

## چکیده

با توجه به سرعت تغییرات، تکنولوژی و پیچیدگی آنها در جوامع و سازمانهای امروزی و وجود رقابت در تولید و فروش محصولات و ارائه خدمات، نیاز به برنامه ریزیهای بلند مدت و استراتژیک جهت پایش محیط و تدوین استراتژیهای آینده نگرانه در سازمانها ضروری می باشد.

لذا در این مقاله بر آن شدیم در سازمانهای تولیدی، صنعتی، بازرگانی و خدماتی جهت رفع مشکل فوق، مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک را بررسی نموده و با توجه به مزایا و معایب هر کدام و مقایسه آنها مدل‌های مطرح و مهم جهت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای مذکور را ارائه دهیم.

به این منظور در ابتدا به تعریف برنامه ریزی استراتژیک از دیدگاه مکاتب و دانشمندان گوناگون مدیریت استراتژیک می پردازیم؛ در ادامه مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک همچون: ۱. تحلیل سوالات بحرانی، ۲. ماتریس GE، ۳. ماتریس BCG، ۴. ماتریس هوفر، ۵. مدل فریمن و دینفغان، ۶. مدل فیلیپس، ۷. مدل استراتژی صنعتی، ۸. مدل رایت، ۹. مدل هیل، ۱۰. مدل استونر و فریمن، ۱۱. مدل وایتمن، ۱۲. مدل گوداشتا، ۱۳. مدل دانکن، ۱۴. مدل پیگز و روجر، ۱۵. مدل برایسون، ۱۶. مدل پورتر، ۱۷. مدل BSC، ۱۸. مدل دیویس (ماتریس QSPM، ماتریس SPACE، ماتریس CPM و ماتریس SWOT) و... را بررسی کرده و در نهایت با مطالعه تطبیقی آنها در سازمانهای یاد شده مدلی برتر و مطرح را جهت برنامه ریزی استراتژیک ارائه نماییم.

## کلید واژه:

برنامه ریزی استراتژیک، مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک، مطالعه تطبیقی، فرموله کردن استراتژی

## مقدمه

تمامی سازمانها برای ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی های متمایز جهت ارائه محصولات و خدمات در دنیای رقابتی پرچالش و پیچیده امروزی نیاز به مدیرانی عالی دارند تا با مهارت های برنامه ریزی استراتژیک سازمان را جهت نیل به اهداف سازمانی هدایت کنند. برای این منظور علم و آگاهی و دانش در زمینه برنامه ریزی استراتژیک و اشراف به تعاریف و مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک باعث خواهد شد تا مدیران عالی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصتها و تهدیدات محیط با دیدی آینده نگرانه و بلند مدت سازمان را در عرصه رقابت پیروزمندانه به سمت رسالت و فلسفه وجودی سازمانی رهبری کنند.

لذا سازمانهای با توجه به تغییرات سریع تکنولوژیکی و تغییر نیازهای مشتریان و کارکنان، کمبود منابع و افزایش قیمت مواد اولیه و... با عدم ثبات و تحولات آتی مواجه شده اند که توجه به برنامه ریزی استراتژیک را ضروری می سازد. با عنایت به این مطالب در این مقاله سعی می کنیم مدل‌های مطرح برنامه ریزی استراتژیک را بررسی و با مطالعه تطبیقی و تعیین نقاط قوت و ضعف هر کدام، مدلی برتر در این زمینه را ارائه نماییم.

## ۱. برنامه ریزی استراتژیک:

### ۱.۱. تعریف برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت ها طراحی میشود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی محیط تطبیق دهند. خصوصاً فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از شرکت و محیط مربوطه به آن ارائه می کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند. [۱۷]

برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است، برنامه ریزی استراتژیک؛ نگاه به آینده دارد و تمرکز به آینده پیش بینی شده است، درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است، که احتمال می رود در آینده ایجاد شود و بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریو های پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است، نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است،

# مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدلهای برنامه ریزی استراتژیک و ارائه یک چارچوب جدید برنامه ریزی

بهزاد خاتمی

دانشجوی کارشناسی ارشد  
مدیریت اجرایی گرایش  
استراتژیک، دانشگاه آزاد  
اسلامی واحد یناب

هدایت مهدی زاده

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی  
گرایش منابع  
انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکز



منعطف و متمایل به ایده تصویری بزرگ از آینده سازمان می باشد، برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسند. چارچوبی بوجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل سازمان، می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصت های بوجود آمده از طریق چارچوبی از بینش و ماموریت ایجاد شده توسط فرآیند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد؛ فرآیندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند تجارت، نیاز و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و در صدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرآیندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است. فرآیند یادگیری مستمر در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده و یک سازمان یادگیرنده بوجود آورد؛ وقتی موفقیت آمیز باشد، نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید. [۱۸]

برنامه ریزی استراتژیک روی آوری به واکنش سریع به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر استراتژیک می باشد. [۱]  
برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تهیه برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت های درونی سازمان با شرایط ویژه محیطی و ارزیابی قابلیت های درونی یا تعیین قدمهای لازم جهت پیش بینی نقطه تعادل سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید.  
برنامه ریزی استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برپا به حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده که بر اساس آن اهداف، ماموریت، ارزشها، چشم انداز و استراتژیهای سازمان مشخص می شود.  
برنامه ریزی استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده است. [۲]

برنامه ریزی استراتژیک روشی سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تایید می کند برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژیهای مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می شود. [۳]

برنامه ریزی استراتژیک مطالعه تصمیم گیری تعیین کننده اهداف و هماهنگ کننده فعالیتهای سازمان است. [۴]  
برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تعیین هدفهای سازمان و اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه های جامع عملیاتی که منجر به دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی بوده که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیتهای ماموریتهای بلند مدت سازمان تعیین می شود. [۵]

برنامه ریزی استراتژیک رسمی بایستی دارای چهار ویژگی مهم باشد

## ۱. ۲. ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک

۱. تاثیر آینده در تصمیمات جاری

۲. فرآیند

۳. فلسفه، آرمان و منشور

۴. ساختار [۶]

البته در برنامه ریزی استراتژیک بحث محیط و پیچیدگی و تغییر و تحولات آن نیز حتما بایستی لحاظ شود.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دارای ۴ مرحله است :

۱. تعیین رسالت

۲. ارزیابی محیطی

۳. هدف گذاری

۴. تعیین استراتژی [۷]

از طرفی افراد، مسئولیتهای و اختیار برای وظایف تصمیم گیری مختلف فرآیند استراتژی به وضوح قابل شناسایی هستند و به وسیله فاکتورهای زیر تعیین می شوند:

۱. اندازه سازمان

۲. سبک مدیریت

۳. پیچیدگی

۴. فرایندهای تولید

۵. مسائل و مشکلات درون موسسه [۱۹]

## ۲. مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک

در این بخش از مقاله تعدادی از مدل‌ها و ابزارهای مورد استفاده در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک معرفی میشوند.

### ۲. ۱. تحلیل سوالات بحرانی:

بر طبق این روش برای برنامه ریزی استراتژیک بایستی به ۴ سوال مهم زیر پاسخ داد:

۱. مقاصد و اهداف سازمان چه هستند؟
۲. در حال حاضر سازمان به چه سمتی در حال حرکت هست؟
۳. هم اکنون سازمان در چه نوع محیطی قرار دارد؟
۴. برای تحقق هر چه بیشتر اهداف سازمانی در آینده، چه میتوان کرد؟

### ۲. ۲. مدل شرکت جنرال الکترونیک (GE)

این مدل توسط شرکت جنرال الکترونیک مطرح شد. در این مدل در محور افقی جذابیت صنعت که می تواند متغیرهای زیادی را در بر گیرد، درج می شود. ساختار مدل در شکل نشان داده شده است. بر اساس این متغیرها وضعیت و موقعیت شرکت را تحلیل و در جدول مشخص می کنیم و متناسب با موفقیت، استراتژی مناسب انتخاب می شود.

مدل GE ۷ مرحله اجرایی را به شرح زیر بیان می کند:

تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی

ارزیابی عامل محیطی موجود

ارزیابی عوامل داخلی

تعیین موقعیت در جدول GE

ارزیابی عوامل محیطی و فرصت های آتی

تعیین توانمندیهای داخلی

انتخاب یکی از استراتژی ها با توجه به فرصت های محیطی و توانمندی داخلی:

۷/۱- استراتژی توسعه: گسترش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

۷/۲- استراتژی کاهش: کاهش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

۷/۳- حفظ وضع موجود، عدم تغییر در میزان فعالیت ها و سرمایه گذاری شرکت

هدف اصلی این مدل یافتن زمینه فعالیت هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار باشد و شرکت نیز توانایی آن را داشته باشد.

		جذابیت صنعت		
		کم	متوسط	زیاد
توانمندی داخلی	زیاد	برخورد گزینشی	رشد گزینشی	سرمایه گذاری و رشد
	متوسط	حذف سرمایه	برخورد گزینشی	رشد گزینشی
	کم	حذف سرمایه	حذف سرمایه	برخورد گزینشی

شکل ۱: ماتریس مدل شرکت جنرال الکترونیک

در حقیقت نتیجه مدل این خواهد بود که مشخص می شود اگر برای فعالیتی جذابیت وجود دارد و در عین حال توانمندی در شرکت موجود است باید استراتژی توسعه و گسترش را مد نظر قرار داد.

اگر برای فعالیتی نه جذابیت وجود دارد و نه توانمندی آنها در شرکت وجود دارد باید استراتژی حذف یا ادغام را اتخاذ نمود.

اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم است ولی توانمندی داخلی وجود ندارد باید استراتژی بهبود توانمندی را اتخاذ نمود.

اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم نیست اما توانمندی در شرکت وجود دارد باید استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی را دنبال نمود. [۹]

## ۲. ۳. گروه مشاوران بوستون (BCG)

ابتدایی ترین و ساده ترین شکل از تجزیه و تحلیل سبد تولیدات، آرایه سهم رشد گروه مشاوران بوستن معروف به B.C.G است [۲۱]. برای تجزیه و تحلیل سازمان براساس این روش، مدیران تمایل تجارت و کسب و کار خود را مورد بررسی قرار می دهند و آن را به بخشها یا تولیدات و یا بازارها و یا واحدهای تجاری مختلف تقسیم می کنند. سپس سهم بازار خود را برای هر محصول یا بخش خاصی از بازار یا واحدهای تجاری مختلف محاسبه می نمایند و آنگاه آن را با سهم بازار نزدیکترین رقیب خود در یک طبقه قرار می دهند. آنچه به دست می آید در واقع سهم نسبی بازار آن محصول، یا بخش و یا واحد تجاری است که در طول محور افقی شکل نسبی بازار آن محصول، یا بخش و یا واحد تجاری است که در طول محور عمودی شکل نشان داده شده است. اگر سهم نسبی بزرگتر از عدد یک باشد، نشاندهنده آن است که سازمان بر بازار مورد نظر احاطه دارد. اگر سهم کمتر از عدد یک باشد، بدین معناست که سازمان از نظر توان رقابتی در بازار، بسیار ضعیف است. سهم نسبی بازار یک معیار اندازه گیری برای محاسبه توان رقابتی موسسه در ارتباط با آن تولید، بخش یا واحد تجاری است، زیرا سهم نسبی بالاگویای آن است که موسسه در مقایسه با رقیب اصلی (نزدیک) خود در قسمت پایین منحنی تجربه قرار دارد. مدیران باید نرخ رشد در تقاضای محصول و یا بخش یا بازار را که در محور عمودی شکل نشان داده شده است محاسبه کنند نرخ رشد، معیار مناسبی برای اندازه گیری میزان جذابیت بازار است، یعنی مرحله ای از رشد که موسسه به آن دست یافته است. نرخهای رشد سریع بیان کننده کار آفرینی و یا به سخنی دیگر، مراحل رشد و تکامل است. بنابراین برای هر محصول، بازار یا تجارت، سهم بازار و رشد بازار از راه نقطه بر روی آرایه یاد شده، مشخص می شود که در شکل ۲ نشان داده شده است.



هر خانه مربعی از این شکل عنوان خاصی دارد:

- \* علامت سوال = محصولات، بخشهای بازار یا واحدهای تجاری است که به سرعت در حال رشد است و شرکت در زمینه آنها سهم نسبی پایینی دارد. چرخه حیات محصول و تجزیه و تحلیل منحنی تجربه به ما می گوید که علامت سوال نیاز به سرمایه گذاری سنگینی دارد و احتمال اینکه تا مدتی سودی به دست نیاید، وجود دارد. همچنین ممکن است با رقیبان قوی روبه رو شود. این خانه، علامت سوال نامیده شده است بدین سبب که موسسه باید برای تصمیم گیری درباره اینکه آیا چنین سرمایه گذاری را انجام دهد یا نه، باید ترغیب شود.
- \* ستاره = محصولات، بازارها و یا تجارتهایی است که به سرعت در حال رشد است و موسسه سهم نسبی بالایی در آن دارد. چرخه حیات محصول و تجزیه و تحلیل منحنی تجربه به ما می گوید که این محصولات به سرمایه گذاری سنگینی نیاز دارد (جریان نقدینگی منفی)، اما می تواند سود زیادی به دست آورد. این استراتژی بیان کننده آن است که تلاشها و سرمایه گذاری باید روی ستاره ها متمرکز شود.
- \* گاو شیرده = محصولاتی است که بازار آنها در مرحله نبوغ است و رشد آرامی دارد. به گونه ای در این بازار، موسسه سهم نسبی بالایی دارد. در اینجا توصیه آن است که سرمایه گذاری جدید در مورد این محصولات قطع و به جای نقدینگی برداشت شود. جریان نقدینگی برای گاوها بسیار قوی و مثبت و میزان سود نسبتاً پایین است.
- \* سگ = محصولاتی است که رشد بازار آنها آرام است و در آن موسسه سهم نسبی پایینی دارد. هم جریان نقدینگی و هم سود می تواند منفی باشد. محصول در موقعیت ضعیفی قرار دارد و بنابراین باید حذف شود.

هنگامی که مدیران تمام محصولات، بازارها یا تجارتهای راهکارهای استراتژیکی را که در نظر دارند، در چنین جدولی قرار دهند و مرتب کنند، آنگاه می توانند ببینند که عملی بودن و امکانپذیر بودن هر یک از راهکارهای استراتژیکی از نظر مالی، به چه میزان است. راهکارهای عملی (راهکارهایی که شرط امکانپذیری را دارند). راهکارهایی خواهد بود که تا حد مناسبی بین خانه های مربعی شکل مختلف، توازن ایجاد کند. اگر موسسه ای دارای گاوهای شیرده کافی باشد، خواهد توانست از پول شیر این گونه محصولات یا کسب و کارها، برای

حمایت از ستاره ها و شاید تلاش برای توسعه و گسترش در بعضی از علامت سنوآلها، بهره گیرد. می تواند سگها را بفروشد و پول حاصل را برای همان مقاصد به کار گیرد. یک سید یا مجموعه نامتوازن، برای مثال دارای ستاره های خیلی زیاد و گاو شیرده کم و ناکافی است و بدین معنا خواهد بود که یا موسسه باید استقراض سنگینی نماید و یا مازاد نقدینگی زیادی به وجود آورد؛ بدون آنکه بداند در چه مواردی باید آن را سرمایه گذاری کند. [۱۰]

#### ۲. ۴. مدل تجزیه و تحلیل هوفر (ماتریس ارزیابی بازار/ کالا):

این مدل بعنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل تحت عنوان ماتریس ارزشیابی بازار/ کالا روش توسعه یافته مدلهای (ماتریس گروه مشاور بوستون) و (جنرال الکترونیک) می باشد. بنابر نظریه هوفر روش BCG فقط برای ترسیم نقشه اولیه شرکت می تواند کاربرد داشته باشد، در حالیکه در تکنیک پیشنهادی هوفر (ماتریس ارزیابی بازار/ کالا)، معلومات اضافی نیز در نظر گرفته شده است. از این رو می توان گفت تجزیه و تحلیل هوفر مکملی بر روشهایی که مورد اشاره قرار گرفته است، می باشد.

در این روش وضعیت رقابت و مراحل عمر کالا بعنوان عوامل اصلی، مورد بررسی قرار می گیرند. در محور افقی این ماتریس مراحل عمر محصول را که بنابر نظریه هوفر در پنج مرحله معرفی، رشد، لرزش (تکان خوردن)، بلوغ (رشد یافتگی) و پیری و زوال خلاصه می شود، نشان داده می شود. در محور عمودی نیز وضعیت رقابت، در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف قرار می گیرند.

این مدل مبتنی بر پارادایم پیش تدبیری (تجویزی) و رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول، در سطح صنعت، شرکتهای چند محصولی و برای محیط رقابتی کاربرد دارد.

عمدتاً هدف محور بوده و در راستای تحقق رسالت و اهداف سازمان در افق بلند مدت طراحی شده اند. لذا از اینرو بیشتر به مدلهای برنامه ریزی بلند مدت شباهت دارند، لیکن در محیط های پایدار با تغییرات محیطی قابل کنترل بعنوان مدل برنامه ریزی استراتژیک قابلیت بکارگیری دارند. [۱۱]

#### ۲. ۵. مدل فرین یا ذینفعان

برای اجتناب از محدودیتهای برخی مدلهای برنامه ریزی استراتژیک که غالباً برای عوامل مالی و اقتصادی تمرکز داشتند، روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذینفع برای میزان اثر بخشی استراتژیهای سازمان در ایالت تگزاس پس از تجربه روی ۹۷ موسسه و سازمان، توسط فرین ارائه گردید. در این مدل رضایت و خواسته های هر یک از گروه های ذی الحقوق که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت یا سازمان دارای حقوق و منافع هستند، مورد توجه قرار می گیرد. بدین ترتیب روشی مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذینفع و صاحبان حقوق در سازمان ابداع شده است، به نحوی که میزان رضایت این گروه ها بعنوان شاخص عملکرد سازمان یا اثر بخشی صنعت به حساب آید. صرفنظر از اینکه سازمانها و صنایع مختلف با گروه های مختلف ذینفع در ارتباط هستند، میزان و معیار اثر بخشی هر یک از این گروه ها نیز متفاوت است. برای تعیین میزان اثر بخشی سازمان از دیدگاه هر یک از این گروه های ذینفع معمولاً هفت گروه ذینفع انتخاب می شوند. هر یک از این گروه های ذینفع برای محاسبه اثربخشی دارای شاخصهای هستند که بقرار جدول ۳ می باشد:

جدول ۳ شاخصهای سنجش اثر بخشی اهداف ذینفعان

گروه های ذینفع (ذوی الحقوق)	شاخص سنجش اثر بخشی اهداف ذینفعان
صاحبان شرکت	بازده سرمایه
مشتریان	کیفیت کالا و خدمات و قیمت فروش
کارکنان	رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت مناسب
اعتبار دهندگان	میزان اعتبار شرکت و بازگشت اعتبارات اخذ شده
جامعه	نقش سازمان در بهبود امور جامعه، حفظ محیط زیست
عرضه کنندگان مواد اولیه	معامله رضایت بخش
دولت	رعایت قوانین و مقررات، اشتغالزایی، پرداخت مالیات

هر چند نمی توان بطور همزمان رضایت همه گروه های ذینفع را بطور کامل برآورده ساخت، ولیکن می توان امیدوار بود با تمرکز روی هفت گروه ذینفع یعنی سهامداران، کارکنان، دولت، مشتریان، اعتبار دهندگان یا تأمین کنندگان و جامعه، میزان اثر بخشی جمعی را افزایش داد. لذا در این مدل هنگام ارزیابی استراتژیها قبل از اجرا، استراتژیهایی مورد توجه و الویت قرار می گیرند که بتوانند نیاز و رضایت گروه های مختلف را با توجه به جایگاه هر گروه در سرنوشت سازمان برآورده سازند.

تجزیه و تحلیل ذینفعان در تعیین اینکه سازمان باید رسالتها و احتمالاً استراتژیهای مختلفی در مورد آنان داشته باشد یا خیر، کمک بسزایی خواهد کرد.



عوامل مختلفی روی انتظارات ذینفعان و اهداف سازمانی اثر می‌گذارند که فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی و انتظارات اشخاص که از آن جمله می‌باشند.

فریمن معتقد است که استراتژی سطح شرکت را می‌تواند بعنوان روش ارتباط با ذینفعان یا ساختن پلی برای برقراری ارتباط با آنها تلقی کرد.

اگر استفاده موفقیت آمیز این مدل در نظر باشد، تصمیم‌گیرندگان کلیدی باید در مورد اینکه چه کسانی ذی‌نفعان اصلی هستند و رعایت حقوق آنها و عکس‌العمل نسبت به دعاوی آنها چگونه باید باشد، به توافق معقول و منطقی دست یابند. فریمن معتقد است که فلسفه وجودی و ارزشهای یک سازمان باید بر اساس خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان تنظیم شود. بعبارت دیگر هر سازمان باید فلسفه وجودی خود را در رابطه با گروه‌های مختلف ذینفع مشخص سازد. چون در غیر اینصورت سازمان قادر به ارائه پاسخ‌های مناسبی که خشنودکنندگان ذینفعان کلیدی باشند، نخواهد بود. طبق این مدل اعتقاد بر این است که اگر شرکتی بتواند از دید تک‌تک گروه‌های ذینفع خوب عمل کند، موفقیت آن تضمین خواهد شد. [۱۱]

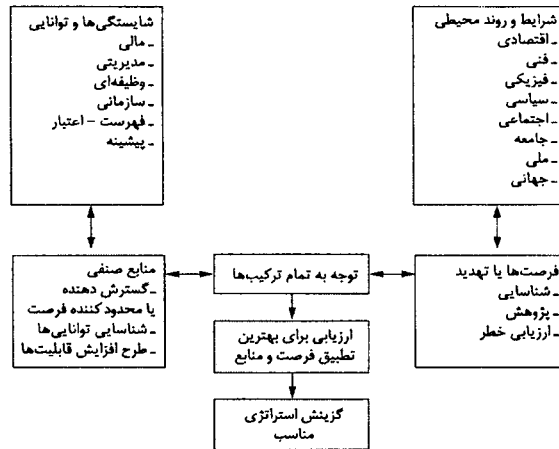
## ۲. ۶. مدل فیلیپس

مشخصه خاص این مدل برنامه ریزی استراتژیک آن است که در آن استراتژی‌ها مستقیماً مبتنی بر اهداف استخراج می‌شوند. بنابراین برای استفاده از آن ابتدا می‌بایست اهداف بلند مدت سازمان را در زمینه‌هایی مشخص دسته‌بندی نمود و سپس استراتژی‌هایی را بعنوان مسیر و روش رسیدن به اهداف اتخاذ کرد. شایان ذکر است در صنایع و خدمات مختلف، اهداف با ترکیب‌هایی مختلف بسته‌بندی می‌شوند. در ذیل به نمونه‌ای از دسته‌بندی اهداف اشاره شده است این دسته‌بندی غالباً برای سازمانهای تولیدی قابل اعمال است:

- ۱: بازار (استراتژی‌های: بهبود کیفیت محصولات تولیدی، افزایش صادرات، حذف بخشی از بازار، ...)
  - ۲: کیفیت (استراتژی‌های: بهبود کیفیت محصولات تولیدی، استقرار نظامهای کیفی مختلف، ...)
  - ۳: بهره‌وری (استراتژی‌های: بهبود بهره‌وری واحدهای مختلف شرکت، افزایش بازدهی تجهیزات، ...)
  - ۴: نوآوری (استراتژی‌های: افزایش توان طراحی، فعال کردن واحد تحقیق و توسعه، ...)
  - ۵: منابع انسانی (استراتژی‌های: جذب نیروی کارآمد، ارتقاء دانایی مجموعه، جوان‌گرایی در امور داخلی، ...)
  - ۶: مالی (استراتژی‌های: سازماندهی هزینه‌ها و بودجه‌ها، افزایش سودآوری، افزایش انعطاف مالی، ...)
  - ۷: مواد اولیه (استراتژی‌های: تأمین مواد اولیه از داخل، مهندسی خرید، ...)
  - ۸: ضایعات (استراتژی‌های: کاهش ضایعات، به‌صفر رسانیدن ضایعات، ...)
- پر واضح است که مشخص شدن اهداف منتج به تعیین استراتژی‌های مربوط می‌شود. شایان ذکر است عامل بازار در مدل فیلیپس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که هر سازمان خدماتی یا تولیدی محصولات خود را برای بازار، وضعیت بازار را برای محصولات تولیدی مشخص نمود و همچنین وضعیت سازمان را نسبت به رقبای خود نیز سنجید. به عبارت دیگر با کمک این ماتریس می‌توان مشخص کرد که آیا باید در فعالیت فعلی ماند و سرمایه‌گذاری کرد، یا باید از آن خارج شد. نحوه بکارگیری این ماتریس بدین شرح است که هر یک از ابعاد آن جداگانه توسط پارامترهایی وزن داده شده، سپس موقعیت شرکت با توجه به این ابعاد بدست می‌آید.
- بدین ترتیب با استفاده از اطلاعات و اتخاذ استراتژی‌های مناسب می‌توان به مناطق مطلوب وارد شد. [۸]

## ۲. ۷. مدل استراتژی صنعتی

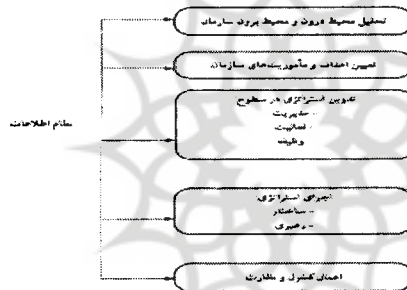
این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط اندروز مطرح گردید. استراتژی صنعتی یک موسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص میشود سپس سیاستها و برنامه‌ها و فعالیتها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاستها، برنامه‌ها و فعالیتها برای موفقیت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی استراتژی است که ترکیب مناسبی از فرصتهای محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند. فرایند مدل استراتژی صنعتی در شکل زیر نشان داده شده است. [۹]



شکل ۴ الگوی تدوین استراتژی صنعتی

## ۲.۸. مدل رایت

رایت این مدل را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است و دارای ۵ مرحله اصلی است. همه مراحل تحت تاثیر نظام اطلاعاتی است، شکل ۵ این فرآیند را نشان می دهد.



شکل ۵ الگوی تدوین استراتژی ارائه شده توسط رایت

در این مدل ابتدا رایت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت های سازمانی تعیین می شود. طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترسی خواهد شد. زیرا بر اساس توانایی و فرصت های شناخته شده تنظیم شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می پردازد که این استراتژی ها در سه سطح تنظیم می شود:

۱- مدیریت : شامل استراتژی های کلان و دوربرد سازمان

۲- فعالیت : شامل تبدیل استراتژی ها به فعالیت های واحدها و بخش ها

۳- وظیفه : شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی های تعیین شده.

پس از تدوین استراتژی، برای اجرا استراتژی به سه عنصر زیر توجه باید کرد.

✓ ساختار : تنظیم مجموعه وظایف و مسوولیت ها و ارتباط آنها در قالب نمودار

✓ رهبری : فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت اجرای استراتژی را دنبال خواهند کرد.

✓ فرهنگ سازمانی : ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی ها به طوریکه زمینه مشارکت گسترده افراد را در

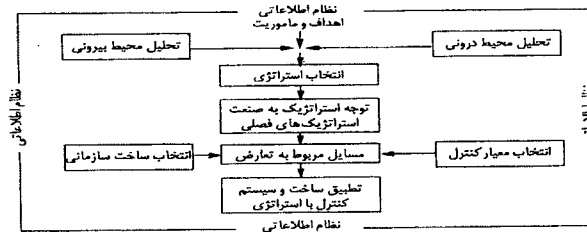
سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند.

نهایتاً سیستم نظارت و کنترل بر روند استراتژی و دادن باز خورد لازم که هر گونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی

سازمان، تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید. [۹]

## ۲. ۹ مدل هیل

هیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. در این مدل از تحصیل محیط درونی و محیط بیرونی استراتژی مناسب مشخص می‌شود و با استراتژی گذشته سازمان مقایسه می‌شود. در صورت تعارض بین استراتژی آینده و گذشته، تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود و نهایتاً برای اجرای استراتژی جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرایی شود. این فرآیند در شکل ۱۱ مشخص شده است. [۹]



شکل ۶ مدل انتخاب استراتژی ارائه شده توسط هیل

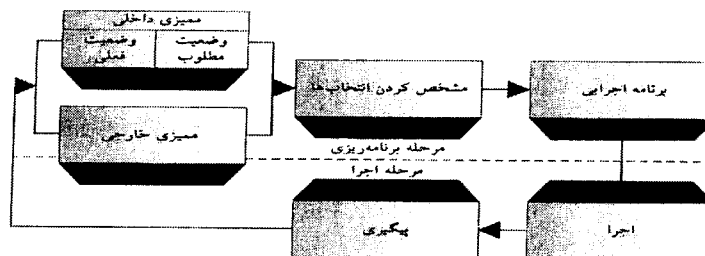
## ۲. ۱۰ مدل استونر و فرین:

استونر و فرین مدل برنامه ریزی استراتژیک را طبق شکل در ۹ مرحله بیان میکنند:

۱. تعیین هدف
۲. شناسایی استراتژی و هدفهای کنونی
۳. تحلیل محیط
۴. تحلیل منابع
۵. شناسایی فرصتهای استراتژیک و تهدید
۶. تعیین میزان تغییرات استراتژیک
۷. تصمیم گیری استراتژیک: {تعیین راهها} {ارزیابی راهها} {گزینه‌ها}
۸. اجرای استراتژیک
۹. اندازه گیری و کنترل پیشرفت [۱۲]

## ۲. ۱۱ مدل برنامه ریزی استراتژیک و ایتمن:

یکی دیگر از مدل‌های ساده‌ای که برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده است متعلق به ایتمن است. براساس مدل مذکور برنامه ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه ریزی و اجرا تشکیل می‌شود. در مرحله برنامه ریزی، عوامل داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی وضعیت فعلی و طراحی وضعیت مطلوب مورد ممیزی و بررسی قرار می‌گیرند. بدیهی است که شرایط مطلوب دارای گزینه‌هایی است که مشخص کردن گزینه‌ها و انتخاب مناسب‌ترین گزینه گام بعدی در مرحله برنامه ریزی است. این مرحله با تدوین برنامه اجرایی و عملیاتی خاتمه می‌یابد. سپس اجرا و پیگیری برنامه‌ها و اقدام اصلاحی ادامه می‌یابد. [۱۲] (شکل ۷)



شکل ۷ الگوی برنامه ریزی استراتژیک و ایتمن



۲. ۱۲. مدل برنامه ریزی استراتژیک گوداشتاين و همکاران :

الگویی که گوداشتاين و همکاران ارایه نموده اند، براساس الگوهای رایج برنامه ریزی استراتژیک می باشد، تنها با تفاوت در محتوی و تاکید بر فرآیندها. این الگو، به ویژه برای سازمان های متوسط و کوچک بیشتر مفید است. همچنین برای واحدهای دولتی و سازمان های غیرانتفاعی و حتی برای موسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد. کاربرد این الگو، جهت و انرژی تازه ای به سازمان می دهد. این الگو دارای نه مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) می باشد که در هر مرحله از نه مرحله، جایگاه دارد. در گام های متوالی، پس از تحلیل فاصله، حق انتخابی وجود دارد. اگر شکافی بین الگوهای استراتژیک کار و ممیزی عملکرد به چشم بخورد، نشانگر آن است که تحلیل می تواند به اجرا گذاشته شود، سپس این فرآیند می تواند به مرحله بعدی برود- یعنی مرحله برنامه های کامل کار- اگر این وضع صورت نپذیرد، فاز الگوسازی استراتژیک کار باید مورد بازبینی قرار گیرد.

مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک، براساس این مدل به شرح زیر است:

- ✓ برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ مذاقه ارزش ها
- ✓ تدوین رسالت
- ✓ مدل سازی برای کارهای استراتژیک
- ✓ ممیزی عملکرد
- ✓ تحلیل شکاف
- ✓ تدوین برنامه عملیاتی
- ✓ برنامه ریزی اتفاقات (رویدادها)
- ✓ اجرا [۱۲]

## ۲. ۱۳. مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران:

این مدل که توسط دانکن و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارایه شده است از جامع ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک است که در قالب فرآیند مدیریت استراتژیک ارایه شده است. در زیر به اهم مراحل این فرآیند اشاره می گردد

۱- تحلیل محیط داخلی

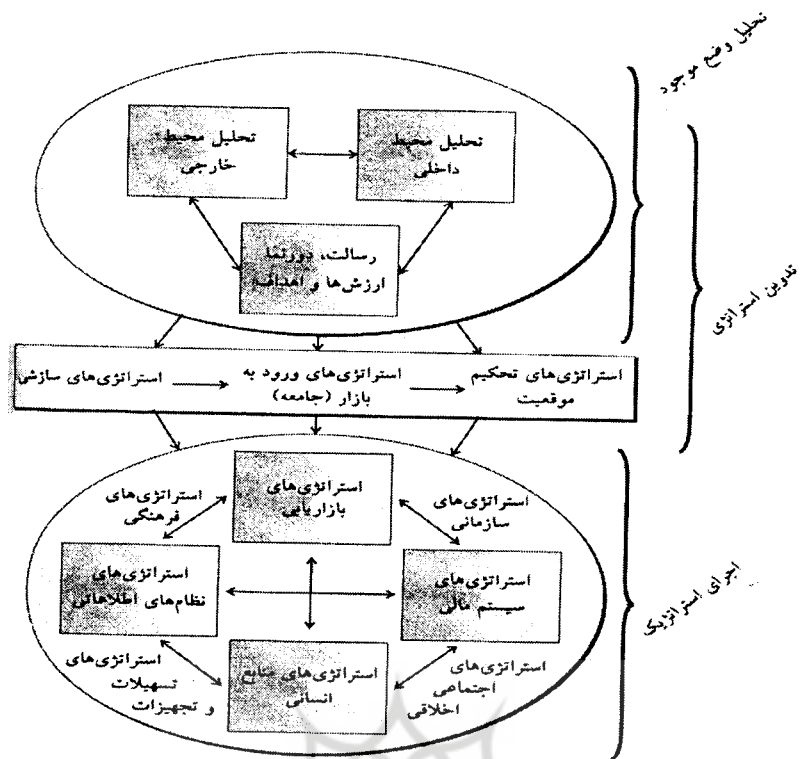
۲- تحلیل محیط خارجی

۳- تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزش ها و اهداف سازمان

۴- تنظیم استراتژی

۵- کنترل

بالاخره، آخرین مرحله در فرآیند برنامه ریزی، تدوین نظام کنترل استراتژیک است. این مرحله شامل: تعیین استانداردها یا اهداف، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استانداردها و اقدام اصلاحی در صورت نیاز است. این مرحله کل مراحل برنامه ریزی را از تدوین تا اجرا تحت تأثیر قرار می دهد. [۱۲] (شکل ۸)

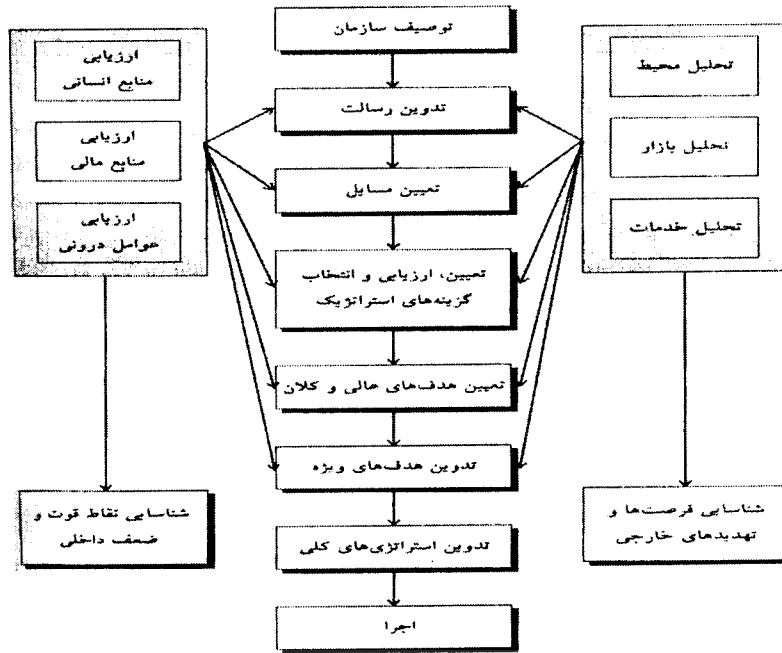


شکل ۸ الگوی برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران

## ۲. ۱۴. مدل برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر:

این مدل شامل هشت مرحله متوالی و شش وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه‌ها می‌باشد. پیگلز و روجر در مدل خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به محیط، بازار و خدمات اشاره نموده و همچنین به ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی عوامل درونی در مدل خویش پرداخته‌اند. آنها در تعیین اهداف، هدف‌های عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نموده‌اند تا تدوین استراتژی‌های کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. این مدل در شکل ۹ ارایه شده است. از ویژگی‌های بارز این مدل، توجه به تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه پشتیبانی است. [۱۲]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۹ الگوی برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

## ۲. ۱۵. مدل برایسون:

به اعتقاد برایسون یکی از اولین نظریه پردازان برنامه ریزی استراتژیک در زمینه سازمانها غیر انتفاعی: «برنامه ریزی استراتژیک در جهت کمک به سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی و همچنین جوامع برای ارائه عکس العمل نسبت به موقعیتهای جدید طراحی شده است برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی که سرشت سمت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می دهند، می باشد» [۳]

و اما اینکه برنامه ریزی استراتژیک، چگونه تحقق می یابد، به اعتقاد برایسون اساسی ترین ضرورت و نیاز رسمی آن، انجام دادن یک سلسله مباحث و مذاکرات و اتخاذ تصمیم توسط تصمیم گیرندگان اصلی و مدیران در رابطه با اینکه چه چیزی واقعاً برای سازمان مهم و با اهمیت است، می باشد.

تصمیم گیرندگان اصلی برای کمک به خود در جهت تشخیص و حل عمده ترین مسائل مبتلا به سازمانهای خود، معمولاً به فرآیند سازمان یافته منطقی نیازمندند. این فرآیند متضمن هشت گام یا مرحله زیر است:

- ۱- توافق اولیه برای تلاش در جهت برنامه ریزی استراتژیک
- ۲- تشخیص و تبیین تعهدات
- ۳- توسعه و تشریح و تعیین رسالت و ارزشها
- ۴- ارزیابی محیط خارجی
- ۵- ارزیابی محیط داخلی
- ۶- تشخیص و تبیین مسائل استراتژیک
- ۷- تدوین استراتژی
- ۸- تشریح و توصیف موقعیت سازمان در آینده

هشت مرحله فوق فرآیند استراتژی را تکمیل میسازد پس از انجام این امر اقدامات و تصمیمات ناظر بر اجرای استراتژی ها و نهایتاً ارزیابی نتایج مطرح میگردد با وجود آنکه مراحل مورد بحث به شکل خطی تجلی میابند، اما این نکته باید مورد تاکید قرار گیرد که فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی دورانی و چرخشی است. گروه های مختلف، اغلب باید پیش از اتخاذ تصمیم و انجام دادن اقدامات رضایت بخش، مراحل مورد بحث را تکرار نمایند. [۱۳]

## ۲. ۱۶. مدل پورتر:

یکی از روش‌های جدید برنامه ریزی راهبردی روشی است که بوسیله مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و تا اواخر آن دهه تکامل یافت. این روش برنامه ریزی به رقبای بالقوه و بالفعل سازمان یا به عبارت بهتر تولیدات آن توجیهی خاص مبدول می‌دارد و به همین جهت به روش رقابتی برای طراحی راهبرد معروف شده است.

به نظر پورتر عناصر عمده‌ای که سازمان را محصور ساخته و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند با توجه به شکل زیر عبارتند از:

(۱) تهدیدهای ناشی از ورود رقبای جدید به بازار

(۲) قدرت فروشنندگان مواد اولیه در تحمیل خواسته‌های خود به یک یا چند خریدار.

(۳) توانایی خریداران محصولات در تحمیل اراده خود به فروشنندگان.

(۴) تهدیدهای ناشی از ورود یا رونق یافتن محصولات جایگزین در بازار.

(۵) تلاش‌های شرکتهای رقیب در قلمرو صنعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر..

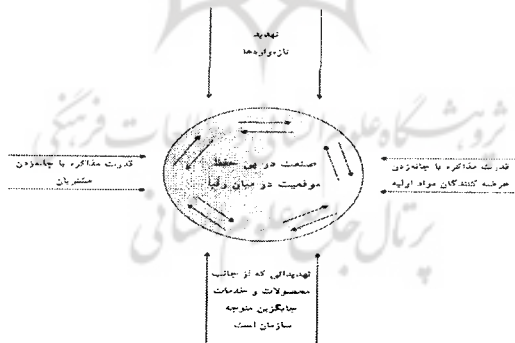
پورتر معتقد است که ماهیت رقابت‌های درون یک صنعت را عناصر فوق تعیین می‌کنند و چون طراحی راهبرد بدون توجه به رقابت مفهومی ندارد هر راهبرد می‌باید در بطن خود چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. پورتر با انتقاد به روش تجزیه و تحلیل بدرد سازمانی به دلیل آنکه آن روش سازمانها را بیهوده بسوی متنوع ساختن محصولات خود سوق می‌دهد خاطر نشان می‌سازد که چارچوبی که او عرضه داشته است می‌تواند به طراحی راهبردهای قابل اعتمادتر کمک موثری کند

استفاده از روش رقابتی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها، تهدیدات و محدودیت‌های محصور کننده آن ایجاب می‌نماید عناصری را که در خارج سازمان آن را به مبارزه دعوت

می‌کند مشخص شوند. طبعاً با مشخص شدن مواضع و قوای رقبا، تواناییهای خریداران و فروشنندگان، شدت رقابت در صنعت، امکان ورود رقبای جدید به بازار و شدت تهدیدهای بالقوه از سوی کالاهای جایگزین چارچوبی به وجود می‌آید که در محدوده آن به سادگی می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمانی را ارزشیابی کرد. پس از آن می‌توان راهبردهایی را که سازمان را در قیاس با رقبا از مزیت راهبردی برخوردار می‌سازد، انتخاب کرد.

در سالهای اخیر با توسعه استفاده از تجارت الکترونیک پنج نیروی پورتر نمی‌توانسته است از پیامدهای تجارت الکترونیک و اینترنت در امان بماند. پورتر خود به این امر توجه داشته است. بنابراین او پنج نیروی خود را تحت تاثیر اینترنت در قالب شکل زیر مطرح ساخته است

پورتر با استفاده از چارچوب مذکور و بر اساس تحقیقات میدانی خود سه راهبرد عمومی پیشنهاد و ادعا می‌کند این راهبردها می‌توانند مزیت‌های راهبردی لازم را در سازمانها به وجود آورند. [۱۴]



شکل ۱۰ الگوی برنامه ریزی استراتژیک پورتر

راهبردهای مذکور عبارتند از:

الف - متمایز سازی: متمایز سازی عبارتند از ایجاد یک ویژگی در یک محصول یا خدمت به طوری که به واسطه آن خصوصیت، آن کالا یا خدمت آشکارا از کالاهای یا خدمات مشابه متمایز شود. منظور از ایجاد وجه تمایز در یک کالا یا خدمات این است که در متقاضیان آن کالاها یا خدمات نوعی احساس وفاداری نسبت به تولید کننده و عدم تمایل نسبت به رقبا برانگیخته شود. متمایز سازی لزوماً با کاهش هزینه تولید یا قیمت فروش ارتباطی ندارد و عمدتاً به ویژگی ظاهری، کیفیت و کاربردهای کالا و خدمات مربوط است. بنابراین با توجه به مفهومی که به متمایز سازی نسبت داده شد قیمت فروش و محدود بودن محل جغرافیایی عرضه یک کالا یا خدمت را نمی‌توان وجوه تمایز آنها با محصولات مشابه به شمار آورد.

ب- پیشگامی در کاهش هزینه ها: کاهش از هزینه های اصلی (چگونگی خرید و فروش، عملیات بازاریابی، تولید، بازاریابی، تبلیغات و خدمات پس از فروش) و عملیات پشتیبانی (ایجاد بنیان های لازم، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، ایجاد فنون و روش های پیشرفته و بکارگیری سامانه های تدارکاتی خطاناپذیر) به طوری که به کیفیت محصولات تولید شده لطمه ای وارد نشود می تواند یک تولید کننده را در قیاس با تولید کنندگان دیگر در موقعیت بهتری قرار دهد. اگر حاشیه سودی که در اثر پیشگامی در کاهش هزینه ها عاید می شود بیش از مقدار سودی باشد که به طور معمول نصیب سایر تولید کنندگان در صنعت ذیربط می شود هدف این راهبرد تحقق یافته است.

ج- تمرکز: تمرکز راهبردی است که اعمال دو راهبرد فوق را در یک قلمرو محدود تجویز می کند. بنابراین می توان از پیشگامی در کاهش هزینه ها در یک قلمرو محدود و نیز متمایز سازی در یک قلمرو خاص سخن گفت چنانکه گفته شد این راهبرد با دو راهبرد دیگر قابل ترکیب است. [۲۰]

برای تدوین استراتژی در این مدل بایستی به سه عامل توجه نماییم:

۱- تعیین موضع برای موسسه

۲- اثر گذاری بر تعادل نیروها

۳- بهره گیری از تحولات [۱۵]

## ۲. ۱۷. مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه ای از شاخص ها را پدید آوردند که آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند. این مجموعه که شامل شاخص های فرایند و نتایج نهایی می باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند.

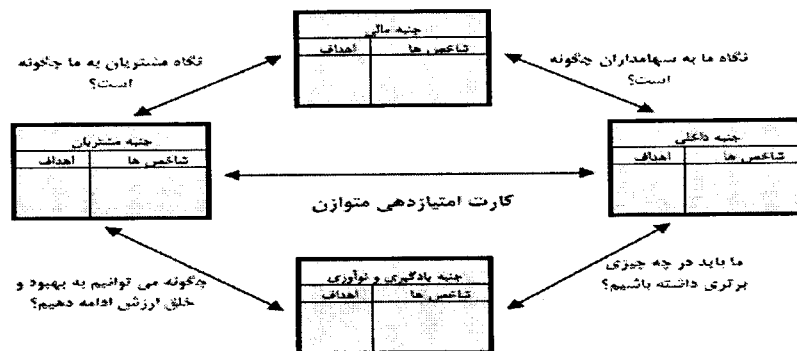
فرآیند این مدل اهداف و استراتژی های شرکتی را به یک مجموعه مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می کند که چارچوبی برای اندازه گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می سازد.

در یک کارت امتیازی متوازن، شاخص های مربوط به فرآیندهای داخلی و نتایج مالی و غیر مالی درون یک شبکه از علت ها و معلول ها به هم پیوند می خورند. کارت امتیازی متوازن بعنوان وسیله ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک، در پی پوشش دادن تمامی فعالیتهای کلیدی یک سازمان می باشد. از این رو از شاخص های مالی و غیر مالی بعنوان جزئی از سیستم اطلاعاتی برای کارکنان تمامی سطوح استفاده می نماید.

کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می کنند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع آوری نمایند و به تحلیل آنها بپردازند. [۱۱]

این چهار منظر عبارتند از:

- منظر مشتری
- منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار
- منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی
- منظر مالی [۲۰]



شکل ۱۱ الگوی کارت امتیازی متوازن

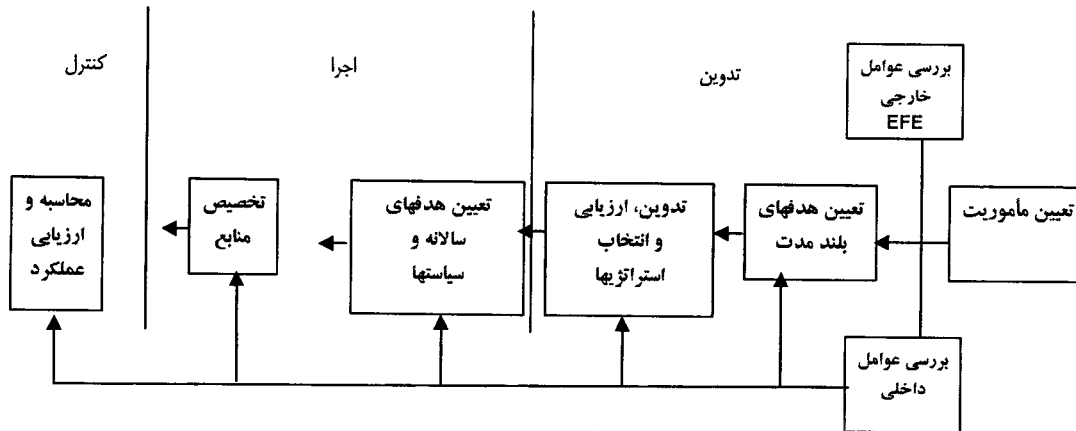
## ۲. ۱۸. مدل دیوید، ترکیبی

این مدل توسط دیوید در سال ۱۹۹۴ بیان شد که نسبت به مدل‌های دیگر از جامعیت بیشتری برخوردار است. در این مدل در حقیقت سه گام اساسی برداشته می‌شود و هر کدام مراحل را باید طی کند:

مرحله اول: تدوین استراتژیک

مرحله دوم: اجرای استراتژی

مرحله سوم: ارزیابی استراتژی



شکل ۱۲ الگوی برنامه ریزی استراتژیک دیوید

مرحله اول: تدوین استراتژی: در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام‌های زیر برداشته می‌شود:

- ✓ اهداف، مأموریت و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می‌گیرد.
- ✓ عوامل موثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی، قانونی، بین‌المللی، مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان) مشخص می‌شود. (ماتریس EFE)
- ✓ عوامل موثر محیط داخلی شامل نقاط قوت (S) و ضعف (W) (سازمان و مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، سیستم اطلاعات و منابع انسانی) تعیین می‌شود. (ماتریس IFE)

\*ماتریس CPM ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت: (در کنار بند ۳ و ۲ می‌توان از این ماتریس استفاده کرد)

توجه به نیروهای رقابتی اغلب به منظور شناسایی بزرگترین ضرباتی است که بصورت اتفاقی جایگاه استراتژیک شرکت را تهدید می‌نماید. ماتریس اصلی‌ترین رقباتی یک شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می‌نماید. این ماتریس، همان بسط ماتریس عوامل داخلی می‌باشد و در واقع ضریب‌ها و جمع نمره‌های هر دو ماتریس دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

تفاوت‌هایی که در ماتریس بررسی رقابت و ارزیابی عوامل داخلی وجود دارند، عبارتند از:

الف) عوامل کلیدی موفقیت در ماتریس بررسی رقابت گسترده‌تر از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند و در واقع عوامل موفقیت ترکیبی از مسائل داخلی و خارجی سازمان نیز می‌باشد.

ب) عوامل موفقیت سازمان به دو گروه تهدیدها و فرصت‌ها طبقه‌بندی نمی‌شوند.

ماتریس برای رقابت را می‌توان برای مقایسه شرکت با شرکت‌های رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می‌شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست آید.

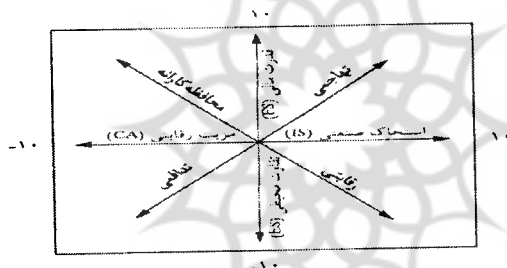
این مدل برای برنامه‌ریزی استراتژیک در موقعیت رقابتی کاربرد بیشتری دارد تا موقعیتهای انحصاری. پارادایم حاکم بر این مدل، عمدتاً تجویزی و یا ترکیبی می‌باشد. [۱۱]

۱- تشکیل ماتریس SWOT استراتژیک و ۴ حالت (WT)،(ST)،(WO)،(SO)

عنوان	نقاط قوت S -۱ -۲ -۳ -۴ -۵	نقاط ضعف W -۱ -۲ -۳ -۴ -۵
فرصت ها O	استراتژی SO -۱ -۲ -۳ -۴ -۵	استراتژی WO -۱ -۲ -۳ -۴ -۵
تهدیدها T	استراتژی ST -۱ -۲ -۳ -۴ -۵	استراتژی WT -۱ -۲ -۳ -۴ -۵

شکل ۱۳ ماتریس SWOT

۲- تشکیل ماتریس SPASE با توجه به توان مالی (FS)، توان صنعت (IS)، ثبات محیط (ES) و مزیت رقابتی (CA) و رسیدن به استراتژیهای تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی



شکل ۱۴ الگوی برنامه ریزی استراتژیک SPACE

۳- تشکیل ماتریس برنامه ریزی کمی QSPM با توجه به بند ۲ و ۳ و رسیدن به سیاستهای سازمانی.

۴- روش تحقق اهداف در زمینه های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت عملیاتی مشخص می شود.

۵- مرحله دوم: مرحله اجرا: 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.

مرحله سوم: ارزیابی استراتژی: در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال

اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار می دهد. [۱۶]



#### ۴. مقایسه مزایا و معایب مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک در شکل ۱۵ مزایا و معایب انواع الگوهای برنامه ریزی استراتژیک مقایسه شده اند.

ردیف	نام مدل	مشخصات و ویژگی های اصلی مدل	مزایا	معایب
۱	تحلیل سوالات بحرانی	عملی ترین و مستقیم ترین روش حصول استراتژی ها (مدل عمومی)	۱. ساده بودن و وضوح رویکرد مربوطه ۲. متعدد بودن متغیر های خروجی	حصول نتایج ساده و غیر مبتنی بر آمار و ارقام
۲	مدل جنرال الکترونیک (GE)	مدل بازرگانی -صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی ها بر اساس توانایی ها و جذابیت صنعت	۱. نا مناسب برای سازمانهای دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
۳	مدل گروه مشاوران بوستون (BCG)	مدل بازرگانی -صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی ها ی عملیاتی و اجرایی	۱. نا مناسب برای سازمانهای دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
۴	تجزیه و تحلیل هوفر	مدل بازرگانی -صنعتی مکمل ماتریسهای BCG, GE	مورد استفاده در محیطهای پایدار با تغییرات محیطی قابل کنترل	۱. نا مناسب برای سازمانهای دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
۵	فریمن یا ذینفعان	۱. لزوم فهرست کردن کلیه ذینفعان(مدل عمومی) ۲. قابل استفاده در کنار سایر مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک به عنوان مکمل	توجه به خواسته ها، نیازها و دعاوی متعدد که از سوی افراد درون یا بیرون از سازمان مطرح می شود	۱. پایین بودن احتمال همکاری خواسته ها و تقاضاهای کلیه ذینفعان ۲. نبود معیار هایی که بتوان با آنها دعاوی مختلف را مورد قضاوت قرار داد
۶	مدل فیلیپس	استخراج مستقیم استراتژی ها از اهداف (مدل عمومی)	۱. ارتباط مستقیم استراتژی ها با اهداف ۲. با لا بودن سرعت تصمیم گیری ۳. پایین بودن مدت زمان لازم برای پیاده سازی	۱. الزام به تدوین اهداف قبل از استراتژی ۲. نیاز مبرم به اطلاعات به روز که لزوما در دست نیستند ۳. پایین بودن کیفیت مستند سازی
۷	استراتژی صنعتی	مدل عمومی -صنعتی	تحلیل مناسب در زمینه محیط داخلی و خارجی	۱. عدم توجه به آینده ۲. عدم نوشتن رسالت سازمانی ۳. کیفی بودن و کمی نبودن مدل
۸	مدل رایت	مدل عمومی	۱. دید همه جانبه ۲. تدوین استراتژی به صورت سلسله مراتبی ۳. توجه به استراتژی های کلان و عملیاتی در تدوین	۱. عدم توجه به نظام اطلاعات به عنوان عامل نظارتی ۲. در بند ۳ به سایر عوامل اجرای استراتژی توجه نشده
۹	مدل همیل	مدل صنعتی	۱. توجه به استراتژی های قبلی و برنامه ریزی برای حال و آینده ۲. وجود نظام اطلاعاتی	کیفی بودن و کمی نبودن
۱۰	استونر و فریمن	مدل نسبتا جامع در برنامه ریزی استراتژیک و شامل ۹ مرحله است (مدل عمومی)	۱. توجه به اندازه گیری و کنترل پیشرفت کار ۲. وجود تصمیم گیری استراتژیک و تنظیم استراتژی	۱. داخل کردن اجرای استراتژیک در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ۲. تعیین هدف به صورت ناقص و یک طرفه مشخص شده است
۱۱	وایتمن	ساده (مدل عمومی)	تحلیل وضعیت موجود و مطلوب صورت گرفته است	در آن تحلیل آینده و پیچیدگی ها و رقبا در نظر گرفته نشده است و خطی می باشد
۱۲	گوداشتاين	مقایسه مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب در این مدل وجود دارد(مدل عمومی)	توجه به ممیزی اجرای کارهای استراتژیک	به تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخصهای عملکرد به صورت مستقل پرداخته نشده است
۱۳	دانکن	شامل ۵ مرحله می باشد (مدل عمومی)	۱. تعامل بین اجرا به صورت مناسب ۲. توجه صحیح به ارزیابی و کنترل ۳. توجه صحیح به اجرا و عملکرد ۴. توجه به تدوین از تمام ابعاد	-----
۱۴	پیگلز و روجر	در این مدل مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک به صورت مناسب دیده می شود (مدل عمومی)	۱. تنوع و تعدد مراحل ابزار های ۲. تدوین و تعیین استراتژی	۱. عدم توجه به شاخصهای سنجش عملکرد ۲. یک طرفه بودن مدل و عدم پویایی و بازخورد در مراحل تدوین
۱۵	برایسون	برای سازمانهای غیر انتفاعی دارای قدمت و جامعیت و دارای ۹ مرحله می باشد از اولین مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک	۱. امکان انجام تغییرات اصلاحی و احتمالی قبل از اجرای برنامه ریزی استراتژیک در زمان تدوین برنامه فراهم	۱. به سوال چگونه متوجه می شویم که به مقصد رسیده ایم پاسخی ارائه نشده است ۲. خطی می باشد.





	است ۲. تعامل دو سویه بین مرحله تعیین مسائل استراتژیک و مرحله تنظیم استراتژی	است(مدل دولتی)		
۱۶	پورتو	۱. تحلیل عواملی و نیروی رقابتی شکل دهنده صنعت ۲. حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا ۳. اعتقاد به اینکه داشتن استراتژی اثر بخش به منزله درک روشن نیروهای رقابتی است(صنعتی-بازرگانی)	۱. نیاز به اطلاعات زیاد در مورد رقبا، که لزوما در دسترس نیست ۲. تا دیده گرفته شدن امکان مشارکت با رقیب نه فقط رقابت با ایشان	۱. نظام گرا بوده و روش برای سنجش جنبه های اقتصادی ۲. فراگیر بودن تحلیل ها به لحاظ در گیری ۳. رقبای بالقوه و بالفعل ۴. خریداران و تامین کنندگان و محصولات جانشین
۱۷	BSC مدل	۱. شاخصهای کلیدی عملکرد ۲. مناسب سازمانهای صنعتی -بازرگانی	۱. همه شاخصهای مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را ندارد ۲. عدم بیان رسالت و فلسفه وجودی	۱. ایجاد رابطه بین مراحل تدوین استراتژی و اجرا و نظارت با منابع
۱۸	مدل دیوید (الف) CPM  (ب) SWOT  (ج) SPACE  (د) دیوید	جهت برنامه ریزی استراتژیک تجویزی و یا ترکیبی کاربرد دارد  ۱. حداکثر سازی بهره گیری از نقاط قوت و ضعفها ۲. حداقل سازی اثرات سوءنقاط ضعف و تهدیدها  ۱. مقایسه توان شرکت با توان رقیب در رسیدن به هر یک از اهداف تعریف شده ۲. در بر گیرنده ماتریس آنالیز آسیب پذیری برای درک موفقیت شرکت به لحاظ آسیب پذیری ۳. تدوین استراتژی کلان سازمان استراتژی توسعه، ثبات یا کاهش  مدل برنامه ریزی جامع و مطرح	نا مناسب برای موقعیتهای انحصاری  ۱. وابسته به نظر فرد بودن استراتژی های تدوین شده ۲. حصول نتایج ساده و غیر قابل استناد به لحاظ آمار و ارقام  ۱. نیاز به اطلاعات جامع و کامل از رقیب ۲. زیاد بودن حجم اطلاعات مورد نیاز ۳. محدود بودن متغیر های خروجی از مدل  ۱. در تدوین استراتژی ها خلاقیت و نو آوری وجود ندارد و حالت خطی دارد. ۲. انعطاف پذیری و آینده نگری نیز لحاظ نشده است. ۳. تصمیم گیری بر اساس اطلاعات آشکار انجام گرفته است ولی اطلاعات پنهان بر اساس تحلیل محیط و تحلیل محیط و تغییرات انجام نشده است.	معرفی رقیب و نیرو های رقابتی و نقاط قوت و ضعف آنها  ۱. استناد آن به نقاط قوت و فرصتها و تهدیدات محیطی ۲. ساده بوده و وضوح رویکرد مربوطه  ۱. کمی بودن مبنای نتیجه گیری و لذا قابل استفاده بودن آن ۲. پویایی موجود در نفس رویکرد مدل به لحاظ در نظر گیری مداوم ۳. فرصتها و تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف ۴. بالا بودن کیفیت و سرعت تصمیم گیری  هماهنگی خوب بین مأموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و استراتژی ها و سیاستها انجام پذیرفته است

شکل ۱۵ مقایسه انواع الگوهای برنامه ریزی استراتژیک



## نتیجه گیری

با مرور و مطالعه و بررسی فوق در مورد مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک می توان به نقاط مثبت و هماهنگ در ارائه مدلی کامل و جامع در این زمینه دست یافت ؛ از طرفی مدیریت استراتژیک یک مدیریت اقتضایی می باشد و سازمانها با توجه به ویژگیهای خود و محیط و پیچیدگی ها و آینده و رقبا با هدف آفرینش نیاز و نه فقط ارضای نیاز مشتریان، بایستی یکی از مدل‌های مطرح شده را انتخاب نمایند ولی با عنایت به مزایا و معایب هر کدام از مدل‌های بیان شده می توان به نقطه اجماعی در یک مدل رسید که به شرح زیر می باشد :

(۱) شناخت سازمان و چشم انداز سازمانی

(۲) بیان ماموریت ، رسالت و فلسفه وجودی و اهداف عالی سازمانی

(۳) توجه به سیکل زندگی سازمان (بخشی از ماتریس دوره عمر صنعت و توان رقابتی)

(۴) توجه به سطوح مختلف سازمانی و هماهنگی با بخشهای مختلف ( هر چند که برنامه ریزی استراتژیک در سطح عالی سازمان انجام می شود.)

(۵) تجزیه و تحلیل محیط داخلی ( نقاط قوت و ضعف ؛ همچون بازاریابی ، تولید ، جذابیت صنعت ، منابع انسانی و کارکنان و عملکرد آنها ، رهبری و سبک های مدیریتی ، فروش ، مسائل مالی ، فرهنگ سازمانی ، ساختار ، اندازه سازمان ، پیچیدگیهای فرآیند تولید و ذینفعان ) و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

(۶) توجه به محیط خارجی ( فرصتها و تهدیدها ؛ مانند مسائل اقتصادی ، فنی و تکنولوژیکی ، سیاسی ، اجتماعی ، بین المللی ، مشتریان ، اطلاعات و فناوری آن ، تامین کنندگان ، فرهنگ محیط ، خلاقیت و نوآوری و کار آفرینی و رقبا) با توجه به مدل پورتر یا مدل BSC ) و بازار (مدل فلیپس یا مدل هوفر )، تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و یا استفاده از ماتریس CPM (بخشی از مدل‌های استونر و فریمن و دانکن)

(۷) توجه به آینده ، پیچیدگیها ، تغییرات و تحولات (بخشی از مدل برایسون)

(۸) تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ( بخشی از مدل‌های گودشتاین و وایتمن و تحلیل سوالات بحرانی)

(۹) تشکیل ماتریس GE یا BCG یا ماتریس SPACE و تعیین استراتژیهای اصلی سازمان

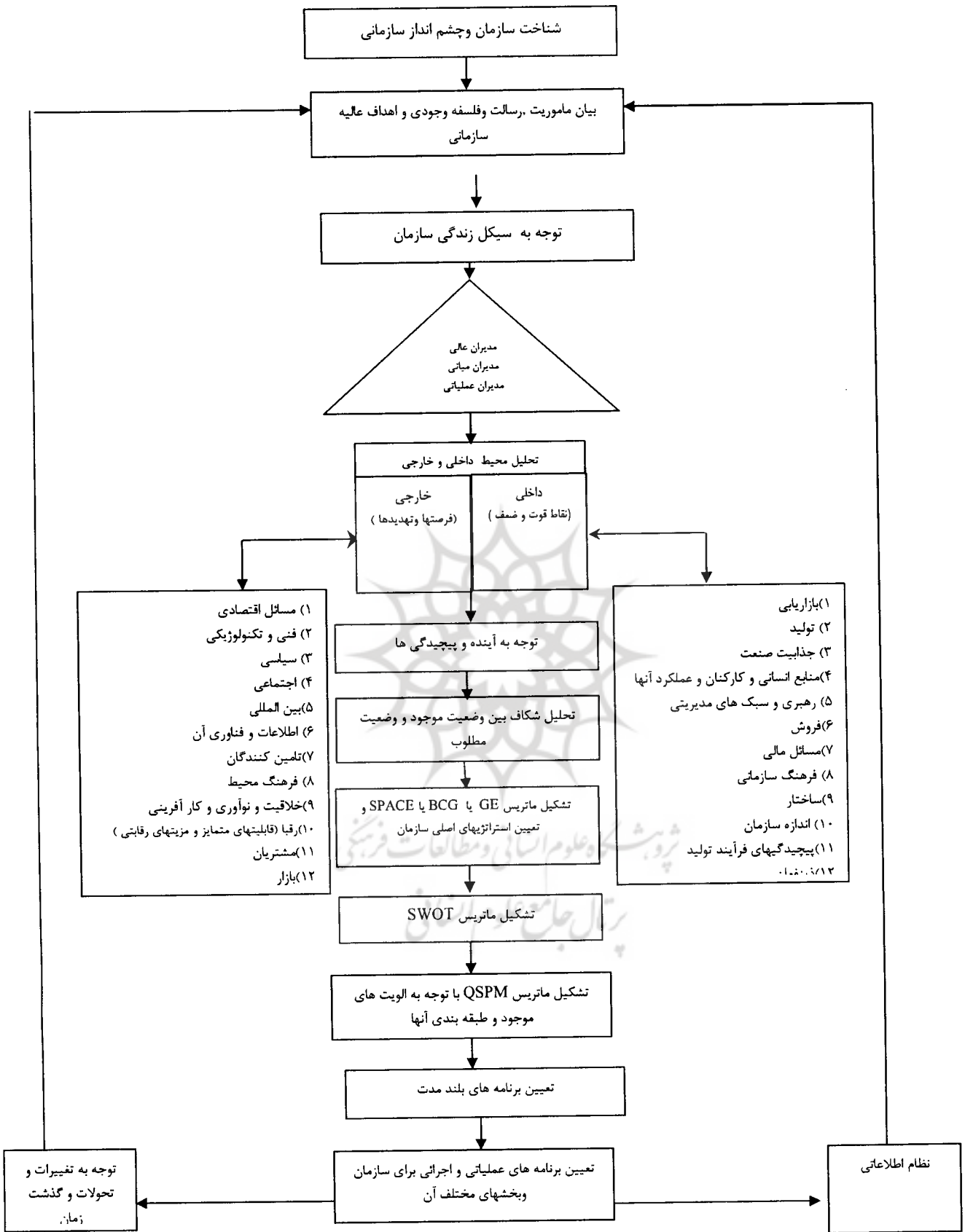
(۱۰) تشکیل ماتریس SWOT

(۱۱) تشکیل ماتریس QSPM با توجه به الویت های موجود و طبقه بندی آنها که از بند ۹ به دست آمده است

(۱۲) تعیین استراتژی های کلان

(۱۳) تعیین استراتژیهای عملیاتی و اجرایی برای سازمان و بخشهای مختلف آن

ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





## منابع

- ۱]. خداداد حسینی، سید حمید، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات صفار اشراقی، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- ۲]. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم ۱۳۸۴.
- ۳]. برایسون، جان ام، برنامه ریزی استراتژیک، عباس منوریان، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم، ۱۳۸۶.
- ۴]. پیر نیا، محمد، مدیریت برنامه ریزی سیستمهای استراتژیک، انستیتو ایز ایران، چاپ اول.
- ۵]. مشبکی، اصغر، ۱۳۸۵، مدیریت استراتژیک، انتشارات ترمه، چاپ اول ۱۳۸۲.
- ۶]. شائنی، مرتضی، برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول ۱۳۸۳.
- ۷]. ابراهیمی نژاد، مهدی، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، انتشارات سمت، چاپ اول ۱۳۷۹.
- ۸]. داوری، دردانه-شانه ساز زاده، محمد حسن، مدیریت استراتژیک، انتشارات آتنا، چاپ اول ۱۳۸۰.
- ۹]. فروزنده دهکردی، لطف الله، مروری بر مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک، مجله دانش مدیریت، شماره ۴۵، تابستان ۱۳۷۸.
- ۱۰]. استیسی، رالف-دی، مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمانی، محمدرضا شجاعی، انتشارات دانشکده امور اقتصادی، چاپ اول ۱۳۸۱.
- ۱۱]. علی احمدی، علی رضا، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ هفتم ۱۳۸۶.
- ۱۲]. طبیبی، جمال الدین -ملکی، محمدرضا، برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ هفتم ۱۳۸۶.
- ۱۳]. مرادی مسیحی، وراز، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، چاپ اول ۱۳۸۴.
- ۱۴]. رحمان سرشت، حسین، راهبردهای مدیریت، انتشارات شرکت ایده پردازان فن و هنر، چاپ اول ۱۳۸۴.
- ۱۵]. کوپین -میتنزرگ -جیمز، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، محمد صائبی، چاپ سوم ۱۳۸۲.
- ۱۶]. دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم ۱۳۸۳.

. Fry&stoner ۱۹۹۰

LERNER ALEX ANDRA-. ۲۰۰۲

[www.emeraldinsight.com/۱۴۶۳-۲۱۰۴.htm](http://www.emeraldinsight.com/۱۴۶۳-۲۱۰۴.htm)

.Modelling the strategic management process aninitial BPM approach-۶۹۱

HENDERSON - ۱۹۷۰.

J.J.WHITEMAN -Identifying the right services to offer-۱۹۸۸

شوریه علمی پژوهشی  
پرتال جامع علوم انسانی