

بسمه تعالی

دوره آموزشی:

" اصول و مبانی برنامه ریزی "

اصول و مبانی برنامه ریزی

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به تدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات ندارند. برنامه ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می شود.

بعلاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه ریزی شود. در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

تعریف برنامه ریزی

چند مورد از تعریف برنامه ریزی بشرح زیر است:

- ۱- برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن.
- ۲- برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
- ۳- برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.
- ۴- برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگویی پیش بینی شده.
- ۵- برنامه ریزی را می توان: پاسخ (۳) ک (کی، کجا، کی) و ۳ چ (چی، چرا، چگونه) دانست، به عبارت دیگر، برنامه ریزی، فرد یا سازمان انجام دهنده کار (کی)، مکان انجام کار (کجا)، زمان انجام کار (کی)، نوع کار (چی)، علت انجام کار (چرا) و شیوه های انجام کار (چگونه) را مشخص می کند.
- ۶- برنامه ریزی فعالیتی است که جامعه کوشش می کند از طریق آن بر خویشتن کنترل داشته باشد و آینده را بر پایه عقل پی ریزی نماید.
- ۷- برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن
- ۸- برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است.

هدف از برنامه ریزی

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها
- ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- ۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- ۴- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

تعریف برنامه

برنامه سندی است که با توجه به هدف و یا اهدافی خاص حاوی مجموعه ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب تقدم و تأخر اجرا) جهت تحقق اهداف مورد نظر است. به عبارت دیگر برنامه عبارتست از مجموعه حقایق و ارقام مرتبطی که مشخص کننده مطلوب ترین راه تحقق اهداف است.

تفاوت میان برنامه و برنامه ریزی

برنامه یک سند است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم با زمان بندی خاص. در حالی که برنامه ریزی یک فرآیند و جریان و فعل است که در نهایت منتهی به تهیه سند برنامه می شود.

انواع برنامه ریزی در سطح کلان^۱

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم. در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم. از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

- ۱- کوتاه مدت (۲-۱ساله)، ۲- میان مدت (۸-۳ ساله)، ۳- درازمدت (۲۵-۱۰ ساله)، ۴- غلتان.

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از وسعت جغرافیایی تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

- ۱- روستایی ۲- شهری ۳- استانی ۴- منطقه ای ۵- کشوری یا ملی ۶- جهانی.

^۱ انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۱- متمرکز یا اجباری ۲- نیمه متمرکز ۳- مختلط ۴- ارشادی ۵- موضعی و موردی

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

۱- کلان ۲- اقتصادی ۳- بخشی ۴- بین بخشی ۵- جامع ۶- اجتماعی ۷- نیروی انسانی ۸- فیزیکی ۹- آمایش سرزمین ۱۰- بخشی - منطقه ای.

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

برنامه ریزی غلتان

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ یا ۱۰ ساله) ۲ تا ۳ سال پس از شروع، یک بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

برنامه ریزی روستایی

به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا و بهبود زندگی و معیشت روستائینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند. در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری سپرده شده است.

برنامه ریزی شهری

به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً در اختیار شهرداری ها بوده و آنها هستند که به عنوان نهادی مردمی برنامه های شهری آماده می کنند.

برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده تمام نظام اقتصادی کشور است. اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...

کوشش هایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند: تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و ... تعیین سهم بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً بخش های تولیدی مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.

برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه هایی که جنبه رشد و تعالی انسان را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد. از نظر فرهنگ برنامه ریزی، امروزه بخش هایی مانند: ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی ها، اوقات فراغت و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه ریزی در این عرصه برنامه ریزی اجتماعی خوانده می شود.

آمایش سرزمین

تنظیم رابطه انسان و فضا و فعالیت های انسان در فضا به منظور بهره برداری منطقی از تمام امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی، معنوی و اجتماعی. در آمایش سرزمین، سیاست و خط مشی کلی توزیع جغرافیایی فعالیت های برنامه ریزی مشخص می شود. از جمله مسایل مهم مطرح در آمایش سرزمین، توزیع جغرافیایی جمعیت، سکونتگاه ها و نحوه استفاده از اراضی کشور است. به عبارت دیگر برنامه ریزی آمایش سرزمین عبارت است از فرآیند بهره برداری عقلایی از امکانات، منابع و استعداد های مناطق مختلف (فضای ملی) که مجموعه سرزمین ملی را تشکیل می دهند.

برنامه ریزی متمرکز (اجباری)

نوعی از برنامه ریزی که در آن میزان تولید، سرمایه گذاری و قیمت ها در سطح بخش های اقتصادی و تا کوچک ترین حد ممکن برای بخش دولتی و بخش غیر دولتی از سوی دولت مرکزی تعیین می شود. در برنامه ریزی متمرکز دولت تعیین می کند چه باید تولید شود، چه میزان تولید شود و چگونه عوامل تولیدی بین مصارف مختلف توزیع شوند. برنامه ریزی متمرکز در "مرکز" انجام می شود و سپس به بخش های مختلف اقتصاد دیکته می شود.

برنامه ریزی ارشادی

در این برنامه ریزی دولت مطالعاتی را انجام داده و الگوی مناسبی برای تخصیص منابع بدست می آورد. برای اجرای الگو، دولت از اجبار استفاده نکرده ولی از وسائل تشویقی و اهرم های پولی و مالی کمک می گیرد. در واقع دولت با ایجاد زمینه ها علاوه بر اطلاع دادن، اعمال اقتصادی را در جهت های مورد نظر هدایت می کند.

برنامه ریزی جامع

برنامه ریزی کلی نیز نامیده می شود و پیشرفته ترین شکل برنامه ریزی توسعه است. برنامه جامع حاصل جمع برنامه های جزئی یا بخشی است که در جهت سازگاری با چارچوب برنامه ملی به درستی هماهنگ و برنامه ریزی شده اند. برنامه جامع، کل اقتصاد از جمله بخش خصوصی را در بر می گیرد و به هنگام تهیه آن بایست به طور پیوسته با سرمایه گذاران بزرگ در بخش خصوصی مشاوره شود.

برنامه ریزی در سطح سازمانها (خُرد)^۲ انواع برنامه ریزی در سطح خُرد

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه ای متناسب با آن شکل می گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می باشد :

۱- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه ریزی می شود. این برنامه ریزیها را برنامه ریزی تخصصی می نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می گردد. الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی : در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد.

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه : عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)

ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات

ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها

د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

^۲ - انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خُرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در

دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند. ضمناً در برخی از منابع، انواع برنامه ریزی در سطح خُرد را انواع دیگری بیان نموده اند. لذا هدف از این تقسیم بندی آشنائی با انواع برنامه ریزی است و می توان از سطح کلان و خُرد آن صرف نظر کرد.

۳- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف‌های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند، تجزیه می‌گردد.

همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح‌ریزی می‌گردد. برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

دیدگاههای متداول در برنامه ریزی:

از میان دیدگاهها یا رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل

۲- برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا

۳- برنامه ریزی بر مبنای هدف

۴- برنامه ریزی اضطراری

۵- برنامه ریزی اقتضایی

۱- برنامه ریزی از "داخل به خارج" و برنامه ریزی از "خارج به داخل"

در برنامه ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می‌گردد. در اکثر سازمانها برنامه ریزی باید با اتخاذ ترکیبی از هر دو رهیافت انجام شود تا بیشترین نتایج حاصل شود. به طور کلی، برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است. برنامه ریزی از خارج به داخل، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

۲ - برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا

در برنامه ریزی از بالا به پایین سلسله مراتب سازمانی، ابتدا مدیر عالی هدفهای کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چارچوب هدفهای کلان، برنامه های خود را تدوین کنند. در حالی که برنامه ریزی از پایین به بالا، با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.

۳ - برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

بر اساس این نگرش باید مهمترین مسائل سازمان را مشخص کرد و سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخشهای تابعه آنها، و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم، هدف گذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می شود.

مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

مرحله اول : تعیین رسالت و ماموریتها

مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار (تعیین اهداف عملیاتی)

اهداف عملیاتی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشند:

۱- واضح و دقیق باشند ۲- قابل حصول باشند ۳- چالش برانگیز باشند ۴- قابل اندازه گیری باشند ۵- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند ۶- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

مرحله سوم: تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات

مرحله چهارم: تعریف هدفهای علميیاتی

مرحله پنجم: تنظیم برنامه های عملیاتی

مرحله ششم: کنترل عملیات

۴ - برنامه ریزی اضطراری

بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش بینی می گردند و عکس العملها و پاسخ مناسب برای آنها در نظر گرفته می شوند

۵ - برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی "گزینه های گوناگون قابل اجرا" شناسایی می شوند و در صورتیکه اعتبار برنامه فعلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد. در چنین محیط هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی را ضروری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود.

به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می آید.

مراحل عمده برنامه ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی، مراحل برنامه ریزی باید به گونه ای طراحی شود که پاسخگوی سوالات زیر باشد :

- ۱- کی (انجام دهنده کار) ۲- کجا ۳- کی (چه وقت) ۴- چرا ۵- چه ۶- چگونه ۷- کدام
- بنابراین مراحل عمده برنامه ریزی به صورت زیر است:
- ۱- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)
- ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت
- ۳- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های ضروری
- ۴- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات
- ۵- ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده
- ۶- بررسی گزینه ها و برنامه های جایگزین
- ۷- ارزیابی گزینه های گوناگون
- ۸- انتخاب گزینه مناسب
- ۹ - تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی
- ۱۰ - تنظیم توالی فعالیتها و جداول زمانی
- ۱۱ - بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی
- ۱۲ - ارزیابی میزان پیشرفت کار

بطوریکه ملاحظه می شود برنامه ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

برنامه ریزی استراتژیک در سطح یک سازمان

۱- برنامه استراتژیک یعنی چه؟

هنری مینتزربرگ، استراتژیست معروف کانادایی، پنج تعریف از استراتژی ارائه داده است که بدان می توان 5P نام نهاد^۳. یعنی می توان استراتژی را به معنای طرح و نقشه، و یا صف آرای، و یا الگو، و یا موضع، و یا دیدگاه تعریف نمود.^۴

یک برنامه استراتژیک، بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند، می باشد. چنین چارچوبی دارای هفت عنصر مشخص است:

*ماموریت سازمان

*تحلیل استراتژیک

*استراتژی

*اهداف بلند مدت

*برنامه های تلفیقی

*پیش بینی های مالی

*خلاصه اجرایی

اگرچه هر یک از این عناصر به طور مستقل و جدا توسعه و تکامل می یابد، ولی بین آنها یک ارتباط درونی نیز وجود دارد. آنها بر روی هم ابزار مدیریتی مهمی را تشکیل می دهند که با استفاده از آن می توان ماهیت و مفهوم اصلی سازمان، جهت گیری کلان یا استراتژی مناسب و نقشه راهنمای لازم برای پیاده سازی استراتژی اتخاذ شده و دستیابی به نتایج بلند مدت را نیز تعیین کرد.

۲- برنامه ریزی استراتژیک یعنی چه؟

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می کنند. مهمترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می گیرد و افراد درگیر در این فرآیند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می کنند. بعلاوه چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله استقرار استراتژی سازمان می گردد.^۵

۳- استراتژیست و اتخاذ تصمیم

چه چیز باعث می شود که مدیر به فکر تصمیم استراتژیک بيفتد؟ توجه به تحلیل فاصله^۶ پاسخ مناسبی بدین سؤال است. براساس تصمیمات اتخاذ شده در گذشته، سازمان از راهی خاص با استراتژی معینی به نتایجی رسیده است. در هر نقطه از زمان (t1) می توان عملکرد استراتژی را سنجید و به احتمال زیاد در این صورت می توان پیشنهاداتی

^۳ 5Ps: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective

^۴ جیمز براین کوبین، هنری مینتزربرگ، رابرت جیمز، مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، صص ۳۸-۴۰.

^۵ پاتریک، ج، بیلو، جورج، ال، موریسی و بتی، ال، آکامپ، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران: نشر آروین، ۱۳۷۶، صص ۱۵-۱۷.

^۶ Gap Analysis

برای تغییر در استراتژی داد. در فرآیند نیاز این تغییر، پیشنهاد باید با توجه به فاصله بین نتیجه پیش بینی شده در صورت ادامه استراتژی فعلی و نتیجه مورد نظر بر اساس تغییر داده شده در استراتژی برای آینده (t2) تدوین شود.

اما باید توجه داشت که اولاً فاصله باید معنی دار تشخیص داده شود. ثانیاً، تصمیم گیرنده باید برای کاهش دادن فاصله، انگیزه ای داشته باشد. ثالثاً تصمیم گیرنده باید اعتقاد داشته باشد که فاصله را می توان تقلیل داد.^۷

۴- عناصر برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه استراتژیک از هفت عنصر تشکیل می شود:

I- ماموریت سازمان: تعریف ماموریت سازمان نقطه شروع فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بشمار می آید. ماموریت سازمان در واقع شالوده ایست که دیگر عناصر برنامه استراتژیک روی آن ساخته می شوند و ماموریت سازمان عبارتی است که به مفهوم سازمان هویت می بخشد و نقطه کانونی در تشخیص هویت و فلسفه وجودی سازمان محسوب می شود. هر یک از شش عنصر دیگر از برنامه استراتژیک می بایست بطور مستقیم از ماموریت سازمان حمایت و پشتیبانی نمایند.

II- تحلیل های استراتژیک: تحلیل های استراتژیک در حقیقت بانک اطلاعاتی برنامه استراتژیک را تشکیل می دهد. این تحلیل ها شامل تجزیه و تحلیل آن دسته از عوامل درونی و برون سازمانی است که تاثیر بسزایی روی آینده سازمان دارند. این تحلیل ها در نهایت باعث اولویت بندی موضوعاتی می گردد که برنامه می بایست به نوعی راه حلی برای آن بیابد. مرحله تجزیه و تحلیل های استراتژیک یکی از زمان بر ترین مراحل فرآیند برنامه استراتژیک به شمار می آید، زیرا برنامه استراتژیک بطور طبیعی و ماهوی برنامه مفهومی است که برای پشتیبانی از نقاط کلیدی برنامه به یک بانک اطلاعاتی دقیق نیاز دارد.

III- استراتژی: عناصر تشکیل دهنده یک استراتژی، جهت گیری کلان سازمان را مشخص می کند. فعالیت تعیین و توسعه استراتژی یکی از ابعاد بسیار مهم و کلیدی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود.

IV- اهداف بلند مدت: اهداف بلند مدت مشخص کننده نتایج استراتژیکی است که ماموریت و استراتژی سازمان باید به آنها دست یابد. این نتایج استراتژیک در مفهوم گسترده و عام خود، منعکس کننده آرزوها و انتظاراتی است که سازمان قصد دارد در حوزه هایی نظیر سودآوری، رشد، گسترش ابعاد و نوع فعالیت، محصولات جدید و بازارهای جدید به آنها دست یابد

V- برنامه های تلفیقی: برنامه های تلفیقی بیانگر عملیات عمده "میان فعالیتی" است که برای تحقق استراتژی و دستیابی به اهداف بلند مدت مورد نیاز هستند. برنامه های تلفیقی در واقع آن نقطه ای است که ادغام و تلفیق ضروری بین نیاز های واحدهای مختلف عملیاتی سازمان صورت می گیرد. و منظور از آن حصول اطمینان نسبت به تفسیر و تبدیل اهداف بلند مدت به نتایج دقیق و مشخص است. در واقع این نقطه ای از برنامه ریزی استراتژیک است که در آن مسئولیت تک تک کارکنان سازمان در قبال تحقق نتایج پیش بینی شده مشخص و تعیین می گردد.

VI- برآورد های مالی: برآوردهای مالی، برنامه و نتایج آن را به اعداد و ارقام پولی تبدیل میکند و معیارهایی را نیز برای سنجش نحوه اجرا و عملکرد برنامه فراهم می کند. هدف این بخش از فرآیند برنامه ریزی، خلاصه سازی

^۷ ویلیام گلوک، لارنس جاچ، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، ۱۳۷۱، صص ۱۶-۱۸.

ابعاد مالی برنامه در یک قسمت مستقل است. ابعاد مالی برنامه می بایست دقیقاً هم توسط کسانی که مسئولیت تصویب آنرا به عهده دارند و هم توسط کسانی که مسئولیت اجرا و پیاده سازی آن را به عهده دارند، درک و تفهیم شود. در خلال طراحی و توسعه تفصیلی برنامه اعداد و ارقام برآوردهای مالی باید بر اساس اطلاعات تفصیلی تری که در این مرحله فراهم می آیند، به واقعیت نزدیکتر شوند. برخلاف دیگر اجزای برنامه استراتژیک، بخش برآوردهای مالی وظیفه ترجمه اطلاعات اخذ شده از مراحل تحلیل استراتژیک، اهداف بلند مدت و برنامه های تلفیقی را به عهده دارد.

VII- خلاصه اجرایی: این گزارش بطور مختصر برنامه را از دیدگاه مدیریت عالی اجرایی نشان می دهد. این گزارش منعکس کننده موضوعات، منطق آزمایی و قراردادان برنامه درکانون توجه و تمرکز است. این گزارش به مدیریت عالی سازمان امکان می دهد تا دیدگاه های خود را نسبت به آینده سازمان بطور مختصر و مفید به دیگران منتقل کند.

۵- رویکرد موثر در طراحی برنامه استراتژیک:

تجربیات گذشته نشان می دهند که رویکردی در برنامه ریزی استراتژیک که موفق به تحقق باثبات ترین نتایج در یک دوره زمانی منطقی می شود که از مجموعه ای از جلسات تیمی برنامه ریزی باز و گسترده و نتیجه گرا استفاده کند. هر یک از جلسات باید بگونه ای سازماندهی شود که صرفاً بر روی یک یا چند جزء از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک که در نمودار فوق نشان داده شده است، متمرکز گردد. تعداد جلسات بر حسب پیچیدگی موضوع برنامه ریزی و همینطور سطح تخصصی تیم برنامه ریزی میتواند بین ۴ تا حداکثر ۸ جلسه در نوسان باشد. یکی از دلایل عملی بودن این رویکرد، تاکید و تعادل مناسبی است که بین فرآیند برنامه ریزی و محتوای برنامه ریزی استراتژیک ایجاد شده است. فرآیند برنامه ریزی بستری است که در آن، برنامه استراتژیک تهیه می شود. در برنامه استراتژیک، هم محتوا و هم فرآیند از وزن و اهمیت یکسانی برخوردارند. برنامه استراتژیک می بایست جامعیت و ساختار منطقی مناسبی داشته باشد به گونه ای که هر یک از بخش ها و یا اجزای آن را باید بتوان براحتی طراحی و مدون کرد.^۸

برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان

۱- فرآیند مدیریت استراتژیک:

فرآیند مدیریت استراتژیک بصورت کلی بشرح زیر می باشد:^۹

مراحل آن بصورت کلی عبارتند از :

I- تجزیه و تحلیل و شناخت: تعیین فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخل یک سازمان و یا یک حکومت. برای شناخت فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط، جمع آوری اطلاعات، مطالعه، مقایسه، ارزیابی و نتیجه گیری آنها ضرورت دارد.

II- انتخاب: ایجاد راه حل های متنوع برای حل مسئله، ارزیابی و مقایسه راه حل ها و انتخاب بهترین آنها

III- اجرا: پیاده کردن استراتژی از طریق ایجاد ساختار سازمانی لازم و تدوین برنامه ها و خط مشی های مناسب

^۸ بیلو، همان، صص ۱۶-۸۷.

^۹ گلوک، همان، صص ۱۲-۱۸.

IV-ارزیابی: حصول اطمینان از پیشرفت استراتژی از طریق بازخورد^{۱۰} و انجام اقدامات تصحیحی در صورت لازم اگر بخواهیم که این فرآیند را کمی بیشتر توصیف نمائیم می توان گفت که فرآیند مدیریت استراتژیک دارای چنین مراحل است:

I-بینش استراتژیست

II-بیان ماموریت و اهداف

III-تجزیه و تحلیل محیط (شناخت فرصت ها و تهدیدات)

IV-تعیین قابلیت سازمان (شناخت نقاط قوت و ضعف)

V-تدوین استراتژی ها

VI-انتخاب مناسبترین استراتژی ها

VII-تخصیص منابع و ساختار

VIII-تعیین خط مشی های اجرایی

IX-ارزیابی نتایج^{۱۱}

۲- تجزیه و تحلیل محیط

تجزیه و تحلیل محیط فرآیندی است که توسط آن استراتژیست محیط را بررسی و مطالعه نموده و از این راه فرصت ها و تهدیدات فراراه موسسه را تشخیص می دهد.

از آنجا که اصولاً تعریف مدیریت استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر محیط برون و درون سازمانی بنا شده است مناسب است که در این مورد توضیحات بیشتری داده شود. تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی سازمان بر اساس آنالیز نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدها^{۱۲} شکل می گیرد. تشخیص محیط خارجی شامل تصمیماتی است برای ارزیابی اهمیت اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل محیط. این تصمیمات به سازمان اعلام می کند که آیا لازم است عکس العمل نشان دهد، ساکت بماند و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد. با استفاده از تحلیل فاصله که قبلاً گفته شد، استراتژیست سعی می نماید تشخیص دهد که آیا بر اساس فرضیاتی که در باره عوامل محیط خارجی برای آینده تدوین نموده است، استراتژی موجود باید ادامه یابد و یا تغییر و تبدیل ضرورت دارد. در بعضی از حالات اگر تصور شود که محیط فرصتهای بیشتری را فراهم خواهد نمود، استراتژی را باید بگونه ای تغییر داد تا موسسه به اهداف بالاتری دست یابد. اگر تهدیداتی پیش بینی شود، اهداف را باید تغییر داد یا استراتژی را تعدیل نمود تا از ایجاد فاصله بیشتر عملکرد جلوگیری شود. نمودار زیر موضوع را روشنتر می نماید

^{۱۰}Feedback

^{۱۱} جزوه درسی دکتر ناصر میر سیاسی، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۷۹.

^{۱۲}Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

۳- عوامل محیط خارجی سازمان

در محیط عوامل بسیاری وجود دارند. این عوامل بر یکدیگر تاثیر متقابل دارند و بر عملیات سازمان اثر می گذارند. برای بررسی عوامل آنها را می توان بشرح زیر برشمرد:

I- عوامل اقتصادی شامل مراحل چرخه اقتصادی، روند تورمی، سیاست های پولی، نرخ بهره، سیاست های مالی، نرخ مالیات، تراز پرداختها، کسری یا مازاد در رابطه با بازرگانی خارجی

II- عوامل دموگرافیک شامل جنبه هایی مهم از جمعیت مانند تغییر در جمعیت، توزیع درآمد جمعیت و ...

III- عوامل جغرافیایی شامل مناطقی که برای فعالیت شرکت مناسبتر است، بازارهای بین المللی، نوع آب وهوا، مشتریان و ...

IV- عوامل اجتماعی شامل ارزشها، طرزتلقی های مردم، مشتریان و کارمندان و ...

V- عوامل تکنولوژیک که بر مواد اولیه، عملیات و محصولات شرکت تاثیر دارند.

VI- عامل تامین کنندگان^{۱۳}، در دسترس بودن عوامل تولید و هزینه ها برای سازمان اهمیت بسزایی دارد. علی الاصول چهار موضوع در دسترس بودن مواد اولیه، در دسترس بودن انرژی، در دسترس بودن سرمایه مورد نیاز و در دسترس بودن نیروی کار چهار عامل مهم در این بخش است.

VII- رقبا: علاوه بر ملاحظه عوامل اولیه عرضه. تقاضا، استراتژیست باید چگونگی رقابت موجود با سایر موسسات را هم آزمون نماید. برای این منظور چند پارامتر مهم از جمله ورود و خروج رقبای عمده، وجود جایگزین و تغییرات عمده در استراتژی رقبای موجود را آنالیز می نماید.

VIII- دولت: تاثیر دولتهای محلی، منطقه ای و مرکزی بر چگونگی عملکرد یک سازمان روز به روز افزایش می یابد. زیرا دولتها خریداران عمده کالاهستند و دولتها برخی از صنایع را بیشتر حمایت می کنند و دولتها از تولیدات داخلی در مقابل رقابت خارجی بعضا حمایت می کنند. همچنین شرکتهای باید بر اساس قانون تجارت عمل کرده و بسیاری از رشته های فعالیت در انحصار دولت است.

برنامه ریزی مدیریت استراتژیک - قسمت دوم

" فرآیندهای عمومی برنامه ریزی استراتژیک "

فرایند برنامه ریزی استراتژیک با توجه به عوامل محیطی برای شناخت آینده و بقاء سازمان دارای مراحل است. برای طی این مراحل نیز ابزارهایی وجود دارند که در ذیل به مرور آنها خواهیم پرداخت.

مراحل کلان این فرایند پایه ای و عمومی شامل این موارد است گرچه در تقدم و تاخر آن تفاوت دیدگاه نیز وجود دارد:

(۱) تدوین چشم انداز و ارکان جهت ساز

(۲) شناخت و طرح مسئله

(۳) جمع آوری اطلاعات محیط پیرامون سازمان و داخل سازمان

^{۱۳}Suppliers

- ۴) مقایسه سازمان با رقبا
- ۵) تشخیص ماهیت استراتژی اصلی سازمان و فرموله کردن استراتژی سازمان
- ۶) پیشنهاد راهکارهای خرد و کلان
- ۷) ارزیابی راهبردها قبل از اجرا
- ۸) اولویت بندی راهکارها در راستای اهداف و خواسته های موکلان استراتژیک ساده ترین ابزارهای قابل بکارگیری برای طی مراحل یاد شده نیز شامل :
- ۱- مدل تجزیه و تحلیل سئوالات بحرانی (Critical Question Analysis)
- ۲- مدل برنامه ریزی دیگرام اهم
- ۳- روش تحلیل شکاف (GAP Analysis)
- ۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factor Evaluation)
- ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation)
- ۶- ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت (Competitive Profile Matrix)
- ۷- ماتریس داخلی و خارجی (Internal - External Matrix)
- ۸- مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان (Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats)
- ۹- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix)
- ۱۰- مدل فریمین یا ذینفعان

با توجه به راحتی کار و درک " مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان " و اقبال عمومی بیشتر جهت استفاده از این مدل به توضیح آن خواهیم پرداخت .

مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان (Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats)

روش تجزیه و تحلیل SWOT ، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژیهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس میسازد . در این روش تلاشهایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی بعمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء سازمان طراحی می شود . در این مدل فرصتها و تهدیدها نشان دهنده چالشهای مطلوب و یا نامطلوب عمده ای است که در محیط فراروی سازمان وجود داشته و درمقابل ، قوتها وضعفها (شایستگی ها ، توانایی ها ، مهارتها ، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می گذارد .

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوتها و ضعفها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از غیرکلیدی تمیز داده شد ، زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژیها فرا می رسد .

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد ، به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می گردد ، این استراتژیها عبارتند از :

- راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱) (استراتژی های SO)
- راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه ۲) (استراتژیهای ST)
- راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان (ناحیه ۳) (استراتژیهای WO)
- راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژیهای WT)

جدول تجزیه و تحلیل SWOT

فهرست ضعفها (W)	فهرست قوتها (S)	عوامل داخلی
		عوامل محیطی
ناحیه ۲ از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)	ناحیه ۱ استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت (SO)	فهرست فرصتها (O)
ناحیه ۴ به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)	ناحیه ۳ استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	فهرست تهدیدها (T)

در این تحلیل پرسشهای زیر مطرح می شود :

۱ - چه فرصتهای محیطی عمده ای برای ما وجود دارد ؟

۲ - با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجه هستیم ؟

۳ - نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی است ؟

۴ - ضعفهای عمده داخلی ما چه هستند ؟

لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل فوق تنها ، موقعیت استراتژیک را در یک مقطع زمانی مشخص ، روشن می سازد . لذا به منظور دنبال نمودن روند زمانی ، با توجه به این موضوع که شرایط محیطی (داخلی و خارجی) پویا بوده و دائما در حال تغییر و دگرگونی می باشد ، لازم است روند تحولات مورد بررسی قرار گرفته و در مقاطع مختلف زمانی ، استراتژیها را استخراج نمود . دنبال نمودن این روند کمک می کند تا بتوان حالت‌های مختلفی را که در آینده ممکن است رخ دهند را بررسی و پیش بینی نمود . متداولترین کاربرد این روش چارچوبی است که برای موقعیتهای مختلف کسب و کار، استراتژیهای مختلف را ارائه می کند .

پیچیدگی های موجود در تجزیه و تحلیل اینگونه مسائل ایجاب می کند از روشهایی استفاده شود تا نسبت به درستی کار اطمینان حاصل شود .

در مدل SWOT پس از لیست کردن هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها و نوشتن آنها در سلولهای مربوط به خود ، از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژیهای مورد نظر حاصل می شود ، بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ، WT ، SO ، WO ، ST می شود .

مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین استراتژیهای WO ، SO ، WT ، ST از مشکلترین بخشهای تهیه ماتریس SWOT می باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد .

در اجرای استراتژیهای SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصتهای خارجی حداکثر بهره برداری را نماید هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصتها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید . معمولا سازمانها برای رسیدن چنین موقعیتی سعی می کنند در زنجیره ارزش دارائیها ، داراییهای پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتا مزیت رقابتی نمایند .

هدف از استراتژیهای WO این است که سازمان از مزیتهایی که در فرصتها نهفته است استفاده نماید در جهت جبران نقاط ضعف ، گاهی در خارج از سازمان فرصتهای بسیار مناسبی وجود دارد ، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصتها بهره برداری نماید .

سازمان در اجرای استراتژیهای ST می کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان سازوکارهایی را در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد .

هدف سازمان در اجرای استراتژیهای WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است . سازمانی که بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره آمیزی قرار خواهد گرفت . در چنین حالتی سازمان استراتژیهای مختلفی از قبیل واگذاری ، کاهش عملیات و ... را برمی گزیند و در هر صورت سازمانها سعی می کنند از جنین وضعیتی پرهیز نمایند .

تدوین استراتژیهای WO ، SO ، WT ، ST کاملا براساس خبرگی و خلاقیت میباشد و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف ، تهدیدها و فرصتها در واقع کمکهایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی .

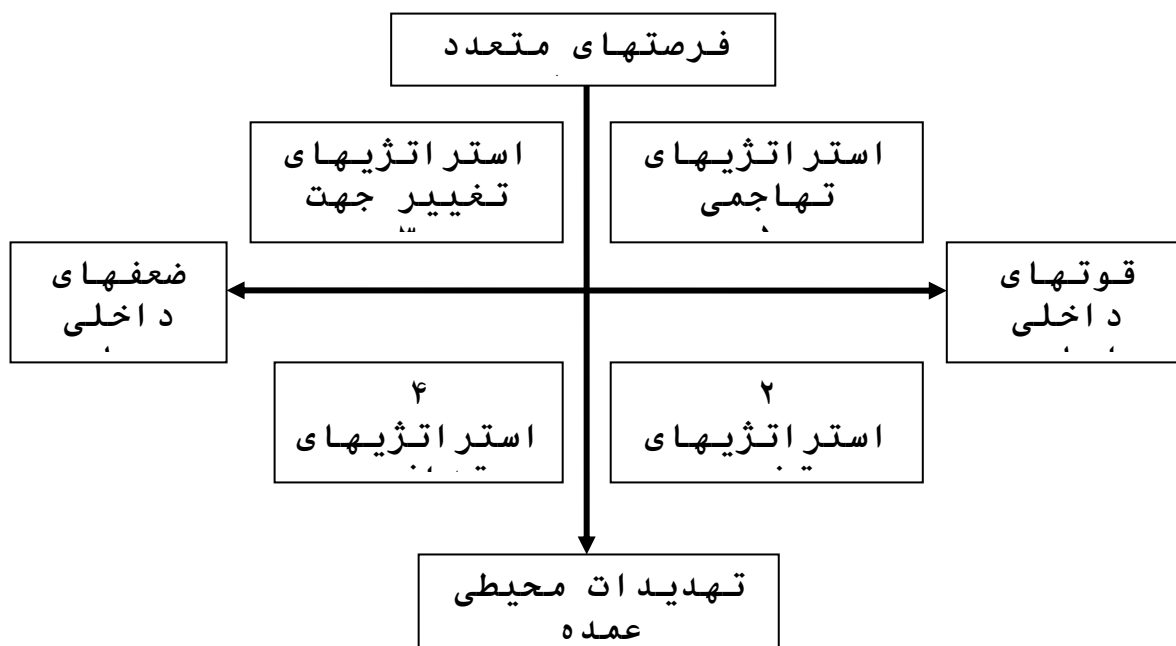
کاربرد دیگر مدل SWOT مقایسه نظام یافته ای از فرصتها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعفها و قوتهای داخلی است که به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیتهای داخلی و خارجی موسسه صورت می گیرد . این الگوها منجر به استراتژیهایی می شوند که موارد ذیل را پیشنهاد می کنند :

خانه یکم : استراتژی تهاجمی (توسعه ای) را توصیه می کند .

خانه دوم : استراتژی تنوع را توصیه می کند .

خانه سوم : استراتژی با گرایش تغییر جهت را حمایت می کند .

خانه چهارم : استراتژی تدافعی را توصیه می کند .



مدل SWOT برای کلیه سازمانها اعم از دولتی، خصوصی در شرایط رقابتی و غیر رقابتی برای کلیه سطوح ملی صنعت، سازمان، SBU و حتی وظیفه، برای پیشنهاد راهکارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد. مراحل پیاده سازی آنالیز SWOT:

پس از شناخت و ارزیابی و طبقه بندی عوامل داخلی و خارجی، با استفاده از جداول ETOP یا EFE (جهت شناسایی عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی) و SAP یا IFE (جهت ارزیابی عوامل داخلی در مقایسه با رقبا، نقاط قوت و ضعف سازمان) به کمک خبرگان این عوامل در حاشیه ماتریس SWOT مانند جدول صفحه بعد وارد شده و آنگاه بر اساس خبرگی، استراتژیهای مناسب هر یک از بخشهای WT، SO، WO، ST را پیشنهاد می نمایم.

ورودیهای محیط داخلی

	WS	W	S
TO	O	WO	SO
	T	WT	ST

ورودیهای محیط خارجی

انواع استراتژیها در ماتریس SWOT

بعبارت دیگر این کار در ۸ گام انجام می پذیرد:

۱- عوامل فرصت را از جدول ETOP یا EFE در سلول مربوط به فرصتها وارد می کنیم.

۲- عوامل تهدید را از جدول ETOP یا EFE در سلول مربوط به تهدیدها وارد می کنیم.

- ۳- عوامل قوت را از جدول SAP یا IFE در سلول مربوط به قوتها وارد می کنیم .
- ۴- عوامل ضعف را از جدول SAP یا IFE در سلول مربوط به ضعفها وارد می کنیم .
- ۵- استراتژیهای SO را می نویسیم .
- ۶- استراتژیهای WO را می نویسیم .
- ۷- استراتژیهای ST را می نویسیم .
- ۸- استراتژیهای WT را می نویسیم .

نکات تکمیلی و بهبود در SWOT :

در طراحی و پیشنهاد استراتژیها به کمک ماتریس SWOT مرسوم ، دو نارسایی به نظر می رسد :

اولا ، بهنگام پیشنهاد استراتژیهای WT ، SO ، WO ، ST هدف تعامل سازمان با عوامل محیطی ، در راستای بقاء و تداوم فعالیت سازمان می باشد و اهداف رشد و تعالی سازمان ممکن است مورد غفلت استراتژیستها قرار گیرند . از این رو بهتر است اهداف سازمانی نیز در محل مناسبی از جدول SWOT گنجانده شوند تا پیشنهاد راهکارها ضمن توجه به بقای سازمان در تعامل با عوامل محیطی ، در راستای اعتلای سازمانی و رشد ، مستقیما مد نظر قرار گیرند .

ثانیا ، دسته رهکارهای پیشنهادی WT ، SO ، WO ، ST نوعا راهکارهایی هستند که از مواجهه و تعامل یک عامل محیطی با یک عامل درون سازمانی تولید شده اند و کمتر امکان توجه به تمامی عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی برای طراحی و پیشنهاد استراتژیهای فوق وجود دارد . لذا یک مجموعه راهکارهای ترکیبی و راهبردهایی کلان حاصل راهکارهای WT ، SO ، WO ، ST در منطقه فصل مشترک این چهار ناحیه پیشنهاد می گردد .

راهبردهایی که با توجه به مفروضات حاصله از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و عوامل درونی سازمان پیشنهاد می شوند راهبردهای اصلی برای حرکت سازمان ازوضع موجود بسوی اهداف بلند مدت هستند .

تجزیه و تحلیل ضعفها ، قوتها ، فرصتها و تهدیدها (SWOT) بهبود یافته

اهداف کیفی Objectives	فرصتها O	تهدیدات T
نقاط قوت S	راهبردهای S-O	راهبردهای S-T
راهبردهای ترکیبی SWOT		
نقاط ضعف W	راهبردهای O-W	T-W

نحوه طراحی جدول EFE

الف) پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان ، عوامل کلیدی موفقیته را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست نمایید . این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات

بوده و دقیق باشد، نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته فرصتها و تهدیدها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و بعد آن عواملی که سازمان را تهدید می کنند را بنویسید.

ب) به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نمایید تا وزنها بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.)

ج) برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین یک تا چهار بر حسب میزان تطابق سازمان و با فرصتها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور میباشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف میباشد. امتیازات در محدوده سازمان تعیین میشوند. تعبیر هر یک از امتیازات میتواند بدین ترتیب باشد: ۴ فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی) - ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب) - ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی) - ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

د) امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور ضریب درجه اهمیت هر عامل را در امتیاز حاصل از متوسط نقطه نظرات خبرگان ضرب نموده و برای هر یک از سطرهای جدول در ستون امتیازات موزون ثبت نمایید. ه) جمع امتیاز وزن دار سازمان را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ میباشد و امتیاز متوسط برای سازمانها، ۲/۵ می باشد.

امتیاز ۴ نشان می دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است. بعبارت دیگر نشان دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها می باشد. امتیاز ۱ هم نشان می دهد که استراتژی های موزون سازمان در استفاده از فرصتها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است.

جدول EFE سازمان

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
فرصتها:				
۱-				
۲-				
۳-				
۴-				
تهدیدها:				
۱-				
۲-				
۳-				
۴-				
جمع	۱			

نحوه طراحی جدول IFE

الف) پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید. (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمایید.

ب) به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص دهید. در اینجا هم می توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می توان از نظرات خبرگان بهره جست و سپس وزن عوامل با اهمیت تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه نمود.

ج) وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور ذیل مشخص نمایید. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می نمایند. نقاط قوت نیز فقط نمرات ۳ و ۴ را می توانند به خود بگیرند.

۱	۲	۳	۴
خیلی ضعیف	ضعیف	قوی	خیلی قوی

د) امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید درج نمایید.

ه) جمع امتیازات وزن دار را محاسبه نمایید که حداقل ۱ و حداکثر می باشد و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد.

جدول IFE سازمان

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت:				
				۱-
				۲-
				۳-
				۴-
نقاط ضعف:				
				۱-
				۲-
				۳-
				۴-
	۱			جمع