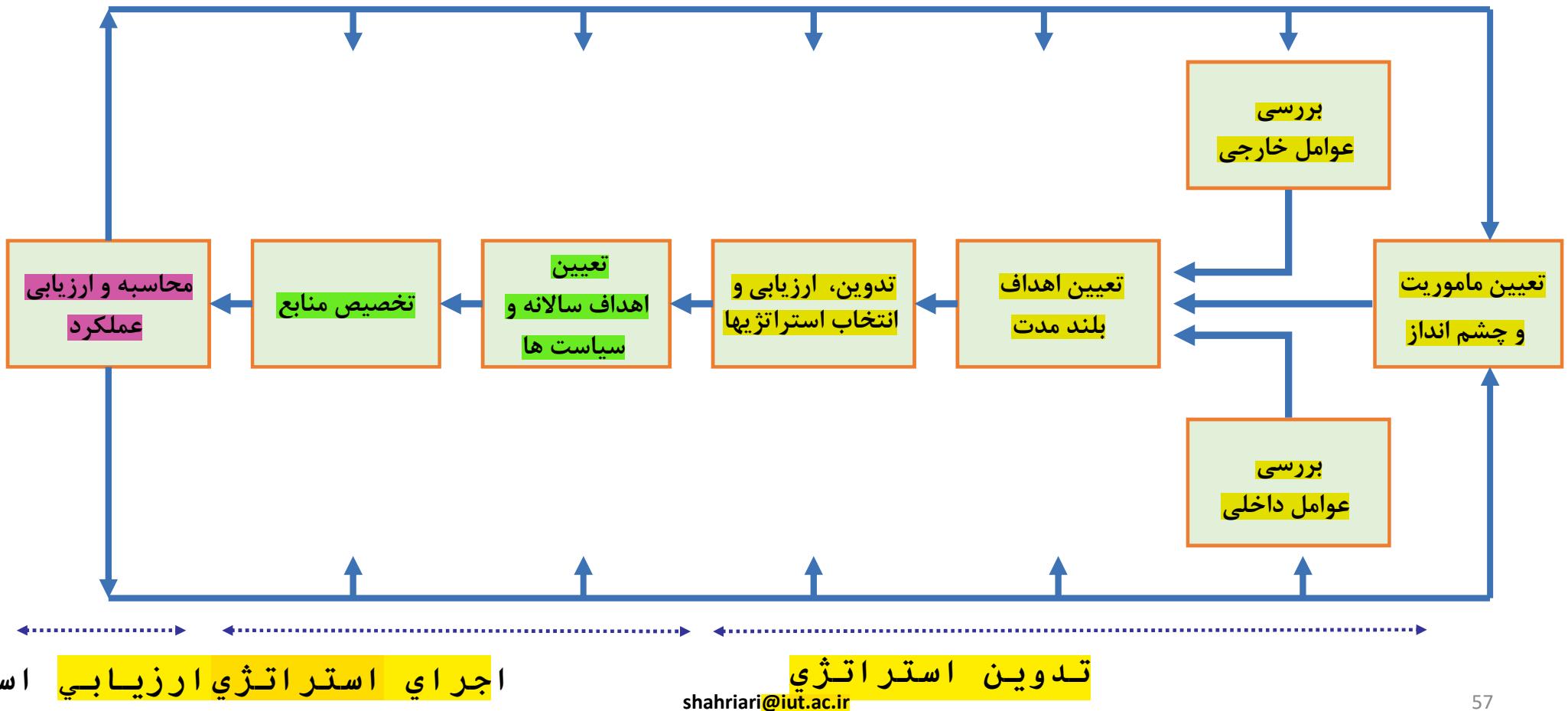


# گام های اصلی برنامه ریزی استراتژیک

1. تدوین مأموریت (MISSION) و چشم انداز (VISION) سازمان
2. بررسی عوامل محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدات)
3. بررسی عوامل داخلی (قوت ها و ضعف های سازمانی)
4. تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی ها

# فرآیند مدیریت استراتژیک (مدل فرد آر. دیوید)



## نمونه مسائلی که در فاز تدوین استراتژی مطرح می شوند :



- تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد
- فعالیت هایی که می خواهد از آن ها خارج شود
- تصمیم گیری درباره ورود به بازارهای بین الملل یا گسترش بازار داخلی
- تصمیم گیری درباره گسترش دادن سبد محصولات یا متنوع ساختن فعالیت ها
- ادغام یا ایجاد مشارکت با سایر شرکتها
- خرید شرکت رقیب

# Mission

# بیانیه ماموریت (رسالت سازمانی)

- سندی است که یک سازمان را از سازمانهای مشابه متمایز می نماید.
- توصیف مقصود بنیادین از وجود سازمان، به خصوص آنچه که سازمان برای مشتریان خود فراهم می آورد.
- آگاه کردن مدیران و کارکنان از هدف کلی که برای دنبال کردن آن گردhem آمده‌اند.
- در واقع بیانیه ماموریت را به صورت کلی می توان پاسخی به سوال زیر دانست :

ما به چه کاری مشغول هستیم ؟

## چشم‌انداز (Vision)



- چشم‌انداز عبارتست از دیدگاه‌ها و نتایجی که مدیران سازمان برای آینده بلندمدت سازمان (معمولاً ۲ تا ۱۰ سال) مد نظر دارند و قصد دارند که به آن برسند.
- چشم‌انداز یعنی آنچه که می‌خواهیم باشیم.

## اجزای تشکیل دهنده ماموریت (فرد آر. دیوید)

۱. مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟

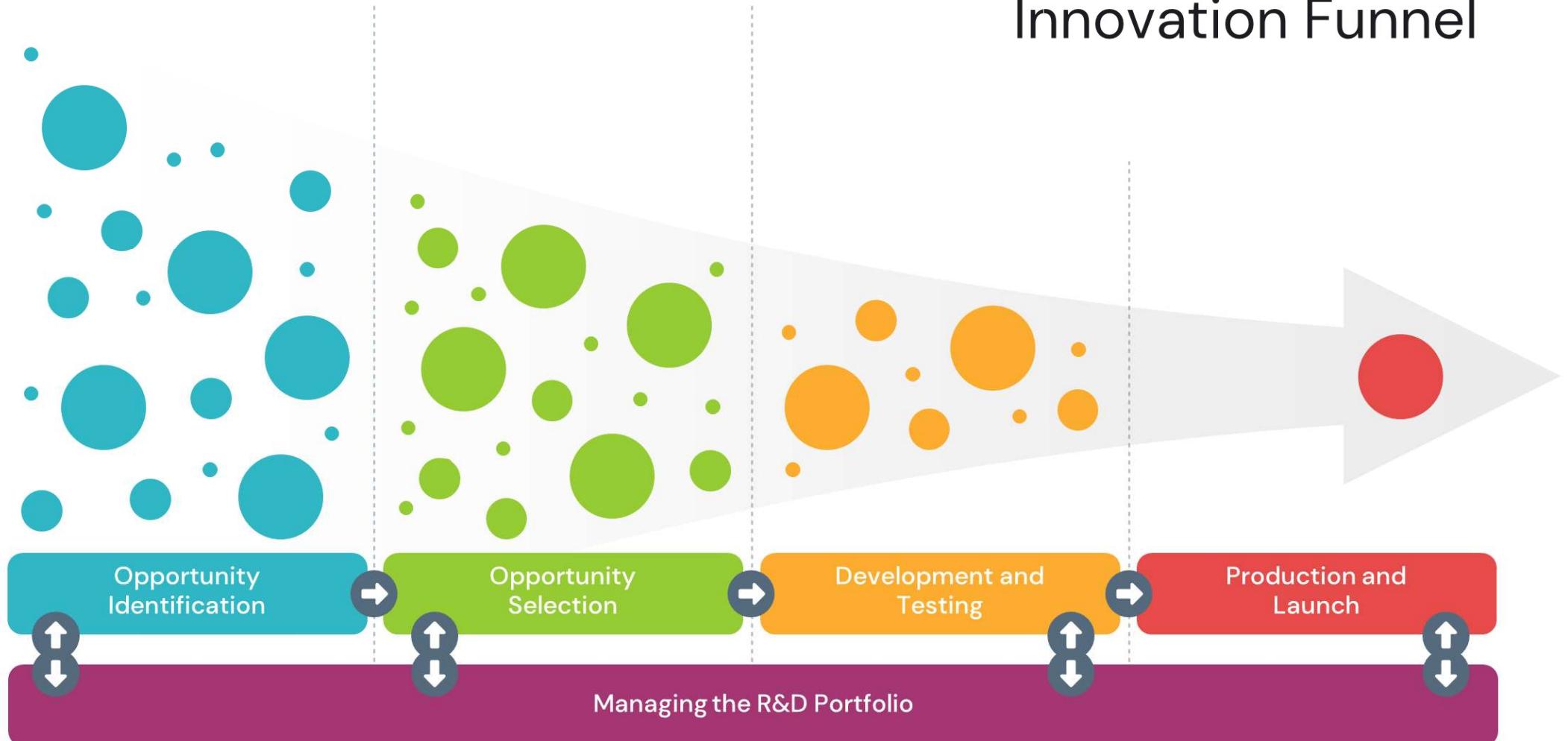
۲. محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمدۀ شرکت چیست؟

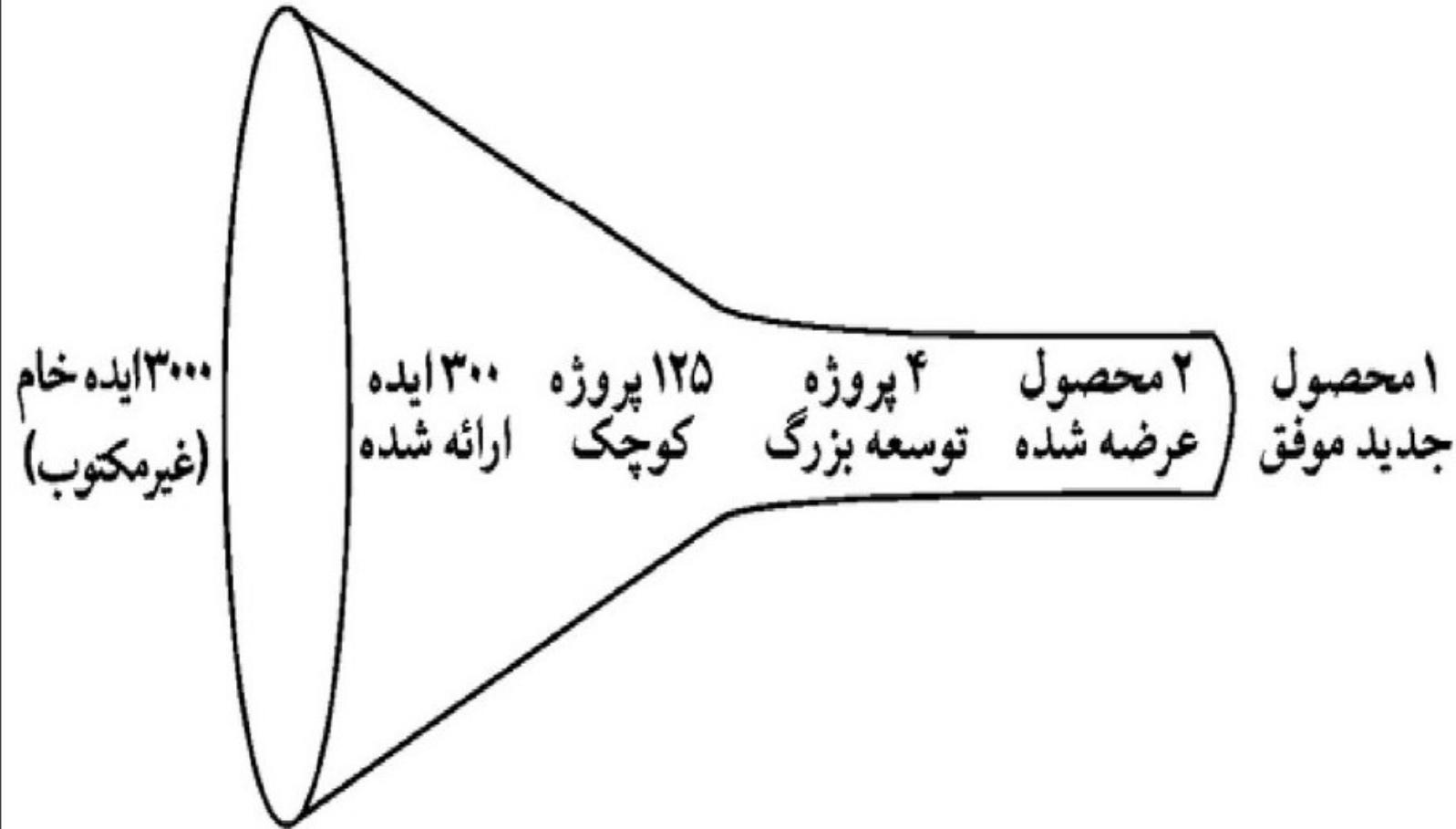
۳. بازارها: از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می‌کند؟

۴. فن‌آوری: آیا شرکت ما از پیشرفته‌ترین فن‌آوری استفاده می‌کند؟

۵. توجه به بقاء، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی، از تعهد لازم برخوردار است؟

# Innovation Funnel





# اجزای تشکیل دهندگان ماموریت

(فرد آر. دیوید)

۶. فلسفه: باورها، ارزشها، آرزوها و اولویتهای اخلاقی اصلی شرکت چیست؟

۷. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟

۸. توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی

واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

۹. توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت

به حساب می‌آیند؟

# ماموریت شرکت شکلات سازی

## Hershey

ماموریت شرکت مواد غذایی هرشی ، تولید محصولات با عالی ترین کیفیت و بیشترین تنوع در زمینه شیرینیجات ، محصولات شکلاتی و خواروبار برای همه سنین می باشد . ( ۱ و ۲ و ۷ )

این شرکت در صنایع غذایی آمریکای شمالی و برخی از بازارهای شناخته شده بین المللی شرکتی شناخته شده می باشد. شرکت قصد دارد در زمینه شیرینیجات موقعیت نخست خود را در آمریکای شمالی حفظ نماید و در بعضی از بازارهای بین المللی نیز پیشرو باشد . ( ۳ و ۵ )

شرکت متعهد به رعایت صداقت ، درستی و احترام به مردم می باشد و همواره در زمینه های خیریه محلی و ملی و همچنین مراقبت ، نگهداری و آموزش کودکان بی سرپرست فعال خواهد بود . ( ۶ و ۸ )

شرکت هرشی از تکنولوژی های مدرن در زمینه تولید ، حمل و نقل و توزیع محصولات خود بهره برده و همواره در پی بهبود آن می باشد . ( ۴ )

شرکت هرشی از کارکنان و متخصصانی مجبوب ، ارزشمند و متعهد بهره مند می باشد که همواره می کوشند سازمانی پر انگیزه و پیشرو داشته باشند . ( ۹ )

## Apple mission 2020

“to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, and services.”

### ماموریت شرکت اپل

ماموریت شرکت اپل این است که به مشتریان کمک نماید تا شیوه کارهایی را که انجام می دهند متحول سازند و نیز از طریق عرضه رایانه های شخصی استثنایی و خدمات عالی پس از فروش بر میزان دانش و آگاهی مشتریان بیفزاید و به آنها کمک کند به شیوه ای عالی ارتباط برقرار نمایند.

در نوآوری و ارائه راه های جدید همیشه پیش گام بوده ایم. در صدد راه های جدید هستیم تا بتوانیم با استفاده از فن آوری های رایانه ای مرزهای بالاقوه بشر را گسترش و توسعه دهیم.

شرکت اپل از نظر محصول و خدمات پس از فروش و کمک های شایانی که در سراسر دنیا در راه آموزش ارائه می کند، در سده بیست و یکم از درخشش بیشتری برخوردار خواهد بود.

## Apple vision 2020

om

66

“We believe that we are on the face of the earth to make great products and that's not changing.”

## **ماموریت سازمان گروه صنعتی باز**

ارزش‌آفرینی و نوآوری در حوزه ترابری جاده‌ای با بکارگیری فناوری‌های روز دنیا در تولید و عرضه انواع تایرهای خودرو با تأکید بر تأمین مشتریان داخلی و منطقه‌ای گروه و سایر ذی‌نفعان

## مايكروسافت



### چشم انداز اولیه مايكروسافت

یک رایانه شخصی (PC) در هر خانه و روی هر میز.

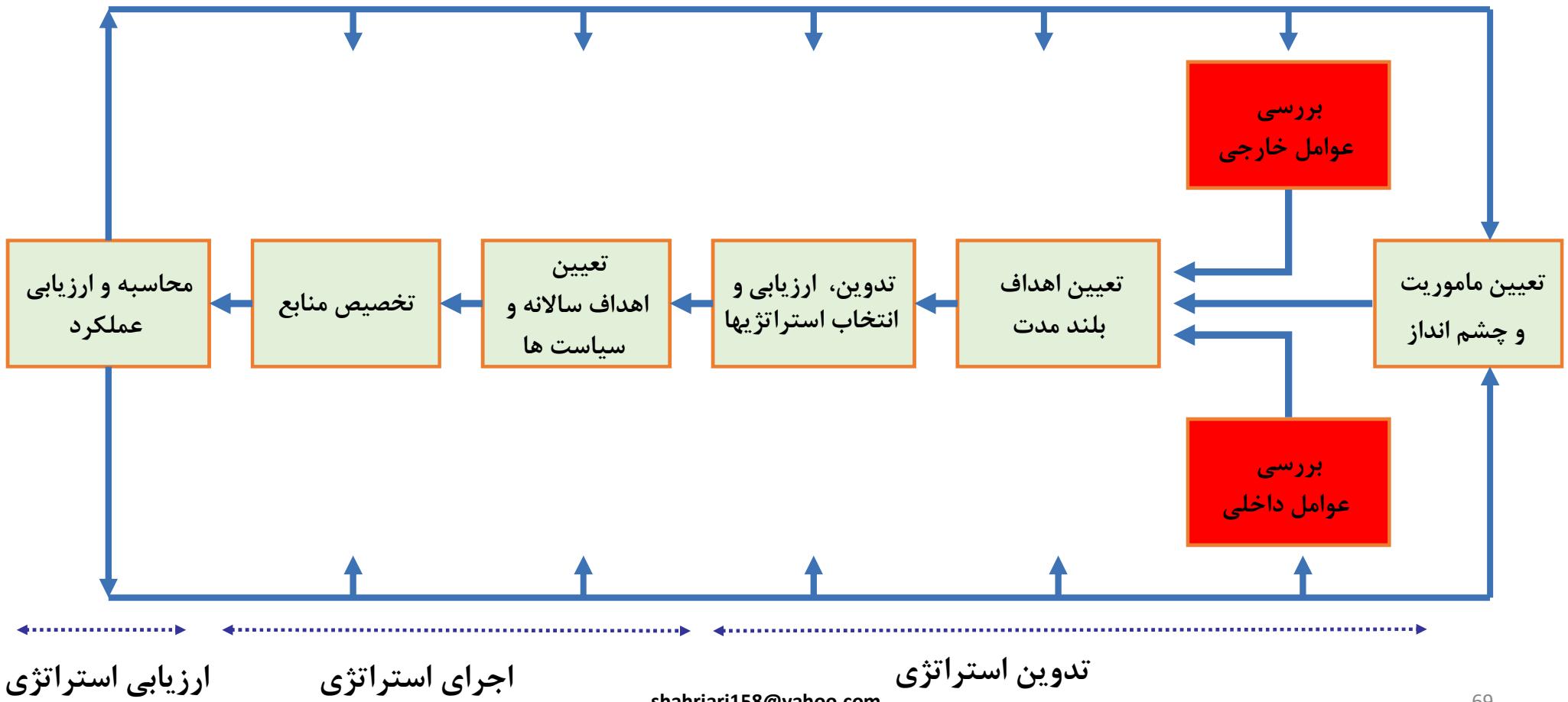
### چشم انداز جدید مايكروسافت

توانا ساختن مردم به اينكه نرم افزارهای عالی و برتر را در هر زمان و مكان و روی هر دستگاهی داشته باشند.

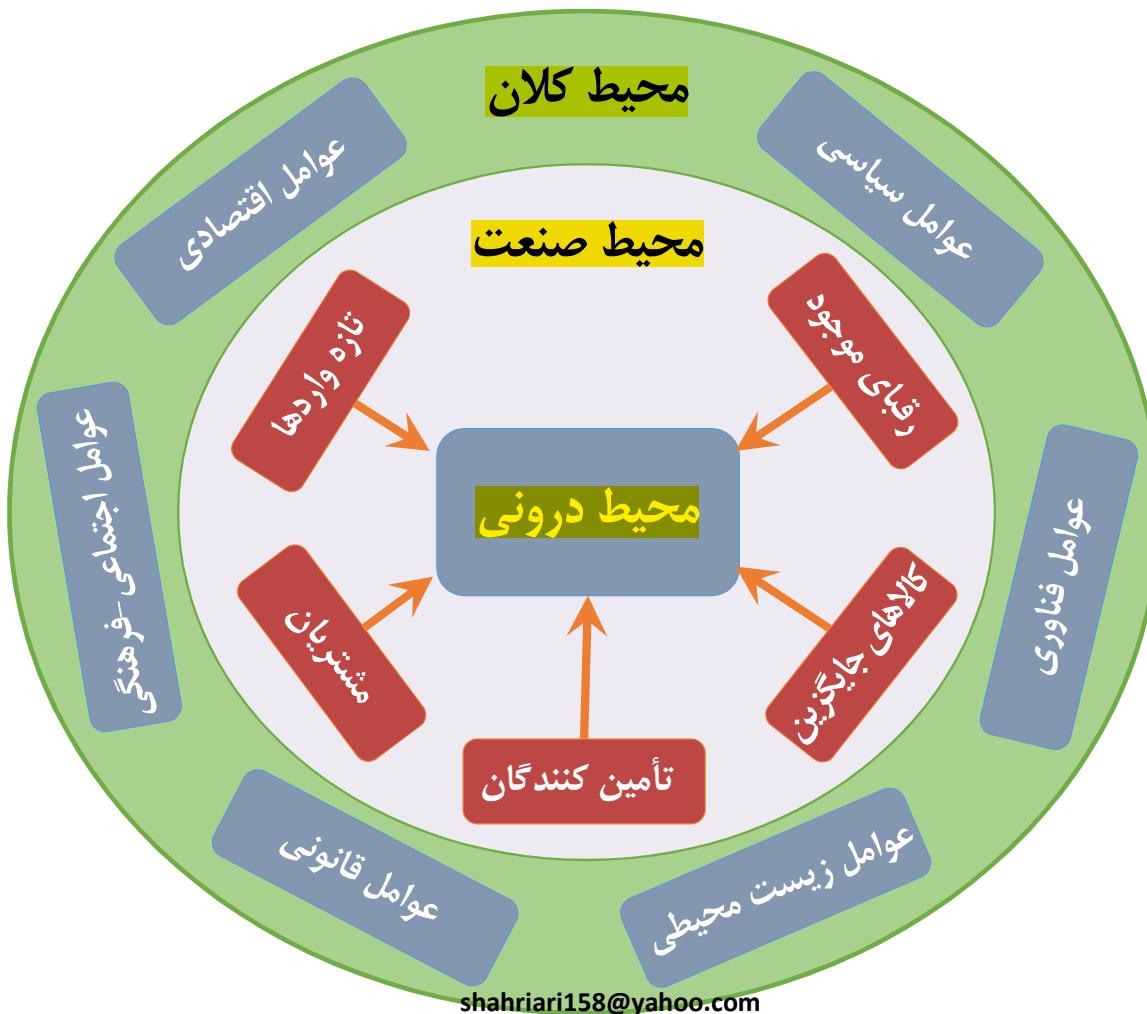
### مأموریت

کمک به مردم و کسب و کارها در سراسر جهان تا استعداد کامل خود را بروز دهند.

# فرآیند مدیریت استراتژیک (مدل فرد آر. دیوید)



## سه سطح بررسی محیطی



## عوامل محیط پیرونی (خارجی)

مقصود از عوامل محیطی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند.

عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان هستند

## تقسیم بندی عوامل محیطی :



## عوامل داخلی ( نقاط ضعف و قوت )

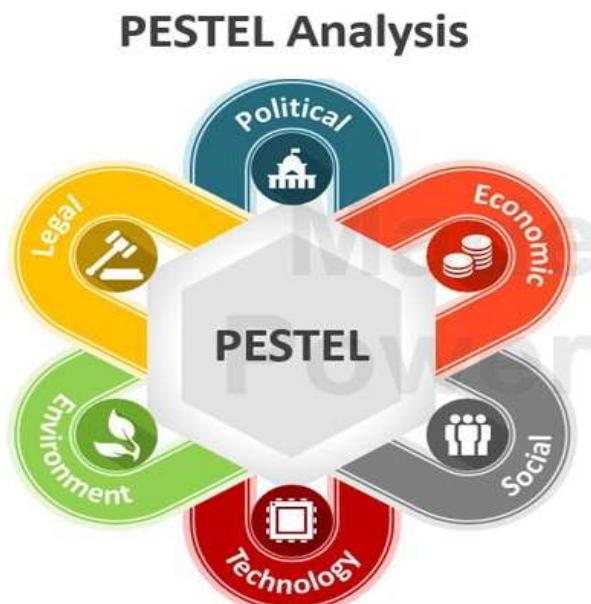
این عوامل عبارتند از **منابع** و **فعالیت های قابل کنترل** سازمان  
که به صورت **قوی** یا **ضعیف** در درون سازمان وجود دارند .

• از جمله عوامل درونی مهم می توان به موارد زیر اشاره نمود :

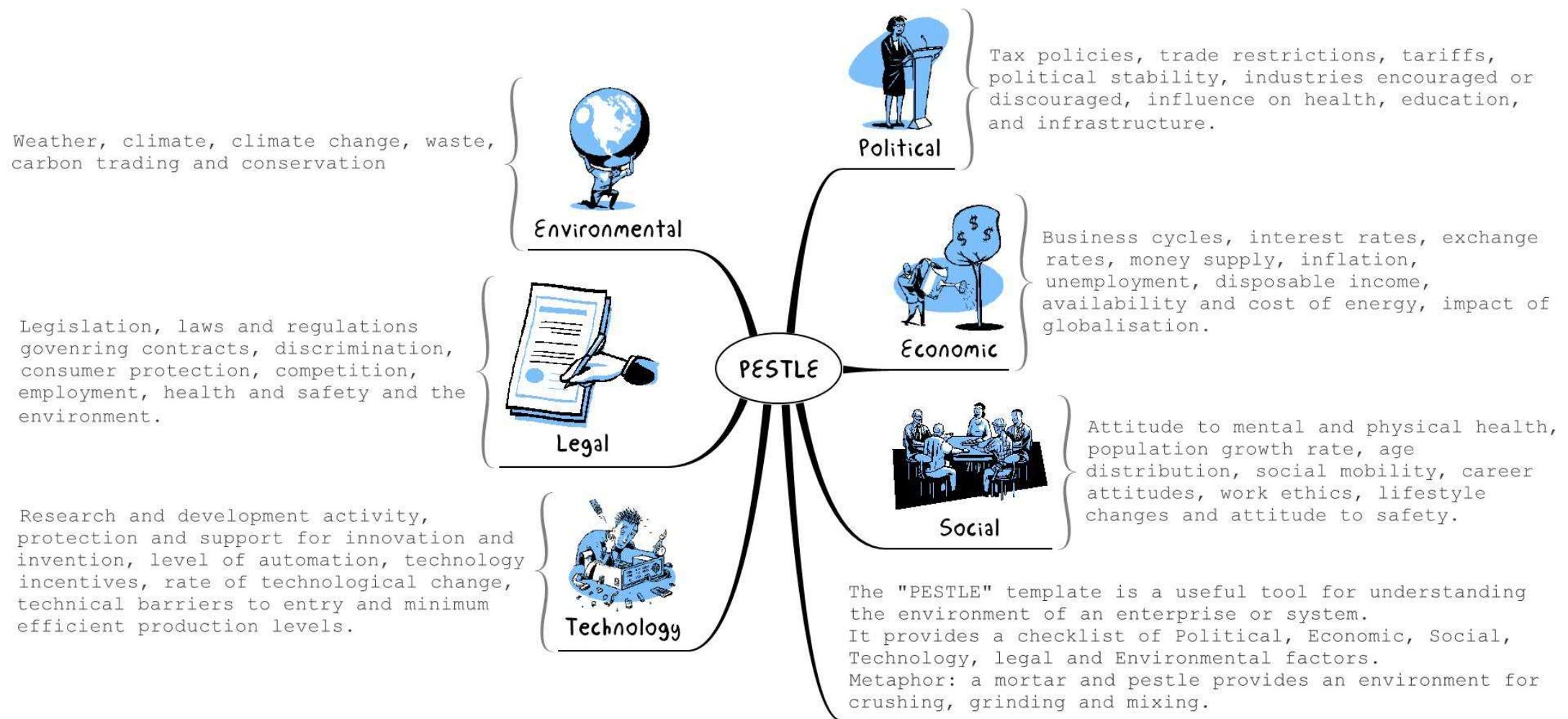
▪ منابع مالی، نیروی کار، فعالیت های مدیریتی، فرآیندهای مختلف (مانند بازاریابی، حسابداری، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه، خدمات پس از فروش)، سیستم های اطلاعات رایانه، دانش و فناوری موجود در سازمان و ...

# محیط کلان (Macro Environment)

- عوامل یا روندهای عمومی که معمولاً به طور مستقیم بر روی فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان تأثیر نمی‌گذارد، اما معمولاً در تصمیمات بلندمدت سازمان تأثیر گذار است.



- عوامل سیاسی (Political)
- عوامل اقتصادی (Economical)
- عوامل اجتماعی- فرهنگی (Socio-cultural)
- عوامل فناوری (Technological)
- عوامل زیست محیطی (Environmental)
- عوامل قانونی (Legal)



## متغیرهای اصلی اقتصادی

- ✓ نرخ بهره
- ✓ قیمت سهام
- ✓ روند درآمد
- ✓ ارزش دلار در بازارهای جهانی
- ✓ صرفه جویی به مقیاس
- ✓ میل به مصرف
- ✓ نوسان قیمت
- ✓ نرخ مالیات

## عوامل اجتماعی، فرهنگی و محیطی

- ✓ نرخ زاد و ولد و مرگ و میر
- ✓ میزان ازدواج و طلاق
- ✓ نگرش به زندگی
- ✓ رعایت اصول اخلاقی
- ✓ برابری نژادی
- ✓ نگرش به کیفیت محصول
- ✓ تغییر در ترکیب جمعیت از نظر نژاد و جنس و سن
- ✓ تغییرات منطقه‌ای جمعیت
- ✓ بازیافت ضایعات
- ✓ آلوده نمودن هوا و آب

## عوامل سیاسی، دولتی، قانونی :

- ✓ مقررات دولتی
- ✓ تغییر در قوانین مالیاتی
- ✓ قوانین مربوط به نام و نشان های تجاری شرکتها
- ✓ میزان یارانه دولت
- ✓ مقررات صادرات و واردات
- ✓ شرایط سیاسی در کشورهای خارجی
- ✓ قوانین مربوط به استخدام
- ✓ گروههای فشار بین المللی
- ✓ جنگ ها و تنازعات
- ✓ انتخابات محلی، ایالتی، ملی

# عوامل فن آوری

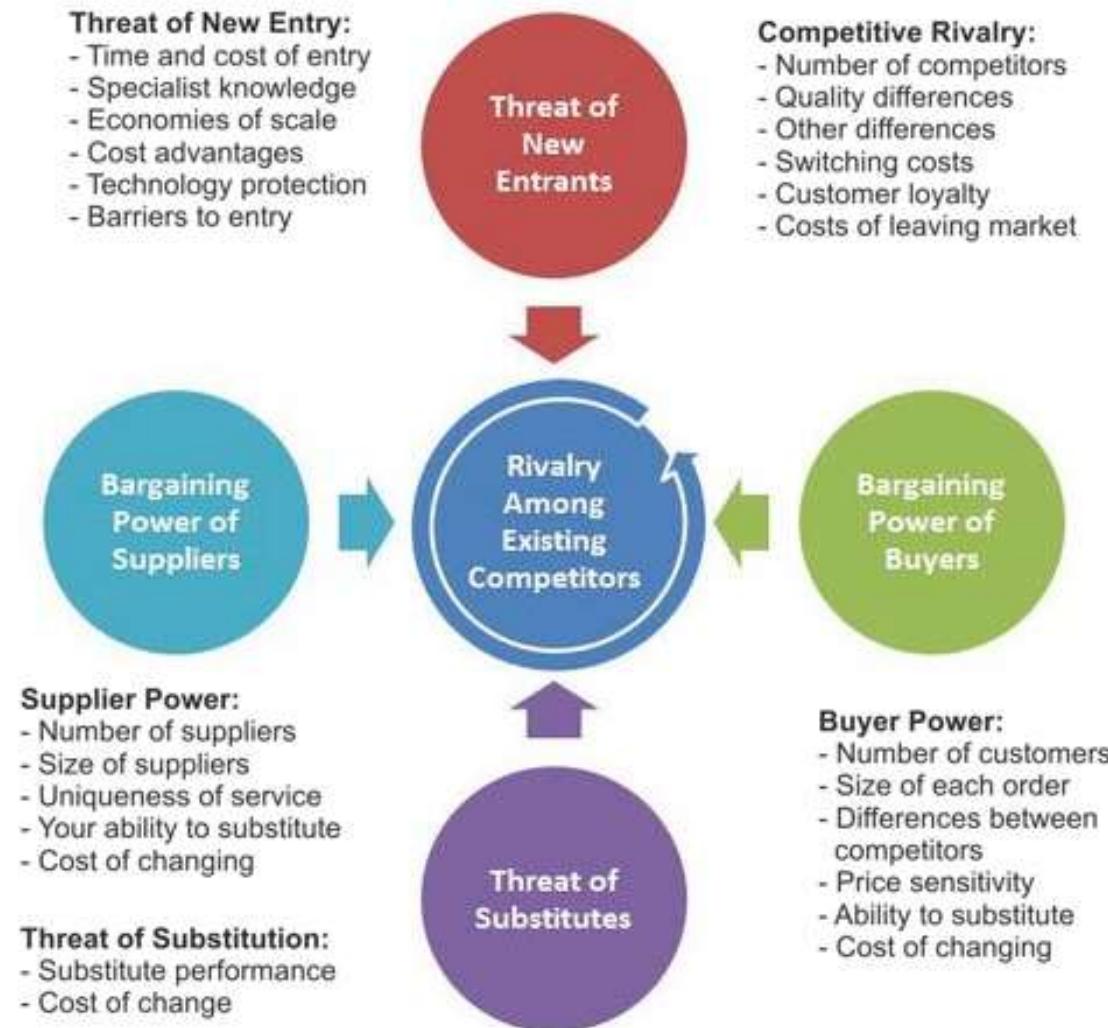
- ✓ تحولات جدید در انتقال تکنولوژی
- ✓ کل بودجه تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه
- ✓ تمرکز روی اقدامات تکنولوژیک
- ✓ ظرفیت های نوآوری
- ✓ قانون گذاری در ارتباط با تکنولوژی

## ارزیابی و تحلیل محیط صنعت

وضعیت رقابت در یک صنعت متکی بر پنج نیروی اساسی است. این نیروها شامل عوامل محیطی رقابتی اثرگذار بر فعالیت شرکت در صنعت مربوطه هستند که به **نیروهای پنج گانه رقابتی پورتر** معروف می‌باشند.

- شدت رقابت میان رقبای موجود
- میزان خطر ورود تازه واردہا به صنعت
- میزان قدرت چانهزنی مشتریان یا خریداران
- میزان خطر محصولات / خدمات جایگزین
- میزان قدرت چانهزنی تأمین‌کنندگان

# Five Forces Analysis (Porter)



## شدت رقابت میان رقبا

- صنایع مختلف از نظر شدت و ضعف یا پویایی و عدم پویایی در رقابت با هم یکسان نیستند. در برخی از صنایع، رقابت بسیار پیچیده‌تر و شدیدتر از صنایع دیگر می‌باشد. رقابت در میان رقبای موجود در یک صنعت، با بهره‌گیری از تدبیری همچون رقابت در قیمت، کیفیت، خدمات پس از فروش، عرضه محصولات جدید، فعالیت‌های شدید تبلیغاتی و... شکل می‌گیرد.
- شدت رقابت میان رقبای موجود، به عوامل متعددی بستگی دارد که برخی از آنها عبارتند از: تعداد و اندازه رقبا، ظرفیت تولید و سهم بازار آنها، تشابه یا عدم تشابه محصولات تولیدی و استراتژی‌های آنها، وجود هزینه‌های ثابت بالا، موانع خروج از صنعت و ....

## تهدید ورود تازهواردها

رقبای جدید با ورود خود به صنعت رقابت، ظرفیت‌های جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای ثبت شده خود تحمل نمایند.

## تهدید ورود تازهواردها (ادامه)

- تازه واردها در هر صنعتی با خود ظرفیت جدید و در پارهای از موارد، منابع اساسی به همراه می‌آورند و میل و علاقه شدیدی به کسب سهم بازار دارند. شدت تهدید ورود رقبای بالقوه به صنعت، به موانع و مشوق‌های ورود و عکس‌العمل رقبای موجود نسبت به تازهواردان بستگی دارد. اگر موانع ورود زیاد باشد و تازهواردان عکس‌العمل شدیدی از سوی رقبای ثبیت شده موجود را پیش‌بینی کنند، مسلماً تعداد زیادی علاقه ورود به این صنعت نخواهند بود و قطعاً نمی‌توانند با ورود خود تهدید جدی ایجاد کنند. اما اگر موانع ورود به بازار کم باشد و یا حتی مشوق‌های مناسبی نیز برای ورود به صنعت وجود داشته باشد و همچنین تازه واردها انتظار برخورد قاطع از سوی رقبا را نداشته باشند، قطعاً با ورود خود به بازار می‌توانند تهدید جدی‌ای را برای شرکت ایجاد کنند.

## شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

- وجود موافع در دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی خاص
- وفاداری و ترجیح مشتریان نسبت به برندهای خاص
- سرمایه مورد نیاز بالا برای ورود به صنعت
- وجود مانع در دسترسی به کانالهای توزیع
- وجود مانع در دسترسی به مواد اولیه و سایر مایحتاج
- سیاست‌های دولت
- و ....

## قدرت چانه زنی مشتریان

- اصولاً مشتری از طریق میزان قدرت چانه زنی و فشار آوردن بر شرکت شناسایی می‌شوند. مشتریان می‌توانند به منظور کسب امتیازاتی در زمینه کاهش قیمت، محصولات با کیفیت بالاتر، تقاضای خدمات بیشتر، شرایط خرید سهل‌تر و ... و نهایتاً ایجاد رقابت فشرده‌تر بین رقبا، به شرکت فشار آورند. بدیهی است که مشتریان از اهمیت یکسان برخوردار نمی‌باشند و برخی از آنها برای صنعت کلیدی‌تر از سایرین می‌باشد.
- شناخت خواسته‌ها و انتظارات فعلی و آتی مشتریان و پیش‌بینی فشارهای آنها می‌تواند در کاهش تهدیدهای محیطی مؤثر باشد. همچنین با شناخت خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و پاسخگویی مناسب به آنها می‌توان فرصت‌های محیطی را افزایش داد و با برقراری ارتباطات مناسب با آنها، موقعیت اقتصادی شرکت را بهبود داد.

## تعريف کالا / خدمات جایگزین

□ منظور از جایگزینها، کالاهایی هستند که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند. لذا یک محور از تحلیل‌ها باید روی احتمال پیدا شدن جایگزینها و میزان تهدید آنها باشد. عبارت دیگر اگر محصول جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالب‌تر باشد، او از خرید کالا یا خدمات شرکت‌های موجود در صنعت، دوری خواهد گزید.

□ برخی از عوامل مؤثر در شدت و ضعف فشار رقابتی از جانب کالای جانشین عبارتند از:

- قیمت کالای جانشین
- کیفیت کالای جانشین
- سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

## تعریف کالا / خدمات جایگزین

- یک جایگزین، **کارکردی یکسان یا مشابه کارکرد محصول فعلی** صنعت از طریقی متفاوت دارد. برای مثال، **ویدیو کنفرانس** جایگزینی برای سفر است، **تماس اینترنتی** جایگزینی برای تلفن و **نامه الکترونیکی** نیز جایگزینی مناسب برای پست پیشتاز است.
- گاهی تهدید محصولات جایگزین غیر مستقیم بوده و یا در بخش پایین زنجیره اتفاق می‌افتد، به این صورت که جایگزینی برای محصول خریدار در صنعت مربوطه ظهرور پیدا می‌کند. برای مثال، محصولات و خدمات باگچه آرایی و چمنزنی وقتی مورد تهدید قرارگرفتند که آپارتمان‌های چند واحدی جایگزین خانه‌های ویلایی در حومه شهرها شدند. نرم افزارهایی که به آژانس‌های مسافرتی فروخته می‌شدند، هنگامی در معرض تهدید واقع شدند که خطوط هوایی و سایت‌های اینترنتی خدمات مسافرتی جایگزین آژانس‌ها شدند.

## قدرت چانهزنی تأمین‌کنندگان

- تأمین‌کنندگان به سازمان‌ها و شرکت‌های گفته می‌شود که مواد اولیه، قطعات، ماشین‌آلات، فناوری، نیروی انسانی و ... مورد نیاز شرکت را تأمین می‌کنند. بدیهی است که آن دسته از تأمین‌کنندگانی که مواد، تجهیزات و قطعات اصلی و کلیدی شرکت را تولید و عرضه می‌کنند، از درجه اهمیت بیشتری برخوردار هستند.
- شناخت نوع فعالیت و میزان اثرگذاری تأمین‌کنندگان نیز می‌تواند در کاهش تهدیدهای محیطی ناشی از فعالیت آنها مؤثر باشد. همچنین با شناخت تأمین‌کنندگان می‌توان فرصت‌های محیطی را افزایش داد و با برقراری ارتباطات و تعاملات مناسب با آنها، موقعیت فنی و اقتصادی شرکت را بهبود داد.
- تأمین‌کنندگان می‌توانند از طریق افزایش قیمت‌ها، عدم تأمین پایدار و به موقع و یا کاستن از کیفیت کالا و خدمات، قدرت چانهزنی خود را بر حاضرین در صنعت، تحمیل نمایند. همچنین تأمین‌کنندگان قادر تمند می‌توانند سودآوری یک صنعت را به نحوی تحت فشار قرار دهند که حاضرین در صنعت نتوانند افزایش هزینه را از طریق قیمت جبران نمایند.

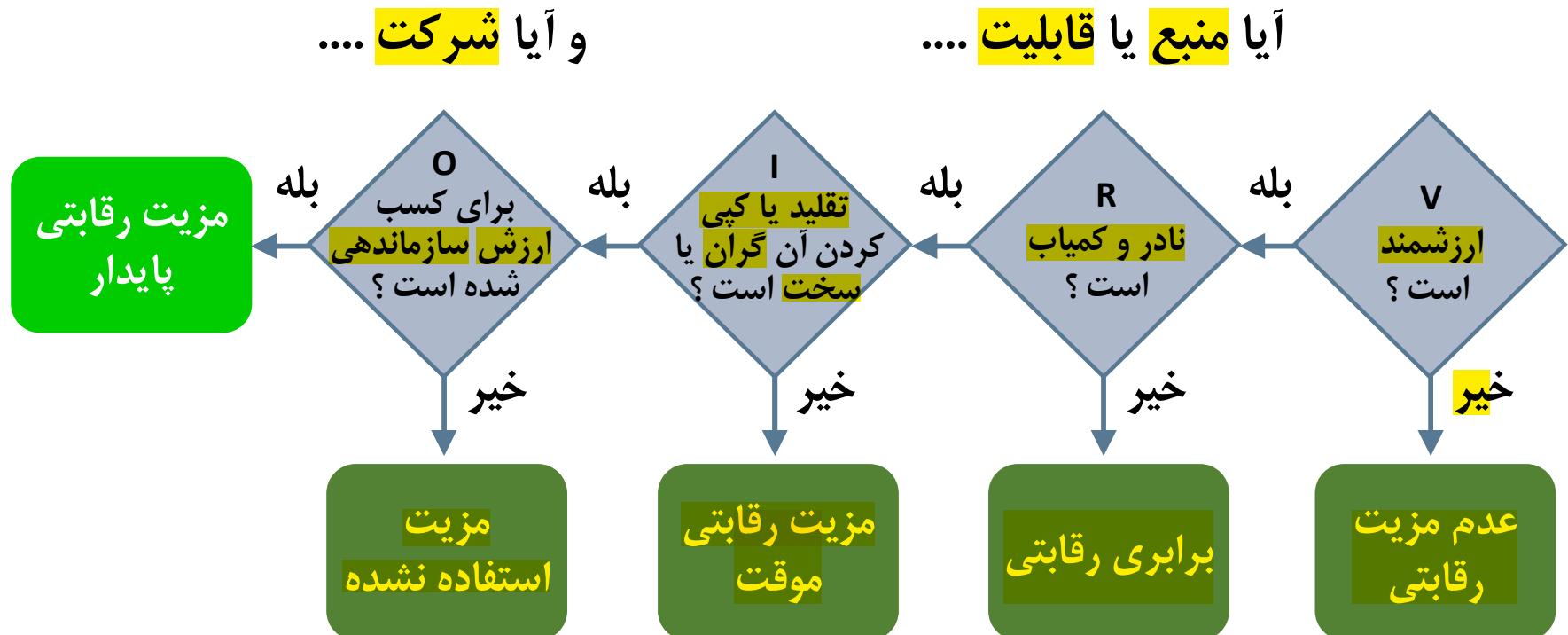
## مزیت رقابتی

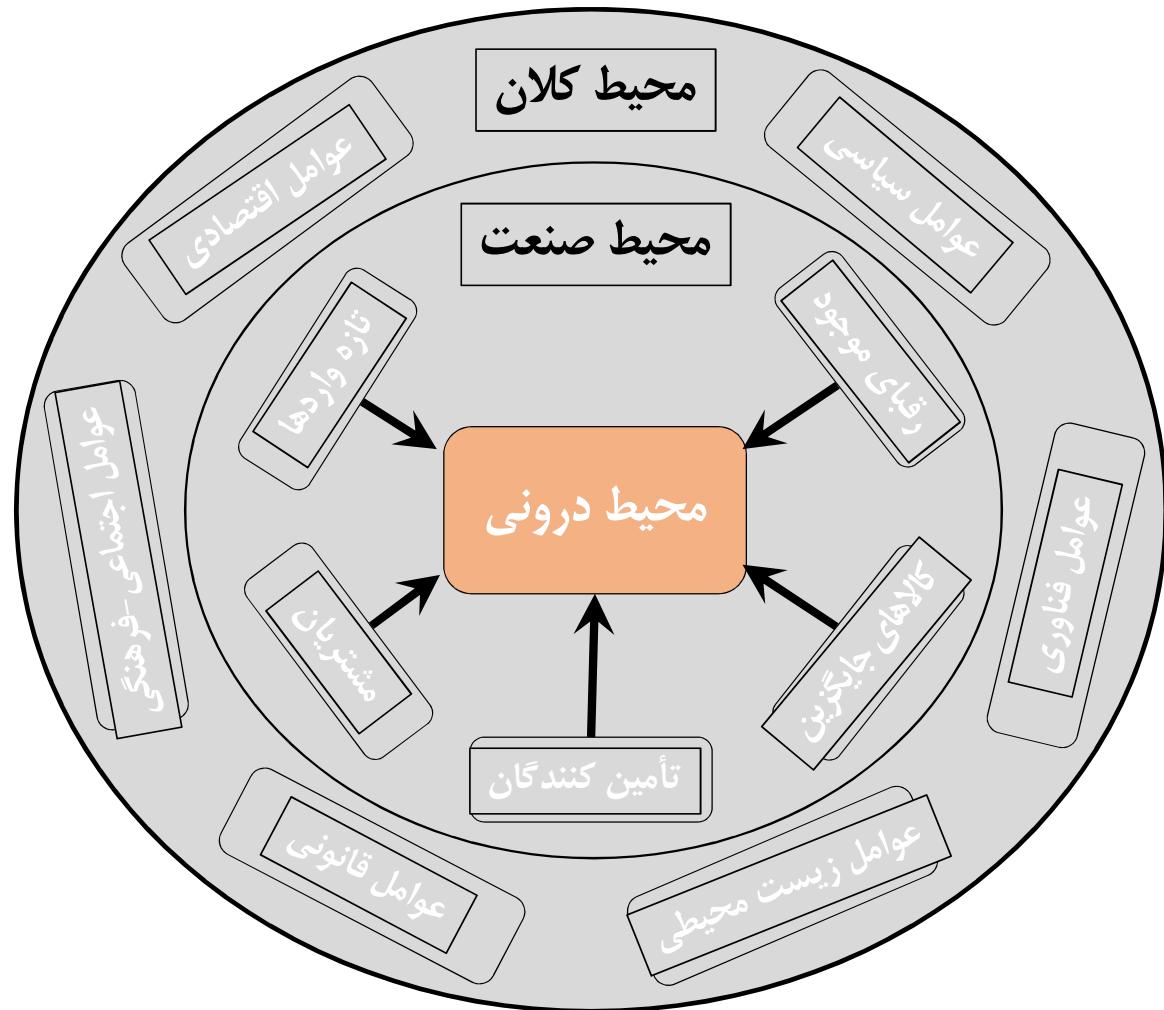
مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که بنگاه می تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آنها را با ارزش تر از کالاهای خدمات تولید شده سایر رقبا تلقی می کنند.

از نظر پورتر مزیت رقابتی ارزش های قابل ارایه بنگاه برای مشتریان می باشد به نحوی که ارزش های ایجاد شده از هزینه های مشتری بالاتر باشند.

بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می کند که فعالیت های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاه ها مشغول فعالیت های مشابه باشند.

# شناسایی شاخصهای محوری و مزیت‌های رقابتی

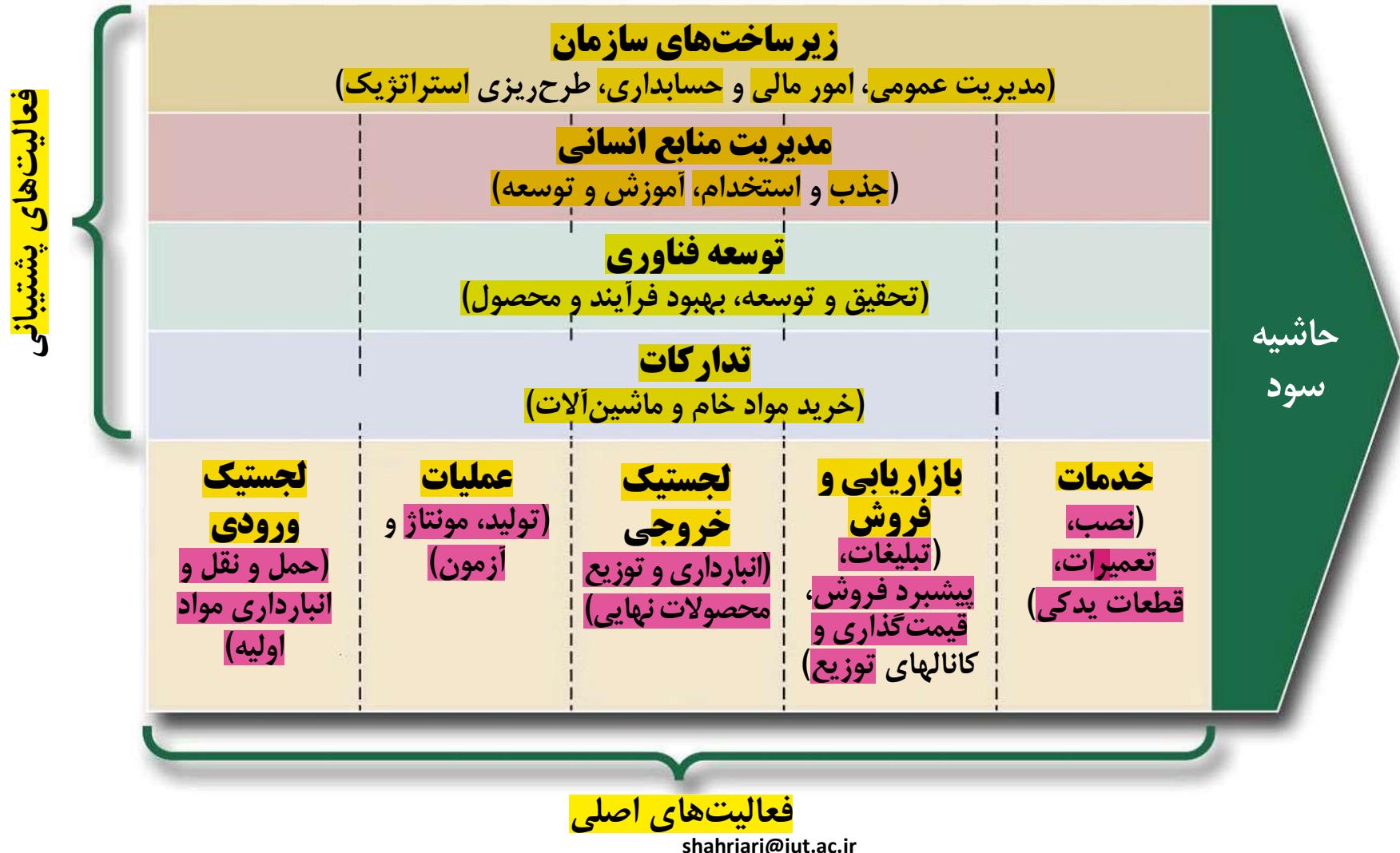




## زنجیره ارزش

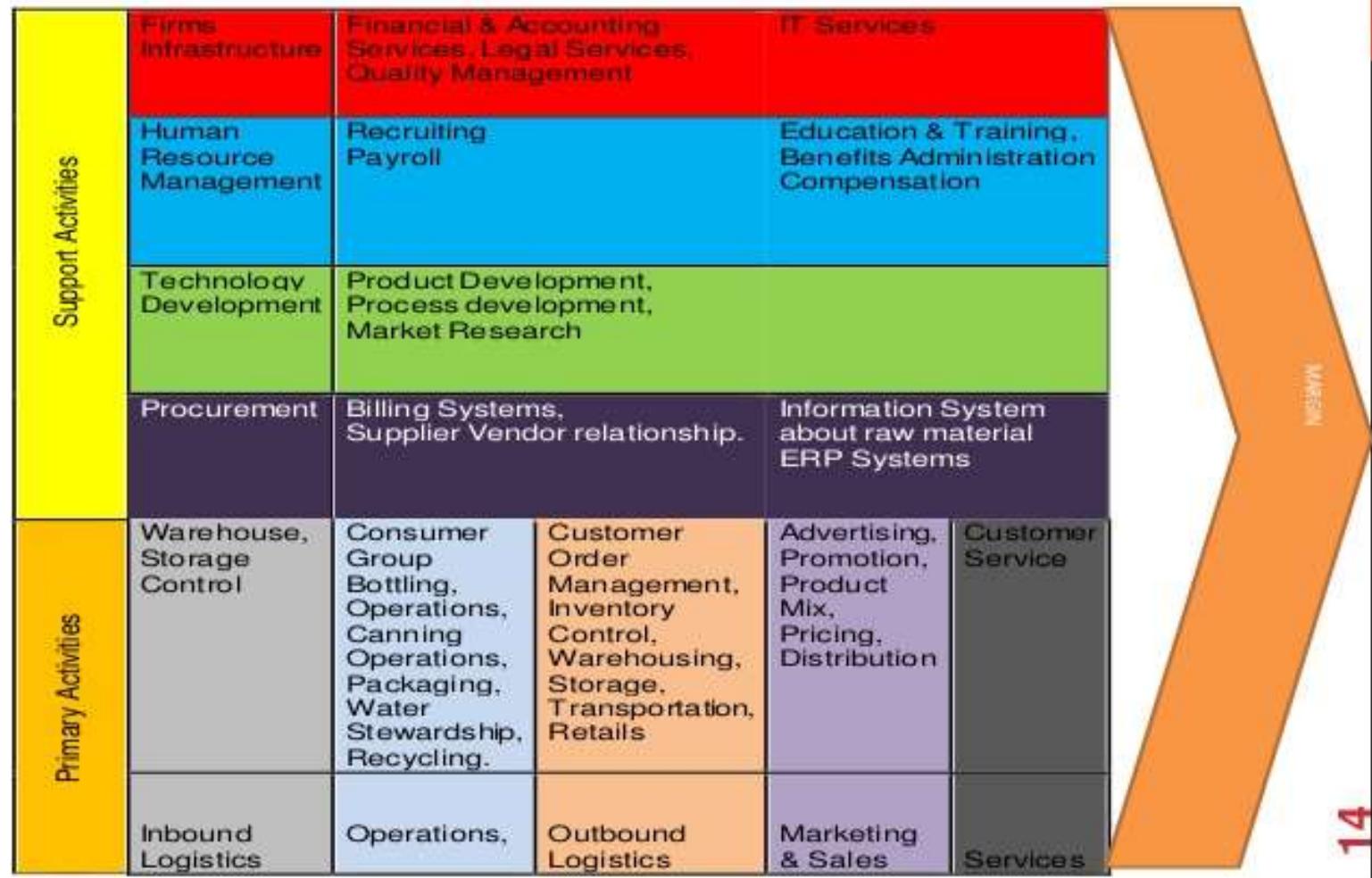
- زنجیره ارزش (**Value chain**) مجموعه **عملیاتی** است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می گیرد تا به **خلق ارزش** منجر شود.
- رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیتهای درون سازمانی **ابزاری موثر** در شناخت نقاط ضعف و قوت و **تصمیم گیری** درمورد هریک از این فعالیتهاست.

# مدل عمومی زنجیره ارزش پورتر (Value Chain) (Value Chain)



# COCA-COLA VALUE CHAIN

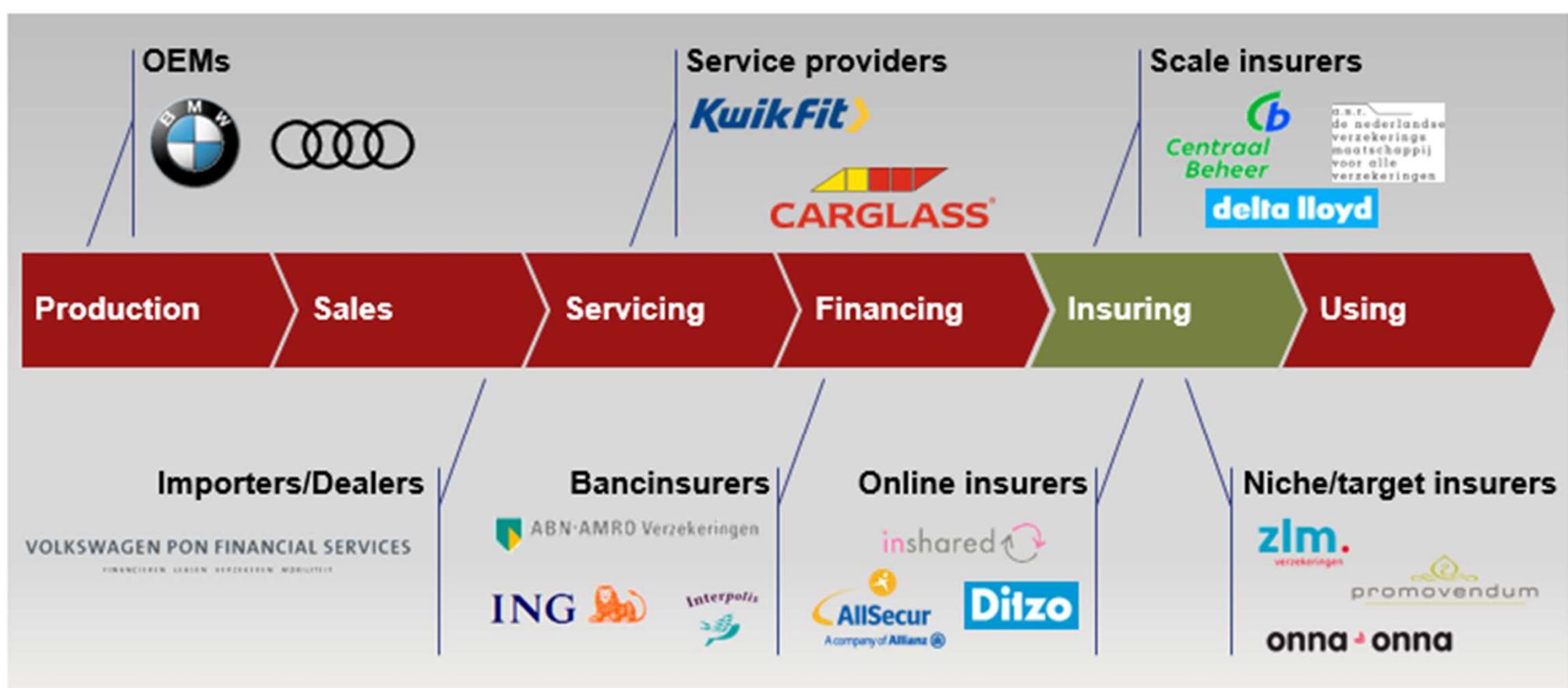
Coca-Cola Value Chain



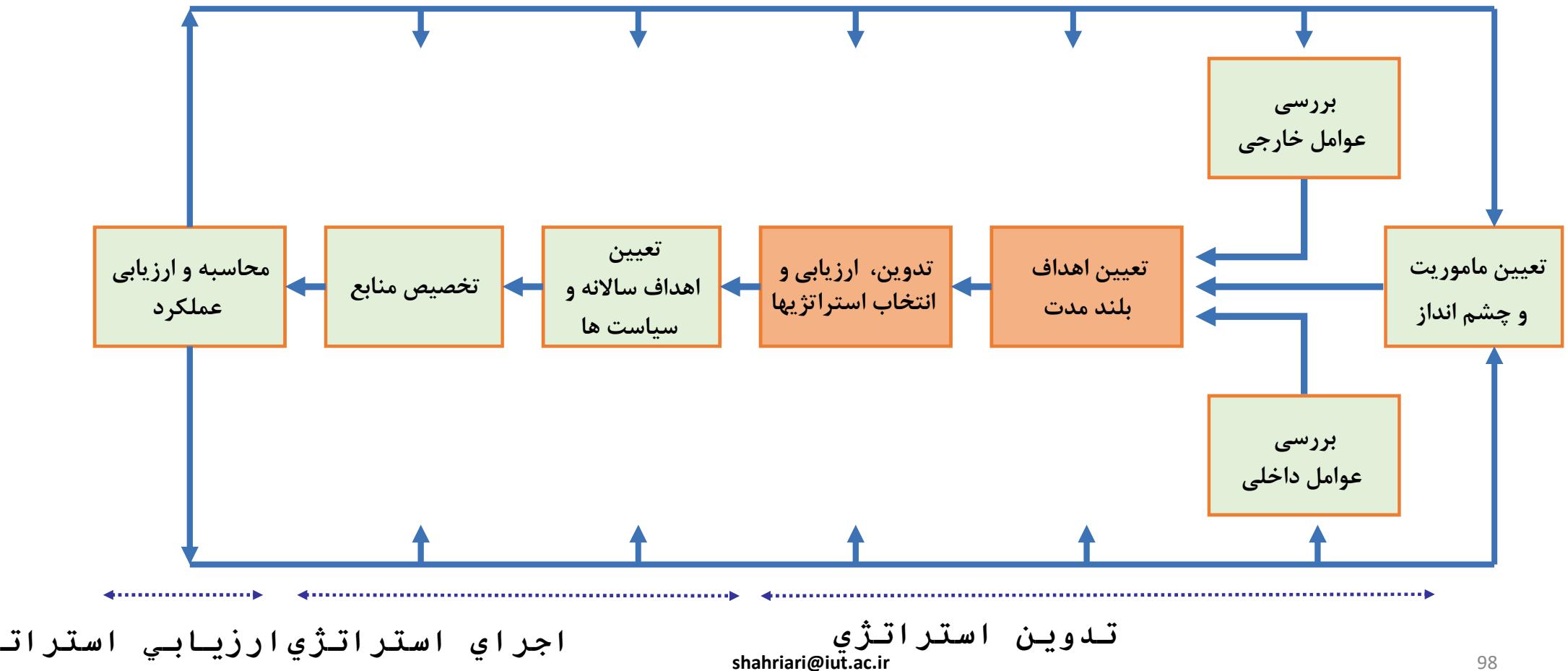
14

**Figure 1: Value chain new produced cars**

Selection of players in the Dutch Motor value chain



# فرآیند مدیریت استراتژیک (مدل فرد آر. دیوید)



# Strategy & Goals

- **اهداف بلند مدت:** نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در **جهت تحقق ماموریت و چشم انداز** خود به دست آورد.
- **استراتژی:** ابزار دستیابی به اهداف بلند مدت



نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	سازمان
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید	محیط
استراتژیهای WO	استراتژیهای SO	فرصتها - O
با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصتها برآید	با بهره جستن از نقاط ضعف را از بین ببرید	فرصتها را فهرست کنید
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	تهديفات - T
برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهديفات پرهیز کنید	تهديفات را فهرست کنید

# چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

## مرحله اول : مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی  
عوامل داخلی  
(IFE)

ماتریس بررسی رقابت  
(CPM)

ماتریس ارزیابی عوامل  
خارجی  
(EFE)

## مرحله دوم : مرحله مقایسه

ماتریس استراتژی  
اصلی  
(GSM)

ماتریس  
داخلی و خارجی  
(IE)

ماتریس  
گروه مشاوران بستن  
(BCG)

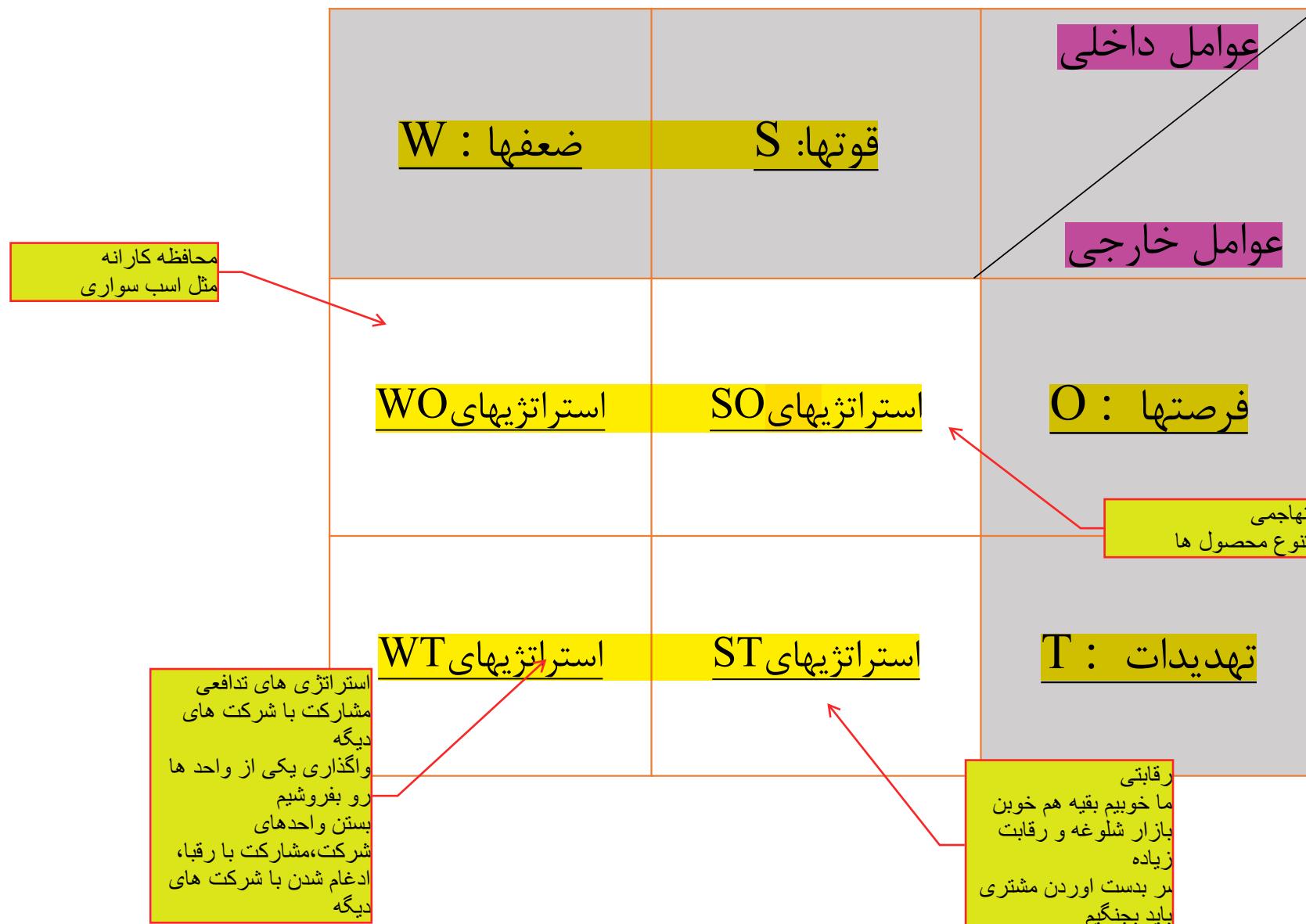
ماتریس  
ارزیابی موقعیت  
و اقدام استراتژیک  
(SPACE)

ماتریس تهدیدات ،  
فرصت‌ها ، نقاط  
ضعف و نقاط قوت  
(SWOT)

## مرحله سوم : مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

# ماتریس SWOT



<i>Internal Factors</i>	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>External Factors</i>		
<p><b>Opportunities</b></p> <p>O1 Economic integration of Europe</p> <p>O2 Internet / e-commerce</p> <p>O3 Economic development in Asia and L. America</p> <p>O4 Innovations</p> <p>O5 Increase in disposable income</p> <p>O6 Harmonization of standards</p>	<p><b>SO Strategies</b></p> <p>S1 O3 Focus on Asian market and make products conforming to living patterns</p> <p>S4 O5 Increase marketing capabilities to the upscale market</p> <p>S2 O3 Get ready for the internet boom</p>	<p><b>WO Strategies</b></p> <p>W1 W2 O3 Cut costs and go for mergers in Asia</p> <p>W2 O4 Bring new products to market to get better position globally</p>
<p><b>Threats</b></p> <p>T1 Global competition</p> <p>T2 Demand saturated</p> <p>T3 Economies of scale</p>	<p><b>ST Strategies</b></p> <p>S2 S3 T2 Buy Maytag to increase market share in U.S</p> <p>S1 S4 T1 Leverage use of RnD and marketing to compete on global fronts</p>	<p><b>WT Strategies</b></p> <p>W1 T3 Shift facilities to India and China for cheap labor.</p> <p>W1 T2 Sell some of the facilities and units not profitable</p>

❖ در ماتریس ***SWOT*** هدف انتخاب بهترین استراتژی نیست بلکه **هدف تعريف**

استراتژی‌های قابل قبول است.

❖ تمام استراتژی‌های شناسائی شده در ماتریس ***SWOT*** انتخاب و اجرا خواهند شد.

چرا؟ چون منابع محدوده و همه کاری نمیشه کرد و یه تعداد کار مشخص میشه کرد

۲. ممکنه هرکدام از این استراتژی‌ها به تنهایی ممکن باشند ولی اجرای همزمان بعضی از این استراتژی‌ها باهم ممکن نیست! پس دلیل دوم: ناسازگاری برخی از استراتژی‌ها

تمرکز کردن روی قیمت یک محصول و نوادری باهم  
تعارض داره

shahriari@iut.ac.ir

# اجرای استراتژی

1. تدوین هدفهای سالانه

2. تعیین سیاست‌ها (اصول و راهنمای اجرای صحیح استراتژی‌ها)

3. ایجاد انگیزه در کارکنان

4. تخصیص منابع



## Annual Objectives      اهداف سالانه

- اهداف سالانه **اهداف کوتاه مدت** هستند که شرکت برای رسیدن به اهداف بلند مدت ، باید به آنها دست یابد .
- در ازای هر هدف بلند مدت باید **مجموعه ای** از اهداف سالانه وجود داشته باشند .

اهداف سالانه باید خصوصیات زیر را داشته باشند (SMART) :



✓ روشن و شفاف

✓ قابل سنجش

✓ قابل دستیابی

✓ نتیجه گرا

✓ دارای محدوده زمانی

# ارزیابی استراتژی

✓ آیا استراتژی فعلی کارساز است یا خیر؟

✓ آیا اجرای استراتژی به خوبی انجام می شود؟

## فعالیت های اصلی در ارزیابی استراتژی

- بررسی مجدد عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های فعلی قرار گرفته اند .
- محاسبه و سنجش عملکردها با توجه به استراتژی های فعلی
- اقدامات اصلاحی مورد نیاز

	WHAT	HOW
High Level	<b>GOALS</b>	<b>STRATEGY</b>
Detail Level	<b>OBJECTIVES</b>	<b>TACTICS</b>

# مثالی از یک شرکت تولیدکننده مواد غذایی

- چشم انداز ۱۴۰۶: بزرگترین تولیدکننده مواد غذایی در خاورمیانه
- هدف بلندمدت ۱: افزایش فروش به میزان ۱۰۰٪ تا سال ۱۴۰۴
- استراتژی ۱: صادرات محصولات

سیاست ها، راهنمای  
استراتژی ها هستن یعنی  
ر حین اجرای استراتژی  
باید دقت کنه این دو تا  
سیاست رو هم رعایت  
کنه

## • اهداف سال ۱۴۰۲:

- تولید ۱ تن محصول صادراتی
- نسبت فروش صادراتی به فروش کل =  $۰/۲$
- تأسیس یک دفتر در اروپا

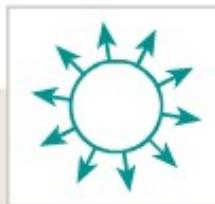
- سیاست ۱: اجتناب از صادرات محصول به کشورهای حوزه خلیج فارس
- سیاست ۲: انجام معاملات از طریق یورو یا فرانک

## • استراتژی ۲: ایجاد تنوع در محصولات

## • اهداف سال ۱۴۰۲:

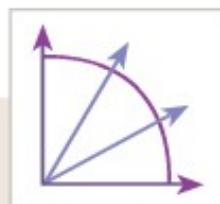
- شناسایی حداقل دو ایده جدید محصولی مناسب برای صادرات
- جذب سه نیروی حرفه ای در زمینه تحقیق و توسعه

- سیاست ۱: تولید محصولاتی که هم مناسب بازار داخلی باشد و هم مناسب بازار خارجی و هم نوادری و تولید سبز ایجاد شده باشند.



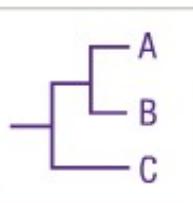
#### **Level 4: true uncertainty**

Not even a range of possible future outcomes



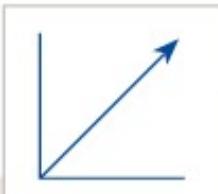
#### **Level 3: range of futures**

Range of possible future outcomes



#### **Level 2: alternative futures**

Limited set of possible future outcomes, one of which will occur



#### **Level 1: clear enough future**

Single view of the future

## **TRADITIONAL STRATEGY**

**VS**

## **AGILE STRATEGY**

**Make  
The Plan**

**Transformation of implicit  
knowledge to explicit**

**Formal step-by-step  
analysis**

**Produce a lot of paper  
before action**

**Create a common mindset  
and methodology**

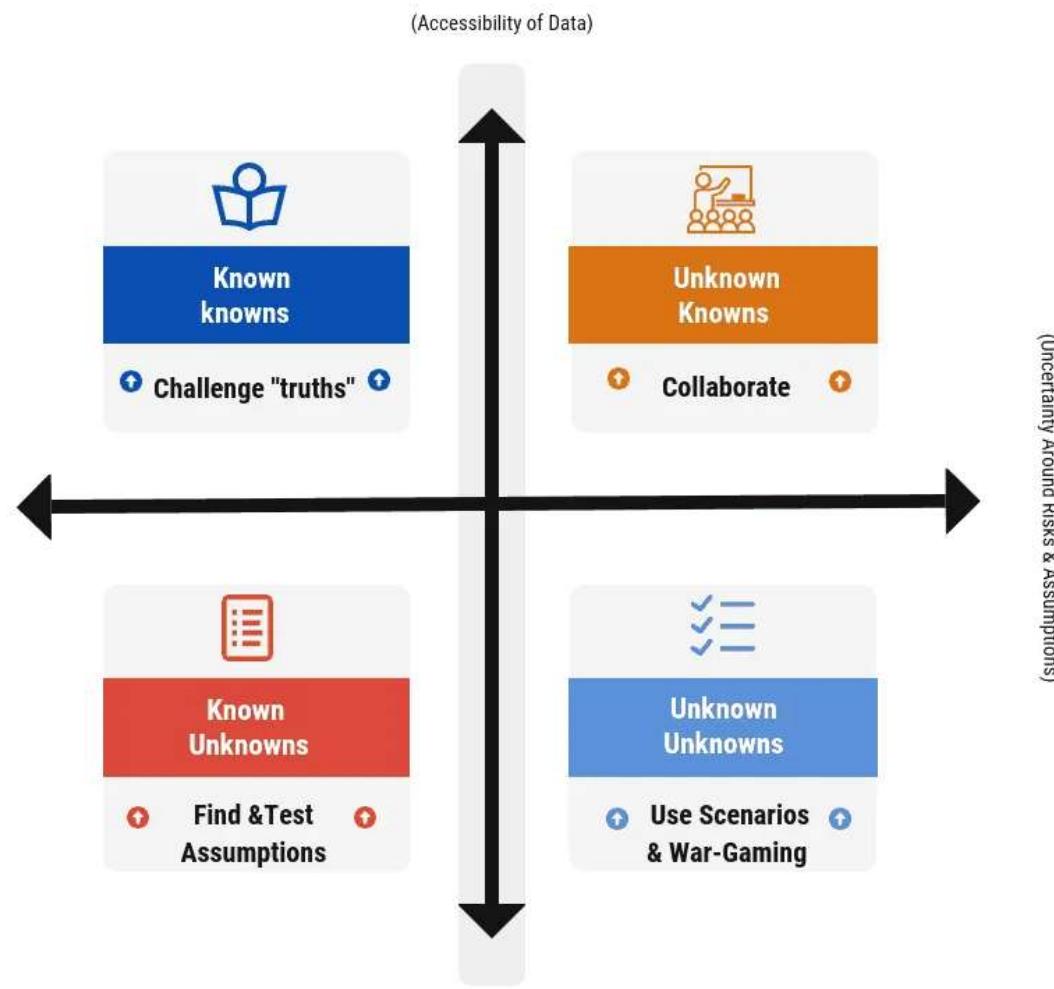
**Constant dialogue and  
planning**

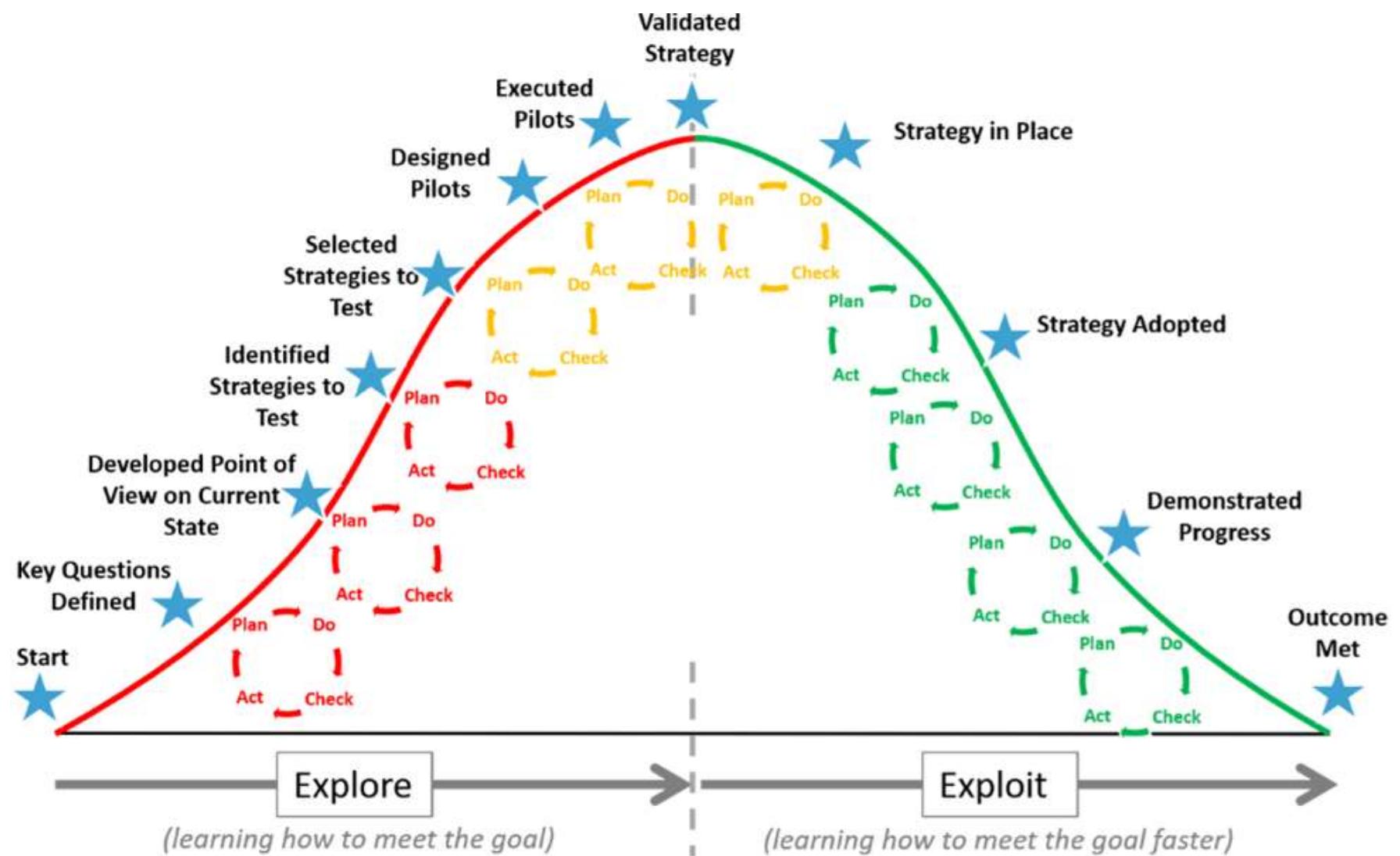
**Testing while doing to  
create a learning cycle**

**Talking and acting at the  
same time**

# ✖ Uncertainty Matrix

A Tool for Strategic Planning in Times of Uncertainty





# سازماندهی

• تعیین این که چه کاری را چه کسی و  
چگونه انجام دهد.

## What. Who. How

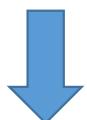


- سازمان: مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین **همکاری** می کنند.



سه اقدام اساسی برای سازماندهی در هر سازمان:

- ۱- تعریف فعالیت های ضروری
- ۲- دسته بندی فعالیتها بر حسب مشاغل و مناصب و تعیین اختیارات و مسئولیت ها
- ۳- تعیین روابط میان مشاغل و مناصب سازمانی جهت دستیابی به اهداف مشترک



**ساختار سازمانی**

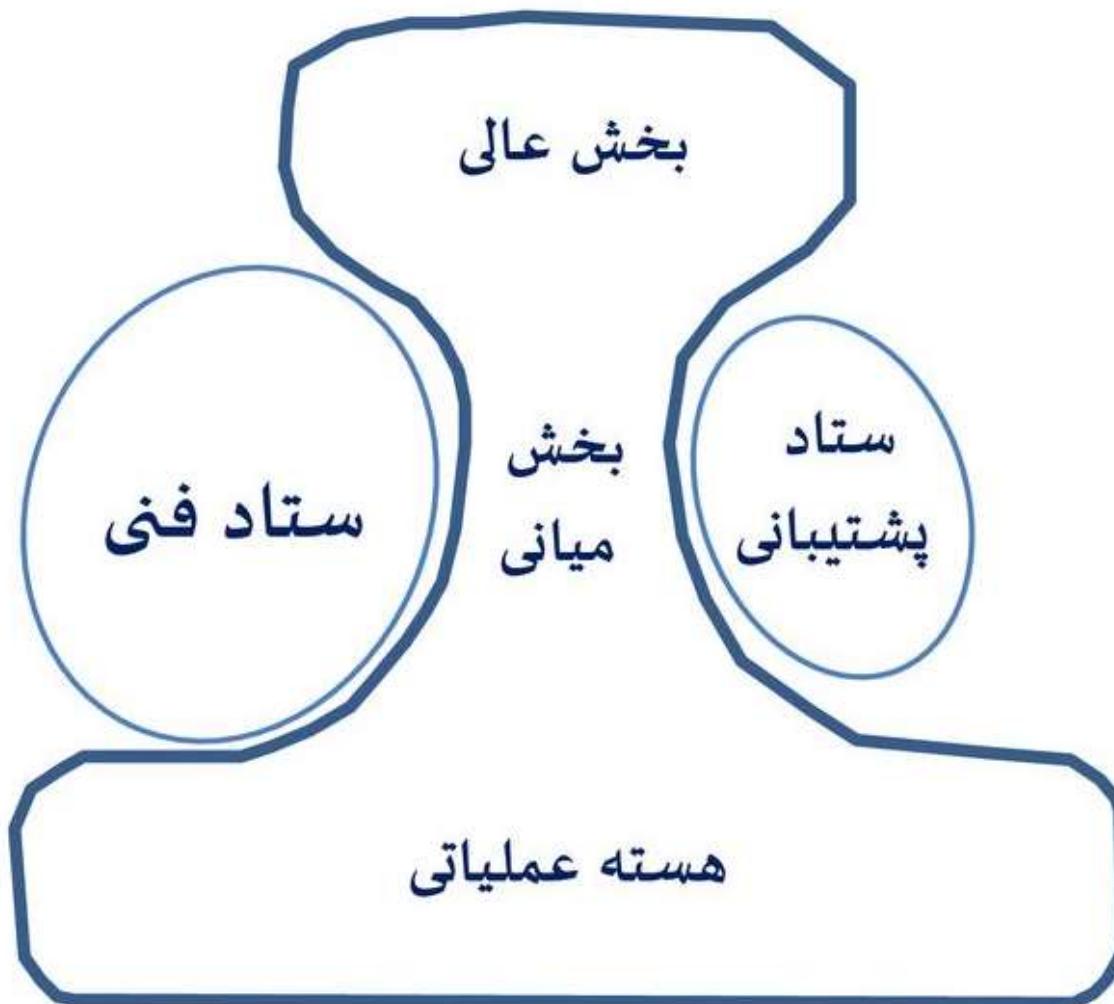
## تخصیی شدن کار

در تخصیی شدن کار، یک کار به مراحل کوچکتر شکسته شده و هر مرحله را فردی جدآگانه تکمیل می‌کند ( تقسیم کار). در اصل، افراد متخصص برای انجام پاره‌ای از یک فعالیت تخصص دارند تا کل فعالیت.

## اقتصادی بودن و غیر اقتصادی بودن تخصصی شدن کار



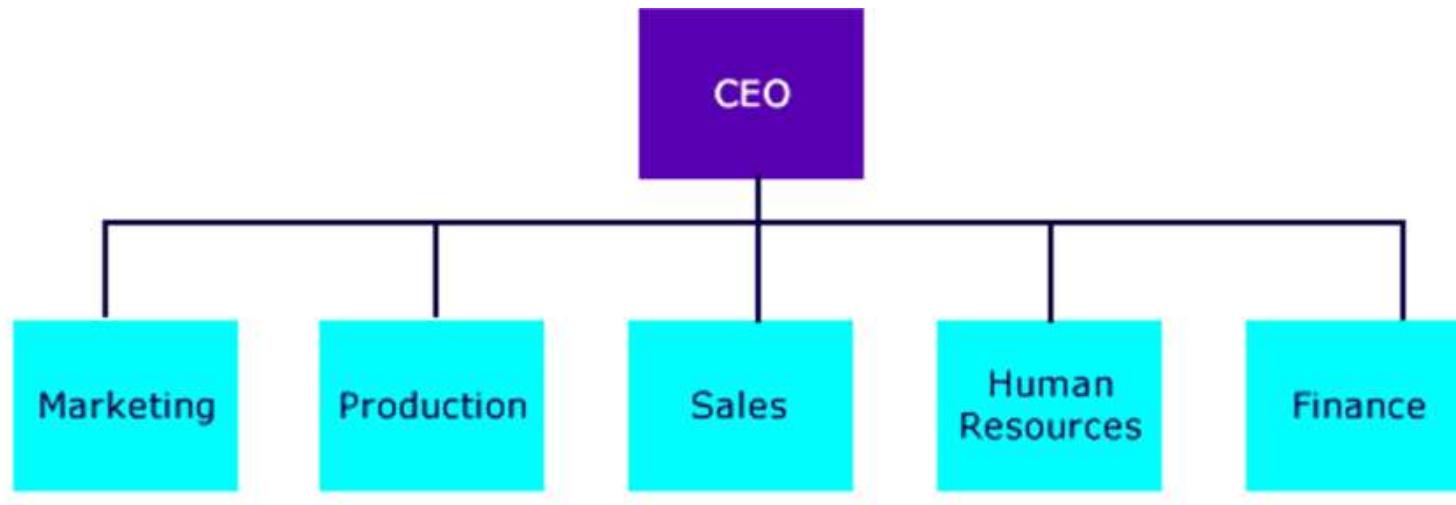
تخصصی شدن کار  
shahriari@iut.ac.ir



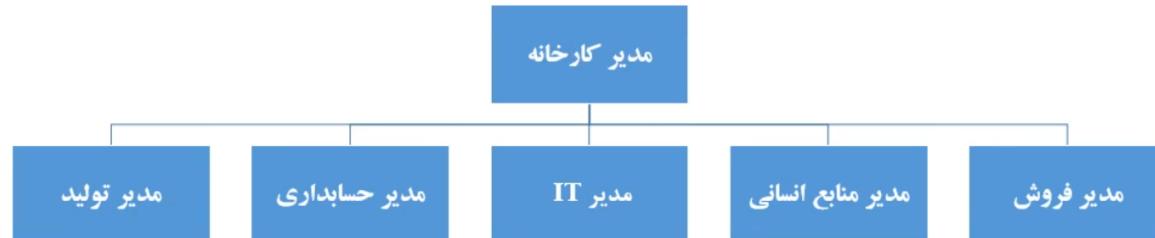
سبک های مشهور کلاسیک ساختار سازمانی، بر اساس تقسیم بندی فعالیت‌های سازمان

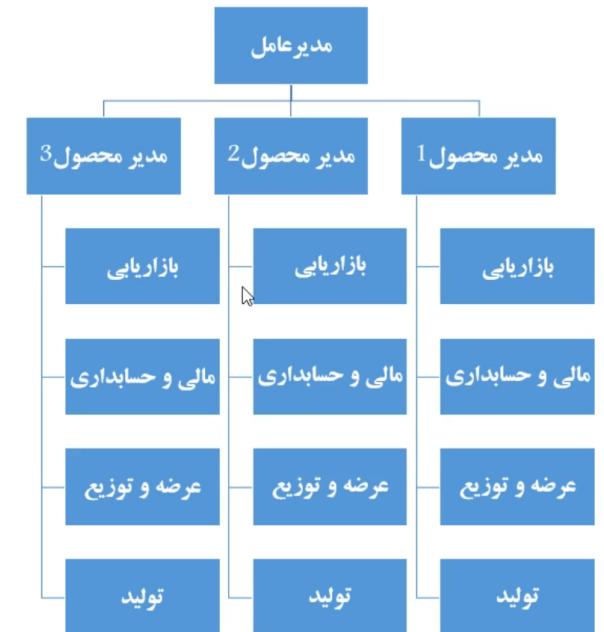
- ⑥ تقسیم بندی مبتنی بر **وظیفه**؛
- ⑥ تقسیم بندی مبتنی بر **محصول**؛
- ⑥ تقسیم بندی بر اساس **مشتری**؛
- ⑥ تقسیم بندی **جفرافیایی**؛

## Functional Structure

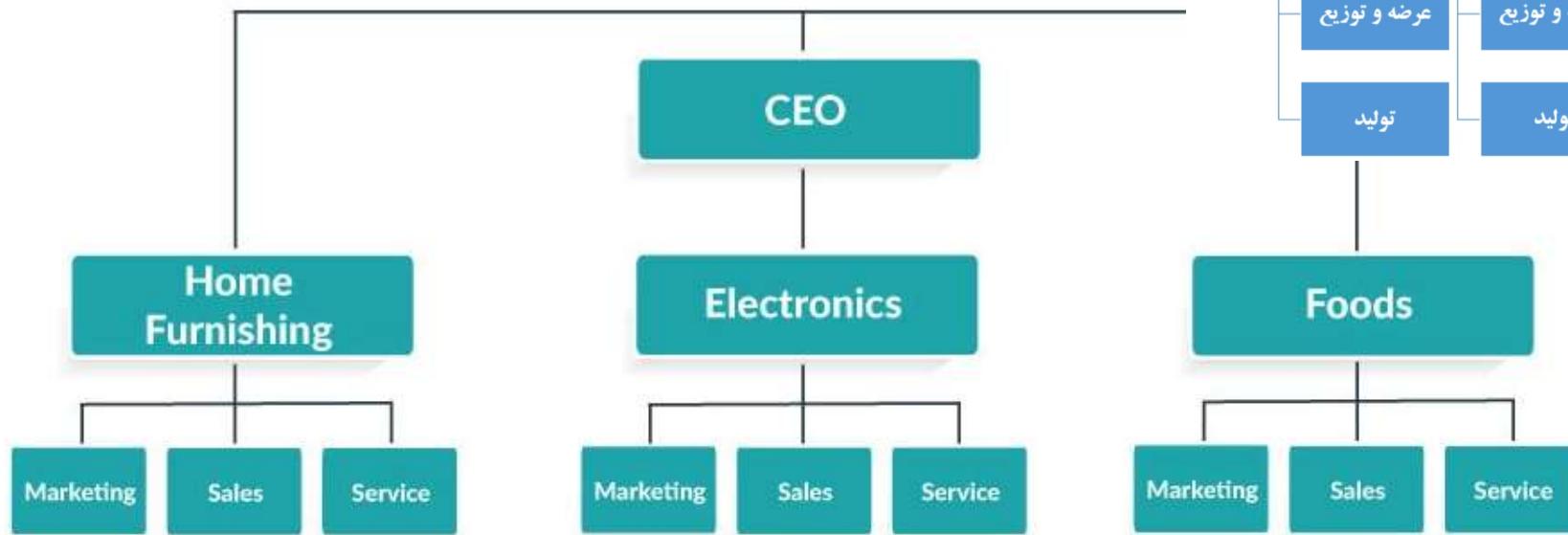


ساختار مبتنی بر وظیفه





## Product-Based Organizational Design





# Geography-Based Organizational Design



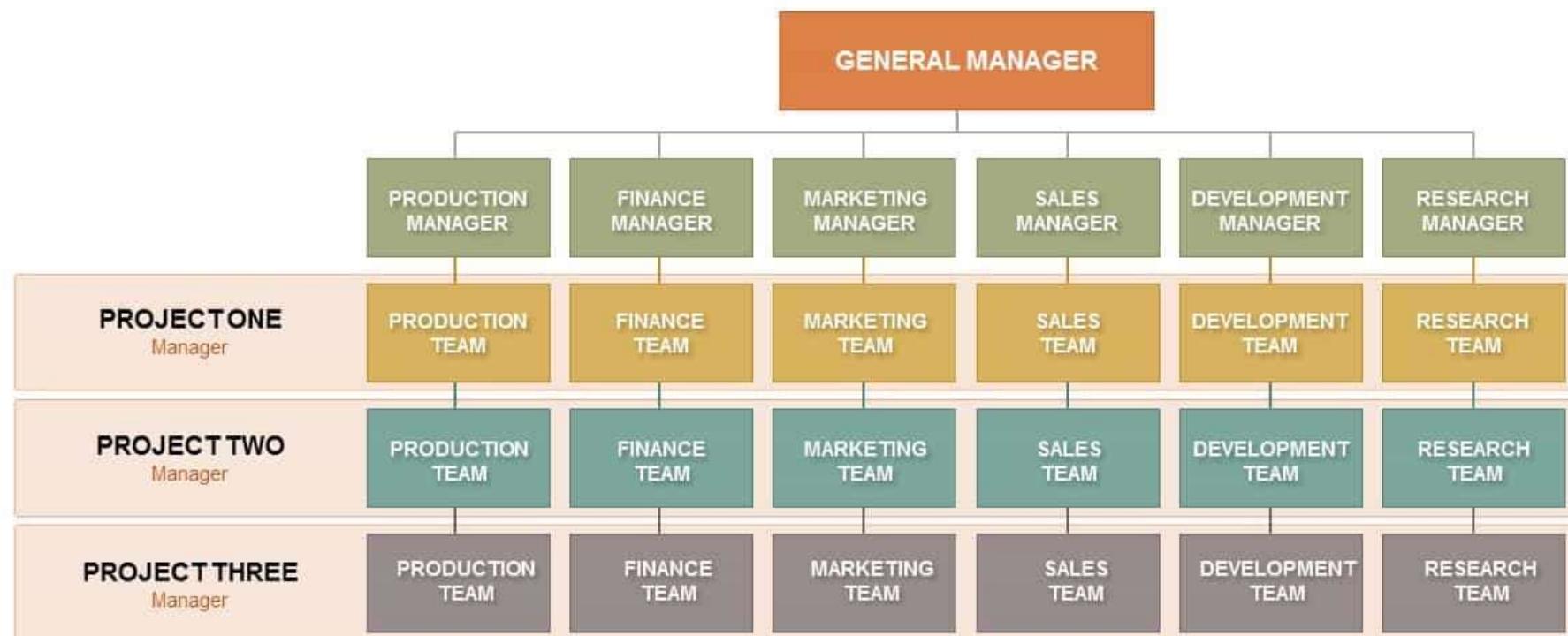
تقسیم بندی جغرافیایی

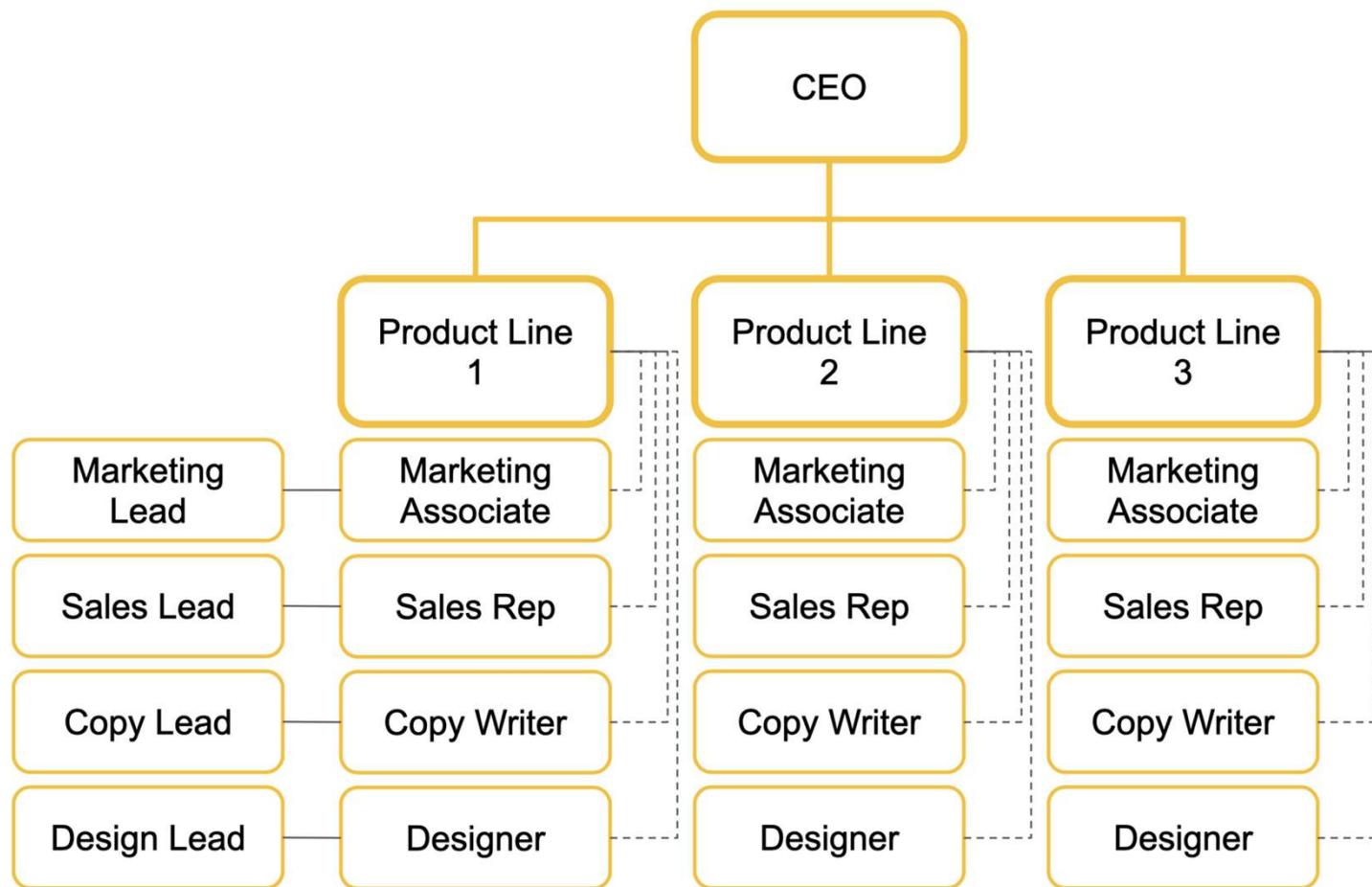


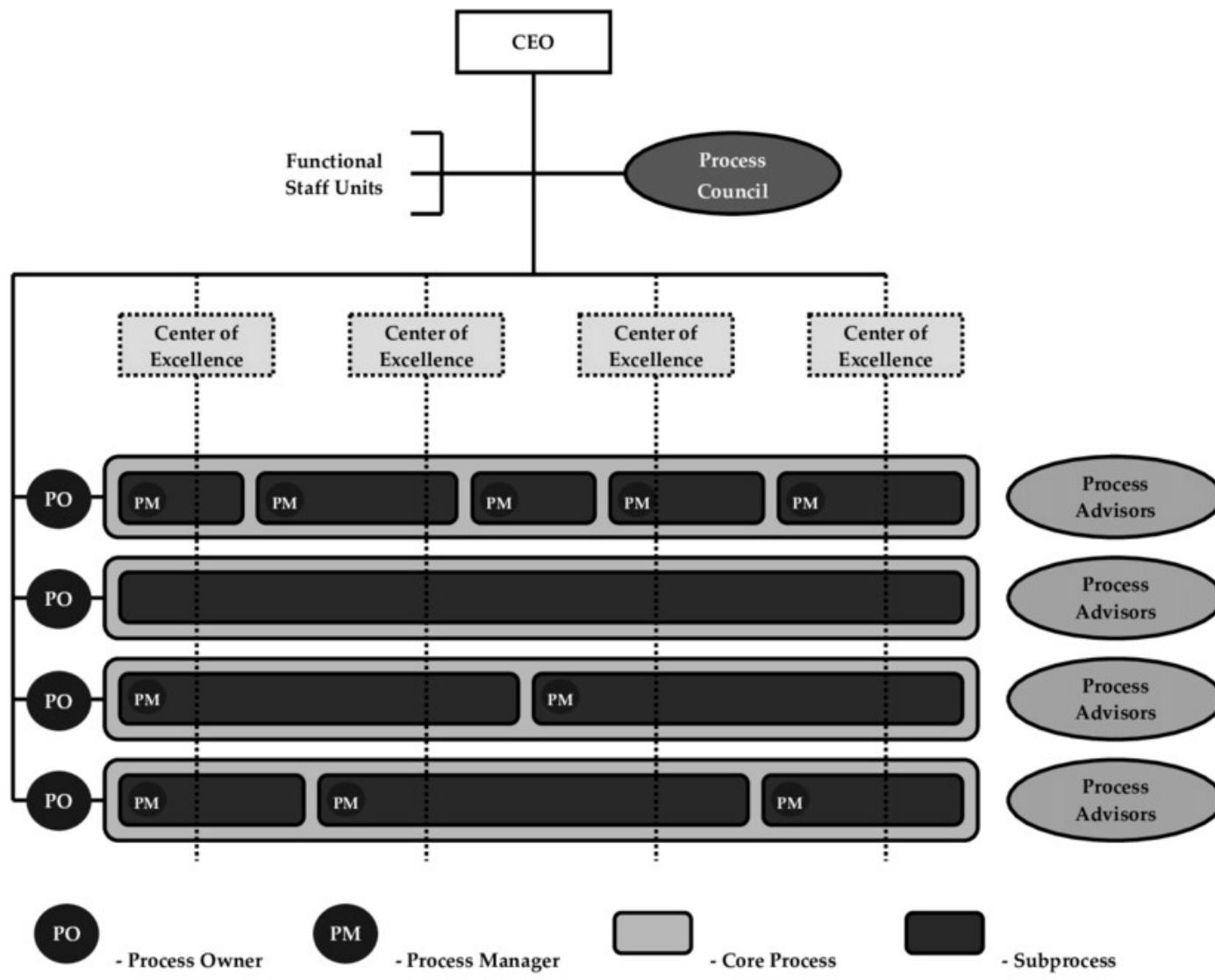
## زنجیره فرماندهی

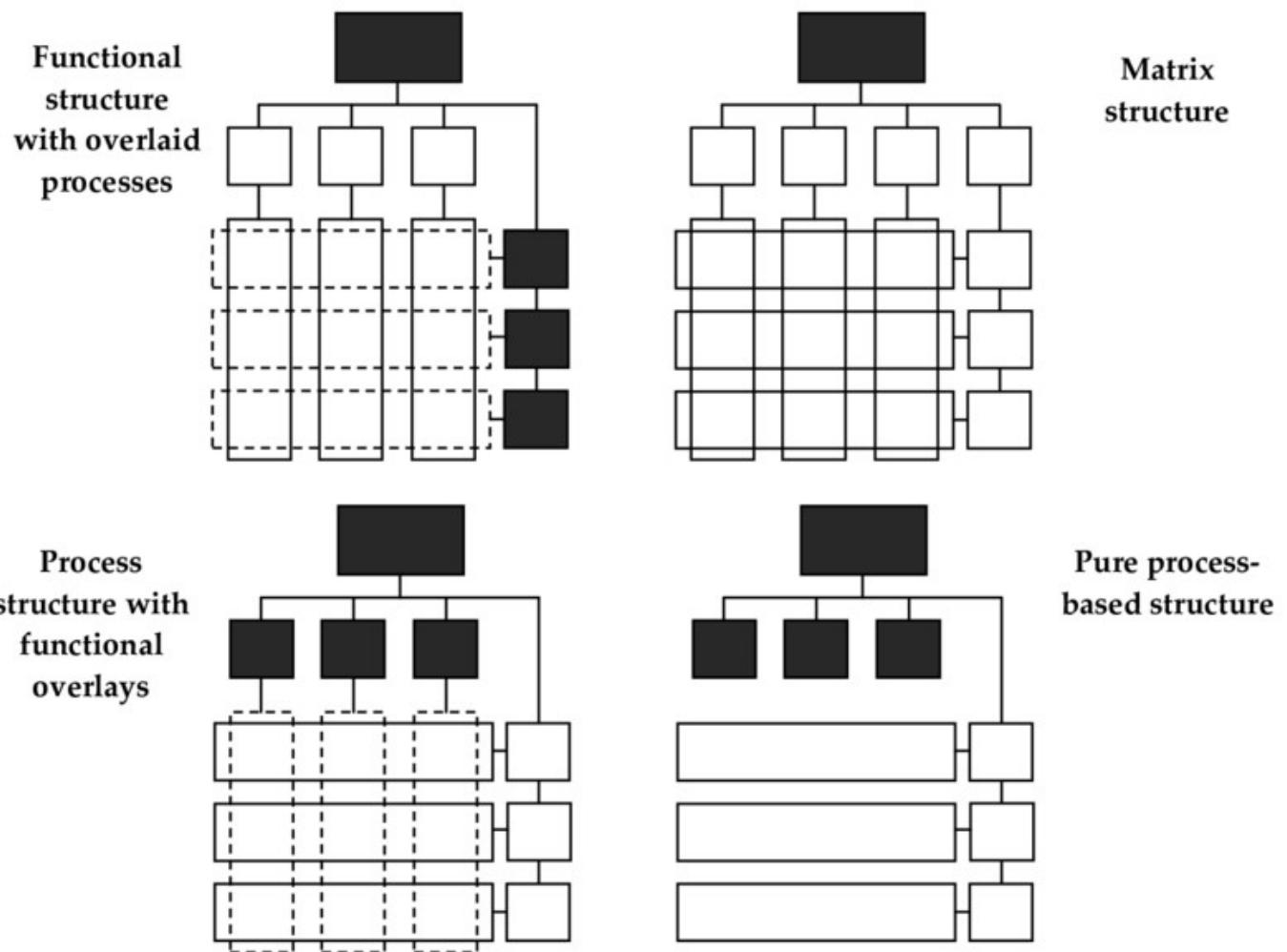
نویسندهان اولیه مدیریت چنین استدلال میکردند که هر کار مند باید یک نفر و فقط یک نفر بالا دست داشته باشد که مستقیماً در برابر او مسئول باشد (اصل وحدت فرماندهی)

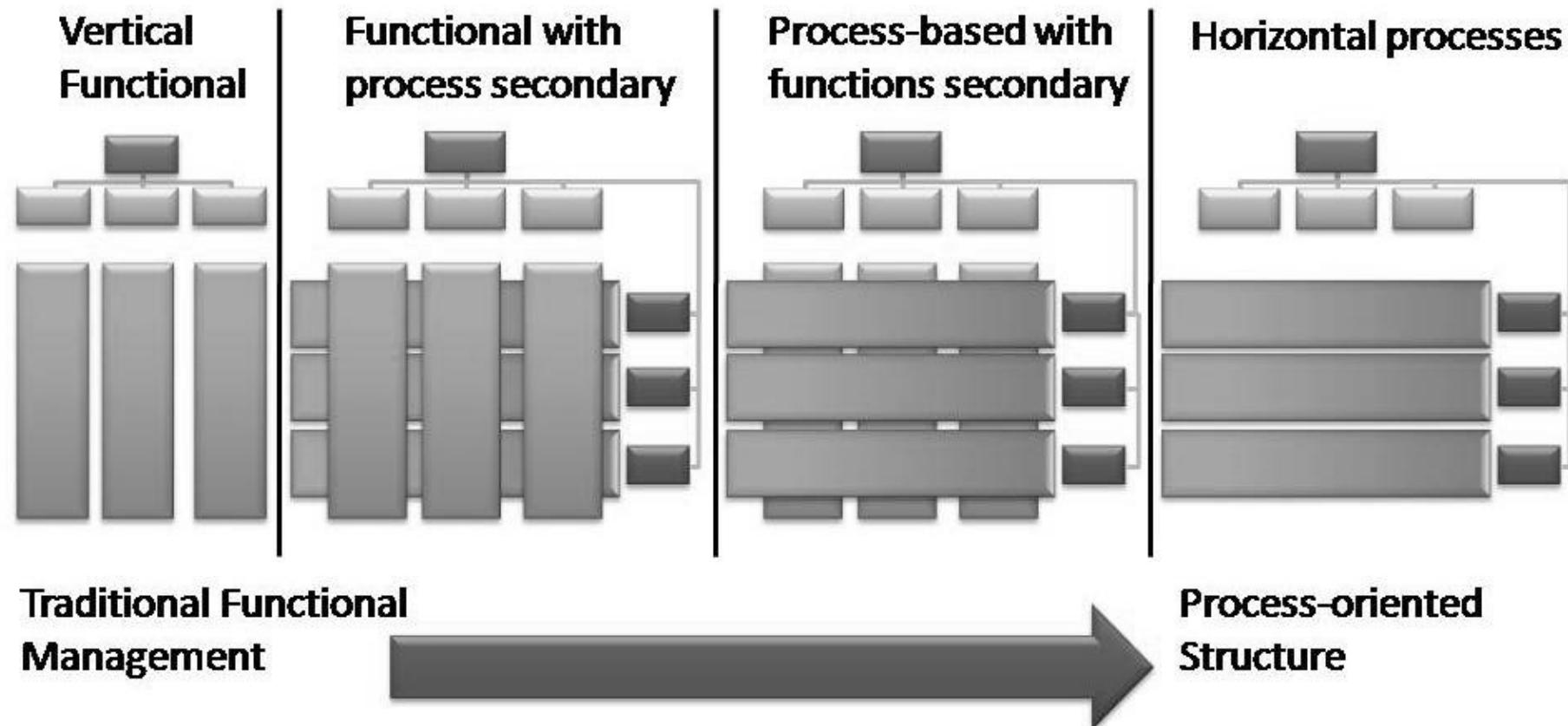
# MATRIX ORGANIZATION STRUCTURE











## قدرت و اختیار

- قدرت به ظرفیت اثربخشی افراد بر تصمیمات اشاره دارد.
- اختیار قسمتی از مفهوم گستردگی قدرت است که به همراه شغل و منصب به فردی اعطا می شود.

## انواع منابع قدرت

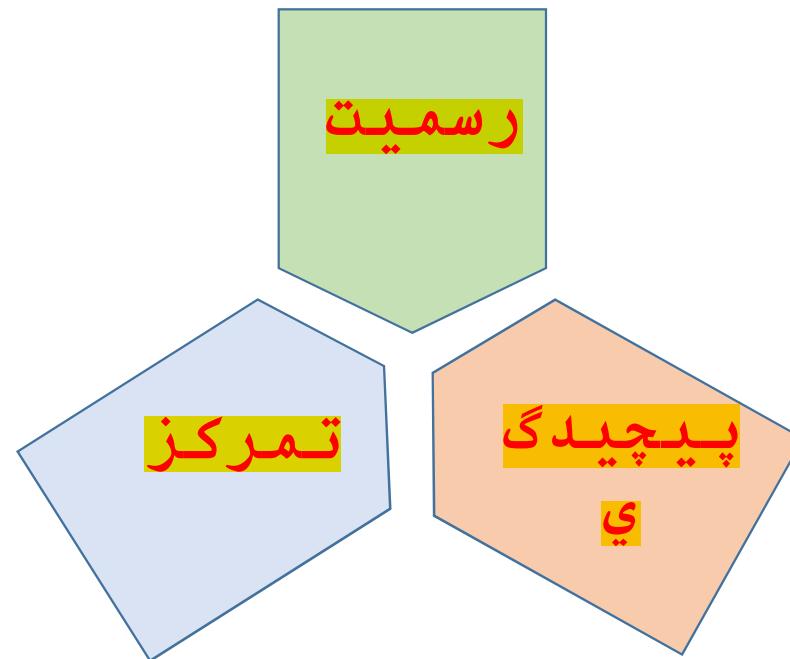
قدرت مبتنی بر اجبار	قدرت بر پایه ترس
قدرت پاداش دهنده	قدرت برای دادن پاداشی که دیگران برای آن ارزش قائلند.
قدرت قانونی (مشروع)*	قدرت ناشی از مقام در سلسله مراتب رسمی
قدرت تخصصی	قدرت بر پایه تخصص، مهارت یا دانش
قدرت مرجعیت	قدرت بر پایه شخصیت و ویژگی‌های فردی
قدرت ارتباطی	قدرت بر پایه داشتن ارتباطات با سایر مراجع پرقدرت

\* اختیار، قدرت قانونی و ناشی از منبع

shahriari@iut.ac.ir

رسمی است.

# ابعاد اساسی ساختار سازمانی



## تمرکز و عدم تمرکز



ⓐ **تمرکز:** میزانی که قدرت **تصمیم گیری** در یک نقطه واحد در سازمان **متمرکز** شده

ⓐ **تراکم** قدرت در یک نقطه دلالت بر **تمرکز** داشته و تراکم کم نشانه عدم تمرکز است.

## حیطه نظارت

تعداد کارکناني که تحت نظارت یک مدیر فعالیت می کنند

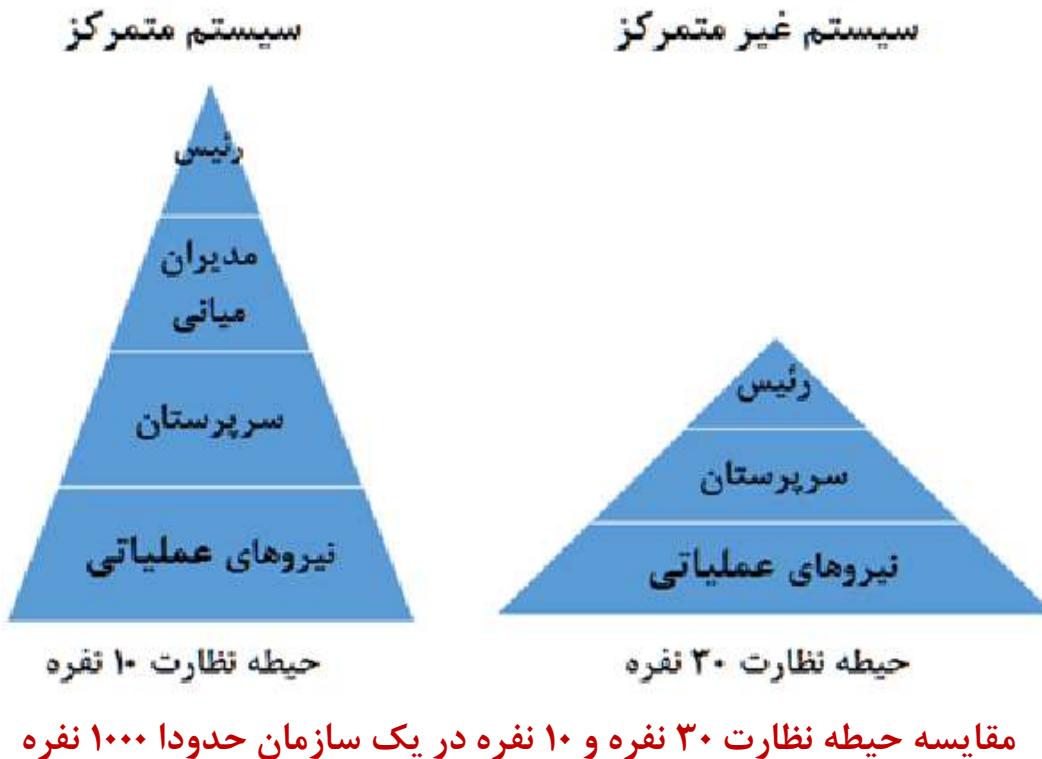
۷ متغیرهایی که تعیین کننده حیطه نظارت مناسب هستند عبارتند از:

- ⑥ مشابهت وظایف کارکنان و پیچیدگی وظایف؛
- ⑥ مجاورت فیزیکی کارکنان؛
- ⑥ درجه دستور العمل‌های استاندارد شده موجود در محل؛
- ⑥ پیچیدگی سیستم اطلاعات مدیریت سازمان؛
- ⑥ فرهنگ سازمان؛
- ⑥ سبك مدیریت مورد پسند مدیر.

## Contrasting Spans of Control



## رابطه درجه نمرکز، ارتفاع ساختار و حیطه نظارت



✓ میان ارتفاع ساختار سازمانی و حیطه نظارت رابطه معکوس وجود دارد.

✓ با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمانی افزایش می یابد و سازمان مت مرکزتر می شود.

• **رسمیت** : میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند و قوانین، رویه ها، دستورالعمل های مکتوب یا غیر مکتوب در سازمان تعریف شده است.

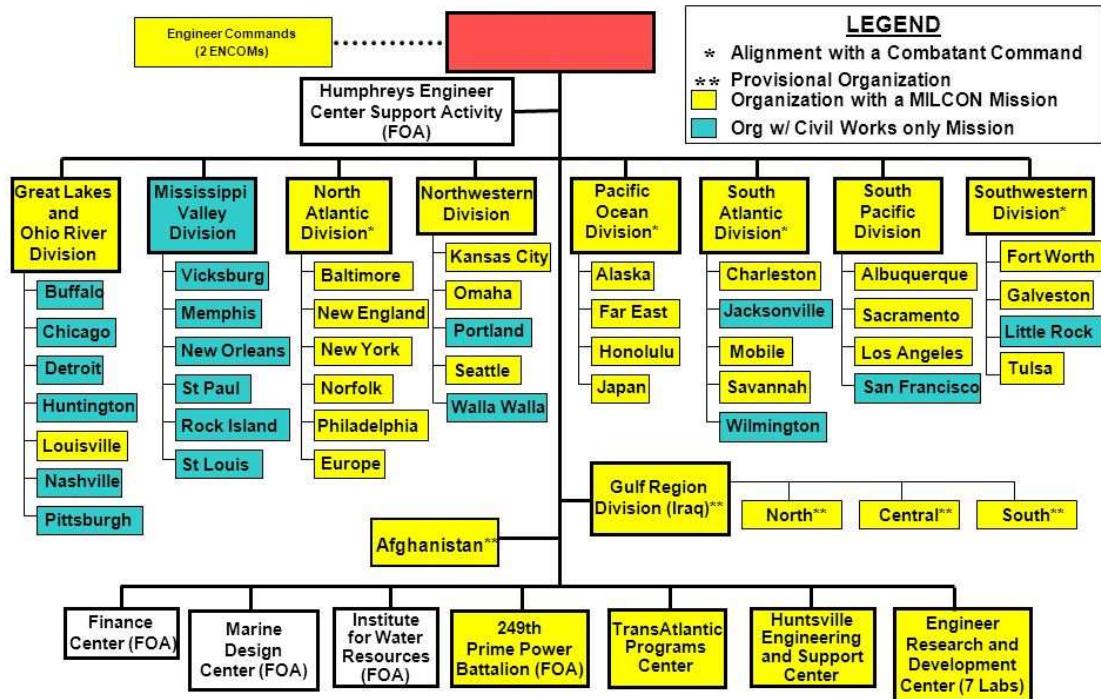
• رسمیت می تواند واضح و صریح و یا مبهم و تلویحی باشد.

• رسمیت زیاد و استاندارد نمودن فعالیت های سازمان، کاهش تغییر پذیری و افزایش هماهنگی در کار را در پی دارد.





# پیچیدگی ساختار سازمانی

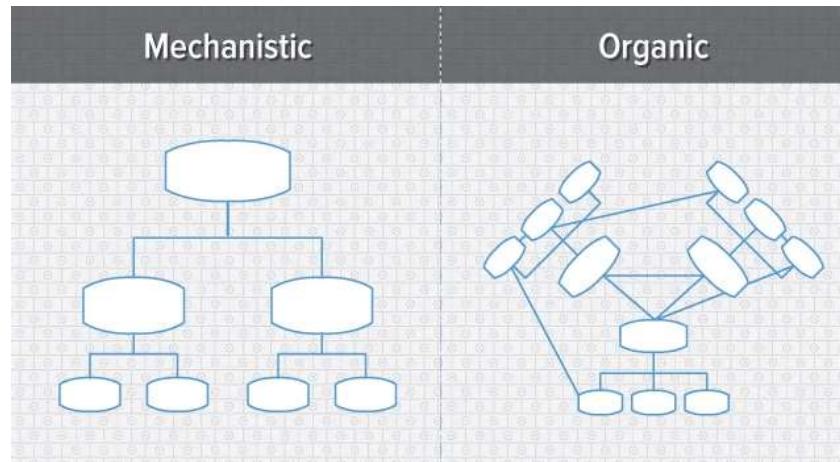
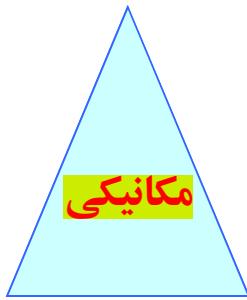


- **پیچیدگی** : به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند.

- انواع تفکیک سازمانی:

- **تفکیک افقی:** تفکیک واحدهای سازمانی بر اساس ماهیت وظایف و میزان مهارت و تخصص
- **تفکیک عمودی:** عمق و ارتفاع ساختار سازمان / تعداد سطوح سلسله مراتب سازمانی
- **تفکیک جغرافیایی:** میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و دفاتر سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی

## سازمان مکانیکی در مقابل سازمان ارگانیکی



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> روابط سخت سلسله مراتبی   | <input type="checkbox"/> همکاری (عمودی و افقی)        |
| <input type="checkbox"/> وظایف ثابت               | <input type="checkbox"/> وظایف قابل انطباق            |
| <input type="checkbox"/> رسمیت زیاد               | <input type="checkbox"/> رسمیت کم                     |
| <input type="checkbox"/> اختیار تصمیم گیری متمرکز | <input type="checkbox"/> اختیار تصمیم گیری غیر متمرکز |
| <input type="checkbox"/> ساختار بلند تر           | <input type="checkbox"/> ساختار تخت تر                |

ⓐ سازمانهای مکانیکی در محیط‌های پایدار بیشترین کارایی را دارند.

ⓐ سازمانهای ارگانیکی با نامشخص همکو ای دارند.



	<b>Professional Bureaucracy</b>  Processes and procedures are flexible, but leadership has control of quality and process.	<b>Adhocracy</b>  Flexible structure that morphs to meet needs. Decisions are devolved and coordination relies on good communication.
<b>Complex</b>	<b>Machine Bureaucracy</b>  Rigid hierarchical structure, well suited to routine tasks that need to follow set processes.	<b>Entrepreneurial Startup</b>  Centralised decision-making with flat structure that can restructure quickly and nimbly.
<b>Simple</b>	<b>Stable</b>	<b>Dynamic</b>

## Mintzberg's Organisational Types

Henry Mintzberg, *The Structuring of Organisations*  
(Pearson, 1978)



## نظام فنی اجتماعی سازمان (رابینز)

