

روش اجرایی مدیریت اهداف و برنامه‌های استراتژیک در  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان

ECCIM.COM



امضا	تاریخ	سمت	نام	
		مدیر برنامه ریزی استراتژیک و تحول سازمانی	پدرام برومند	تهیه کننده
		مدیر برنامه ریزی استراتژیک و تحول سازمانی	پدرام برومند	تایید کننده
		دبیر کل	حمیدرضا امیدان	تصویب کننده

محل مهر

## فهرست

۱. فصل اول.....
- ۱-۱. هدف (Purpose).....
- ۱-۲. دامنه کاربرد (Scope).....
- ۱-۳. مسئولین (Interested party).....
- ۱-۴. تعاریف و واژگان.....
- ۱-۴-۱. ۱-۴-۱. اتاق.....
- ۱-۴-۲. ۲-۴-۱. چشم‌انداز.....
- ۱-۴-۳. ۳-۴-۱. مأموریت.....
- ۱-۴-۴. ۴-۴-۱. اهداف بلندمدت.....
- ۱-۴-۵. ۵-۴-۱. استراتژی.....
- ۱-۴-۶. ۶-۴-۱. خط‌مشی.....
- ۱-۴-۷. ۷-۴-۱. اهداف کوتاه‌مدت.....
- ۱-۴-۸. ۸-۴-۱. برنامه عملیاتی.....
- ۱-۴-۹. ۹-۴-۱. ارزش‌ها.....
- ۱-۴-۱۰. ۱۰-۴-۱. فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی.....
- ۱-۴-۱۱. ۱۱-۴-۱. نقاط قوت و ضعف داخلی.....
- ۱-۴-۱۲. ۱۲-۴-۱. مشتری.....
- ۱-۴-۱۳. ۱۳-۴-۱. شاخص.....
- ۱-۵. ۵-۱. منابع.....
۲. فصل دوم: مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک.....
- ۲-۱. توافق اولیه.....
- ۲-۲. تعیین و تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
- ۲-۳. شناخت وضعیت موجود.....
- ۲-۳-۱. شناخت محیط داخلی.....

- ۵-۲-۳. شناخت محیط خارجی..... ۵
- ۵-۲-۳. شناسایی کارفرمایان و ذی‌نفعان..... ۵
- ۶-۲-۴. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)..... ۶
- ۶-۲-۴-۱. تحلیل محیط خارجی..... ۶
- ۶-۲-۴-۲. تحلیل محیط داخلی..... ۶
- ۷-۲-۵. تعیین موقعیت استراتژیک و اهداف بلندمدت..... ۷
- ۸-۲-۶. تعیین خط‌مشی‌ها..... ۸
- ۸-۲-۷. اجرای کردن استراتژی..... ۸
- ۸-۲-۷-۱. گام اول: ترسیم نقشه استراتژی..... ۸
- ۸-۲-۷-۲. تعیین اهداف استراتژیک بر اساس نقشه استراتژی..... ۸
- ۹-۲-۷-۳. تعیین معیارهای اندازه‌گیری دستیابی به اهداف استراتژیک..... ۹
- ۹-۲-۷-۴. گام چهارم: تعیین مقادیر مطلوب برای معیارها..... ۹
- ۹-۲-۷-۵. گام پنجم: تعریف اقدامات کلیدی برای دستیابی به مقادیر مطلوب..... ۹
- ۹-۲-۷-۶. گام ششم: تبدیل اقدامات کلیدی به برنامه‌های عملیاتی..... ۹
- ۹-۲-۷-۷. گام هفتم: تفهیم و همسویی استراتژی..... ۹
- ۹-۲-۸. اجرای استراتژی‌ها..... ۹
- ۱۰-۲-۹. کنترل استراتژی: پایش تحقق اهداف و برنامه‌ها..... ۱۰
- ۱۰-۲-۹-۱. بازنگری و به‌روزرسانی سالانه برنامه استراتژیک..... ۱۰
- ۱۱-۲-۹-۲. تعریف و تعیین اقدامات اصلاحی..... ۱۱
- ۱۲-۲-۱۰. پیوست..... ۱۲

## ۱. فصل اول

### ۱-۱. هدف (Purpose)

هدف از این روش اجرایی، تهیه، تدوین و بازنگری اهداف و برنامه‌های استراتژیک از طریق تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و همچنین برنامه‌ریزی عملیاتی آن‌ها، به منظور پایش میزان تحقق اهداف و تنظیم گزارش‌های مدیریتی مورد نیاز می‌باشد.

### ۲-۱. دامنه کاربرد (Scope)

دامنه کاربرد این روش اجرایی شامل کلیه برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات کلان در سطح هیئت‌رئیس، دبیرکل و مدیران ارشد اتاق بازرگانی استان اصفهان می‌باشد.

### ۳-۱. مسئولین (Interested party)

- دبیرکل: مسئولیت تصویب و ابلاغ این روش اجرایی را بر عهده دارد.
- واحد سیستم‌ها و روش‌ها: مسئولیت تهیه، تدوین، تأیید و به‌روزرسانی روش اجرایی را بر عهده دارد و همچنین نظارت بر حسن اجرای این روش اجرایی بر عهده این واحد می‌باشد.
- کلیه واحدها: مسئولیت اجرایی این روش اجرایی را بر عهده دارد.

### ۴-۱. تعاریف و واژگان

#### ۱-۴-۱. اتاق

منظور از اتاق در این مستند، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان است.

#### ۲-۴-۱. چشم‌انداز<sup>۱</sup>

چشم‌انداز، بیانگر تصویر مطلوب و قابل تصور از آینده سازمان در افق بلندمدت بوده و جهت‌گیری کلان، آرمان‌ها، ارزش‌ها و سیاست‌های اصلی سازمان را مشخص می‌نماید. چشم‌انداز در قالب «بیانیه چشم‌انداز» تدوین و مبنای برنامه‌ریزی‌های راهبردی قرار می‌گیرد.

#### ۳-۴-۱. مأموریت<sup>۲</sup>

بیانیه مأموریت، فلسفه وجودی سازمان را تبیین نموده و علت بقاء، دامنه فعالیت‌ها، گروه‌های ذی‌نفع و ارزش افزوده ایجادشده توسط سازمان را مشخص می‌سازد و موجب تمایز آن از سایر سازمان‌های مشابه می‌گردد.

<sup>1</sup> Vision

<sup>2</sup> Mission



۱-۴-۴. اهداف بلندمدت<sup>۳</sup>

اهداف بلندمدت، نتایج کلانی هستند که سازمان در راستای تحقق مأموریت و دستیابی به چشم‌انداز خود، در بازه زمانی بیش از یک سال، قصد نیل به آن‌ها را دارد.

۱-۴-۵. استراتژی<sup>۴</sup>

استراتژی، مجموعه‌ای از تصمیمات، رویکردها و اقدامات هماهنگ است که مسیر حرکت سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب مشخص نموده و دستیابی به اهداف کلان را امکان‌پذیر می‌سازد.

۱-۴-۶. خط‌مشی<sup>۵</sup>

خط‌مشی‌ها، چارچوب‌ها و رهنمودهای کلی هستند که سازمان برای هدایت تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود در جهت تحقق اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت تدوین و ابلاغ می‌نماید.

۱-۴-۷. اهداف کوتاه‌مدت<sup>۶</sup>

اهداف کوتاه‌مدت، اهداف عملیاتی سالانه‌ای هستند که به منظور تحقق اهداف بلندمدت تعیین می‌شوند و باید مطابق معیار SMART بوده و مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه، دارای بازه زمانی مشخص و هم‌راستا با سایر اهداف سازمان باشند.

۱-۴-۸. برنامه عملیاتی<sup>۷</sup>

برنامه عملیاتی، مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات تعریف شده برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت بوده که شامل زمان‌بندی اجراء، تعیین مسئولیت‌ها و پیش‌بینی منابع موردنیاز می‌باشد.

۱-۴-۹. ارزش‌ها<sup>۸</sup>

ارزش‌های سازمانی، اصول بنیادین و پایدار حاکم بر رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمان بوده و زمینه‌ساز انسجام، هم‌سویی و فرهنگ سازمانی مشترک می‌گردند.

<sup>3</sup> Objectives

<sup>4</sup> Strategy

<sup>5</sup> Policy

<sup>6</sup> Targets

<sup>7</sup> Action Plan

<sup>8</sup> Values

#### ۱-۴-۱۰. فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی<sup>۹</sup>

عوامل و روندهای برون‌سازمانی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، سیاسی، قانونی، فناورانه و رقابتی که می‌توانند بر عملکرد، اثربخشی و تحقق اهداف سازمان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند.

#### ۱-۴-۱۱. نقاط قوت و ضعف داخلی<sup>۱۰</sup>

عوامل درون‌سازمانی و قابل کنترل که بیانگر توانمندی‌ها یا کاستی‌های سازمان بوده و در حوزه‌هایی نظیر مدیریت، منابع انسانی، مالی، بازاریابی، فرآیندها و تحقیق و توسعه شکل می‌گیرند.

#### ۱-۴-۱۲. مشتری<sup>۱۱</sup>

شخص حقیقی یا حقوقی که خدمت ارائه شده توسط سازمان را دریافت می‌نماید.

#### ۱-۴-۱۳. شاخص<sup>۱۲</sup>

معیار کمی یا کیفی برای اندازه‌گیری میزان تحقق اهداف کوتاه‌مدت و پایش عملکرد برنامه‌های عملیاتی که می‌تواند شامل مقدار، تعداد، زمان، درصد پیشرفت و میزان رضایت‌مندی باشد.

### ۱-۵. منابع

ISO9001:2015

<sup>9</sup> External Opportunities & Threats

<sup>10</sup> Internal Strengths & Weaknesses

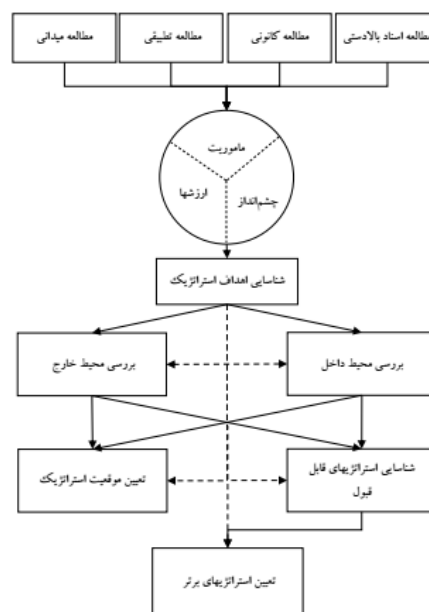
<sup>11</sup> Customer

<sup>12</sup> Criteria

## ۲. فصل دوم: مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

### ۲-۱. توافق اولیه

در این مرحله، برنامه‌ریزی استراتژیک مستلزم ایجاد درک مشترک، باور عمومی و برانگیختن حس همیاری و مشارکت در میان افراد ذی‌نفع می‌باشد. بدین منظور، در گام نخست هدف از اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تبیین شده و با ایجاد روحیه مشارکت‌پذیری، افراد و گروه‌های مؤثر در فرآیند برنامه‌ریزی شناسایی می‌گردند. همچنین مراحل اجرای پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار اجرایی و زمان‌بندی انجام فعالیت‌ها تعیین و تصویب می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک

### ۲-۲. تعیین و تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

#### • مأموریت (Mission):

مأموریت، هدف بنیادین، متمایز و منحصر به فرد سازمان بوده و فلسفه وجودی آن را تبیین می‌نماید. مأموریت سازمان به این پرسش‌های اساسی پاسخ می‌دهد: «چه می‌کنیم؟» و «در چه مسیری حرکت خواهیم کرد؟».

بیانیه مأموریت، عبارتی روشن و صریح است که علت وجودی سازمان را بیان نموده و آن را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد. مأموریت شفاف، مبنای تعیین اهداف بلندمدت و تدوین استراتژی‌های سازمان قرار می‌گیرد.

#### • چشم‌انداز (Vision):

چشم‌انداز سازمانی، تصویری الهام‌بخش و مطلوب از آینده‌ای است که سازمان قصد دارد در افق زمانی مشخص به آن دست یابد. چشم‌انداز، بیانگر آرمان‌ها و خواسته‌های آتی سازمان در شرایط کنونی بوده و باید بلندمدت، آرمان‌خواهانه،

الهام‌بخش و در عین حال دست‌یافتنی باشد. بیانیه چشم‌انداز می‌بایست موجب ایجاد تعهد، انگیزه، تعلق سازمانی و غرور حرفه‌ای در کارکنان گردد و استانداردهای عملکردی بالایی را برای سازمان ترسیم نماید.

### • ارزش‌ها (Values):

ارزش‌های سازمانی، مجموعه‌ای از باورها و اصول بنیادین هستند که هدایت‌گر رفتار، نگرش و تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان سازمان می‌باشند. این ارزش‌ها مبنای قضاوت‌ها و اقدامات سازمانی بوده و به‌عنوان زیرساخت فرهنگ سازمانی، نقش اساسی در تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها ایفا می‌کنند. ارزش‌های محوری همچون صافی عمل نموده و کلیه تصمیمات و اقدامات سازمان از آن‌ها عبور می‌نمایند.

### ۳-۲. شناخت وضعیت موجود

شناخت وضعیت موجود از طریق بررسی محیطی انجام می‌پذیرد. بررسی محیطی عبارت است از فرآیند نظام‌مند نظارت، گردآوری، ارزیابی و انتشار اطلاعات مرتبط با محیط‌های داخلی و خارجی سازمان در میان مدیران و کارکنان کلیدی. در این فرآیند، اطلاعات درون‌سازمانی (داخلی) و برون‌سازمانی (محیطی) به‌صورت هم‌زمان مورد توجه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### ۳-۲-۱. شناخت محیط داخلی

محیط داخلی شامل متغیرها و عوامل درون‌سازمانی است که بیانگر نقاط قوت و ضعف سازمان بوده و عموماً در حیطه کنترل مستمر و بلندمدت مدیران ارشد قرار دارند. این عوامل شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، منابع مالی، زیرساخت‌ها، فرآیندها و سایر منابع و توانمندی‌های سازمان می‌باشند.

#### ۳-۲-۲. شناخت محیط خارجی

شناخت محیط خارجی شامل شناسایی و تحلیل نیروها و عوامل محیطی اثرگذار بر سازمان می‌باشد. این مرحله دربرگیرنده گردآوری و بررسی اطلاعات مربوط به روندهای محیطی، تحلیل نحوه اثرگذاری این عوامل بر عملکرد سازمان و در نهایت جمع‌بندی نتایج در قالب تعیین فرصت‌ها و تهدیدها است. این فرآیند با مشارکت و همفکری مدیران و کارشناسان انجام می‌پذیرد. محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی است که خارج از حیطه کنترل مدیریت ارشد سازمان قرار دارند.

#### ۳-۲-۳. شناسایی کارفرمایان و ذی‌نفعان

ذی‌نفعان سازمان به گروه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. شناسایی و ارزیابی ذی‌نفعان مطابق با فرآیند مدیریت ذی‌نفعان سازمان انجام شده و نیازها، انتظارات و میزان تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲-۴. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

### ۲-۴-۱. تحلیل محیط خارجی

اساس برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک، شناخت دقیق شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. به منظور تحقق مأموریت سازمان، لازم است محیط خارجی و عوامل اثرگذار بر عملکرد آن به صورت نظام‌مند شناسایی و تحلیل شوند. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب عوامل مؤثر بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از آن، مطابق با فرم برنامه‌های استراتژیک به شماره مستند (SY-PR-01-14-01)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استخراج و امتیازدهی می‌گردند.

مدیران استراتژیک در این مرحله می‌بایست نسبت به متغیرهای مؤثر در محیط‌های کاری و اجتماعی سازمان آگاهی کامل داشته باشند. محیط اجتماعی یا محیط کلان خارجی شامل نیروهایی است که اگرچه تأثیر مستقیمی بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سازمان ندارند، اما تصمیمات و جهت‌گیری‌های بلندمدت آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهند. به منظور شناسایی و تحلیل این عوامل، از تحلیل PESTLE استفاده می‌شود که شامل عوامل سیاسی (Political)، اقتصادی (Economic)، اجتماعی (Social)، فناورانه (Technological)، زیست‌محیطی (Environmental) و قانونی (Legal) می‌باشد.

محیط کاری، لایه نزدیک‌تر محیط بیرونی سازمان است و شامل عواملی است که تأثیر مستقیم و متقابل بر عملکرد سازمان دارند. در این خصوص، مدل پنج نیروی رقابتی پورتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نیروها شامل تهدید ورود رقبا یا تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی خریداران، تهدید کالاها یا خدمات جایگزین، شدت رقابت میان رقبا و قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان می‌باشد.

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مطابق فرم برنامه‌های استراتژیک به شماره مستند (SY-PR-01-14-01) انجام می‌پذیرد.

### ۲-۴-۲. تحلیل محیط داخلی

عوامل داخلی، عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و مدیریتی تحت کنترل مستقیم سازمان قرار دارند. این عوامل شامل ساختار سازمانی، منابع انسانی، منابع مالی، فرآیندها، سیستم‌ها، مدیریت، فرهنگ سازمانی و سایر توانمندی‌ها می‌باشند.

در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، با تحلیل اطلاعات گردآوری‌شده، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی و مطابق با فرم برنامه‌های استراتژیک به شماره مستند (SY-PR-01-14-01)، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ثبت و امتیازدهی می‌گردند.

تهیه ماتریس IFE مشابه مراحل ماتریس EFE انجام می‌شود، با این تفاوت که تمرکز آن بر شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان است.

## ۲-۵. تعیین موقعیت استراتژیک و اهداف بلندمدت

به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک شناسایی شده، اقدامات لازم در قالب استراتژی‌ها تعریف می‌گردند. استراتژی‌ها مجموعه‌ای از اهداف، سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های کلان هستند که مشخص می‌نمایند سازمان از چه طریقی و چگونه می‌تواند مأموریت و اهداف خود را محقق سازد.

موضوعات استراتژیک، تصمیمات اساسی هستند که بر مأموریت، ارزش‌ها، عملکرد سازمان، مشتریان و منابع آن تأثیرگذار می‌باشند. هدف از این مرحله، شناسایی مسائل اساسی و موضوعات کلیدی پیش‌روی سازمان است.

در این مرحله از ابزارها و فرم‌های زیر استفاده می‌شود:

ماتریس داخلی - خارجی (IE) یا SPACE: این ماتریس از ترکیب نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل می‌شود. امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور طول‌ها و امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور عرض‌ها مشخص شده و موقعیت استراتژیک سازمان در یکی از نواحی چهارگانه تعیین می‌گردد که منجر به استخراج استراتژی‌های زیر می‌شود:

ناحیه ۱ - استراتژی‌های SO: حداکثر استفاده از فرصت‌ها با تکیه بر نقاط قوت

ناحیه ۲ - استراتژی‌های ST: استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها

ناحیه ۳ - استراتژی‌های WO: بهره‌گیری از فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف

ناحیه ۴ - استراتژی‌های WT: کاهش اثرات منفی تهدیدها و نقاط ضعف

عوامل داخلی

	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

عوامل خارجی

به منظور تحلیل نهایی، از فرم «تحلیل SWOT» استفاده می‌شود. این ماتریس دارای چهار خانه بوده که بیانگر استراتژی‌های زیر است:

- تهاجمی (Aggressive)
- محافظه کارانه (Conservative)
- رقابتی (Competitive)
- تدافعی (Defensive)

**تبصره ۵:** به منظور شناسایی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، از فرم «تحلیل SWOT» استفاده می‌شود.

## ۲-۶. تعیین خط‌مشی‌ها

پس از تعیین، اولویت‌بندی و تصویب استراتژی‌ها، به منظور ایجاد قابلیت اجرا در کوتاه‌مدت، خط‌مشی‌های مرتبط تدوین و ابلاغ می‌گردند. خط‌مشی‌ها چارچوب‌ها و رهنمودهای کلی برای هدایت تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات اجرایی در راستای تحقق استراتژی‌ها می‌باشند.

## ۲-۷. اجرای کردن استراتژی

اجرای کردن استراتژی، فرآیندی نظام‌مند است که استراتژی‌های تدوین شده را به اقدامات عملی و قابل پیگیری تبدیل می‌کند. این فرآیند در قالب گام‌های زیر انجام می‌گیرد:

### ۲-۷-۱. گام اول: ترسیم نقشه استراتژی

استراتژی باید به صورت مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی ترسیم شود. برای این منظور می‌توان از ابزار «داستان استراتژی» استفاده نمود، به گونه‌ای که استراتژی به صورت مجموعه‌ای از رخداد‌های آینده در چهار منظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتریان و مالی شرح داده شود.

این روش به شناسایی متغیرهای علت و معلول و تعیین روابط آن‌ها با بردارهای جهت‌دار کمک می‌کند. در نهایت، امکان ارزیابی صحت مسیر طی شده از طریق تطبیق متغیرها و روابط علت و معلولی با استراتژی سازمان فراهم می‌گردد.

### ۲-۷-۲. گام دوم: تعیین اهداف استراتژیک بر اساس نقشه استراتژی

در این مرحله، استراتژی به یک طرح عملیاتی تبدیل می‌شود که به صورت سند رسمی، مقصد، محتوا، زمان‌بندی، مسئولیت‌ها، منابع و ارتباطات را بر اساس برنامه‌ها، بودجه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه مشخص می‌نماید.

اهداف استراتژیک در چهار منظر سازمانی (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) تعیین شده و با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)، رسالت و استراتژی سازمان به مجموعه‌ای از معیارهای عملکردی و اهداف عملیاتی ترجمه می‌شوند.

### ۲-۷-۳. گام سوم: تعیین معیارهای اندازه‌گیری دستیابی به اهداف استراتژیک

در این گام، اهداف کیفی سازمان به معیارهای کمی و قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شوند تا امکان پایش و ارزیابی تحقق اهداف فراهم گردد.

### ۲-۷-۴. گام چهارم: تعیین مقادیر مطلوب برای معیارها

مقادیر مطلوب برای هر معیار با توجه به یکی از پنج مبنای زیر تعیین می‌گردد:

- عملکرد بهترین رقیب.
- متوسط عملکرد صنعت (میانگین رقبا).
- بهترین تجارب و استانداردهای جهانی (بدون توجه به صنعت سازمان).
- اطلاعات تاریخی سازمان (بهترین عملکرد یا متوسط عملکرد گذشته).
- چشم‌انداز و استراتژی خاص سازمان.

### ۲-۷-۵. گام پنجم: تعریف اقدامات کلیدی برای دستیابی به مقادیر مطلوب

اقدامات کلیدی به منظور تحقق اهداف تعیین می‌شوند. در طراحی این اقدامات، منابع، زمان، بودجه، نیروی انسانی و فناوری در دسترس مدنظر قرار می‌گیرد.

### ۲-۷-۶. گام ششم: تبدیل اقدامات کلیدی به برنامه‌های عملیاتی

در این مرحله، اقدامات کلیدی به برنامه‌های عملیاتی قابل اجرا و پیگیری تبدیل می‌شوند. برای هر برنامه، مسئول اجرا، مسئول پیگیری، منابع، بودجه و زمان‌بندی مشخص می‌گردد.

### ۲-۷-۷. گام هفتم: تفهیم و همسویی استراتژی

استراتژی باید در مرکز فرآیند مدیریت سازمان قرار گیرد و همسویی‌ها در سراسر سازمان ایجاد شود. برای این منظور، برنامه‌ای ارتباطی طراحی می‌شود تا چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌ها به تمامی کارکنان و ذی‌نفعان سازمان منتقل گردد.

### ۲-۸. اجرای استراتژی‌ها

اجرای استراتژی، فرآیندی است که از طریق آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمامی مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها مورد توجه قرار گرفته و عملیاتی می‌شوند. این فرآیند ممکن است شامل تغییرات جزئی یا گسترده در فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی یا سیستم مدیریت باشد.



۱۴۰۴/۱۱/۲۶

استراتژی‌ها پس از تصویب مدیران ارشد، توسط مدیران سطوح میانی و عملیاتی سازمان اجرا می‌شوند، مگر آنکه تغییرات گسترده و سازمانی ضرورت داشته باشد. اجرای استراتژی که گاهی با عنوان پیاده‌سازی استراتژی نیز شناخته می‌شود، معمولاً شامل تصمیم‌گیری‌های روزانه در خصوص تخصیص منابع و اولویت‌بندی فعالیت‌ها می‌باشد.

## ۹-۲. کنترل استراتژی: پایش تحقق اهداف و برنامه‌ها

پس از تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی عملیاتی، لازم است نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و میزان تحقق اهداف صورت پذیرد. برای این منظور، از فرم «پایش برنامه تحقق اهداف کوتاه‌مدت» استفاده می‌شود.

### ۱-۹-۲. بازنگری و به‌روزرسانی سالانه برنامه استراتژیک

برنامه استراتژیک سازمان به صورت سالانه مورد بازنگری قرار می‌گیرد تا ضمن ارزیابی تحقق اهداف، تغییرات محیط داخلی و خارجی و نیازهای سازمان لحاظ شده و اصلاحات لازم در برنامه‌ها و استراتژی‌ها اعمال گردد. به منظور ارزیابی مستمر و به‌روزرسانی استراتژی‌ها و شناسایی نیاز به اقدامات اصلاحی، سازمان می‌بایست نسبت به بررسی عناصر داخلی و خارجی اقدام نماید. پرسش‌های کلیدی این بررسی به شرح زیر است:

الف) نقاط قوت داخلی:

آیا نقاط قوت داخلی سازمان هنوز هم به‌عنوان نقاط قوت معتبر هستند؟

آیا نقاط قوت جدیدی در سازمان ایجاد شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن نقاط قوت کدام‌اند؟

ب) نقاط ضعف داخلی:

آیا نقاط ضعف داخلی هنوز هم به‌عنوان نقاط ضعف باقی مانده‌اند؟

آیا نقاط ضعف جدیدی در سازمان شناسایی شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن نقاط ضعف کدام‌اند؟

ج) تهدیدهای خارجی:

آیا تهدیدهای خارجی هنوز هم سازمان را تهدید می‌کنند؟

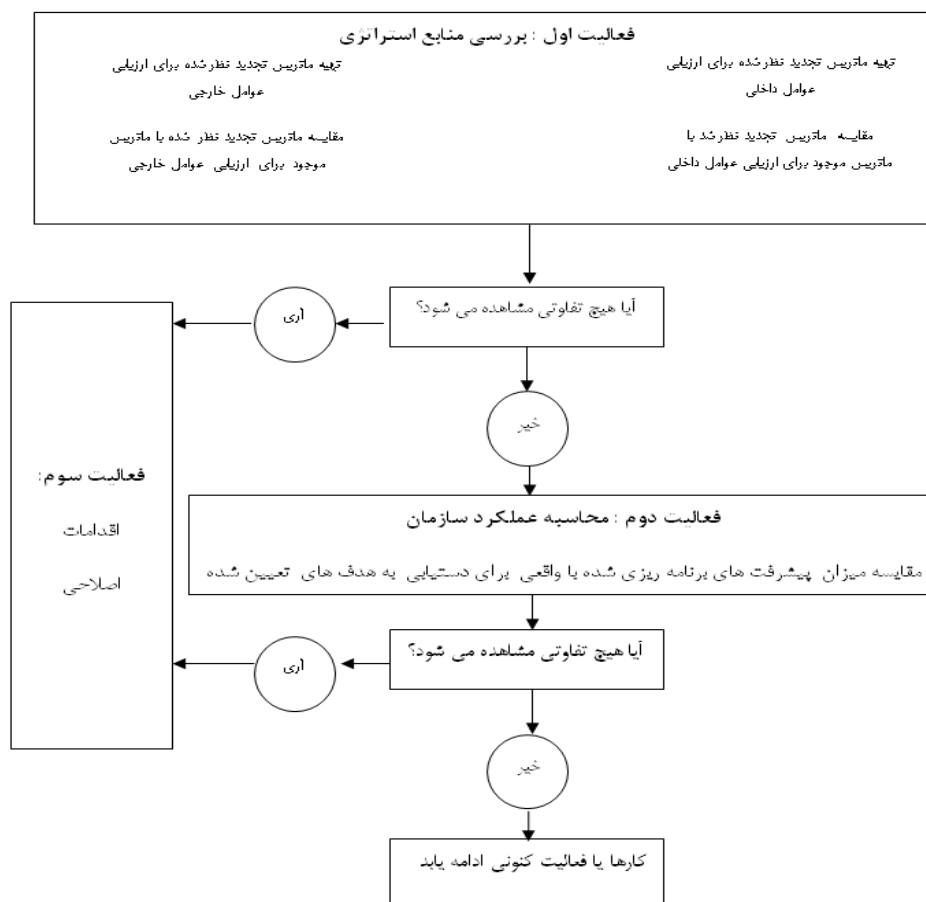
آیا تهدیدهای خارجی جدیدی ظهور کرده‌اند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن تهدیدها کدام‌اند؟

د) فرصت‌های خارجی:

آیا فرصت‌های خارجی هنوز هم برای سازمان فرصت محسوب می‌شوند؟

آیا فرصت‌های خارجی جدیدی ایجاد شده‌اند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن فرصت‌ها کدام‌اند؟





شکل ۲: نمودار بازنگری و بروز آوری سالیانه برنامه استراتژیک

## ۲-۹-۲. تعریف و تعیین اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، آخرین مرحله در فرآیند ارزیابی استراتژی هستند و شامل تغییراتی می‌شوند که سازمان برای ارتقاء موقعیت رقابتی خود در آینده به اجرا درمی‌آورد. اجرای اقدامات اصلاحی به معنای کنار گذاشتن استراتژی‌های کنونی یا الزام به تدوین استراتژی‌های جدید نیست، بلکه تمرکز آن بر بهبود و اصلاح وضعیت موجود است.

در سازمان، اقدامات اصلاحی معمولاً برای موارد زیر انجام می‌شوند:

- بهره‌برداری بهینه از نقاط قوت داخلی سازمان.
- استفاده مؤثر از فرصت‌های محیط خارجی.
- اجتناب یا کاهش اثرات تهدیدهای محیط خارجی.
- اصلاح و بهبود نقاط ضعف داخلی سازمان.

اقدامات اصلاحی باید در چارچوب زمانی مناسب و با پذیرش سطح معقولی از ریسک اجرا شوند و همزمان با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان هم‌راستا باشند. مهم‌ترین هدف اقدامات اصلاحی، تقویت موقعیت سازمان از نظر رقابتی و ایجاد مزیت پایدار در محیط عملیاتی است.

## ۱۰-۲. پیوست

SY-PR-01-14-01	فرم برنامه‌های استراتژیک	۱
----------------	--------------------------	---



ECCIM.COM

