بنام خدا

مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات فصل اول: ماهیت مدیریت استراتژیک

> بصیری دانشکده برق و کامپیوتر دانشگاه صنعتی اصفهان

مراجع

- Strategic Management CONCEPTS AND CASES, Fred R. David. THIRTEENTH EDITION
 - مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی

مديريت استراتزيك

- وظیفه اصلی مدیر، اداره کردن و رویارویی سریع با استثناهاست.
 - لارنس و کلوک
- □ مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می گردد. وظیفه استراتژیستها عبارتست از بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه در یک محیط در حال تغییر
 - فرد دیوید
- □ هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد.
 - پیتر دراکر
- ار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه ماموریت شرکت به سازمان نگاه کند.
 - **■** کار اصلی ما چیست؟...

مراحل مديريت استراتزيك

- 1. تدوین استراتژی
- 2. اجرای استراتژی
- 3. کنترل و ارزیابی استراتژی

تدوین استراتژی

- □ ماموریت سازمان
- □ شناسایی فرصت و تهدیدهای عوامل خارجی
 - □ شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان
 - □ تعیین هدفهای بلندمدت
 - □ انتخاب استراتزی

تدوین استراتژی

- □ در تدوین استراتژی با مسائل از این دست روبرو هستیم
- تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد
 - فعالیتهایی که می خواهد از آنها خارج شود
 - شيوه تخصيص منابع
- تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها
 - تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل
 - ادغام شرکت
 - و....

اجرای استراتژی

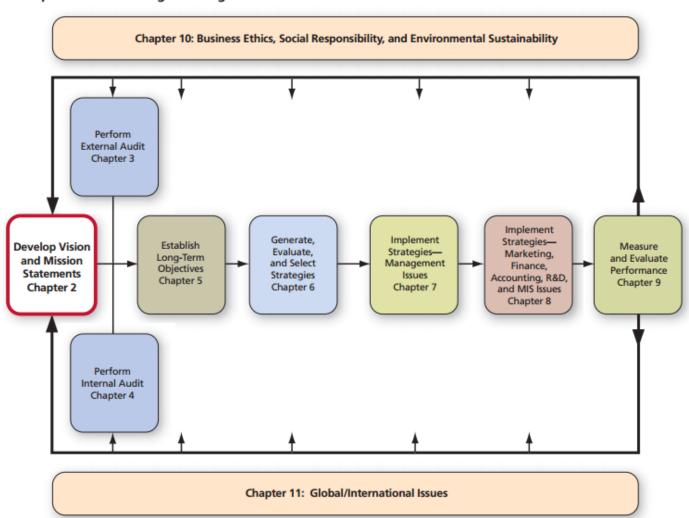
- مرحله عملی مدیریت استراتژیک
- موفقیت این مرحله وابسته به ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران سازمان است
 - دیدگاه هر بخش و واحد سازمانی باید این باشد که برای اجرای استراتژی نقش ما چیست و چگونه به بهترین نحو آن را انجام دهیم

کنترل و ارزیابی استراتژی

- استراتژیها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند.
 - موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید
 - سه فعالیت اصلی این مرحله
- رسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند
 - محاسبه و سنجش عملکردها \square
 - □ اقدامات اصلاحی

فرأيند مديريت استراتزيك

A Comprehensive Strategic-Management Model



ترکیب قضاوت شهودی (Intuition) و تجزیه و تحلیل های علمی

- مدیریت استراتژیک روشی منطقی،عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ یک سازمان است
 - تلاش می شود که با اطلاعات کمی و کیفی در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ کرد
 - با این وجود مدیریت استراتژیک یک علم محض نیست که بر اساس ۴=۲*۲ عمل نماید.
- همواره و بخصوص برای تصمیم گیری در شرایط نامطمئن باید از قضاوت شهودی در کنار تجزیه تحلیل های علمی استفاده کرد.
- آلفرد اسلون در مورد ویل دورانت: تا آنجا که من میدانم تنها بر اساس الهام گرفتن عمل مینمود. او هیچگاه برای دستیابی به حقایق نیازی به کاربرد یا استفاده از روشهای فنی نداشت. در بسیار از موارد قضاوتهایی بسیار عالی می نمود و تصمیمات ارزنده اتخاذ می کرد.
 - آلبرت اینشتین: من الهام و قضاوتهای شهودی را باور دارم. گاهی یقین پیدا می کنم که کارم درست است، ولی نمی توانم دلیلی ارائه نمایم.
- دراکر: من تنها زمانی تصمیم گیری مبتنی بر قضاوتهای شهودی را می پذیرم که تصمیم گیرنده تابع نوعی نظم و انضباط باشد

مزایای مدیریت استراتژیک

- جهت گیری آینده را مشخص می کند
 - اولویتهای آینده را مشخص می کند
- تصمیمات امروز، با توجه به پیامدهای آینده اتخاذ می شوند
- پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می نماید
- حداکثر مسائل درونی و بیرونی، تحت کنترل در آمده و حداکثر آگاهی در مسائل اعمال می گردد.
 - اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل ممکن می رساند
 - با شرایط در حال تغییر، به روش کارساز برخورد می شود
 - ا بر عملکرد گروهی و تخصصی تأکید داشته و بر آن می افزاید
 - ا زمان و منابع شرکت را به شیوه ای اثربخش تر به فرصت های شناخته شده تخصیص می دهد
 - علایق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند
 - تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را تشویق می نماید

استراتژيستها

- افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می باشند
- استراتژیستها کسانی هستند که اهداف و استراتژی ها را تدوین می کنند.
- □ عناوین شغلی مانند هیئت مدیره، مدیران میانی، مشاورین، مدیر عامل، رئیس یا مالک شرکت، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده و...
 - .سه مسئولیت استراتژیستها عبارتند از:
 - 1. ایجاد یک بستر برای تغییر
 - 2. ایجاد تعهد و احساس مالکیت
 - 3. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

۲

واژه های کلیدی در مدیریت استراتژیک مأموریت (Mission)

ماموریت، فلسفه وجودی هر شرکتی را بروشنی بیان می کند و سندی است که یک سازمان را از سازمانهای مشابه متمایز می سازد و مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید. نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود.

Mission statements are "enduring statements of purpose that distinguish one business from other similar firms. A mission statement identifies the scope of a firm's operations inproduct and market terms." It addresses the basic question that faces all strategists: "What is our business?" A clear mission statement describes the values and priorities of an organization. Developing a mission statement compels strategists to think about the nature and scope of present operations and to assess the potential attractiveness of future markets and activities. A mission statement broadly charts the future direction of an organization. A mission statement is a constant reminder to its employees of why the organization exists and what the founders envisioned when they put their fame and fortune at risk to breathe life into their dreams.

بیانیه مأموریت دانشگاه تهران

دانشگاه تهران بعنوان نماد آموزش عالی کشور، دانشگاهی جامع و بینالمللی بوده که در حوزههای آموزش، پژوهش و فناوری در سطح ملی و بینالمللی فعالیت دارد و قلمرو همه علوم از جمله علوم انسانی، علوم اجتماعی و رفتاری، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی، هنر و معماری و علوم نوین را در اولویت برنامههای خود قرار داده است و با بهرهگیری از آموزشهای دین مبین اسلام و ارزشهای بنیادین انقلاب اسلامی و با بهرهمندی از اساتید، اندیشمندان، فرهیختگان و کارکنان مومن، شایسته و متدین تولیدکننده نظریههای علمی و تأمینکننده نیازهای فکری و علمی جامعه اسلامی میباشد.

این دانشگاه ضمن حفظ کرامت علم و عالمان با برقراری عدالت، اقدام به ایجاد فرصتهای برابر جهت شکوفائی و پرورش استعدادهای علمی و فنی کشور نموده و درصدد است، اولین دانشگاه جامع نمونه در جهان اسلام باشد.

از طرفی با تربیت انسانهای مومن، فرهیخته و دارای توان علمی بالا؛ تولید علم، نوآوری و فناوریهای نوین را برای رسیدن به سربلندی و موفقیت هرچه بیشتر ایران اسلامی و جهان اسلام در زمان حال و آینده برنامهریزی میکند.

همچنین با مرزشکنی علمی و تعامل با دانشگاهها و اندیشمندان سایر ملل دنیا علیالخصوص دانشگاهها و اندیشمندان جهان اسلام در زمینهٔ نظریههای جدید، پژوهشهای بنیادین، فناوری و نوآوری علمی و کاربردی اهتمام ویژهای داشته و جهت موفقیت بیشتر، خود را به حرکت و گذر از مرزهای دانش و رقابتهای علمی در جهت توسعه علوم و تکنولوژیهای همسو با اصول و ارزشهای اسلامی ملزم میداند.

این دانشگاه ضمن همکاری همه جانبه با سایر دانشگاه ها در سطح ملی و بینالمللی، دانشگاه را محیط پرورش اندیشمندان، محققین و متخصصین و مکانی برای همکاری، همافزائی و اشاعه فکرهای نوین برای اعتلای زندگی فردی و اجتماعی در فضای مناسب آزاد اندیشی فکری و نقدیذیری علمی بر اساس اصول و مبانی دین مبین اسلام میداند.

در ضمن، دانشگاه تهران با تعامل با مجموعه اجرائی کشور، تأمینکننده نیروهای مومن و متخصص در عرصههای علمی، فنی، اقتصادی و اجتماعی بوده و با انجام پژوهشها و تحقیقات بنیادی، تأمین نیازهای علمی و کاربردی جامعه در تمامی سطوح را از وظائف خود میشمارد.

м

■ Here is an example of a mission statement for Barnes & Noble:

Our mission is to operate the best specialty retail business in America, regardless of the product we sell. Because the product we sell is books, our aspirations must be consistent with the promise and the ideals of the volumes which line our shelves. To say that our mission exists independent of the product we sell is to demean the importance and the distinction of being booksellers. As booksellers we are determined to be the very best in our business, regardless of the size, pedigree, or inclinations of our competitors. We will continue to bring our industry nuances of style and approaches to bookselling which are consistent with our evolving aspirations. Above all, we expect to be a credit to the communities we serve, a valuable resource to our customers, and a place where our dedicated booksellers can grow and prosper. Toward this end we will not only listen to our customers and booksellers but embrace the idea that the Company is at their service.

(www.missionstatements.com)



چشم انداز (vision)

- Many organizations today develop a vision statement that answers the question "What do we want to become?"
- Developing a vision statement is often considered the first step in strategic planning, preceding even development of a mission statement. Many vision statements are a single sentence.
 - □ For example, the vision statement of Stokes Eye Clinic in Florence, South Carolina, is "Our vision is to take care of your vision."

بیانیه چشمانداز ٔ دانشگاه تهران در افق ۱۴۰۴

"دانشگاه تهران در افق۱٤٠٤، دانشگاهی جامع، دارای جایگاه ممتاز در خلق علم و فناوری بوده کـه از نظر علمـی، در سطح ملـی و منطقـهای مرزشکن و تربیت کننده انسان هایی مؤمن، فرهیخته، آزاداندیش و کارآفرین می باشد. این دانشگاه؛ پیشرو در توسعه مفاهیم الهام بخش علمی و پـژوهشهای بنیادی و ارتقاءدهنده تحقیقات توسعهای و کاربردی علم و فناوری بوده و همچنین از ظرفیت جهانی توانمندسازی فارغالتحصیلان و بنگاههای دانش بنیان برای شکل دهی به الگوی دانش بنیان توسعه ملی، مبتنی بر مكتب اسلام برخوردار است".

نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)

- هر سازمانی با بررسی و تجزیه و تحلیل درونی، پی به نقاط قوت و ضعف خود می برد. تعیین نقاط ضعف و قوت از جمله کارهای قابل کنترل سازمان است که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.
 - معمولا نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با وضع رقبا تعیین می کنند.
 - می توان نسبتهای (شاخص) مهم شرکت را محاسبه کرد.
 - این شاخصها را با صنعت و دوره های گذشته مقایسه کرد.
 - مثال نقطه قوت:
 - □ فقدان بدهی، کارکنان متعهد
 - مثال نقطه ضعف
 - پروسه تصمیم گیری پیچیده، محدوده محصولات کم، تلفات زیاد مواد خام \Box

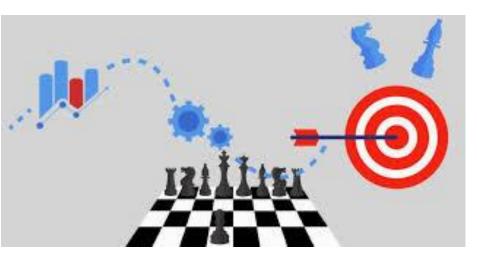


اهداف بلند مدت

- اهداف بلند مدت بیانگر آن چیزی است که سازمان قصد دارد در یک مقطع زمانی خاص در آینده به آنها دست یابد و یا به آن تبدیل شود.
- می توان هدفهای بلندمدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین ماموریت خود به دست آورد، تعریف کرد.
 - دوره بلندمدت یعنی بیشتر از یکسال
 - چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن هستند.
 - اهداف بلندمدت شركت برق مينسوتا:
- □ بازده حقوق صاحبان سهام را در بخش مصرف برق به ۱۳٪ برسانیم. در بخش منابع آبی این نسبت را به ۱۴٪ و در سایر فعالیتهایی که شرکت به صورت فعالیتهای پشتیبان انجام می دهد آن را به ۱۵٪ برسانیم. شرکت می کوشد نرخ رشد سود سهم سالانه را ۵٪ نگهدارد.

استراتژی

استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلندمدت خود دست یابد. استراتژیهای شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیتها، خرید شرکتهای دیگر، تولید و عرضه محصول، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکتهای خصوصی باشند.



هدف های سالانه

- هدفهای کوتاه مدتی اندکه شرکت برای رسیدن به هدفهای بلندمدت باید به آنها دست یابد.
 - باید قابل سنجش، واقعی، سازگار با سایر اهداف و اولویت بندی شده باشند.
 - باید بر حسب کل شرکت، بخشها، و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند.
 - با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از هدفهای سالانه وجود داشته باشد.
- از منظر اجرای استراتژی ها، هدفهای سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی ها، هدف های بلند مدت از اهمیت بالایی برخوردارند.

فرصتها و تهدیدها(عوامل خارجی)

- رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی هستند که می توانند به میزان زیادی درآینده به سازمان نفع یا ضرر برسانند.
 - به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند.
 - مثال
 - □ انقلاب در رایانه ها
 - 🗆 تصویب یک قانون
 - 🗆 عرضه محصول جدید رقیب
 - 🗆 فاجعه ملی
 - 🗆 كرونا!
 - 🗆 كاهش ارزش واحد پول

