برنامه ریزی استراتژیک
چیستی، مراحل و روش‌ها

انواع برنامه‌ریزی

وسعت	زمان	عمق	تناوب
استراتژیک (Strategic)	بلندمدّت (Long Term)	کلی یا جهت دار (Directional)	یک‌بار مصرف (Single Use)
عملیّاتی (Operational)	کوتاه مدّت (Short Term)	تفصیلی یا خاص (Specific)	جاری (Standing)

انواع برنامه براساس سطوح سازمانی

استراتژیک (Strategic)

عبارت‌است‌از، تعیین اهداف بلندمدّت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به *عوامل محیطی* و با درنظر گرفتن آینده سازمان

تاکتیکی (Tactical)

عبارت‌است‌از، اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدّت برای حداکثر بهره‌وری از منابع موجود باتوجه به تحوّلات محیط. دراین نوع برنامه‌ریزی *وسایل (Means)* لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می‌شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می‌گردد

در این حالت تلاش جهت حصول به *بهترین نتایج است (اثربخشی)*

عملیاتی (Operational)

عبارت‌است‌از، تعیین عملیات (فعّالیّت‌های) لازم جهت نیل‌به اهداف استراتژیک، ازطریق وسایل (تاکتیک‌های) تعیین‌شده

در این حالت تلاش جهت *بهتر انجام دادن کارها* می‌باشد *(کارآیی)*

انواع برنامه ریزی

- **برنامه ریزی جامع**

این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان را مشخص می سازد.

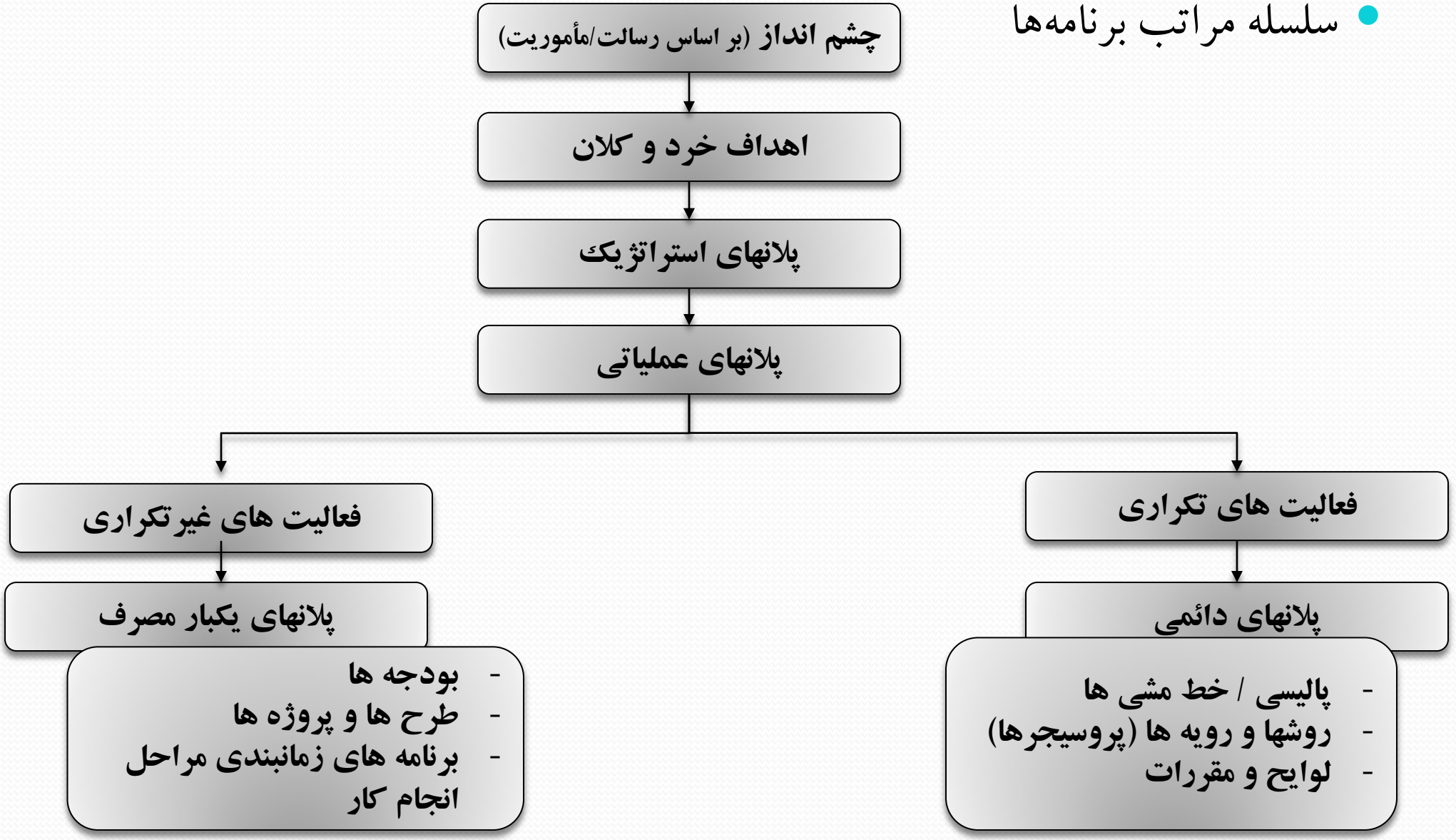
- **برنامه ریزی عملیاتی**

برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.

هر برنامه جامع جهت تحقق نیازمند برنامه عملیاتی است. ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را **برنامه ریزی تلفیقی** می گویند.

انواع برنامه

- سلسله مراتب برنامه‌ها



ارتباط برنامه جامع و عملیاتی

- برنامه ریزی جامع تابع ارزشها، ایدئولوژی، سیاستها و استراتژی های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاست مداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می گردد

- برنامه ریزی جامع در پی حل مسایل اساسی، رشد و توسعه سازمان است. و برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدفهای مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی، تنها متوجه بهترین کارآیی در خدمت یا تولید است.

- برنامه ریزی جامع متوجه منافعی است که احتمالا در آینده نصیب سازمان خواهد شد. و برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی و در معرض دید و یقین است.

برنامه‌ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

تعریف: عبارت است از تهیهٔ برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت‌های درونی با شرایط ویژهٔ محیطی و ارزیابی قابلیت‌های درونی یا تعیین قدم‌های لازم جهت پیش‌بینی نقطهٔ تعادل (*Equilibrium*) سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید

به‌عبارتی دیگر:

- کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می‌شود

در واقع روش سیستماتیکی است که فرایند مدیریت استراتژیک را تأئید و پشتیبانی می‌کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه (*Plan*) به اقدام (*Action*) را ندارد و به‌تنهایی، سبب ایجاد شکاف میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می‌شود

اضافه شدن جنبه‌های سازمانی کارآفرینانه و رهبری به برنامه‌ریزی استراتژیک همان مدیریت استراتژیک می‌باشد

برنامه ریزی استراتژیک

تعریف استراتژی:

برنامه، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک:

- تلاش منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی که شکل دهنده فعالیت آتی و بلند مدت سازمان می باشد.

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

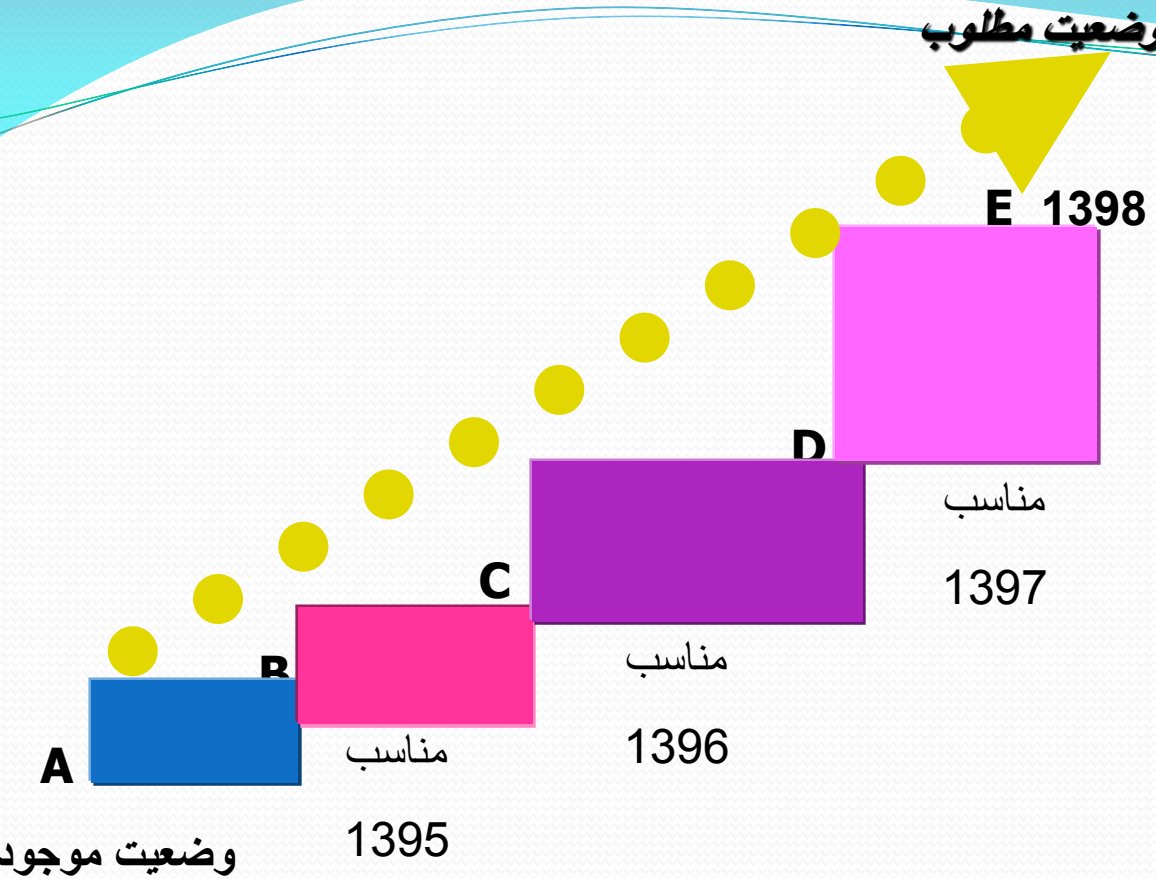
- به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
- آینده‌نگر است
- نوعی برنامهٔ بلندمدّت است
- مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد
- زمینهٔ اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند
- موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود
- به‌علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به‌اهداف بیشتر است
- بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد

❶ چه باید بکنیم؟ ← ***اهداف***

❷ چگونه باید انجام دهیم؟ ← ***استراتژی***

برنامه استراتژیک

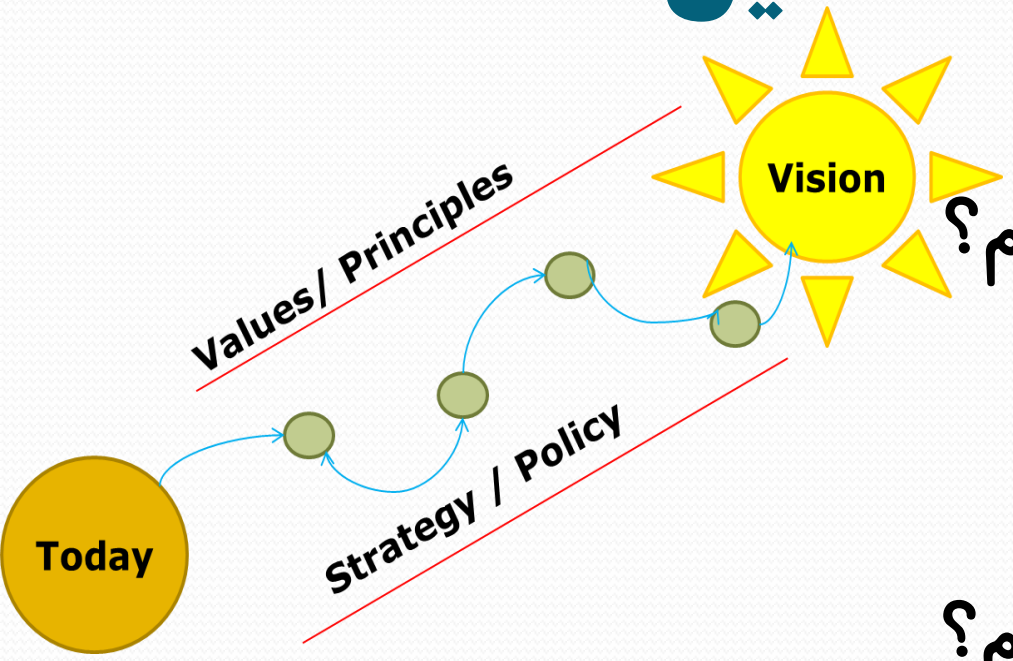


- در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت‌های سازمان در دراز مدت تعیین می گردد.
  - این نوع برنامه ریزی:
    - جامعیت داشته،
    - در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد،
    - چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی عملیاتی ترسیم می‌نماید،
    - دارای دید درازمدت است و
    - در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

فواید برنامه استراتژیک

- جهت گیری آینده را مشخص کند
- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای موثر تدوین نماید
- اولویت ها را مشخص کند
- تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ نماید
- پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد
- در زمینه های تحت کنترل سازمان، حداکثر بصیرت را اعمال کند
- با توجه به تمامی سطوح و کنش ها تصمیم گیری کند
- مسایل عمده سازمانی را حل کند
- عملکرد سازمانی را بهبود بخشد
- با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند، به روش کارساز برخورد کند.

برنامه ریزی استراتژیک پاسخی است برای سوالات ذیل:

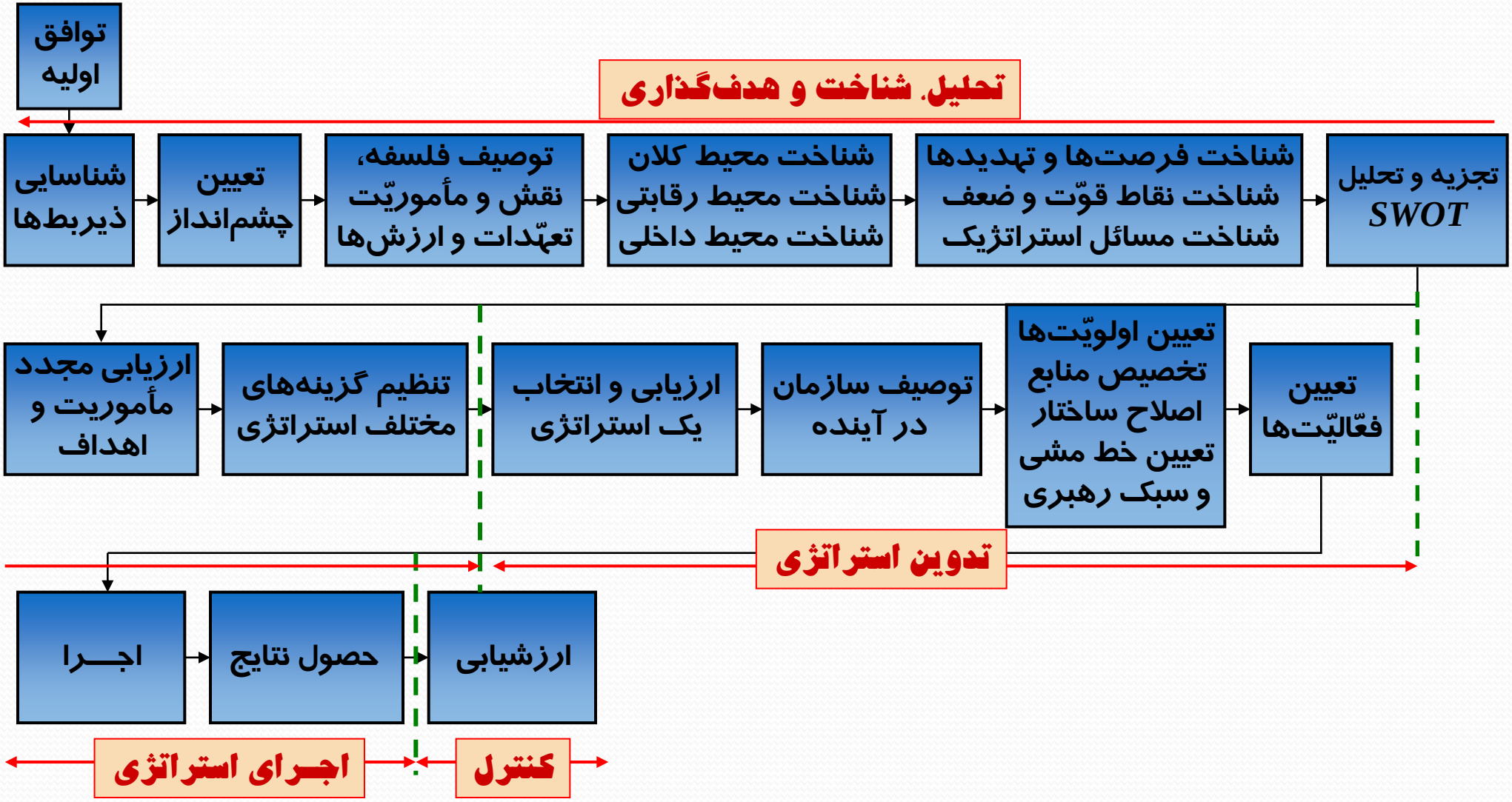


- که هستیم؟
- ما در حال حاضر در کجا هستیم؟
- محیط سازمان ما چگونه است؟
- می خواهیم در کجا باشیم؟
- چگونه می توانیم به آنجا برسیم؟
- پیشرفت خود را چگونه می توانیم پایش و اندازه گیری کنیم؟

مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

I. تحلیل، شناخت و هدف‌گذاری *(Goal Setting)*
II. تدوین استراتژی *(Strategy Formulation)*
III. اجرای استراتژی *(Strategy Implementation)*
IV. ارزشیابی و کنترل *(Evaluation & Control)*

فرآیند مدیریّت استراتژیک



چرا برنامه ریزی استراتژیک ؟

1 – تغییر شرایط درونی سازمانها
2 – تغییر شرایط برونی سازمانها
3 – انکشاف تکنالوژی
4 – انکشاف علوم جدید
5 – بسط سیستم ارتباطات و اطلاعات
6 – ایجاد نیازهای جدید

برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی استراتژیک ، آماده سازی سازمان برای پاسخگوئی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد.
  - بناء، پلان استراتژیک پویا و داینامیک می باشد!!!

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

مأموریت / رسالت

- رسالت(Mission) که در برخی از منابع از آن به عنوان ماموریت نیز تعبیر می شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تعیین و تصریح رسالت گام مهمی در شروع برنامه ریزی استراتژیک است و در واقع شالوده ای است که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک روی آن بنا می گردند.

- به عبارت دیگر رسالت پاسخ سوالات جایگاه سازمان در جامعه چیست؟ یا سازمان به وجود آمده است تا چه فعالیتی را انجام دهد؟ و چه منظوری و مقصودی از ایجاد شدن را دنبال می نماید؟ می باشد.

محورهای تبیین ماموریت سازمان:

- **فلسفه**: سازمان چرا ایجاد شده؟
- **محصول/خدمت**: سازمان به چه کاری مشغول است؟
- **مشتری**: چه کسانی از محصولات وخدمات سازمات استفاده می کنند؟
- **بازار** : حوزه فعالیت سازمان کجاست و درچه میدانی رقابت می کند؟
- **تکنالوژی**: نوع وسطح تکنولوژی مورد استفاده سازمان کدامست؟
- **تمایز** : سازمان نسبت به رقبای خود چه مزیتی برای رقابت دارد؟

تدوین دیدگاه سازمان

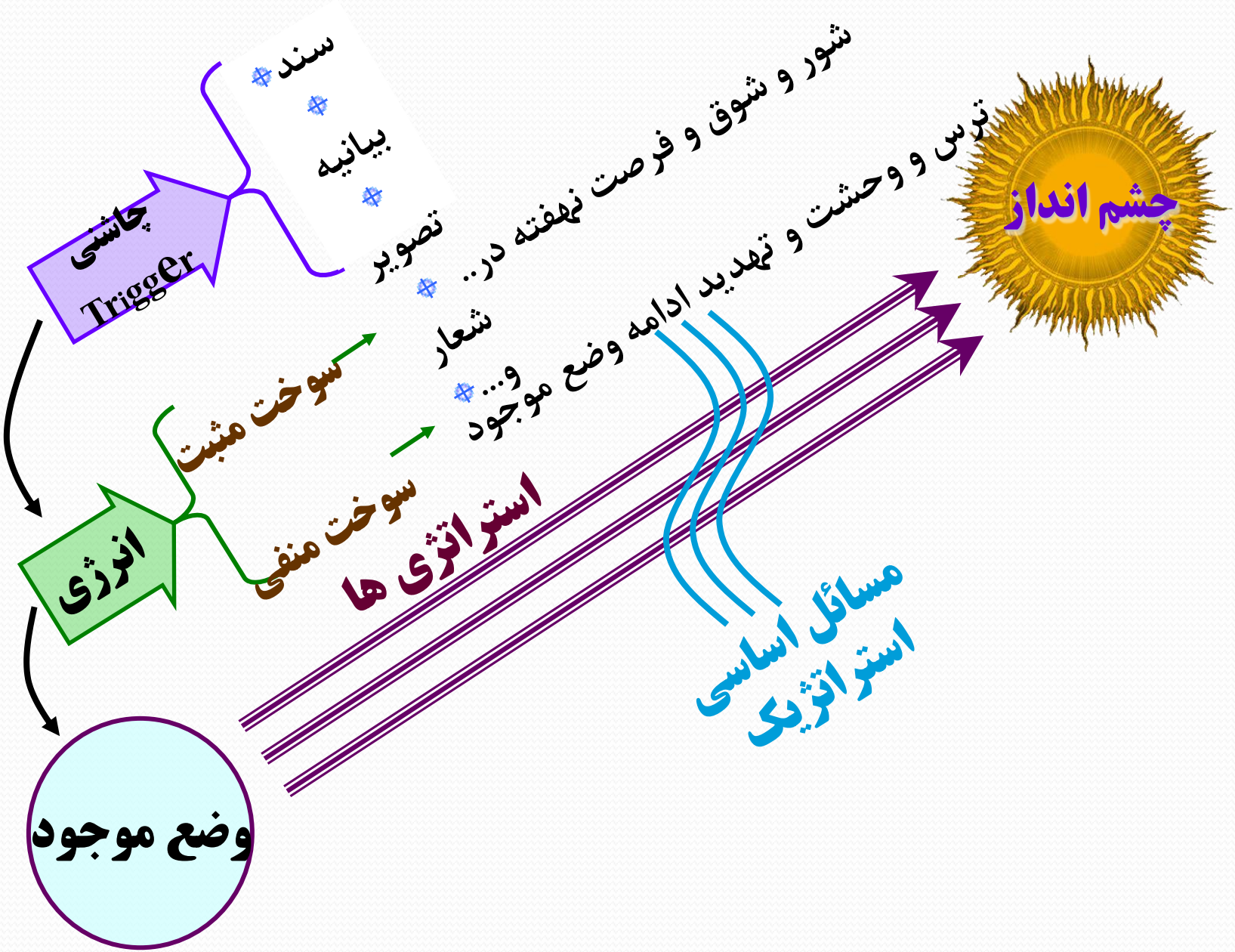
- ✓بیانیه دیدگاه سازمان به توصیف وضعیتی می پردازد که سازمان می خواهد درآینده آن گونه باشد و بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید.
- ✓در حقیقت چشم انداز به این سوال پاسخ می دهد که: ما می خواهیم کجا باشیم؟
- ✓دیدگاه جنبه الهام بخشی دارد، نوعی قول و آرزو برای آینده است، چالشی است و در آینده طولانی مدت قرار است تحقق یابد.

Vision Statement

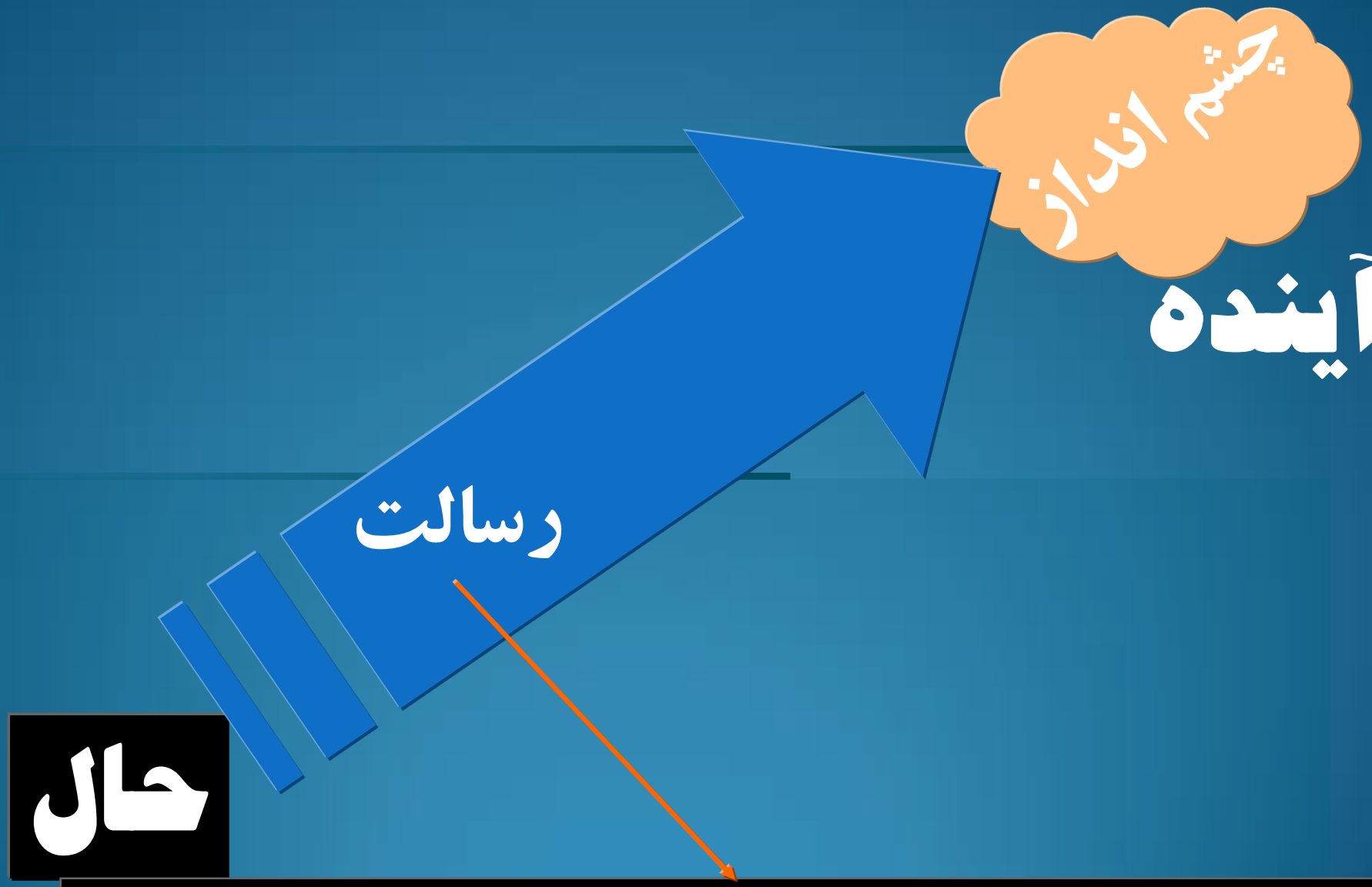
- **Definition of Vision**
  "An image of the future we seek to create."

- A *vision statement* describes in graphic terms where the goal-setters want to see themselves in the future.

دیدگاه عبارتست از آینده ای واقع گرایانه ، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان



رابطه رسالت و دیدگاه



فلسفه وجودی و فعالیت اساسی سازمان چیست؟

ابعاد مختلف بیانیه دیدگاه سازمان

- سازمان در آینده دنبال چه چیزی خواهد بود و چه تصمیماتی در این مورد دارد؟
- آیا این سازمان به تمام کار یا فعالیت کنونی خود ادامه می دهد یا وارد زمینه های کاری جدیدی می شود؟
- می‌خواهید این سازمان درآینده (تا ۵ سال آینده) به چه جایگاهی دست‌یابد؟ (جایگاه مطلوب) بزرگترین فرصت برای سازمان در آینده چه خواهد بود؟
- می‌خواهید این سازمان در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر ارکان داخلی سازمان (نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سازمانها وتکنولوژی، عملکردوتوان پاسخ گویی به ذینفعان داخلی)باشد؟
- می خواهید این سازمان در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر موقعیت خارجی سازمان(در مقایسه با موسسات همتا، همکاری‌های استراتژیک، عملکرد وتوان پاسخ گویی به ذینفعان خارجی) باشد؟

معیارهای مطلوبیت بیانیه دیدگاه سازمان

- مختصر و قابل سپردن به ذهن باشد.
- قدرت الهام بخشی و ایجاد چالش داشته باشد.
- تعریف یک وضعیت ایده آل و آرمانی باشد.
- برای کارکنان، مراجعین و گروههای ذینفع قابل قبول باشد.
- واقع گرایانه و دست یافتنی باشد.
- توصیفی از سطح خدمات در آینده باشد.
- موضوعیت خود را زود از دست نداده و کهنه نشود.

دیدگاه (مثال)

- ارتقاء جایگاه دانشکدۀ ژورنالیزم و ارتباطات جمعی به عنوان دانشکدۀ برتر در میان دانشکدۀهای ژورنالیزم دانشگاه ها در سطح افغانستان تا سال ۱۳۹۹ خورشیدی

ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان

- ارزشهای یک سازمان عبارتست از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمرد و یا نسبت به آنها حساس است و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است، می‌باشد.

- ارزشها بیانگر بایدها و نبایدها در یک سازمان است و تعیین کننده رفتارهای افراد در سازمان می باشند.
- ارزشها و اصول بنیادی سازمان معیاری برای قضاوت در مورد اینکه چه چیزی خوب است و چه چیزی بد است فراهم می آورد.

اجزای بیانیه ارزش های سازمان

- چه باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی بنیادی در حال حاضر بر این سازمان حاکم است؟
- این سازمان برای موفقیت ودستیابی به چشم انداز خود چه ارزش‌هایی را باید در سازمان خود اشاعه دهد؟
- این سازمان در خصوص موازین اخلاقی از چه ارزش‌هایی باید پیروی نماید؟
  - **مردم:** نحوه رفتار با مردم و جمعیت تحت پوشش سازمان
  - **فرآیندها**: نحوه اداره سازمان، چگونگی تصمیم گیریها و خدمات ارایه شده
  - **عملکرد سازمان**: انتظارات مربوط به مسئولیت سازمان در ارائه خدمات و کیفیت خدمات ارائه شده

ارزش های محوری و کلیدی (مثال)

- احترام به تنوع و کثرت گرایی فرهنگیارج گذاری و پایبندی به اخلاق، اصول و ارزشها
- پاسداری از آزادی اندیشه (بیان و قلم)
- پایبندی به ارزش های فرهنگی، دینی و ملی
- مردم‌گرایی در عمل
- درستکاری، راستگویی، شفافیت و مسوولیت پذیری در رفتار اجتماعی
- تعهد به ارزش های انسانی و پاسخگو بودن به جامعه
- رفتار نیکوی توام با عدالت، انصاف و بدون تبعیض با همه اقشار مردم

هدف گذاری Goal Setting

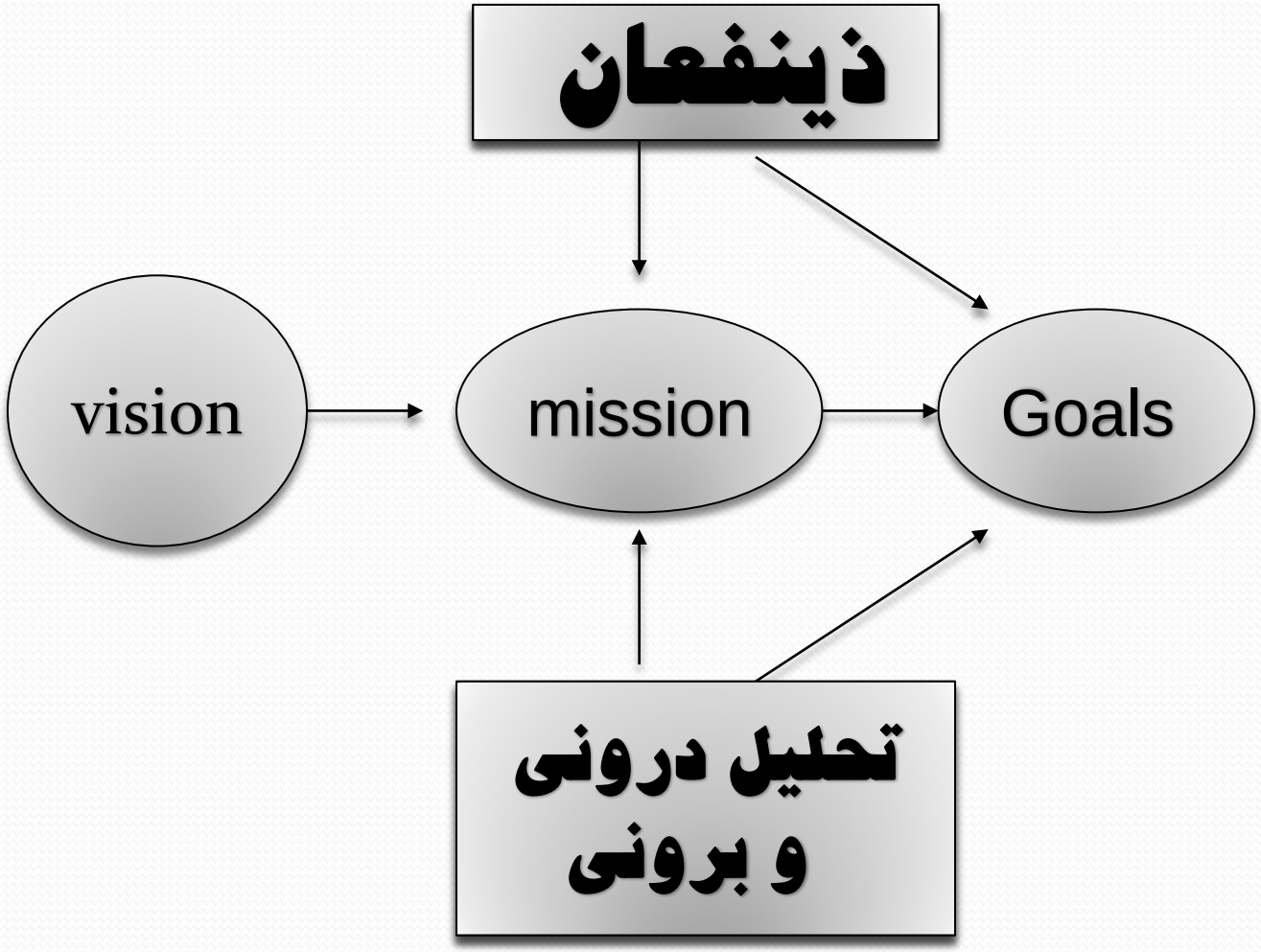
هدف گذاری یعنی :

تبدیل ماموریت و یا اولویت های استراتژیک به اهداف کلان و خرد مشخص (نتایج مورد انتظار)

به عبارت دیگر

عبارتست از ترجمان ماموریت/اولویت های استراتژیک به اهداف و مقاصد قابل اندازه گیری

پروسه تعیین اهداف



معیارهای مطلوبیت اهداف سازمان

- اهداف سازمان با چشم انداز سازمان، رسالت و ارزش های حاکم بر سازمان همخوانی داشته باشد.
- اجرای اهداف سازمان موجب اجرا یا کمک به اجرای رسالت و برنامه های سازمان شود.
- اهداف سازمان بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و در پاسخ به موضوع های استراتژیک حاصل شده باشد.
- نیل به اهداف سازمان مستلزم صرف زمان نسبتا" طولانی باشد.
- اهداف سازمان بایستی بیانگر شکافی باشند که بین وضعیت فعلی و سطح مطلوب خدمات در آینده وجود دارد.
- اهداف قابل سنجش بوده، ولی کلی تر از مقاصد باشند.
- اهداف سازمان در راستای عملکردهای کلیدی و مهم سازمان باشند.
- اهداف معمولا" دارای چالش هستند. این چالش ها بایستی واقع بینانه و قابل انجام و دست یافتنی باشند.

انواع اهداف

- اهداف کلان (goal)
- اهداف اختصاصی (objective)

ارزیابی اهداف کلی

۱- آیا واضح و قابل درک می باشند ؟

۲- آیا به حد کافی کلی می باشند ؟

۳- آیا به حد کافی اختصاصی و قابل سنجش می باشند ؟

۴- آیا با عوامل حیاتی موفقیت ، رسالت و دورنمای سازمان مرتبط می باشند ؟

۵- آیا سازمان شمول می باشند ؟

۶- آیا مشکل و مهیج ولی دست یافتنی میباشند ؟

ویژگیهای اهداف خاص SMART

I. اختصاصی و ویژه باشندو به طور عینی بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق بیفتد (Specific)

II. قابل اندازه گیری باشند(Measurable)

III. دست‌یافتنی باشند(Attainable)

IV. مرتبط با هدف کلی باشند(Relevant)

V. دارای زمان مشخص باشند(Time-bounded)

ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی

- استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پافراتر گذارد و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار رو به رو شود.

استراتژی

- ابزاری است که سازمان میتواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.

  - (طرح واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط میسازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل میشود)

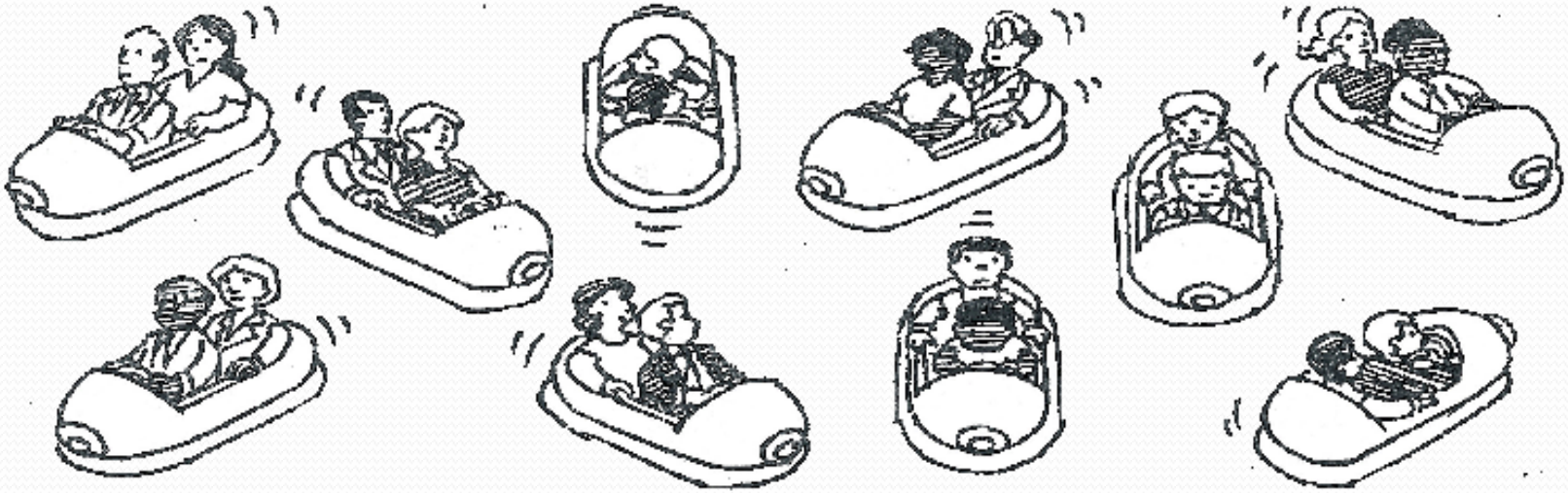
انتخاب استراژی (مثال فولکس واگن)

	قوت ها (S):	ضعف ها (W):
	✓قوت تحقيق وتوسعه وطراحي ✓گستردگي شبكه فروش ✓قابليتهاي توليدي بالا	✓وابستگي به محصول خاص ✓افزايش هزينه ها در آلمان ✓نبود سابقه كار با كارگران آمريكايي
فرصت ها (O):	استراتژي SO :	استراتژي WO :
✓افزايش شديد تقاضا ✓بازارهاي وسيع در امريكا ✓هزينه هاي توليد كمتر در امريكا	•ايجاد تنوع در خط توليد •ايجاد خط توليد بر اساس قابليتهاي تحقيق و توسعه و طراحي •توليد موتور براي كرايسلر	•ايجاد خودرو براي اقشار مختلف جامعه •ايجاد خط توليد در امريكا براي فرار از هزينه هاي سنگين در آلمان
تهديدها (T):	استراتژي ST :	استراتژي WT :
✓تغيير نرخ ارز ✓افزايش تعداد رقبا و شرايط رقابتي ✓مسائل زيست محيطي	•كاهش اثر نرخ تغيير ارز با ايجاد كارخانه در آمريكا •رقابت بر پايه طراحي محصولات برتر •ايجاد موتور با مصرف كم	•كاهش خطر رقبا با ايجاد خط توليد انعطاف پذير •تلاش براي ايجاد اتحاد با كرايسلر •صرفنظر از حضور در بازار آمريكا

142

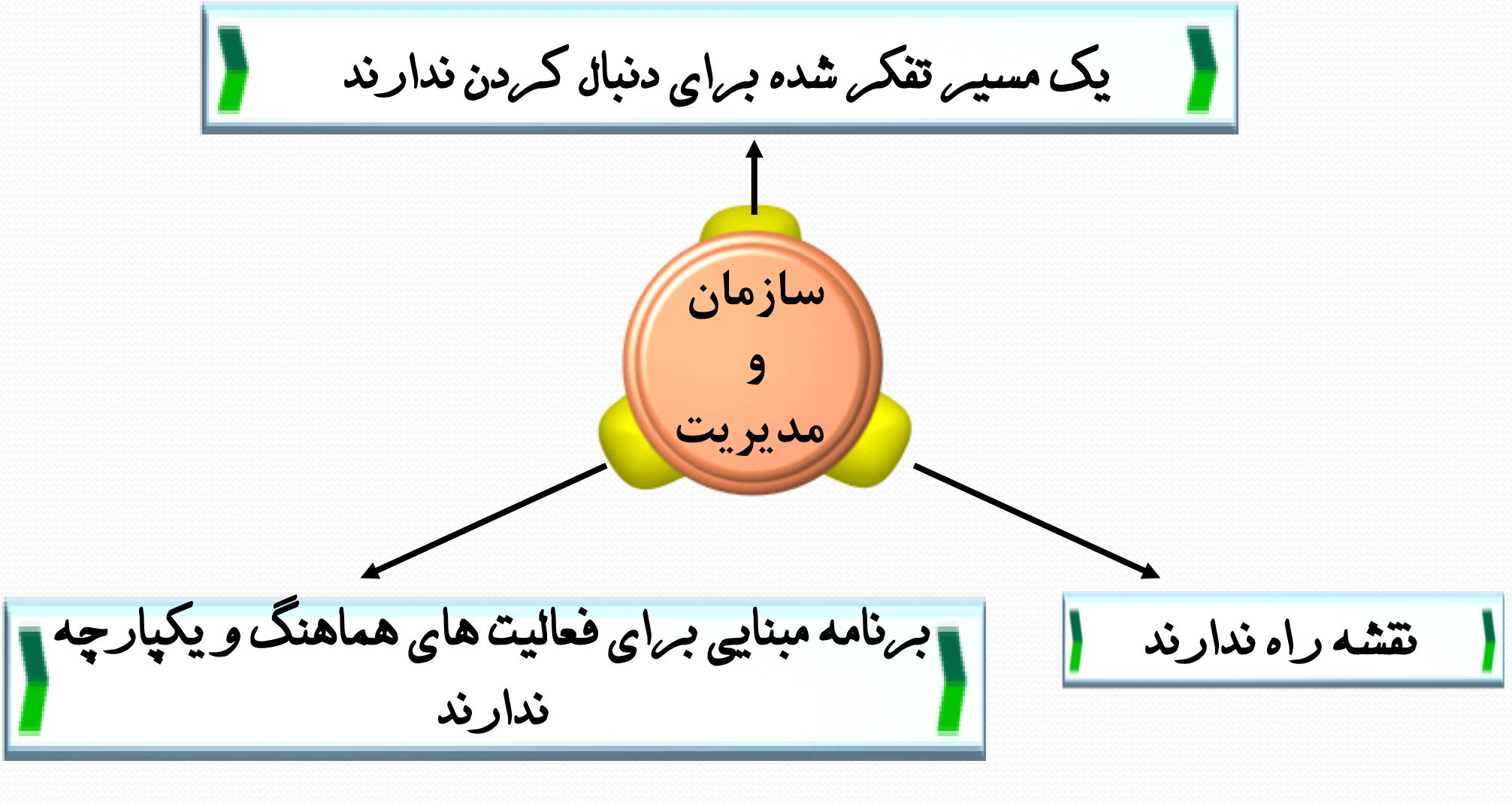
نقش و ضرورت استراتژی

سازمان بدون هدف و ارزش های روشن



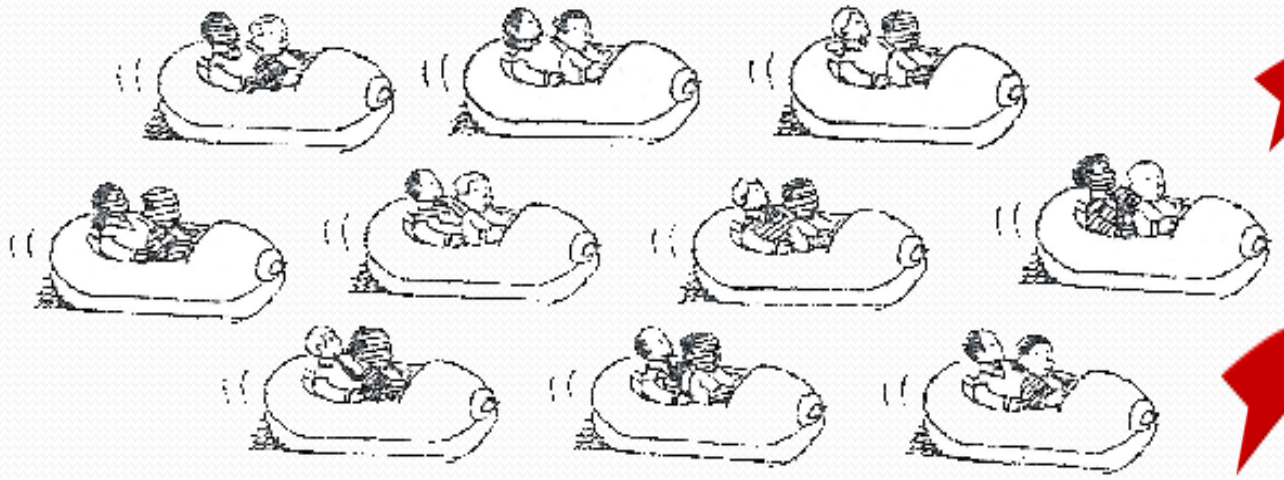
تیم ها یا گروه هایی که درون یک سازمان راههای خودشان را طی می کنند

بدون داشتن یک استراتژی



نقش و ضرورت استراتژی

سازمان با هدف و ارزش های روشن شده



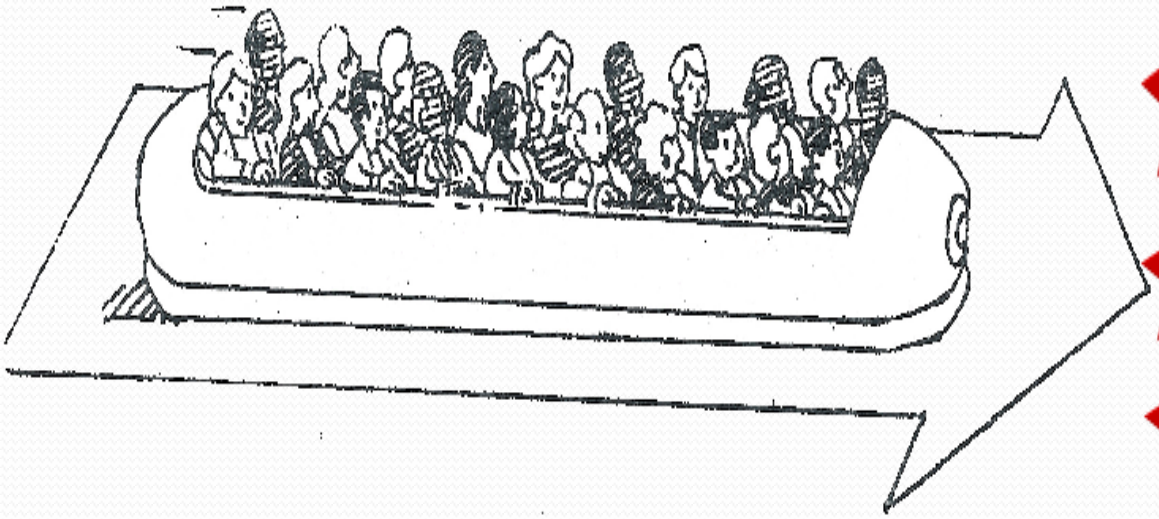
هدف نهایی

آرمان /منشور مشترک

تیم ها یا گروه ها بدلیل وجود هدف نهایی وآرمان مشترک در یک راستا قرار گرفته اند

نقش و ضرورت استراتژی

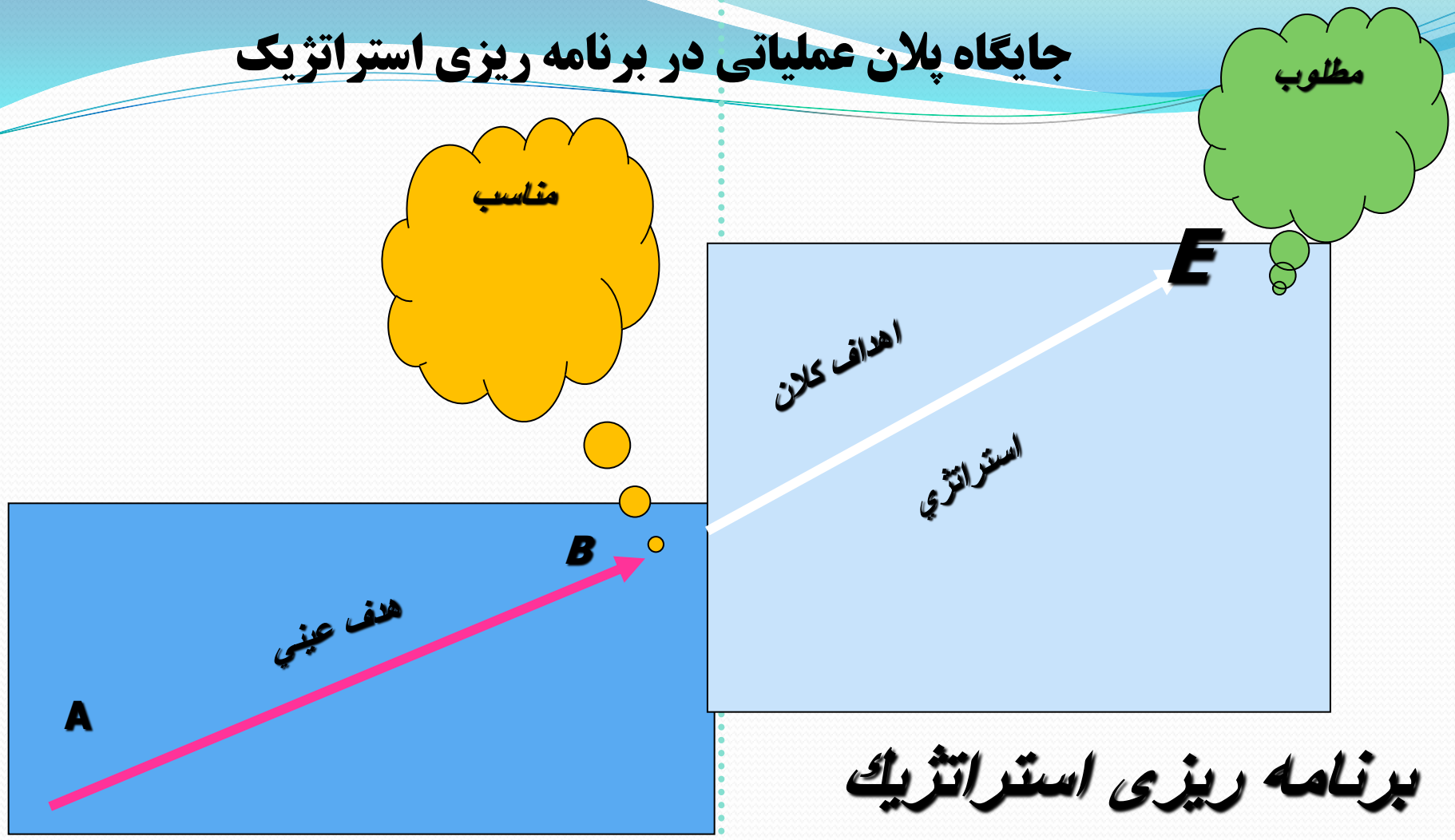
سازمان دارای استراتژی مشخص



- هدف نهایی
- آرمان /منشور مشترک
- اولویت های مشخص
- برنامه مدون

تیم ها یا گروه های متحد شده در یک سیستم عمومی برای پیشرفت

جايگاه پلان عملياتی در برنامه ريزی استراتژيک



برنامه ريزی استراتژيك

- ✓ بلند مدت
- ✓ تفصيلي
- ✓ جاري
- ✓ تأكيد بر مثمريت

برنامه ريزی عملياتی

- ✓ كوتاه مدت
- ✓ كلي
- ✓ يك‌بارمصرف
- ✓ تأكيد بر موثريت

شرط تحقق برنامة استراتژيك، وجود برنامة عملياتي مي‌باشد.

پایان

با تشکر از حوصله مندی شما