

# فصل یکم

کلیات پژوهش

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. آنها در این محیط به طور دائم شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستند. در چنین محیط با تلاطم و غیر قابل پیش بینی، رقابت نیز همواره شدت یافته است. در عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، شیوه‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی قابل مشاهده است. تغییرات فراوانی که سازمان‌ها با آن مواجهند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر وسعت، اندازه و تنوع نیروی تغییری که بر سازمان‌های عصر حاضر وارد می‌آید، چندان زیاد است که برای آن‌ها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد. سازمان‌ها به منظور پاسخ به نیازهای محیطی شکل می‌گیرند و سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که بهتر پاسخگوی این نیازهای محیطی باشند. بدین لحاظ طراحی و تدوین و اجرای استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت جهت تطبیق با شرایط درونی و محیطی و رویارویی با آینده ضرورت و اهمیت خاصی برای سازمان‌ها پیدا کرده و در بسیاری از نقاط جهان و در مواردی محدود در ایران به اجرا گذاشته شده است. چرا که بدون استراتژی کارآمد و اثربخش، مدیران قادر به سازماندهی افراد و منابع سازمانی به شیوه مطلوب نخواهند بود، از طرفی بدون استراتژی، مدیران و کارکنان فرصت یا امکان چندان زیادی برای تامین اهداف نخواهند داشت و نیز قادر به شناسایی این نکته نخواهند بود که در چه زمان و در کدام نقطه از مسیر اصلی خارج یا منحرف شده‌اند؛ لذا در این راستا تدوین استراتژی و برنامه ریزی در جهت اجرای آن برای سازمان‌ها از اولویت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

## ۲-۱- بیان مساله<sup>۱</sup>:

در چند دهه اخیر، یکی از مشخصه های مهم محیط اطراف سازمان ها، هرچه بیشتر رقابتی شدن آن است، همراه با افزایش شدت رقابت در صحنه بازار، تصمیم گیری و سیاستگذاری برای بقاء یا پیروزی در این صحنه نیز پیچیده تر شده است و مدیران روز به روز بیشتر متوجه این حقیقت شده اند که برنامه های کوتاه مدت و کوشش های پراکنده جزء به جزء برای حل مسایل پیچیده سازمانی کافی نیست و برنامه ریزی همه جانبه وسیعتری لازم است به نحوی که استراتژی های هماهنگ شده ای را برای پرورش فضای سازمانی، روش های کار، روابط افراد، نظام های ارتباطی و اطلاعاتی در برداشته و با شرایط و الزامات قابل پیش بینی و غیر قابل پیش بینی سال های آینده منطبق و سازگار باشد (۱۹۶۹،

(Beckhard

تدوین استراتژی در سازمان ها و بخش های مختلف جامعه، پاسخی است به تحولاتی که در عرصه های مختلف در حال وقوع است. بر این اساس کاربرد برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در همه سازمان ها و بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی موجهه توجیه پذیر می باشد. در جهان پیچیده و سیال کنونی، سازمان، موسسه، منطقه و کشوری که در اندیشه شناخت توانایی ها، ظرفیت ها و قوت و ضعف های داخلی و نیز محیط خود نیست، بی تردید بازنده خواهد بود. مدیریت استراتژیک بعنوان یک رویکرد جامع و توانمند، در سطح جهان در سازمان های انتفاعی، غیرانتفاعی و دولتی جایگاه ویژه ای بدست آورده است. در این رویکرد، تاثیر عوامل محیطی بر عملکرد سازمان پررنگ تر از گذشته مورد توجه قرار می گیرد.

---

<sup>۱</sup> Problem Statement

از منظر استراتژیک، سازمانی موفق خواهد بود که بتواند در میدان رقابت با استفاده از منابع موجود، بالاترین جایگاه و موقعیت را بدست آورد.

امروزه به ویژه با رشد سریع روند جهانی شدن و انقلاب ارتباطات و اطلاعات، آموزش های علمی کاربردی بخش مهمی از فرایند آموزشی در همه کشورها محسوب می گردد. اگرچه در گذشته به واسطه برنامه های توسعه ناکارا، فرهنگ نادرست و سیاست های آموزشی ذریبط و سایر دلایل، آموزش های علمی کاربردی کمتر مورد توجه قرار گرفته بود در کشور ما نیز در طول دو دهه اخیر اهمیت و ضرورت توجه به این گونه آموزش ها رو به افزایش است.

موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی متولی تربیت نیروهای متخصص برای وزارت جهاد کشاورزی و سایر بخش های مرتبط با امر کشاورزی می باشد. آماده نمودن افراد در زمینه های شغلی مورد نظر، ایجاد زمینه اشتغال افراد و مشارکت فعال آنان در بازار کار و تأمین نیروی انسانی ماهر و تأمین نیروی مورد نیاز وزارت جهاد کشاورزی به عنوان متولی امر کشاورزی در کشور و نیز سایر نهادهای مرتبط با کشاورزی را می توان از اهداف اصلی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی به حساب آورد. این مؤسسه در طول دو دهه اخیر به منظور ارتقاء سطح دانش و مهارت شاغلان و تولیدکنندگان بخش مربوطه و ایجاد فرصت های شغلی برای افرادی که تمایل ورود به بازار کار دارند، دوره های علمی کاربردی مختلفی را عمدتاً در سطح کاردانی و با هدف تربیت تکنسین مورد نیاز بخش کشاورزی، برنامه ریزی و اجرا نموده است.

این موسسه در جهت رویارویی با شرایط متغیر محیطی و باقی ماندن در صحنه رقابت با سایر موسسات و مراکز علمی کاربردی و آموزشی نیاز مبرم به تدوین اهداف و استراتژی های متناسب با شرایط فعلی و برنامه ریزی برای اجرای آن ها دارد. مساله اصلی این تحقیق طراحی و تدوین استراتژی های مناسب برای موسسه آموزش علمی کاربردی جهاد کشاورزی در جهت بهبود وضعیت فعلی و

افزایش توان رقابتی این موسسه می باشد. این پژوهش از اولین حرکت های مربوط به برنامه ریزی استراتژیک در سطح مجموعه سازمان ترویج، تحقیقات و آموزش کشاورزی و موسسات تابع آن است و به عنوان یکی از اولویت های مهم پژوهشی مطرح شده از سوی این موسسه میباشد.

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش:

" پیچیدگی و ظرافت تصمیم گیری در کسب و کار امروز، مدیریت استراتژیک را به یک ضرورت بدل نموده است " ( پیرس و رابینسون، ۱۳۸۶)

در زمان کنونی مدیران در معرض چالش های مختلف قرار دارند، تغییرات محیطی اعم از افزایش تلاش به منظور رقابت برای کسب سهم بازار توسط سازمان های رقیب و افزایش ضریب ماندگاری، پیدایش علاقه به محیط زیست و تشکیل گروه های مختلف در این زمینه، تسریع در روند بی ثباتی محیط، تاثیرات فناوری اطلاعات و روند حرکت نیروهای محیطی در جهت های مختلف و نا آشنا، اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و غیره موجب پیدایش فشارهایی می شوند که ضمن تاثیر بر مدیران به عنوان عوامل بروز استرس می تواند اثرات عمده در موفقیت و شکست سازمان ها نیز داشته باشد.

تفکر استراتژیک از مهمترین مهارت های مدیریت در جهان امروز است. این مهارت شرایط آینده را در نظر می گیرد و سپس دگرگونی سازی شرایط امروز و آمادگی برای فردا را بررسی می کند. استراتژی، مسیر سازمان ها و مؤسسات و واحدهای داخلی از بزرگترین مؤسسه گرفته تا کوچکترین آن را مورد بحث قرار می دهد. با توجه به اینکه محیط بیرونی همه سازمان ها همواره در حال تغییر و دگرگونی است و این تحولات در دنیای کنونی اجتناب ناپذیر است، شناخت و بررسی کلیه عوامل محیطی می

تواند در تصمیمات و عملکردهای ما تأثیر بسزایی داشته باشد و مهمترین کلید موفقیت سازمان ها، مدیریت همراه با برنامه ریزی منطقی است. برنامه ریزی استراتژیک با توجه به تغییرات و چالش های سریع محیط بیرونی سازمان ها اهمیت روزافزونی پیدا کرده است. در پرتوی برنامه ریزی استراتژیک، جهت گیری آینده سازمان بدرستی تبیین شده و با فراهم کردن زمینه مناسب برای تفکر استراتژیک در مدیران، باعث اتخاذ تصمیمات بر مبنای توسعه جامع و مستمر و در نهایت بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان و بهبود عملکردها خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک افق های دورتری برای سازمان در چارچوب ارزش های حاکم بر جامعه ترسیم می کند و ضمن فراهم کردن چارچوبی برای برنامه ریزی عملیاتی و اجرائی سازمان، باعث هماهنگی و پیوستگی اقدامات سازمان خواهد شد.

دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نیز که در زمره سازمان های آموزشی و پژوهشی کشور هستند و رسالت آموزش و پرورش نسل جوان را بر عهده دارند، از این قاعده کلی مستثنی نمی باشند. این واحدها جهت پاسخگویی به نیازهای متنوع آموزشی و انطباق خود با تحولات کنونی نیاز به تدوین استراتژی های مناسب و برنامه ریزی جهت پیاده سازی این استراتژی ها دارند.

هیچ دانشگاه و دانشکده ای نمی تواند برای بلندمدت به صورت ایستا باقی بماند و دوام پیدا کند. دانشگاه ها باید به صورت مداوم پاسخگوی نیازهای در حال تغییر باشند و به ناچار باید به سوی برنامه ریزی استراتژیک که بحران های تصمیم گیری را به حداقل می رساند، روی آورند. تدوین استراتژی و انجام برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر رابطه دانشگاه با محیط، موجبات آمادگی دانشگاه ها را برای اقدامات آتی فراهم می آورد باعث می شود که آنها در محیط به شدت ناپایدار امروزی با روش های موثری نسبت به آینده تامل کنند.

مساله دیگری که لزوم تدوین استراتژی و انجام برنامه ریزی استراتژیک را نشان می دهد آن است که در حال حاضر یکی از پنج محور اصلی چشم انداز ۲۰ ساله کشور در افق ۱۴۰۴، دستیابی به جایگاه

اول علمی و فناوری در سطح منطقه، تعریف و تعیین شده است. تجربه سال های اخیر سازمان ها از جمله دانشگاه ها نشان می دهد که رسیدن به اهداف بزرگ و دوربرد و پاسخگویی مستمر به نیازمندی های مخاطبین و مشتریان در محیط های پر تلاطم، جز در سایه تدوین استراتژی های مناسب برای این واحدها و اجرای برنامه ریزی استراتژیک در آنها محقق نمی شود.

#### ۴-۱- اهداف پژوهش:

این تحقیق در پی آن است که به اهداف ذیل دست بیابد:

- تجزیه و تحلیل محیط داخل و شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی و شناسایی و تعیین فرصت ها و چالش های محیطی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی
- تعیین استراتژی های مناسب و کارآمد برای موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی

#### ۵-۱- پرسش های پژوهش:

۱. برای فعالیت و پیشرفت موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی چه فرصت هایی در محیط خارجی وجود دارد؟

۲. در مسیر فعالیت و پیشرفت موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی چه تهدیدهایی در محیط خارجی وجود دارد؟
۳. چه نقاط قوتی در محیط داخلی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی وجود دارد؟
۴. چه نقاط ضعفی در محیط داخلی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی وجود دارد؟
۵. کدام استراتژی ها می توانند به موفقیت بیشتر در امر آموزش کشاورزی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی کمک نمایند؟

## ۶-۱- روش شناسی پژوهش:

### ۱-۶-۱ روش تحقیق:

پژوهش حاضر را می توان از نظر دسته بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی محسوب کرد، زیرا در این تحقیق محقق تغییری در متغیرهای مورد بررسی ایجاد نکرده و شرایط موجود را مورد بررسی قرار داده است. همچنین با توجه به تقسیم بندی تحقیقات از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کاربردی می باشد. در این نوع تحقیق ها؛ نظریات، قانون مندی ها و تکنیک هایی که در تحقیقات بنیادین تنظیم شده است، در جهت توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص و حل مسایل واقعی در آن زمینه مورد استفاده قرار می گیرد



## ۲-۶-۱ روش گرد آوری اطلاعات و ابزار آن:

این تحقیق به صورت میدانی و کتابخانه ای انجام شده است. بدین صورت که برای کسب اطلاعات نظری و ادبیات موضوعی تحقیق از منابع کتابخانه ای، ترجمه مقالات انگلیسی، مجلات و نشریات و برای گردآوری اطلاعاتی میدانی از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه اول تحقیق حاضر شامل دو بخش است که در بخش اول سوالاتی در رابطه با مشخصات فردی پاسخ دهندگان آورده شده است و در بخش دوم ۵۳ سوال مطرح گردیده و توسط آن ها محیط داخلی و خارجی موسسه از منظر مدیران و کارشناسان مربوطه مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این پرسشنامه از طیف لیکرت جهت پاسخگویی افراد استفاده شده است. پرسشنامه دوم تحقیق شامل ۴ بخش می باشد که در بخش اول نقاط قوت، بخش دوم نقاط ضعف، بخش سوم فرصت ها و در بخش چهارم تهدیدهای موسسه آورده شده و از این پرسشنامه جهت تعیین ضریب اهمیت هریک از این نقاط برای موسسه استفاده گردیده است.

## ۳-۶-۱ جامعه آماری:

جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران (ارشد و میانی) موسسه آموزشی عالی علمی کاربردی کشاورزی و مراکز آموزشی می باشد.

## ۴-۶-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها:

در این پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای تحلیل داده ها استفاده شد. کاربرد آمار توصیفی به منظور تفسیر نتایج داده های پژوهش بوده و در قسمت مربوطه از جداول فراوانی و نمودارهای مناسب برای توصیف داده ها استفاده شده است. به

منظور آزمون فرضیات پژوهش و تعمیم نتایج نیز از روش های آمار استنباطی استفاده گردید. در این مطالعه جهت پاسخ به سوالات پژوهش و استخراج امتیاز هر یک از شاخص ها از آزمون میانگین تک نمونه ای و برای تعیین وزن هر یک از شاخص ها از روش رتبه بندی با نرم افزار **TOPSIS** استفاده شد.

## ۷-۱- قلمرو پژوهش:

### الف- قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی تحقیق حاضر موسسه علمی کاربردی آموزش عالی کشاورزی می باشد.

### ب- قلمرو زمانی:

این تحقیق در طی سال ۱۳۸۸ هجری شمسی انجام شده است. در نیمه اول سال پروپوزال طرح آماده و تصویب گردیده و در نیمه دوم سال کارهای بررسی ادبیات موضوعی تحقیق، جمع آوری داده ها و آماده سازی گزارش نهایی و سایر فعالیت های مربوطه صورت گرفته است.

### ج- قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی این تحقیق طراحی و تدوین استراتژی های مناسب برای موسسه علمی کاربردی آموزش عالی کشاورزی با استفاده از مدل **SWOT** و تکنیک **TOPSIS** می باشد و به طور کلی موضوع تحقیق در حیطه مباحث مدیریت استراتژیک است.

## ۱-۸- تعریف مفاهیم و واژگان:

### ◆ برنامه ریزی<sup>۱</sup>

برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که نیل به آن ها را میسر می کند (رضایان، ۱۳۸۷). برنامه ریزی، تفکر قبل از عمل و در واقع دورنماسازی است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۶)

### ◆ برنامه ریزی استراتژیک<sup>۲</sup>

برنامه ریزی استراتژیک تعیین کننده مقصد سازمان و هماهنگ کننده همه فعالیت های سازمان در راستای آن است (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۶).

### ◆ مدیریت استراتژیک<sup>۳</sup>

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد (فرد آر دیوید، ۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک عبارت است از سکانداری کشتی سازمان در بهترین فضای ممکن و تعهد و رشد بلندمدت درون سازمان و هدایت آن از کم مخاطره ترین و در عین حال مناسبترین مسیرهای برون سازمانی به سوی هدف های بلند مدت سازمان (انسوف و مک دانل، ۱۳۸۵).

### ◆ چشم انداز<sup>۴</sup>

چشم انداز سازمان بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید به سمت آن حرکت کند، به عبارت دیگر چشم انداز، آینده ای واقع گرایانه، محقق الوقوع و جذاب برای سازمان است (نی نوس، ۱۳۷۷).

---

۱ Planning

۲ Strategic Planning

۳ Strategic Management

۴ Vision

#### ◆ ماموریت (رسالت) مؤسسه<sup>۱</sup>

رسالت یک سازمان، هدف اساسی و منحصر به فردی است که آن را از سازمان های مشابه متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را بر حسب محصول و بازار تعیین می نماید. رسالت، یک بیانیه عمومی و دیرپا از نیت مؤسسه است. رسالت حاوی فلسفه کسب و کار استراتژیک تصمیم گیران و متضمن تصویر ذهنی مورد نظر سازمان از خود، محصولات و خدماتش می باشد و نیازها و زمینه هایی که سازمان برای ارضای آن ها کوشش خواهد کرد را نشان می دهد و به اختصار، رسالت بر زمینه های محصول، بازار و تکنولوژی مورد نظر شرکت به نحوی که ارزش ها و رجحان های استراتژیک تصمیم گیران را منعکس سازد، تأکید می نماید (پیرس و رابینسون ۱۳۸۶).

رسالت یا ماموریت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تاسیس آن است (رضایان، ۱۳۸۷)

#### ◆ استراتژی

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیری های عمده سازمان را معین می نماید و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف های بلندمدت سازمانی را ارائه می دهد (رضایان، ۱۳۸۷) شامل اقداماتی که باید صورت پذیرد تا سازمان به اهداف کوتاه مدت خود دست یافته و مطمئن شود که نهایتاً به اهداف اساسی و بلندمدت خود نایل می شود.

#### ◆ محیط کلان

محیط کلان سازمان عبارت است از مجموع عواملی که بر سازمان تأثیر می گذارند و از حیطه کنترل درونی آن سازمان خارج می باشند این عوامل شامل نیروهای اجتماعی، اقتصادی، طبیعی، تکنولوژیکی، سیاسی و فرهنگی و قانونی هستند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

#### ◆ محیط خرد

محیط خرد شامل افراد ذینفعی می شود که سازمان با آن ها بطور منظم در حال ارتباط متقابل می باشد. این افراد ذینفع شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، آژانس های دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروه های فعال، اتحادیه ها و واسطه های مالی در سطح داخلی و بین المللی است (هریسون و دیگران، ۱۳۸۲).

#### ◆ فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی

مقصود از فرصت ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند (فرد آر دیوید، ۱۳۸۲).

#### ◆ نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. آن ها در سایه فعالیت های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای به وجود می آیند. یکی از فعالیت های اصلی و ضروری برنامه ریزی مدیریت استراتژیک این است که نقاط ضعف و قوت دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن ها را ارزیابی کند. سازمان ها می کوشند استراتژی هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی برطرف گردد و یا بهبود یابد (فرد آر دیوید، ۱۳۸۲).



همه سازمان‌ها برای موفقیت به مدیریت قوی، منابع کافی، فرآیندهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌نمایند، نیروی انسانی متخصص و کارآمد و ... نیازمند هستند. اما آیا هیچ‌گاه این پرسش مطرح شده است که سازمان‌ها برای موفقیت چه نیازی به استراتژی دارند؟ بعضاً ممکن است استراتژی را با برنامه بلند مدت یکسان بدانیم و وجود آن را نشانه‌ای از آینده‌نگری سازمان بدانیم. در صورتی که امروزه بسیاری از استراتژی‌ها عمری کوتاه‌تر از فاصله دو بهار دارند. علاوه بر این خواهیم دید که ماهیت استراتژی با برنامه متفاوت است.

مفهوم استراتژی زائیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. رقابت و محدودیت منابع زیر بنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آیند. از آنجایی که سازمان‌ها دارای منابع نامحدود نمی‌باشند و همواره با محدودیت‌های منابع مالی، زمان و محدودیت قوای فکری مواجه هستند، صرف منابع محدود سازمان برای موضوعات غیر اصلی و کم‌اهمیت به معنی واگذاری میدان رقابتی به رقبایی است که منابع (محدود) خود را بر روی موضوعات اصلی محیطی متمرکز کرده‌اند. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت رقابتی را برای سازمان به همراه خواهد داشت رویکرد استراتژی این امکان را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز منابع (محدود) برای تحقق آنها، به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقبا دست یابند.

با توجه به موارد یاد شده ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. به عبارت دیگر درونمایه اصلی استراتژی، فرصت‌ها هستند و بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک درکار نخواهد بود.

در این فصل ابتدا ادبیات نظری استراتژی، مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک و سایر مفاهیم مرتبط آورده شده است. بخش دوم شامل مباحثی در ارتباط با دانشگاه علمی کاربردی و آشنایی با آن است. بخش سوم تحت عنوان آشنایی با موسسه آموزش عالی کشاورزی است و در بخش پایانی مروری بر پیشینه تحقیق صورت گرفته است.

## ۲-۲- استراتژی

واژه استراتژی<sup>۱</sup> از ریشه یونانی استراتژما<sup>۲</sup> به معنای فرمانده ارتش، مرکب از استراتوس<sup>۳</sup> به معنی ارتش و اگو<sup>۴</sup> به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می شود: «استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاست ها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم (داوری، ۱۳۸۰)».

همچنین در فرهنگ وبستر تعریف جامعی از استراتژی آورده شده است، استراتژی عبارت است از "علم و هنر به کارگرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت ها برای حداکثر حمایت از سیاست های اتخاذ شده در جنگ یا صلح" (لطفیان، ۱۳۷۶).

"استراتژی یک سازمان بر پایه یک سری تصمیمات مدیریتی که توسط اطلاعات کافی حمایت شده و

---

<sup>۱</sup> Strategy

<sup>۲</sup> Strategema

<sup>۳</sup> Stratos

<sup>۴</sup> Ago



متکی بر قضاوت صحیح می باشد، به دست می آید. امروز بیش از هر زمان دیگری استراتژی برای بقای یک سازمان حیاتی است. استراتژی مدیران را وادار می کند که تفکر رو به جلو داشته و بدون آن شرکت مانند یک تکه چوب شناور و بدون جهت مشخص می ماند. همچنین استراتژی برای عملکرد سازمانی حیاتی بوده و مانند چسبی است که تکه های مجزای سازمان را به هم متصل و مربوط می نماید." (فلوریس و همکار، ۲۰۰۷)

استراتژی تصویری جامع از هدف های بلند مدت، مقاصد و هدف های کوتاه مدت و سیاست ها و برنامه های عمده برای تحقق هدف هایی است که در آن رسالت موجود یا آتی سازمان و شخصیت موجود یا آتی سازمان تبیین شده است. در واقع استراتژی، وسیله ای است برای تحقق بخشیدن به رسالت سازمان در قالب اهداف بلندمدت، سیاست ها و اولویت های تخصیص منابع (خلیلی شورینی، ۱۳۸۲).

نظریه پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند. استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وامی دارد.

انسوف<sup>۱</sup> به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و نظم تر خواهد بود.

از سوی دیگر، استراتژی را به این صورت تعریف می کنند، استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته

---

۱ Ansoff

و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد (چندلر، ۱۹۶۲).

بروس هندرسون<sup>۱</sup> صاحب‌نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای میدانند و اساس کار را مدیریت این تمایز میدانند (غفاریان، ۱۳۸۳).

استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز سازمان در جهت تحقق منابع نهفته در آن است. مفهوم استراتژی زاییده « فضای رقابتی » و « محدودیت منابع » است. به طوری که اموری استراتژیک نامیده می‌شوند که حداقل دارای سه شرط باشند:

(۱) بلندمدت باشند

(۲) در محیط رقابتی باشند

(۳) جنبه حیاتی داشته باشند.

بنابراین استراتژی نوع خاصی از راه و روش‌های دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه‌گانه را داشته باشد، یعنی استراتژی در ارتباط با "چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد"، بحث می‌کند (احمدی، ۱۳۷۷). رقابت و محدودیت منابع زیربنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آیند. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. محدودیت منابع مالی، محدودیت‌های زمانی و محدودیت‌های قوای فکری برخی از وجوه بارز این شرایط هستند.

تاوان صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی، واگذاری میدان رقابت به رقیبی است که منابع محدود خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است، در واقع موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری نسبت به رقیب را به همراه دارد. این مفهوم را میتوان نوعی «اقتصاد مدیریتی» دانست که هدف آن به حداکثر رسانی منافع» در مقابل «هزینه» هاست.

رویکرد استراتژی این امکان را ایجاد می‌کند تا با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز بر منابع

(محدود)، برای تحقق آن‌ها به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقبا دست یافته شود.

ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آن هاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درونمایه اصلی «استراتژی»، «فرصت‌ها» هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک در کار نخواهد بود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶).  
ارزش یک استراتژی به دو عامل بستگی دارد:

۱. اینکه تا چه اندازه برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند

۲. اینکه تا چه اندازه پرکردن این فاصله برای رقیب ما هزینه دارد

تعریف دیگری که از استراتژی می‌توان ارائه کرد عبارت است از "یک برنامه همه‌جانبه و تلفیقی که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود، که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

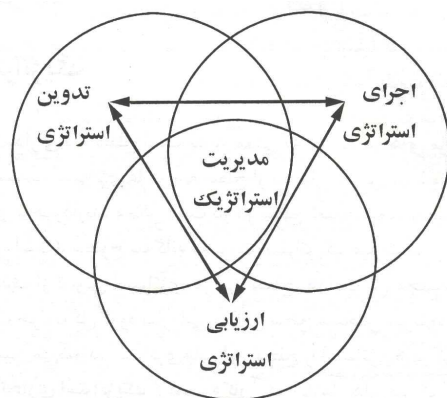
در واقع استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشند (فردآر دیوید، ۱۳۸۲).

### ۳-۲- تدوین استراتژی

"اولین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی‌های مناسب برای سازمان است. در این مرحله تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی که قصد دارد از آنها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم

گیری برای ورود به بازارهای بین الملل، تعیین آن که آیا شرکت بر آن است که در شرکت های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب که درصدد بلعیدن آنها بر می آیند، صورت می پذیرد. تصمیمات نتایج چند وجهی دارند و آثار دیرپا بر سازمان برجا می گذارند." (فلوریس و همکار، ۲۰۰۷)

" برخی صاحب نظران تدوین استراتژی را اصلی ترین کار مدیریت ارشد می دانند. غیر از مدیران ارشد، شایستگی در دست داشتن سکان استراتژی سازمان در اختیار کسی نیست. تدوین استراتژی توسط ستاد یا مشاورین، حمایت و نیروی پیشرانه مدیریت را از بین خواهد برد و آن را در سایه اموری که مدیریت ارشد را مشغول خود کرده است، پژمرده خواهد ساخت. استراتژی بازی تک نفره نیست، ولی رهبری دقیق و گام به گام آن توسط مدیر ارشد یک عامل حیاتی است" (ریسی دهکردی، ۱۳۸۳)



نمودار ۱-۲ تعامل بخش های سه گانه مدیریت استراتژیک

اعرابی، ۱۳۸۵