

## مقاله پژوهشی: ارائه الگوی مدیریت تحول آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی

داود آقامحمدی<sup>۱</sup> و شهاب شریفی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۲۲

### چکیده

مدیریت راهبردی، یک فرآیند سه مرحله‌ای، شامل طرح‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و ارزیابی راهبردی است. خروجی مرحله اول آن طرح‌ریزی راهبردی است و این فرآیند به صورت مستمر ادامه دارد زیرا مفروضاتی که پایه و اساس طرح‌ریزی قرار می‌گیرند، ثابت نبوده و همواره در حال تغییر می‌باشند. از بین این سه مرحله، نحوه طرح‌ریزی راهبردی همواره با چالش‌هایی روبرو بوده و هست و در این رابطه نیز تاکنون شیوه‌ای مناسب، قابل‌انتقال و بدون ابهام جهت بهره‌برداری به اندیشمندان حوزه علوم راهبردی دفاعی و امنیتی معرفی نشده است؛ این تحقیق الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی تدوین راهبرد متناسب با آن را طوری ارائه نموده است که ذی‌نفعان حوزه علوم راهبردی دفاعی و امنیتی نیز به‌خوبی می‌توانند از آن بهره‌برداری نمایند. مثال‌های آورده شده در این تحقیق به دلیل داشتن مستندات، در حوزه کسب و کار هستند ولی ترجمان آن را می‌توان در سایر حوزه‌ها پیدا نمود. تحقیق پیش رو بر مبنای هدف توسعه‌ای و کاربردی و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع بررسی موردی است. نگارندگان این تحقیق، الگوی مدیریت راهبردی خود را تحت عنوان «مدیریت تحول‌آفرین تکاملی»<sup>۳</sup> و فرآیند طرح‌ریزی راهبردی را تحت عنوان «چارچوب تحلیلی ۸۲۹ (۸ گام و ۲۹ فعالیت)» ارائه نموده‌اند. در این تحقیق ابزارهای انجام هر فعالیت نیز معرفی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** رسالت<sup>۴</sup>، چشم‌انداز<sup>۵</sup>، مدیریت راهبردی<sup>۱</sup>، طرح‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup>

۱. استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا و نویسنده مسئول shahab.sharifi۲۹@gmail.com

۳. Manage transformational development

۴. Mission

۵. view

## ۱. مقدمه

«فرآیند مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین راهبرد، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها». (دیوید، ۱۹۹۹) به نقل از (پارسائیان و همکاران ۱۳۹۳: ۲۴) از میان سه مرحله مزبور، طرح‌ریزی راهبردی نقطه شروع فرآیند مدیریت راهبردی محسوب می‌شود. این مرحله (طرح‌ریزی راهبردی) خود نیز دارای فرآیندی طولانی است که در روش‌های موجود به صورت شفاف به آن پرداخته نشده است؛ بنابراین فرآیندی که طی می‌شود تا راهبرد تدوین شود به تفصیل معلوم نشده و اندیشمندان این حوزه نیز به صورت دقیق به آن نپرداخته‌اند. هرچند نحوه اجرای راهبرد و ارزیابی آن نیز هنوز جای بحث دارد که موضوع این تحقیق نیست.

طرح‌ریزی راهبردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا وقتی که می‌گوییم طرح‌ریزی راهبردی یعنی «تعیین رسالت (بیانیه مأموریت سازمان)، تدوین چشم‌انداز، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، شناسایی رقیب و نقاط قوت و ضعف او، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت». (استنتاج از مدل مدیریت راهبردی دیوید، ۱۹۹۹)

بنابراین فرآیندی که بتواند تصویری روشن در مقابل گروه مسئول طرح‌ریزی راهبردی برای ارائه راهبرد قرار دهد خود حاکی از اهمیت این موضوع اساسی در مدیریت راهبردی و انجام این تحقیق و استفاده از نتایج آن دارد. ضرورت این تحقیق نیز از آنجا ناشی می‌شود که اگر راهبردها به درستی و با پیروی از یک منطق علمی مبتنی بر تعادل بین عوامل داخلی و محیط سازمان، تدوین نشوند، به احتمال بسیار زیاد، سازمان در مسیر نابودی و فنا قرار می‌گیرد؛ زیرا سازمان در مقابل شرایط بسیار سیال محیط، به جای یک کنشگر، همواره باید واکنش نشان دهد و به سبب عدم انعطاف لازم قادر به رقابت یا تعارض نخواهند بود و ناچار باید میدان را به طرف مقابل خود واگذار نماید. «هدف این تحقیق ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی مرتبط با آن است و

۱. Strategic Management

۲. Strategic planning

سؤالی که این تحقیق به دنبال پاسخ به آن می‌باشد این است که الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و فرآیند طرح‌ریزی راهبردی مرتبط با آن چگونه است؟»

## ۲. مبانی نظری

### ۱-۲. پیشینه و سابقه پژوهش

در رابطه با تدوین راهبرد، پژوهشی تحت عنوان «چارچوبی جامع برای تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی در ج.ا.ایران با رویکرد بومی» (شمس دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۸-۲۸۰) بررسی گردیده است. سؤالی که مقاله مزبور به آن پاسخ داده به این شکل مطرح گردیده است: چارچوب جامع تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی ج.ا.ایران با رویکرد بومی کدام است؟ از این چارچوب، برای تدوین راهبرد در چندین رساله دکتری و پروژه استفاده شده که در حین اجرا، قادر به پاسخگویی به برخی از نیازمندی‌های تدوین راهبرد نبوده و ابهام داشته است. در این مقاله الگوی مدیریت راهبردی که از فرآیند تدوین راهبرد ارائه شده پشتیبانی نماید نیز ارائه نشده است؛ علاوه بر این، نحوه تعیین موقعیت سازمان با توجه به عوامل خارجی و داخلی تعیین نشده و از طرفی فاقد نحوه تحلیل شکاف است؛ و نحوه تعیین نمره جذابیت راهبردها نیز تعیین نگردیده است.

جدول ۳: برخی از معروف‌ترین الگوهای موجود تدوین راهبرد

طراح مدل	منبع	عناصر مدل
وایتمن	(Whiteman, ۱۹۸۳:۱۰)	شناخت محیط داخل و خارج و تعیین وضع موجود و مطلوب، فعالیت‌ها
لورنج و لاونج	(فروزنده دهکردی، ۱۳۸۴: ۲۹)	تعیین مقصد، چگونگی رسیدن به مقصد، توانایی‌ها و امکانات موجود برای رسیدن به مقصد، کنترل مسیر حرکت
پیگلز و راجر	(Rodger&Pigels, ۱۹۹۴:۳۹)	محیط، بازار، خدمات، ارزیابی منابع انسانی، مالی، عوامل درونی، قوت، ضعف، فرصت و تهدید
برایسون	(Hendricks, ۱۹۹)	اسناد بالادستی، رسالت و ارزش‌های سازمانی، محیط سازمان و عوامل داخلی (فرصت، تهدید، قوت و ضعف)،
فیلیپس	(Dufour And Steane, ۲۰۰۷)	اهداف بلندمدت و استراتژی‌های تحقق آن‌ها، دسته‌بندی اهداف

## ۲-۲. بیانیه مأموریت (رسالت)

«پیتر دراکر<sup>۱</sup> می‌گوید که طرح این پرسش: «فعالیت ما چیست؟» مترادف با پرسش این سؤال است: «مأموریت ما چیست؟» (همان، ۲۸۸) «هدف منحصر به فردی که یک شرکت را از دیگر شرکت‌های هم‌نوع مجزا می‌سازد و حیطه عملیات شرکت را از جنبه محصول، بازار و فناوری تعیین می‌کند.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۶۵) بنابراین تبیین موضوع فعالیت سازمان از جنبه‌های محصول یا خدمت، بازار و فناوری یعنی بیانیه مأموریت (رسالت) سازمان که فلسفه وجودی آن سازمان را تشکیل می‌دهد این بیانیه دارای چارچوبی کلان ولی پایدار از مقصد سازمان است و بازتابی از تصور سازمان نسبت به خود و نشان‌دهنده حوزه‌های اصلی محصول یا خدمت و نیازهای اصلی مشتریان است که سازمان می‌خواهد برآورده سازد. تأمین این نیاز، هدف بنیادی سازمان (مأموریت/ رسالت) را تشکیل می‌دهد.

## ۲-۳. تعریف چشم‌انداز

«چشم‌انداز یا دورنما توصیفی از شرایط آینده موسسه است. به عبارتی تصویری است از وضعیت موسسه که با اجرای راهبردها به اهداف خود دست‌یافته باشد.» (تامپسون<sup>۲</sup> و استریکلند، ۲۰۰۲) به نقل از (حسن بیگی، ۱۳۹۴: ۲۳۶)

«برخی از سازمان‌ها برای بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیانیه مأموریت سازمان سعی شود به این پرسش پاسخ داده شود: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم‌اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». (دیوید، ۱۹۹۹) به نقل از (پارسائیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۴)

## ۲-۴. مدیریت راهبردی

۱. Peter Drucker

۲. Thompson & Strickland

مدیریت راهبردی عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند راهبرد مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود». (امیرکبیری ۱۳۷۷) به نقل از (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۱) «مدیریت راهبردی بر فراگرد هدایت برنامه‌ریزی راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آن‌ها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت، دلالت دارد. در اجرای این فراگرد، دو مسئولیت حائز اهمیت مطرح می‌شود: ۱- تدوین راهبرد؛ ۲- اجرای راهبرد». (رضائیان، ۱۳۹۵: ۲۷۱) در این رابطه باید به این نکته توجه نمود که «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات»، وظایف عمومی هر سه لایه مدیریتی (سطح عالی، سطح میانی، سطح سرپرستی) می‌باشد.

با توجه به تعریفی که از مدیریت راهبردی ارائه گردید، مطالب زیر قابل توجه هستند:

الف. «فعالیت‌های مدیریتی درون یک شرکت، فقط بخشی از مسئولیت‌های یک مدیر اجرایی امروزی است. مدیر اجرایی امروزی باید پاسخی نیز برای چالش‌های تحمیل‌شده از سوی محیط خارجی نزدیک و دور شرکت داشته باشد. مدیریت راهبردی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی است که نتیجه آن‌ها تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای دستیابی به اهداف سازمانی است و مشتمل بر نه وظیفه حیاتی می‌شود: ۱- تدوین مأموریت شرکت، شامل بیانیه‌های کلان درباره منظور از تأسیس، فلسفه و اهداف؛ ۲- انجام تحلیلی که منعکس‌کننده شرایط و توانایی‌های درونی شرکت باشد؛ ۳- ارزیابی محیط خارجی شرکت، شامل محیط رقابتی و عوامل عمومی زمینه‌ای؛ ۴- تحلیل گزینه‌های پیش روی شرکت از طریق تطبیق منابع آن با محیط خارجی؛ ۵- تعیین مطلوب‌ترین گزینه‌ها از طریق ارزیابی هر گزینه با توجه به مأموریت شرکت؛ ۶- انتخاب مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت و راهبردهای بزرگ برای تحقق مطلوب‌ترین گزینه؛ ۷- تدوین اهداف سالیانه و راهبردهای کوتاه‌مدت به‌نحوی که با اهداف بلندمدت و راهبردهای بزرگ سازگار باشند؛ ۸- پیاده‌سازی گزینه‌های راهبردی از طریق تخصیص منابع بودجه‌بندی شده‌ای که در آن تناسب وظایف، افراد، ساختار، فناوری‌ها و سیستم‌های پاداش لحاظ شده باشند؛ ۹- ارزیابی موفقیت فرآیند راهبردی به‌عنوان ورودی‌های تصمیم‌گیری‌های آتی.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۳۰-۲۹)

ب. «فعالیت‌های مدیریت راهبردی، در سه سطح انجام می‌شوند: سطح سازمان<sup>۱</sup> (شرکت)، سطح واحدهای کسب‌وکار<sup>۲</sup> (رشته کاری) و سطح وظیفه‌ای<sup>۳</sup>. ویژگی‌های متمایز تصمیم‌گیری راهبردی در هریک از این سطوح و فعالیت‌هایی که در این سطوح صورت می‌گیرد، کل عملیات شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزش رسمیت در مدیریت راهبردی و ارزش همسویی تدوینگران راهبرد، در تدوین و پیاده‌سازی راهبرد است. کاربرد مدیریت راهبردی مزایای ملی و رفتاری در پی دارد که هزینه‌های آن‌ها را جبران می‌کند.» (همان، ۲۵)

## ۲-۵. تحول

«تحول» همانا بکار آوردن توانایی است. برای نمونه دانه‌ای که به‌صورت درخت درمی‌آید از آغاز توانایی درخت شدن را در خود دارد. رشد دانه یعنی بکار آوردن این توانایی نهفته. بدین‌سان «رشد» و به‌طورکلی «حرکت و تحول»، گذر از حالت توانایی است به حالت کار آبی یا گذر از قوه به فعل، از امکان به واقعیت. از دیدگاهی دیگر این دگرگونی همانا «از دست دادن یک صورت و پذیرفتن صورت دیگر است». دست یافتن به صورت برتر «تکامل» است و از دست دادن صورت برتر و پذیرفتن صورت فروتر، «انحطاط». (ملاصدرا)

بعضی سازمان‌ها اول وضع موجود را بررسی و بعد وضع آینده را طراحی می‌کنند و سپس تحلیل شکاف می‌نمایند و اصالت را به وضع موجود داده و تأثیر گذشته را بر آینده تحلیل می‌کنند؛ اما بعضی سازمان‌ها آینده را طراحی می‌کنند و بعد وضعیت موجود را بررسی می‌نمایند و پس از آن تحلیل شکاف صورت می‌گیرد. این‌گونه سازمان‌ها اصالت را به وضع آینده می‌دهند. این‌گونه سازمان‌ها وضع موجود را برای رسیدن به چشم‌انداز (وضع مطلوب) عوض می‌کنند که به آن «تحول تکاملی» گفته می‌شود. حیطة مدیریت

۱. Corporation Level

۲. Business Unit Level

۳. Functional & Department Level

راهبردی «تحول تکاملی» است و در آن، چشم‌انداز دیدگاهی است که نسبت به سازمان در آینده داریم. در حقیقت مدیریت راهبردی، چهار وظیفه اصلی را دنبال می‌کند: خلق چشم‌انداز؛ تبیین چشم‌انداز؛ الگوسازی چشم‌انداز و ایجاد تعهد

#### ۲-۶. صنعت<sup>۱</sup>

«گروهی از شرکت‌ها که محصولات یا خدمات مشابهی را ارائه می‌کنند.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۲۰۷) «و جوهره تدوین راهبرد، مقابله با رقابت است.» (همان، ۱۹۲)

#### ۲-۷. برنامه<sup>۲</sup>

«برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه‌مدت و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف به شمار می‌آید.» (کونتز و دیگران، ۱۹۸۸: ۱۰۴-۱۰۳) به نقل از (رضائیان، ۱۳۹۵: ۲۰۲)

#### ۲-۸. طرح‌ریزی<sup>۳</sup>

«طرح‌ریزی یعنی: کجا هستیم؟ به کجا می‌خواهیم برسیم؟ چرا و چگونه؟ (قنوت و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰۱)

#### ۲-۹. برنامه‌ریزی<sup>۴</sup>

«برنامه‌ریزی یعنی: چه کاری انجام شود؟ چه وقت انجام گیرد؟ چه کسی آن را انجام دهد؟ کجا و چگونه انجام شود؟ چه مبلغی هزینه شود؟ (همان)

#### ۲-۱۰. بودجه‌بندی<sup>۵</sup>

- 
۱. Industry
  ۲. Program
  ۳. Planning
  ۴. programing
  ۵. budgeting

«اختصاص منابع مالی برای تأمین هزینه یک سال برنامه که در پیش رو است یا در نظر گرفتن میزان بودجه اختصاص داده شده و مشخص نمودن فعالیت‌هایی که با این میزان بودجه می‌توان انجام داد.» (همان)

## ۲-۱۱. خط‌مشی<sup>۱</sup>

«تصمیمات از پیش تعیین شده که جایگزین اعمال نظر شخصی مدیران در تصمیم‌گیری‌های تکراری می‌شوند.» (همان، ۵۱)

## ۲-۱۲. راهبرد<sup>۲</sup>

«راهبردها ابزارهایی هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.» (دیوید، ۱۹۹۹) به نقل از (پارسائیان و همکاران ۱۳۹۳: ۳۸) «راهبرد مجموعه‌ای از انتخاب‌های بنیادی یا حساس درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن فعالیت است.» (آرمسترانگ، ۲۰۰۷) به نقل از (حسن بیگی، ۱۳۹۴: ۷۱) «راهبرد عبارت است از برنامه‌ای که مسیر رسیدن به اهداف اساسی را مشخص می‌کند.» (چگینی، ۱۳۷۴) به نقل از (حسن بیگی، ۱۳۹۴: ۷۱) «راهبرد یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت سازمانی ارائه می‌دهد.» (رضائیان، ۱۳۹۵: ۲۶۷)

«راهبرد، برنامه‌های گسترده و آینده‌نگر مدیران برای تعامل با محیط رقابتی به منظور دستیابی به اهداف شرکت می‌باشد. راهبرد برنامه بازی یک شرکت است؛ با اینکه آن برنامه دقیقاً تفصیل به‌کارگیری (افراد، منابع مالی و مواد) را تشریح نمی‌کند، ولی چارچوبی برای تصمیمات مدیریتی فراهم می‌کند. راهبرد بازتابی است از هشیاری یک شرکت در پاسخ به سؤالات: ۱- با چه کسی رقابت کند؟ ۲- چرا

۱. Policy

۲. Strategy



رقابت کند (مقصود از رقابت)؟ ۳- چگونه رقابت کند؟ ۴- زمان رقابت؟ ۵- مکان رقابت؟ (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۳۱)

جدول ۱: سلسله‌مراتب اهداف کمی و راهبردها (منبع: پیرس و رابینسون، ۲۰۱۱)

تصمیم‌گیران راهبردی				وسایل (چگونه باید محقق شود؟)	نتایج (چه چیزی باید تحقق یابد؟)
مدیران وظیفه‌ای	مدیران کسب‌وکارها	مدیران سازمان	هیئت‌مدیره		
۳-	۲+	++	۱++	-	مأموریت
-	++	++	+	راهبردهای بزرگ	اهداف بلندمدت
++	++	+	-	راهبردهای کوتاه‌مدت و خط‌مشی	اهداف سالیانه

### ۱۳-۲. راهبردهای عام

«یک راهبرد بزرگ (بلندمدت) باید مبتنی بر یک مفهوم کانونی در مورد بهترین نحوه رقابت شرکت در بازار باشد. اصطلاح رایج برای این مفهوم کانونی، راهبرد عام است. بنا بر طرحی که توسط مایکل پورتر بسط یافته است، بسیاری از برنامه‌ریزان اعتقاد دارند که هر راهبرد بلندمدتی باید از تلاش یک شرکت برای جستجوی مزیت رقابتی بر اساس یکی از سه راهبرد عام ناشی شود:

۱- تلاش برای رهبری هزینه در صنعت؛ ۲- تلاش برای تولید و بازاریابی محصولات منحصربه‌فرد برای گروه‌های متنوع مشتری از طریق ایجاد تمایز؛ ۳- تلاش برای ایجاد جذابیت ویژه برای یک یا تعدادی از گروه‌های مصرف‌کننده یا خریداران صنعتی، از طریق تمرکز بر ملاحظات هزینه یا متمایزسازی آن‌ها. (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۳۴۸)

«طرفداران راهبردهای عام بر این باورند که هریک از این گزینه‌ها می‌توانند بازدهی بالاتر از متوسط صنعت برای شرکت ایجاد کنند.» (همان)

۱. نشان‌دهنده مسئولیت عمده

۲. نشان‌دهنده مسئولیت فرعی

۳. نشان‌دهنده عدم مسئولیت



شکل ۱: مراتب راهبرد (منبع: پیرس و همکاران، ۲۰۱۱ به نقل از بیرامی، ۱۳۹۳: ۳۴۸)

## ۲-۱۴. راهبردهای بزرگ

«راهبرد بزرگ یک برنامه اصلی بلندمدت است که جهت گیری اصلی اقدامات مهم شرکت را به سوی دستیابی به اهداف بلندمدت کسب و کار هدایت می کند... راهبردهای بزرگ که گاهی راهبردهای اصلی یا کسب و کار نیز نامیده می شوند و جهت اصلی اقدامات راهبردی را فراهم می کنند. آن‌ها مبنای تلاش‌های هماهنگ و پایداری هستند که به سوی دستیابی به اهداف بلندمدت کسب و کار جهت گیری شده‌اند.» (همان، ۳۵۶)

## ۲-۱۵. تاکتیک‌های وظیفه‌ای

«بیان تفصیلی ابزارها یا فعالیت‌هایی که برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و ایجاد مزیت رقابتی استفاده خواهند شد. این تاکتیک‌ها شامل تدوین اهداف کوتاه‌مدت، راهبردهای کوتاه‌مدت و خط‌مشی‌ها می‌شوند.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۵۰۳)

## ۲-۱۶. هدف

«هدف یک دستاورد خاص و قابل سنجش است که باید در یک‌زمان مشخص و با هزینه معین به آن دست یافت.» (رضائیان، ۱۳۹۵: ۶۷) «بایستی بین سه واژه Objective، Mission و Goal تفکیک قائل شویم. Mission رسالت کلان سازمان است، که به چند Objective ترجمه خواهد شد و Goal‌ها اهداف کوچکی هستند که جزییات آنها به طور دقیق مشخص

شده است. این اهداف بایستی SMART باشند. بدین معنا که مشخص<sup>۱</sup>، قابل اندازه گیری<sup>۲</sup>، قابل دسترس<sup>۳</sup>، واقعی<sup>۴</sup> و در نهایت زمان بندی شده<sup>۵</sup> باشند. در حالی Mission و Objective کمتر به این دقت و جزییات مشخص شده اند.<sup>۶</sup>

## ۱۷-۲. هدف‌های بلندمدت

«می‌توان هدف‌های بلندمدت<sup>۷</sup> را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد.» (همان، ۳۷)

«اهداف بلندمدت معمولاً برخی از حوزه‌های زیر را در برمی‌گیرند: سودآوری، بازده سرمایه، جایگاه رقابتی، رهبری فناوری، بهره‌وری، روابط کارکنان، مسئولیت اجتماعی و آموزش کارکنان. این اهداف دارای پنج معیار هستند شامل: انعطاف‌پذیر، قابل‌سنجش در طول زمان، برانگیزاننده، مناسب و قابل‌فهم.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۴۸)

«برای دستیابی به شکوفایی در بلندمدت، برنامه‌ریزان راهبردی معمولاً اهداف راهبردی را در هفت حوزه تعیین می‌کنند: سودآوری؛ بهره‌وری؛ جایگاه رقابتی؛ پرورش یا تربیت کارکنان؛ روابط کارکنان؛ رهبری فناوری و مسئولیت‌های عمومی.» (همان، ۳۴۳-۳۲۴)

## ۱۸-۲. توالی انتخاب اهداف بلندمدت و راهبرد بزرگ

«انتخاب راهبردی، انتخاب هم‌زمان (و نه متوالی) اهداف بلندمدت و راهبردهای بزرگ است. انتخاب اهداف بلندمدت و راهبرد بزرگ، مستلزم تصمیم‌های هم‌زمان،

۱. Specific

۲. Measurable

۳. Attainable

۴. Realistic

۵. Timed

۶. [myindustry.ir/strategic-management/article/key-expressions.htm](http://myindustry.ir/strategic-management/article/key-expressions.htm)

۷. Long Term Objectives

به جای توالی است. درست است که اهداف برای جلوگیری از تعیین جهت و پیشرفت شرکت توسط نیروهای تصادفی ضروری‌اند، ولی اینکه اهداف فقط هنگامی محقق می‌شوند که استراتژی‌ها اجرا شوند، نیز به همان میزان صحیح است. در واقع، اهداف بلندمدت و راهبردهای بزرگ آن قدر به هم وابسته‌اند که برخی مشاورین کسب‌وکارها، فرقی بین آن‌ها قائل نمی‌شوند. هنوز هم در بیشتر ادبیات رایج کسب‌وکار و در اندیشه بیشتر مدیران اجرایی شاغل، اهداف بلندمدت و راهبردهای بزرگ تحت عنوان راهبرد سازمان یکجا باهم می‌آیند. با این حال تمایز قائل شدن بین این دو مزایایی دارد. اهداف نشان می‌دهند که مدیران راهبردی در پی چه چیزی هستند ولی بیش کمی از آنچه محقق خواهد شد به دست می‌دهند. برعکس راهبردها نشان‌دهنده نوع اقداماتی‌اند که انجام خواهد شد، ولی نتایج نهایی یا معیارهای محدودکننده در پالایش برنامه راهبردی را تعریف نمی‌کنند.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۳۹۶-۳۹۴)

«پس از آنکه برنامه‌ریزان راهبردی فرصت‌های خود را بررسی کردند، تلاش می‌کنند تعیین کنند که کدام یک با احتمال بیشتری منجر به تحقق اهداف بلندمدت متعدد خواهند شد. تقریباً به طور هم‌زمان، آن‌ها تلاش می‌کنند تا پیش‌بینی کنند که آیا یک راهبرد بزرگ در دسترس می‌تواند با بهره‌گیری از فرصت‌های ترجیح داده شده به اهداف پیشنهادی دست یابد. در آن صورت، لزوماً سه انتخاب متمایز (انتخاب راهبرد، انتخاب هدف، انتخاب فرصت) ولی به شدت وابسته به هم صورت می‌گیرند. انتخاب این سه عنصر باهم، انتخاب راهبردی را تشکیل می‌دهد.» (همان)

جدول ۲: شش گزینه برای انتخاب راهبردی (منبع: پیرس و رابینسون، ۲۰۱۱: ۳۹۶)

فرصت‌های متعامل		۱	۲	۳	۴	۵	۶
اهداف بلندمدت		بازارهای سواحل غربی نشان‌دهنده رقابت اندکی هستند	بازارهای فعلی حساس به رقابت قیمتی	خطوط محصول فعلی صنعت بازارهای کم دامنه‌ای را ارائه می‌کند			
میانگین ROI در ۵ سال	۱۵	۱۹	۱۳	۱۷	۲۳	۱۵	
فروش شرکت در سال پنجم	+۵۰	+۴۰	+۲۰	۰	+۳۵	+۲۵	
مخاطره سودهای منفی	۳۰	۲۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵	

رشد	توسعه	کاهش	رشد	توسعه	یکپارچگی	راهبردهای بزرگ
متمرکز	محصول	گزینشی	متمرکز	بازار	افقی	

هرکدام از شش راهبردی که در سطر انتهایی نمایه ۳ عنوان شده‌اند، روش‌های استفاده از فرصت‌هایی هستند که در سطر بالا به آن‌ها اشاره شده است و فرض بر این است که منابع پشتیبانی از این روش‌ها نیز در دسترس است.

## ۱۹-۲. هدف‌های کوتاه مدت

«اهداف کوتاه‌مدت، نتایج مطلوب و موردنظر یک شرکت در یک دوره یک‌ساله یا کمتر هستند که با اهداف بلندمدت شرکت سازگاری دارند. این اهداف خطوط راهنمای فعالیت‌های وظیفه‌ای و عملیاتی شرکت می‌باشند.» (همان، ۴۹)

## ۲۰-۲. محیط خارجی (محیط دور، محیط صنعت، محیط عملیاتی)

«... عوامل خارجی بی‌شماری گزینه‌هایی مانند تعیین جهت، تعیین فعالیت، ساختار سازمانی و فرآیندهای داخلی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل شکل‌دهنده محیط خارجی سازمان هستند؛ بنابراین محیط خارجی یک شرکت شامل همه شرایط و نیروهایی است که بر گزینه‌های راهبردی آن اثر می‌گذارند و وضعیت رقابتی آن را تعریف می‌کنند. محیط خارجی، عواملی فراتر از کنترل شرکت که بر گزینه‌های تعیین جهت و فعالیت، ساختار سازمانی و فرآیندهای داخلی تأثیر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان به سه طبقه مرتبط باهم شامل محیط دور، محیط صنعت و محیط عملیاتی (محیط رقابتی) به شرح زیر تقسیم کرد...»: (همان، ۴۷-۱۷۴)

الف. محیط دور، دربرگیرنده عواملی است که منشأ آن‌ها فراتر از موقعیت عملیاتی تک‌تک شرکت‌ها و معمولاً بدون توجه به این موقعیت می‌باشند.

ب. محیط صنعت، شرایط عمومی برای رقابت است که بر همه کسب‌وکارهای تولیدکننده محصولات و خدمات مشابه تأثیر دارند.

ج. محیط عملیاتی که محیط رقابتی یا کاری نیز نامیده می‌شود، دربرگیرنده عواملی در وضعیت رقابتی است که بر موفقیت شرکت در کسب منابع موردنیاز یا در بازاریابی سودآور کالاها و خدمات آن تأثیر می‌گذارند. ارزیابی جایگاه رقابتی یک شرکت، بخت آن را در طراحی راهبردهایی به‌منظور استفاده مطلوب‌تر از فرصت‌های محیطی افزایش می‌دهند. تدوین مجموعه ویژگی‌ها (پروفایل) رقیب، یک شرکت را قادر می‌سازد تا به‌طور دقیق‌تری رشد کوتاه‌مدت و بلندمدت و سودآوری بالقوه خود را پیش‌بینی کند. معیارهای صحیح برای تعیین ویژگی‌های رقیب عمدتاً از سوی عوامل وضعیتی تعیین می‌شوند.» (همان، ۲۱۵-۱۷۵)

#### ۲-۲۱. عوامل محیط خارجی (فرصت و تهدید)

«فرصت یک موقعیت مطلوب عمده و تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط یک شرکت است» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۲۷۳)

#### ۲-۲۲. پیش‌بینی آینده و نقش آن در مدیریت راهبردی

«پیش‌بینی یعنی در نظر گرفتن مفروضات سنجیده درباره روندها و رویدادهای آینده. بدون در نظر گرفتن مفروضات به‌هیچ‌وجه نمی‌توان برنامه‌ریزی کرد. مک‌کان‌کی مفروضات را بدین‌گونه تعریف می‌کند: بهترین برآورد از اثرات ناشی از عوامل اصلی خارجی، همان عواملی که مدیر هیچ‌نوع‌کنترلی بر آن‌ها ندارد ولی می‌توانند بر عملکرد سازمان یا توانایی آن در تأمین نتایج مورد انتظار اثرات بالقوه زیادی داشته باشند. راهبرد پردازها از مجرای شناسایی رخدادهای آینده که بر سازمان اثر عمده‌ای خواهند داشت و با در نظر گرفتن مفروضاتی معقول درباره این عوامل می‌توانند فرآیند مدیریت راهبردی را به اجرا درآورند. با توجه به بهترین اطلاعات موجود، مفروضات می‌توانند قابل‌اعتماد بودن راهبرد را کنترل نمایند. اگر رخدادهای آینده به میزان زیادی از مفروضات فاصله بگیرند، راهبرد پردازها می‌دانند که باید اقدامات اصلاحی به عمل آورد. بدون وجود مفروضات معقول فرآیند تدوین راهبردها نمی‌تواند راه به‌جایی ببرد. معمولاً شرکت‌هایی که دقیق‌ترین

اطلاعات را دارند می‌توانند دقیق‌ترین مفروضات را در نظر بگیرند و همین امر منجر به مزیت‌های رقابتی عمده خواهد شد.» (دیوید، ۱۹۹۹) به نقل از (پارسیان و همکاران ۱۳۹۳: ۲۵۹-۲۵۶) به سبب عواملی مانند نوآوری‌های فناوری، تغییرات فرهنگی، عرضه محصولات جدید، ارائه خدمات بهتر، رقیبان سرسخت، تغییر در اولویت‌های دولت‌ها، تغییر در ارزش‌های اجتماعی، شرایط اقتصادی ناپایدار و رخدادهای غیرمنتظره، پیش‌بینی به صورت کار یا فعالیتی بسیار پیچیده در می‌آید. اغلب مدیران باید برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی که متوجه سازمان می‌شود به پیش‌بینی‌های منتشرشده تکیه کنند. روش‌های پیش‌بینی شامل دو گروه می‌باشد. ۱- روش‌های کمی؛ ۲- روش‌های کیفی. اگر داده‌های تاریخی وجود داشته باشد و اگر انتظار رود که در آینده رابطه بین متغیرهای اصلی تغییر نکنند، در چنین حالتی معقول این است که از روش‌های کمی استفاده کرد و آینده را پیش‌بینی نمود. برای پیش‌بینی آینده سه روش کمی شناخته شده‌اند: الگوهای اقتصادسنجی<sup>۱</sup>، رگرسیون و بستن تناسب<sup>۲</sup>. همه روش‌های کمی بر اساس روابط تاریخی که بین متغیرها وجود دارد، قرار دارند. برای پیش‌بینی آینده شش روش شناخته شده کمی وجود دارد: (۱) برآورد نیروی فروش، (۲) اجماع یا توافق نظر مدیران اجرایی، (۳) تحقیقات بازار، (۴) پیش‌بینی‌ها مبتنی بر سناریو، (۵) روش دلفی و (۶) توفان فکری. اگر وضع به گونه‌ای است که داده‌های تاریخی وجود ندارد یا اینکه انتظار می‌رود داده‌های متعلق به عوامل خارجی، در آینده، به میزان زیادی تغییر کنند، در آن صورت بهتر است از روش‌های کیفی (روش‌های مبتنی بر قضاوت شهودی) استفاده کرد. تنها از مجرای پیش‌بینی‌های خوب می‌توان فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از عوامل خارجی را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز شناسایی کرد. پیش‌بینی‌های دقیق می‌توانند مزیت‌های رقابتی عمده‌ای برای شرکت به ارمغان آورند. در فرایند مدیریت راهبردی و برای موفق شدن سازمان، پیش‌بینی‌ها اهمیت حیاتی دارند.

---

۱. Econometric Models

۲. Trend Extrapolation



## ۲-۲۳. تجزیه و تحلیل داخل سازمان

«برای تجزیه و تحلیل داخلی و محیط سازمان از چارچوب‌های مختلفی مانند تجزیه و تحلیل SWOT، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، مزیت رقابتی از طریق ارزش مشتری: تحلیل سه حلقه‌ای، دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت و انجام مقایسه معنی‌دار استفاده می‌شود.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۲۷۱-۲۷۱) در این مقاله تجزیه و تحلیل SWOT که کاربرد بیشتری دارد ارائه می‌گردد.

## ۲-۲۴. عوامل داخلی (قوت<sup>۱</sup> و ضعف<sup>۲</sup>)

«شرکت کمیت و کیفیت منابع مالی، انسانی و فیزیکی خود را تجزیه و تحلیل می‌کند. همچنین توانایی‌ها و ضعف‌های مدیریت و ساختار سازمان خود را ارزیابی و برآورد می‌کند. در پایان موفقیت‌ها و ناکامی‌های قبلی را با قابلیت‌های کنونی خود مقایسه می‌کند تا بتواند قابلیت‌های آتی شرکت را تعیین نماید.» (همان، ۴۷)

«قوت، منبع یا توانایی تحت کنترل یا در دسترس یک شرکت است که در مقایسه با رقبا در برآوردن نیازهای مشتریان هدف، به آن مزیت نسبی می‌بخشد. نقاط قوت از منابع یا شایستگی‌های در دسترس یک شرکت ناشی می‌شوند. ضعف، محدودیت یا کمبودی در یک یا چند منبع یا توانایی شرکت در مقایسه با رقبای آن است که باعث ایجاد عدم مزیت در برآورده ساختن نیازهای مشتری می‌شود.» (همان، ۲۷۴)

## ۲-۲۵. تجزیه و تحلیل SWOT

«مدیران اغلب تحلیل داخلی خود را با پرسش‌هایی مانند این‌ها آغاز می‌کنند: کارکرد راهبردهای کنونی چگونه است؟ وضعیت کنونی ما چگونه است؟ یا اینکه نقاط قوت و ضعف ما کدام‌اند؟»

یک رویکرد سنتی و دیرپا که مدیران مکرراً برای پاسخ به این پرسش‌ها استفاده کرده‌اند، تجزیه و تحلیل SWOT می‌باشد. SWOT سرنامی است برای نقاط قوت (Strengths) و ضعف‌های (weaknesses) درونی یک شرکت و فرصت‌ها (opportunities) و تهدیدات (threats) محیطی که شرکت با آن‌ها مواجه می‌شود. تحلیل SWOT تکنیکی پرطرفدار است که از طریق آن مدیران می‌توانند مروری سریع بر وضعیت راهبردی شرکت نمایند و بر این فرض بنا شده است که یک راهبرد اثربخش از سازگاری معقول بین منابع داخلی یک شرکت (قوت‌ها و ضعف‌ها) و موقعیت محیطی آن (فرصت‌ها و تهدیدات) حاصل می‌شود. یک سازگاری خوب، قوت‌ها و فرصت‌های شرکت را حداکثر می‌سازد و ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل کاهش می‌دهد. در صورت کاربرد دقیق، این فرض ساده تأثیرات ضمنی قابل اتکا و آگاه‌کننده‌ای برای طراحی یک راهبرد موفق در خود دارد. تحلیل SWOT یک رویکرد مفهومی کلان است که باعث ایجاد محدودیت‌هایی برای آن می‌شود.<sup>۱</sup> (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۲۷۲)

## ۲-۲۶. تدوین راهبرد (طرح‌ریزی راهبردی)<sup>۲</sup> و معرفی ابزارها

«در متون علمی، گاهی دو واژه Programming و Planning را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ درحالی که Programming به‌نوعی از برنامه‌ریزی جزئی‌تر دلالت دارد.» (رضائیان، ۱۳۹۵: ۲۰۱)

بنابراین طرح‌ریزی کلان‌تر از برنامه‌ریزی است. واژه راهبردی یک صفت است. این صفت از دو جنبه قابل تبیین است. یک جنبه آن حکایت از تغییرات اساسی (تحول تکاملی) دارد. در اینجا طرح‌ریزی راهبردی یعنی یک کار ذهنی برای آینده سازمان که اجرای آن، در سازمان تغییرات اساسی ایجاد خواهد نمود. جنبه دیگر آن حکایت از سطح یا رده یک سازمان دارد، یعنی یک کار ذهنی در عالی‌ترین سطح سازمان. «طرح‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و پیش‌بینی راه و روشی که نیل به آن را

۱. برای توضیح بیشتر به کتاب مدیریت استراتژیک تدوین، پیاده‌سازی و کنترل، ترجمه محمدحسین بیرامی صفحه ۲۸۰ مراجعه شود.

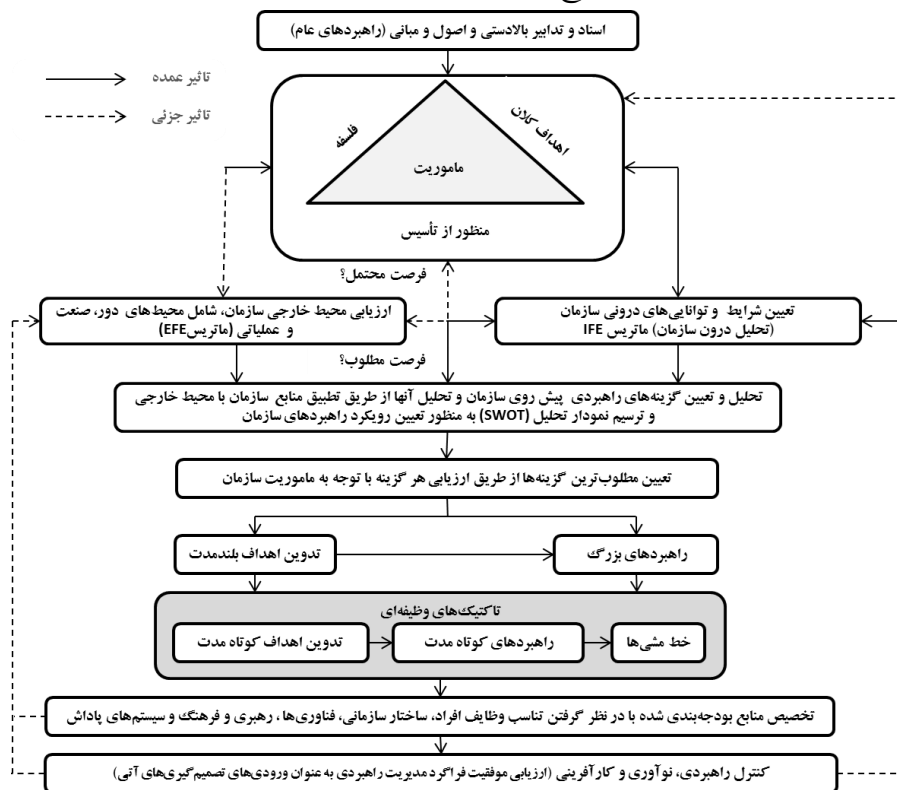
میسر می‌سازد؛ بنابراین برای تحقق هدف چشم‌اندازی، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به طرح‌ریزی، به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده نمود. اگر این طرح‌ریزی در سطح کل سازمان باشد و اجرای آن تغییرات اساسی ایجاد نماید، صفت راهبردی را به خود می‌گیرد و طرح‌ریزی راهبردی نامیده می‌شود. طرح‌ریزی راهبردی با دوراندیشی و در جریان فرا گردی نظام‌یافته انجام می‌گیرد. این فرا گرد در الگوی ارائه‌شده در این مقاله در پی آمده است.» (منبع: محققین) طرح‌ریزی راهبردی در هفت مرحله صورت می‌پذیرد. این مراحل به ترتیب شامل:

۱) تدوین مأموریت سازمان؛ ۲) تجزیه و تحلیل محیط سازمان (شناخت محیط‌های دور، صنعت و عملیاتی) و تعیین عوامل عمده محیطی که در این سه محیط، با در نظر گرفتن معیار «تأمین مأموریت»، سازمان را تهدید می‌کنند و یا فرصت‌هایی را برای آن به وجود می‌آورند؛ ۳) تجزیه و تحلیل داخل سازمان و تعیین عوامل عمده داخلی که بر اساس معیار «تأمین مأموریت» و نسبت به رقبا، قوت یا ضعف سازمان محسوب می‌شوند. ۴) تعیین نوع راهبردهای سازمان (رویکرد کلی سازمان)؛ ۵) تدوین هدف‌های بلندمدت سازمان (این اهداف معمولاً بر اساس: سودآوری؛ بازده سرمایه؛ جایگاه رقابتی؛ رهبری فناوری؛ بهره‌وری؛ روابط کارکنان؛ مسئولیت اجتماعی؛ آموزش کارکنان؛ رفع ضعف‌ها؛ کاهش اثر تهدیدها به حداقل ممکن؛ حفظ نقاط قوت و تقویت آن‌ها و فرصت‌سازی، تدوین می‌گردند)؛ ۶) در نظر گرفتن راهبردهای بزرگ برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت تحقق اهداف بلندمدت؛ ۷) اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای مناسب از بین راهبردهای بزرگ گوناگون ارائه‌شده و پیشنهاد آن به ذی‌نفعان جهت ادامه فعالیت. «تدوین راهبرد، هدایت‌کننده مدیران اجرایی در تعریف فعالیت شرکت، اهداف موردنظر آن و همچنین ابزارهای مورد استفاده برای دستیابی به آن اهداف می‌باشد. رویکرد به‌کاررفته در تدوین راهبرد، حاصل پیشرفت در برنامه‌ریزی سنتی است. تدوین راهبرد، ترکیبی است از یک چشم‌انداز آینده‌نگر توأم با توجه به محیط و داخل سازمان و با تعریف مأموریت آغاز می‌شود.» (پیرس و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (همان، ۶۱)

از مطالب بالا می‌توان چنین نتیجه گرفت که عبارت «تدوین راهبرد» یک اصطلاح در مدیریت راهبردی است که شامل موارد هفت‌گانه مزبور می‌شود و این تحقیق در نظر دارد روش‌شناسی انجام این مراحل را ارائه می‌نماید و از نظر محقق این مقاله، تدوین راهبرد همان طرح‌ریزی راهبردی است.

## ۲۷-۲. چارچوب نظری پژوهش

با توجه به تعریف موردپذیرش مدیریت راهبردی در این مقاله که ۹ وظیفه بر آن مترتب بود و با اقتباس از مدل مدیریت راهبردی جان ای. پیرس و ریچارد بی. رابینسون، چارچوب نظری این تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۳: چارچوب نظری تحقیق

### ۳. روش شناسی

این تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و توسعه‌ای و بر مبنای نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-تحلیلی می‌باشد. این تحقیق از این منظر توسعه‌ای محسوب می‌شود که مدل‌های موجود، مدل مدیریت راهبردی هستند نه مدل تدوین راهبرد. جامعه آماری این تحقیق خبرگانی هستند که دارای مدرک دکتری PH.D مدیریت راهبردی بوده که هم‌اکنون مشغول تدریس در مقطع دکتری در دانشگاه‌های شهر تهران هستند. با توجه به تخصصی بودن مسئله این تحقیق، جامعه بسیار محدود بوده، بنابراین حجم جامعه بر حجم نمونه منطبق و نمونه‌گیری هدفمند و تمام شمول صورت گرفته و شامل ۳۵ نفر می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و ابزارهای آن‌ها فیش برداری، مصاحبه عمیق و پرسشنامه بوده است. «در این تحقیق برای تعیین روایی<sup>۱</sup> (اعتبار) پرسشنامه‌ها از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود؛ بنابراین اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری ابزار است که توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد». (سرمد، ۱۳۹۲: ۱۷۱) برای سنجش پایایی به این طریق عمل شد که پرسشنامه‌ها بین ۱۰ نفر خبره تقسیم و پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها از طریق آلفای کرونباخ ضریب پایایی محاسبه گردید. در این تحقیق شاخص آلفای کرونباخ «۸۶» محاسبه شده است؛ بنابراین همبستگی درونی بین سؤالات و همگن بودن آن‌ها به شرح زیر تأیید گردید:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{\sigma^2} \right] = \frac{61}{61-1} \left[ 1 - \frac{0.75}{5} \right] = 0.86$$

پس از طی مراحل بالا، پرسشنامه‌ها به تعداد ۳۵ نسخه تهیه و در اختیار خبرگان منتخب قرار گرفت. داده‌های این تحقیق به صورت کیفی و کمی تجزیه و تحلیل شده‌اند.

### ۴. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

## الف. ویژگی‌های جمعیت شناختی

### (۱) توزیع حجم نمونه بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۷	۲۰
مرد	۲۸	۸۰
مجموع	۳۵	۱۰۰

با توجه به داده‌های جدول می‌توان استدلال نمود که بیشترین توزیع حجم نمونه مربوط به مردها (۸۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به زن‌ها (۲۰ درصد) است.

### (۲) توزیع حجم نمونه بر اساس میزان آشنایی با مدیریت راهبردی

جنسیت	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
زن	۳	۴۲	۲	۲۹	۲	۲۹	۲/۱
مرد	۱۴	۵۰	۱۱	۳۹	۳	۱۱	۲/۴
جمع	۱۷	۴۹	۱۳	۳۷	۵	۱۴	۲/۳

با توجه به میانگین محاسبه‌شده پاسخ‌های حجم نمونه راجع به میزان آشنایی آن‌ها با مدیریت راهبردی و اختلاف آن با طیف لیکرت (در این تحقیق عدد ۳ و میانگین ۱/۵ می‌باشد)، می‌توان نتیجه گرفت که حجم نمونه از تسلط لازم برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه و مصاحبه برخوردار بوده‌اند. در واقع ۴۹ درصد حجم نمونه با مدیریت راهبردی دارای آشنایی خیلی زیاد، ۳۷ درصد زیاد و ۱۴ درصد متوسط می‌باشد.

### (۳) توزیع حجم نمونه بر اساس میزان آشنایی با تدوین راهبرد

جنسیت	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
زن	۱	۱۴	۲	۲۹	۴	۵۷	۱/۶
مرد	۱۸	۶۴	۷	۲۵	۳	۱۱	۲/۵
جمع	۱۹	۵۴	۹	۲۶	۷	۲۰	۲/۳

با توجه به میانگین محاسبه‌شده پاسخ‌های حجم نمونه راجع به میزان آشنایی آن‌ها با تدوین راهبرد و اختلاف آن با طیف لیکرت (در این تحقیق عدد ۳ و میانگین ۱/۵ می‌باشد)، می‌توان نتیجه گرفت که حجم نمونه از تسلط لازم برای پاسخ به سؤالات

پرسشنامه و مصاحبه برخوردار بوده‌اند. در واقع ۵۴ درصد حجم نمونه با تدوین راهبرد دارای آشنایی خیلی زیاد، ۲۶ درصد زیاد و ۲۰ درصد متوسط می‌باشد.

#### (۴) توزیع حجم نمونه بر اساس سطح تحصیلات

جنسیت	کارشناسی ارشد		دکتری	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
زن	۵	۷۱	۲	۲۹
مرد	۶	۲۱	۲۲	۷۹
جمع	۱۱	۳۱	۲۴	۶۹

با توجه به داده‌های جدول و نمودار می‌توان استدلال نمود که فراوانی سطح تحصیلات حجم نمونه مربوط به مقطع دکتری (۶۹ درصد) و کارشناسی ارشد (۳۱ درصد) می‌باشد؛ بنابراین از نظر سطح تحصیلات، ویژگی‌های حجم نمونه قابل قبول می‌باشد.

#### ب. تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با سوال تحقیق

هدف این تحقیق ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی تدوین راهبرد مرتبط با این الگو بوده است. الگو و فرآیند ارائه‌شده در این تحقیق، به منظور تسهیل ارتباط بین سطوح مختلف مدیریتی برای اداره سازمان است نه قطع ارتباط بین آن‌ها. سؤال این تحقیق نیز به شرح زیر مطرح شده است:

#### الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و فرآیند تدوین راهبرد مرتبط با آن چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال، الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و ۸ گام و ۲۹ فعالیت برای تدوین راهبرد طراحی و تدوین گردید. سپس برای دریافت نظر خبرگان، پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت تهیه و بین ۳۵ نفر از صاحب‌نظران تقسیم شد و از این طریق میزان قابل قبول بودن الگوی مزبور و فرآیند تدوین راهبرد مرتبط با این الگو سنجیده شد. با توجه به میانگین محاسبه‌شده پاسخ جامعه آماری راجع به هر کدام از گویه‌ها و اختلاف آن با طیف لیکرت (عدد ۵)، می‌توان نتیجه گرفت که الگو و چارچوب تدوین راهبرد تهیه‌شده مورد پذیرش خبرگان مدیریت راهبردی واقع شده است. جدول شماره ۲ این مطلب را نشان می‌دهد.

جدول ۲: آمار توصیفی نگرش صاحب‌نظران در مورد الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و چارچوب

#### تحلیلی ۸۲۹

گویه	کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم نه مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم

فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۲۰	۶۰	۱۱	۳۱	۴	۱۲	۰	۰	۰	۰	۴/۴	۰
۳۰	۸۶	۲	۵	۳	۹	۰	۰	۰	۰	۴/۷	۰
۲۱	۶۰	۱۲	۳۴	۲	۶	۰	۰	۰	۰	۴/۵	۰
۳۵	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰
۳۵	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰
۳۵	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰
۳۵	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰
۳۰	۸۶	۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴/۸	۰
۲۷	۷۷	۸	۲۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴/۷	۰
۱۹	۵۴	۱۱	۳۱	۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	۴/۴	۰
۲۵	۷۱	۱۰	۲۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴/۷	۰
۳۵	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

### ۵-۱. نتیجه گیری

با توجه به مطالبی که درباره راهبرد گفته شد می‌توان نتیجه گرفت که راهبرد ترکیبی از تفکر تحلیلی و تفکر شهودی است و علم و هنر است و دارای دو جنبه قضاوتی و ادراکی است تا بتوان از طریق آن با محیط تعامل برقرار نمود و از فرصت‌های محیطی حداکثر استفاده را برد و یا فرصت سازی کرد. در واقع راهبرد دارای ماهیتی اشرافی، شهودی و محاسباتی است. هدف بلندمدت، بیرون از راهبرد قرار دارد، به عبارتی دیگر راهبرد شامل روش تحقق هدف و منبعی است که این روش را در مسیر دستیابی به هدف پشتیبانی می‌نماید. هدف‌های بلندمدت نتیجه‌های خاصی هستند که سازمان می‌کوشد در تأمین چشم‌انداز خود و برحسب افق زمانی مشخصی به دست آورد. این اهداف، هدف‌های چشم‌اندازی<sup>۱</sup> (هدف‌های کیفی) نیز نامیده می‌شوند که می‌توانند ناظر بر کاهش تهدیدها و ضعف‌ها به حداقل ممکن و حفظ و تقویت قوت‌های سازمان و فرصت سازی نیز باشند.

از نظر نگارندگان این مقاله، هر سازمانی باید دارای سطح وظیفه‌ای باشد و اگر سازمانی فاقد سطح وظیفه‌ای بود در ادبیات مدیریت راهبردی سازمان محسوب نمی‌شود بلکه شورای سیاست‌گذاری است و جوهره راهبرد نیز مقابله با رقابت است و مشتمل بر روش (تدبیر) و ابزار

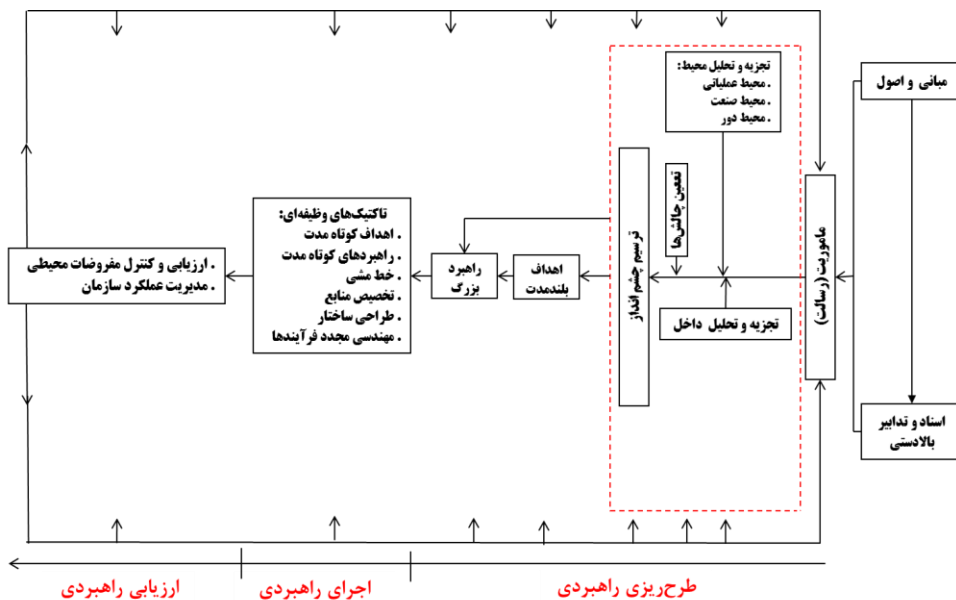
۱. The objective outlook



(منبع) پشتیبانی‌کننده این روش برای دستیابی به هدف سازمان است. مرجع روش (تدبیر)، متغیرهای معرف فرصت‌ها، تهدیدها و ضعف‌ها و مرجع ابزار (منابع)، متغیرهای معرف قوت‌ها هستند. به عبارتی اگر دنبال روش تحقق هدفی هستیم باید بینیم متغیرهای معرف فرصت‌ها، تهدیدها و ضعف‌های مرتبط با میزان دستیابی به اهداف کدام‌اند و اگر دنبال ابزار پشتیبانی‌کننده روش هستیم باید بینیم قوت‌های سازمان کدام‌اند و از آن‌ها استفاده نماییم و اگر چنین فرصت و قوتی در سازمان وجود ندارد باید آن را ایجاد کنیم؛ بنابراین راهبرد یک طرح جامع، منسجم و کامل برای اقدام است. اگر فرصتی وجود نداشته باشد بایستی آن را ساخت. برای خلق فرصت و استفاده از آن قوت لازم است. بدون فرصت و قوت مدیریت راهبردی راه به جایی نمی‌برد؛ بنابراین یکی از وظایف خطیر مدیر راهبردی توانایی خلق فرصت و تولید قوت در سازمان است که می‌تواند با تدوین اهداف بلندمدت و تحقق آن‌ها، برای سازمان هم فرصت‌های جدیدی خلق نماید و هم تولید قوت کند. برای تحقق هدف بلند و کوتاه مدت بایستی از فرصت استفاده کرد. چگونگی استفاده از فرصت توسط راهبرد صورت می‌گیرد؛ بنابراین اهداف بلندمدت می‌بایستی پس از تحقق، نتایج زیر را در برداشته باشند:

۱- از بین بردن و یا تقلیل ضعف‌های سازمان؛ ۲- از بین بردن یا خنثی نمودن تهدیدهای سازمان؛ ۳- تبدیل تهدید به فرصت و بهره‌برداری از آن؛ ۴- حفظ و تقویت قوت‌ها.

در این تحقیق پارادایم مناسب جهت تدوین راهبرد، دیدگاه تلفیقی تشخیص داده شد (تفکر تحلیلی + تفکر شهودی) و با نگرش به مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مطالعه الگوها و مدل‌های مختلف مدیریت راهبردی، «الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی» و «چارچوب تحلیلی ۱۲۹» (۸ گام و ۲۹ فعالیت) به جامعه علمی تقدیم می‌گردد:



شکل ۴: الگوی عمومی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی (منبع: محققین)

طبق این الگو، در راستای تامین ماموریت (رسالت) سازمان، چشم‌اندازی تدوین می‌شود. در این الگو، چشم‌انداز، متغیر پیش‌بین و ماموریت، متغیر ملاک محسوب می‌شود که متغیرهای میانجی (مزاحم/ مداخله‌گر، کنترل و تعدیل‌کننده‌ای) بین آن‌ها وجود دارد که بر روی این رابطه تاثیر دارند. بر این اساس اهداف و راهبردهایی تدوین می‌شوند که اجرای آن‌ها باعث شود که سازمان نسبت به این تاثیر، واکنش مناسب نشان داده و منجر به تعامل بالنده سازمان با این عوامل شده و در نهایت دستیابی به چشم‌انداز میسر شود و این فرآیند در یک مسیر رفت و برگشت توأم با بازخورگیری مستمر، ادامه دارد.



شکل ۵: فرآیند تدوین راهبرد (طرح‌ریزی راهبردی)

جدول ۵: فرآیند تدوین راهبرد / طرح‌ریزی راهبردی (چارچوب تحلیلی ۸۲۹)

گام ۱ (تدوین مأموریت سازمان)
۱-۱- تبیین مبانی و اصول و تحلیل محتوای اسناد بالادستی
۱-۲- تعیین فعالیتی (محصول / خدمات) که بایستی انجام شود
۱-۳- برای انجام این فعالیت چه وظایفی داریم؟
۱-۴- چه فناوری برای انجام این فعالیت بایستی به کار گرفته شود؟
۱-۵- گستره محیط عملیات (بازار) در چه سطحی است؟ (فروملی، ملی، منطقه‌ای، فرا منطقه‌ای)
۱-۶- منظور اساسی از این محصول / خدمت چیست؟ (این محصول / خدمت چه نیازی را برطرف می‌نماید؟)
گام ۲ (تجزیه و تحلیل محیط سازمان)

**تجزیه و تحلیل محیط سازمان و تعیین امتیاز سازمان به شرح زیر:**

- ۲-۱- تجزیه و تحلیل محیط عملیاتی (محیط رقابتی/ محیط کاری) سازمان شامل: تعیین جایگاه رقابتی سازمان، ترکیب مشتریان آن، اعتبار آن نزد تأمین کنندگان و اعتباردهندگان، توانایی سازمان در جذب کارکنان توانمند.
- ۲-۲- شناسایی متغیرهای موثر بر تأمین مأموریت سازمان و مشخص نمودن این مطالب که آیا سازمان بر آنها کنترل موثر دارد یا ندارد
- ۲-۳- تجزیه و تحلیل محیط صنعت سازمان شامل: شامل احصای عوامل تعیین کننده رقابت، عوامل تعیین کننده ورود، عوامل تعیین کننده قدرت تأمین، عوامل تعیین کننده تهدید محصولات / خدمات جانشین، عوامل تهدید کننده قدرت خریدار
- ۲-۴- تجزیه و تحلیل محیط دور (کلان) سازمان شامل: احصای اهم متغیرهای معرف عوامل محیطی (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و زیست محیطی و ....) مؤثر بر تأمین مأموریت سازمان
- پیوست الف (ابزارهای فعالیت های گام ۲)**

**جدول ۵: فرآیند تدوین راهبرد/ طرح ریزی راهبردی (چارچوب تحلیلی ۸۲۹)**

گام ۳ (تجزیه و تحلیل داخل سازمان)		
بررسی و ارزیابی داخل سازمان در رابطه با موضوع های زیر:		
۳-۱- کمیت و کیفیت منابع مالی		
۳-۲- کمیت و کیفیت منابع انسانی		
۳-۳- کمیت و کیفیت منابع فیزیکی		
۳-۴- توانایی ها و ضعف های مدیریت		
۳-۵- توانایی ها و ضعف های ساختار سازمان		
۳-۶- تعیین قابلیت های آتی شرکت از طریق مقایسه موفقیت ها و ناکامی های قبلی با قابلیت های کنونی		
پیوست ب (ابزارهای فعالیت های گام ۳)		
گام ۴ (تعیین موقعیت و نوع راهبردهای سازمان / رویکرد کلی سازمان)		
۴-۱- نمودار تحلیلی SWOT را ترسیم می نمایم و نقاط مربوط به ارزیابی محیط و داخل سازمان را روی آن درج و موقعیت سازمان را تعیین می کنیم.		
پیوست پ (ابزارهای فعالیت های گام ۴)		
گام ۵ (تدوین هدف های بلندمدت / Long Term Objectives)		
ردیف	۵-۱- اهداف بلندمدت	منبع
۱		$W_1 + W_2 + W_3$
۳		$T_1 + T_2 + T_3$
پیوست ت (ابزارهای فعالیت های گام ۵)		
گام ۶ (تحلیل شکاف و کمی سازی اهداف در صورت لزوم)		

<p>۶-۱- تعیین امتیاز سازمان در گذشته؛ حال؛ آینده ممکن و آینده مطلوب</p> <p>۶-۲- ترسیم نمودار تحلیل شکاف</p> <p>۶-۳- تعیین فاصله بین وضع موجود و وضع مطلب</p> <p>۶-۴- تعیین فاصله بین وضع ممکن و وضع مطلوب</p> <p>۶-۵- مقایسه فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب بافاصله بین وضع ممکن و وضع مطلوب</p> <p>۶-۶- محاسبه فاصله بین وضع موجود و وضع ممکن</p> <p>پیوست ث (ابزارهای فعالیت‌های گام ۶)</p>
<p><b>گام ۷ (ارائه راهبردهای بزرگ / اصلی / بلندمدت): تعیین رویکرد کلی سازمان</b></p>
<p>۷-۱- لیست نمودن اهداف بلندمدت</p> <p>۷-۲- تعیین روش (تدبیر) تحقق این اهداف (با توجه به فرصت‌ها)</p> <p>۷-۳- اختصاص منبع / ابزار پشتیبانی‌کننده تدبیر / روش (با تکیه بر قوت‌ها)</p> <p>پیوست ج (ابزارهای فعالیت‌های گام ۷)</p>
<p><b>گام ۸ (اولویت‌دهی راهبردها و انتخاب)</b></p>
<p>۸-۱- جدول‌گزینش اولویت‌ها را طراحی می‌کنیم</p> <p>۸-۲- راهبردها را از طریق ماتریس مقایسه زوجی و ماتریس نرمالیزه اولویت‌بندی می‌کنیم</p> <p>پیوست چ (ابزارهای فعالیت‌های گام ۸)</p>

## پیشنهاد

### ۱. پیشنهاد اجرایی

الگو و روش شناسی ارائه شده در این مقاله در سازمان‌هایی که در حوزه مسائل تجاری و بازرگانی فعالیت دارند و دارای یک کسب و کار واحد هستند کاربردی شود.

### ۲. پیشنهاد ادامه تحقیق

ترجمان راهبردهای بزرگ واحدهای کسب و کار که در این تحقیق آورده شده است در سایر ابعاد مختلف قدرت ملی شامل (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علم و فناوری و ...) و نیز روش شناسی تدوین راهبرد در کسب و کارهای چندگانه توسط سایر محققین ارائه شود.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- اعرابی، محمد و ایزدی، داود (۱۳۸۶)، مدیریت راهبردی منابع انسانی، مایکل آرمسترانگ، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی (۲۰۰۷).
- پیرس، جان ای و رایبسون، ریچارد بی (۲۰۱۱)، مدیریت استراتژیک تدوین، پیاده‌سازی و کنترل، ترجمه محمدحسین بیرامی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد اعرابی (۱۳۹۳) مدیریت راهبردی، فرد آر، دیوید تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی (۱۹۹۹).
- رضایی، مریم (۱۳۸۲)، پارادایم، گزارش تحقیق درس برنامه‌ریزی راهبردی، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- رضائیان، علی (۱۳۹۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران. سمت.
- سرمد، زهره، بازرگان، احمد و حجازی، الهه (۱۳۹۲)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگه.
- شمس دولت آبادی، سیدمحمودرضا و شریفی، شهاب (۱۳۹۶)، چارچوبی جامع برای تدوین راهبردهای دفاعی - امنیتی در ج.ا.ایران با رویکرد بومی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۷.
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، تهران، سمت.
- چگینی، حسن (۱۳۷۴)، طرح‌ریزی راهبردی نظامی و برنامه‌ریزی دفاعی، تهران، مجله سیاست خارجی، شماره ۱۴.
- علی احمدی، علیرضا، تاج‌الدین، ایرج و فتح‌ا... مهدی (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت راهبردی، تهران، تولید دانش.
- قنوات، مسعود، فرج پور، عبدالحسین و علی‌اکبری، احسان (۱۳۸۷)، طرح‌ریزی پدافند غیرعامل، تهران، دافوس آجا.
- محمدی نسب، مهدی (۱۳۸۷)، از تحول سازمانی تا تحول نهادی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱.

### ب. منابع لاتین

- John Pearce Ii And Fred David, The Bottom Line On Corporate Mission Statements, "Academy Of Management Executive ۱, no. ۲ (may ۱۹۸۷: ۱۰۹)
- FRY, S. A. (Ed.) (۲۰۲۰) Dictionary of Military and Associated Terms (۲۰۲۰ ed). D.O.D.
- Thompson, Arthur A. A. J. Strickland III & John E. Gamble (۲۰۰۲), Crafting And Executing Strategy, ۱<sup>st</sup> Ed, U.S.A.: Mcgraw-Hill, Pp.

پیوست الف (ابزارهای فعالیت‌های گام ۲/ تجزیه و تحلیل محیط)

جدول شماره ۱: عوامل محیطی موثر بر سازمان و عملکرد آن

(کشور و عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)

شناسه	شرح عوامل خارجی	آیا بر سازمان و عملکرد آن اثر بالقوه دارد					میزان تاثیر		
		بلی	خیر	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱									

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی میزان تاثیر عوامل محیطی بر سازمان و عملکرد آن

(کشور و عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)

شناسه	شرح عوامل خارجی	میزان تاثیر بر سازمان و عملکرد آن (کشور و عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)					امتیاز
		خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	
		فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	
۱							

جدول شماره ۳: توصیف وضعیت موجود عوامل محیطی موثر بر سازمان و عملکرد آن

(کشور و عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)

شناسه	شرح عواملی که دارای امتیاز تاثیر بالاتر از میانگین هستند	شناسه	پیش بینی (در نظر گرفتن مفروضات ۱ سنجیده درباره روندها و رخدادهای آینده‌ی عامل مورد بررسی / گزاره ها)	کاملاً موافقم	موافقم	نه مخالفم	نه موافقم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱		۱/۱							

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی پیش‌بینی‌ها

شناسه	پیش‌بینی‌ها	کاملاً موافقم (۵)		موافقم (۴)		نه مخالفم (۳)		مخالقم (۲)		کاملاً مخالفم (۱)		امتیاز
		فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد			
۱/۱												

۱. بهترین برآورد از اثرات ناشی از عوامل اصلی خارجی، همان عواملی که مدیر هیچ نوع کنترلی بر آن‌ها ندارد ولی می‌تواند در سازمان و عملکرد آن (توانایی آن در تامین نتایج مورد انتظار) اثرات بالقوه زیادی داشته باشند.



جدول شماره ۵: فرصت‌ها و تهدیدها

شناسه	اهم پیش‌بینی‌ها	مفروضات (بهترین برآورد ناشی از عواملی که بر توانایی سازمان در تأمین نتایج مورد نظر اثر بالقوه دارند)		
		شناسه	فرصت‌ها	تهدیدها
۱/۱		۱/۱/۱/ف		
۲/۱		۱/۲/۱/ف		

جدول شماره ۶: تاثیر فرصت‌ها و تهدیدها بر سازمان و عملکرد آن

شناسه	فرصت‌ها و تهدیدها	میزان تاثیر بر سازمان و عملکرد آن			
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱/۱/۱/ف					
۱/۲/۱/ف					
۱/۱/۱/ت					
۱/۲/۱/ت					

جدول شماره ۷: توزیع فراوانی شدت تاثیر فرصت‌ها و تهدیدها بر سازمان و عملکرد آن (کشور و

عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)

امتیاز	میزان تأثیر پیامدها بر سازمان و عملکرد آن (کشور و عملکرد آن در ابعاد مختلف قدرت ملی)								فرصت‌ها و تهدیدها		
	خیلی زیاد (۵)		زیاد (۴)		متوسط (۳)		کم (۲)			خیلی کم (۱)	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		درصد	فراوانی
											۱/۱/۱/ف
											۱/۲/۱/ف
											۱/۱/۱/ت
											۱/۲/۱/ت

جدول شماره ۸: ماتریس ارزیابی امتیاز سازمان/ کشور در رابطه با واکنش نسبت به فرصت‌ها و

تهدیدهای بالقوه

عدد موزون	رتبه واکنش راهبردهای کنونی سازمان نسبت به فرصت و تهدید بالقوه (نمره ۱ الی ۴)	میزان تأثیر بر سازمان و عملکرد آن (وزن بر حسب میزان امتیاز/ AHP)	گزاره‌هایی که امتیاز تاثیر پيامد آنها بالاتر از ..... هستند	
				تهدیدهای بالقوه
		۱	جمع	

جدول شماره ۹: محاسبه وزن فرصت‌ها و تهدیدها در رابطه با معیار .....

عوامل	x	Y	z	میانگین حسابی سطرها (وزن)
X	۱			X
Y		۱		Y
Z			۱	Z
جمع	M	N	P	

ماتریس نرمالیزه (تعیین وزن عوامل) → ماتریس مقایسه زوجی

جدول شماره ۱۰: رتبه واکنش راهبردهای کنونی سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه

رتبه واکنش راهبردهای کنونی سازمان (بهره‌برداری از فرصت و احتراز از تهدیدهای بالقوه)				نوع متغیر
بسیار عالی	از حد متوسط بالاتر	در حد متوسط	ضعیف	
۴	۳	۲	۱	عوامل تهدید زا
۴	۳	۲	۱	عوامل فرصت ساز

جدول شماره ۱۱: ماتریس بررسی رقابت / CPM<sup>۱</sup>

شماره	عوامل مهمی که بر سازمان و عملکرد آن نسبت به رقبا تاثیر سرنوشت ساز دارند	وزن از طریق AHP	موسسه		موسسه رقیب	
			امتیاز جایگاه رقابتی	نمره نهایی	امتیاز جایگاه رقابتی	نمره نهایی
	جمع	۱				

بخش عمده‌ای از بررسی عوامل محیطی، همانا شناسایی سازمان‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، هدف‌های بلندمدت و راهبردهای آنهاست. گردآوری اطلاعات مربوط به سازمان‌های اصلی رقیب در امر تدوین راهبردها نقشی حیاتی دارد و کار چندان ساده‌ای نیست».

تدوین این جدول در سازمان، به شناخت جایگاه خود نسبت به رقیب کمک فراوانی می‌کند. علاوه بر آن، مقایسه ویژگی‌های سازمان خودی با ویژگی‌های رقبا آن می‌تواند به مدیران در شناسایی عواملی که رقبا را در مقابل راهبردهای احتمالی سازمان خودی آسیب‌پذیر می‌سازند، کمک کند.

عوامل مهمی که بر سازمان و عملکرد آن (توانایی سازمان در تامین نتایج مورد نظر) تاثیر دارند باید دارای چنین ویژگی‌هایی هستند: از نظر دستیابی به هدف‌های سالانه و بلندمدت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند؛ قابل سنجش و اندازه‌گیری باشند؛ عده آنها کم و انگشت شمار باشد؛ در همه سازمان‌های رقیب کاربرد داشته- باشند.

در سلسله مراتب سازمانی قرارگیرند یعنی تعدادی مربوط به کل سازمان باشند و بقیه نیز در سطح بخشی و وظیفه‌ای قابل ملاحظه باشند.

## پیوست ب (ابزارهای فعالیت‌های گام ۳/ تجزیه و تحلیل داخلی)

جدول شماره ۱۲: عوامل داخلی موثر بر سازمان و عملکرد آن

شناسه	شرح عوامل داخلی	آیا بر سازمان و عملکرد آن اثر بالقوه دارد		میزان تاثیر				
		بلی	خیر	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم

در ستون شرح عوامل داخلی موارد زیر به عنوان مثال بررسی می‌شود:

حوزه مدیریتی: شایسته سالاری، تعیین اهداف کوتاه و بلندمدت و قابل سنجش، برنامه ریزی صحیح، تفویض اختیار، تعریف شغل و شرایط اهراز و ....؛ حوزه تولید: عرضه کنندگان مواد اولیه؛ تجهیزات و تشکیلات، کنترل کیفیت، فناوری و ....؛ حوزه تحقیق و توسعه: برخورداری از تشکیلات مناسب، تعامل و قرارداد با سایر سازمان‌ها، تفاهم نامه‌ها، واجد شرایط بودن کارکنان تحقیق و توسعه، تخصیص منابع و سایر حوزه‌ها با توجه به سازمانی که عوامل داخلی آن بررسی می‌شود.

جدول شماره ۱۳: توزیع فراوانی میزان تاثیر عوامل بر سازمان و عملکرد آن

امتیاز تاثیر	میزان تاثیر										شرح عوامل	شناسه
	خیلی کم (۱)		کم (۲)		متوسط (۳)		زیاد (۴)		خیلی زیاد (۵)			
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		

جدول شماره ۱۴: توصیف وضعیت موجود عوامل داخلی (گزاره‌ها)

شناسه	شرح عوامل عواملی که دارای امتیاز تاثیر بالای ..... هستند	شناسه	گزاره‌ها (توصیف وضعیت موجود عوامل)	کاملاً موافقم	موافقم	نه مخالفم	نه موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول شماره ۱۵: توزیع فراوانی گزاره‌های موثر بر سازمان و عملکرد آن

امتیاز	کاملاً مخالفم (۱)		مخالفم (۲)		نه موافقم نه مخالفم (۳)		موافقم (۴)		کاملاً موافقم (۵)		گزاره‌ها	شناسه
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		

جدول شماره ۱۶: میزان تاثیر گزاره‌ها بر سازمان و عملکرد آن

شناسه	گزاره‌های تایید شده دارای امتیاز بالاتر از .....	نوع تاثیر		میزان تاثیر		
		مثبت (قوت)	منفی (ضعف)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط
				خیلی کم	کم	

جدول شماره ۱۷: توزیع فراوانی میزان تاثیر گزاره‌ها بر سازمان و عملکرد آن

شناسه	گزاره‌های تایید شده دارای امتیاز بالاتر از .....	نوع تاثیر		میزان تاثیر						
		مثبت (قوت)	منفی (ضعف)	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)		

جدول شماره ۱۸: محاسبه امتیاز وضع موجود سازمان در رابطه با قوت‌ها و ضعف‌ها

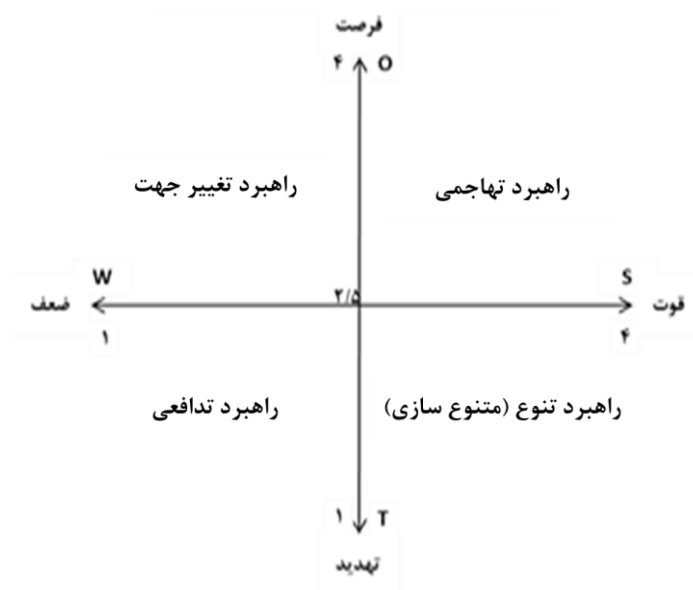
گزاره‌های تایید شده دارای امتیاز بالاتر از .....	میزان تاثیر بر سازمان و عملکرد آن (وزن بر حسب امتیاز تاثیر/AHP)	رتبه واکنش راهبردهای کنونی سازمان نسبت به قوت‌ها و ضعف‌های موجود (نمره ۱ الی ۴)	عدد موزون
(۱)			
(۲)			
(۱)			
(۲)			
جمع	۱		

جدول شماره ۱۹: رتبه منابع، قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان در مقایسه با رتبه

رتبه سازمان		شرح
کمی داشته باشد	اساسی داشته باشد	
۲	۱	اگر سازمان در یک یا چند منبع یا قابلیت در مقایسه با رتبه محدودیت یا کمبود
۳	۴	اگر سازمان منبع یا توانایی تحت کنترل یا در دسترس دارد که در مقایسه با رتبه مزیت نسبی

در این جدول نیز جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها  $5/2$  می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از  $5/2$  باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل درونی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از  $5/2$  باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. اگر یک عامل داخلی، به صورت هم‌زمان، نقطه قوت و ضعف است، این عامل را باید دو بار در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت گنجانید و برای هر نوبت باید به آن وزن و نمره داد. نقطه مربوط به امتیاز سازمان در رابطه با قوت‌ها و ضعف‌های موجود را بر روی نمودار تحلیلی SWOT درج می‌کنیم.

پیوست پ (ابزار فعالیت گام ۴/ تعیین نوع راهبردهای سازمان)





**نکته:** نوع راهبردهای اقتصادی (محیط کسب و کار) طبق این نمودار در منابع کنونی موجود است ولی در سایر حوزه‌ها اعم از سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی، علم و فناوری، حقوقی، زیست محیطی، سرزمینی، فرامرزی، فضایی و ... برای نوع راهبردهای هر ناحیه، تعریفی وجود ندارد و گپی (شکافی) است که بایستی محققین این حوزه‌ها ترجمان آن را پیدا کنند. راهبردهای تهاجمی (ناحیه SO)، محافظه کارانه (ناحیه WO)، تدافعی (ناحیه WT) و رقابتی (ST) برای چهار ناحیه این نمودار، فعلا مناسب به نظر می‌رسند.

### پیوست ت (ابزار فعالیت‌های گام ۵/ تحلیل شکاف)

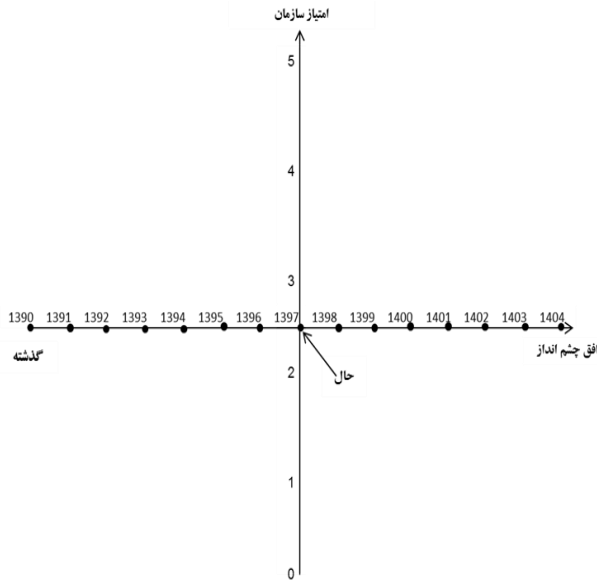
یکی از الزامات مهم در تدوین اهداف هر سازمانی، تعیین شکاف بین وضع موجود و مطلوب آن سازمان است. تکنیک تحلیل شکاف ((Gap analysis تکنیکی است که در این رابطه میتوان از آن بهره گرفت. برای این منظور چهار وضعیت به شرح زیر در خصوص عامل مورد بررسی در نظر گرفته شده است که توسط خبرگان امتیاز سازمان نسبت به آن تعیین می‌گردد:

- امتیاز سازمان در گذشته؛
- امتیاز سازمان در حال؛
- امتیاز سازمان در آینده ممکن؛
- امتیاز سازمان در آینده مطلوب.

جدول شماره ۲۰: تعیین امتیاز سازمان در گذشته، حال، آینده ممکن و آینده مطلوب در رابطه با عامل مورد بررسی (عوامل داخلی و خارجی)

امتیاز سازمان				عامل مورد بررسی
آینده مطلوب (۱-۵)	آینده ممکن (۱-۵)	حال (۱-۵)	گذشته (۱-۵)	

### نمودار تحلیل شکاف





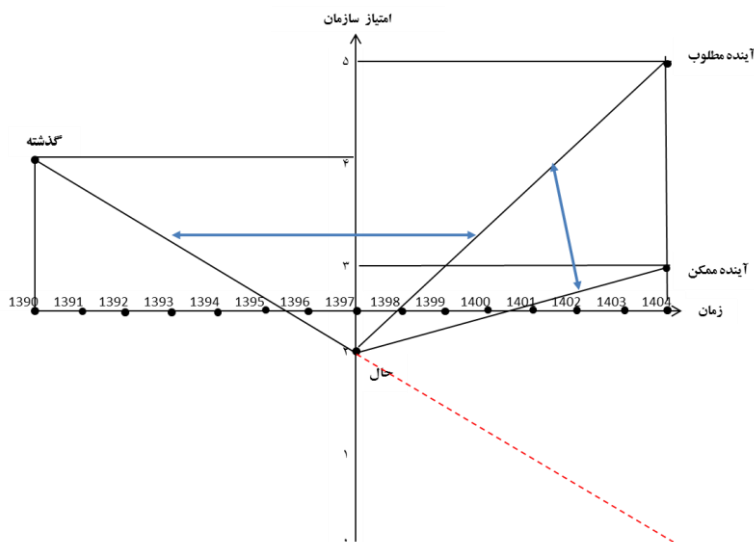
**مثال:**

ماموریت: برقراری تناسب اعطای وام مسکن کارکنان دارای سنوات خدمتی بالای ۲۵ سال نسبت به تورم بخش مسکن.

**منطق امتیازدهی:**

توانایی اعطای وام مسکن به میزان ۲۵۰ برابر حقوق ماهانه (۵ امتیاز): ۲۰۰ برابر حقوق ماهانه (۴): ۱۵۰ برابر حقوق ماهانه (۳): ۱۰۰ برابر حقوق ماهانه (۲): ۵۰ برابر حقوق ماهانه (۱).

امتیاز سازمان				عامل مورد بررسی
آینده مطلوب (۱-۵)	آینده ممکن (۱-۵)	حال (۱-۵)	گذشته (۱-۵)	
۵	۳	۲	۴	تناسب وام مسکن کارکنان نسبت به تورم بخش مسکن



5	%100
2	X
وضع موجود X=%40	

5	%100
3	X
وضع ممکن X=%60	

شکاف بین وضع موجود با وضع ممکن 20% می باشد.

$$60\% - 40\% = 20\%$$

هدف سازمان در این زمینه این است که میزان اعطای وام کنونی را در افق چشم‌انداز (۱۴۰۴) نسبت به زمان حال (۱۳۹۷) به میزان ۲۰٪ افزایش دهد؛ یعنی سقف وام را به ۱۵۰ برابر حقوق برساند که با اجرای راهبرد در ۷ سال آینده (مدت‌زمان راهبرد) با فرض ثابت بودن تورم بخش مسکن می‌بایست به آن دست یابد.

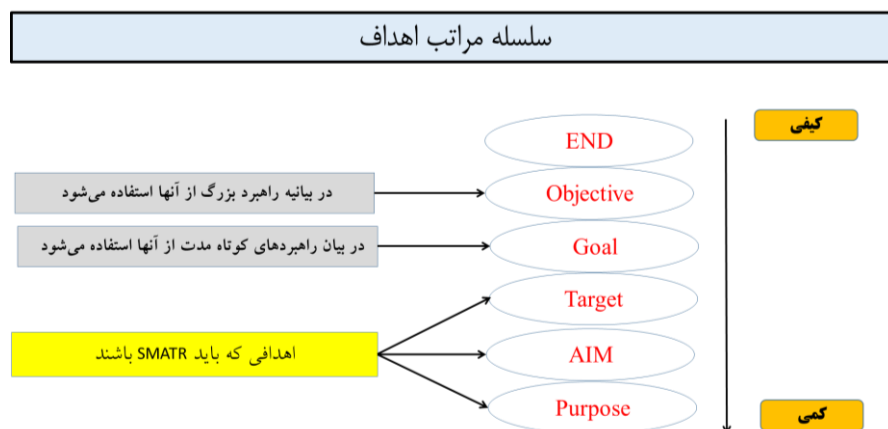
### بیان هدف بلندمدت:

ارتقای قابلیت اعطای وام مسکن به کلیه کارکنان بالای ۲۵ سال خدمت سازمان به میزان ۱۵۰ برابر حقوق ماهانه برای خرید مسکن تا اسفندماه ۱۴۰۴

### راهبرد بزرگ:

سرمایه‌گذاری در بانک مسکن برای توانایی اعطای وام مسکن به میزان ۱۵۰ برابر حقوق ماهانه به کلیه کارکنان بالای ۲۵ سال خدمت از طریق فروش دارایی‌های سرمایه‌ای سازمان.

## پیوست ث (ابزار فعالیت‌های گام ۶): تدوین هدف



سازمان بایستی بتواند به موقعیتی دست یابد که بتواند از منابع خود (عوامل معرف قوت سازمان) در جهت استفاده از فرصت‌ها (عوامل معرف فرصت سازمان) بهره‌برداری نماید. به عبارتی سازمان بایستی بستر بهره‌برداری از فرصت را فراهم نماید. سازمان برای رسیدن به چنین موقعیتی (آینده مطلوب) بایستی هدف‌های بلندمدتی را تدوین نماید که تحقق این اهداف، نتایج زیر را در پی داشته باشد:

(۱) نقاط ضعف سازمان را از بین ببرد یا به حداقل ممکن کاهش دهد؛

(۲) تهدیدهای سازمان را خنثی نماید یا از تهدیدها پرهیز کند؛

(۳) قوت‌های سازمان را حفظ و تقویت نماید؛

(۴) برای سازمان فرصت‌سازی صورت گیرد.

جدول شماره ۲۱: راهنمای تدوین هدف‌های معطوف به نواحی چهارگانه نمودار تحلیلی SWOT

W	S	
WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	SO با بهره جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها بهره برداری کنید	O
WT نقاط ضعف را کاهش دهید از تهدیدات پرهیز کنید	ST با بهره جستن از نقاط قوت از تهدیدها احتراز کنید	T

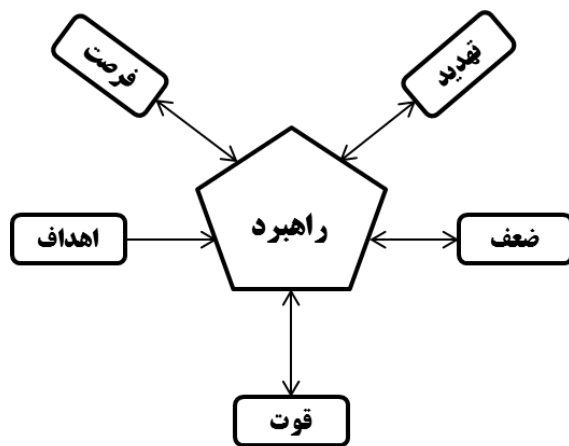
منبع تدوین هدف بلندمدت	اهداف بلندمدت	ردیف
$W_1 + W_9 + W_{13} + W_{14} + W_{15}$	هدف معطوف به رفع ضعف	
$T_1 + T_2 + T_3 + T_4$	هدف معطوف به رفع تهدید	
$S_1 + S_2 + S_3 + S_4$	هدف معطوف به حفظ و تقویت قوت	
$O_1 + O_2 + O_3 + O_4$	هدف معطوف به حفظ فرصت‌سازی	

### پیوست ج (ابزار فعالیت‌های گام ۶/ارائه راهبردهای بزرگ)

نکات قابل توجه در رابطه با نحوه ارائه راهبرد:

- (۱) هدف‌های بلندمدت معطوف به تأمین مأموریت و چشم‌انداز سازمان هستند
- (۲) کاهش تهدیدها، رفع ضعف‌ها، حفظ و تقویت قوت‌های سازمان و استفاده از فرصت‌ها و فرصت‌سازی، مسیر تحقق چشم‌انداز و تأمین مأموریت سازمان را هموار می‌نمایند که وظیفه یک راهبرد مناسب است؛ یعنی راهبرد باید با کاهش تهدیدها، رفع ضعف‌ها، حفظ و تقویت قوت‌های سازمان و استفاده از فرصت‌ها و فرصت‌سازی، تحقق چشم‌انداز و تأمین مأموریت سازمان را میسر کند.
- (۳) عناصر یک راهبرد شامل: (روش / تدبیر) دستیابی به هدف و (منبع / ابزاری) است که از این (روش / تدبیر) پشتیبانی کند می‌باشد و هدف بیرون از راهبرد قرار دارد ولی در بیانیه راهبرد، به عنوان یکی از عناصر راهبرد آورده می‌شود.

- (۴) متغیرهایی که معرف تهدیدها و ضعف‌های سازمان و حفظ و تقویت قوت‌ها و فرصت‌سازی هستند، مرجع تدوین هدف می‌باشند.
- (۵) متغیرهایی که معرف قوت‌های سازمان هستند مرجع اختصاص منابع/ ایزار هستند.
- (۶) متغیرهایی که معرف فرصت‌های سازمان هستند مرجع تعیین روش/ تدبیر هستند.
- (۷) یک راهبرد بزرگ هم‌زمان می‌تواند به تحقق چندین هدف بلندمدت منجر شود.
- بنابراین لزوماً سه انتخاب متمایز (۱- انتخاب راهبرد؛ ۲- انتخاب هدف؛ ۳- انتخاب فرصت) ولی به شدت وابسته به هم صورت می‌گیرد. انتخاب این سه عنصر باهم، انتخاب راهبردی را تشکیل می‌دهند.» انتخاب هدف، معطوف به از بین بردن ضعف‌ها و تهدیدهای سازمان است و قوت‌ها نیز در نقش منابع، ظاهر می‌شوند.



شکل ۱: رابطه عناصر ایجادکننده یک راهبرد

بر اساس این نمایه، در رابطه با واکنش نسبت به ضعف، تهدید و فرصت تدبیری اندیشیده می‌شود و برای پشتیبانی از این تدبیر (چگونگی عملی شدن تدبیر/ روش) منابعی که معرف قوت هستند را به کار می‌گیریم تا هدف یا اهداف تدوین شده محقق شوند.

جدول ۲۲: غربالگری عوامل محیطی و داخلی با معیار ماموریت/ چشم انداز سازمان و اصول بیانیه راهبرد

بیانیه راهبرد (روش+هدف+منبع)	ماموریت / چشم‌انداز			
	هدف / اهدافی که بایستی محقق شوند	منابع (ابزار)	تدبیر (روش)	متغیرهای معرف فرصت، تهدید، قوت و ضعف
$O_1 + W_1 + S_1$ $O_1 + T_1 + S_1$	$W_1 - T_2$	$S_1$	$O_1$	$O_1 - O_2 - O_3$
$O_2 + W_2 + S_2$	$T_2$	$S_2$	$O_2$	$T_1 - T_2 - T_3$
$O_3 + W_3 + S_3$	$T_3$	$S_3$	$O_3$	$S_1 - S_2 - S_3$
$O_3 + W_1 + S_2$	$W_1$	$S_2$	$O_3$	$W_1 - W_2 - W_3$

طبق جدول شماره ۲۱ اگر منابعی برای پشتیبانی از تدبیر نداریم بایستی ابتدا این منبع را تأمین نماییم سپس راهبرد ارائه کنیم. در ضمن در رابطه با هر فرصت، تهدید و ضعفی یک ماتریس شبیه جدول شماره ۲۲ بایستی طراحی کنیم. در ارائه هر راهبردی بایستی به رویکرد کلی راهبرد (نوع راهبرد) نیز که در گام ۴ تعیین گردیده توجه ویژه شود. شایان ذکر است که این نمایه در رابطه با ارائه راهبردهای سطح وظیفه‌ای سازمان که مربوط به اجرای راهبرد بزرگ است نیز صدق می‌کند و قصد این مقاله ارائه راهبردهای بزرگ می‌باشد.

جدول شماره ۲۳: نمونه بیانیه راهبرد

فرصت‌های متعامل		فرصت شماره ۱:		فرصت شماره ۲:		فرصت شماره ۳:	
اهداف بلندمدت		بازارهای سواحل غربی نشان‌دهنده رقابت اندکی هستند		بازارهای فعلی حساس به رقابت قیمتی		خطوط محصول فعلی صنعت بازارهای کم دامنه‌ای را ارائه می‌کند	
این اهداف معطوف به از بین بردن ضعف‌ها و تهدیدها و حفظ و تقویت قوت‌ها و یا فرصت‌سازی باید باشند	میانگین ROI در ۵ سال	٪۱۵	٪۱۹	٪۱۳	٪۱۷	٪۲۳	٪۱۵
راهبردهای بزرگ	فروش شرکت در سال پنجم	٪۵۰+	٪۴۰+	٪۲۰+	٪۰	٪۳۵+	٪۲۵+
	مخاطره سودهای منفی	٪۳۰	٪۲۵	٪۱۰	٪۱۵	٪۲۰	٪۵
	یکپارچگی افقی	توسعه بازار	رشد متمرکز	رشد متمرکز	کاهش گزینشی	توسعه محصول	رشد متمرکز

در جدول شماره ۲۲ شش نوع راهبرد بزرگ آورده شده است. این راهبردها در حوزه کسب و کار قابل بهره‌برداری هستند و هر کدام تعریف خاص خود را دارند. مثلاً راهبرد بزرگ «رشد متمرکز» یعنی اینکه «یک شرکت منابع خود را به سمت رشد سودآوری یک محصول واحد، در یک بازار واحد، با یک فناوری برتر هدایت می‌کند». برای سایر حوزه‌ها و سازمان‌های با ماموریت‌های مختلف بایستی راهبردهای بزرگ متناسب با ماموریت آن سازمان را مشخص نمود و سایر مشخصات این جدول برای آن‌ها قابل تعمیم است و شکافی که هم اکنون در سایر حوزه‌های نظامی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، علم و فناوری و ژئوپلیتیکی و ... وجود دارد همین است که راهبردهای عام و بزرگ تعریف شده‌ای ندارند و یا مدون و معرفی نشده‌اند.

به عنوان مثال «کم دامنه بودن خطوط محصول فعلی صنعت»، متغیری است که معرف یک فرصت می‌باشد و «ظرفیت بالای تولید و تعداد زیاد نمایندگی‌های فروش» نیز متغیرهای متعاملی هستند که معرف قوت سازمان هستند؛ بنابراین باید روش یا تدبیری اندیشیده شود که از متغیر معرف فرصت بهره‌برداری شود.

روش یا تدبیری که در رابطه با این متغیر (کم دامنه بودن خطوط محصول فعلی صنعت) می‌توان ارائه نمود «اشاعه و تکثیر محصول» می‌باشد؛ زیرا سازمان، منبع پشتیبانی‌کننده آن را دارد. باید به این نکته نیز توجه نمود که تعیین روش و منبع و هدف توالی ندارند بلکه باهم باید نگرینسته شوند تا توازن و تعادل بین آن‌ها برقرار شود در غیر این صورت راهبرد شکننده و موفق نخواهد بود. بر این اساس بیانیه راهبرد بزرگ به شرح زیر می‌باشد: (این راهبرد معطوف به رشد متمرکز است)

«اشاعه و تکثیر محصول از طریق افزایش تولید و افزودن به تعداد نمایندگی‌ها در سطح کشور برای اینکه در ۵ سال آینده، فروش شرکت به ۲۵٪، مخاطره سودهای منفی به ۵٪ و میانگین ROI به ۱۵٪ برسد.»

نکته قابل توجه این است که هدف بیرون از راهبرد قرار دارد به عبارتی، روش و منبع پشتیبانی‌کننده آن روش، عناصر واقعی راهبرد هستند ولی وقتی می‌خواهیم راهبرد را بیانیه کنیم، نمی‌توانیم هدف را حذف کنیم بلکه باید نوشته شود.

## پیوست ج (ابزار فعالیت‌های گام ۷ / اولویت‌بندی راهبردها و انتخاب)

جذابیت راهبردها (اهداف + روش + منابع) را نسبت به هم با توجه به ۷ معیار زیر تعیین می‌گردد: (۱) مناسب بودن؛ (۲) عملی بودن؛ (۳) قابل پذیرش بودن؛ (۴) سازگاری با سیاست‌ها؛ (۵) تناسب داخلی روش و هدف؛ (۶) تناسب داخلی روش و منابع؛ (۷) تناسب داخلی هدف و منابع

بر این اساس راهبردها ارزیابی و اولویت‌بندی و به ذی‌نفعان سازمان جهت انتخاب و اجرا ارائه می‌گردد. (منبع: محقق)

برای این منظور جدولی به نام جدول گزینش اولویت‌ها طراحی شده است که دارای ۷ معیار می‌باشد. به هر راهبرد باید بر اساس این ۷ معیار نسبت به سایر راهبردها امتیاز داده شود تا جذابیت نسبی هر راهبرد نسبت به سایر راهبردها تعیین گردد. برای این منظور، نمره مربوطه به هریک از معیارهای هفت‌گانه در سطر مقابل هر راهبرد با یکدیگر جمع و حاصل آن نمره جذابیت راهبرد مربوطه می‌باشد.

جدول ۲۴: گزینش اولویت‌ها

نمره جذابیت	تناسب داخلی هدف و منابع (۱-۵)	تناسب داخلی روش و منابع (۱-۵)	تناسب داخلی روش و هدف (۱-۵)	سازگاری یا سیاست‌ها (۱-۵)	قابل پذیرش بودن (۱-۵)	عملی بودن (۱-۵)	مناسب بودن (۱-۵)	معیار شماره راهبرد
X								1
Y								2

مناسب بودن: آیا رسیدن به آن تأثیرات مطلوب و موردنظر را در بر خواهد داشت؟ (مربوط به اهداف)

عملی بودن: آیا عمل موردنظر، توسط ابزار موجود قابل پشتیبانی است؟ (مربوط به روش / تدبیر)

قابل پذیرش بودن: آیا نتایج احتمالی موردنظر آن‌قدر مهم هستند تا توجیهی برای هزینه‌های موردنظر باشند؟ (مربوط به منابع)

جدول شماره ۲۵: نمره جذابیت راهبردها

تعیین نمره جذابیت هر راهبرد نسبت به سایر راهبردها در رابطه با هر کدام از معیارهای ۷ گانه

راهبردها	راهبرد ۱	راهبرد ۲	میانگین حسابی سطرها (وزن)
راهبرد ۱	۱		X
راهبرد ۲		۱	Y
جمع	M	N	

ماتریس نرمالیزه (تعیین وزن عوامل) → ماتریس مقایسه زوجی