



به کاری کز و پیدستی کنی  
به آید که گندی وستی کنی

فردوسی



نشریه داخلی کمیسیون بهره‌وری و تمول اداری  
شماره ۲۴- تابستان ۱۳۸۵

# راهبرد

## تعریف راهبرد

راهبرد یا استراتژی (Strategy) الگوی دراز مدت سازمان جهت دستیابی به اهدافش تعریف می‌شود. راهبرد تلاشی برای درک وضعیت موجود سازمان در جهان امروز است و تعیین اینکه در آینده‌ای مشخص می‌خواهد کجا باشد. به عبارت دیگر، راهبرد ارزیابی واقعی رسیدن از اینجا به آنجا است.

## اهمیت راهبرد

راهبرد، کلید موفقیت و شکست سازمانها محسوب می‌شود؛ چرا که اگر سازمان در تعیین راهبرد دچار اشتباه شده باشد، در دستیابی به اهدافش ناکام خواهد ماند. از آنجا که راهبرد بر کارکرد اجزاء سازمان تاثیر می‌گذارد، اصلاح راهبرد اقدامی دشوار است. به همین خاطر است که راهبرد از جمله مهمترین تصمیمات سازمانی محسوب می‌گردد.



## فرآیند تعیین راهبرد

راهبرد، حاصل فرآیند مطالعه و تحلیل محیط و سازمان است. طراحان راهبرد یا استراتژیست‌های سازمان با بررسی نظرات، تجربیات و روندها به شناختی از بازار، رقبا، محصولات و... دست می‌یابند. این شناخت به همراه ارزیابی وضعیت موجود و منابع و قابلیت‌های سازمان، نقشه راهی را جهت کسب مزیت و موقعیت رقابتی در آینده به دست خواهد داد.

## ویژگی‌های راهبرد

راهبرد، عملی آگاهانه و هدفمند است که قبل از انجام فعالیت مورد نظر تعیین می‌شود. راهبرد، فرآیند تحلیل ترکیب و تحلیل داده‌ها و متغیرهای محیطی و سازمانی است. مهمترین ویژگی‌های راهبرد عبارتست از:

۱. پیچیدگی: راهبرد با تعداد زیادی متغیر مواجه است.

راهبرد الگوی رفتاری رسیدن از اینجا به آنجا است.

# راهبرد مطلوب برگزینش نظامند، تعامل و اطلاع رسانی استوار است.

۲. نامعلومی: تغییرات در محیط و سازمان غیرقابل پیش بینی است. لذا راهبرد، تحت تاثیر عوامل غیرقابل کنترل است.

۳. انعطاف پذیری: غیرقابل پیش بینی بودن آینده نیاز به انعطاف پذیری راهبرد را ضروری می سازد.

۴. بی همتایی: هر سازمانی شرایط و موقعیت منحصر به فرد خود را دارد. بنابراین هر سازمانی بایستی راهبرد خود را به اقتضای وضعیت و نیازش تدوین کند. مدل یا نسخه جهان شمول راهبرد، کارایی لازم برای پاسخگویی به شرایط همه سازمانها را ندارد.

۵. وابستگی: تصمیمات راهبردی در سازمان مستلزم تحلیل نظاممند و همکاری های بین واحدی است.

۶. تحول: راهبرد، رابطه مستقیمی با

تحول سازمانی دارد. سازمانی که با هدف بهبود موقعیت خود، راهبرد دراز مدتش را شکل می دهد نیاز به تغییر در ساختار، فرهنگ سازمانی، روش تخصیص منابع و... دارد. از این رو راهبرد اولین و مهمترین آزمایش مدیریت در رویارویی با دشواری های ناشی از تغییر است.

## تحلیل و طراحی راهبرد

تحلیل راهبرد با هدف انتخاب مناسب ترین راهبرد صورت می گیرد. مراحل انتخاب تعیین راهبرد شامل مطالعه، ارزیابی و پیش بینی متغیرهای محیطی و سازمانی زیر است:

## متغیرهای محیط

۱. ساختارهای اقتصادی، سیاسی،

اجتماعی، فرهنگی و... محدودیتهای مربوط به هر کدام  
۲. فرصت ها و تهدیدات  
۳. ساختار و چشم انداز توسعه صنعت

## متغیرهای سازمان

۱. منابع و قابلیت ها (نقاط قوت و ضعف)  
۲. فلسفه، باور و فرهنگ سازمانی  
۳. ارزشها، انگیزه ها و دیدگاههای مدیریت ارشد

تحلیل متغیرهای فوق مشخص می کند که اولاً محیط دارای چه ویژگی هایی است، روند و جهت گیری تحولات در فناوری و صنعت در آینده چگونه خواهد بود، فرصتها و تهدیدات کدامند، و رقبا چه قابلیتها و راهبردی را دنبال می کنند. ثانیاً سازمان چه منابع و توان بالقوه دارد، نقاط قوت و ضعفش کدامند، ویژگی های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی آن چیست، و چه موقعیت رقابتی در بازار دارد. پس از اینکه نتایج حاصل از تحلیل شرایط و تاثیرات آن بر راهبرد بررسی گردید، راهبردهای مختلف شناسایی و ارزشیابی می شوند و بالاخره بهترین راهبرد برای شرایط مورد تحلیل انتخاب می شود.

لازم به یادآوریست که هر واحد سازمانی بایستی راهبرد خود را در ارتباط با بازار، تخصیص منابع و راهکارهای اجرایی آن تدوین و ارائه کند، بدیهی است راهبرد واحدها بایستی از اهداف و جهت گیریهای راهبرد سازمان حمایت کند.



# هدف نهایی راهبرد، کسب و حفظ مزیت رقابتی در بازار است.

# انکار ضرورت راهبرد، تأسف بار، اما مسامحه آن، نابودکننده است.

## مشارکت در تعیین راهبرد

انتخاب راهبرد معمولاً مهمترین وظیفه مدیریت ارشد سازمان محسوب می‌گردد. با این وجود، ویژگی‌های فرآیند و تحلیل راهبرد مستلزم نگاه نظاممند، جمع‌آوری اطلاعات از واحدها و هماهنگی بین واحدها است که کل اعضای سازمان را در بر می‌گیرد. لذا، در مراحل مختلف فرآیند راهبرد، افراد و گروه‌ها می‌بایست در شکل‌دهی راهبرد مشارکت کنند. میزان و ماهیت این مشارکت بستگی به عوامل گوناگون، از جمله تاثیرگذاری، تخصص و تجربه، انگیزه و توانمندی مشارکت‌کنندگان دارد.

در جلب مشارکت اعضای سازمان در راهبرد بایستی ارزیابی هزینه و فایده صورت گیرد. بی‌شک، مشارکت انگیزه و احساس تعلق را افزایش می‌دهد، اما کثرت افراد و نظرات روند تصمیم‌گیری را کند و شایعات و مخالفت‌ها را افزایش می‌دهد. آنچه که بیش از مشارکت در تصمیم‌گیری مهم است تلاش مدیریت در جهت روشن‌سازی اهداف، تفهیم اهمیت راهبرد، اطلاع‌رسانی شفاف و مستمر و استقبال از پیشنهادها و انتقادات است.

## طراحان راهبرد

راهبرد، کل فعالیتها، برنامه‌ها و افراد در سازمان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. بنابراین، طراحان راهبرد معمولاً مقامات عالیرتبه و بانفوذ

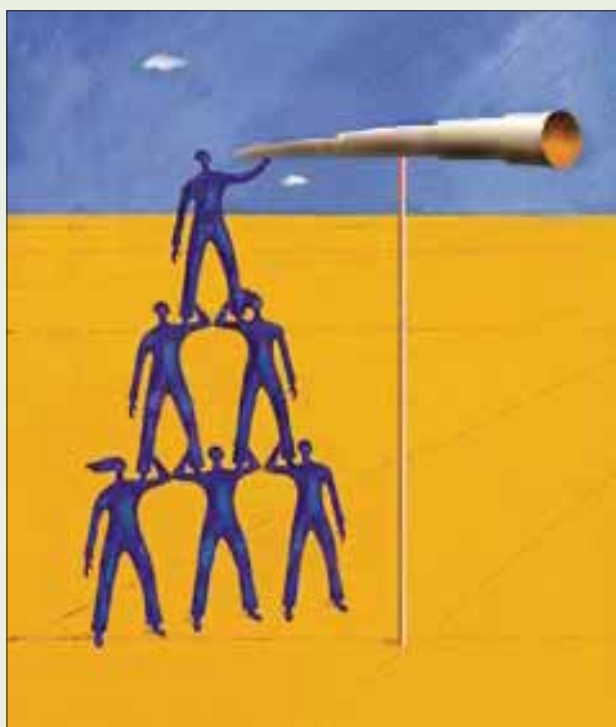
سازمانی اند که دیدگاه وسیع و جامعی نسبت به محیط دارند و منابع و عملیات کلیدی در سازمان را کنترل می‌کنند. اما مقام و اختیار سازمانی به تنهایی برای طراح خوب بودن کافی نیست، بلکه قابلیت‌های شناختی، تحلیلی و رفتاری طراح نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. مهمترین ویژگی یک طراح خوب عبارتست از:

۱. جامع‌نگر است و تاثیرات متقابل در اجزاء سیستم را درک می‌کند.
۲. محدودیتها و دیدگاههای سازمانی را مورد توجه و تحلیل قرار می‌دهد.

۳. چشم‌انداز مشترک در سراسر سازمان ایجاد می‌کند.
۴. در همراه نمودن مخالفان و منتقدان تبحر دارد.
۵. عامل تحول می‌باشد. قادر به نوسازی و احیای خود و سازمان است.
۶. قابلیت تلفیق ایده‌های مختلف و شکل‌دهی یک دیدگاه واحد را دارد.

## سند راهبرد

هدف از تدوین راهبرد، اعلام رسمی خواست‌ها و اعمال سازمان با هدف تنویر افکار گروه‌های ذینفع (مشتریان،



# پیروزی به دوراندیشی است و دوراندیشی به وسعت میدان دید. حضرت علی (ع)



سرمایه گذاران، کارکنان و . . . سازمان است. سند راهبرد بایستی در حداکثر یک یا دو صفحه آینده‌ای را که سازمان می‌خواهد به آن برسد ترسیم کند. این سند معمولاً شامل جملاتی در مورد محصولات و خدمات (فعلی و یا آتی)، بازار، و شبکه‌های توزیع، منابع مالی و میزان سوددهی است. خط‌مشی‌های اصلی در واحدها (بازاریابی، تولید، نیروی انسانی، تحقیق و توسعه) که سازمان را از رقابش متمایز می‌سازد نیز می‌بایست توصیف شود. بالاخره اینکه، در سند راهبرد به میزان و ماهیت رشد، فرهنگ سازمانی و روش مدیریتی اشاره می‌شود.

## نکات مهم در راهبرد

\* در تدوین راهبرد، مشارکت و همیاری افراد بانفوذ، تاثیرگذار و متخصص ضروری است.  
\* برگزاری برنامه‌های آموزشی برای درک مدیران از مفهوم و فرآیند راهبرد بایستی در دستور کار قرار گیرد.  
\* فرآیند تعیین راهبرد بایستی همزمان از بالا به پایین و از پایین به بالا باشد.  
مدیران ارشد و تدوین‌کنندگان راهبرد بایستی از اطلاعات و تجربیات واحدها در بررسی قابلیت‌ها و محدودیت‌های سازمان بهره ببرند.

شایسته‌ترین افراد در تعیین و تدوین راهبرد سازمان استفاده شود.  
\* در بنگاه‌های اقتصادی، عمل‌نگامی راهبردی تلقی می‌شود که بنگاه مزیت رقابتی نسبت به رقابش کسب کند و بتواند این مزیت را حفظ کند.  
\* راهبرد برنده آن است که سازمان را از رقابش متمایز می‌کند، قواعد رقابت را تغییر می‌دهد، در صنعت ساختار شکنی می‌کند، و نیاز و بازار جدید خلق می‌کند. با وجود این بایستی تاکید شود که راهبرد به انجام بهتر کارهای فعلی نیز توجه دارد.

\* در تدوین راهبرد، اصل «عملی بودن» بایستی مورد توجه باشد. بنابراین، هر بند سند راهبرد بایستی با هدف به اجرا؛ در آمدن به نگارش درآید.  
\* راهبرد مهمترین مزیت رقابتی سازمانهاست. لذا، بایستی خلاقانه، نوآورانه و فرصت‌جویانه طراحی شود.  
\* تعیین راهبرد سازمان بایستی مبتنی بر آینده‌نگری و پیش‌بینی تحولات در بازار، نیازها و خواست‌ها باشد.  
\* راهبرد فرآورده‌اندیشه، تحلیل و خلاقیت انسان است. بنابراین، بایستی از