

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

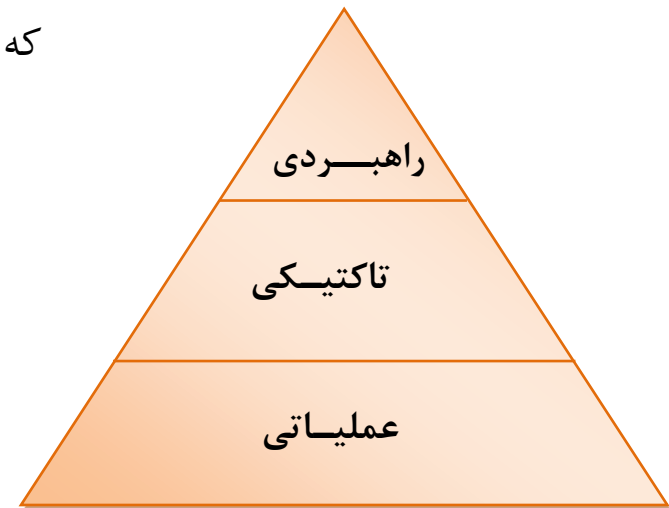
مروری بر ادبیات موضوعی

برنامه راهبردی از دیدگاه بیلو: "چارچوبی برای عملی ساختن تفکر راهبردی و هدایت عملیات برای حصول به نتایج مشخص برنامه‌ریزی شده است"

برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه برایسون: "روشی سامانمند برای حمایت از مدیریت راهبردی است" شامل همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و راهبردهای مناسب برای تحقق آنها می‌شود.

در دیدگاه برایسون برنامه‌ریزی راهبردی در رأس هرمی قرار دارد

که برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی و عملیاتی ذیل آن تا قاعده هرم گسترده شده‌اند.

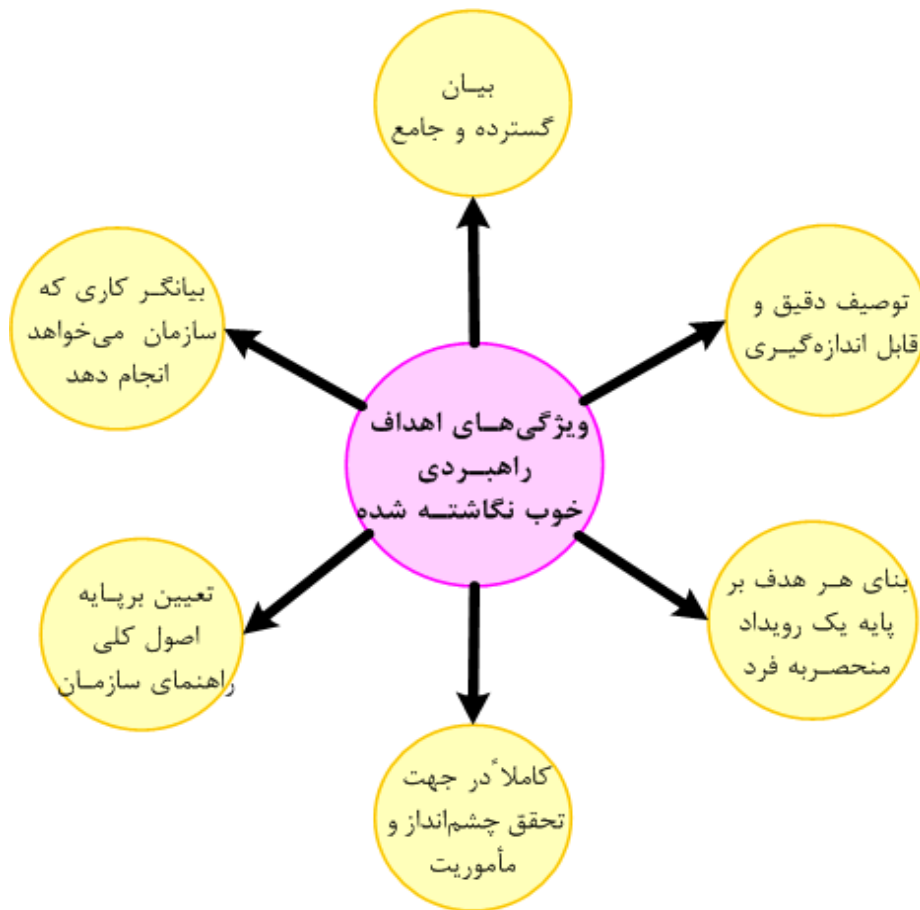


هرم انواع گونه‌های برنامه‌ریزی

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

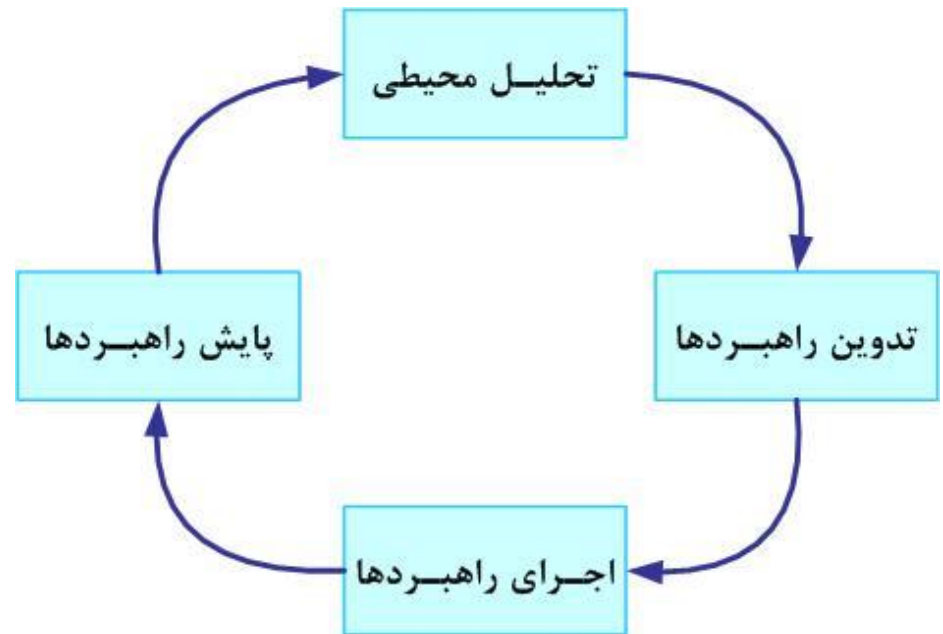
الگوی هوشمندی (SMART) برای تدقیق ویژگی‌های اهداف راهبردی، بکار می‌رود که باید واجد خصلت‌های زیر باشد:

- ۱- مشخص (Specific)
- ۲- اندازه‌پذیر (Measurable)
- ۳- قابل حصول (Attainable)
- ۴- واقع‌گرایانه (Realistic)
- ۵- زمانمند (Timely)



ویژگی‌های بیان مناسب اهداف راهبردی

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)



مراحل مدیریت راهبردی

ملاحظات لازم در تدوین راهبردها

تعداد کم

بیان ساده

مأموریت

پیوند با چشم انداز و

نبودن

محدود کننده و بازدارنده

راهبردی

وسیله تلقی کردن اهداف

فرآیند ارزیابی کارکنان

عدم استفاده از آنها در

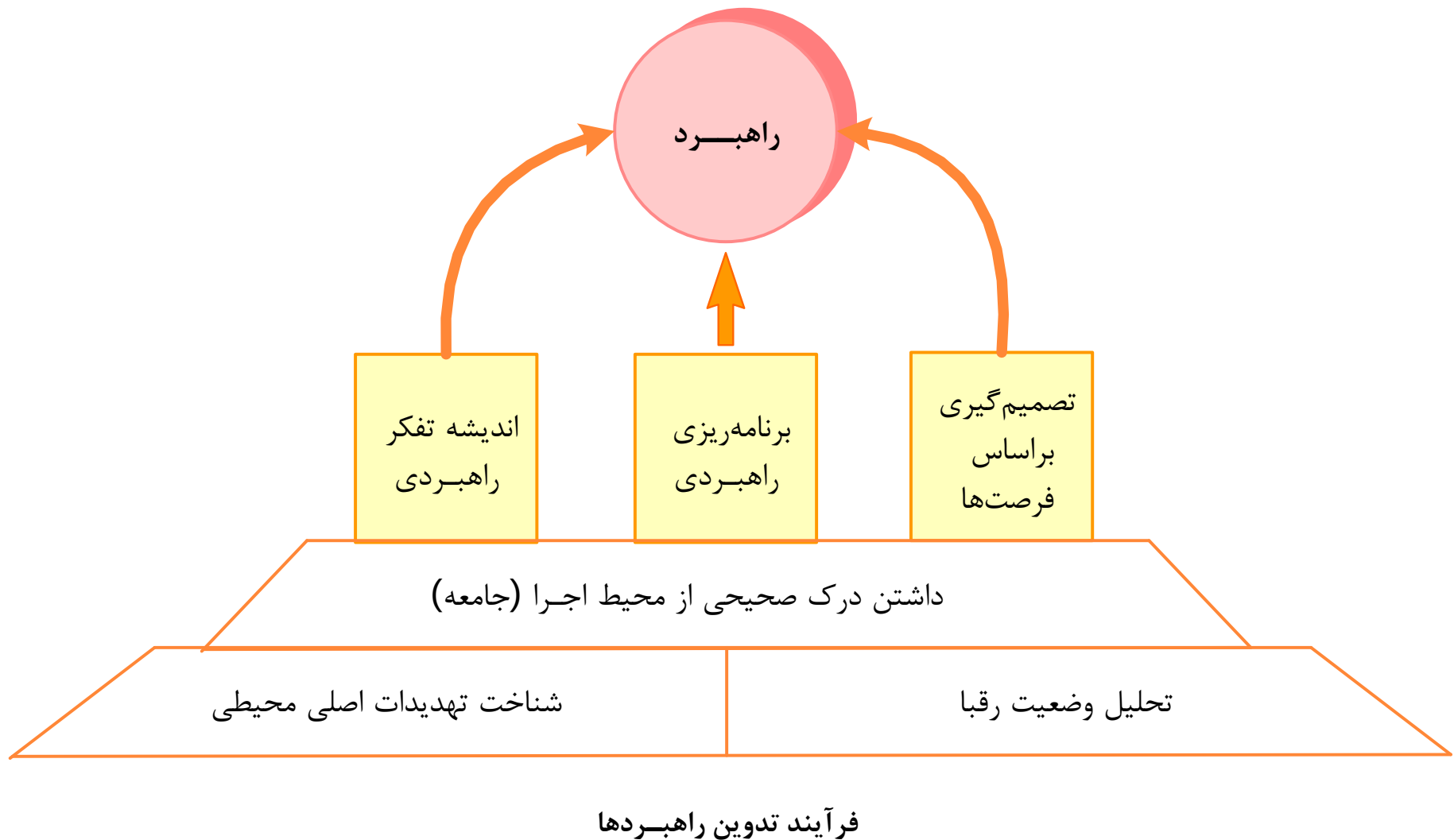
کارکنان

ارتباط داشتن با همه

بودن

چالش برانگیز اما ممکن

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)



مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

با توجه به وضعیت سازمان، انواع راهبردهای تدوینی وجود دارند از جمله :

رویدادهای محیطی

راهبردهای تطبیقی: در زمان ارائه محصول یا خدمات نو جهت روشن ساختن نحوه انطباق با شرایط جامعه و بازار، تدوین می‌شوند.

راهبردهای ورود به بازار: برای حضور در بازار بکار گرفته می‌شوند.

راهبردهای تحکیم جایگاه: برای استقرار موقعیت در جامعه بکار گرفته می‌شوند.

تدوین این راهبردها، مستلزم شناسایی رویدادهای محیطی است که از تحلیل محیط داخلی و خارجی در جهت مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و هدف‌های مصوب به دست می‌آید.

تحلیل محیط
خارجی

تحلیل محیط
داخلی

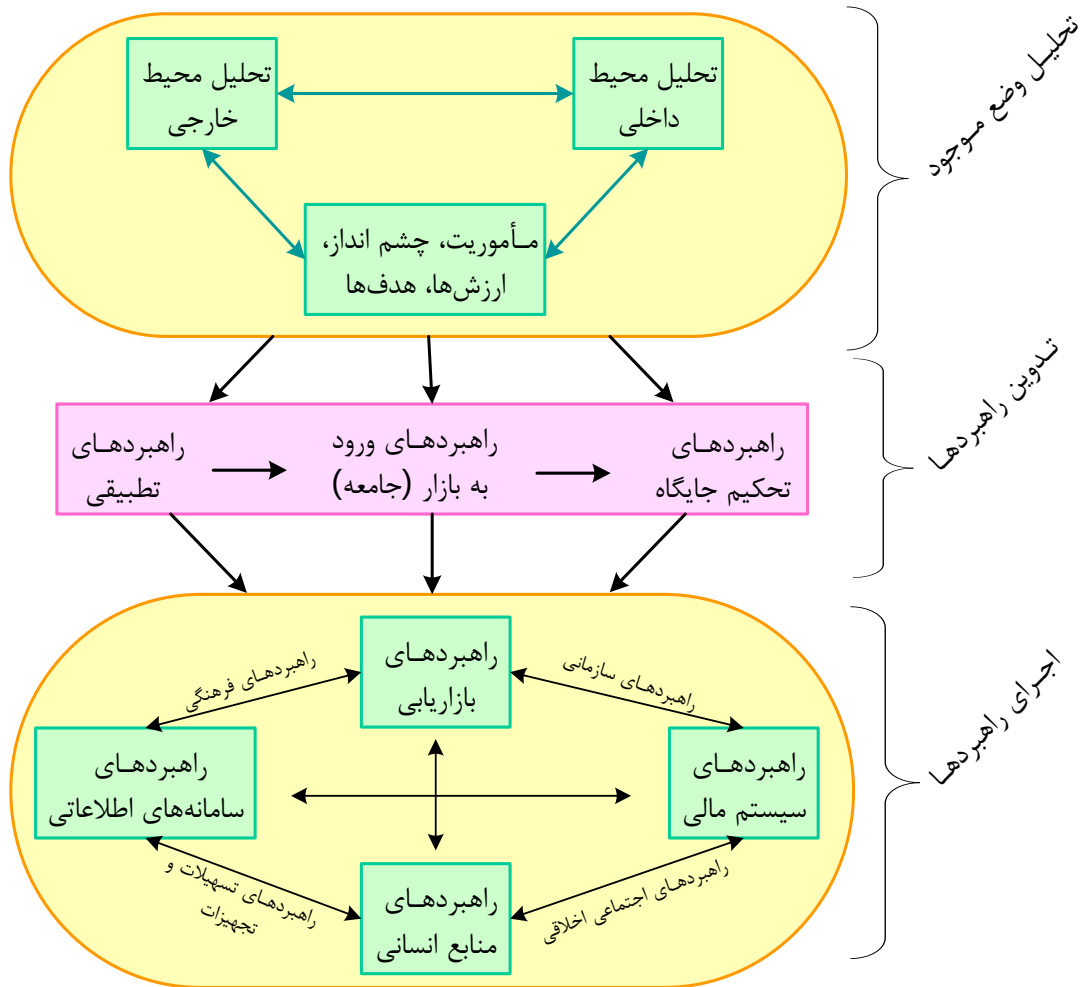
مأموریت، دورنما،
ارزش‌ها، هدف‌ها

راهبردهای
تطبیقی

راهبردهای
ورود به بازار

راهبردهای
تحکیم جایگاه

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)



مدیریت راهبردی، زنجیره گسترده‌تری از فعالیت‌هایی خواهد بود که اجرای راهبردهای حوزه‌ای را در بر خواهد داشت.

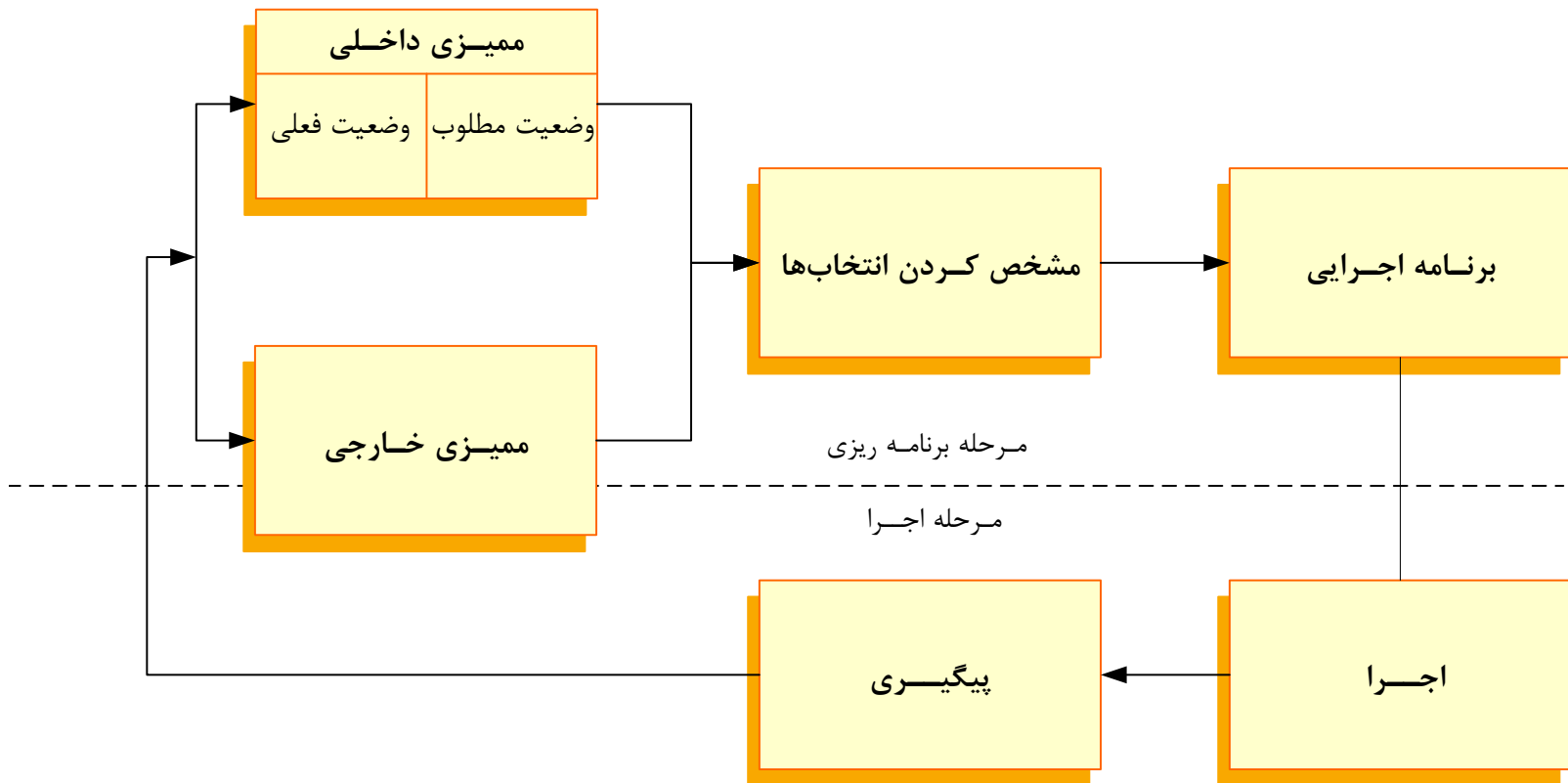
اجرای راهبردها مستلزم تفکیک راهبردهای کلان به راهبردهای حوزه‌ای مثلاً حوزه‌های کاربردی می‌گردد.

رابطه تدوین راهبردها با تحلیل محیط و اجرای راهبردها

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

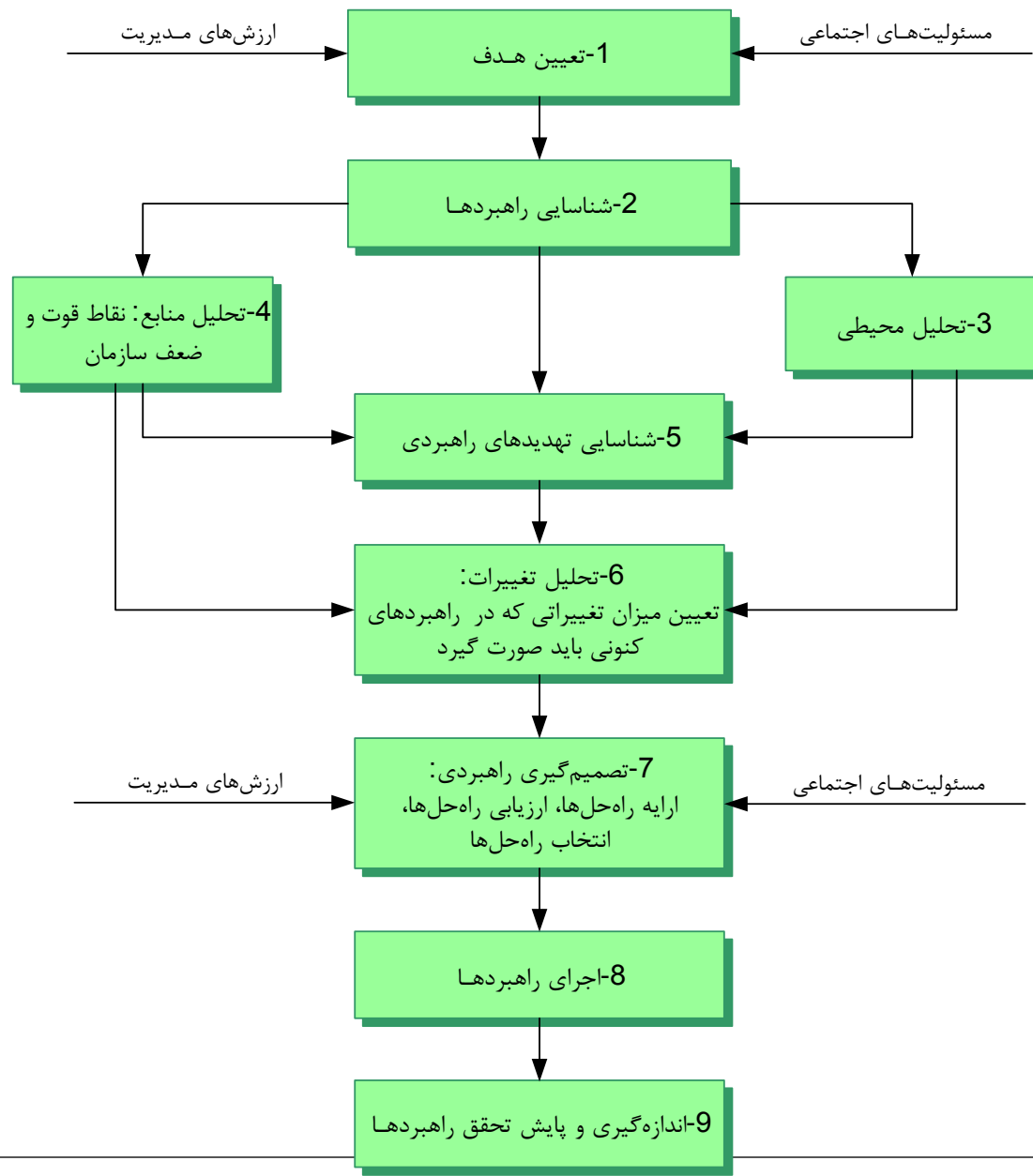
➤ مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

• مدل برنامه‌ریزی راهبردی وایتمن



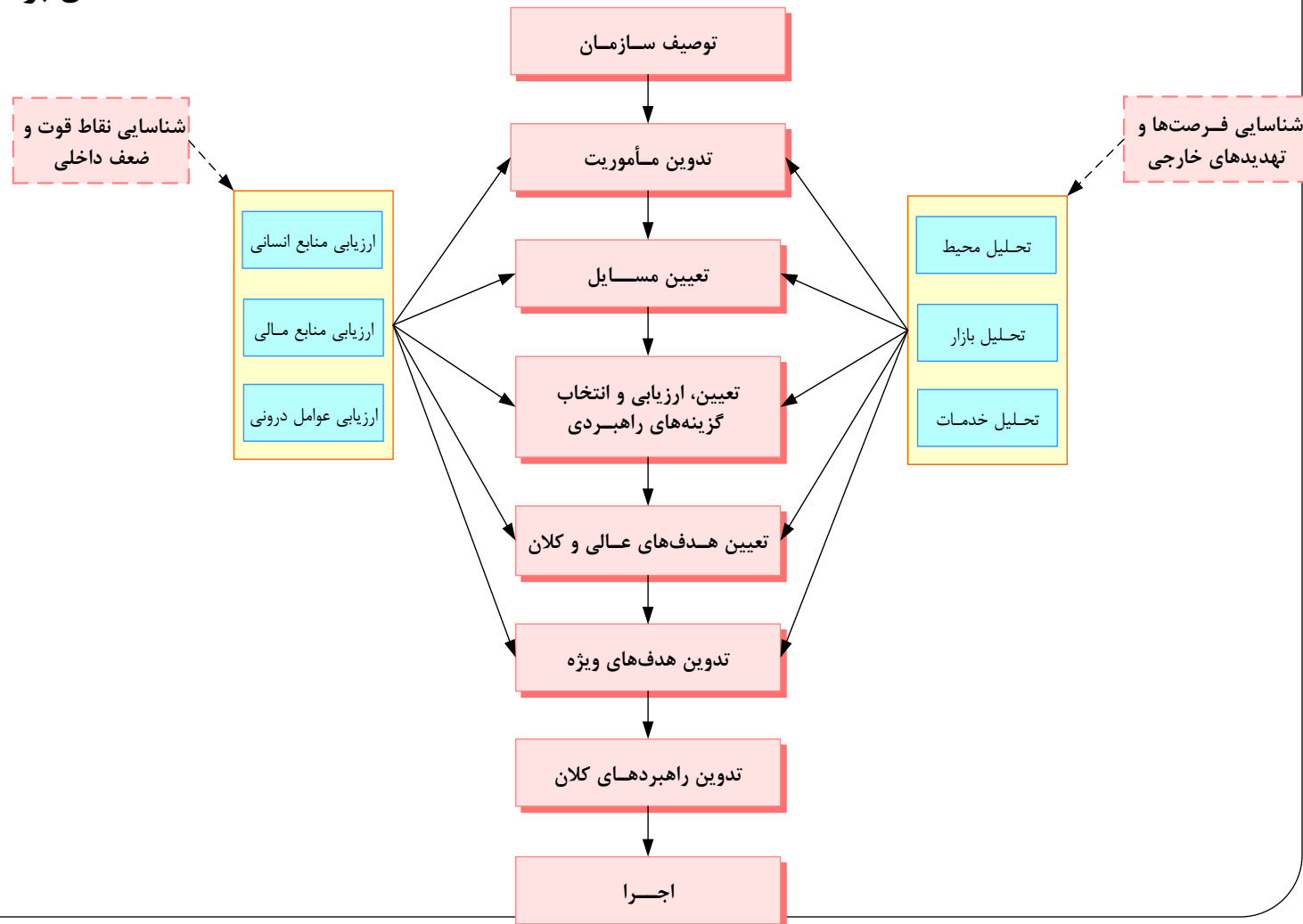
مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

- مدل برنامه‌ریزی راهبردی استونر و فریمن



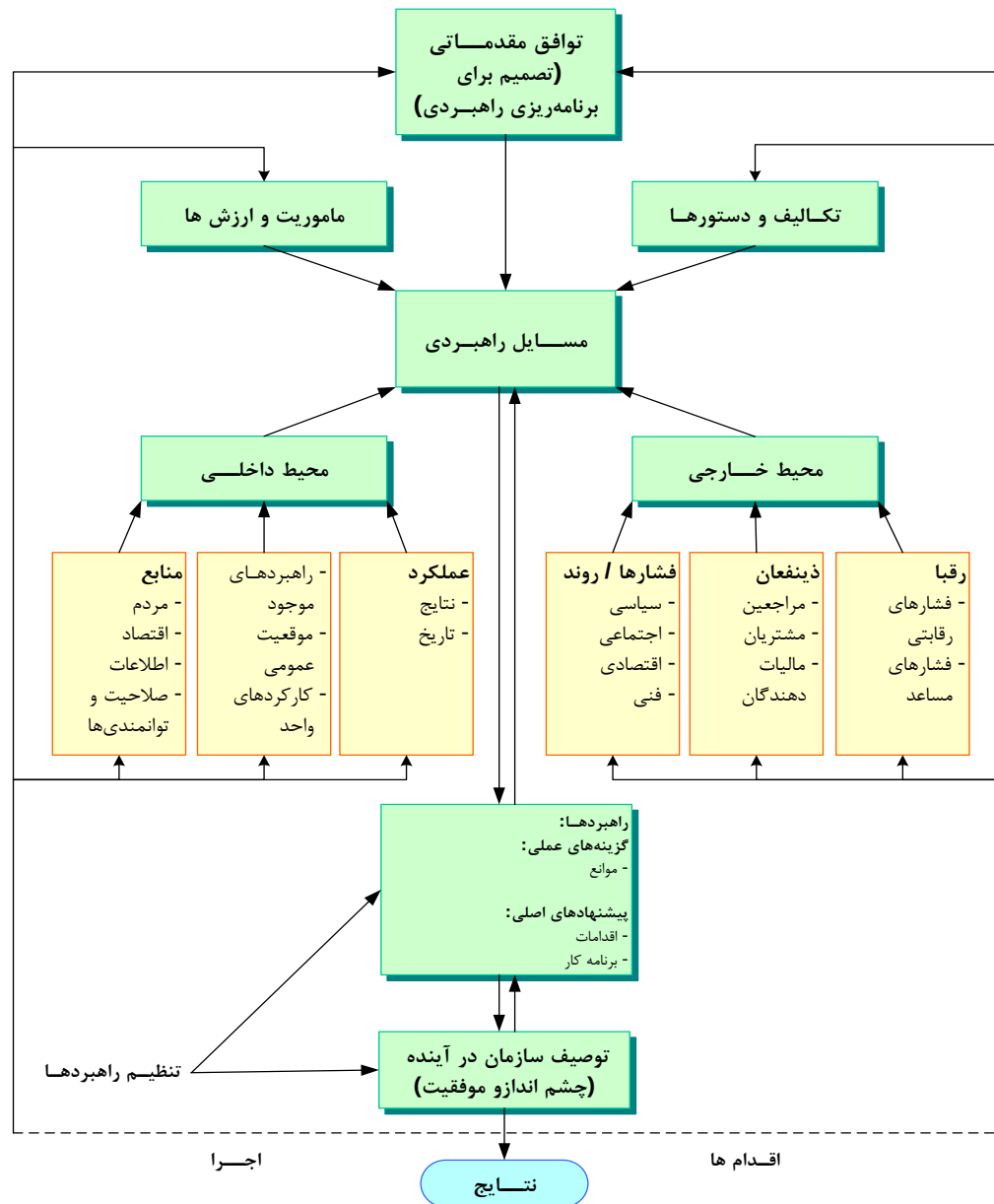
مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

- مدل برنامه‌ریزی راهبردی پیگلز و روجر



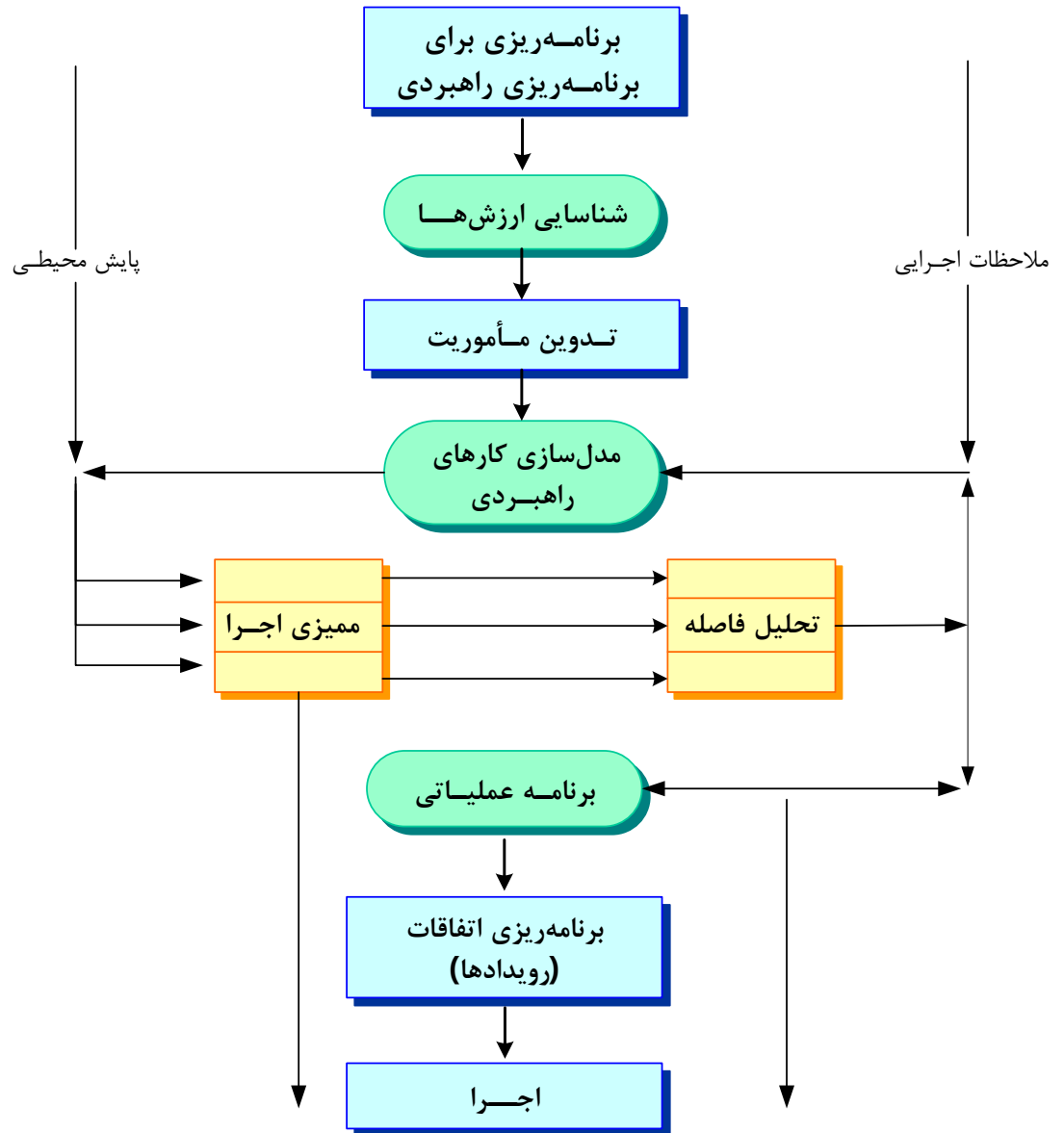
مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

- مدل برنامه‌ریزی راهبردی
برایسون



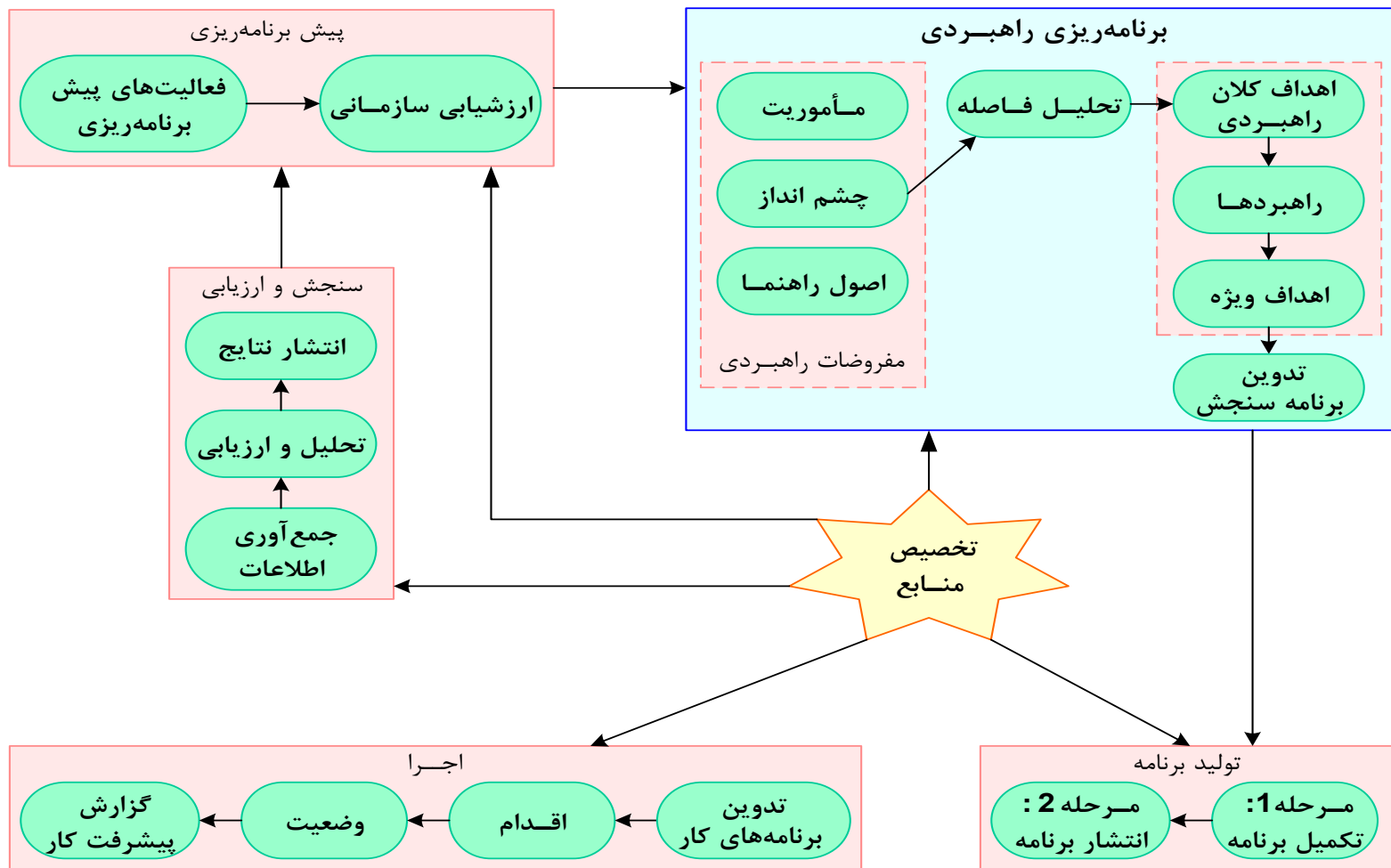
مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

- مدل برنامه‌ریزی راهبردی
گوداشتاین



مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

- مدل جامع برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی دنیس



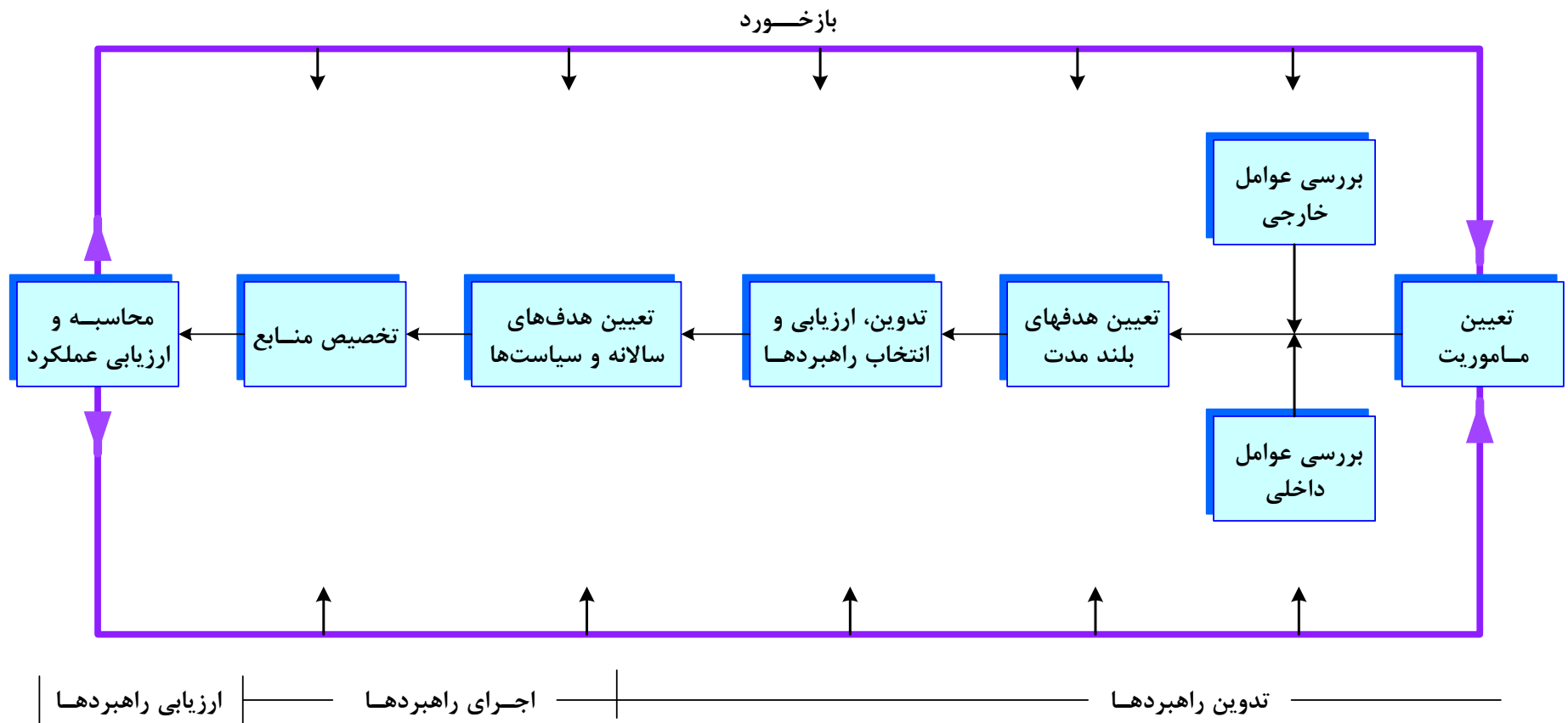
مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

• جدول تحلیل تطبیقی چهار مدل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی

ردیف	نام مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	استونر و فریمن	۱- اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت میسر است. ۲- تصمیم راهبردی همان تنظیم راهبردها است.	۱- درج اجرای راهبردی در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی. ۲- شروع برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین اهداف. ۳- تعیین اهداف بدون بررسی محیطی کافی.
۲	پیگلز و روجر	۱- درج مراحل مهم برنامه‌ریزی راهبردی در مدل.	۱- عدم توجه به شاخص‌های سنجش عملکرد. ۲- یک طرفه بودن و عدم امکان تصحیح مثلاً ماموریت. ۳- عدم ارتباط با اهداف.
۳	برایسون	۱- امکان انجام تغییر قبل از اجرا. ۲- تعامل دو سویه بین تعیین مراحل راهبردی و تنظیم راهبردها.	۱- عدم تعریف نحوه حصول مقصد. ۲- عدم تعیین شاخص‌های نیل به دورنما و تحقق ماموریت.
۴	گوداشتاین	۱- ممیزی اجرای کارهای راهبردی. ۲- امکان مقایسه اجرا با وضع مطلوب و تحلیل فاصله. ۳- تدوین مراحل عملیاتی پس از تحلیل فاصله.	۱- عدم توجه به تدوین اهداف عالی و ویژه. ۲- عدم انتخاب شاخص‌های سنجش عملکرد.

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

الگوی جامع مدیریت راهبردی دیوید



مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

چارچوب تحلیلی تدوین راهبردها ➤

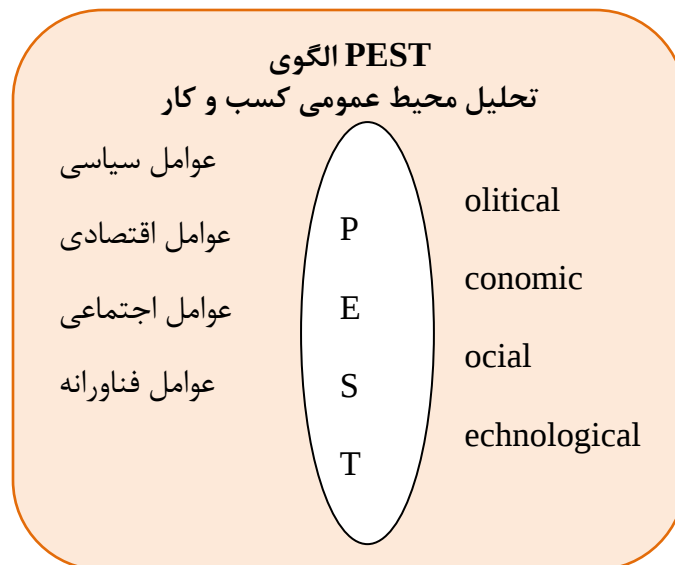
گام اول: مرحله ورودی				
جدول ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		جدول بررسی رقابت (CPM)	جدول ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	
گام دوم: مرحله مقایسه				
جدول راهبرد اصلی (MSM)	جدول داخلی و خارجی (IE)	جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (BCG)	جدول ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)	جدول تهدیدات ،فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)
گام سوم: مرحله تصمیم گیری				
جدول برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)				

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

➤ ملاحظات کلیدی در تحلیل راهبردی

برنامه بلند مدت	راهبرد	
هدف گذاری	فرصت یابی	آغاز
مطلوبیت ها	منافع نهفته در فرصتها	مبنای هدف گذاری
تحلیل روند گذشته	تحلیل محیط و فرصتها	مبنای جهت گیری
زمان	شرایط محیط	پیش رانه (گام های حرکت)
متوازن	نامتوازن	تخصیص منابع
الگوریتمیک	مکاشفه ای	فراگرد

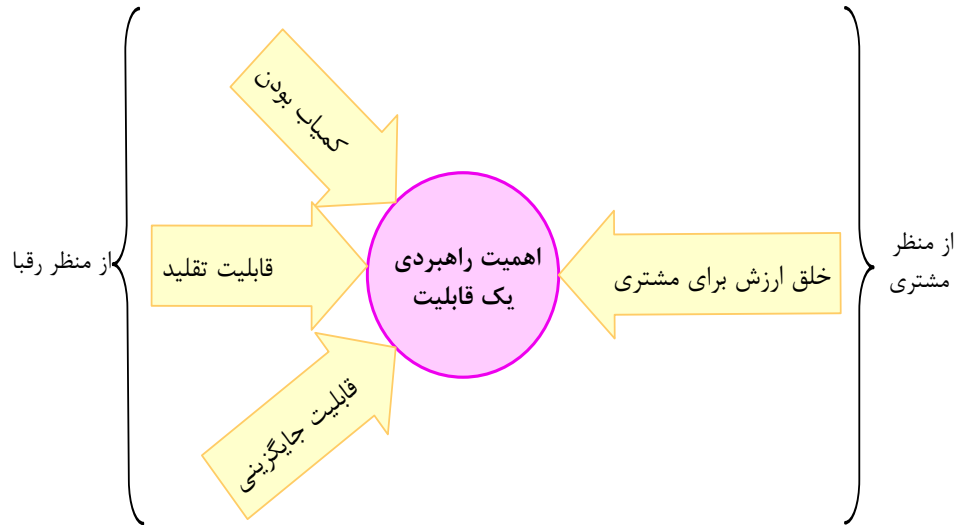
تفاوت راهبرد با برنامه بلند مدت



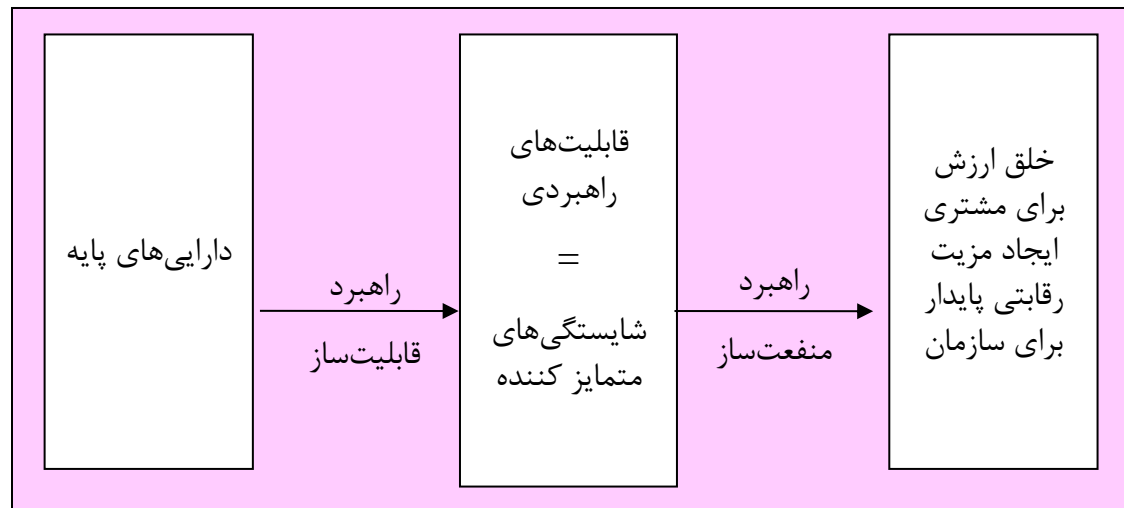
تحلیل راهبردی محیط عمومی کسب و کار

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

➤ ملاحظات کلیدی در تحلیل راهبردی



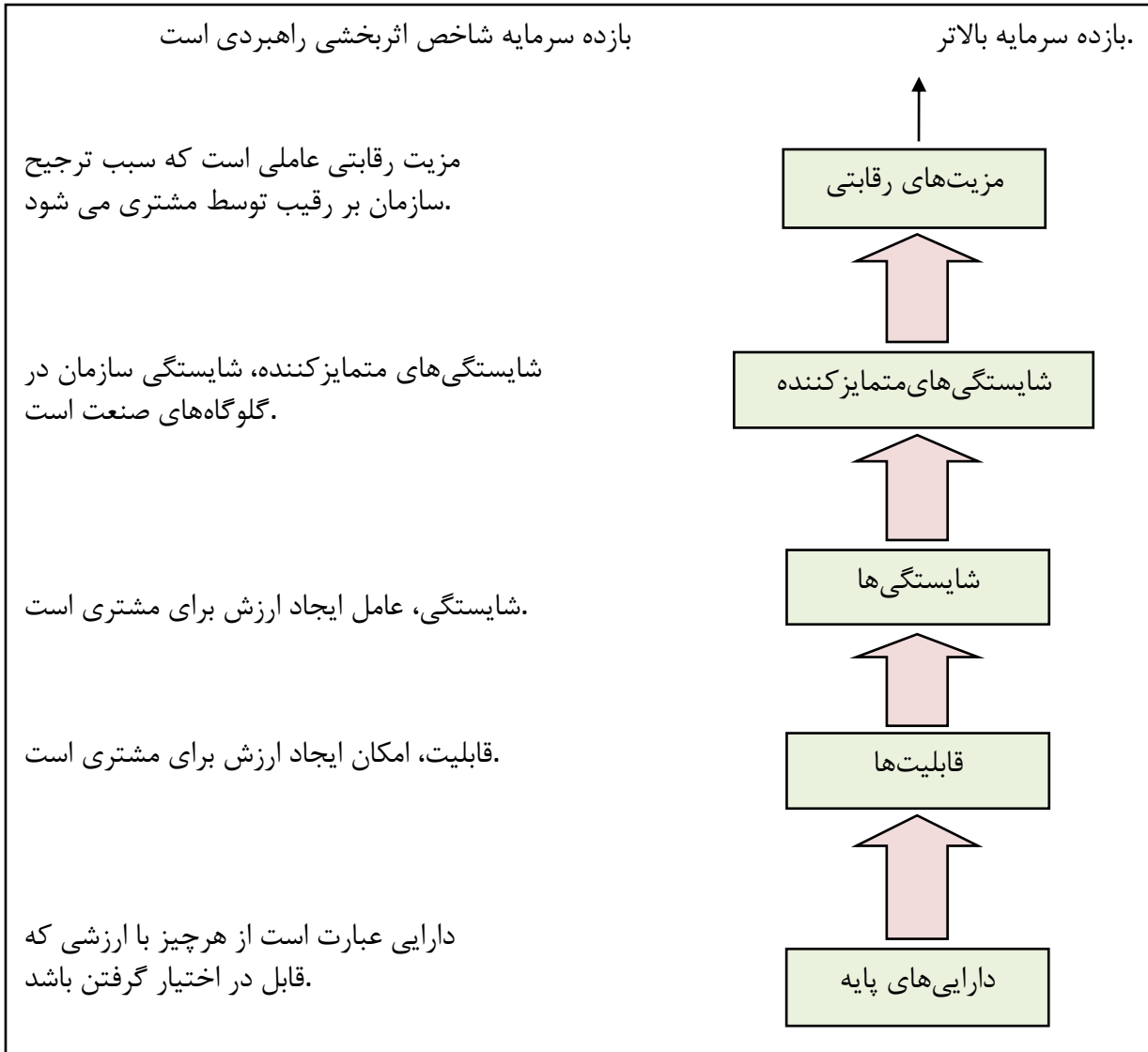
عوامل موثر بر اهمیت راهبردی یک قابلیت



شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار برای سازمان

مروری بر ادبیات موضوعی (مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی)

➤ ملاحظات کلیدی در تحلیل راهبردی



زنجیره راهبردی دارایی‌ها

متدولوژی (روشگان) و یافته‌های مطالعاتی

➤ مدل کاربردی برنامه‌ریزی راهبردی

