

برنامه ریزی استراتژیک توسعه و اجرای آن در سازمانها

حامد محمدی*

مجتبی طبری**

چکیده:

جهان در آستانه ورود به قرن بیست و یکم، شاهد تحولات بسیار عظیمی بوده است. مدیران باید سازمان خود را به سوی آینده‌ی ناشناخته هدایت کنند که کامیابی در این راه پر تلاطم، به عزم آنان در درک و تبیین برنامه ریزی استراتژیک و توسعه و اجرای آن بستگی دارد. استراتژی، الگوی طراحی است که هدفها، سیاستها و زنجیره‌های عملیاتی سازمان را به صورت یک کل به هم پیوسته، با هم ترکیب می‌کند. اگر برنامه ریزی استراتژیک به درستی تنظیم گردد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان، دگرگونی محیطی پیش بینی شده و حرکت‌های اقتضایی رقبای هوشمند مؤثر خواهد بود. بنابراین، در این مقاله سعی شده تا ضمن تعاریفی از استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک، چگونگی توسعه و اجرای آن در سازمانها، جهت نیل به یک مزیت رقابتی، مورد بررسی قرار گیرد و سپس به یک مطالعه موردی (شرکت سلکترون) جهت کاربردی کردن برنامه ریزی استراتژیک اشاره می‌شود.

پیشگفتار

بنابراین، استراتژیها، برای رسیدن به اهداف جامع، اغلب اوقات به برنامه کلی عملکرد و اجرای ضمنی منابع و سفارشات، دلالت دارد. استراتژیها، چارچوب مناسبی برای هدایت تفکر و عملکرد سازمان است. [۱]

همه به این واقعیت معترفند که توسعه و انتقال استراتژی، از مهمترین فعالیتهای مدیران ارشد است. راس و کامی، در مورد عدم موفقیت تعداد زیادی از

سالها، ارتش از استراتژیها یا نقشه‌های بزرگ، به منظور تشخیص موضعگیری و عملکرد دشمن استفاده می‌کرد. در حالی که، این اصطلاح هنوز هم معنای رقابتی دارد. ولی، بیش از پیش، برای انعکاس مفاهیم کلی و جامع عملکرد سازمان استفاده می‌شود.

* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مدرس گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر

** استادیار، عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر

یافته باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و بر پایه توانمندیها و نارساییهای نسبی درون سازمانی، دگرگونیهای محیطی پیش بینی شده و حرکتهای اقتضایی رقبای هوشمند مؤثر خواهد بود. [۷] استراتژی يك سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌یی در جهت هدایت عملیات سازمان؛ شامل: کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابد و بالاخره، تعیین خط‌مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن‌ها. [۸]

استراتژی، عبارت است از فرایند تصمیم‌گیری درباره اهداف سازمان، ایجاد تغییرات در اهداف، تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف، اجرای سیاستهایی که بر به دست آوردن، کاربردن و استقرار منابع تأثیر دارند. [۸] استراتژی، عبارت است از تعیین اهداف اساسی و بلندمدت^۳ سازمان، انتخاب شیوه‌های اجرایی و تعیین منابع مورد نیاز برای رسیدن به این هدف. [۹] جمیز کوین^۴ استراتژی را این‌گونه توصیف می‌کند:

- ۱- انتخاب خط‌مشی کیفیت بهتر در سازمان،
- ۲- تعیین هدف و الگوبرداری رقابتی،
- ۳- پیشگیری سیستماتیک از بروز اشتباه و شناسایی و تشخیص معایب،
- ۴- آموزش رهبری از طریق کیفیت کار و کالا،
- ۵- داشتن معیاری برای کاهش هزینه کیفیت و یا نبود آن [۱۰]

با این توضیحات، می‌توان گفت، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن، برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی.

برنامه‌ریزی جامع، انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است که جهان‌بینیها، اعتقادات و سنت‌های جامع در آن منعکس می‌شود.

برنامه‌ریزی جامع، با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام

سازمانهای بزرگ معتقدند: سازمان بدون استراتژی، همانند کشتی بدون رادار است که پیوسته دور خود می‌چرخد. این سازمان، همانند فردی خانه به دوش است که جایی برای رفتن ندارد. آنها، بیشتر شکست را در عرصه تجارت و کسب و کار، به نداشتن استراتژی، یا نداشتن استراتژی نادرست و عدم اجرای منطقی و مناسب آن نسبت می‌دهند. آنها، از مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که بدون اجرای مؤثر استراتژی مناسب، شکست، هر لحظه امکان‌پذیر است. [۲] با وجود اهمیت استراتژیها، هنوز هم نقصها و کاستیهای در مورد توسعه و اجرای آن وجود دارد. در بسیاری از سازمانها، برنامه‌ریزی؛ به فعالیتی نامعلوم با حداقل تأثیر و یا حتا، بدون تأثیر، می‌انجامد. مدیران عامل بسیاری از شرکتها، برنامه‌ریزی استراتژیک را، اساساً باز یچه‌یی در دست کارمندان می‌دانند و یا برنامه‌ریزی استراتژیک را ائتلاف وقت زیاد تلقی می‌کنند. [۳]

به نظر می‌رسد، نقاط ضعف نسبت داده شده به برنامه‌ریزی استراتژیک، ناشی از عدم درک موارد زیر باشد:

- ۱- استراتژیها چه هستند و دلیل اهمیتشان چیست؟
 - ۲- استراتژیها چگونه با کل فرایند برنامه‌ریزی هماهنگ می‌شود؟
 - ۳- چگونه می‌توان استراتژیها را توسعه داد؟
 - ۴- چگونه می‌توان استراتژیها را، با تأثیر گذاشتن آنها روی تصمیمات، به مرحله عمل در آورد؟ [۴]
- در سالهای اخیر، توجه روزافزونی نسبت به برنامه‌ریزی جامع^۱ یا استراتژیک^۲، به عمل آمده و تنها راه اثربخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است. [۵]

تعاریف و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک

در مدیریت، استراتژی عبارت است از طرحی واحد، جامع و یکپارچه، برای اطمینان از دستیابی به هدفهای اساسی مؤسسه. [۶] استراتژی، عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها، سیاستها و زنجیره‌های عملیاتی يك سازمان را در قالب يك کل بهم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. اگر استراتژی، بدرستی تنظیم

استراتژیک، به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی، مزیت رقابتی یک شرکت، با قابلیت‌های آن و هم‌چنین، به معنای حداکثر کردن منابع یا فرصت‌های موجود در محیط بیرونی آن است.

توسعه استراتژی

هنری مینتزر برگ^۶ اظهار می‌دارد؛ موفقیت در رقابت، مستلزم تفکر استراتژی مدیر ارشد سازمان است. وی، توسعه استراتژی را به این صورت توصیف می‌کند: جمع‌آوری هر آنچه که مدیر از تمام منابع کسب کرده. هم، از راه پیش و درک به دست آمده از تجربه‌های شخصی و یا تجربه‌های سایر افراد سازمان و هم، به وسیله یافته‌های تحقیقی قوی^۷ حاصل از بازار پژوهی و مانند آن و سپس ادغام آنها، به منظور ایجاد دیدگاهی مناسب جهت تعیین مسیر کسب و کار. [۱۲]

توسعه استراتژی، نیازمند فرایند سیستماتیک است. اگرچه، شیوه‌های خاص هر شرکت با دیگری متفاوت است، اما، به طور کلی، همه آنها مدل اصلی نشان داده شده در نمودار [۱] را دنبال می‌کنند.

مدیران سازمان؛ ابتدا مأموریت^۸، چشم‌انداز^۹ و

فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد. برنامه‌ریزی جامع، فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد. [۵]

بنابراین، سه مفهوم کلیدی استراتژی عبارت است

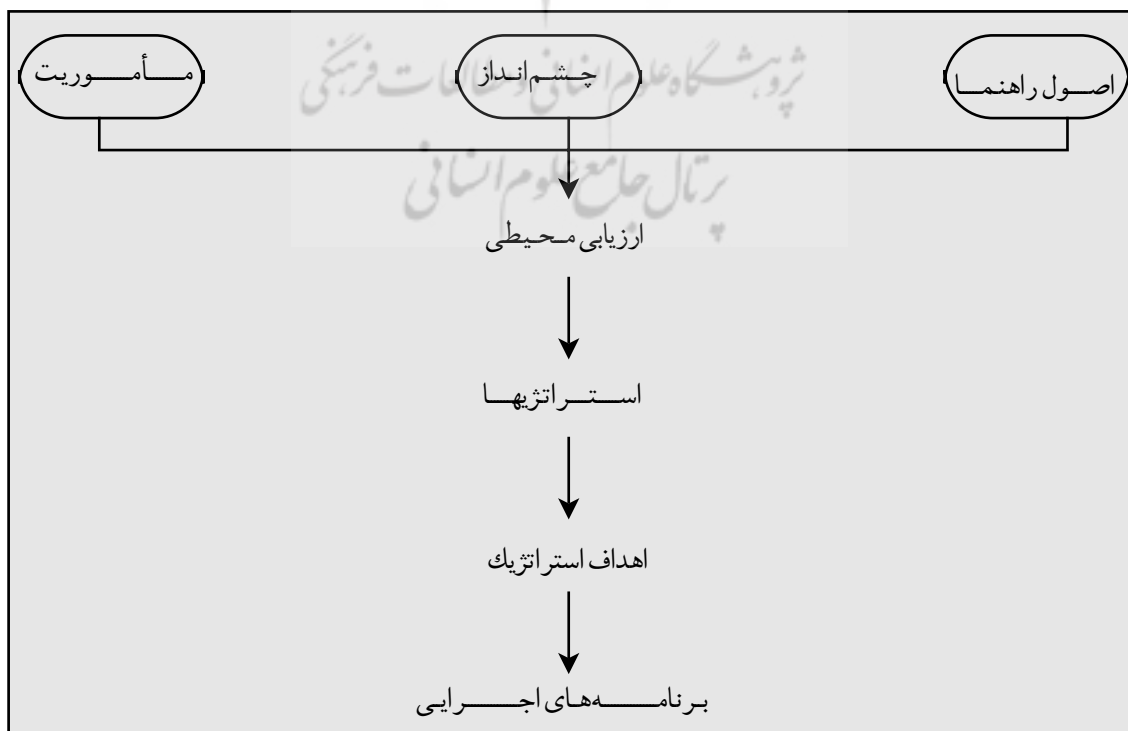
از: [۱۱]

۱. مزیت رقابتی: مزیت رقابتی، نصیب شرکتی می‌گردد که برای مشتریان ارزش قایل می‌شود. شرکتها برای حصول به مزیت رقابتی، بازارهایی را انتخاب می‌کنند که در آن، جایگاهی ممتاز دارند و با بهبود مستمر موقعیت، خود را به هدفی تغییرپذیر برای رقبایشان تبدیل می‌کنند.

۲. قابلیت‌های متمایز: فرصت‌های فراروی شرکت برای حفظ مزیت رقابتی، به وسیله قابلیت‌های آن تعیین می‌شود. قابلیت‌های متمایز، عبارت است از آن دسته مشخصات و ویژگی‌هایی که قابل کپی برداری توسط رقبا نیست، یا اینکه، به دشواری می‌توان آنها را تقلید کرد. قابلیت‌های متمایز، یا شایستگی‌های اصلی^۵، نشان می‌دهد که سازمان در انجام چه کاری تخصص دارد، یا بی‌تظیر است.

۳. هماهنگی استراتژیک: مفهوم هماهنگی

نمودار (۱) فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک^۸



می‌کند.

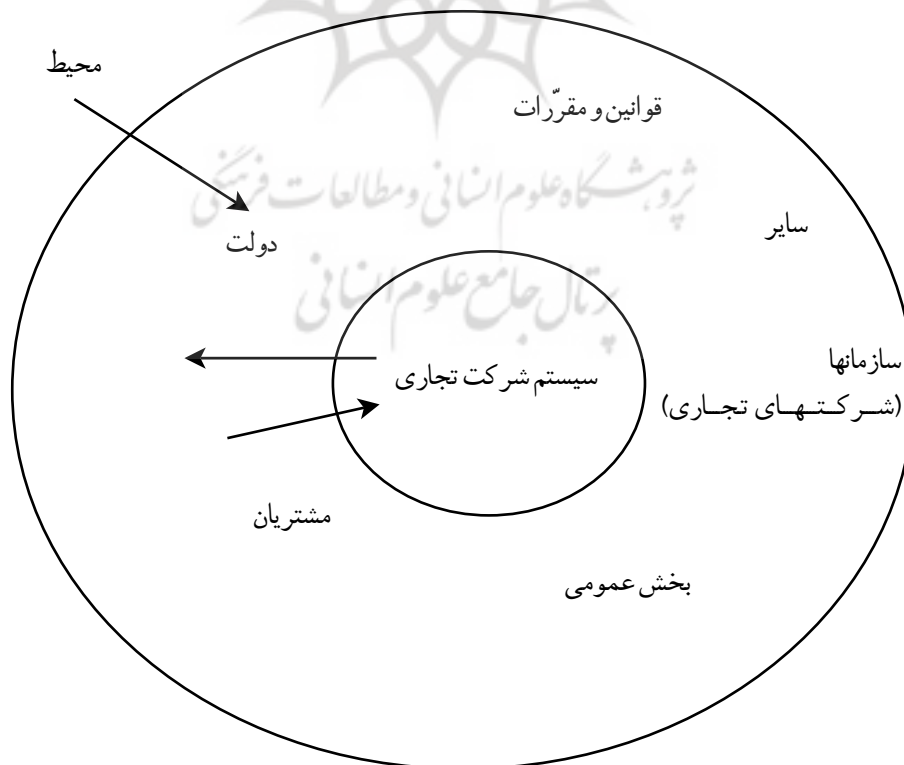
مأموریت، چشم‌انداز و اصول راهنما؛ اساس برنامه‌ریزی استراتژیک است که باید توسط مدیریت عالی سازمان و کسانی که مسئولیت مدیریت را بر عهده دارند- بویژه مدیرعامل-^{۱۵} به‌طور واضح و مشخص بیان شود. اگرچه مأموریت، چشم‌انداز و اصول راهنما، به ندرت تغییر می‌کند، ولی محیط و شرایط محیطی، معمولاً در حال تغییر است. بنابراین، توسعه استراتژی، نیازمند ارزیابی محیطی عوامل کلیدی است. یعنی، انتظارات و نیازمندیهای بازار و مشتری، محیط رقابتی، نیروی انسانی، قابلیت‌های شرکا و عرضه‌کنندگان و... ارزیابی محیطی، اغلب با بررسی تکنیک SWOT^{۱۶} همراه است و به شناسایی عوامل مهم موفقیت کمک می‌کند که استراتژی براساس آن متمرکز می‌شود. [۱۳] بنابراین، می‌توان محیط یک شرکت بازرگانی را، به صورت نگاره (۱) در نظر گرفت. [۱۴]

اهداف استراتژیک، چیزی است که سازمان برای بقا

اصول راهنمای^{۱۱} سازمان را که در واقع شکل‌دهنده اساسی برنامه استراتژیک است، بررسی می‌کنند و در مورد آنها به توافق می‌رسند. مأموریت سازمان، دلیل وجودی آن را بیان و این پرسش را مطرح می‌کند که چرا تجارت- کسب و کار- می‌کنیم؟ پاسخ به این پرسش، ممکن است شامل محصولات و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، فناوری مورد استفاده جهت تولید این محصولات و خدمات، انواع بازار، نیازمندیهای مشتری و سایر تخصص‌هایی باشد که سازمان را از دیگران متمایز می‌کند.^{۱۲}

چشم‌انداز؛ باید مختصر، منسجم، واضح و برای کارکنان سازمان الهام‌بخش باشد، با نیازهای مشتریان مرتبط و حامل استراتژی کلی برای رسیدن به هدفها باشد.^{۱۳} چشم‌انداز؛ باید با فرهنگ و ارزشهای سازمان متناسب باشد. ارزشها^{۱۴} یا اصول راهنما- که از طریق عملکرد آگاهانه یا نیمه آگاهانه کارکنان تقویت می‌شود- با تعریف و تعیین نگرشها، گرایشها و خط‌مشی برای همه کارکنان، مسیر را به سمت دیدگاه مورد نظر هدایت

نگاره (۱): سازمان (شرکت تجاری) و محیط



نگاره (۲): فرایند اجرای استراتژیک (توپگیری:)



کنند. [۱۵]

نگاره (۲) توصیف ساده‌یی از فرایند اجرای استراتژی را ارائه می‌دهد. [۱۶]

در اجرای استراتژی، مدیریت عالی؛ مسؤول توسعه و انتقال چشم انداز و سپس ساختن سازمانی است که خود را متعهد برای رسیدن به موفقیت بداند. [۱۷]

برنامه استراتژیک بلندمدت، اساس برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت را شکل می‌دهد. این دیدگاه، از طریق توسعه و اجرای اهداف و برنامه‌های سالانه، به کار گرفته می‌شود. همه کارکنان - در هر رده‌یی - به‌طور فعال، در ایجاد استراتژی و برنامه‌های اجرایی برای رسیدن به دیدگاه مشخص، مشارکت می‌کنند. تدریجاً، در هر رده‌یی شیوه‌های عینی و دقیقتر، جهت رسیدن به اهداف مشخص می‌شود. اهداف، می‌بایست چالش‌زای ولی از نظر کارکنان دست‌یافتنی باشد. برای رسیدن به این منظور، مدیریت میانی با مدیریت عالی، در باب اهداف پیش‌برنده استراتژیها (آنچه که فرایندها را تغییر می‌دهد و همچنین منابع مورد نیاز برای رسیدن به آن اهداف)

و یا وارد شدن به عرصه رقابت، باید آن را تغییر داده و یا بهبود بخشید. اهداف استراتژیک، دستورالعمل‌های بلندمدت سازمان را مشخص و تصمیمات مربوط به منابع بودجه را جهت‌دهی می‌کند. برنامه اجرایی، عبارت است از آنچه سازمان باید برای رسیدن به اهداف استراتژیک انجام دهد. اهداف استراتژیک و برنامه‌های اجرایی، اغلب مستلزم تغییرات چشمگیری در نیازمندیهای منابع انسانی است. مانند طرح‌ریزی دوباره کار یا مشاغل سازمان، داشتن صلاحیت لازم و تصمیمگیری کارکنان، اصلاح نظام جبران خدمت و توسعه آموزشهای جدید. علاوه بر آنها، بخش بسیار مهم برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی شرایط رقابت است. این کار، به شناسایی و کاهش تهدیدات رقابتی، کوتاه کردن زمان واکنش و شناسایی فرصتها کمک می‌کند. سازمانها، ممکن است از انواع مدلها، برنامه‌ریزیها یا سایر تکنیکها و نظرات، جهت پیش‌بینی شرایط رقابت استفاده کنند. پیش‌بینی معیارهای عملکرد و قیاس آنها با رقیبان، ایده‌آها و عملکرد گذشته، به ارزیابی عملکرد سازمان در رسیدن به اهداف و استراتژی و نهایتاً چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند. [۱۳]

اجرای استراتژی^{۱۸}

مدیریت عالی؛ جهت کسب اطمینان از موفقیت اجرای برنامه‌ها و استراتژیها در سازمان، به شیوه خاصی نیاز دارد. اجرای استراتژی؛ بر توسعه برنامه‌های اجرایی (عملیاتی)، شناسایی و تعیین منابع، معیارهای عملکرد و همراستایی واحد کار، عرضه‌کننده و برنامه‌های شرکت با اهداف استراتژیک توجه دارد. ژاپنیها؛ استراتژیها را از طریق فرایندی، به نام هوشین کانری^{۱۹} به مرحله اجرا درمی‌آورند. در ایالات متحده آمریکا، این فرایند، تحت عنوان اجرای خط‌مشی، نام برده می‌شود. واژه هوشین کانری؛ به معنای تعیین جهت^{۲۰} است. به این معنی که، کل سازمان در یک جهت مشترک و مشخص قرار می‌گیرد. به عبارتی، اطمینان از اینکه همه کارکنان سمت و سوی کسب و کار را درک و براساس طرح و برنامه عمل کرده‌اند، تا دیدگاه (چشم‌انداز) را به واقعیت تبدیل

می‌کنند. سپس، اهداف به رده‌های پایینتر سازمان - جایی که برنامه‌های کوتاه مدت توسعه می‌یابد - منتقل می‌شود. فرایند مذاکره (توپ‌گیری)، در مقایسه با شیوه مدیریت خودکامه یا اتوکرات، فرایند ارتباطی دوسویه است.

برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شرکت سلکترون (مطالعه موردی)

شرکت سلکترون، جهت همراه کردن رشد خود با تغییرات و تحولات سریع محیط الکترونیکی؛ از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سه جانبه استفاده می‌کند. یک جنبه از این فرایند برنامه‌ریزی؛ شامل برنامه استراتژیک سه ساله است که آن را برنامه بلندمدت (LRP) نامیده‌اند و هر ساله آن را متناسب با شرایط تغییر می‌دهند. جنبه دیگر آن؛ یک برنامه اجرایی سالانه (AOP) و جنبه سوم آن؛ برنامه بهسازی سالانه است که اهداف خاصی را مشخص می‌کند و این اهداف را به تمام واحدها و فرایندهای شرکت بسط می‌دهد. نگاره (۳)، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک این شرکت را نشان می‌دهد. اولین گام در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تعیین مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها و استراتژی شرکت است.

مذاکره می‌کنند. بعد از آن، مدیران میانی، با تیمهای اجرایی لازم برای رسیدن به اهداف کوتاه مدت و معیارهای عملکرد - که میزان پیشرفت را در رسیدن به اهداف نشان می‌دهد - مذاکره می‌کنند. تیمهای اجرایی، این اختیار را دارند تا عملکرد خود را مدیریت و فعالیت‌هایشان را برنامه‌ریزی کنند. بررسیهای دوره‌ی (ماهانه یا هر سه ماه یکبار) میزان پیشرفت را تعیین و مشکلات را شناسایی می‌کند. مدیریت عالی، نتایج و فرایند اجرا را، از طریق بررسیهای سالانه ارزیابی می‌کند، که این، خود اساس چرخه برنامه‌ریزی بعدی است. بخشها و واحدهای اجرایی، برنامه‌های اجرایی خاص^{۲۱} را توسعه می‌دهند. بنابراین، نگاره (۲)، شامل فعالیت‌های شرکت و بخش است. اجرای استراتژی، در عمل مستلزم جزییات بسیار و از جمله شامل پیش‌بینی مشکلات احتمالی در حین اجرای برنامه‌ها و تأکید به جای جهتگیری نتایج، بر روی بهبود فرایند است. فرایند مذاکره؛ توپ‌گیری^{۲۲} [با توپ بیسبال در نگاره (۲) نشان داده شده است] نامیده می‌شود. رهبران، اهداف میانمدت و معیارها را، به مدیران میانی منتقل می‌کنند و آنها نیز، اهداف کوتاه مدت را توسعه می‌دهند و منابع لازم، اهداف، نقشها و مسؤولیت را مشخص

نگاره (۳): فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت سلکترون



نتیجه

برنامه‌ریزی استراتژیک، قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است، که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند و در زمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه‌ریزی استراتژیک، با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان؛ مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان، همجهت و هماهنگ می‌سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک؛ به اثربخشی نظر دارد و منظور از اثربخشی آن است که هدف‌های اصلی و اساسی تعیین شود تا به آنها دست یابیم و از این طریق، به یک مزیت رقابتی در بازار نایل گردیم. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که با توسعه و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان بهتر کار می‌کند و می‌تواند نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تری نشان دهد و به طور کلی، تغییرات و تحولات تکنولوژیک، اجتماعی، سیاسی و پیچیده شدن محیط برون سازمانی و ارتباطات وسیع؛ همه زمینه‌هایی است که برنامه‌ریزی استراتژیک را اجتناب‌ناپذیر کرده است و در نهایت، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند مفیدترین و مؤثرترین شیوه تعیین استراتژی در سازمانها قلمداد گردد.

زیرنویسها:

1. Comprehensive
 2. Strategic
 3. Long - range
 4. Jams Quinn
 5. Core competency
 6. Henry Mintzberg
 7. Hard data
 8. Evans, J.R & Lindsay, W. M., 2005, p. 247.
 9. Mission
 10. Vision
 11. Guiding principles
۱۲. مأموریت شرکت اتومبیل کادیلک عبارت است از:
طراحی و ساخت، تولید به مقدار زیاد برای فروش، بازار بهترین

این فرایندها، مدیرعامل شرکت رهبری می‌کند و همچنین، مدیران بخش، معاونان، رییس و کارکنان شرکت نیز در این امر مشارکت دارند. آنها، عملکرد پروژه‌ها، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سالهای گذشته، برنامه‌ها، خطرات و روندهای اجتماعی، اقتصادی و فنی بلندمدت را بررسی می‌کنند تا بازارها و خدمات قابل عرضه را شناسایی نمایند. اهداف مالی میان مدت تا بلندمدت را تعیین می‌کنند و مأموریت و چشم‌انداز شرکت را متناسب با تحولات روز، تغییر می‌دهند تا قابلیت‌های آن را دریابند. در جهت توسعه بازار، مدیران بخش و منطقه و کارکنان شرکت، سعی در رشد چشم‌اندازها، پروژه‌های تجاری و شرایط بالقوه دارند، گزارش تفصیلی برنامه‌ها را در اختیار همه مشتریان قرار می‌دهند، گروه بازاریابی شرکت، از اطلاعاتی در مورد رقبا و بازار - در جهت تعیین خطرات - استفاده می‌کنند.

همچنین، گروه بازاریابی، اطلاعات مربوط به رقبا را به صورت گزارش سه ماهه، تفکیک و خلاصه می‌کند و به مدیر ارشد تحویل می‌دهد. از این اطلاعات، جهت تنظیم دقیق پروژه‌های بازارهای محلی استفاده می‌شود. نتیجه این فرایند؛ ایجاد استراتژیها، اهداف بازار و اهداف مالی نواحی و بخشها است. همچنین، قابلیت طرحها افزایش می‌یابد و مأموریت، چشم‌انداز و استراتژیهای نواحی و بخشها با مأموریت و چشم‌انداز و استراتژیهای شرکت - به صورت یک واحد کامل - در یک راستا قرار می‌گیرد. برنامه‌های سه ساله بازار، بر اساس پروژه‌های محلی و ناحیه‌یی توسعه می‌یابد. یکپارچگی برنامه‌های تمام نواحی؛ بررسی شده، طرحها، جهت پر کردن شکافها و رفع کاستیهای احتمالی، تکمیل و اجرا می‌شود. برنامه اجرایی سالانه (AOP)، اولین سال برنامه‌ریزی درازمدت (LRP) است که برنامه تجاری سالانه را نشان می‌دهد. شرکت سلکترون، از فرایند برنامه‌ریزی هوشین کانری، برای کاربرد برنامه استراتژیک خود و تعیین برنامه بهبود استفاده می‌کند. مدیران اجرایی و مدیران هر بخش تولیدی، اهدافشان را بر اساس دانش خود، از نیازمندیهای مشتریان تعیین می‌کنند. [۱۸]

agement". New York: McGraw Hill, 1980, p9.

7. Quinn, J. B., "Strategic Goals: Process and Politics", **Sloan Management Review**, Fall 1977, pp 21-37.

۸. محبعلی، داود و رحمان سرشت، حسین. مدیریت استراتژیک (کاربردی)، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۶، ص ۲.

9. Chandler, A.D., "Strategy and structure" (Cambridge, Mass: the M.I.T. Press, 1962). p13.

10. Quinn, J. B., "Strategies for Chang: Logical in (Rementalism, Homewood, IL)": Richard D. Irwin, 1980.

۱۱. آرمسترانگ، مایکل. «مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)»: ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴، صص ۴۸۵۰.

12. Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic are planning". **Harvard Business Review**, Jan/ Feb. 1994, pp 107-114.

13. Evans, J. R & Lindsay, W. M. "The Management and Control of Quality". Ch 5, 2005, pp 244-247.

14. Adam, H & ebert, R., "Production and Operations Management" (concepts, models, and behavior), ch 2, 1982, p 21.

15. King, B., "Hoshin Planning: the Developmental approach" (Methuen, MA: goal/ QPC, 1989).

16. Kersi F. Munshi, "Policy Development: A Key to Long- term TQM Success", ASQC quality congress transaction (Boston, 1993), pp 236-244.

17. The Ernst & Young Quality Improvement Consulting group, "Total Quality: an Executives Guide for the 1990" (Homewood,IL: dow Jones Irwin, 1990).

18. Information extracted from Solectron Corporation, Malcolm baldrige national quality award application summary, 1997.

اتومبیلهای جهان، شهرت به خاطر برتریهای غیر قابل قیاس و راحتی و آسایش اتومبیلها و عملکرد دقیق و عالی آنها. [۳]
۱۳. چشم انداز شرکت ابزار آلات نگراس، به این صورت بیان می شود: بهترین شرکت فراهم کننده ابزار الکترونیکی و مدیریت جهانی از طریق راههای دیجیتالی در جامعه‌ی شبکه‌ی.

چشم انداز شرکت سلکترون، عبارت است از: بهترین باش و پیوسته در حال پیشرفت. [۱۳]

14. Values

15. CEO

16. Strengths - weaknesses - opportunities - threats

17. Action plans

18. Strategy deployment

19. Hosin Kanri

20. Pointing direction

21. Implementation plans

22. catchball

منابع

1. Anthony, R. N., "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis" (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965) p 24.

2. Ross, J. E., and Kami, M. J., "Corporation in Crisis: Why the Mighty Fall" (Engle Wood Cliffs, W.J.: Prentice - Hall, Inc., 1973), p 132.

3. Gevstner, L.V. "Can Strategic Planning Pay Off?" **Business Horizons**, vol. 15, No. 6, pp 5-16 (December 1972)

4. Koonts. H and e.tal, "Management, Strategies and Policies", ch 7, p. 150.

۵. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۸، صص ۵۹-۶۰.

6. Glueck, W.F., "Business Policy and Strategic Man-