**بسم الله الرحمن الرحیم**

**مروری بر انجام برنامه­ریزی استراتژیک**

**تهیه و تنظیم: محمد آرام خالصی کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی**

**تابستان 1390**

فهرست مطالب: صفحات

مقدمه.......................................................................................3

چارچوب نظری برنامه­ریزی.........................................................................4

مفاهیم وا صطلاحات برنامه­ریزی استراتژیک..............................................................7

تکنیک­های تحلیل وضع موجود........................................................................13

تدوین استراتژی................................................................................13

مدل­های مختلف انتخاب استراتژی....................................................................15

مدل­های برنامه­ریزی استراتژیک....................................................................17

طبقه­بندی شاخص­های مختلف سنجش عملکرد برنامه­های سازمان....................................................19

منابع .....................................................................................21

**مقدمه**

آثار به جا مانده از زندگی بشر اولیه طی صد­ها هزار سال پیش نشان می­دهد که در هر زمانی، برنامه­ریزی به نوعی صورت می­پذیرفته است. از بدوی ترین و ساده­ترین فعالیات­های گروهی بشر در رفع نیازهای خود(نظیر شکار یا خوشه چینی) تا جدیدترین و پیچیده­ترین فعالیت­های اقتصادی، اجتماعی و صنعتی عموما نیاز به برنامه­ریزی را به ثبوت رسانید.

دانش برنامه­ریزی نوین که از نظر فلسفی از مکتب سوسیالیستی ناشی گردیده، طی نیم قرن اخیر به لحاظ پیچیده­تر شدن و گسترش سازمان­ها ، در بیشتر جوامع بشری مورد بهره­برداری قرار گرفته است. امروزه سرنوشت و آینده تمام ملت­ها و سازمان­ها بستگی تام به توانایی رهبران و مدیران آنها در برنامه­ریزی و اجرای موفق آن دارد.

در عصر ما به لحاظ تغییرات و تحولات سریعی که در جوامع بشری روی داده است، برنامه­ریزی از حالت اولیه و سنتی خود فاصله گرفته و به صورت­های دیگری ارائه گردیده است. اهم عواملی که به تحولات سریعی در جامعه منجر شده است، به شرح زیر خلاصه می­شود:

1. گسترش سریع دانش اطلاع رسانی
2. رشد سریع و فزاینده تکنولوژی
3. افزایش مستمر آگاهی انسان­ها و متحول شدن معیارها وانتظارات آنان
4. توسعه اقتصادی – اجتماعی
5. رشد فرهنگ سیاسی
6. گسترش دامنه آموزش­های تخصصی و کاربردی و حتی علوم اجتماعی و انسانی
7. انجام پژوهش­های علمی گسترده و ارائه و کاربرد نتایج حاصله در جامعه

**چارچوب نظری برنامه­ریزی**

**تعاریف و هدف**

برنامه­ریزی به عنوان یکی از مهم­ترین و با اولویت­ترین ارکان مدیریت می­باشد که زمان حال سازمان را با آینده آن پیوند می­دهد. پیتر دراکر معتقد است که برنامه­ریزی فرآیندی مستمر از تصمیمات سیستماتیک با بهره­گیری از اطلاعات در مورد آینده، تلاش­های لازم برای انجام آن تصمیمات و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات، از طریق فرایند بازخورد. از دیدگاه استونر برنامه­ریزی یعنی تعیین هدف­های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف­ها است.

یکی از تعاریف نسبتا جامع در مورد برنامه­ریزی ، تعریفی است که سیریل هودسن ارایه داده است. از دید او برنامه­ریزی عبارت است از ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است.

در تعاریف مختلف برنامه­ریزی سه ویژگی به چشم می­خورد:

الف) برنامه­ریزی ماهیتا با پیش­بینی همراه است و اصولا پیش از اینکه عملی انجام پذیرد، باید نوع کار و چگونگی انجام آنرا معلوم کرد.

ب) برنامه­ریزی یک نظام تصمیم­گیری است که فرایند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح­های اجرایی برای دستیابی به هدف­ها را در بر می­گیرد.

پ) برنامه­ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده بدست می­آید. به عبارت دیگر برنامه­ریزی وسیله­ای برای حصول اطمینان نسبت به تامین هدف­های عمده سازمانی در زمان مورد نظر می­باشد.

برنامه­ریزی را می­توان به لحاظ دستیابی به یکی از اهداف شش­گانه زیر انجام داد:

1. تغییر محیط
2. تعیین مسیر
3. کاهش تاثیر تغییرات
4. افزایش کارایی و اثربخشی
5. کاهش ضایعات و اضافات
6. تدوین استانداردهایی برای تسهیل کنترل

**ویژگی­های یک برنامه خوب**

چندان ویژگی­های یک یرنامه خوب را اینگونه بیان دشته است:

1. هدفهای برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.
2. یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
3. یرنامه باید کاملا متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد.
4. هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.
5. برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.
6. وحدت برنامه­ریزی از جانب مدیران مختلف مورد تاکید قرار گیرد.

**مشکلات فرا راه برنامه­ریزی استراتژیک:**

برنامه­ریزی استراتژیک در خلاء صورت نمی­گیرد، لذا برنامه­ریز باید بسیاری از عوامل موثر بر کار خود را مورد توجه قرار دهد. از این رو مشخص کردن عوامل کلیدی، اگاهی از تاثیر آنها و توانایی برخورد با آنها در آتیه، در توفیق برنامه­ریزی بسیار ضروری است. برایسون، اهم موانع موجود بر سر راه برنامه­ریزان در برنامه­ریزی استراتژیک را به این شکل بیان می­کند:

1. مشکل انسانی

الف) افراد در برخورد با مشکلات دارای تواناییهای محدودی می­باشند.

ب) افراد دارای توان تطبیق بسیار بالایی هستند، ولی تغییرات تدریجی را تشخیص نمی­دهند.

ج) افراد در بحران­ها عقب نشینی کرده، خود را به فراموشی می­زنند و بهانه تراشی می­کنند.

د) افراد در صورت کسب شایستگی و درگیر شدن در مشکلات، هوشیاری و تمرکز خود را از دست می­دهند.

ه) تعهد افراد هنگام دست زدن به اقدام­های عمومی، اجباری و بازگشت ناپذیر، افزایش می­یابد.

و) اگر برنامه­ریزی استراتژیک به یک وظیفه زودگذر تبدیل شود، افراد تمرکز و هوشیاری خود را از دست می­دهند.

2- مشکل فراگرد

3-مشکل ساختاری:

الف) آیا کل از مجموعه اجزاء بزرگتر است یا کوچکتر؟

ب) چگونه می­توانیم انتقال از وضعی به وضع دیگر را بهتر هدایت کنیم؟

ج) چگونه می­توانیم مطمئن شویم که منطق خرد سالم به کلام بی­منطق تبدیل نشود؟

د) چگونه می­توانیم به جای ماهیت فردی برنامه­ریزی استراتژیک، با اهمیت جمعی آن سروکار داشته باشیم؟

4- مشکل نهادی:

الف) نهادها چگونه تغییر شکل می­دهند؟

ب) مسئولیت­های اصلی رهبران نهادها کدامند؟

ج) در نبود رهبری نهادی، چه پیش خواهد آمد؟

**موانع فرا راه برنامه­ریزی استراتژیک از نظر اشپیگل**

1. فقدان نیروی انسانی ماهر برای برنامه­­ریزی
2. عدم صرف وقت کافی توسط همان نیروی انسانی معدود دست­اندرکار برنامه­ریری
3. در اختیار نبودن اطلاعات کلی و تخصصی لازم برای برنامه­ریزی استراتژیک
4. کافی نبودن مشارکت کارکنان اجرایی بخش بهداشت و درمان در برنامه­ریزی استراتژیک
5. تدوین نامطلوب بیانیه رسالت، دورنما و تحلیل ارزشهای سازمان
6. قوانین و مقررات نامناسب موجود در محیط خارجی

**مفاهیم و اصطلاحات برنامه­ریزی استراتژیک**

**برنامه(Plan )**

برنامه­ها مجموعه­هایی از هدف­ها، خط­مشی­ها، روشهای انجام کار، دستورها، کارهای ویژه، گام­هایی که باید برداشته شود، منابعی که باید به کار بسته شود، و دیگر عناصر لازم برای اجرای یک کنش شناخته شده و معلوم هستند. برنامه­ها به گونه معمول و با بودجه و اعتبار پشتیبانی می­شوند.

**برنامه­ریزی**

برنامه­ریزی یعنی انتخاب هدف­های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف­ها است. هر دو جنبه برنامه­ریزی در فرایند مدیریت اهمیت حیاتی دارند.(استونر1375)

برنامه­ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم­گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید انجام گیرد و یا تصمیم­گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آنرا انجام دهد.(ابراهیمی­نژاد، رفسنجانی1386)

**استراتژی**

در اصل استراتژی برای علم لشکرکشی و امور سوق­الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد، ولی بتدریج در هنر جنگ به علت همبستگی قدرت­های اقتصادی، سیاسی، فنی، اجتماعی، روانی و عملیات نظامی معنای گسترده­تری به خود گرفت.(بیان1369)

استراتژی را گاهی راه و روش رسیدن به اهداف تعریف می­نمایند. طبق این تعریف، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می­کند در حالی که اهداف میسر حرکت را مشخص می­سازند. اموری استراتژیک نامیده می­شوند که حداقل دارای سه شرط باشند، یعنی بلند مدت باشند، در محیط رقابتی باشند، و جنبه حیاتی داشته باشند.(احمدی1377)

**برنامه­ریزی استراتژیک**

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه­ریزی شده می­باشد.(بیلو و همکاران،1376)

برنامه­ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت­گیری فعالیت­های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می­دهد.(برایسون1369)

امروزه در سازمان­های پیشرفته و در سطوح مختلف سازمان­ها، برنامه­ریزی به سه صورت اساسی و مهم به شرح زیر جلوه­گر می­شود:

1. برنامه­ریزی استراتژیک
2. برنامه­ریزی تاکتیکی
3. برنامه­ریزی عملیاتی

**1-برنامه­ریزی استراتژیک:** در این برنامه­ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می­گردد. این نوع برنامه­ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می­گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه­ریزی تاکتیکی و عملیاتی ترسیم می­نماید. این برنامه دارای دید بلندمدت است، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می­گیرد.

**2-برنامه­ریزی تاکتیکی:** این برنامه­ریزی که ابتدا در سازمانهای نظامی به کار گرفته شد، فرایندی است که به وسیله آن مدیران دسته­ای از فعالیتهای مرتبط را در اجرای یک استراتژی تصویر می­کنند. به عبارت دیگر، برنامه­ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می­شود که برای رسیدن به هدف­هایی توسط برنامه­ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می­شوند. این نوع برنامه­ریزی شامل تدوین هدف­ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف­هاست. چارچوب زمانی آن کوتاه تر از برنامه استراتژیک است و در نهایت به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می­گیرد.

**3-برنامه­ریزی عملیاتی:** فرایندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی، فعالیت­ها و گام­های ویژه­ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می­کنند. این برنامه چارچوب زمانی کوتاه­تری نسبت به دو برنامه­ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می­گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف­های محدود دارند.

لازم به ذکر است که مرز بین این سه برنامه­ریزی کاملا روشن نیست و تفاوت بین آنها نسبی می­باشد.

**خط­مشی**

خط­مشی چارچوبی را برای تصمیم­گیری و برنامه­ریزی مشخص می­کند. خط­مشی در واقع هدف را نشان می­دهد و مدیران و کارکنان را برای رسیدن به آن راهنمایی می­کند. خط­مشی همچنان موجب می­شود که مدیران و کارکنان مختلف، وقتی با موقعیت­های مشابه روبرو می­شوند، انتخاب­های نسبتا یکسانی به عمل آورند. علاوه براین، خط­مشی دامنه قضاوت شخصی و صلاحدید مدیران را که متاثر از ذهنیات است، در اتخاذ تصمیمات به حداقل تقلیل می­دهد. به طور کلی خط­مشی رهنمود مدون و از پیش تعیین شده­ای است که جهت تصمیم­گیری و اقدام را مشخص می­کند. به عنوان نمونه خط­مشی موسسه­ای ممکن است این باشد که مدیریت، نیروی انسانی مورد نیاز را قطع نظر از جنس، نژاد، سن و مذهب استخدام کند و بنابراین در این چارچوب است که مدیر می­تواند تصمیم بگیرد. خط­مشی باید بر تجزیه و تحلیل کامل هدف­ها مبتنی باشند و با ماموریت­ها و فلسفه وجودی موسسه مرتبط و هماهنگ باشند. چنانچه خط­مشی­ها به صورت بخشنامه­های رسمی ابلاغ شوند، از آنها به عنوان راهنما در پاسخ دادن به سوالات و اخذ تصمیمات روزمره سازمانی استفاده می­شود. علاوه­ براین در صورتی که خط­مشی­های ابلاغ شده چنان روشن باشند که کلیه افراد بتوانند آنها را درک کنند، در اجرا، مشکلات کمتری به وجود خواهد آمد. خط­مشی­های مناسب به مدیران امکان می­دهند که در موقعیتهای مختلف اقدامات لازم را پیش­بینی کنند. به طور مثال، خط­مشی­های پرسنلی چارچوب تصمیمات مربوط به اموری از قبیل انتخاب، آموزش، حقوق و دستمزد، پاداش، روابط کارکنان، ترفیع، انتصاب، تغییر سمت، اخراج و امثال اینها را مشخص می­کنند.

**روش­های انجام کار**

روش­های انجام کار طریقه دقیق انجام فعالیت­ها را مشخص و تجویز می­کنند. به عبارت دیگر انجام هر فعالیت و اجرای هر طرح، مستلزم طی مراحل و استفاده از وسایل و ابزارهای خاصی است. در روش­های انجام کار اجرای یک خط­مشی، معلوم و مشخص می­شود. روش­های انجام کار رهنمودهای دقیق و مشخصی هستند که اجازه هیچ­گونه قضاوت و صلاحدید شخصی را به مجریان امور نمی­دهند و غالبا مواقعی کاربرد دارند که سازمان بخواهد برای وقایع و امور تکراری از طریق متحدالشکل و واحدی استفاده کند. روشهای انجام کار بر خلاف خط­مشی­ها، به جزئیات امور پرداخته و رهنمودهای مشخصی را برای انجام کار ارائه می­کنند.

**مقررات و آیین نامه­ها**

در مقایسه با روشهای انجام کار که مراحل و توالی منطقی زمانی انجام یک کار خاص را مشخص می­کنند، مقررات و آیین نامه­ها رهنمودهایی هستند مشخص و محدود برای انجام یک عمل که به صورت دستور صادر می­شوند. مقررات و آیین نامه­ها باید به طور دقیق به مورد اجرا گذارده شوند و عدم اجرای آنها مجازات­هایی خواهد داشت. به عبارت ساده­تر بیانیه­های محدودی هستند که آنچه را باید انجام شود و آنچه را نباید انجام شود مشخص می­کند و حدود دقیق رفتار مورد قبول را معلوم می­دارند.

**رسالت (Mission)**

رسالت که در برخی منابع از آن به عنوان ماموریت نیز یاد می­شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد.

رسالت سازمان عبارتی است که ماهیت و مفهوم فعالیت­های آینده سازمان را بیان می­کند و آنچه را که سازمان قصد دارد در آینده انجام دهد، به اضافه تعهدات اصلی فلسفی که ناظر بر فعالیت آن خواهد بود را تعیین می­کند. در تدوین رسالت سازمان، باید به چهار سوال مهم زیر پاسخ داد:

1. سازمان چه وظیفه یا وظایفی را بر عهده دارد؟
2. برای چه کسانی این وظایف را به عمل می­آورد؟
3. سازمان چگونه این وظایف را انجام می­دهد؟
4. چرا این سازمان وجود دارد؟

رسالت در ارتباط با موارد زیر است:

1. هویت سازمان
2. طبیعت کار
3. فلسفه وجودی سازمان
4. گیرندگان خدمت
5. اصول و ارزشهایی که در لوای آنها عمل می­شود.

**ویژگی­های بیانیه رسالت**

الف) رسالت­ها در حد وسیعی بیانگر مقاصد خاصی می­باشند.

ب) رسالت باید استمرار داشته باشد. رسالت غالبا به سرعت تغییر نمی­کند و باید تداوم داشته باشد .

پ) رسالت باید به نحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد.

ت) رسالت باید به نحوی بیان شود که دامنه عملیات را در زمینه تولید و خدمات در بر داشته باشد.

**دور نما (Vision)**

دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایتی برای آن سازمان می­داند. در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد.

**ارزش­ها و اصول حاکم بر سازمان**

ارزش­های استراتژیک سازمان همان ارزش­هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه می­شود. علاوه بر این توجه به این ارزش­ها مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان و موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه­های لازم می­گردد. ارزش­ها نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار مناسب برتر شمرده می­شوند. به هر حال ارزش­های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می­دارد و یا نسبت به آنها حساس است. ارزش­ها بهترین نشانگرهای فلسفه وجودی سازمان و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است، می­باشند.

**اهداف سازمان**

هدف عبارت است از غایت یا نهایتی که جوامع برای تحقق بخشیدن به آن، سازمان­هایی را به وجود آورده­اند.(مقدس1370)

اهداف عبارت است از نقاط مطلوبی در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد.(احمدی1377). هدفهای ویژه سازمان مشخص کننده جهت اصلی سازمان و حلقه اتصال رسالت، دورنما و ارزش­ها به مرحله اجرا در سازمان می­باشد. بر خلاف رسالت، دورنما، ارزش­ها و حتی اهداف عالی و کلان، اهداف ویژه قابل اندازه­گیری می­باشند.

**ویژگی اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده:**

1. بصورت گسترده و جامع بیان شوند.
2. نشان دهند که سازمان چه کاری می­خواهد انجام دهد
3. به صورت دقیق و خاص تعیین شوند که قابل اندازه­گیری باشند.
4. مطابق اصول و ارزش­های سازمان تعیین شوند.
5. هر هدف باید بر پایه یک رویداد منحصر به فرد بنا شود.
6. کاملا در راستای تحقق رسالت و دورنما باشند.

**محیط:**

سازمان­ها به عنوان یکی از اجزای سیستم­های اجتماعی عمل کرده و در عین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم­های فرعی بوده و این سیستم­ها با یکدیگر و با سایر سیستم­ها نیز در تعامل بوده که این تعامل را شرایط محیطی می­نامند. شرایط یا عوامل محیطی معمولا متغییرهایی هستند خارج از سازمان که بر آن تاثیر می­گذارند و خارج از کنترل مدیریت سازمان نیز می­باشند.

هدف از تحلیل محیط سازمان شناسایی راه­هایی است که تغییر در محیط اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و سیاسی می­تواند به صورت غیر مستقیم بر سازمان اثر بگذارد و نیز شناخت راه­هایی است که شرکت­های رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سازمان­های دولتی و سایرین می­توانند به صورت مستقیم بر آن اثر بگذارند.

**تحلیل وضع موجود**

در طول حیات، سازمان­ها به آگاهی از آنچه که در محیط آنها می­گذرد و ممکن است بر سرنوشت آنها تاثیر بگذارد، نیاز دارند. به ویژه هنگام تدوین برنامه­ریزی استراتژیک. تحلیل علمی و واقعی وضع موجود سازمان، اساس انجام کلیه مراحل بعدی برنامه­ریزی را تشکیل می­دهد. بدون انجام چنین تحلیلی قطعا نمی­توان به مهمترین مسائل و رویدادهایی که برای سازمان جنبه استراتژیک دارد دست یافت.

طبیعی است که هر سازمان برای تحلیل وضع موجود بر اساس چهار عامل مهم، شامل: رسالت، دورنما، ارزش­ها، و اهداف خود اقدام می­نماید. لذا تا هنگامی که این چهار عامل در سازمان مشخص نشده و به صورت علمی تدوین نشده باشند، نمی­توان به طور دقیق به تحلیل وضع موجود پرداخت. در تحلیل وضع موجود، لازم است چهار محیط جدا و موثر بر یکدیگر مورد تحلیل قرار گیرند. این محیط­ها عبارتند از:

1. محیط کلان
2. محیط فنی
3. محیط رقابتی
4. محیط داخلی سازمان

**تکنیک­های تحلیل وضع موجود**

* تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها، تهدیدها (SWOT)
* تحلیل شکاف (Gap Analysis)
* ماتریس محصولات/بازار (Market Matrix/Product)
* تحلیل سهام(بدره) (Portfolio Analysis)
* مفهوم چرخه عمر (Life Cycle Concept)

**تدوین استراتژی**

تدوین استراتژی بعد مهمی از برنامه­ریزی درازمدت را تشکیل می­دهد. بدون استراتژی، مدیران غالبا ناچارند تصمیمات خود را با دیدی عملیاتی یا تاکتیکی و نه استراتژیک اتخاذ ­نمایند. برای تدوین استراتژی باید عوامل پیش­برنده اهداف سازمان را شناسایی کرد و به درستی طبقه ­بندی نمود

در تدوین مهم­ترین عوامل پیش برنده می­توان به صورت زیر اقدام نمود:

1. نیروهای استراتژیک پیش­برنده را تعریف نموده و مشخص سازید، یعنی عوامل زیر را روشن سازید:

الف) عوامل اولیه شامل: - محصولات/خدمات شما - نیازهای بازار - سود حاصله

- اندازه/ رشد - تکنولوژی - منابع انسانی

ب) سایر عوامل مهم شامل: - خدماتی که ارائه می­شود - نیازهای مشتریان - توان تولید

- ظرفیت تولید - روش فروش/توزیع - منابع طبیعی - نگرش سازمانی

2- عوامل استراتژیک را براساس اولویت منظم نمایید.

3-عوامل پیش­برنده اهداف سازمان را برای حال و آینده تعیین نمایید.

4-در صورتی که جهت­گیری سازمان تغییر نماید، تغییراتی را که باید صورت پذیرد، مشخص کنید.

5-به تدوین بیانیه استراتژی بپردازید، به گونه­ای که روشن گردد که سازمان شما در آینده چه وضعی خواهد داشت؟

**استراتژی از نظر سطوح سازمانی**

1. استراتژی در سطح کل سازمان
2. استرتژی در سطح واحد سازمان
3. استراتژی در سطح دایره­ای از سازمان

استراتژی در سطح کل سازمان به وسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می­گردد، زیرا آنان بر عملیات و فعالیت­های همه سازمان، که بیش از یک نوع فعالیت است، اشراف دارند و بر آنها نظارت می­کنند.

در استراتژی واحد سازمانی به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت­های یک واحد خاص توجه می­شود.

در تدوین استراتژی در سطح دایره­ای از سازمان چارچوب و مبنایی نیز برای مدیران وظیفه­ای (مدیر امور مال، بازاریابی و تحقیق و توسعه) ارائه می­شود تا آنها هم از استراتژی در سطح واحد سازمانی حمایت کنند.

**استراتژی از نظر ماهیت عملکردی**

- استراتژی رشد یا توسعه - استراتژی ادغام - استراتژی سرمایه گزاری مشترک

- استراتژی خرید یک شرکت - استراتژی انقباضی - استراتژی دفاعی

- استراتژی ثبات یا ثبات رشد - استراتژی ترکیبی

**مدلهای مختلف انتخاب استراتژی**

یکی از سوالات اساسی در برنامه­ریزی استراتژیک این است که کدام استراتژی برای نیل به هدف مناسب­تر است. این موضوع در سازمان­های خدماتی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا حوزه­هایی که این سازمانها با آن روبرو هستند کاملا کیفی بوده و گزینه­های موجود نیز گزینه­های کیفی هستند. یافته­های علمی حاکی از آن است که می­توان با تبدیل اطلاعات کیفی و استفاده از مدل­هایی که در این زمینه ابداع شده­ است، به تصمیم­گیری­های کمی یا به استراتژی مناسب دست یافت. در زیر به تعدادی از این مدل­ها اشاره می­شود:

1. **مدل بی سی جی ( Boston Consulting Group Matrix)**

در این روش برسه جنبه از واحد سازمانی توجه می­شود: فروش، رشد آن در بازار، و این که آیا واحد توانسته است در فعالیتهای خود همه وجوه نقد را جذب کند یا پول­های نقد را ایجاد نماید یا خیر؟ در این روش سعی می­شود بین مصرف و تولید یا عرضه وجوه نقد واحد مورد نظر، تعادل برقرار شود.

1. **مدل پورتر (Porter)**

از دیدگاه پورتر توانایی سازمان در صحنه رقابت به وسیله منابع اقتصادی و فنی آن سازمان و نیز به وسیله عوامل محیطی که هر یک از آنها ورود آن سازمان را به بازار جدید مورد تهدید قرار می­دهند، تعیین می­شوند. مدیر باید این نیروها را بررسی و تجزیه و تحلیل نماید و برای اثر گذاردن بر آنها ( یا دفاع در برابر آنها ) تدابیری بیندیشد و برنامه­هایی را به اجرا در آرود.

1. **مدل انتخاب استراتژی توز (TOWS)**

یکی از مدلهای مهم انتخاب استراتژی، مدل توز است که در واقع مخفف واژه­های (Threats) تهدیدها، (Opportunities) فرصت­ها، (Weaknesses) نقاط ضعف، و بالاخره(Strengths) نقاط قوت است. پس از این که عوامل محیط خارج و داخل سازمانی شناسایی شده و عوامل کلیدی از غیر کلیدی تمیز داده شد، نهایتا این عوامل تحت چهار عنوان تهدیدها و فرصت­ها در مورد عوامل محیطی خارج سازمان و نقاط قوت و ضعف در مورد عوامل محیطی درون سازمانی دسته­بندی می­شوند.

نحوه استفاده از این مدل به این شرح است:

الف) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ب) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

پ) تشکیل ماتریس توز

ت) تشکیل ماتریس داخلی و خارجی

ث) ماتریس برنامه­ریزی استراتژیک کمی

4**- مدل جی ای (General Electric)**

به دنبال مطرح شدن مدل بی سی جی، شرکت جنرال الکتریک آن را روش خوبی برای تعیین استراتژی یافت اما در ادامه کار بر اساس این استدلال که متغییرهای زیادی در رقابت موثر هستند، نسبت به استفاده از تنها یک عامل سهم بازار در محور افقی و رشد بازار در محور عمودی انتقاد داشت. در این مدل در محور افقی جذابیت صنعت که می­تواند شامل متغییرهای زیادی باشد و در محور عمودی نیز توانایی کسب، که آن هم می­تواند متغییرهای زیادی را در بر گیرد، استفاده شده است.

**مدلهای برنامه­ریزی استراتژیک**

از نظر مک نامارا هیچ نسخه یکسان و کاملی برای برنامه­ریزی استراتژیک برای سازمان­ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس طبیعت کار خود مدلی را انتخاب نموده و با ایجاد اصلاحاتی در آن، آنرا به عنوان فرآیند برنامه­ریزی استراتژیک خود بکار می­برد. شایان ذکر است ممکن است یک سازمان ترکیبی از مدل­ها را هم­زمان بکار گیرد.

**مدل برنامه­ریزی استراتژیک استونر و فریمن**

این مدل دارای 9 مرحله به شرح زیر است:

مرحله 1: تعیین هدف

مرحله 2: شناسایی استراتژی و هدفهای کنونی

مرحله 3: تحلیل محیط

مرحله 4: تحلیل منابع

مرحله 5: شناسایی فرصت­های استراتژیک و تهدیدها

مرحله 6: تعیین میزان تغییرات استراتژیک

مرحله7 : تصمیم­گیری استراتژیک

مرحله 8: اجرای استراتژیک

مرحله 9: اندازه­گیری و کنترل پیشرفت

**مدل برنامه­ریزی استراتژیک سازمان جهانی بهداشت**

مراحلی را که این سازمان در مدل خود تشریح کرده است به شرح زیر است:

1. اقدامات مقدماتی برای برنامه­ریزی
2. تحلیل وضع موجود
3. بررسی مشکل، تعیین اولویت­ها و هدف­ها
4. تنظیم استراتژی
5. تنظیم و ارزیابی برنامه­های بهداشتی درمانی
6. ارائه طرح­های عملیاتی

**مدل برنامه­ریزی استراتژیک برایسون**

مراحل این مدل عبارتند از:

1. آغاز فراگرد برنامه­ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره آن
2. تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی
3. روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمانی
4. ارزیابی محیط خارجی: فرصت­ها و تهدیدها
5. ارزیابی محیط داخلی: نقاط ضعف و قوت
6. شناسایی مسائل استراتژیک که سازمان با آنها مواجه است.
7. تنظیم استراتژی­هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
8. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

**مدل برنامه­ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران، مدل برنامه­ریزی استراتژیک دانکن و همکاران، مدل برنامه­ریزی استراتژیک وایتمن، مدل برنامه­ریزی استراتژیک پیگلز و روجر** نیز از دیگر مدلهای برنامه­ریزی استراتژیک می­باشند که می­توان بسته به شرایط سازمان از آنها استفاده کرد.

و در نهایت **مدل برنامه­ریزی استراتژیک که توسط طبیبی و ملکی که در کتاب برنامه­ریزی استراتژیک خود تحت عنوان گام­های علمی برنامه­ریزی استراتژیک** عنوان نموده­اند به شرح زیر است:

1. گام اول: برنامه­ریزی برای برنامه­ریزی استراتژیک
2. گام دوم: ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
3. گام سوم: تدوین رسالت، دورنما، ارزش­ها و اهداف کلی سازمانی
4. گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک
5. گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان
6. گام ششم: تدوین استراتژی­های سازمان
7. گام هفتم: انتخاب شاخص­های سنجش و پایش عملکرد سازمان

**طبقه بندی شاخص­های مختلف سنجش عملکرد برنامه­های سازمان**

1. **شاخص داده یا ورودی (Input) :** این شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار می­دهد. این شاخص شامل نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و لوازم است و برای سنجش کل هزینه ارائه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارائه خدمات، سنجش تقاضای خدمات و مقدار منابع مورد استفاده برای ارائه یک خدمت در مقایسه با سایر خدمات مصروفه بکار می­رود.
2. **شاخص ستانده یا خروجی (Output)** : این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می­دهد و بر سطح فعالیت در یک برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمات دارد، رایج­ترین نتیجه این شاخص است.
3. **شاخص نتیجه (Outcome)**
4. **شاخص کارایی** : این شاخص چیزی را که به عنوان بهره­وری مصطلح است، مورد سنجش قرار می­دهد. کارایی می­تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده، نسبت ستانده بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

**کارایی فنی:** یک عرضه کننده خدمت زمانی از نظر فنی کارا عمل می­کند که حداکثر ستانده را بر مبنای یک سطح معین از داده بدست آورد. مانند نسبت تعداد اعمال جراحی به پزشکان

**کارایی اقتصادی:** یک بیمارستان زمانی دارای کارایی اقتصادی است که ترکیب مناسبی از داده­ها را برای تولید سطح معینی از ستانده بکار گیرد به نحوی که ستانده­ها با حداقل هزینه بدست آیند.

**کارایی تخصیصی:** یک عرضه کننده زمانی از نظر تخصیص منابع دارای کارایی است که منابع را برای فعالیت­هایی تخصیص دهد که بیشترین ارزش یا اولویت را دارند. مانند هزینه­های PHC به کل هزینه­های درمانی.

1. **شاخص کیفیت :** این شاخص، اثربخشی فعالیت­هایی را که در جهت تامین انتظارات گروه هدف و گروه­های ذینفع سازمان صورت می­گیرد را مورد سنجش قرار می­دهد. این شاخص همچنین اعتبار، دقت، صحت، قابلیت و کفایت خدمات را می­سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می­توان با سنجش منابع اضافه­ای که برای تکرار کارهای اشتباه، تصحیح خطاها، رسیدگی به شکایات مشتریان صرف می­شود، محاسبه نمود. به عنوان مثال درصد داده­های درست که به صورت صحیح وارد کامپیوتر شده­اند، از شاخص­های کیفیت هستند.

**منابع:**

استونر، جیمز؛ فری­من، ادوارد. مدیریت، پارساییان، علی؛ اعرابی، سید محمد، جلد دوم، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، 1375.

احمدی، حسین. برنامه­ریزی استراتژیک و کاربرد آن، کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما، تهران،1377.

ایران­نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان­گهر پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه بانک­داری ایران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران، سال 1373.

بیان، حسام­الدین. مدبریت استراتژیک، مدیریت دولتی، جلد7، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، 1386.

بیلو، پاتریک و همکاران.راهنمای اجرایی برنامه­ریزی استراتژیک، شریفی کلویی، منصور. غزل، تهران، 1376.

طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمد رضا. برنامه­ریزی استراتژیک، ترمه، تهران، 1384.