفری، کارون، جان، (۲۰۰۰)، مترجم: بهروز قاسمی، مدیریت استراتژیک، انتشارات هیات، سال ۱۳۸۲.

هچ، ماری جو، (۲۰۰۶)، مترجم: حسن دانایی فرد، تئوری سازمان (مدرن، نمادین تفسیری و پست مدرن)، انتشارات نشر افکار، چاپ سوم، ۱۳۸۷.

ماراکوارت، مایکل، (۲۰۰۲)، مترجم: محمدرضا زالی، ایجاد سازمان یادگیرنده (توسعه عناصر ۵ گانه یادگیری سازمان‌ها)، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، سال ۱۳۸۵.

کاپلان، رابرت - دیوید نورتون، (۲۰۰۶) مترجم: بابک زنده دل، همسویی استراتژیک (ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن)، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ اول، (۱۳۸۶)

کاپلان، رابرت - نورتون - دیوید، (۲۰۰۱)، مترجم: پرویز بختیاری، سازمان‌های استراتژی محور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.

غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی، (۱۳۸۴)، "استراتژی اثربخش (خلاصه کتاب)"، نشر فرا، چاپ اول، سال ۱۳۸۳

مورهد، گریفین (۱۳۸۴)، "رفتار سازمانی"، انتشارات مروارید، چاپ سال ۱۳۷۴



غفاریان، وفا (۱۳۸۲)، بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و آرایه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان‌های صنعتی، (رساله دکتری)، راهنما: علیرضا علی احمدی دانشگاه علم و صنعت ایران - دانشکده مهندسی عمران ۱۳۸۲

دیوید، فردآر، (۱۹۹۵)، مترجم: علی پارساییان، سید محمد اعرابی، "مدیریت استراتژیک"، چاپ هشتم، انتشارات فرهنگ و مدیریت. ۱۳۸۴.

پیرس، جان ای و ریچارد بی رابینسون، (۲۰۰۵)، مترجم: سید محمود حسینی، مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا و کنترل)، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۸۳.

برایسون، جان.ام، الستون، فارنوم کی، (۲۰۰۵)، مترجم: سید محمد اعرابی و مصطفی تقی زاده قمی، خلق و پیاده سازی برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات مهکامه، ۱۳۸۸.

برایسون، جان.ام، (۱۹۸۸)، مترجم: عباس منوریان، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، انتشارات مرکز آموزش دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران. ۱۳۸۱.

آنسف، ایگور و همکاران، (۱۹۹۰)، مترجم: عبدا... زندیه، استقرار مدیریت استراتژیک، جلد (۱ و ۲) انتشارات سمت، چاپ سوم، ۱۳۸۳.

استیسی، رالف، دی، (۱۹۹۸)، مترجم: مصطفی جعفری، مهریار کاظمی‌موحد، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، انتشارات رسا، چاپ اول، سال ۱۳۸۴.



Niven, paul. R ,(2003). A balanced scorecard – by step – Maximizing performance and maintaing results(2003).
Niven, Paul. R ,(2003). ***Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit agencies 'Published***, by wiley, New jersey, U.S.A.

Okumus, Fevzi (2001), 'Towards a Strtegy implementation Framework' international journal of contemporary hospitality management, vol. 13, no. 7 pag. 336.

NASA,Strategic Management Hand book(the red book) NPG 1000.2,February (2000).
NASA,Strategic Management and governance, Hand book,NPD1000,0, August (2005).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
صَلَّى مُحَمَّدٌ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ



با تشکر

