



مدیریت استراتژیک، افق‌های سازمان

● محمد رودبارانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی



دگرگونی و تحولات شگرف در محیط خارجی سازمان‌ها سبب پیدایش رویکردی پویا به مدیریت با عنوان مدیریت استراتژیک شده است. برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار محیط بیرونی، به عنوان دو وظیفه اصلی مدیریت، از چالش‌های بزرگ مدیران در دهه‌های اخیر بوده است. تلقی درست درباره سازمان به عنوان یک سیستم باز که دائماً با محیط پیرامون خود در ارتباط بوده و از تغییر و تحولات آن تأثیر می‌پذیرد لزوم آشنایی و بهره‌گیری از دانش مدیریت استراتژیک را دو چندان می‌نماید. این مقاله سعی دارد ضمن ارائه تصویری جامع از مدیریت استراتژیک، فرآیند اجرای آن را در سازمان بررسی نموده و درک عمیق‌تری از مفاهیم مرتبط با این مقوله ایجاد نماید. تبیین برنامه ریزی استراتژیک و توسعه دیدگاه استراتژیک از دیگر موضوعاتی است که این مقاله به ارائه آن خواهد پرداخت.

واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک به سازمان یک رویکرد برون‌نگراست ولی توجه به

محیط درونی سازمان و نگرش جامع مدیریت استراتژیک به هر دو محیط از نقاط قوت آن محسوب می‌شود.

مدیریت استراتژیک را می‌توان راهکار خلق آینده سازمان نامید.

مدیریت استراتژیک به جای پیش‌بینی آینده در ساختن آن نقش ایفا

می‌کند. این رویکرد به مدیریت سبب پویایی سازمان شده و واکنش

فعال و سازنده آن را در برابر تغییرات سریع محیطی در پی خواهد

داشت. مدیریت استراتژیک رویکردی منعطف به مدیریت بوده و به

جای برنامه ریزی محض به داشتن دیدگاه جامع در شرایط متحول

مدیریت، استراتژی، مدیریت استراتژیک، محیط سازمانی

مأموریت سازمانی (بیانیه مأموریت)، چشم انداز سازمان

برنامه‌ریزی استراتژیک.

مدیریت استراتژیک (Strategic Management)

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تجزیه و تحلیل محیطی

سازمان و اتخاذ تصمیم‌ها و انجام فعالیت‌هایی که سبب ایجاد و

تقویت مزیت‌های رقابتی برای سازمان می‌شود. اگرچه رویکرد

محیطی تأکید می‌کند. در این خصوص داشتن تفکر خلاق لازمه مدیریت استراتژیک سازمان است.

تعریف استراتژی

واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. با ورود این واژه به فرهنگ دانش مدیریت صاحب‌نظران این رشته تعاریف متعددی از آن ارائه کرده‌اند. از دیدگاه آنسف استراتژی انتخاب زمینه‌هایی از فعالیت است که با اهداف سازمان منطبق باشد. به اعتقاد وی هر چه بین اهداف و فعالیت‌های

جدول (۱) برخی از انواع استراتژی و عملکرد آنها

نوع استراتژی	هدف از اجرای استراتژی
تمرکز	رسوخ در بازار توسعه بازار توسعه محصول
یکپارچگی	عمودی به پایین عمودی به بالا افقی
تنوع	همگون ناهمگون افقی
تدافعی	مشارکت کاهش واگذاری انحلال

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک یک فرآیندی مستمر چرخه‌ای و پویاست. شالوده این فرآیند را می‌توان تدوین، اجرا و کنترل استراتژی عنوان نمود. هدف از مطرح نمودن وظایف مدیریت استراتژیک تحت عنوان یک فرآیند، فرموله کردن این فرآیند و ارائه طریق به مدیران سازمان‌ها برای کامل کردن چرخه مدیریت استراتژیک است. برای ایجاد یک فرآیند استراتژیک کارآمد سازمانی، می‌بایست در سازمان کمیته‌ای تشکیل شود تا بتواند محیط درون

سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد و توسعه گسترده‌تر و منظم‌تر خواهد بود. ندره بوفر معتقد است که استراتژی، طرز تفکر و روش اندیشیدن است و هدف آن تنظیم، تدوین، طبقه‌بندی و سیستماتیک نمودن حرکت است. آلفرد چندلر نیز استراتژی را تعیین هدف‌های بلند مدت و تخصیص منابع به نحوی می‌داند که برای تحقق اهداف ضرورت دارد. صرف‌نظر از تعاریف مختلف استراتژی و جوه مشترک و شالوده تعاریف را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود:

۱- تعیین رسالت و شخصیت سازمان.
۲- داشتن اهداف بلندمدت و فداکردن فرصت‌های آنی برای رونق آینده.
۳- داشتن تصویر جامع از محیط بیرونی سازمان و تعیین جایگاه سازمان در آن.
۴- نگرش بلندمدت در تخصیص منابع و تصمیم‌گیری.
۵- ضرورت انسجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت.
۶- انتخاب استراتژی به عنوان وسیله‌ای برای تحقق اهداف سازمان.
استراتژی‌ها به گونه‌های مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند. برخی از آنها بسیار کلی بوده و معیاری برای تدوین برخی از استراتژی‌های جزئی‌تر در سازمان می‌باشند. استراتژی‌های یکپارچگی، تمرکز، تنوع و

سازمانی و نقاط قوت و ضعف مؤسسه و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به محیط بیرونی سازمان را مورد مطالعه قرار دهد و براساس این مطالعه مناسب‌ترین استراتژی انتخاب شود. به هر حال مدیریت استراتژیک به عزم استراتژیک نیاز دارد و عزم استراتژیک به این معناست که مدیریت تصمیم‌گیری کاری انجام دهد که سازمان را متحول می‌کند. این موضوع فقط شامل مدیرعامل سازمان و هیات مدیره نمی‌شود بلکه تمامی مدیران ارشد و به تدریج کل سیستم سازمان می‌بایست دارای این روحیه شوند. ایجاد این زمینه در سازمان نیازمند کار فرهنگی است و مفهوم آن این است که باورهای



شکل شماره ۱- محیط عمومی سازمان

سیاسی (از قبیل ثبات دولت و نوع آن، قدرت احزاب سیاسی، خط مشی دولت در ارتباط با کشورها و شرکت‌های خارجی و...)، عوامل قانونی (از قبیل قانون تجارت، قوانین صادرات و واردات، قوانین حقوقی، قوانین بین‌المللی و...) و عوامل تکنولوژیک (روش‌ها، فنون و ابزارهای تولید کالا و خدمات) می‌باشد. عوامل مذکور تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت و نحوه مدیریت سازمان دارند. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می‌خورد و آن‌پندار ناصحیح مساوی دانستن محیط عمومی با محیط سازمانی است.

محیط عملیاتی (Operating Environment) سطحی از محیط بیرونی سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و سودآوری مؤسسه دارد. مشتریان، رقبا و عوامل رقابتی، نیروی کار عرضه‌کنندگان منابع مورد نیاز سازمان و عوامل بین‌المللی از مهمترین مؤلفه‌های این محیط بشمار می‌روند.

محیط درونی (Internal Environment) عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را در بر می‌گیرد. ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی استراتژی‌های سازمانی جهت حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه، موقعیت مالی و سطح نقدینگی سازمان به منظور انجام عملیات روزمره سازمان از جمله مؤلفه‌های محیط درونی به‌شمار می‌روند.

در مطالعه محیط درون سازمان، پس از بررسی و شناخت عوامل تأثیرگذار بر فعالیت سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه‌های مختلف و ابعاد گوناگون تعیین می‌شود و در مطالعه محیط بیرون سازمانی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرون سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. این مطالعه، شناخت راهبردی یا شناخت استراتژیک نام دارد و بر اساس این شناخت میزان تحقق اهداف تعیین شده مشخص خواهد شد.

تجزیه و تحلیل محیطی در سازمان‌هایی که فرآیند مدیریت استراتژیک در آنها به اجرا درآمده است هدف دیگری را در دنبال می‌نماید. تجزیه و تحلیل محیطی در این سازمان‌ها به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و بیرون سازمانی و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذ شده با محیط سازمانی انجام می‌گیرد.

پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی

مدیران با بهره‌گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی اقدام به تعیین جهت‌گیری‌های سازمانی می‌نمایند. «ماموریت سازمانی» (Organizational Mission)، «چشم‌انداز سازمانی» (Organizational Vision) و «اهداف سازمانی» (Organizational Objectives) شاخص‌های عمده جهت‌گیری سازمان محسوب می‌شوند. مأموریت سازمانی یا بیانیه مأموریت فلسفه و جودی سازمان را

نیروی انسانی آن در راستای حرکت‌های استراتژیک قرار گیرد. در غیر این صورت با ایجاد هر حرکت تازه، نیروی انسانی سازمان از خود مقاومت نشان خواهد داد. بنابراین اگر مدیریت استراتژیک سازمان بخواهد نیروی انسانی را در مسیر استراتژی حرکت دهد ابتدا باید آنها را از اهداف این استراتژی آگاه سازد تا از لزوم تحقق آن باخبر شوند.

مدیریت استراتژیک شامل پنج گام متوالی و مستمر است:

- ۱- تجزیه و تحلیل محیطی (Environmental Analysis)
- ۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی (Establish Organizational Direction)
- ۳- تعیین و تدوین استراتژی (Strategy Formulation)
- ۴- اجرای استراتژی (Strategy Implementation)
- ۵- کنترل و ارزیابی استراتژی (Strategy Evaluate & Control)

تجزیه و تحلیل محیطی:

هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می‌کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می‌شوند. بر این اساس می‌توان گفت محیط سازمانی در برگیرنده تمامی عواملی است که فعالیت مؤسسه را به هر طریق تحت تأثیر قرار می‌دهند. در تجزیه و تحلیل محیطی، محیط سازمان در سه سطح متفاوت دسته‌بندی می‌شود: محیط عمومی محیط عملیاتی و محیط درونی.

محیط عمومی (General Environment) در برگیرنده عوامل اجتماعی (از قبیل نرخ رشد جمعیت، میانگین سطح تحصیلات میزان رفاه جامعه و...)، عوامل اقتصادی (از قبیل نرخ بهره و میزان تورم، سطح متوسط درآمد، میزان اعتبار قابل دسترس و...)، عوامل



شکل شماره ۲ - سلسله مراتب جهت‌گیری سازمانی
Hierarchy of organizational direction

وجود دارد. هر یک از این مدل‌ها حاوی مفهوم و بینش خاص خود بوده و از تکنیک و دستورالعمل مخصوصی پیروی می‌کند. مدل رقابتی پورتر و روش ماتریس SWOT از رایج‌ترین روش‌های تعیین و تدوین استراتژی سازمان به‌شمار می‌روند.

مدل رقابتی پورتر، مشهورترین و کارآمدترین مدل تدوین استراتژی است. این مدل با تمرکز بر عواملی که سبب کاهش سهم بازار سازمان می‌شود به تدوین استراتژی می‌پردازد. این عوامل عبارت‌اند از:

۱- تهدیدات ناشی از ورود یا رونق گرفتن محصولات جدید (اعم از کالا و خدمات) در بازار.

۲- تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید و تلاش برای پیشی گرفتن از یکدیگر در قلمرو صنعت مورد نظر.

۳- قدرت عرضه‌کنندگان منابع (مواد اولیه، نیروی انسانی و...) در تحمیل خواسته‌های خود به سازمان.

۴- قدرت خریداران در تحمیل خواسته‌های خود به سازمان. پورتر در مدل خود خاطر نشان می‌سازد که با مشخص شدن عوامل فوق می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمان را ارزیابی نموده و با استفاده از آن، استراتژی یا استراتژی‌های مناسب جهت ایجاد یا تقویت مزیت‌های رقابتی برای سازمان را تدوین کرد.

اما همانگونه که ذکر شد روش ماتریس SWOT دومین روش رایج برای تدوین استراتژی‌های سازمانی است.

استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند. استراتژی‌هایی که براساس از بین بردن نقاط ضعف برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.

ماتریس SWOT با گردآوری نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و تمامی استراتژی‌های متناسب با هر یک از آنها این امکان را فراهم می‌سازد که مدیریت استراتژیک سازمان بتواند با مشاهده و بررسی همزمان تمامی استراتژی‌ها، یک یا چند استراتژی را برای دستیابی به اهداف سازمان اتخاذ نماید.

اجرای استراتژی‌ها:

بستر سازی و اجرای استراتژی‌ها چهارمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد. به منظور اجرای درست و منظم استراتژی داشتن برنامه اجرایی ضروری است. بر همین اساس موضوع برنامه ریزی

مشخص می‌نماید. بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه، متمایز می‌کند. مأموریت سازمان نشان‌دهنده طیف فعالیت سازمان از نظر محصول و بازار است. اینکه چه کالا یا خدمتی می‌خواهیم ارائه دهیم موضوعی است که بیانیه مأموریت به آن می‌پردازد.

تبیین چشم‌انداز سازمان دومین موضوع مورد بحث در جهت‌گیری سازمانی است. بیانیه چشم‌انداز سازمان، جایگاه و موقعیت آتی مؤسسه را مشخص می‌نماید. این موضوع که به کجا می‌خواهیم برسیم پرسشی است که بیانیه چشم‌انداز سازمان پاسخ آن را بیان می‌کند. چشم‌انداز، به مثابه تصویر روشن سازمان در آینده‌ای تعریف شده است.

اما اهداف سازمانی (Organizational Objectives) بیان‌کننده منظور (Purpose) برنامه ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. اهداف سازمانی در چارچوب فرآیند برنامه‌ریزی تدوین شده، ایده‌های مبهم و تجربی را به منظورها و نتایج مشخص تبدیل می‌کنند. بدون وجود اهداف، رفتارها و فعالیت‌ها در سازمان دچار سردرگمی خواهد شد. هدف‌گذاری جزء جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی بوده و مبنایی برای اجرای آن است. سازمان‌ها برای منظورهایی متفاوتی وجود دارند و بنابراین دارای اهداف خاصی هستند. هر یک از مؤلفه‌های سود، سهم بازار، آسایش کارکنان، کیفیت کالاها و خدمات هر کدام به نوبه خود می‌تواند به عنوان یک هدف برای سازمان مطرح باشد. اهداف سازمانی چند خصوصیت ویژه دارند: آنها قابل اندازه‌گیری (Measurable) هستند، اختصاص به موضوع ویژه‌ای دارند، زمانمند و قابل تحقق می‌باشند و می‌توانند مبنایی برای دادن پاداش و ایجاد انگیزه باشند. نکته دیگر در تعیین اهداف این است که این اهداف نباید به راحتی قابل دسترس باشند. اهداف باید به شکلی تعیین شوند که سازمان و یا شرکت برای رسیدن به آن از جای خود برخیزد و به سمت آن حرکت کند به عبارت دیگر اهداف باید چالش‌انگیز (Challenging) باشند.

در تبیین جهت‌گیری سازمانی، مشخص نمودن مأموریت سازمان نخستین گام این مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است. بیانیه مأموریت مبنایی برای تبیین چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌باشد.

تعیین و تدوین استراتژی‌ها

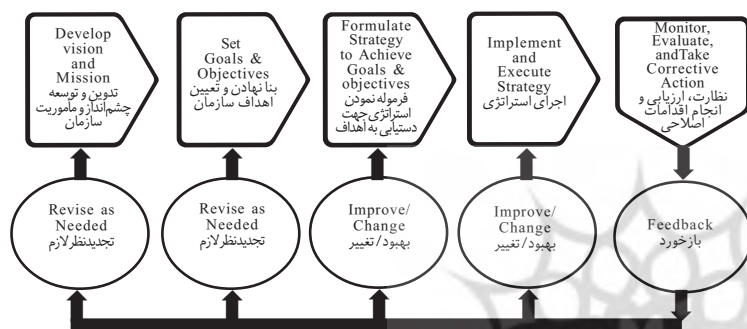
پس از تجزیه و تحلیل محیطی و مشخص نمودن جهت‌گیری سازمانی، گام بعدی تعیین استراتژی‌های سازمان می‌باشد. تعیین استراتژی عبارت است از فرآیند تعیین زمینه‌های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت مؤسسه. به عبارت دیگر استراتژی‌ها باید تحلیل‌های محیطی را منعکس کرده و سبب رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روش‌ها و مدل‌های مختلفی برای تعیین استراتژی یا استراتژی‌های سازمان

عوامل درونی عوامل بیرونی	نقاط قوت Strengths	نقاط ضعف Weaknesses
فرصت‌ها opportunities	استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.	استراتژی‌هایی که براساس از بین بردن نقاط ضعف برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.
تهدیدات Threats	استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت به منظور مبارزه با تهدیدات پایه‌گذاری شده‌اند.	استراتژی‌هایی که براساس از بین بردن نقاط ضعف به منظور مبارزه با تهدیدات پایه‌گذاری شده‌اند.

جدول شماره ۲ - ماتریس آنالیز SWOT

عملکرد مناسب این فرایند را بر عهده دارد. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها، حتی نحوه کنترل استراتژی‌ها را در بر دارد. شایان ذکر است که برای اجرای استراتژی‌ها باید آنها را به تاکتیک و برنامه‌های عملی مربوطه تقسیم نمود. روشن است که استراتژی‌ها قابل کنترل نیستند، مگر اینکه برنامه‌های عملی آن اجرا و کنترل شوند.

فرایند مدیریت استراتژیک را در قالب وظایف مدیریت استراتژیک به شکل زیر می‌توان مجسم نمود:



شکل شماره ۳ - وظایف مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

«برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی.»

مهمترین هدف برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد و حفظ تعادل بین اهداف و منابع در دسترس سازمان است. بدیهی است که با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان تعیین اولویت در انجام کارها و تخصیص منابع به فعالیت‌های مرجح از اهمیت خاصی برخوردار است.

اما همانگونه که در تعریف فوق ذکر شد برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند است. درک این فرآیند مستلزم دانستن پاسخ چهار پرسش اساسی است:

۱) در حال حاضر کجا هستیم؟ (Where are we now?) یا به عبارتی جایگاه سازمان ما در این صنعت کجاست. پاسخ این پرسش وضعیت موجود سازمان را برای ما مشخص خواهد نمود.

۲) کجایمی خواهیم باشیم؟ (Where do we want to be?). هدف این پرسش مشخص نمودن وضعیت مطلوب و مورد انتظار سازمان می‌باشد.

۳) چگونه به مقصد نزدیک خواهیم شد؟ (How will we close the gap?). پاسخ این پرسش در واقع همان برنامه استراتژیک (Strategic Plan)

سازمان خواهد بود. تدوین برنامه استراتژیک، مستلزم مشخص شدن فاصله عملکرد (Gap) و به عبارتی فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت

استراتژیک بحثی است که در بخش‌های بعدی به آن اشاره خواهد شد. اما جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است این مهارت‌ها عبارت‌اند از:

الف) مهارت تعامل (Interacting Skill): که عبارت است از توانایی اداره کردن افراد هنگام اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در خصوص اجرای استراتژی جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش اجرای استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص

(Allocating Skill): که عبارت

است از توانایی تهیه و تدارک

منابع ضروری سازمانی برای

اجرای استراتژی. مجریان

موفق استراتژی‌ها در برنامه‌ریزی

امور، بودجه‌بندی مالی و زمانی و

تخصیص سایر منابع حیاتی

استعدادزایی دارند.

ج) مهارت نظارت

(Monitoring Skill): که عبارت است از توانایی استفاده از اطلاعات

برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر.

مجریان استراتژی‌ها در صورتی موفق می‌شوند که سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی به وجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند.

د) مهارت‌های سازمانده (Organizing skill): که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می‌توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می‌کنند تا افراد آن بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش‌بینی برآیند.

به طور کلی، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی نیازمند افراد کارآمد تخصیص منابع مورد نیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات به وجود آمده در مراحل اجرا می‌باشد و شاید بتوان گفت تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می‌توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهم‌ترین ضرورت‌هاست.

کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها

کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک بوده و نقش تضمین

متداول در اغلب شرکت‌هایی است که مدیران حرفه‌ای آنها را اداره می‌کنند. در حال حاضر بخش چشمگیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم استراتژیک، تفکر استراتژیک، روش‌های تجزیه و تحلیل استراتژیک و دیگر مباحث مربوط به سازگار کردن عملیات داخلی موسسه با نیازهای استراتژیک، تشکیل می‌دهد. از این روش‌ها ساخت ماهیت مدیریت استراتژیک و اجزای آن برای همه کسانی که می‌خواهند به گونه‌ای قدم در وادی مدیریت گذارند، ضرورت دارد. پژوهش‌های انجام شده مزیت‌هایی مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک برمی‌شمارد که برخی از آنها عبارت از:

- ۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
 - ۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
 - ۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌کند.
 - ۴- تمامی تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.
 - ۵- سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده‌ساز (Proactive) تبدیل کند.
- مزیت‌های فوق به سازمان‌ها این توانایی را می‌بخشد که به جای آن‌که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند.

منابع و مأخذ:

- ۱- داوری، دردانه، وشانه ساززاده، محمد حسن، مدیریت استراتژیک تهران نشر آتنا - ۱۳۸۰.
- ۲- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی - ۱۳۷۴.
- ۳- محب علی، داود و رحمان سرشت، حسین، مدیریت استراتژیک، تهران دانشگاه علامه طباطبائی - ۱۳۷۸.
- ۴- ماهنامه الکترونیکی پیام دریا - مصاحبه دکتر ناصر میرسیاسی.
- 5- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, Marilyn L. Taylor, Strategic Management: creating competitive advantages, The Mc Graw The Mc Graw-hill companies, Inc, 2005.
- 6- www.irandoc.ac.ir
- 7- www.avsaf.org
- 8- www.industry.mihanblog.com
- 9- www.faculty.fullerton.edu
- 10- www. utdallas.edu

مطلوب سازمان است. تحلیل فاصله یا شکاف (GAP Analysis) اصطلاحی رایج در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است که هدف آن مشخص نمودن این فاصله عملکرد می‌باشد. آنچه در تحلیل شکاف آنچه که باید به آن توجه شود این است که بین نتایج حاصله و نتایج مورد انتظار نباید فاصله زیادی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر فاصله باید معنادار باشد ضمن اینکه سازمان نیز باید انگیزه لازم را برای کاهش فاصله داشته باشد.

۴) چگونه مسیر حرکت و پیشرفتمان را نظارت کنیم؟

(How will we monitor our progress ?). کنترل و ارزیابی عملکرد که سبب دریافت بازخورد و اجرای اقدامات اصلاحی است موضوعی است که این پرسش پاسخگوی آن خواهد بود.

مدیران برای موفقیت در سیستم‌های برنامه‌ریزی می‌بایست همواره به تمایزهای بین برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی توجه داشته باشند. این تمایزها به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- از آنجا که مدیران ارشد نسبت به مدیران میانی معمولاً درک کلی بهتری از سازمان دارند و مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد از جزئیات عملیات روزمره سازمان بیشتر مطلع هستند، برنامه‌های استراتژیک معمولاً توسط مدیریت ارشد و برنامه‌های عملیاتی توسط مدیریت میانی تدوین می‌شوند.
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل آینده همراه است؛ در حالی که برنامه‌ریزی عملیاتی به تجزیه و تحلیل عملکرد روزمره سازمان اختصاص دارد. بنابراین گردآوری داده‌های پایه برای برنامه‌ریزی استراتژیک به مراتب مشکل‌تر از گردآوری داده برای برنامه‌ریزی عملیاتی است.

۳- از سوی دیگر از آنجا که برنامه‌های استراتژیک مبتنی بر پیش‌بینی آینده و برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود سازمان می‌باشند، غالباً برنامه‌های عملیاتی نسبت به برنامه‌های استراتژیک مشروح‌تر هستند.

۴- برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز بر بلند مدت است برنامه‌ریزی عملیاتی بر کوتاه مدت نظر دارد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه‌ریزی عملیاتی دوره‌زمانی بلندتری را مورد توجه قرار می‌دهد.

در دنیای امروز، مدیریت کارآمد لزوماً به معنای مدیریت خوب استراتژی است. بر خورداری از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه می‌توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در مراحل تنظیم و اجرای استراتژی به کار گرفت مدیران را با چشم اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان‌های خود مواجه می‌سازد. مسائل مربوط به اقدامات استراتژیک جدید و پیاده کردن صحیح آنها در داخل سازمان‌ها، اولویت‌های مهمی را در دستور کار مدیران به خود اختصاص می‌دهد. تجزیه و تحلیل استراتژیک رسمی و مرور سالانه استراتژی از جمله فعالیت‌های