





دانشکده فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

پایان نامه برای اخذ درجه کارشناسی ارشد
رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره وری
عنوان:
تدوین استراتژی های سازمانی به کمک منطق شهودی

استاد راهنما: جناب آقای دکتر سبحان اللهی

استاد مشاور: جناب آقای دکتر فرهاد فائز

نگارنده: ابوذر کردی

شهریور ۱۳۸۹

تقدیر

تقدیم به پدر و مادر مهربانم

به پاس همه ی زحمات شان که برایم کشیدند

سپاسگذاری

نگارنده کمال تشکر و سپاسگذاری را خالصانه از اساتید و داوران محترم ذیل که راهنمایی ها و مشاوره های دلسوزانه یشان در این راه پشتیبان بنده بوده است، ابراز می نماید:

جناب آقای دکتر محمدعلی سبحان الهی

جناب آقای دکتر فرهاد فائز

جناب آقای دکتر علیرضا ارشدی خمسه

جناب آقای دکتر میرمهدی سیدی اصفهانی

چکیده:

در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک که شامل سه مرحله ی ۱- تدوین استراتژی ها ۲- اجرای استراتژی ها ۳- ارزیابی استراتژی ها است. تدوین استراتژی که اولین مرحله چارچوب تصمیم گیری استراتژیک است ، اهمیت خاصی برای استراتژیست ها دارد تا بتوانند استراتژی های جذاب خود را شناسایی ، ارزیابی و گزینش نمایند. در این تحقیق کوشیده می شود که از طریق تصمیم گیری چند معیاره ی فازی ، استراتژی های یک سازمان را تدوین و میزان برتری هر کدام از استراتژی ها را بر استراتژی دیگر به صورت کمی مشخص نمود و برای مرحله ی بعدی برنامه ریزی استراتژیک یعنی قسمت اجرای آن رتبه بندی نمود.

ابزار های منطق شهودی وبه ویژه تصمیم گیری چند معیاره ی فازی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرند شامل MADM گروهی فازی برای تدوین استراتژی های ماتریس SWOT است و ابزار دیگر استفاده از روش AHP فازی برای تدوین و انتخاب استراتژی های ماتریس SPACE است .

دو ماتریس SWOT و SPACE نقش کلیدی در تدوین استراتژی های سازمانی به صورت کلاسیک خواهند داشت که در این تحقیق ضمن برشمردن محدودیت ها و موانع آنها به دنبال ارائه یک مدل تصمیم گیری چند معیاره ی فازی برای انتخاب و تدوین استراتژی های سازمانی خواهیم بود.

کلمات کلیدی : تصمیم گیری چند معیاره ی فازی (FMCDM)، MADM گروهی فازی ،فرایند تحلیل سلسله مراتب فازی (FAHP)،عدد فازی ، ماتریس SWOT ، ماتریس SPACE

فهرست مطالب

فصل اول	۱
۱-۱ پرسش اصلی تحقیق.....	۲
۱-۲ بیان مساله	۳
۱-۳ فرضیات تحقیق.....	۶
۱-۴ اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۶
۱-۵ اهداف تحقیق.....	۷
۱-۶ سوالات متداول تحقیق.....	۸
فصل دوم	۹
۲-۱ ماهیت مدیریت استراتژیک	۱۰
۲-۲ تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی ها.....	۱۰
۲-۳ استراتژی های بازرگانی فراگیر.....	۱۲
۲-۴ رویکردهای تدوین استراتژی.....	۱۳
۲-۵ چارچوب تدوین استراتژی دیوید.....	۱۳
۲-۶ انواع استراتژی ها.....	۱۴
۲-۷ استراتژی های رقابتی مایکل پورتر	۱۶
۲-۸ استراتژی های جو دوویی.....	۲۰
۲-۹ استراتژی های نگهداری.....	۲۱
۲-۱۰ چارچوب تحلیلی مدل تدوین استراتژی دیوید.....	۲۳
۲-۱۱ ماتریس فرصت ها ، تهدید ها ، نقاط قوت وضعف.....	۲۵

۳۶	۲-۱۳ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۲۹	۲-۱۴ ماتریس گروه مشاوران بوستن
۲۹	۲-۱۵ ماتریس داخلی و خارجی
۳۳	۲-۱۶ محدودیت های تدوین استراتژی دیوید
۳۶	۲-۱۷ مدیریت استراتژیک در وضعیت پست مدرن
۳۷	۲-۱۸ چارچوب تدوین استراتژی پسادیوید
۲۸	۲-۱۹ پیشینه ی تحقیق
۴۱	فصل سوم
۴۲	مقدمه
۴۳	۳-۱ MCDM فازی
۴۸	۳-۲ متدلوژی تحقیق
۵۵	۳-۳ یک مثال و تجربه محاسباتی
۶۸	فصل چهارم
۶۹	مقدمه
۶۹	۴-۱ تحلیل سلسله مراتبی فازی
۷۱	۴-۲ تکنیک برنامه ریزی آرمانی
۷۲	۴-۳ مدل AHP-GP فازی برای تدوین استراتژی SPACE
۷۴	۴-۴ متدلوژی تحقیق
۷۸	۴-۵ مقدمه ای بر فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی
۸۱	۴-۶ مطالعه ی موردی

۸۴..... فصل پنجم

۸۵..... نتیجه گیری

۸۷.....ارایه پیشنهادات برای مطالعه ی بیشتر

۸۸..... جداول ضمیمه

فصل اول

کلیات

امروزه با رشد تکنولوژی و توسعه صنایع و شکل‌گیری مفهوم رقابت بین شرکت‌ها، نقش و اهمیت تصمیمات وظیفه‌ای گروهی و چندگانه‌ی سازمان پررنگ‌تر می‌شود، تصمیم‌گیری جوهره‌مدیریت است و مدیر کسی است که در هر لحظه تصمیم‌های بهینه می‌گیرد. در این میان مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های اجرایی سازمان دانست که با مشورت با بخش‌های پایین هرم سازمانی یعنی از مدیران ارشد گرفته تا کارمندان معمولی انجام می‌گیرد. می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه سازمان، البته باید مدنظر داشت که استراتژی یک واژه قدیمی است اما چیزی که قبل از استراتژی وجود داشته است، مفهوم رقابت است و در واقع استراتژی‌ها با رقابت معنا و حیات پیدا می‌کند. در علم زیست‌شناسی هنگامی که موجودات زنده برای به دست آوردن منابع محدود با هم رقابت می‌کنند، بحث استراتژی مطرح می‌شود. یعنی از چه نوع استراتژی استفاده کنند تا بتوانند نسبت به رقیبان موفق‌تر عمل نمایند همین مفهوم در بحث تجارت، اقتصاد و مدیریت بازرگانی نیز همین کاربرد را دارد، شاید چندان جای تعجب نباشد که در بعضی از دانشگاه‌های غربی عبارت «مدیریت استراتژیک» را مترادف با «سیاست‌های بازرگانی» می‌دانند چرا که در آن مفاهیم اقتصادی از قبیل بازاریابی، سود حاصل از تجارت، کاهش هزینه‌های سازمانی، افزایش بهره‌وری در کنار مفاهیم استراتژی در رقابت برای بقا در بازار و تصمیم‌های کلان سازمانی قرار می‌گیرد.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی و یا هیجانی عمل ننماید. ابراز مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک است که به سازمان نوعی جهت‌گیری خاص می‌بخشد و به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر، منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. آنها ضمن شناسایی عوامل و تحولات داخلی و خارجی سازمان، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، استراتژی‌های گوناگون را بررسی و انتخاب می‌نمایند.

برای تدوین استراتژی باید مجموعه ای از استراتژی های جذاب و قابل اجرا (که بتوان بر آنها مدیریت کارسازی اعمال نمود و در دامنه توانایی ها بالقوه و بالفعل سازمان باشد) را مورد توجه قرار داد، آنها را شناسایی و ارزیابی نمود و زمینه ی برگزاری گردهمایی ها و یا جلسه هایی که پیاپی تشکیل می شود و کارکنان، کارمندان و مدیران میانی و ارشد سازمان درباره استراتژی های گوناگون حرف و صحبت می کنند را مهیا نمود آنها می بایست تمام جوانب استراتژی ها را لمس نموده و بتوانند زمینه لازم را برای نمره دهی به این استراتژی ها را فراهم کنند که این خود قدرت تشخیص و مقایسه بالای سازمانی را می طلبد. در ارائه استراتژی ها باید تمام واقعیت ها و اطلاعات مربوط به سازمان را مورد مطالعه قرار داد و مدیران ارشد می بایست در ارائه این واقعیت ها هیچ گونه سامحه ای نکنند.

فرآیند تدوین استراتژی ها مثل دیگر فرآیندهای فکری انسانی مصون از خطا و اشتباه نیست چون یک مدیر یا یک کارمند سازمان نمی تواند کامل باشد و از خطا و اشتباه در تصمیم گیری عاری باشد، از این حیث فرآیند تدوین استراتژی مبتنی بر تصمیم گیری چند معیاره ی فازی، اشتباه را در تصمیم گیری به حداقل می رساند تا سازمان با تدوین استراتژی جذاب خود مسیر پیشرفت و توسعه را در دنیای رقابتی و سرسام آور امروز بییماید.

۱-۱. پرسش اصلی تحقیق (مساله تحقیق)

موانع و محدودیت های کلی تدوین استراتژی بر مبنای الگوی مدیریت استراتژیک فرد دیوید^۱ کدامند؟ و چگونه می توان به کمک تصمیم گیری چند معیاره ی فازی این موانع و محدودیت ها را برداشت و یا اثر آنها را کم نمود؟

۱-۲. بیان مسئله

در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک که شامل سه مرحله ۱- استراتژی ها ۲- اجرای استراتژی ها ۳- ارزیابی استراتژی هاست، تدوین استراتژی ها که اولین مرحله چارچوب تصمیم گیری استراتژیک است اهمیت خاصی برای استراتژیست ها دارد تا بتوانند استراتژی های جذاب خود را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. می توان روش های مهم تدوین استراتژی ها را در یک چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانید: مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی

^۱ . از معتبرترین و برجسته ترین صاحب نظران در تدوین استراتژی های سازمانی

ها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت می شود. در این مرحله که آن را مرحله ورودی می نامیم در واقع اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها که همان عوامل داخلی و خارجی هستند را در اختیار استراتژیست ها قرار می دهد. مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می نامیم به انواع استراتژی های امکان پذیر توجه می شود در این مرحله از ماتریس های ¹SWOT، ²SPACE و یا ³BCG (ماتریس گروه مشاوران بوستن) استفاده می شود. در مرحله سوم که می توان آن را مرحله تصمیم گیری نامید می توان از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (⁴QSPM) استفاده نمود.

آنچه که از مراحل سه گانه تدوین کلاسیک استراتژی ها بدست می آید این است که از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می شود تا بتوان در مرحله دوم استراتژی های جذاب سازمانی را شناسایی نمود. در به کارگیری چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی ها باید یکپارچگی در قضاوت های شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی را در نظر داشت اما واقعیت چیزی دیگری است، چالش فرآیند تدوین کلاسیک استراتژی این است که داده های مبهم و نظرات ذهنی دارای عدم قطعیت از همان اول ملاک تصمیم گیری قرار نمی گیرد و با یک فرآیند تدوین استراتژی مبتنی بر عدد و رقم در ضرایب عوامل داخلی و خارجی که تعصبات شخصی، سیاست های سازمانی، احساسات یا عواطف، شخصیت و «خطای هاله ای» (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضرایب بالا به یک عامل) در آن مشهود است، مواجه می شویم و خطای محاسباتی را که از جمع نمرات استراتژی ها به دست می آید، افزایش پیدا می کند. این رویکرد مخاطره آمیز به تعبیر (R.T.Lenz, Business Horizons ۳۰, No ۱) می بایست متوقف شده و از ابزار تحلیل و کیفی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آنها بلکه رقیق تر نمودن داده های کمی بهره برد.

به عبارت دیگر، تدوین استراتژی به روش کلاسیک و بر مبنای روش فرد دیوید، آسیب پذیری ماتریس های ¹SWOT، ²SPACE و ... را بیشتر نشان می دهد، مهمترین دلیل این

¹ Strength, Weakness, Opportunity, Threat

² Strategic Position and Action Evaluation

³ Boston Group Consultant

⁴ Quantitative Strategic programming Matrix

است که اندازه یک عامل درونی یا بیرونی مبهم است و نمی دانیم چقدر از عوامل دیگر بیشتر است و یا میزان تأثیر آن بر دیگر عوامل چیست؟ اصولاً اهمیت این عوامل را نمی توان با داه ها و اعداد قطعی تبیین نمود. از طرف دیگر، در برخی مسائل تدوین استراتژی با عوامل درونی یا بیرونی رو به رو می شویم که تعیین دقیق این عامل مثلاً در SWOT به عنوان فرصت، تهدید، نقاط قوت و یا ضعف کمی مشکل است.

سؤال دیگر این است که اهمیت این عوامل را چگونه می توان تبیین نمود و به تبع آن استراتژی های گوناگون را به ترتیب اولویت تنظیم نمود که با افزایش تعداد عوامل داخلی و خارجی بتوان جلوی سیر نهایی افزایش تعداد استراتژی ها را گرفت؟ (journal of intelligent and Fuzzy system – S.Ghainoory et all) با شکل گرفتن منطق فازی و توصیف شرایط مبهم به کمک اعداد فازی (مثلثی، دوزنقه ای و...) تقریباً به تمام سؤالات بالا می توان پاسخ داد. برای رهایی از بن بست ما اهمیت هر عامل درونی یا بیرونی را در ماتریس های SWOT، SPACE و میزان حضور هر عامل به عنوان فرصت، تهدید، نقاط قوت و یا ضعف را به صورت یک عدد فازی نشان می دهیم.

اعداد فازی ابهام عوامل داخلی و خارجی و اهمیت آن ها را نشان می دهد. حال برای برطرف کردن ضعف های دیگر ماتریس های SWOT و یا SPACE می توان از ابزار تصمیم گیری¹ MCDM کمک گرفت به نحوی که بدون آسیب وارد شدن به ساختار ماتریسی تدوین استراتژی، در ابتدا عوامل داخلی و خارجی برحسب اهمیت درج می شوند و به کمک روش MCDM فازی را می توان به طور خلاصه در ذیل طبقه بندی نمود:

- اهمیت و اولویت عوامل داخلی و خارجی را به صورت اعدادی فازی نشان می دهد.
- خطای هاله ای در نسبت دادن ضرائب بالا به عوامل داخلی و خارجی را کمتر خواهد کرد.
- میزان حضور هر عامل به عنوان فرصت، تهدید، نقاط قوت و ضعف به صورت یک عدد فازی توسط تصمیم گیرنده سازمانی (DM) مشخص می شود.
- مشکلات عمده سازمانی که برمبنای تعصب به عواملی خاص درونی و بیرونی است، حل و فصل می کند.
- ارتباطات و مشارکت سازمانی را برای تدوین استراتژی ها تسهیل می نماید.

- استفاده از MCDM فازی تأثیر هر عامل بر عامل دیگر را به صورت عدد فازی بیان می کند و سازمان خواهد فهمید که این عوامل چقدر به هم وابسته هستند.
- در مقایسه با تدوین کلاسیک استراتژی ها روش MCDM فازی دارای عملکرد بیشتر و خطای کمتر است.
- الگوی تصمیم گیری منظم و هدف مند را برای سازمان تشویق و ترغیب خواهد نمود.
- برخلاف تدوین استراتژی به کمک SWOT و SPACE دیده می شد که برخی عوامل داخلی و خارجی تأثیری در استراتژی ندارند و برخی دیگر عوامل در دو و یا چند استراتژی حضور دارند اما در این روش جدید اولاً از تأثیر همه عوامل داخلی و خارجی استفاده می شود و میزان حضور هر عامل در هر استراتژی به کمک یک عدد فازی استفاده می شود.
- استفاده از روش AHP¹ فازی ساختاری سلسله مراتبی به این ماتریس ها می دهد که ضمن حفظ ساختار اولیه این ماتریس ها، تدوین استراتژی ها را تسهیل می نماید.

۳-۱. فرضیات تحقیق

پس از مطالعه ی گسترده ادبیات تحقیق و استفاده از مقالات و مطالعات انجام شده ی مرتبط با این موضوع، ضمن طبقه بندی و گردآوری نکات مهم و تاثیر گذار این مطالعه ، محقق به دو فرضیه اساسی به شرح زیر دست پیدا کرد:

-در تدوین استراتژی های سازمانی براساس مدل دیوید، عوامل زمینه ای مانند تعصب و سیاست های جانب دارانه ی سازمانی در تدوین استراتژی ها دخیل اند

-در تدوین استراتژی های سازمانی بر اساس مدل دیوید، از متغیر های زبانی و ساختار های مدرن تصمیم گیری از قبیل AHP² و MADM³ استفاده نمی شود که محقق تصور می کند با استفاده از موارد فوق ، تدوین استراتژی ها از روایی و پایایی بیشتری برخوردار شود.

¹ Analytic Hierarchy Process

² Multi Attribute Decision Making

³ Multi Attribute Decision Making

۱-۴. اهمیت و ضرورت تحقیق

شرط اساسی تحقق مزیت رقابتی و کسب جایگاه برتر، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از ویژگی های گذشته را ندارد. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروزه متوجه تغییر خود پارادایم هاست .

امروزه شرکت های کوچک جسورانه با شرکت های بزرگ رقابت می کنند و در بسیاری از موارد در میدان رقابت کامیاب می شوند. در رویکرد عزم استراتژیک به سازمان ها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند. استراتژی صرفاً در آینده نیست بلکه پلی است که گذشته ، حال و آینده را به هم وصل می کند .

برای طراحی یک مدل اثر بخش برای تدوین استراتژی های سازمانی باید ضمن مطالعه پیشینه تحقیق الگوی مدل دیوید و راهکارهایی که وی برای ماتریس های تدوین استراتژی ارائه می دهد، به یک مدل جدید دست پیدا کرد که محدودیت های مدل دیوید را رفع و یا کم نموده و با ادغام روش های مدرن تصمیم گیری مدیریتی به استراتژی های جذاب سازمانی دست پیدا نمود. باید مراقبت نمود که استراتژی های سازمانی حالتی شکلی به خود نگیرند که فقط در فرایند برنامه سازی سازمانی برای رفع تکلیف و با استفاده از نرم افزار به کار گرفته شوند ، به عبارت دیگر در طراحی این مدل از نظرات نخبگان ، کارمندان ، هیئت امناء و مدیریت کلان یک سازمان چه در طراحی و چه در نصب و استفاده برای تدوین و اولویت بندی سازمانی استفاده خواهد شد.

استفاده از متغیرهای زبانی برای توصیف نمرات عوامل داخلی و خارجی ماتریس های تدوین استراتژی و تصمیم گیری چند معیاره ی فازی برای انتخاب نهایی استراتژی های بر مبنای مقایسه ی دو دویی می تواند کلید حل مساله فوق باشد و با طراحی این مدل می توان برخی محدودیت هارا حذف و اثر برخی دیگر را به طرز قابل قبولی کم نمود.

۱-۵. اهداف تحقیق:

هدف اصلی:

تدوین استراتژی های سازمانی به کمک MCDM فازی و انتخاب و اولویت بندی آنها و
ارایه آنها برای اجرا.

اهداف فرعی:

- شناسایی فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف بر مبنای ماتریس SWOT
- شناسایی عوامل مرتبط با قدرت مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES)،
قدرت ضعف (IS) بر مبنای ماتریس SPACE.
- معرفی ساختار سلسله مراتبی در AHP برای مقایسه دوجه دوی عوامل داخلی و
خارجی ماتریس های SWOT و SPACE و استراتژی های انتخاب شده برای
تدوین نهایی استراتژی های جذاب سازمانی
- معرفی ماتریس های کمی (Quantified) برای تدوین استراتژی ها به کمک
MADM گروهی فازی که با نسبت دادن متغیرهای زبانی به عوامل داخلی و خارجی
این ماتریس های کمی به دست خواهد آمد.

۱-۶. سؤالات متداول تحقیق:

- مشکلات تدوین استراتژی به صورت کلاسیک و بر مبنای الگوی مدیریت استراتژیک
فرد دیوید چیست؟
- عوامل داخلی و خارجی مهم در یک سازمان کدام عوامل هستند؟
- مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها در ماتریس SWOT چیست؟
- مهمترین عوامل مرتبط با قدرت مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES)
و قدرت ضعف (IS) در ماتریس SPACE چیست؟
- چگونه به کمک MCDM فازی می توان وزن استراتژی های تدوین شده به کمک
این ماتریس ها را بیان نمود؟
- مهمترین استراتژی های تدوین شده برحسب نمره ی نهایی به کمک MCDM فازی
کدامند؟
- رویکرد فازی و استفاده از متغیرهای زبانی برای توجیه ابهام (Vagueness) چگونه
می تواند تدوین استراتژی را تسهیل نماید؟

فصل دوم

ادبیات و

پیشینه تحقیق

۲-۱. ماهیت مدیریت استراتژیک

اصطلاح استراتژی که برگرفته از یک واژه یونانی به نام «Strategos» به معنای ژنرال است کاربردهای فراوانی در سطوح مختلف علوم انسانی از علوم سیاسی گرفته تا فلسفه ی مدیریت به خود اختصاص داده است. نویسندگان و صاحب نظران علم مدیریت به جوانب مختلفی از این واژه و کاربرد آن در مدیریت پرداخته اند، نویسندگان مانند فرد دیوید (Fred David)، کنت آندرز (Kenneth Andrews)، آلفورد چاندلر (Alfred chandler) و ریچارد وانسیل (Richard Vancil) به نقطه نظرات مشترکی رسیده اند و این واژه را مترادف با هدف (purpose, mission, goals, objectives) دانسته اند.

یکی از تعاریف جامع برای استراتژی توسط H.Knoontz et al در کتاب جامع مدیریت خود به این صورت آورده است: «استراتژی ها برنامه های جامع هستند که شامل فعالیت ها و استقرار یک منابع مهم و تأثیرگذاری برای رسیدن به هدف هستند. هر سازمان با استقرار این برنامه، تغییرات گسترده در تخصیص منابع و در کل سازمان می دهد تا به این اهداف نائل شود.»

حال مدیریت استراتژیک را می توان هنر تدوین، اجرا و برنامه ریزی استراتژی های گوناگون دانست که اگرچه آینده را پیش گوئی می کند، ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد (G.R.Treey, ۱۹۷۷):

الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی

ب) ارائه فرصت به موقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر

ج) کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب

د) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شود.

از منظر چارچوب تدوین استراتژی دیوید (David's strategy formulation framework) فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود:

۲-۲. تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها: منظور از

تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط

خارجی، سازمان را تهدید می کند یا فرصت هایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت. مسأله هایی که در زمینه تدوین استراتژی ها مطرح می شوند عبارت اند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیت هایی را که می خواهد از آنها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها، تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین المللی، تعیین این که آیا شرکت برآن 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 آن بر می آیند. از آن جا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند.

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید.

اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده ریزی کند، تلاش های بازاریابی را هدایت نماید، بودجه بندی کند، سیستم های اطلاعاتی به وجود آورد و از آنها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید.

اغلب اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. مقصود از اجرای استراتژی ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی های تدوین شده را به مرحله عمل درآورند. اغلب چنین تصور می شود که در مدیریت استراتژیک مرحله اجرایی مشکل ترین مرحله می باشد و ایجاب می کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، از خودگذشتگی کنند و نوعی خودکنترلی اعمال نمایند.

بالاخره در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و موردنظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود، اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را

گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند:

(۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند. (۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی (فرد دیوید، ۱۹۸۸).

در این تحقیق، بر روی تدوین استراتژی‌ها تمرکز می‌کنیم و بررسی مراحل دیگر مدیریت استراتژیک یعنی اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها در این تحقیق نمی‌گنجد و از حوصله این نوشتار خارج است. تدوین استراتژی‌ها از اهمیت خاصی نزد استراتژیست‌ها برخوردار است و با مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها و منابع داخلی و فرصت‌ها و ریسک‌ها انجام می‌دهد زمینه برای تدوین استراتژی‌ها فراهم می‌شود. هر سازمان (نظامی، تولیدی، خدماتی، دولتی یا حتی ورزشی) برای این که موفق شود باید استراتژی‌های خوبی را تدوین کند و به اجرا در آورد. مدیران استراتژیک واحدهای تجاری (SBUS) که مسئول تدوین استراتژی‌ها هستند با این سؤال روبه‌رو می‌شوند که «استراتژی چیست؟» و چه تصمیماتی باید مدیران یک شرکت در راستای استراتژی بازرگانی فراگیر (Total business strategy) اخذ نمایند تا تدوین استراتژی‌ها تسهیل شود؟ (Eli Noy، ۱۹۸۸).

۲-۳. استراتژی‌های بازرگانی فراگیر (Total Business Strategy)

استراتژی بازرگانی فراگیر یک حلقه‌ی مفقوده بین بیانیه‌ی مأموریت و استراتژی‌های وظیفه‌ای است که باعث می‌شود تدوین استراتژی‌ها برای اجرا امکان‌پذیرتر شود. استراتژی بازرگانی فراگیر ۵ سؤال راهبردی را در بر می‌گیرد؟

۱- چه چیزهایی بازار ما هستند؟ نیازهای بازار و مشتریان ما چه چیزهایی هستند که شرکت ما باید آنها را تأمین نماید؟

۲- مزیت رقابتی عمومی شرکت ما چیست؟

۳- آیا ما از رهبران تکنولوژی هستیم یا تقلیدکننده تکنولوژی شرکت‌های دیگر؟

۴- روش ما در برخورد با ریسک چیست؟ اصولاً ریسک‌های شرکت ما چه هستند؟

۵- اهداف کمیتی و مهم شرکت ما چه چیزهایی هستند؟ (Eli Noy، ۱۹۸۸)