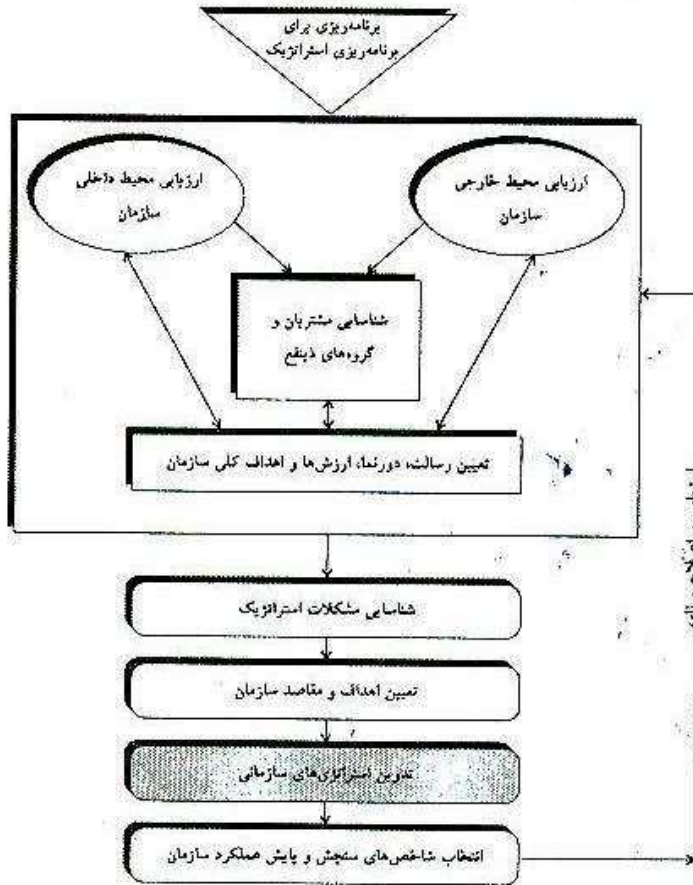


گام ششم: تدوین استراتژی‌های سازمانی



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ منظور از استراتژی را در برنامه استراتژیک سازمان شرح دهید.
- ✓ نحوه انتخاب استراتژی‌های سازمانی را تشریح نمایید.
- ✓ معیارهای انتخاب استراتژی مطلوب را بیان کنید.
- ✓ حداقل پنج مورد استراتژی برای سازمان خودتان بنویسید.
- ✓ استراتژی‌های سازمان را ارزیابی نمایید.

استراتژی را گاهی به عنوان «راه و روش رسیدن به اهداف» تعریف می‌نمایند. طبق این تعریف، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می‌کند، در حالی که اهداف جهت حرکت را مشخص می‌سازند. با توجه به اینکه اموری استراتژیک نامیده می‌شوند که حداقل دارای سه شرط باشند: بلند مدت باشند، در محیط رقابتی باشند، جنبه حیاتی داشته باشند. بنابراین، استراتژی نوع خاصی از راه و روش‌های دستیابی به اهداف است که شرایط سه‌گانه را داشته باشد. یعنی در رابطه با «چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد»، بحث می‌کند. یکی از مراحل اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک، مرحله تدوین استراتژی^۱ است. در این مرحله، استراتژی مناسب با توجه به اهداف سازمان انتخاب می‌شوند.

بطور معمول، انتخاب استراتژی یکی از مراحل مهم برنامه‌ریزی استراتژیک است که نیاز به دقت بالایی دارد.

انتخاب استراتژی‌های مناسب برای سازمان

انتخاب استراتژی مناسب برای سازمان، سرپرستان و سایر اعضای کلیدی

تبیین استراتژی که در حقیقت راه و روش نیل به اهداف است، منجر به تهیه برنامه اجرایی یا توصیفی قدم به قدم برای نیل به اهداف سازمان می‌شود. تعیین استراتژی‌ها مستلزم ارزشیابی هزینه‌های هر روش، مزایا و پیامدهای هر سیاست، روش یا اقدام است. تدوین استراتژی برای هر برنامه، مبنایی را برای تخصیص منابع فراهم می‌سازد.

برای نیل به یک هدف سازمانی ممکن است بیش از یک استراتژی بکار گرفته شود و از سویی دیگر ممکن است یک استراتژی برای چند هدف هم‌زمان بکار گرفته شود.

۱- انتخاب استراتژی‌های مناسب

هنگام انتخاب هر استراتژی، پاسخگویی به سؤالات زیر می‌تواند به انتخاب استراتژی‌های مناسب برای نیل به اهداف و مقاصد سازمان کمک نماید:

« تأثیر استراتژی بر اهداف، مقاصد و نتایج مطلوبی که سازمان تعقیب می‌کند، چگونه است؟

« کاربرد استراتژی چه هزینه‌هایی را در بر دارد؟

« مزایای استفاده از استراتژی چیست؟

« آیا سازمان مجاز به استفاده از هر استراتژی هست؟

« پیش بینی نتایج اجرای استراتژی چگونه است؟

« آیا بکارگیری استراتژی در تئوری و عمل روشن و واضح است؟

« آیا استراتژی از فرصت‌های محیطی و درونی بهره‌برداری کامل می‌نماید؟

« آیا استراتژی با وضعیت منابع سازمان در حال و آینده سازگاری دارد؟

- < آیا شرایط عمده استراتژی و برنامه و سیاست‌های عمده‌ای که از استراتژی منتج می‌شوند، بطور درونی همبستگی دارند؟
- < آیا میزان ریسک مورد قبول توسط برنامه‌ریزان مشخص شده است؟
- < آیا استراتژی با معیارهای مورد قبول عامه، متناسب می‌باشد؟
- < آیا استراتژی محرک کوشش و تعهد سازمانی محسوب می‌شود؟
- < آیا خواسته‌های اولیه برنامه‌ریزان در مورد بازارها و تقسیمات آن در انتخاب استراتژی مورد توجه قرار گرفته است؟

۲- معیارهای انتخاب استراتژی‌های مطلوب

یک استراتژی مطلوب باید دارای شرایط زیر باشد:

- < مشتری‌نگر بوده و حقوق گروه هدف را تعقیب نماید.
- < از هزینه - اثربخشی مطلوبی برخوردار بوده و منافع ناشی از اجرای آن، بیش از هزینه صرف شده باشد.
- < بهترین پاسخ ممکن برای رفع موانع موجود سازمان باشد.
- < واقع بینانه باشد.

که با در نظر گرفتن موارد بالا، پنج استراتژی پیشنهادی خود را برای کل سازمان یا یکی از برنامه‌های سازمان محل خدمت خودتان، در فرم شماره ۱۵ وارد کنید.

فرم (۱۵)

(۱)
(۲)
(۳)
(۴)
(۵)

فرم (۱۶) - ارزیابی استراتژی های سازمان

ارزیابی استراتژی های سازمان					
شماره برنامه:					هدف:
شماره استراتژی:					
N	...	۴	۳	۲	۱
سوالات ارزیابی					
					آیا کاربرد استراتژی باعث نیل به هدف خواهد شد؟
					آیا هزینه کاربرد استراتژی، برآورد شده است؟
					آیا استراتژی مدافع حقوق مشتریان است؟
					آیا در تدوین استراتژی واقع نگری لازم لحاظ شده است؟
					آیا استراتژی انتخابی، بهترین پاسخ لازم برای برخورد با مشکل است؟