

موفقیت‌های بزرگی دست یافتند.

بنابراین تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تاثیر آن بر رشد و توسعه شرکتها سبب گردید که مدیران توجه خود را به محیط بیرونی سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتضاء، طرحریزی بلندمدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اجتماعی بود، بویژه مفهوم استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک که از ادغام بهترین ایده‌های مربوط به سیاست بازرگانی و طرحریزی بلندمدت به وجود آمده است. در این مقاله روند شکل‌گیری و فرایند مدیریت استراتژیک به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. زمینه‌های شکل‌گیری مدیریت استراتژیک

الف) تغییر نقش مدیران عالی‌رتبه سازمان

(ایده‌های سیاست بازرگانی)،

ب) تکامل طرحریزی.

الف: تغییر نقش مدیران عالی‌رتبه سازمان

نقش مدیران رده بالا و مسئولیتها و مسائل ایشان مورد توجه بحث سیاست بازرگانی است، تکامل دیدگاهها همراه با توسعه و گسترش شرکتها از یک سو و حرکت از محیط نسبتاً "باثبات به محیط متغیر جهانی از سوی دیگر بصورت زیر بوده است.

۱. مدیر بعنوان تصمیم‌گیرنده

مدیریت شخصاً "فعالیت‌های افراد را هماهنگ و هدایت می‌کند و با اتخاذ تصمیمات سازگار، انسجام لازم را به وجود می‌آورد.

۲. مدیر بعنوان خط‌مشی‌گذار

با رشد و توسعه سازمان، امکان تصمیم‌گیریهای متعدد برای هماهنگی فعالیتها کم می‌شود، در نتیجه مدیر موسسه خط‌مشی‌ها را تعیین کرده و در چهارچوب آن تصمیم‌گیری را به مدیرانی که به اطلاعات بیشتری دسترسی دارند، وامی‌گذارد.

۳. مدیر بعنوان استراتژیست

تدوین خط‌مشی، راه‌موتری برای هماهنگی فعالیت‌های سازمان در اوضاع ثبات محیطی است، اما هنگامی که



مکاتب کلاسیک رفتار و کمی مدیریت، بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تاکید می‌کردند که بوسیله مدیریت قابل کنترل بود، مسائلی مانند رفتار زیردستان بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیر رسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری ۱۰۰۰ اما هرگز فضای سیاسی جامعه و احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان مساله اصلی آنها نبود چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌گردید. ولیکن بتدریج با وررشد مستمر اقتصاد و اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای درجهان اتفاق افتاد. هزینه‌های غیر قابل انتظار تورم، کمبودهای مواد اولیه، تهاجم رقبا، نرخهای بالای بهره و ۰۰۰ که خود ناشی از تغییرات وسیع فنی، اقتصادی، سیاسی جامعه بود، تاثیرات کاملاً "غیر قابل پیش بینی شده‌ای را بر روی فعالیت شرکتها گذاشت، بطوری که بسیاری از آنها به علت عدم برخورد صحیح و ناتوانی در پیش‌بینی نتایج این تغییرات، موقعیت خود را از دست دادند و بالعکس شرکت‌هایی گمنام و کوچک به خاطر شناخت و هوشیاری نسبت به تحولات بیرونی سازمان به





تغییرات شتابنده است، مفهوم عمومی‌تری مورد نیاز است که بتواند به تغییرات پاسخ سریع‌دهنده و آن استراتژی است. سئوالی که زمینه ساز طرح استراتژی گردید این بود که: "چرا در یک صنعت بعضی از موسسات با روشهایی مختلف به موفقیت می‌رسند و بعضی دیگر با روشهای مشابه به موفقیت دست نمی‌یابند؟"

مفهوم استراتژی پاسخگوی این گونه سئوالات بود، شرکتها می‌توانند در یک صنعت، با استراتژیهای مختلفی موفق باشند. زیرا فرصتهای متفاوتی را در محیط دنیای می‌کنند که این فرصتها با تواناییها و امکانات برتر آنها بیشتر مطابقت دارد برای استراتژی تعاریف متعددی شده است، از آن جمله: "استراتژی طرحی است همبسته (unified)، جامع (comprehensive) و منسجم (integrated) که در چهارچوب اهداف و مزایای استراتژیک موسسه و عوامل محیطی طرحریزی می‌گردد و در صورتی که سازماندهی و اجرای مناسبی بیابد، می‌تواند شرکت را در راه رسیدن به اهدافش یاری کند."

به عبارت دیگر استراتژی طرح اصلی و عمومی موسسه برای دستیابی به یک یا چند هدف مشخص می‌باشد (کلمه طرح به معنای نقش فعال، آگاهانه و منطقی مدیران در تدوین استراتژی است). استراتژی همچنین می‌تواند بعنوان الگویی از پاسخ سازمان به محیط در طول زمان تعریف شود که این تعریف از استراتژی شامل سازمانها می‌شود که مدیران آنها نسبت به محیط رفتار عکس - العملی دارند و خود را با نیازهای ایجاد شده تطبیق می‌دهند.

#### ۴. مدیر در نقش مدیر استراتژیک

در سازمانهای بزرگ و متنوع، رئیس مجبور است مسئولیتهای استراتژیک را اغلب به آنهایی که ارتباط نزدیکی به عمل دارند، واگذار کند، رئیس باید از تدوین و تهیه دقیق استراتژی اطمینان حاصل کند و در اجرای صحیح و ارزشیابی و نظارت آن نقش داشته باشد. روشن است که با گسترش و توسعه سازمانها و حرکت از محیط نسبتاً "باثبات به محیط متغیر، مدیران از عملیات روزمره و کوتاه مدت دور می‌شوند و باید به شکل دادن به رفتار دیگران در جهت اهداف سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب بیندیشند به عبارت دیگر

امروزه مدیران به سئوالات اساسی یا مبنایی و بلندمدت سازمان، چه در زمینه تدوین استراتژی و چه در زمینه اجرا و ارزشیابی آن پاسخ می‌دهند.

#### ب : طرحریزی

طرحریزی فرایندی است که طی آن تصمیم می‌گیریم در طول دوره آتی چه اهدافی را باید تعقیب کنیم و برای رسیدن به آن اهداف، چه کارهایی را باید انجام دهیم.

در طرحریزی - که یکی از وظایف اصلی مدیریت است - باید به سه سئوال اساسی پاسخ داد.<sup>۱</sup>

۱- وضعیت فعلی، چگونه است و در کجا قرار داریم؟

۲- به کجا می‌خواهیم برویم؟

۳- چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟

به عبارت دیگر طرحریزی درگیر آینده بوده و به نتایج آتی تصمیمات فعلی می‌اندیشد.

امروزه در زمینه طرحریزی نیز تغییرات مهمی صورت گرفته است در گذشته تصمیم‌گیری در بسیاری از واحدهای اقتصادی و اجتماعی فاقد چهارچوب و برنامه بلندمدت بود و بیشترین امکانات و انرژی و وقت مدیران صرف حل مسائل و مشکلات روزمره می‌گردید و تمرکز کار و فعالیت آنها بر روی تصمیمات روزانه استوار بود. ولیکن به علت تحولات و دگرگونیهای عمیق اقتصادی، فنی، سیاسی، گرایش به برنامه‌ریزی و ارائه طرحهای بلندمدت و پیش بینی حوادث، در مدیران افزایش یافت. طرحریزی بازرگانی به صورت زیر تکامل یافت. البته امروز هم می‌توان بعضی از شرکتها را در یکی از این مراحل مشاهده کرد.<sup>۲</sup>



۱- فاقد برنامه رسمی ( Unplanned stage )  
 شرکتهایی که تازه شروع به کار می‌کنند، ستاد  
 طرحریزی ندارند و مدیران وقت کمی را صرف تهیه طرح  
 می‌کنند، زیرا که مدیریت در پی یافتن منابع مالی لازم،  
 ابزار، مواد اولیه و مشتری است و وقت برای برنامه‌ریزی  
 رسمی ندارد و تقریباً " تمام وقت وی برای عملیات روزانه  
 که برای بقای موسسه ضرورت دارد، صرف می‌شود."  
 ۲- مرحله بودجه بندی ( Budgeting system stage )  
 در این مرحله مدیریت تشخیص می‌دهد که برای تامین



مالی منظم و هماهنگ بارشد موسسه و تسهیل آن نیازمند  
 سیستم بودجه بندی است. مدیریت کل فروش سال و  
 هزینه‌های مورد انتظار و جریان‌های نقدی همراه با این سطح  
 فروش را برآورد می‌کند و هر بخش برای کارهای سالانه‌اش  
 بودجه‌ای را پیش‌بینی می‌کند، این بودجه بندی مالی  
 نیازمند تفکرات طرحریزی بازرگانی نیست و بودجه‌ها را  
 نباید با طرح‌ها اشتباه کرد.

۳- تنظیم برنامه‌های سالانه Annual-Planning stage  
 سرانجام مدیریت برای پیشبرد فعالیت‌های سالانه‌اش  
 طرحریزی می‌کند و برای این کار یکی از سه روش زیر را  
 انتخاب خواهد کرد.

۳/۱- طرحریزی از بالا به پایین Top-down planning  
 در این روش مدیریت اهداف و طرح‌ها را برای کلیه  
 سطوح سازمان تعیین و انتخاب می‌کند، این شیوه از  
 ارتش به شرکتها منتقل شده است. مبنای تئوریک آن  
 تئوری X است که بیان می‌دارد افراد کار و مسئولیت را  
 دوست ندارند و ترجیح می‌دهند هدایت شوند.

۳/۲- طرحریزی از پایین به بالا bottom-up planning  
 واحدهای مختلف سازمان اهداف و طرح‌های خود را  
 بر اساس بهترین چیزی که آنها می‌توانند انجام دهند  
 تهیه کرده، جهت تصویب برای مدیران رده بالا ارسال  
 می‌دارند. این سبک بر تئوری Y مبتنی است. این  
 تئوری می‌گوید که کارمندان کار و مسئولیت را دوست دارند  
 و اگر در کار طرحریزی و اداره موسسه مشارکت داشته  
 باشند، احساس تعهد و خلاقیت در آنها قویتر خواهد  
 شد.

۳/۳- طرحریزی مشارکتی (goals-down-plans-up planning)  
 بیشتر سازمانها از روش مشارکتی استفاده می‌کنند،



در این روش مدیریت رده بالا با بررسی فرصت‌ها و تهدیدات  
 محیطی و نگرش به کل امکانات و تواناییهای سازمان،  
 اهداف سازمان را تعیین می‌کند. واحدهای مختلف  
 سازمان مسئولیت دارند که طرح‌هایی را برای رسیدن به  
 این اهداف تهیه و تنظیم کنند. این طرح‌ها پس از آنکه  
 بوسیله مدیریت تصویب گردید، بعنوان طرح رسمی  
 سالانه اجرا می‌گردد.

۴- مرحله طرحریزی استراتژیک

سیستم طرحریزی در ابتدا بر بررسی فروشهای گذشته  
 و حال موسسه و تخمین روندهای پنج ساله و ده ساله آتی  
 مبتنی بود، مدیریت از نوسانات ادواری و تغییرات فصلی  
 تا حدودی آگاهی داشت و آنها را در برنامه‌ریزی خود مدنظر  
 قرار می‌داد و از آنجا که محیط از یک روند نسبتاً  
 برخوردار بود به پیش‌بینی‌ها و روندهای تخمین زده شده  
 اعتماد داشت، اما در سالهای اخیر، باور رشد مستمر  
 اقتصاد و ثبات محیطی از میان رفته، و این سؤال اساسی  
 برای مدیران مطرح گردیده است که:



چگونه يك شرکت در عصر تحولات (عدم پیوستگیها) و تلاطم های آینده باید طرحریزی کند؟<sup>۴</sup>

جواب تعدادی از شرکتهادر زمینه طرحریزی، چرخش از طرحریزی برمبنای استقرار<sup>۵</sup> به طرحریزی استراتژیک در چهارچوب فرایند مدیریت استراتژیک بود. طرحریزی استراتژیک مبتنی بر مفاهیم اصلی تحولات بازار و استراتژی مناسب با آن می باشد. بازارها به خاطر تغییر نیازهای مصرف کنندگان، تکنولوژی، رقبا، کانالهای توزیع و مانند آن، دستخوش تغییرات گوناگونی می باشند. مدیران موظفند این تغییرات را مورد بررسی و توجه قرار دهند و تشخیص دهند که چه فرصتها و تهدیداتی در بازار وجود دارد و این فرصتها نیازمند چه امکانات و تواناییهایی می باشند، چراکه تنها در یک دوره محدود و شرایط خاص است که شرکت فرصت و توانایی لازم برای استفاده از یک موقعیت برایش فراهم می گردد و در این زمان است که شرکت باید سرمایه گذاری کند.

موسسه ای که از فرصت ایجاد شده استفاده کرده است باید مسیر این تحولات یعنی تحولات بازار را پیدا کند، چراکه نمی تواند اطمینان داشته باشد که در بلندمدت هم می تواند بطور اثربخشی به این نیاز بازار پاسخ دهد، در نتیجه باید کاهش سرمایه گذاری و انتقال منابع را همواره مورد بررسی قرار دهد و بخشهایی را که دارای فرصتهای روبه رشد هستند برای سرمایه گذاریهای جدید شناسایی کند.

علاوه بر تغییر نگرش و توجه مدیریت به شناسایی بازار و تحولات آن در این مرحله تغییرات دیگری هم در طرحریزی صورت می گیرد که مهمترین آنها تنظیم و تدوین طرحهای بلندمدت است. مدیریت این واقعیت را بخوبی لمس می کند که موفقیت طرحهای سالانه تنها در چهارچوب يك طرح بلندمدت امکانپذیر است، در واقع نخست باید يك طرح بلندمدت برای موسسه تدوین گردد و سپس در چهارچوب آن به تنظیم طرحهای سالانه اقدام شود.

همچنین شرکتهای تلاش کردند که فرمهای استاندارد برای واحدهای مختلف تهیه کنند تا امکان مقایسه طرحهای این واحدها نیز وجود داشته باشد.

در روند توسعه تکامل طرحریزی بلندمدت دو گونه

طرحریزی مطرح گردید.<sup>۵</sup>

## نسل اول طرحریزی بلندمدت

در این روش با شیوه طرحریزی مدیران ابتدا به ارزیابی فرصتها و تهدیدات آینده محیطی پرداخته، حالتها ی مهمی را که احتمال رخ دادن آنها وجود دارد پیش بینی می کنند و سپس به بررسی تفصیلی این حالتها (مانند تورم، رکود و...) پرداخته و وضعیتی که احتمال رخ دادن آن از همه بیشتر است انتخاب کرده، برمبنای آن مفروضات محیطی خود را تنظیم می کنند. در مرحله بعد مدیریت با توجه به امکانات و تواناییهای موسسه و سایر مسائل مهم و موثر در تصمیمگیری از یک سو فرصتها و تهدیدات محیط از سوی دیگر به ارزیابی طرحهای مختلف جهت انجام فعالیتهای موسسه پرداخته و بهترین استراتژی را انتخاب می کند.

نکته مهم در طرحریزی نسل اول این است که چنانچه حالت پیش بینی شده (مهمترین حالت) رخ ندهد، همه برنامه های موسسه به هم ریخته و تمامی فعالیتهای تحت تاثیر قرار می گیرند.

## نسل دوم طرحریزی بلندمدت

در نسل دوم، طرحریزی برمبنای مقتضیات یا پیشامدهای احتمالی و موقعیت ها صورت می گیرد. به عبارت دیگر ابتدا حالتها ی مهم مانند تورم، رکود و... را برای آینده پیش بینی کرده، سپس با توجه به امکانات موسسه به ارزیابی استراتژیهای لازم برای حالت های محتمل پرداخته و برای هر کدام از موقعیتهای يك استراتژی انتخاب می کند، به عبارت دیگر مدیریت تنها به يك طرح اکتفا نکرده، بلکه چندین طرح تهیه و آماده می کند. طبیعتاً این گونه طرحریزی نیازمند نیروی انسانی متخصص و وقت و هزینه زیاد است و انعطاف پذیری طرحها از شرایط لازم دیگر تنظیم آن است.

## II. تفاوت طرحریزی استراتژیک و عملیاتی

طرحریزی استراتژیک تنها فعالیت طرحریزی يك سازمان نیست بلکه در آن نقش مدیران رده بالا از همه مهمتر است، طرحریزی در سطوح پایین تر اطر طرحریزی



جداول زیر تفاوت‌های اصلی بین طرح‌ریزی استراتژیک و طرح‌ریزی عملیاتی را نشان می‌دهد.

طرح‌ریزی استراتژیکی	طرح‌ریزی عملیاتی	تمرکز
توسعه و بقاء بلندمدت	مسائل عملیاتی	هدف مشخص
سودآتی	سود فعلی	محدودیتها
منابع آینده محیطی ( future resources. E )	منابع موجود محیطی	پاداشها
توسعه بالقوه آینده (Development of future potential)	کارآیی، ثبات	اطلاعات
فرصتهای آینده	بازرگانی فعلی	سازمان
کارآفرین/قابل انعطاف	ثبات/بوروکراتیک	رهبری
القاء تغییرات تند	محتاطانه - محافظه کار	حل مساله
پیش بینی‌ها و پیدا کردن	عکس العملی، اتکاء بر روی	
روشهای جدید	تجربیات گذشته	
ریسک با لایر	ریسک پایین	

برنامه‌ریزی کوتاه مدت یا عملیاتی	برنامه‌ریزی میان مدت یا تاکتیکی	برنامه‌ریزی استراتژیک دراز مدت	انواع برنامه‌ریزی عوامل
اجرا، ارزیابی و کنترل عملیات گزارشها	استفاده از منابع بودجه	تحصیل منابع رویه‌ها، سیاستها سرمایه‌گذاری بلندمدت	- هدف - ابزار برنامه‌ریزی
کوتاه مدت سطح کارگاه داخل زیاد بسیار کم*	میان مدت سطح میانی داخل و خارج سازمان متوسط متوسط	وسیع در سطح سازمان خارج (بطور وسیع) کم بالا	دوره یا افق حوزه دید منابع اطلاعاتی دقت اطلاعات میزان ریسک

بنابراین مدیریت در برخورد با تغییر و دگرگونی از نظر طرح‌ریزی، طرح‌ریزی بلندمدت و استراتژیک بویژه طرح‌ریزی نسل دوم را انتخاب کرده است. بدیهی است که فرایند مدیریت استراتژیک که از ادغام ایده‌های مربوط به طرح‌ریزی استراتژیک و سیاست بازرگانی شکل گرفته است، از هردو روش سیستمی و اقتضای در پاسخ به تحولات و دگرگونی‌های سریع دنیای امروز سود می‌برد.

عملیاتی می‌نماید که بر روی عملیات فعلی و کارآیی ( doing thing sright ) تا اثربخشی ( doing the right things ) متمرکز است. طرح‌ریزی استراتژیک خطوط کلی و محدودیتها را برای طرح‌ریزی عملیاتی مشخص می‌کند. این دونوع با هم برخورد هم دارند، چه مدیریت اثربخش به هر دونوع طرح‌ریزی نیاز دارد.

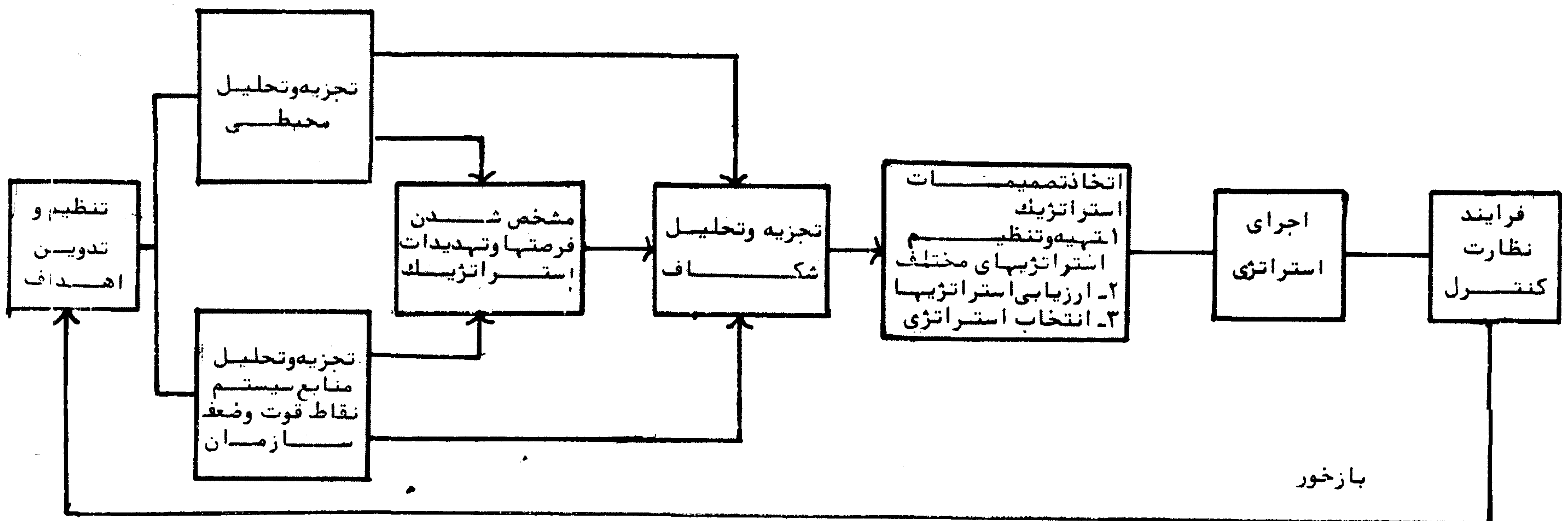


همچنین مدیریت استراتژیک برای موفقیت و موثر بودن نیازمند اطلاعات مربوط، بموقع و با کیفیت خوب می باشد، کیفیت بهتریه این معناست که اطلاعات تا آنجا که ممکن است باید بصورت قابل اعتماد و پردازش شده، در اختیار مدیران باشند تا مدیران بر مبنای اطلاعات خوب بتوانند بسرعت به مسائل پیچیده پاسخ دهند و بعلاوه برای طرحریزی و اجرای استراتژی، باید شناخت کافی از فرصتها، تهدیدات محیطی، مسائل و موانع

اجرای و نظارت و ارزشیابی داشته باشند، که لازمه تهیه این اطلاعات نیز ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی موثر و امین می باشد.

### ۱.۱۱ فرایند مدیریت استراتژیک

در اینجا به اختصار مراحل مهم فرایند مدیریت استراتژیک را با توجه به نمودار مورد بررسی قرار می دهیم.



از آن گذشته بررسی نهادها و ساختارهای اجتماعی این امکان را بوجود می آورد که فرصتها و تهدیدات محیطی را مورد شناسایی قرار دهیم و بدانیم که تمرکز منابع در کجا باید باشد.

### ۳- تجزیه و تحلیل منابع سیستم

شرکتها عوامل استراتژیک و مزیت های خاص خود را مورد ارزیابی قرار داده، سعی می کنند تواناییها و امکانات خود را در مقایسه با رقبای برای استفاده مطلوبتر از فرصتها و اداره بهتر تهدیدات مورد شناسایی قرار دهند، چراکه هیچ موسسه ای در همه ابعاد از قدرت یکسانی برخوردار نیست، بلکه در بعضی بخشها و زمینهها از موقعیت و امتیازات برتری نسبت به رقبای برخوردار است که می تواند با توجه به آنها از فرصتها بهتر استفاده کند. این ارزیابی باید به موازات و همراه با تجزیه و تحلیل و تشخیص محیطی باشد.

به عبارت دیگر شناخت محیط ما را از فرصتها و تهدیدات آتی آگاه می سازد، اما در محیط هزاران

### تنظیم و تدوین اهداف

انتخاب اهداف سازمان مهمترین گام در فرایند طرحریزی استراتژیک است که بر مبنای تجزیه و تحلیل عوامل برون سازمانی، منابع سیستم، استراتژی سازمان و ارزشها و انتظارات نیروهای موثر بر سازمان انجام می گیرد و شامل اهداف بنیادی (mission) اهداف مرحله ای (objective) و اهداف کمی و مشخص (goal) می باشد.

### تجزیه و تحلیل محیطی (عوامل برون سازمانی)

در انتخاب استراتژی شناخت عوامل و نهادهایی که بر روی توانایی موسسه برای رسیدن به اهدافش تاثیر می گذارند بسیار اهمیت دارند این عوامل عبارتند از نهادها و نیروهای: اقتصادی، سیاسی، تکنولوژی، بازارها، رقبای فرهنگی و...

هدف از بررسی و ارزیابی محیط، شناخت تاثیر این عوامل غیر قابل کنترل بر روی فعالیتهای سازمان می باشد





فرصت و تهدید وجود دارد که استفاده از فرصتها و مواجهه صحیح یا تهدیدات بستگی مستقیم به امکانات و تواناییها و نقاط قوت و ضعف موسسه دارد (Schendel & Hofer) چهارگام را برای تجزیه و تحلیل منابع پیشنهاد می کند<sup>۷</sup>

الف - تنظیم فهرستی (جدولی profile) از مهارتها و منابع اصلی و مهم سازمان در زمینه های مالی، فیزیکی، تکنولوژی، نیروی انسانی و سازمانی،

ب - تعیین عوامل مورد نیاز برای موفقیت در بازار محصولی که سازمان می خواهد رقابت کند،

ج - مقایسه منابع سازمان با عوامل موفقیت در بازار محصول برای شناخت نقاط برتر و ضعف موسسه جهت تنظیم يك استراتژی اثربخش،

د - مقایسه نقاط ضعف برتر سازمان نسبت به رقبای درك و شناخت مزیت های استراتژیک موسسه.

#### ۴- مشخص شدن فرصتها و تهدیدات استراتژیک

پس از بررسی و شناسایی نهادها و نیروهای غیرقابل کنترل محیطی موثر بر عملکرد سازمان چشم انداز آینده صنعت و تجزیه و تحلیل منابع سیستم فرصتها و تهدیداتی که موسسه با آن روبروست روشن می گردد.

#### ۵- تجزیه و تحلیل شکاف

بعد از شناسایی فرصتها و تهدیدات آتی امکان پیش-بینی نتایج استراتژی فعلی سازمان فراهم می آید که با مقایسه این نتایج با اهداف سازمان، تصمیم گیری در مورد تغییر یا اصلاح استراتژی فعلی امکانپذیر می شود.

شکاف میان وضعیت مطلوب و عملکرد استراتژی فعلی، می تواند به علت انتخاب اهداف ایده الوغی - واقعی بوده، یا ناشی از عملکرد ضعیف و استراتژی نامناسب موسسه باشد که در صورت اول به تعدیل اهداف و بررسی و ارزشیابی مجدد آن نیاز است، در حالی که در وضعیت دوم یعنی هنگامی که استراتژی مورد نظر خوب انتخاب و تنظیم نشده باشد، و یا اینکه به خاطر تغییرات و دگرگونیهای انجام شده (در محیط، منابع، فعالیتهای رقبای و غیر قابل پیش بینی برای استمرار فعالیتهای شرکت مناسب نباشد، باید به ارزشیابی مجدد استراتژیها پرداخته، استراتژی جدیدی

را انتخاب کنیم که در این صورت هر چه شکاف عملکرد بیشتر باشد احتمال تغییرات در استراتژی فعلی بیشتر می شود.

#### ۶- تصمیمات استراتژیک

##### (ارزیابی و انتخاب استراتژی)

اگر شکاف میان اهداف مطلوب و عملکرد موسسه لزوم استراتژی جدیدی را ایجاد کند، گام بعدی فرایند طرحریزی استراتژیک تنظیم و ارائه راه حلها و استراتژیک، ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب است سازمان در انتخاب يك استراتژی، امکان انتخابها و متعددی را دارد که باید آنها را مورد ارزیابی دقیق قرار دهد و مهمترین آنها عبارتند از:<sup>۸</sup>

- ۱- استراتژی های ثبات،
- ۲- استراتژی های رشد،
- ۲/۱- تمرکز روی يك محصول خاص،
- ۲/۲- تنوع متحدالمرکز،
- ۲/۳- ائتلاف عمودی،
- ۲/۴- تنوع افقی،
- ۲/۵- تنوع مختلط،





۳- ادغام،

۴- سرمایه‌گذاریهای مشترک،

۵- استراتژیهای درو کردن و برداشتن (Harvesting.S)

۶- استراتژیهای ترمیم و بازسازی (دفاعی)

۶/۱- استراتژیهای بازنگری عملیات،

۶/۲- استراتژیهای کاهش (Divestment.S)

۶/۳- استراتژیهای حذف و منحل

کردن (Liquidation.S)

۷- استراتژیهای ترکیبی

## ارزیابی استراتژیها

Richard P. Rumelt چهار معیار برای ارزیابی

راه‌حلهای استراتژیک پیشنهاد می‌کند.<sup>۹</sup>

۱- استراتژی و اجزای آن باید با اهداف بنیادی،

مرحله‌ای و خط‌مشی‌های سازمان سازگاری داشته باشند،

۲- استراتژی انتخاب شده باید منابع و کوشش‌های

موسسه را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده و مسائل

مهم را از غیرمهم جدا کند،

۳- و استراتژی باید به مسائل فرعی متناسب

با راه‌حلهای ارائه شده، منابع و مهارت‌های سازمانی

بپردازد.

۴- و بالاخره استراتژی می‌بایست قابل اجرا بوده

و نتایج مطلوب را ببار آورد.

همچنین در ارزیابی راه‌حلهای باید به محصول مورد

نظر ورق‌ها توجه خاصی مبذول شود و علاوه بر آن در صورتی

که یک استراتژی از برتریهای موسسه استفاده نمی‌کند،

کنار گذاشته شود.



معیارهای زیر برای ارزیابی یک استراتژی به کار

می‌رود.<sup>۱۰</sup>

۱- بازده سرمایه‌گذاری،

۲- ریسک سرمایه‌گذاریها بر روی منابع کمیاب،

۳- رشد شرکت،

۴- مشارکت در رفاه جامعه،

۵- ثبات و امنیت کارمندان،

۶- اعتبار شرکت و نمایندگی‌هایش،

۷- کنترل تصمیمات شرکت.

## ۷- انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی، تصمیم‌گیری درباره انتخاب یک

استراتژی از میان استراتژیهای مختلف است که ما را

بهتر به اهدافمان می‌رساند، در این انتخاب مدیر باید

به انتخاب راه‌حلی توجه کند که با ظرفیت سازمان و

تواناییهای هماهنگی بیشتری داشته باشد و از نقاط

قوت و برتر سازمان بنحو مطلوبتری استفاده کند، چرا

که ایجاد ظرفیت جدید فقط از طریق سرمایه‌گذاری در

نیروی انسانی و وسایل و تجهیزات امکانپذیر است که

این امر هم در کوتاه مدت مقدور نمی‌باشد و لذا تاکید بر

منابع موجود سیستم از اهمیت خاصی برخوردار است، گر

چه معیارهای ذکر شده در فوق و تکنیکهای انتخاب

استراتژی مانند BCG و جنرال الکتریک می‌توانند

مبنای ارزیابی ما باشند.

روشن است که انتخاب استراتژیک یک تصمیم است

و همه عوامل موثر بر فرایند تصمیم‌گیری مانند وجهه نظر

مدیریت نسبت به ریسک باورها و ارزشها، درک مدیریت

از وابستگیهای خارجی، مناسبات قدرت و... در این

امر نیز دخالت دارند.

## ۸- اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرایند مدیریت

استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه

مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا موسسه

در چنین وضعیتی می‌داند که به کجای خواهد برود و چگونه

این مسیر را طی کند، اما این تفکر صحیح نیست و

انتخاب استراتژی لزوماً " به معنای اجرای آن نیست و



و پاداش و سیستم اطلاعاتی مدیریت از ضروریات اساسی است. در پایان ذکر این نکته ضرورت دارد که اگرچه این مراحل بطور جداگانه و مجزا نشان داده شده‌اند، اما این امر به خاطر درک بهتر مطالب بوده و کاملاً به هم وابسته‌اند.



منابع و مأخذ:

- 1- Willam F. Glueck/Lawrence R. Launch, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 1989.
  - 2- Leslie Rue. Phyllisg. Holland; Strategic Management, McGraw-Hill, 1986.
  - 3- New Man Legan Strategy Policy and General Management, seventh edition. 1976.
  - 1- Leslie, Rue. Phyllisg. Holland; Strategic Management, McGraw-Hill, 1986, p.116.
  - 2- Ibid, p.1.
  - 3- Kotler, Marketing Management, McGraw-Hill, pp. 242-244.
  - 4- Ibid, p.64.
  - 5- Willam F. Glueck/Lawrence R. Launch, Business Policy and Strategic Management, 1984, p.5.
  - 6- James A.F. Stoner, Management, Prentice-Hall, 1983, p.102.
  - 7- Ibid, p.119.
  - 8- Lloyd.L. Byars, Strategic Management, Harper & Row 1984, p.78.
  - 9- James A.F. Stoner, Op.Cit, p.116.
  - 10- New Man Logan, Strategy Policy, and Central Management, seventh editio. 1976. p.77.
- \* Max & Candee: Production & Inventory Management, McGraw-Hill, 1984.

حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک و آنهم شاید بخش سناده آن باشد، چراکه یک استراتژی خوب بدون اجرای اثربخش، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت روبرو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند، برای اجرای استراتژی ضرورت دارند.

به عبارت دیگر استراتژی در صورتی که قابل اجرا نباشد، برای سازمان سودی در بر ندارد و باید بتوان آن را به طرح‌های تاکتیکی مناسب، برنامه‌ها و بودجه‌ها تبدیل کرد.

طبعاً در پیاده شدن استراتژی مسائلی مانند ساختار سازمانی، تخصیص منابع، استراتژی‌های بخشی، خط مشی‌ها، رهبری و ... بایستی مورد بررسی همه جانبه و دقیق قرار گیرند.

## ۹- فرایند کنترل و ارزشیابی

فرایند ارزیابی و کنترل ارتباط نزدیکی با کنترل مستمر فعالیت‌های سازمان دارد و چهار فعالیت مرتبط با هم را شامل می‌شود:

- ۱- ایجاد و تنظیم اهداف عملکرد، استانداردها و وظیف قابل قبول برای اهداف، استراتژی و طرح‌های اجرایی،
- ۲- ارزیابی عملکرد واقعی با توجه به استانداردها،
- ۳- تجزیه و تحلیل انحراف (از طیف قابل قبول)،
- ۴- تغییرات اجرایی و تصحیح فعالیت‌ها در صورت امکان و ضرورت،

سئوالات اساسی که در این مرحله وجود دارند عبارتند از:

- ۱- آیا تصمیمات اتخاذ شده با خط مشی‌ها سازگاری دارد،

- ۲- آیا منابع کافی برای اجرا وجود داشته و استفاده صحیح از آنها می‌شود،

- ۳- آیا حوادث طبق پیش بینی‌ها اتفاق افتاده است،
- ۴- آیا پیشرفت هماهنگ با طرح‌ریزی انجام شده است،

- ۵- آیا اهداف کوتاه مدت و بلندمدت با یکدیگر هماهنگی داشته‌اند؟

در مرحله کنترل، وجود سیستم‌های موثر کنترل، تنبیه