

برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

مریم غنوی

مقدمه

تعریف راهبرد:

✓ چگونگی تخصیص مطلوب منابع محدود، در یک محیط رقابتی، به منظور دستیابی به اهداف.

✓ تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آن‌ها.

مراتب راهبرد:

- راهِبرد سطح سازمان مادر
- راهِبرد سطح مؤسسه
- راهِبرد سطح عملیاتی

مریم غنوی

برنامه‌ریزی، مدیریت و تفکر راهبردی

تفکر راهبردی

مدیریت راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی

- بیشتر یک فرایند عملیاتی
- مستلزم مهارت‌های رهبری
- ایجاد هماهنگی بین تعداد زیادی از افراد
- متداول در محیط کسب‌وکار

- یک فرایند ذهنی
- مستلزم مهارت‌های تحلیلی
- ایجاد هماهنگی بین تعداد کمی از افراد
- متداول در محیط‌های علمی

مریم غنوی

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

```

    graph TD
      A[تدوین رسالت سازمان] --> B[تعریف اهداف خرد و کلان]
      B --> C[ارزیابی منابع سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی]
      C --> D[تدوین استراتژی]
      D --> E[اجرای استراتژی]
      E --> F[ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بدیل]
    
```

مریم غنوی

شناسایی و تحلیل وضعیت

شناسایی: اهداف، مأموریت و چشم‌انداز
 تحلیل: تجزیه و تحلیل محیط داخلی
 تدوین: تجزیه و تحلیل محیط خارجی

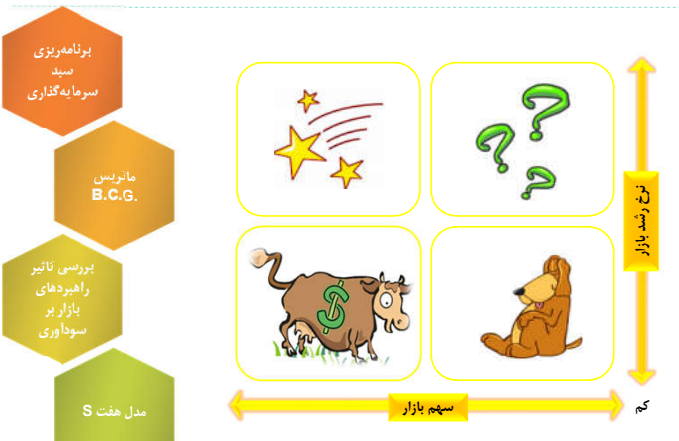
تهدیدها (T) (خارجی، منفی)	فرصت‌ها (O) (خارجی، مثبت)	تحلیل SWOT
راهبردهای قوت - تهدید (ST)	راهبردهای قوت - فرصت (SO)	قوت‌ها (S) (داخلی، مثبت)
راهبرد ضعف - تهدید (WT)	راهبردهای ضعف - فرصت (WO)	ضعف‌ها (W) (داخلی، منفی)

شناسایی
تحلیل
تدوین
اجرا
ارزیابی

فرایند مدیریت راهبردی

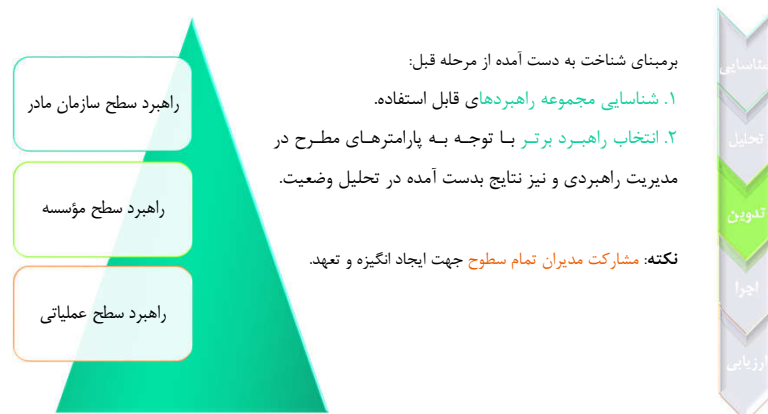


تدوین راهبرد در سطح کل سازمان



شناسایی
تحلیل
تدوین
اجرا
ارزیابی

تدوین راهبرد



شناسایی
تحلیل
تدوین
اجرا
ارزیابی

تدوین راهبرد در سطح مؤسسه

راهبردهای رقابتی

راهبردهای انطباقی

چرخه حیات محصول

عدم اطمینان محیطی

تدافعی انفعالی تحلیلی پیشروی

انعطاف‌پذیری سازمان

استراتژی	تدافعی	تحلیل‌گری	پیشروی
اهداف	ثبات و کارایی	ثبات و انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری و نوآوری
محیط	ایستا	متغیر	پویا
ساختار	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت، تمرکز	کنترل شدید فعالیت‌های جاری و کنترل کم فعالیت‌های جدید	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، عدم تمرکز

سناسایی

تحلیل

تدوین

اجرا

رزیابی

مریم غنوی

تدوین راهبرد در سطح مؤسسه

راهبردهای رقابتی

راهبردهای انطباقی

چرخه حیات محصول

کاهش هزینه

مزیت رقابتی

گسترده

محدود

متمایز ساختن

سناسایی

تحلیل

تدوین

اجرا

رزیابی

مریم غنوی

اجرای راهبرد

- متناسب‌سازی ساختار سازمانی با راهبردها.
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی.
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید.

راهبردهای پدیدار شونده

تکمیل تدریجی راهبرد

هدایت

سازماندهی

برنامه‌ریزی

بسیج منابع

کنترل

استفاده از فرصت‌های کوتاه‌مدت

تمرکز بر اهداف بلندمدت

سناسایی

تحلیل

تدوین

اجرا

رزیابی

مریم غنوی

تدوین راهبرد در سطح عملیاتی

راهبرد عملیاتی، فعالیت‌های مدیریت در زمینه‌های تخصصی تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه و ... را هدایت کرده و حامی راهبرد سطح مؤسسه هستند.

سناسایی

تحلیل

تدوین

اجرا

رزیابی

مریم غنوی

موانع موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی



خطاهای فرایندی



خطاهای جوهری

ارزیابی راهبرد

