





دانشگاه هرمزگان

پردیس دانشگاهی قشم

گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

عنوان:

برنامه ریزی استراتژیک در شرکت سیمان هرمزگان

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر محمد رضا بهبودی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر رضا احمدی

نگارش:

سید محمد طباطبایی

شهریور ۱۳۹۳

چکیده:

با ظهور بازارهای رقابتی در صنعت و افزایش انتظارات مشتریان و در عین حال تغییرات سریع و در برخی موارد غیرمنتظره آنها، سازمان ها برای حفظ و توسعه بازار خود نیازمند ابزاری کارآمد برای تصمیم گیری های به موقع و صحیح در تعیین مسیر بلند مدت خود هستند. در این راه، یکی از راهکارهای موجود، تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان بوده که بوسیله آن نقشه راه آینده در مسیر رقابت با رقبای تعیین می شود. در برنامه ریزی استراتژیک با شناسایی و تعیین نقاط ضعف و قوت سازمان سعی می شود با عوامل بیرونی شامل تهدیدها و فرصت ها، برخوردی دقیق داشته و بتوان استراتژی های مشخص و روشنی را برای پیشبرد اهداف سازمان تدوین نمود. در این تحقیق اقدام به تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکت سیمان هرمزگان شده که با توجه به شرایط جدید بازار سیمان و ورود رقبای تازه وارد و خروج این صنعت از سبد حمایتی دولت و به تبع آن بروز بسیاری از مشکلات و شرایط خاص تصمیم گیری و مدیریتی، می توان به ضرورت آن در موفقیت بلند مدت این سازمان و سازمان های مشابه پی برد.

پروژه برنامه ریزی و تدوین استراتژی شرکت سیمان هرمزگان که هدف آن مدیریت تغییرات محیطی پیش رو و اتخاذ راهبردهایی برای تحقق آرمان و چشم انداز شرکت است. از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی مدل (SWOT) استفاده می شود. این مدل یا چارچوب ابزارها و روش هایی را ارائه میکند که برای انواع سازمان ها در اندازه های گوناگون مناسب است و به استراتژیست ها کمک میکند استراتژی ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از .

۱) تهیه بیانیه ماموریت (MISSION) سازمان .

۲) تدوین چشم انداز (VISION) سازمان.

۳) تهیه جدول SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها)، این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است .

۴) تدوین استراتژی های سازمان (مرحله تطبیق ، مقایسه و ارزیابی) : در این مرحله عوامل اصلی درونی و عوامل بیرونی با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس (SWOT) سوات و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق و استراتژی هایی شناسایی شده اند .

روش جمع اوری داده ها از طریق برگزاری جلسات کمیته راهبردی و توزیع پرسشنامه ها و فرمهای مختلف می باشد. نتایج حاصل از تحقیق نشان میدهد بیانیه های ماموریت و چشم انداز بدست آمده از امتیاز بالایی

برخوردار بوده و شرکت سیمان هرمزگان در منطقه استراتژی رقابتی قرار داشته و از این رو باید استراتژی های مبتنی بر این منطقه را اتخاذ نماید . در این باره در آخر تحقیق انواع استراتژی ها و راهکارهای اجرایی کردن آنها توضیح داده شده است.

فهرست

صفحه	عناوین
ب	چکیده
۱	فصل اول: چارچوب کلی پژوهش
۲	۱-۱) مقدمه
۲	۲-۱) بیان مساله
۳	۳-۱) سئوالات تحقیق
۳	۴-۱) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۴	۵-۱) اهداف تحقیق
۴	۱-۵-۱) اهداف اصلی تحقیق
۴	۲-۵-۱) اهداف فرعی تحقیق
۵	۱-۶) مفاهیم و اصطلاحات برنامه‌ریزی استراتژیک
۶	فصل دوم: ادبیات نظری و پیشینه تحقیق
۷	۱-۲) مقدمه
۷	۲-۲) تعاریف مفاهیم و اصطلاحات کلیدی
۷	۱-۲-۲) ماموریت
۸	۲-۲-۲) چشم انداز
۹	۳-۲-۲) هدف
۱۰	۴-۲-۲) استراتژی
۱۱	۵-۲-۲) برنامه ریزی استراتژیک

۱۲	۶-۲-۲) برنامه ریزی بلند مدت
۱۳	۷-۲-۲) تفکر استراتژیک
۱۳	۸-۲-۲) مدیریت استراتژیک
۱۴	۹-۲-۲) اجرای برنامه
۱۴	۱۰-۲-۲) تصمیم گیری
۱۴	۳-۲) مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک
۱۶	۴-۲) مدل‌های مختلف انتخاب استراتژی
۱۷	۵-۲) مدل های برنامه ریزی استراتژیک
۲۱	۶-۲) پیشینه تحقیق داخلی
۲۸	۷-۲) پیشینه تحقیق خارجی
۳۳	فصل سوم: روش تحقیق
۳۴	۱-۳) مقدمه
۳۴	۲-۳) روش تحقیق و مراحل اجرای کار:
۳۵	۳-۳) جامعه آماری:
۳۵	۴-۳) مختصری از تاریخچه و مشخصات شرکت
۳۶	۵-۳) تدوین بیانیه ماموریت
۳۹	۶-۳) تدوین چشم انداز سازمان
۴۱	۷-۳) شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی و تشکیل ماتریس
۴۲	۱-۷-۳) عوامل داخلی
۴۲	۲-۷-۳) بررسی عوامل درونی سازمان

۴۵	۳-۷-۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۴۷	۳-۷-۴) عوامل خارجی
۴۸	۳-۷-۴-۱) محیط عمومی
۵۰	۳-۷-۴-۲) محیط تخصصی
۵۳	۳-۷-۵) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۵۷	۳-۸) تدوین استراتژی های سازمان
۵۹	فصل چهارم: گرد آوری و تحلیل داده ها
۶۰	۴-۱) مقدمه
۶۰	۴-۲) تدوین بیانیه ماموریت
۶۷	۴-۳) تدوین بیانیه چشم انداز :
۷۱	۴-۴) شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها ۴
۷۱	۴-۴-۱) شناخت وضع موجود:
۷۴	۴-۴-۲) شناسایی نقاط قوت و ضعف
۷۶	۴-۴-۳) ارزیابی عوامل داخلی (ماتریس IFE)
۷۹	۴-۵) بررسی و تحلیل روندهای صنعت سیمان کشور با هدف شناخت محیط صنعت سیمان
۹۲	۴-۶) عوامل مرتبط با تهدیدات محیطی
۹۵	۴-۶-۱) تهدیدات
۹۵	۴-۷) عوامل مرتبط با فرصتهای محیطی
۹۶	۴-۷-۱) فرصت ها

۹۷	۸-۴- ارزیابی عوامل خارجی با ماتریس EFE
۹۹	۹-۴) رویکردهای تدوین استراتژی
۹۹	۱-۹-۴) تحلیل با ماتریس SWOT
۱۰۵	۱۰-۴) تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی با روش IE
۱۱۰	فصل پنجم: نتیجه گیری
۱۱۱	۱-۵) مقدمه:
۱۱۱	۲-۵) بیانیه ماموریت
۱۱۱	۳-۵) بیانیه چشم انداز:
۱۱۱	۴-۵) تعیین عوامل داخلی و خارجی
۱۱۳	۵-۵) استراتژی ها
۱۱۳	۶-۵) راهکارهای تحقق استراتژی
۱۱۴	۱-۶-۵) پیشنهادات جهت اجرای استراتژی ۱
۱۱۵	۲-۶-۵) پیشنهادات جهت اجرای استراتژی ۲
۱۱۶	۳-۶-۵) پیشنهادات جهت اجرای استراتژی ۳
۱۱۶	۴-۶-۵) پیشنهادات جهت اجرای استراتژی ۴
۱۱۶	۵-۶-۵) پیشنهادات جهت اجرای استراتژی ۵
۱۱۷	۷-۵) پیشنهادات جهت پژوهشهای اتی
۱۱۸	پیوست
۱۲۳	منابع و مواخذ
۱۲۷	چکیده انگلیسی

فصل اول

چارچوب کلی پژوهش

۱-۱) مقدمه

فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفت های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه های بالای آنها، چالشهایی هستند که بنگاه ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است.

در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت پذیری شده است. این امر موجب گردیده تا بنگاه ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آنها تلاش کنند (مرادی و شفایی، ۱۳۸۴)

چرا که رشد سازمان مبتنی بر قدرت درست "خواندن" محیط و اتخاذ تدابیر مناسب برای سازگاری با آن است. در این راستا رویکرد مدیریت استراتژیک چارچوبی برای معنی بخشیدن به اقدامات پراکنده و ایجاد یکپارچگی و انسجام در حرکت های سازمان به شمار می آید. سازمانهایی که با اندیشه تحول و تعالی در این مسیر گام میزنند اگر چه با موانع و دشواری های صعب روبرو می شوند، اما بانگیزه، بر آنها فائق می آیند و در نتیجه شایستگی حضور در جمع سازمانهای برتر و پیشرو را دارند. مدیران سیمان هرمزگان با یقین و باور در این عرصه وارد، و مصمم هستند تا در جهت چشم انداز و آرمان شرکت حرکتی هدفمند و پیوسته را دنبال نمایند.

۱-۲) بیان مساله

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمانهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد. برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از

بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را به نقاط قابل بهبود تبدیل و از تهدیدها فرصت بسازد تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. اینکه سازمان چگونه میتواند از صحت جهت گیری های کلان خود در محیط های رقابتی و پرتلاطم کنونی اطمینان و آن را تحت کنترل داشته باشد از سوال های اساسی این تحقیق است. اینکه آیا سازمان در بلند مدت عملکرد مناسبی داشته و می تواند برای خود چشم انداز روشنی را متصور شود نیز از عمده چالش هایی است که در این تحقیق به آن پرداخته شده است. روش به کار گرفته شده در این تحقیق، برنامه ریزی استراتژیک است که به عنوان یکی از جدیدترین رویکردها در عرصه مدیریت های کلان سازمان و تصمیم گیری های راهبردی مطرح می باشد. در دنیای امروزه سازمان هایی موفق اند که بتوانند محیط را بدرستی بشناسند و تصمیمات مناسبی را برای مواجهه با آن اتخاذ کنند. (فروزنده دهکردی ۱۳۷۸)

ارائه روشی علمی و عملی در خصوص برنامه ریزی استراتژیک در صنایع سیمان بطوری که بتوان الگویی مناسب را برای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های سیمانی ایجاد نمود از مسائلی است که در این تحقیق مورد توجه قرار دارد. صنایع سیمان با وجود ورودشان از مرحله غیر رقابتی به مرحله رقابتی، هنوز دارای ساختار سنتی در تصمیم گیری های کلان مدیریتی هستند و نتوانسته اند خود را بر لزوم تغییر رویکردهای مدیریتی قانع نموده و رنج آن را بر خود هموار سازند. این تحقیق بر آنست که با مطالعه و بررسی روند تدوین برنامه استراتژیک در شرکت سیمان هرمزگان که با تولید روزانه ۶۵۰۰ تن سیمان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان این محصول استراتژیک در ایران است، نسبت به تهیه بیانیه های ماموریت و چشم انداز و استخراج استراتژی های مناسب جهت تحقق ماموریت و چشم انداز سازمان از راه بررسی عوامل محیط درونی صنعت در شرکت سیمان و عوامل محیط بیرونی در صنعت سیمان ایران و جهان براساس روش (SWOT) پردازد. این تجربه می تواند تاثیر شایانی در سوق دادن دیگر شرکت های مشابه به اجرای برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد.

۱-۳) سؤالات تحقیق

- ۱- ماموریت شرکت سیمان هرمزگان چیست؟
- ۲- چشم انداز سیمان هرمزگان کدام است؟
- ۳- نقاط قوت شرکت سیمان هرمزگان کدامند؟
- ۴- نقاط ضعف شرکت سیمان هرمزگان کدامند؟
- ۵- فرصتهای پیش روی شرکت سیمان هرمزگان کدامند؟
- ۶- تهدیدهای پیش روی شرکت سیمان هرمزگان کدامند؟

۷- باتوجه به نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای موجود استراتژی های شرکت سیمان هرمزگان کدامند؟

۱-۴) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

پیشرفت و توسعه سریع درجهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است ضرورت امر برنامه ریزی امروز برکسی پوشیده نیست عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است. برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلهایی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف را که مناسب‌تر است ارائه می‌دهد. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرحهای جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است.

صنعت سیمان در سال های اخیر بدلیل افزایش رقبا و همچنین کاهش تقاضا وارد مرحله جدیدی شده است که لزوم پرداختن به مباحث مدیریتی کلان و آمادگی برای فضای رقابتی ایجاد شده را پررنگ می کند. تا پیش از این بدلیل نقضای بیش از عرضه سیمان در کشور، اکثر شرکت های تولید کننده سیمان به مبحث بازاریابی و مشتری مداری توجهی نداشتند. اما هم اکنون شرایط به گونه دیگری تغییر یافته و با افزایش تعداد کارخانه سیمان کشور میزان عرضه بر میزان تقاضا پیشی گرفته و مطمئنا شرکت های تولید کننده سیمان برای بقای خود در این رقابت تنگاتنگ و در عین حال مقابله با انواع بحران های اقتصادی و اجتماعی که کشور و حتی جهان در سال های اخیر با آن روبرو بوده، نیازمند برنامه ریزی ها و هدف گذاری های کلان هستند. از این رو مبحث برنامه ریزی استراتژیک در صنعت سیمان چندان مسبوق به سابقه نیست و کارهای چندانی در این زمینه انجام نشده است. این موضوع فرصتی ایجاد کرده تا با بررسی و تحلیل وضعیتی که شرکت های سیمان هم اکنون در کشور با آن روبرو هستند بتوان زمینه ای را برای رشد و بقای شرکت های سیمانی ایجاد کرد. این تحقیق به صورت موردی در سیمان هرمزگان انجام شده است. سیمان هرمزگان با بیش از شش هزار تن تولید انواع سیمان های پورتلند و پوزلانی در روز به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های سیمانی در جنوب کشور و در نزدیکی شهرستان بندر خمیر فعالیت می کند. این شرکت علاوه بر دارا بودن بسیاری از شرایط مشابه با دیگر شرگت های سیمان، از نزدیکی به آبراه های بین المللی نیز سود می برد که وجود این امتیاز می تواند کمک شایانی به بالندگی و جامعیت این تحقیق در برنامه ریزی استراتژیک نماید.

۱-۵) اهداف تحقیق

این پژوهش اهداف اصلی و اهداف فرعی زیر شامل می شود.

۱-۵-۱) اهداف اصلی تحقیق

هدف اصلی پژوهش، تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکت سیمان هرمزگان می باشد.

۱-۵-۲) اهداف فرعی تحقیق

- شناسایی نقاط قوت شرکت سیمان هرمزگان در تدوین برنامه ریزی استراتژیک
- شناسایی نقاط ضعف شرکت سیمان هرمزگان در تدوین برنامه ریزی استراتژیک
- شناسایی فرصت‌های محیطی شرکت سیمان هرمزگان در تدوین برنامه ریزی استراتژیک
- شناسایی نقاط تهدیدهای محیطی شرکت سیمان هرمزگان در تدوین برنامه ریزی استراتژیک
- شناسایی و تدوین استراتژیهای شرکت سیمان هرمزگان در تدوین برنامه ریزی استراتژیک

۱-۶) تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی برنامه ریزی 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. (استونر، ۱۳۷۵)

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، رفسنجانی ۱۳۸۶)

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. (بیان ۱۳۸۶) 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. (احمدی ۱۳۷۷)

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، ۱۳۷۶) 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. (برایسون ۱۳۶۹)

فصل دوم
ادبیات نظری
و پیشینه تحقیق

۱-۲) مقدمه

همانگونه که در فصل اول گفته شد، مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد. مدیریت استراتژیک عبارت از به کار بستن تفکر استراتژیک در هدایت و رهبری یک سازمان است. کالینز متخصص صاحب سبک مدیریت معتقد است که مدیریت استراتژیک بمعنی پرسیدن مداوم این است، " آیا ما کار را درست انجام می دهیم؟" مدیریت استراتژیک بر آینده با محتوای متغیر اما نسبتاً قابل پیش بینی تاکید دارد. مدیریت استراتژیک شامل سه فعالیت و تصمیم گیری زیر است: شکل گیری ماموریت آینده سازمان در سایه عوامل متغیر بیرونی مانند مقررات، رقابت، فناوری و مشتریان؛ ایجاد استراتژی رقابتی برای انجام ماموریت؛ و ایجاد ساختار سازمانی برای استفاده درست از منابع در جهت اجرای استراتژی رقابت. (اعرابی؛ ۱۳۸۵)

در این بخش به مبانی نظری برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد و مکتب و مدل‌های مطرح در این حوزه و مدل بکار گرفته شده در این تحقیق پرداخته و سپس به مطالعه و بررسی برخی پژوهش‌های مرتبط با حوزه تحقیق بصورت مختصر اشاره می‌شود. پیشینه تحقیقات داخل کشور برگرفته از تحقیقات دانشجویی در قالب پایان‌نامه و همچنین مطالعاتی در قالب مقالات علمی-پژوهشی می‌باشد. در قسمت پیشینه تحقیقات خارجی نیز به نتایج برخی پژوهش‌های اخیر در خارج از کشور بصورت مختصر اشاره شده است.

۲-۲) تعاریف مفاهیم استراتژیک

در این پروژه مفاهیم و اصطلاحات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که درک بهتر مطالب نیازمند تعریف و توصیف آنها است. اصلی ترین این مفاهیم و اصطلاحات بشرح زیر تعریف می شود:

۱-۲-۲) ماموریت

بیانیه ماموریت عبارتست از مجموعه ای از چند عبارت کوتاه که فلسفه وجودی و رسالت سازمان را به روشنی بیان می کند. هر سازمانی باید بداند برای چه به وجود آمده است. چه نیازی از جامعه رامی خواهد مرتفع کند. چه کالا یا خدماتی را تولید می کند، برای چه کسانی تولید می کند، جغرافیای رقابت او کجاست، و چگونه می خواهد در این رقابت پیروز شود. این مطالب باید برای مدیران، کارکنان، سهامداران و سایر ذینفعان سازمان روشن و پذیرفته شده باشد. بیانیه ماموریت هرچند کوتاه است ولی مفاهیم مهمی در خصوص فلسفه بودن سازمان را بیان می کند. بدون درک عمیق این مفاهیم حوزه فعالیت سازمان در ابهام و سردرگمی باقی ماند و حرکت استراتژیک غیر ممکن و یا پرمخاطره خواهد شد. (غفاریان؛ ۱۳۸۷)

به عبارتی دیگر ماموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد دارای یک فلسفه یا ماموریت است. بیانیه ماموریت در واقع همان ماموریت سازمان است که به صورت مکتوب به اطلاع کلیه ذی نفعان سازمان می رسد. (اعرابی؛ ۱۳۸۵)

لذا می توان ماموریت سازمان را عبارتی دانست که ماهیت و مفهوم فعالیت‌های آینده سازمان را بیان می کند 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 می کند. فلسفه ها و اهداف اساسی، وضعیت یا حالت راهبردی شرکتها را شکل می دهند و باید در هنگام ایجاد کسب و کار های جدید یا تجدید نظر در جهت گیری شرکت، تعیین گردند. این مجموعه که راهنمای اقدامات آتی مجریان است "ماموریت" یا "هدف بنیادی" نامیده می شود. هدف بنیادی هدفی است که یک شرکت را از شرکت مشابه جدا کرده، حیطه عملیات ویژه ای می باشد. خلاصه و عصاره سازمان را به خواننده منتقل کند. توانائی یک سازمان در تشریح و تبیین ماموریتش تاکیدات و هدفهایش را نشان می دهد. یک بیانیه ماموریت معمولاً یک سازمان را در زمینه های زیر توصیف می کند:

- هدف (قصد): چرا سازمان بوجود آمده است، و در جستجوی انجام چه کاری است.
- کسب و کار: روش یا فعالیت اصلی که سازمان از طریق آن کوشش می کند به هدف خود برسد.
- ارزشها: اصولی که اعضای سازمان را برای تعقیب هدفهای سازمان راهنمایی میکند. (اعرابی؛ ۱۳۸۵)

۲-۲-۲) چشم انداز

بیانیه چشم انداز به پاسخگویی این سوال می پردازد که: سازمان می خواهد به کجا برسد؟ بیانیه چشم انداز معمولاً کوتاه است و در قالب یک جمله و یا چند عبارت خلاصه می شود. همانگونه که بیانیه ماموریت، فلسفه وجودی سازمان را بیان می کند، بیانیه چشم انداز نیز راستای حرکت آن را مشخص می سازد. این امر از طریق تعیین آرمانهای بلند پروازانه انجام می شود. تفاوت جایگاه سازمانها در طول زمان، از تفاوت چشم انداز حاکم بر آن ها ناشی می شود. کیفیت یک استراتژی به سقف کیفیت چشم انداز آن محدود است. هیچگاه یک چشم انداز غلط نمی تواند به یک استراتژی اثربخش منجر شود. (غفاریان؛ ۱۳۸۷)

چشم انداز یک راهنمای تخیلی پیشرفت است که برای کمک به جامعه شکل گرفته است. اگر برنامه استراتژیک به عنوان طرح کار سازمان تلقی شود، چشم انداز تفسیر هنرمندانه برای رسیدن به آن برنامه

است. به بیان دیگر، چشم انداز یک توصیف کلامی است که با استفاده از کار مشترک گروه ها، به تجسم تصویر مشابه و مشترکی در یک مقصد دور برای هر یک از اعضا گروه می پردازد.

یک بیانیه چشم انداز باید واقع گرا و معتبر باشد، خوب ساخته شده باشد و به آسانی قابل فهم باشد، مناسب باشد، جاه طلبانه و پاسخگو به تغییرات باشد. باید با انرژی و توان گروه سازگار باشد و به عنوان راهنمای عمل مورد استفاده قرار گیرد. باید واجد ارزش های سازمان باشد. به کوتاه سخن، یک چشم انداز باید گروه را برای انجام ماموریت تشویق و تحریک کند.

بسیاری چشم انداز را با بیانیه ماموریت اشتباه می گیرند. چشم انداز مشخصات آینده را توصیف می کند و ماموریت توصیف کننده اینست که چرا باید به آن برسیم. بیانیه ماموریت هدف های جزئی یا کلی را برای وضعیت موجود یا در کسب و کار تعریف می کند. چشم انداز در ارتباط با هدف و موقعیت آینده بیان کننده وضعیت ویژه ای است. برخلاف بیانیه ماموریت که بطور خلاصه چپستی، چگونگی و چرایی فعالیت سازمان را بیان می کند، بیانیه چشم انداز، تصویری را ارائه میدهد تا بر اساس آن نشان دهد که موفقیت چگونه خواهد بود.

۲-۲-۳ هدف

هدف مقصد یا منزلی است که بسوی آن در حرکت هستیم و عزم داریم که به آن برسیم. بستگی به فاصله ای که از وضعیت موجود تا مقصد داریم هدف به کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت طبقه بندی می شود. بنابراین، یکی از رویکردهای توصیه شده داشتن هدف های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. در برنامه ریزی استراتژیک، انتظار می رود دستیابی به هدف های کوتاه مدت به آسانی صورت گیرد: این هدفها هرکدام بترتیب با دستیابی به هدف های دیگر حاصل می شوند، به عبارت دیگر پس از حصول هدفهای کوتاه مدت، هدفهای میان مدت بدست می آید و پس از آن دستیابی به هدفهای بلند مدت امکان پذیر می شود. از طرف دیگر، هدف های بلند مدت بسختی بدست می آیند و اغلب دستیابی به آنها ناممکن است. دستیابی به یک هدف به عنوان سنگ زیربنای پایه بعدی مستلزم هدفهای زنجیرای است.

هدفهای بلند مدت، نتایج مورد انتظار از اجرای ماموریت سازمان در افق زمانی بیش از یکسال را مشخص می سازد وجود هدفهای بلند مدت، مابین هدفهای کوتاه مدت سازمان هم افزایی ایجاد می کند. همچنین این هدفها معیار موثری برای تعیین اولویت های سازمانی و ارزیابی آنها به شمار می آید. هدفهای بلند مدت باید کمی و یا قابل سنجش، قابل فهم، بلند پروازانه و در عین حال واقع بینانه باشند. هدفهای بلند مدت سازمان، در سلسله مراتب آن به هدفهای کوچکتری تفکیک می شود و هدفهای کوچکتر نیز به هدفهای کوچکتر دیگری شکسته می شود و بدین ترتیب فعالیت اجزای سازمان با

هدف‌های اصلی آن هم جهت و هماهنگی می‌گردد. برای تعیین مأموریت اجرایی سازمان، آن‌هم در کلیه فرآیندها و واحدهای سازمانی، باید هدف‌های ملموس‌تر، قابل برنامه‌ریزی تر و قابل سنجش‌تری تعیین شود. تعیین هدف‌های سالیانه در راستای هدف‌های بلند مدت سازمان، این امر را امکان‌پذیر می‌سازد. این هدف‌ها مبنایی برای فعالیت مدیران در واحدهای مختلف ایجاد کرده، و ارزیابی میزان دستیابی به این هدف‌ها را در مدت زمان‌های کوتاه‌تری میسر می‌سازد. هدف‌های سالیانه باید در ابعاد مختلف، نتایج قابل سنجشی را مشخص کند. بدینگونه اجزای سازمان در جهت هدف‌های اساسی و بلند مدت آن هماهنگ و بسیج می‌شود. (غفاریان؛ ۱۳۸۷)

۲-۲-۴) استراتژی

تعریف استراتژی: استراتژی یعنی هنر برنامه‌ریزی و هدایت عملیاتی و برای اینکه از تاکتیک متمایز شود باید دارای سه ویژگی باشد:

۱- گستره عملیاتی بیشتری دارد.

۲- دوره زمانی بلندتری دارد

۳- جابجائی انبوه نیروها

- هنری مینتزبرگ استراتژی را چنین تعریف می‌کند: برنامه‌ریزی استراتژیک به معنی برنامه، تمهید، الگو، وضعیت و دیدگاه می‌باشد.
 - گروه مشاوران بوستون: استراتژی امری مربوط به جایگاه سازمان در میدان رقابتی است.
 - گروه مشاوران مکنزی: استراتژی عبارتست از درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبنای رقابت در آن. به عبارت دیگر جهت‌گیری کل سازمان که تعیین‌کننده جهت‌گیری مستلزم این است که مدیریت ارشد سازمان و تیم برنامه‌ریزی تفکر خود را روی مقصد استراتژیک سازمان متمرکز کنند تا چگونگی رسیدن به آن
- استراتژی عبارت است از مجموعه‌ای از رویه‌های بلند مدت که توسط مدیران برنامه در قالب اهداف، خدمات سیاستها و طرحهای عملی ترسیم می‌گردد. (پاول، ۱۳۷۴)

با توجه به مطالب ذکر شده استراتژی بیان‌کننده موارد زیر است:

۱. مقصد سازمان را در زمینه هدف‌های بلند مدت، برنامه‌های عملی، و اولویت تخصیص منابع آشکار و تعیین می‌کند.

۲. فعالیت های اقتصادی سازمان را که انجام می شود یا قرار است انجام شود انتخاب می کند
۳. برای دستیابی به مزایای پایدار بلند مدت در هر یک از فعالیت های اقتصادی از طریق دادن پاسخ مناسب به فرصتها و تهدیدها در محیط شرکت و قوتها و ضعف های سازمان کوشش می کند
۴. وظایف متفاوت مدیریتی را در شرکت، تجارت، و سطوح وظیفه ای مشخص می کند
۵. یک الگوی تصمیم گیری منطقی، یکپارچه و درهم تنیده است
۶. ماهیت کمکهای اقتصادی و غیر اقتصادی را که قرار است به ذینفعان ارائه شود تعریف می کند
۷. بیان کننده تصمیم استراتژیک برای سازمان است
۸. هدف آن ایجاد و پرورش صلاحیت های اصلی شرکت است

۹. وسیله ای است برای انتخاب سرمایه گذاری در منابعی مرعی و نامرعی برای توسعه توانمندیهایی که مزایای رقابتی پایدار را تضمین کند

درواقع در برنامه ریزی استراتژیک سازمان رسماً بدنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه می توان به هدفهای سازمان دست یافت. پاسخ به این سؤال همان استراتژی است. استراتژی، جهتی را که سازمان می بایست رو به آن حرکت کند تا بتواند ماموریت را به انجام برساند، مشخص می کند.

۲-۲-۵) برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یک فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری یا تدوین یک نقشه راهنما برای حرکت بسوی آینده ی انتخاب شده است. به بیان دیگر، برنامه استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند .

برنامه ریزی استراتژیک شامل شش فعالیت مهم است: اولین فعالیت، تعریف ماموریت و چشم انداز سازمان است، پس از آن تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان و تحلیل آنها نسبت به رقباست ، فعالیت سوم فرصتها و تهدیدات محیط سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد. فعالیت چهارم تعیین هدفهای اساسی سازمان را دربر دارد، در فعالیت پنجم داده های مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان با یکدیگر تلفیق می شود و استراتژیهای ممکن خلق می گردد. فعالیت ششم این فرآیند انتخاب مناسبترین استراتژی برای سازمان است. (غفاریان؛ ۱۳۸۷)

۲-۲-۶) برنامه ریزی بلند مدت

بزرگترین تفاوت بین برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت در تاکید آنهاست. برنامه ریزی بلند مدت معمولاً بمعنی تدوین یک برنامه برای دستیابی به یک هدف یا مجموعه ای از هدفها در یک دوره زمانی چند ساله است. مهمترین فرض در برنامه ریزی درازمدت اینست که دانش فعلی در مورد شرایط آینده باندازه کافی برای توانا ساختن اجرای برنامه معتبر است.

مفهوم بلند مدت به معنی طولانی ترین زمانی است که احساس می شود می توان برای آن برنامه تدوین کرد. دوره زمانی از یک سازمان به سازمان دیگر تفاوت می کند. برای بیشتر سازمانهای غیر انتفاعی، یک دوره سه تا پنج ساله چارچوب زمانی مناسبی برای برنامه ریزی بلند مدت است. با در نظر گرفتن سرعت زیاد تغییرات (فناوری، شرایط اقتصادی و سیاسی، واقعیات داخلی، و شرایط اجتماعی). برنامه های سه ساله برای بیشتر سازمانهای غیر انتفاعی خوب کار می کند دوره پنجساله برنامه ممکن است برای سازمانهایی با ساخت فیزیکی قوی یا موسساتی با خدمات بزرگ مانند مدارس، دانشکده ها و دانشگاه ها و بیمارستانها خیلی مناسب تر باشد.

۲-۲-۷) تفکر استراتژیک

همگان در این اندیشه که تفکر استراتژیک میتواند زیربنای مناسبی برای استراتژیهای خلاق و اثربخش باشد اتفاق نظر دارند .

هامل تفکر استراتژیک را شیوه خاصی برای اندیشیدن می داند که میتوان آن را “ مهارت معماری استراتژی “ دانست .

مینتز برگ تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژیهای “ قاعده شکن “ می داند .

یکی از صاحب نظران در این زمینه خانم جین لیدکا است، برپایه نظریات او استراتژی خلاق حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه ریزی استراتژیک، تسهیل روند کاروپیاده سازی نتایج آن را برعهده دارد. لیدکا برای تفکر استراتژیک پنج ویژگی قائل است:

۱- نگرش سیستمیک : تفکر استراتژیک بر مبنای این نوع نگرش شکل می گیرد ، بدون نگرش سیستمیک، بهینه سازی امکان پذیر نیست.

۲- تمرکز برهدف: تفکر استراتژیک، جهت گیری سازمان را مشخص می سازد.