

راهنمای
برنامه‌ریزی استراتژیک
(گام به گام)

دکتر سید محمد اعرابی
دکتر عباس خدادادی

فهرست مطالب

۴	پیشگفتار
۵	فصل اول: کلیات
۵	معرفی نگرش استراتژیک
۸	الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰	فصل دوم: ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
۱۰	مطالعات اکتشافی
۱۱	ماهیت بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
۱۱	اجزای بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
۱۴	مراحل تدوین ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
۱۶	کاربرگهای تدوین ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
۲۱	فصل سوم: اهداف استراتژیک
۲۱	ماهیت اهداف استراتژیک
۲۲	مراحل تعیین اهداف استراتژیک
۲۴	کاربرگهای تدوین اهداف استراتژیک
۲۵	اهداف استراتژیک
۲۷	فصل چهارم: ورودیها
۲۷	ماهیت بررسی عوامل خارجی
۲۸	عوامل محیط عمومی
۲۹	محیط تخصصی
۳۲	الگوی بررسی محیط خارجی
۳۳	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۳۴	مراحل بررسی عوامل خارجی
۳۶	کاربرگهای بررسی عوامل خارجی
۴۰	ماهیت بررسی عوامل داخلی
۴۰	محیط وظیفه‌ای
۴۶	الگوی بررسی محیط داخلی
۴۶	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۴۷	مراحل بررسی عوامل داخلی
۵۰	کاربرگهای بررسی عوامل داخلی
۵۴	فصل پنجم: مقایسه
۵۴	ماهیت استراتژی
۵۶	استراتژیهای سطح سازمان
۶۲	استراتژیهای سطح کسب و کار
۶۴	استراتژیهای وظیفه‌ای
۶۴	تعیین موقعیت استراتژیک
۶۶	شناسایی استراتژیها
۶۸	مراحل شناسایی استراتژیها
۷۰	کاربرگهای شناسایی استراتژیها
۷۴	فصل ششم: انتخاب
۷۴	برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۷۵	مراحل اولویت‌بندی استراتژیها
۷۷	کاربرگهای اولویت‌بندی استراتژیها

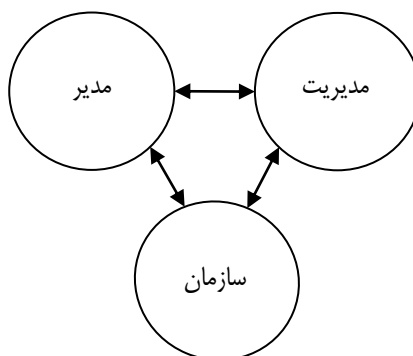
۷۹.....	فصل هفتم: نمونه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۹.....	برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان انرژی های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا)
۹۱.....	برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور
۱۰۰.....	برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت احداث صنعت
۱۱۰.....	برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت فولاد خوزستان
۱۱۹.....	برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور
۱۳۱.....	منابع برای مطالعه بیشتر

فصل اول: کلیات

معرفی نگرش استراتژیک

زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، اندیشه مدیریت را نیز در زندگی خود وارد کرد. در حقیقت، پیدا شدن این اندیشه به روزگاری باز می‌گردد که انسان برای نخستین بار کوشید تا به هدف‌های خود را از طریق همکاری گروهی دست یابد. به جرأت می‌توان گفت اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسان‌ها وجود داشته است. مدیریت در زندگی همه انسان‌ها وارد شده است و نقش مهمی را بازی می‌کند. برای مدیریت سه رکن می‌توان تعریف کرد که عبارتند از: سازمان، مدیر و مدیریت. این ارکان با هم ارتباط متقابل داشته و هر کدام در ارتباط با هم معنادار خواهند بود.

نمودار ۱-۱- ارکان اصلی مدیریت



استونر، سازمان را پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آورد که به طور آگاهانه تشکیل و هماهنگ شده، دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و افراد در آن براساس یک سلسله مبانی دائمی برای تحقق اهدافی خاص فعالیت می‌کنند. با این نگاه، می‌توان سازمان را به این صورت تعریف کرد: گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

طبق نظر رایینز، سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه‌ها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارند که آنها را در این جهت هدایت کنند. سازمان بدون مدیر نمی‌تواند اهدافش را محقق سازد. از نظر هنری فایول پنج وظیفه مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل است. در تعریف دیگری، گیولیک، وظایف مدیر را در عبارت اختصاری پس‌دکرب^۱ خلاصه کرده است. از تعاریف جدیدتر می‌توان از کونتز و رودانل نام برد که «هماهنگی» را از وظایف مدیر حذف کرده‌اند. «گیسسن» نیز نظریه‌پرداز متأخری است که با حذف «هماهنگی»، وظایف مدیر را برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، عنوان کرده است.

مدیریت در کنار سازمان و مدیر به عنوان رکن سوم قرار می‌گیرد. مدیریت عبارت است از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر. مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

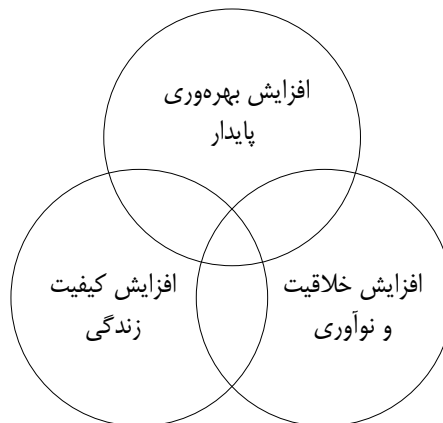
هر علم دارای اهدافی است. برای مثال هدف علم پزشکی سلامت بشر و یا هدف علوم مهندسی، افزایش ثروت فیزیکی به کمک تبدیل منابع طبیعی به منابع فیزیکی از طریق طراحی و ساخت جاده‌ها، نیروگاه‌ها، پالایشگاه‌ها، کارخانجات و غیره می‌باشد، هدف علم مدیریت چیست؟

برای علم مدیریت، می‌توان در مجموع، چه در سطح کلان و یا در سطح خرد، در هر اندازه و فعالیتی و همینطور چه حقیقی و یا حقوقی، اهدافی را به عنوان اهداف عام یا اهداف عمومی تعیین کرد. لغت عمومی در اینجا به معنای عام بودن است، یعنی هدفی که در تمام سیستم‌ها و در هر اندازه و فعالیتی صادق باشد. اهداف خاص، تابع هر سازمان است، یعنی ممکن است از یک سازمان

^۱ Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB)

به سازمان دیگر متفاوت باشد. بنابراین، اهداف خاص که می‌توان به آن اهداف سازمان نیز گفت تابعی از زمان و مکان می‌باشند، یعنی موقعیت مکانی (این سازمان و یا آن سازمان) و موقعیت زمانی روی این اهداف تأثیرگذار هستند. اهداف عام مدیریت را می‌توان در نمودار ۱-۲ نشان داد.

نمودار ۱-۲- رابطه میان اهداف عام مدیریت



در همه جوامع بشری، بهره‌وری کلید اصلی خوشبختی و رفاه است، که خود وابسته به نحوه کار و بازدهی واحدهای تولیدکننده کالاها و خدمات یعنی سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، کارخانه‌ها، وزارتخانه‌ها، ادارات، مغازه‌ها، مزارع، مدارس و... است و بازدهی این نهادها بستگی به میزان ارزش افزوده آن‌ها دارد. افزایش بهره‌وری این واحدها تنها ناشی از تغییر و تحولات درونی افراد نیست، بلکه سیاست‌های مدیریت می‌تواند ایجاد انگیزه کرده و فضا را برای افزایش بهره‌وری مهیا سازد. بهره‌وری یک فرهنگ و یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.

خلاقیت و نوآوری یکی از هدف‌های عام مدیریت و یکی از مهمترین عوامل ایجاد بهره‌وری پایدار در سازمان است. خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره است. منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است. به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

کیفیت زندگی کاری^۱ سومین هدف عام مدیریت است و سه استفاده رایج از این اصطلاح موجود دارد. اول اینکه کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد روانشناختی، امنیت شغلی، روابط مناسب کارفرما، کارکنان و میزان پایین حوادث دارد. همچنین کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، سیستم پرداختی که عملکرد خوب را تشویق می‌کند، تضمین شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد.

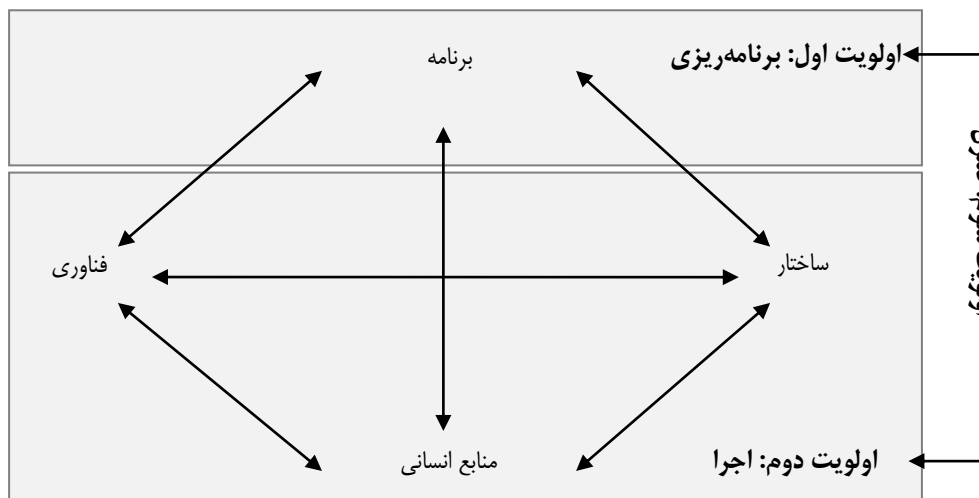
برای دستیابی به اهداف مدیریت نیازمند ابزارهایی هستیم. به آن‌ها ابزارهای مدیریت، عناصر مدیریت، عناصر حرکت و یا عناصر تغییر نیز گفته می‌شود. این ابزارها شامل برنامه، ساختار، منابع انسانی و فناوری هستند.

برنامه نشان‌دهنده کاری است که سازمان باید انجام دهد. ساختار سازمانی نشان‌دهنده روابط بین عوامل انجام کار است و منابع انسانی هم نیروی انسانی انجام‌دهنده کارها هستند و فناوری، به عنوان روش یا نحوه انجام کار است. اگر چه اولویت‌بندی بین این ابزارها بر اساس دیدگاه‌های مختلف متفاوت خواهد بود، اما بر اساس تفکر فرآیندی، برنامه را

^۱ Quality of Work Life - QWL

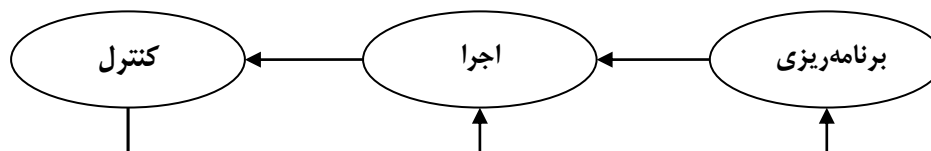
می‌توان در اولویت اول و سایر ابزارها را در اولویت دوم قرار داد. کنترل را هم می‌توان به عنوان اولویت سوم در نظر گرفت.

نمودار ۱-۳- ابزارهای عام مدیریت



در تفکر فرایندی، مدیریت شامل سه وظیفه برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است. برنامه‌ریزی شامل مقصد و مسیر است. در برنامه‌ریزی مقاصد یا اهداف مشخص شده و در کنار آن، مسیرهایی دستیابی نیز تعیین می‌شوند. اجرا به ایجاد زمینه لازم برای تحقق برنامه اشاره دارد. کنترل به صحت برنامه‌ریزی و اجرا می‌پردازد.

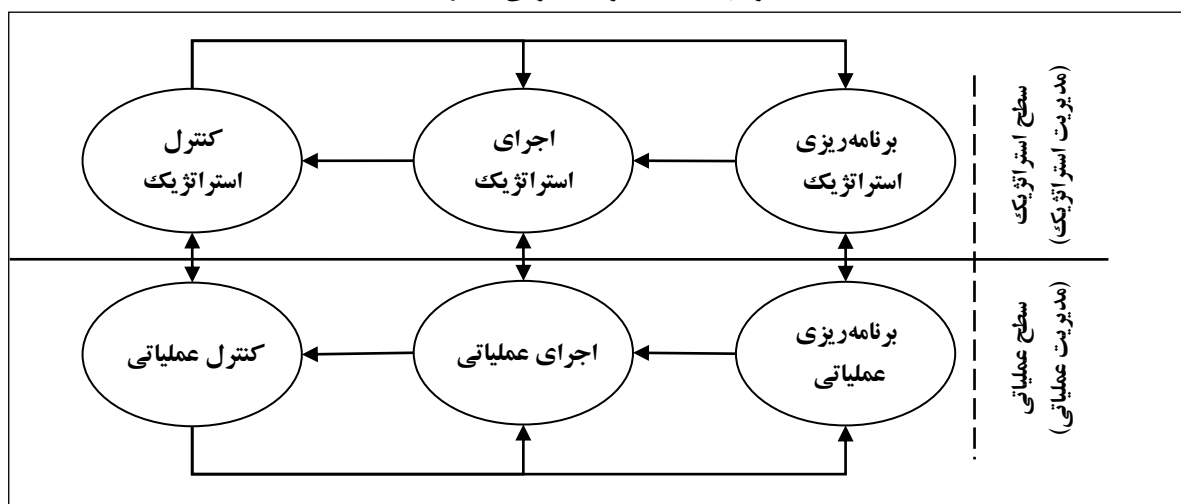
نمودار ۱-۵- مراحل مدیریت



در کنار تفکر فرایندی، می‌توان از تفکر مکمل دیگری بهره گرفت که همان تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک در دهه اخیر مطرح گردیده و موضوعات را در دو سطح عینی و ذهنی طبقه‌بندی می‌کند. هدف این است که به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و مصداقی توجه شود. در سطح استراتژیک مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری و کیفی بیان می‌شوند ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، مصداقی، عملی و کمی عنوان می‌شوند. مسائل ذهنی یک ذهنیت روشن قبل از عمل می‌دهند و یک نتیجه نظری یا مفهومی ارائه می‌کنند که مبنای عملی (عملیاتی شدن) قرار می‌گیرد. تئوری‌های استراتژیک میان دو مفهوم عینیت و ذهنیت وحدت ایجاد می‌کنند. بر این اساس مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات (مصداقی) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

با توجه به اینکه تفکر استراتژیک را می‌توان در تمام موضوعات به کار برد، سه وظیفه مدیریت را هم می‌توانیم با تفکر استراتژیک بررسی کنیم. در این صورت الگوی عمومی مدیریت معرفی می‌شود که دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی است. در هر سطح نیز فرایند سه مرحله‌ای وجود دارد.

نمودار ۱-۶- الگوی عمومی مدیریت

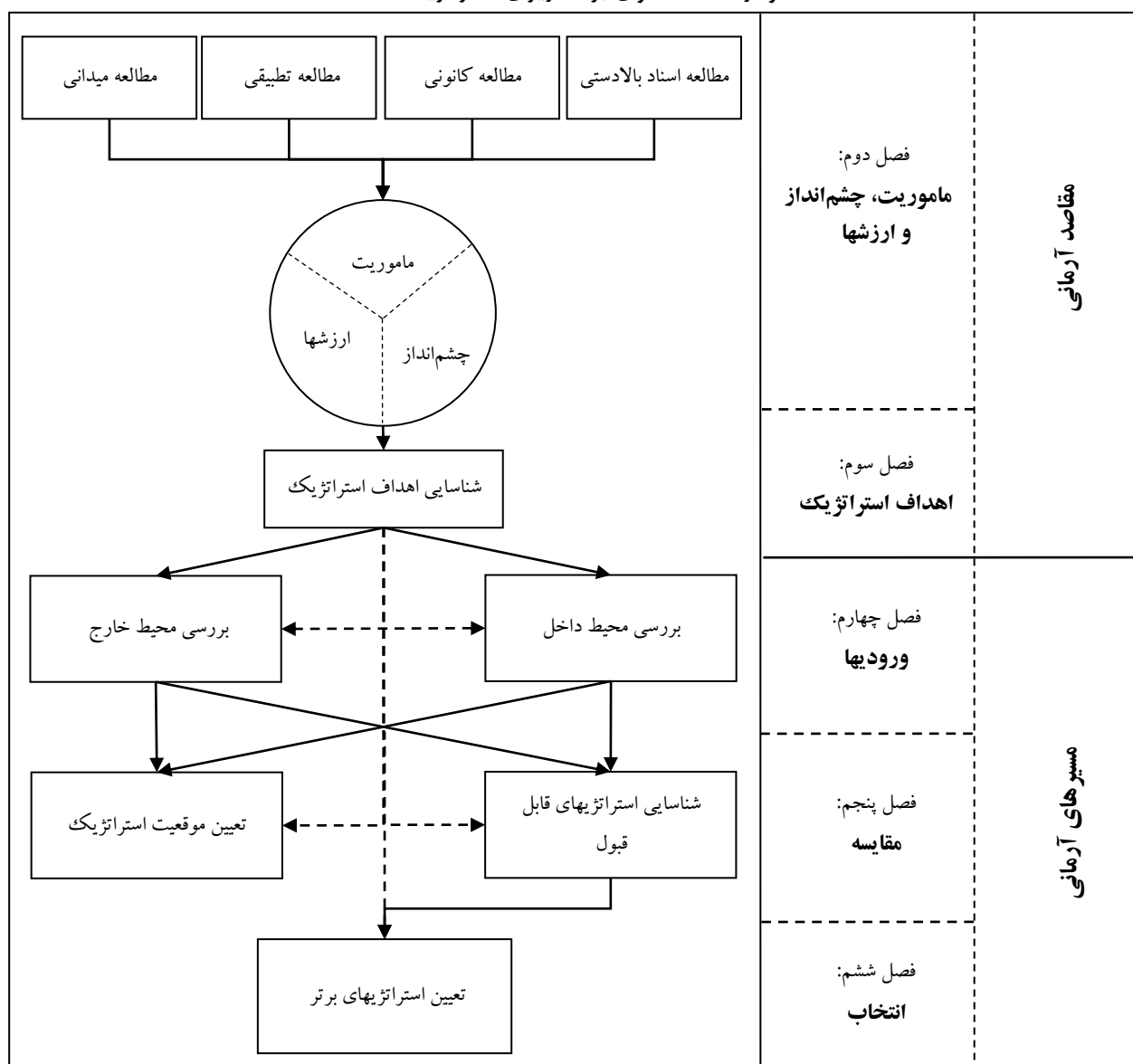


بر اساس الگوی عمومی مدیریت، مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن برنامه‌ریزی استراتژیک صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده‌سازی استراتژیها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه می‌گردد. به بیان ساده‌تر مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است که در مرحله نخست برنامه استراتژیک تدوین شده (برنامه‌ریزی استراتژیک)، در مرحله دوم زمینه لازم برای اجرای استراتژیها آماده شده (اجرای استراتژیک) و در مرحله سوم صحت و اعتبار برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک کنترل می‌شود.

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک

در برنامه‌ریزی استراتژیک مقاصد و مسیرهای آرمانی تعیین می‌شوند. مقاصد آرمانی شامل شناسایی مأموریت، چشم‌انداز و ارزشها است و همچنین اهداف استراتژیک است. این مقاصد با توجه به چهار مطالعه تعیین می‌شوند. در کنار مقاصد آرمانی، مسیرهایی هم در راستای آنها باید شناسایی شود. این مسیرها بر پایه مطالعه محیط داخلی و خارجی و مقایسه بین آنها تعیین می‌شوند. نمودار ۱-۷ الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد.

نمودار ۱-۷- الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک



فصلهای کتاب بر اساس گامهایی است که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک انجام شود. در فصل دوم نحوه تعیین بیانیه‌ها معرفی می‌شود. در فصل سوم، تبدیل بیانیه‌ها به اهداف استراتژیک ارائه خواهد شد. در فصل چهارم تجزیه و تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی ارائه شده و در فصل پنجم شناسایی استراتژیهای قابل قبول و تعیین موقعیت استراتژیک صورت می‌گیرد و در نهایت در فصل ششم، استراتژیهای برتر معرفی شده و اولویت‌بندی می‌شود.

فصل دوم: ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها

مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسیهایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی (ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها) ضروری هستند و عبارتند از مطالعات اسناد بالادست، تطبیقی، میدانی و کانونی.

در مطالعه اسناد بالادست، انتظار نهادهای بالادستی مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سوال انجام می‌شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از سازمان چیست؟ نهادهای بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته‌های آنها حرکت کرد. در وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی این خواسته‌ها در قالب قانون تاسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت و آیین‌نامه‌های وجود دارند. در شرکتهای خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه‌های و مصوبات شرکت مادری مواجه می‌شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت، انتظارات و الزامات بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با سازمان یا شرکت شناسایی و بررسی می‌شود. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آنها مراجعه نمود عبارتند از:

- سند چشم‌انداز کشور

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

- قوانین تاسیس وزارتخانه‌ها، سازمانها و شرکتهای دولتی

- قانون برنامه پنجم سازندگی کشور

- سیاستهای ابلاغی از طرف قوای سه‌گانه و نهادها

- سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان یا شرکت شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم مرتبط هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شود.

در مطالعه میدانی، وجود سازمان از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می‌شود. این مطالعه در جواب به این سوال انجام می‌شود که وجود سازمان از نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟ در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با در نظر گرفتن وضعیت بخشهایی که سازمان در آنها فعالیت می‌کند، نیاز کشور به خدمات و محصولات آن مشخص می‌شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی وجود سازمان را در تامین خدمات مورد نیاز آنها تبیین می‌کند. معمولاً سازمانها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می‌پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد در سالهای گذشته با تاکید بر سالهای اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می‌کند.

در مطالعه تطبیقی به بررسی تجربه سازمانهای مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می‌شود. این مطالعه در جواب به این سوال انجام می‌شود که تجربه سایر سازمانها در زمینه‌های مشابه با فعالیت سازمان چیست؟ در این مطالعه ماموریت و چشم‌انداز سایر سازمانهای مشابه داخلی و یا بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه‌ریزی در سایر سازمانها استفاده می‌شود. معیار واحد یا جهانشمولی برای تعیین ترکیب مناسب از سازمانهای مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب سازمانهای مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمانهای مشابه داخل کشور، نمونه‌هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه یا عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

پس از انجام سه مطالعه فوق، اکنون می‌توان از نتایج آنها برای انجام مطالعه کانونی استفاده کرد. این مطالعه در جواب به این سوال انجام می‌شود که نظر مدیران و دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی سازمان در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج سه مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادست، میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران

ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای ماموریت مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران اخذ می‌شود.

ماهیت بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

ماموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان و بیان‌گر هویت سازمان است. هر سازمان یک ماموریت دارد، چه این ماموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. ماموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است.

ماموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در عرض چند روز تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر ماموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. ماموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و ... باشد.

اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را پیش‌روی فعالیت‌های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه ماموریت سازمان را تهیه کرده‌ایم. بنابراین بیانیه ماموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز^۲ سازمان نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در ماموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». چشم‌انداز «بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه ماموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سر و کار دارد. در واقع ماموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق ماموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۳ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقصد سازمان می‌باشد. یک سازمان در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سوال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند. ارزش‌ها را می‌توان بر اساس ارزش‌های سازمانی، حرفه‌ای، اخلاقی و مذهبی شناسایی نمود.

اجزای بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مقصد سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌پندارند که مفاد مقصد سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات چهار گانه می‌بایست در ارتباط هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع‌بندی این عبارات بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان تدوین گردد.

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت یا کشور):** نقش سازمان در توسعه صنعت یا بخشی که در آن فعالیت می‌کند چیست؟ وجود سازمان چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می‌کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان باید نقش خود را در کشور به خوبی تعریف کند.

^۱ Mission

^۲ Vision

^۳ Values

۲. **محصولات (کالاها یا خدمات):** مهمترین قسمت مقصد سازمان در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعاليتها چیست. بنابراین باید عنوان شود که محصولات^۱ (کالاها و خدمات) عمده چه محصولاتی هستند؟
۳. **مشتری:** باید مشخص شود که مشتریان^۲ شرکت چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که شرکت یا سازمان ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی مشتریان چه کسانی هستند). برخی از سازمانها ممکن است مشتری نداشته باشند و مفهوم ارباب‌رجوع یا ذی‌نفعان برای آنها تعریف بهتری داشته باشد.
۴. **بازار:** علاوه بر اینکه مقصد سازمان، کالاها و خدمات و مشتریان را معین می‌کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می‌کند یا می‌خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که در کجا رقابت انجام می‌شود؟ شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه ماموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.
۵. **تکنولوژی:** سازمان باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، رقبا، مشتریان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای تولید کالا و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند. در این فرایند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم کالاها و خدماتی با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازارهای جهانی ارائه کند و هم نیازهای مشتریان به شکلی بهتر از رقبا برآورده شود. همچنین سازمان باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه ماموریت عنوان کند چرا که از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود. حداقل اثر آن بر مشتریان جنبه تبلیغاتی بهره‌گیری از تکنولوژی مدرن می‌باشد.
۶. **توجه به بقاء، رشد و سودآوری:** هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیش افتادن از رقبا باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به سودآوری^۳ بیانجامد تا بقاء و رشد شرکت را عملی کند. بنابراین در بیانیه ماموریت یا چشم انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقصد سازمان باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخصهای رشد و بقاء خود می‌خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگیهای درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص گردد.
۷. **ارزشها:** در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزشها، آرمانها و اولویتهای اخلاقی اصلی بیان می‌شود. با توجه به اهمیت فلسفه شرکت در هدایت آن باید در بیانیه ارزشها گنجانده شود.
۸. **شایستگی متمایز:** معمولاً سازمانها تلاش می‌کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای اینکار باید به قابلیت ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز^۴ می‌باشد؟ این قابلیت نیز همانند تکنولوژی مدرن می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر مشتریان و سرمایه‌گذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تاکید قرار می‌دهد که فقط خود شرکت دارد و رقبای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

^۱ Products

^۲ Customers

^۳ Profitability

^۴. Distinctive Competency

۹. **توجه به تصور مردم:** تصویر ذهنی عمومی از سازمانها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود. بنابراین سازمان همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که سازمان در خصوص مسایل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. **توجه به کارکنان:** امروزه کارکنان بخاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله مهمترین منابع بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند. بنابراین سازمانها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند. این امر تاثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مساله حتی می‌تواند بر روی مشتریان، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۱۱. **چشم‌انداز:** سرانجام، آخرین جزء مقصد آرمانی، تعیین چشم‌انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمانهای مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه که در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط بهم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه ماموریت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمان به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مقبولیت آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه‌های سازمان به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین ماموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقصد سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آنها را بخوانند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان ماموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آنها را اصلاح می‌نمایند، مطالب اضافی را حذف می‌کنند و هر کجا لازم است مطلبی اضافه می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تایید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تایید قرار داده‌اند، سازمان می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آنها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان همکاری لازم را خواهند نمود. بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره ماموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن ماموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه ماموریت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به بهترین شکل ممکن آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. حتی برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مفهوم ماموریت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگهای مناسبی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانسهایی در ارتباط با مقصد سازمان می‌کنند.

مراحل تدوین ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

سه رکن در تدوین برنامه استراتژیک درگیر هستند. که عبارتند از:

- **دبیرخانه طرح:** که مطالعات پشتیبان را انجام داده و در هماهنگی‌های اداری را انجام می‌دهد. معمولاً واحد برنامه‌ریزی مسئول این کار است.
- **کارگروه کارشناسی:** کارگروهی مشتمل از اعضای است که معمولاً توان کارشناسی و تحلیل بالایی هستند و در مورد سازمان از دید تخصصی برخوردار هستند. این کارگروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان است. مدیران و کارشناسان و صاحب‌نظران را می‌توان در این کارگروه سازماندهی کرد.
- **کمیته استراتژیک:** معمولاً از مدیران ارشد هستند که دارای اختیار تصمیم‌گیری در زمینه موضوعات استراتژیک سازمان هستند. نتایج حاصل از کارگروه کارشناسی در این کمیته تصویب شده و لازم‌الاجرا خواهد بود.

مراحل تدوین مقاصد آرمانی عبارتند از:

مرحله ۱: در این مرحله، دبیرخانه برنامه‌ریزی استراتژیک سه مطالعه را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ ۱-۲ وارد می‌شود. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی است که به آنها در تجزیه و تحلیل کمک می‌کند.

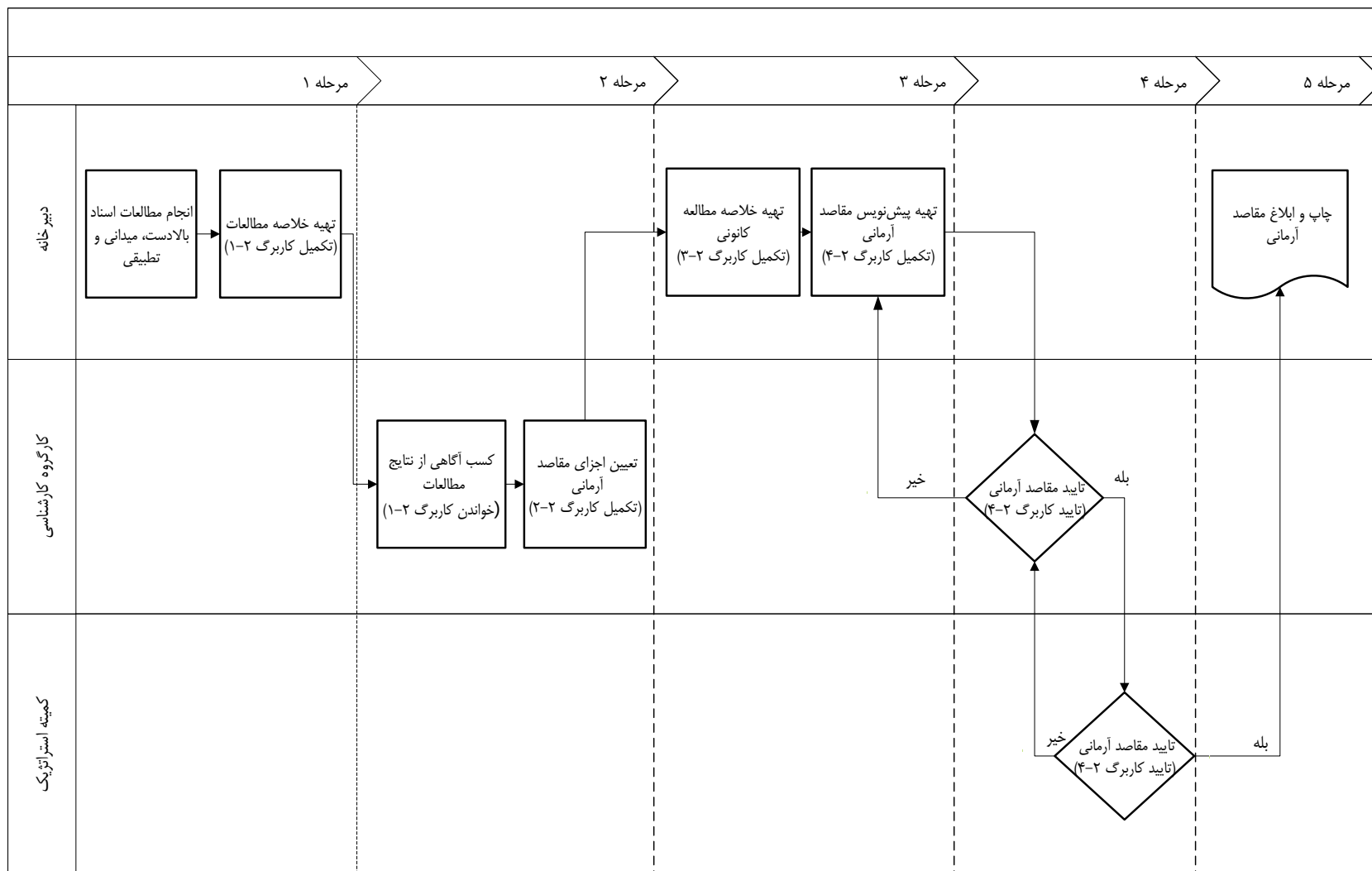
مرحله ۲: کارگروه کارشناسی نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ ۱-۲ مشاهده کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ ۲-۲ استفاده می‌کند. در اینجا با تشکیل جلساتی در مورد اجزای مقاصد آرمانی، نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه ثبت می‌شود.

مرحله ۳: پس از اینکه کارگروه کارشناسی در مورد اجزای مقاصد آرمانی به نتیجه رسید، در اینصورت می‌توان کاربرگ ۲-۳ را که حاصل جمع‌بندی نتایج مطالعه قانونی است را تکمیل کرد. پس از این کار، با تلفیق این نتایج مقاصد آرمانی در کاربرگ ۲-۴ نوشته می‌شود.

مرحله ۴: بیانیه‌های نوشته شده در مرحله ۳، تنها نظر دبیرخانه از جمع‌بندی مطالعه قانونی است و باید مورد تایید کارگروه کارشناسی قرار گیرد. بنابراین، نتایج کاربرگ ۲-۴ به آنها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل می‌شود. در صورت تایید این بیانیه‌ها به کمیته استراتژیک ارائه می‌شود. این کمیته هم به بررسی بیانیه‌ها پرداخته و آنها را تصویب می‌کند.

مرحله ۵: پس از تایید مقاصد آرمانی در کمیته استراتژیک، اکنون دبیرخانه می‌تواند آنها را از نظر ویرایش املائی و انشایی اصلاح کرده و چاپ کند. اطلاع‌رسانی و نشر گسترده آن در داخل سازمان آخرین فعالیت در این مرحله است.

نمودار ۱-۲- مراحل تدوین ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها



کاربرگهای تدوین ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها

کاربرگ ۱-۲- تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادست، میدانی، تطبیقی و کانونی

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادست، میدانی و تطبیقی نوشته شده و در اختیار اعضای کارگروه قرار می‌گیرد. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می‌شود و قرار نیست که آنها در مورد آن نظر داده و آن را تکمیل کنند. در عوض از آنها خواسته می‌شود که یافته‌های سه مطالعه را خوانده و از آن برای تکمیل کاربرگ بعدی استفاده کنند.

اجزای مقاصد آرمانی	مطالعه اسناد بالادست	مطالعه میدانی	مطالعه تطبیقی
۱. نقش در توسعه			
۲. محصولات (کالاها و خدمات)			
۳. ذی‌نفعان			
۴. قلمروی جغرافیایی و تخصصی			
۵. رشد، رقا و سودآوری			
۶. ویژگی ممتاز			
۷. تکنولوژی			
۸. ارزشها			
۹. مسئولیت اجتماعی			
۱۰. دیدگاه نسبت به کارکنان			
۱۱. چشم‌انداز			

کاربرگ ۲-۲- تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزشها
 با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سوال جواب داده و جمع‌بندی
 آن را در کادر مربوطه بنویسید.

۱. نقش سازمان در توسعه بخشی که در آن فعالیت می‌کند یا توسعه کشور چیست؟
۲. این سازمان چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟
۳. مشتریان، ارباب‌رجوعان و یا خدمت‌گیرندگان چه کسانی هستند؟
۴. قلمروی تخصصی یا جغرافیایی سازمان چیست. به عبارت دیگر سازمان در چه حوزه‌های تخصصی و بازارها در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟
۵. این سازمان برای انجام فعالیتهای خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟
۶. ارزشهای بنیادی سازمان کدام است؟

۷. سازمان از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به سازمانهای مشابه خود برخوردار است؟
۸. سازمان چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟
۹. سازمان تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟
۱۰. سازمان تا چه اندازه به بقاء، رشد و سودآوری توجه دارد؟ مهمترین شاخصها در این زمینه کدامند؟
۱۱. می‌خواهید سازمان در آینده به چه جایگاهی دست یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌کنید؟

کاربرگ ۲-۳- جمع‌بندی مطالعه کانونی در مورد اجزای ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها
 با استفاده از پاسخ سوالات کاربرگ ۲-۲ روبروی هر یک از موارد زیر، دیدگاه سازمان را در یک یا حداکثر دو جمله کوتاه
 جمع‌بندی کنید.

اجزای مقاصد آرمانی

پیشنهاد گروه	اجزای مقاصد آرمانی
	۱. نقش در توسعه
	۲. محصولات (کالاها و خدمات)
	۳. ذی‌نفعان
	۴. قلمروی جغرافیایی و تخصصی
	۵. رشد، رقابت و سودآوری
	۶. ویژگی ممتاز
	۷. تکنولوژی
	۸. ارزشها
	۹. مسئولیت اجتماعی
	۱۰. دیدگاه نسبت به کارکنان
	۱۱. چشم‌انداز

کاربرگ ۲ -۴- کاربرگ بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها

پس از شناسایی و تدوین اجزای بیانیه ماموریت و چشم‌انداز، اکنون با ترکیب عبارتهای به دست آمده در کاربرگ ب.م.۲ بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمان به صورت منسجم و با کلمات مناسب نوشته می‌شود.

بیانیه ماموریت

چشم‌انداز

ارزشها

فصل سوم: اهداف استراتژیک

ماهیت اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک^۱، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف بطور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند. بنابراین اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط است. اهداف در صورتیکه به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌ها را مشخص نموده و موجب هم‌افزایی می‌شوند. به ارزیابی کمک کرده و اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. اهداف باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بپندارند. بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شود تا موثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و بشدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود. بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قطع از اعداد استفاده شود ولی لازم است تا شاخصه‌هایی برای تعیین مقدار آنها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (بطور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (بطور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا بکنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی بسوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم^۷:** کارکنان سازمان تا زمانیکه مقصدی را نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیت را انجام دهند. بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی^۸:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیر واقعی و غیر قابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت موثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد. بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^۹:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرایندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون شوند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک

^۱ Strategic Objectives

^۲ - Acceptable

^۳ - Flexible

^۴ Measurable

^۵ Motivator

^۶ Suitable

^۷ Understandable

^۸ Achievable

^۹ Consistent with other Objectives

راستا و آن هم موفقیت سازمان باشند. بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

زمینه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند اهداف خود را در قالب آنها تعیین کنند، عبارتند از :

- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
- بکارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- بقا (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره‌وری و منابع فیزیکی.

مراحل تعیین اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک به طور مستقیم از بیانیه‌های ماموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به ازای هریک از عبارات ماموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به ماموریت عملی خواهد بود. به طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک به دست می‌آیند. این نکته دارای اهمیت است که اهداف استراتژیک جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است. در ادامه مراحل تدوین اهداف استراتژیک توضیح داده خواهد شد.

مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، دبیرخانه برنامه‌ریزی استراتژیک، کاربرگ ۱-۳ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه کارشناسی و یا مطالعه مستندات و گزارشات سازمان تکمیل می‌کند. این کاربرگ به عنوان پیش‌نویس اهداف استراتژیک به کارگروه کارشناسی ارائه می‌شود.

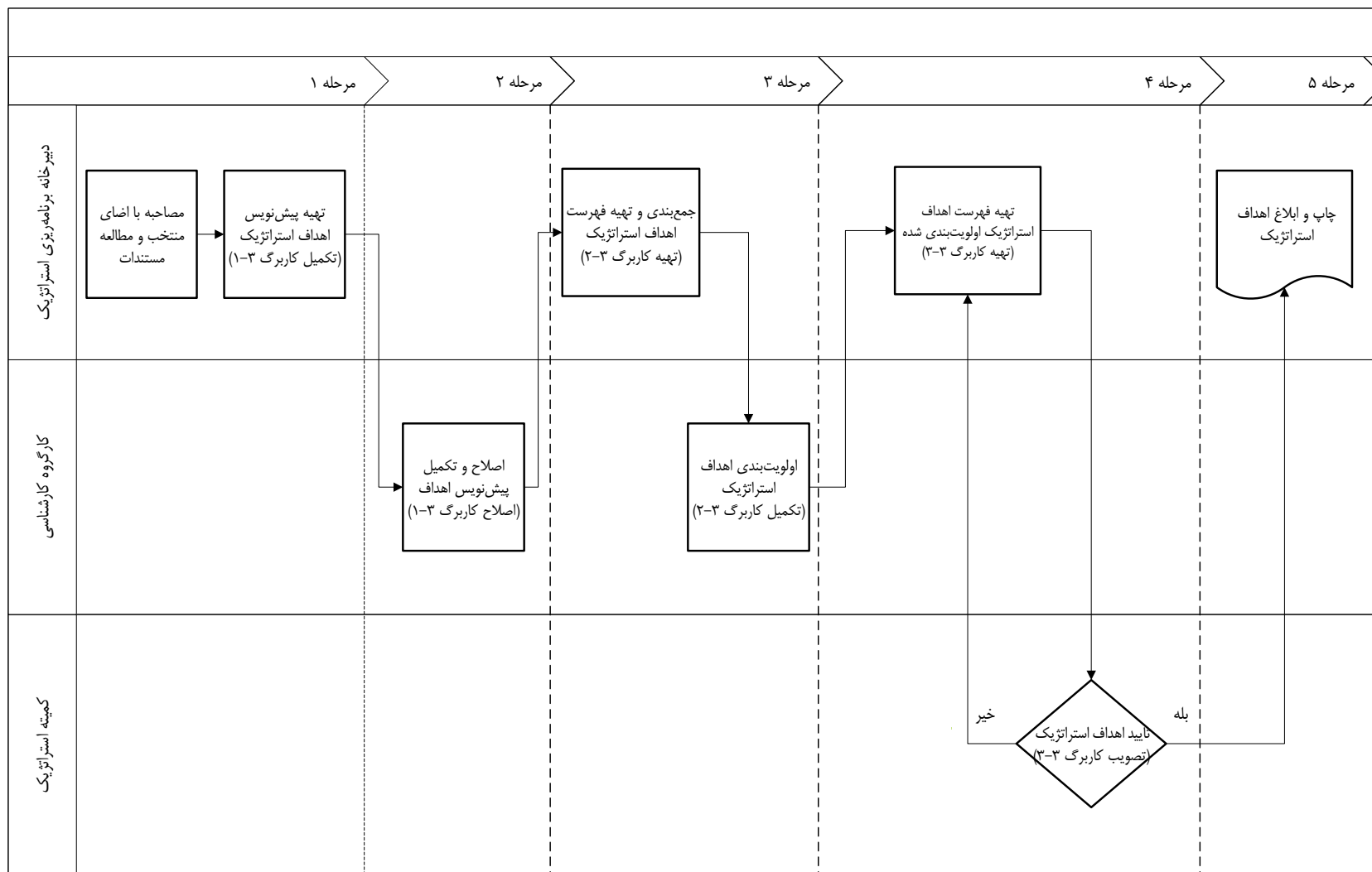
مرحله دوم: اعضای کارگروه کارشناسی در مورد پیش‌نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آنها را اصلاح می‌کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می‌شود.

مرحله سوم: دبیرخانه برنامه‌ریزی استراتژیک، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آنها را جمع‌بندی می‌کند. فهرست به دست آمده در کاربرگ ۲-۳ وارد می‌شود. این کاربرگ به عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی‌های تئوریک است. این کاربرگ توسط کارگروه کارشناسی تکمیل می‌شود.

مرحله چهارم: نتایج کاربرگ تجزیه و تحلیل شده و اولویت اهداف مشخص می‌شود. این فهرست در کاربرگ ۳-۳ وارد شده و برای تصویب به کمیته استراتژیک فرستاده می‌شود.

مرحله پنجم: پس از اصلاح و تایید اهداف استراتژیک، می‌توان آنها را منتشر کرده و به اطلاع کارکنان رساند. در ادامه مراحل شناسایی اهداف استراتژیک ارائه شده است.

نمودار ۳-۱- مراحل تدوین اهداف استراتژیک



کاربرگهای تدوین اهداف استراتژیک

کاربرگ ۳-۱-شناسایی اهداف استراتژیک

با توجه به این که اهداف استراتژیک بر اساس بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها تعیین می‌شوند، برای آنها ابتداء زمینه‌ای را تعریف کرده و برای هر زمینه یک شاخص بنویسید. جهت‌گیری سازمان در مورد آن شاخص هدف استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

مرجع	زمینه	شاخص	هدف استراتژیک
بیانیه ماموریت			
چشم انداز			
ارزشها			

کاربرگ ۲-۲- اولویت‌بندی اهداف استراتژیک

فهرست اهداف استراتژیک شناسایی شده در کاربرگ ۱-۲ را در ستون مربوطه وارد کرده و بر اساس معیارهایی که در روبروی آنها وجود دارد، با در نظر گرفتن شرایط سازمان، به آنها امتیازی از ۰ تا ۱۰۰ اختصاص دهید.

جمع امتیازها	معیار ارزیابی (امتیاز: ۰-۱۰۰)								جدول ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف	اهداف استراتژیک
	همان‌نگ با سایر اهداف	دست یافتنی	قابل فهم	مناسب	برآیند آینده	قابل اندازه‌گیری	انعطاف پذیر	قابل قبول		
									هدف ۱.	
									هدف ۲.	
									هدف ۳.	
									هدف ۴.	
									هدف ۵.	
									هدف ۶.	
									هدف ۷.	
									هدف ۸.	
									هدف ۹.	
									هدف ۱۰.	
									...	

کاربرگ ۳-۲- فهرست اهداف استراتژیک اولویت بندی شده

با محاسبه امتیاز اهداف استراتژیک و رتبه بندی آنها بر اساس این امتیاز، اهداف استراتژیک را به ترتیب اهمیت در کاربرگ ۳-۲ وارد کنید.

عنوان هدف استراتژیک	اولویت	امتیاز
هدف ۱.	۱	
هدف ۲.	۲	
هدف ۳.	۳	
هدف ۴.	۴	
هدف ۵.	۵	
هدف ۶.	۶	
هدف ۷.	۷	
هدف ۸.	۸	
هدف ۹.	۹	
هدف ۱۰.	۱۰	
...		

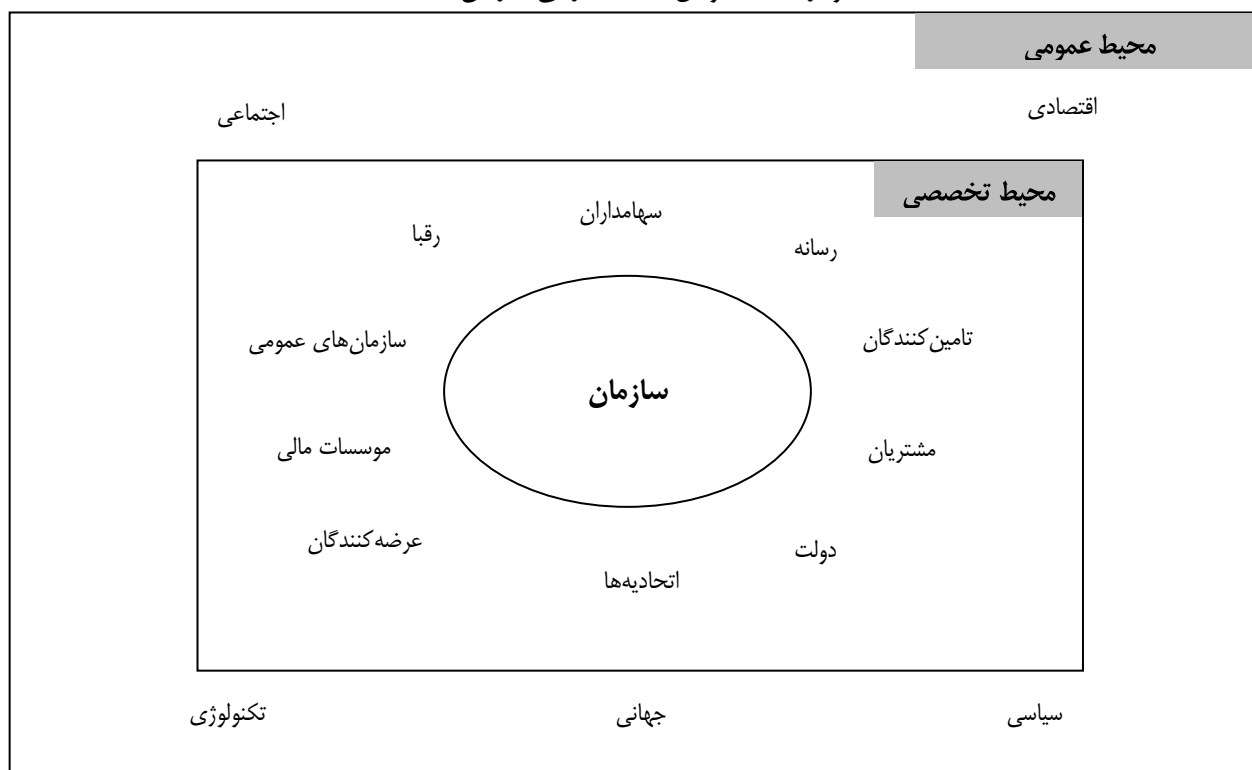
فصل چهارم: ورودیها

ماهیت بررسی عوامل خارجی

سازمان‌ها و کسب و کارها در محیط خارجی گسترده‌ای فعالیت می‌کنند که جنبه‌های آن باید تحلیل، درک و تفسیر شوند. محیط خارجی، شامل عواملی است که بر عملکرد سازمان تاثیر دارند اما تحت کنترل نیستند به عنوان مثال تورم از این دسته عوامل است. این عوامل بر فعالیتهای سازمان تاثیر دارند، اما سازمان نمی‌تواند از طریق تصمیم‌گیریهای خود، این عوامل را تغییر داده و روند آنها را کنترل کند. عوامل محیطی بررسی و ارزیابی شده و در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. همچنین بررسی محیطی ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین بقاء بهره می‌برد و تحقیقات نشان داده است که بین بررسی محیطی و سود سازمان رابطه مستقیمی وجود دارد. در بررسی عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

محیط خارجی سازمان به دو محیط عمومی^۱ و تخصصی^۲ تقسیم می‌شود. محیط عمومی، شامل عواملی است که تاثیر آنها بر فعالیتهای سازمان به صورت غیرمستقیم است. محیط تخصصی، شامل آن دسته از عوامل است که بطور مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند. این عوامل معمولاً برخاسته از گروه‌ها یا ذینفعانی است که به طور مستقیم با سازمان ارتباط دارند. این گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از دولت، تامین‌کنندگان، رقبا، خدمت‌گیرندگان. محیط تخصصی سازمان را می‌توان همان گستره‌ای دانست که سازمان در آن فعالیت می‌کند. اجزای محیط خارجی سازمان را به شکل نمودار ۱-۴ می‌توان مشاهده کرد.

نمودار ۱-۴ - عوامل محیط خارجی سازمان



^۱ -General Environment

^۲ Task Environment

عوامل محیط عمومی

معمولاً در بررسی محیط خارجی از تجزیه و تحلیل پست^۱ (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی) استفاده می‌شود. این عوامل به صورت مجموعه‌ای کامل، مرتبط با هم در نظر گرفته می‌شوند که به دلیل سرعت تغییرات و تاثیراتی که بر بازار کسب و کار جهانی دارند، اهمیت زیادی دارند. پایش دقیق این عوامل منجر به فرصت‌های عمده کسب و کار یا تعیین تهدیدات بالقوه می‌شود.

عوامل اقتصادی: عوامل اقتصادی بیشتر به تشریح مشخصه‌های اقتصادی می‌پردازند. در این دسته از عوامل بیشتر به مسایلی که جامعه چگونه کالاها و خدمات مختلف را تولید، توزیع و استفاده می‌کند، پرداخته می‌شود، از اینرو باید روندهای اقتصادی در بخش‌هایی که بر صنعت مورد نظر اثر می‌گذارد درک شود. به صورت تجربی، مهمترین عوامل اقتصادی عبارتند از: نرخ بهره، نرخ تورم، کسری بودجه دولت، نرخ رشد تولید ناخالص ملی، نرخ رشد صنعت، نرخ تبادل ارز، میزان صادرات و واردات، سیاستهای پولی و مالی دولت، سیاستهای سازمانهای اوپک نفتی و گازی، متوسط دستمزد، هزینه انرژی، درآمد سرانه.

عوامل اجتماعی: این عوامل، باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند در بر می‌گیرد که این موارد خود از شرایط فرهنگی، جمعیت‌شناختی، مذهبی، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرند. همچنانکه نگرش اجتماعی تغییر می‌کند، تقاضا برای انواع تازه‌ای از لباس، کتاب، فعالیت‌های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید. از اینرو یک سازمان باید اثرات بالقوه نیروهای اجتماعی را تشخیص داده و همچنین باید روابط و حسن شهرت را در سطح وسیعی از جامعه بدست آورد. مهمترین عوامل اجتماعی عبارتند از: رشد جمعیت، روند مهاجرت، نگرش جامعه، روند اشتغال، سبک زندگی، سطح تحصیلات، سطح رفاه عمومی، الگوی مصرف انرژی، در دسترس بودن متخصصین، الگوهای خرید مشتریان.

عوامل سیاسی: ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهمترین ملاحظه در صورت‌بندی استراتژی شرکت به شمار رفته و ملاحظات سیاسی، عوامل قانونی یا دولتی که مؤسسه باید یا می‌خواهد در قالب آن به عملیات مبادرت ورزد را شامل می‌شود. دولتها و نهادهای دولتی در زمره مراجع اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می‌نمایند، مقرراتی را حذف می‌کنند، بارانه پرداخت می‌نمایند، کارفرما یا مشتری شرکت‌های دیگر هستند. نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده‌ترین تعیین‌کننده‌های موفقیت سازمانی بشمار می‌روند. فهرست عوامل مهم سیاسی-قانونی عبارتند از: مقررات دولتی و مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، قوانین خاص محلی، میزان بودجه دولت، قوانین حمایت‌کننده از محیط زیست، مقررات تجارت خارجی، میزان بارانه‌های دولت، رابطه با اروپا، روسیه، اعراب و سایر کشورها، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، قوانین ضد انحصاری، قوانین استخدامی.

عوامل تکنولوژیکی: تغییرات در بخش تکنولوژیک می‌توانند اثر بسیار بزرگی بر صنایع مختلف داشته باشد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می‌شوند. عوامل تکنولوژیک نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشند که شرکت‌ها به‌نگام تدوین استراتژی‌ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت‌های فن‌آوری می‌توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، تامین‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، رقبای مشتریان، فرایندهای تولید و روشهای بازاریابی اثرات شدید بگذارند. پیشرفت‌های فنی می‌توانند مزیت‌های رقابتی^۲ جدیدی بوجود آورند که چه بسا از مزیت‌های رقابتی کنونی قدرتمندتر باشند. تقریباً در هر تصمیمی که اتخاذ می‌شود مسایل مربوط به فن‌آوری مطرح است. لذا باید فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از فن‌آوریهای جدید، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی که این عوامل بر استراتژی‌های مهم سازمان دارند مورد ارزیابی قرار گیرد. برخی از عوامل تکنولوژیکی عبارتند از: تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، خودکارسازی، دسترسی به تکنولوژیهای روز، بودجه دولت برای تحقیق و توسعه، دسترسی به دانش فنی نوین.

^۱ Political, Economic, Social and Technological (PEST)

^۲ - Competitive Advantage

عوامل جهانی: امروزه سازمانها با روند فزاینده‌ای عملیات و بازار خود را به فراتر از مرزهای کشور اصلی خود گسترش می‌دهند. جهانی شدن، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگتر و پهنه وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام، نیروی کار، مدیران ماهر و متخصصان فنی را فراهم می‌کند. با این حال این موارد ممکن است شامل ریسکهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز باشند. از عوامل مهم جهانی می‌توان به نرخ تبدیل ارز، افزایش تجارت جهانی، ظهور قدرتهای اقتصادی جدید مانند هند و چین، موافقتنامه‌های تجاری بین بلوکهای منطقه‌ای نفتا و اتحادیه اروپا، سازمان تجارت جهانی و غیره اشاره کرد. تأثیرات این عوامل بر سازمانها نیز باید در قالب محیط عمومی بررسی شوند تا سازمانها استراتژی‌های خود را بر اساس تأثیرات عوامل در قالب محیط عمومی تدوین نمایند. در بیشتر مواقع عوامل جهانی در گروه سایر عوامل مانند عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گنجانده می‌شوند. برخی از عوامل جهانی عبارتند از: روند تجارت در جهان و منطقه، گرایش و ترجیحات در بازارهای مصرف در کشورهای هدف، امکان دسترسی به بازارهای هدف، حمایت‌های دولت از توسعه صادرات.

محیط تخصصی

محیط تخصصی^۱ شامل گروه‌های ذینفعی است که سازمان با آنها بطور منظم در حال ارتباط متقابل می‌باشد. این گروه‌ها شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا، آژانسهای دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروههای فعال اتحادیه‌ها و واسطه‌های ملی در سطح داخلی و بین‌المللی است. این محیط، عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در بر می‌گیرد که بسیاری از چالش‌های فرا راه سازمان در جذب و بدست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شوند. علاوه بر موارد اشاره شده نمونه‌هایی از این عوامل عبارتند از: موضع رقابتی مؤسسه، شهرت در میان تأمین‌کنندگان و بستانکاران و بازار کار دسترس. این محیط از این بابت با محیط کلان متفاوت است که بیشتر سازمان را متأثر می‌سازد و نیز در کوتاه مدت بر سازمان تأثیر می‌گذارد. معمولاً برای بررسی اثرات (فرصت‌ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی چارچوبی به نام پنج نیروی رقابتی توسط مایکل پورتر می‌شود که در ادامه توضیح داده می‌شود.

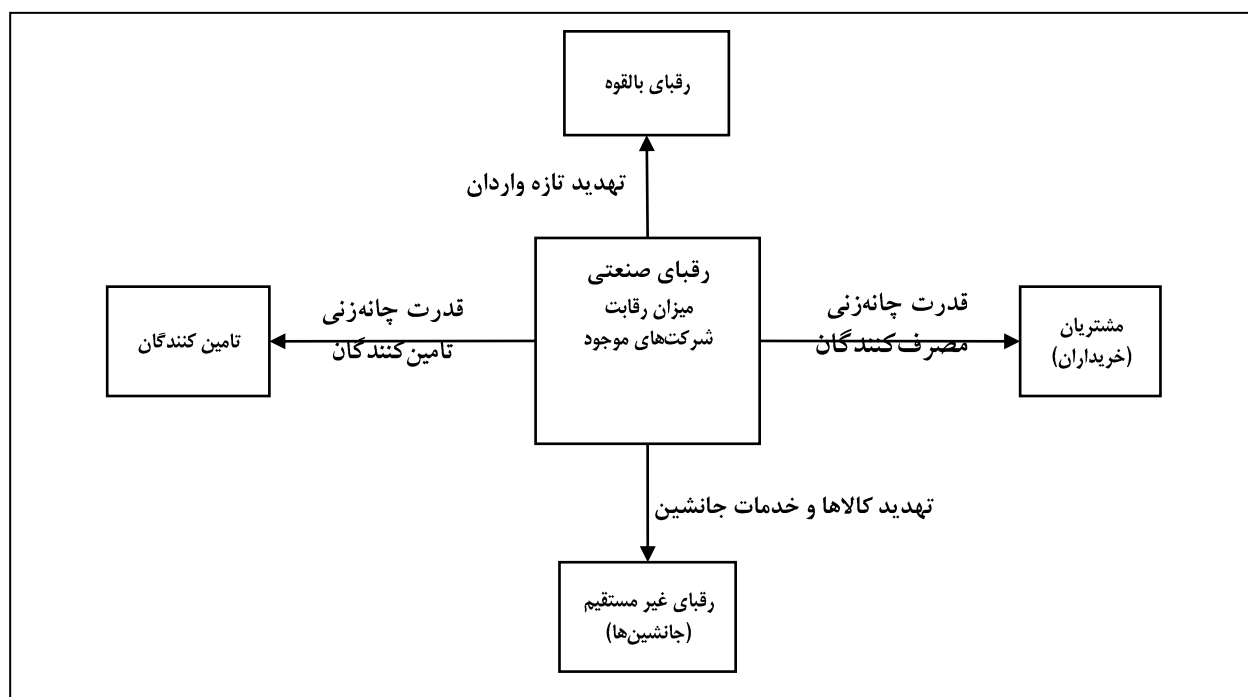
مشتریان: اگر شرایط زیر موجود باشد، مشتری‌ها از نیروی قدرتمندی در رقابت صنعتی (چانه‌زنی) برخوردار می‌شوند:

- تعداد مشتریان محدود باشد. در این مورد از دست دادن یک مشتری تأثیر بسزایی بر روی صنعت می‌گذارد.
- مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند.
- مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت بدست آورند.
- مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه‌های تغییر فروشندگان بسیار پایین باشد.
- محصول استاندارد و تعداد عرضه‌کنندگان زیاد باشد.

البته علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بی‌شماری را می‌توان برشمرد، اما در هر حال منظور، وضعیت یا موقعیتی است که بنا به هر دلیلی، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار باشد. بطور کلی، این نیروها قدرت مذاکره مشتری را معین می‌کنند. بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می‌دهند، تخفیف داد چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند.

نمودار ۴-۲- عوامل محیط تخصصی

^۱-Task Environment



تامین کنندگان: تامین کننده لوازم و قطعات یدکی و مواد، بازارهای کارگری و سرمایه‌گذاری که شرکتها، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می‌گیرند جزیی از تامین کنندگان صنعتی به شمار می‌روند. تامین کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت‌ها می‌توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند. همچنین آنها می‌توانند با تهدید کردن به افزایش قیمت‌ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. بطور کلی قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان در موارد زیر بیشتر است :

- هنگامی که تعداد تامین کنندگان محدود باشد.
- تعداد مشابه‌های جنس و یا خدمات محدود باشد.
- تامین کنندگان به به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.
- تامین کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید، به خدمات و محصولات‌شان نیازمند هستند.
- تامین کنندگان بصورتی عمل کنند که تعویض و جانشین کردن تامین کننده برای شرکت‌های خریدار دشوار باشد.

همانند شرایط مربوط به قدرت زیاد مشتریان در قبال فروشندگان، علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بسیاری را برای قدرت زیاد تامین کنندگان در برابر شرکت‌های خریدار می‌توان نام برد. در اینجا هم منظور وجود شرایطی است که بنا به هر دلیلی، عرضه کننده در قبال شرکت‌های خریدار از قدرت بالایی برخوردار باشد. به هر صورت، ترکیب موارد فوق با یکدیگر قدرت بالای عرضه کنندگان را نشان می‌دهند.

رقبای موجود: در اکثر صنایع، حرکت رقابتی یک شرکت‌ها بر روی هم اثرگذار می‌باشد. در بسیاری از صنایع رقابت چنان بالاست که باعث کم شدن سود می‌شود. از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌شوند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- رشد آهسته صنعتی : در صورتیکه رشد صنعت کند باشد، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.

- بالا بودن هزینه‌های ثابت : بدین معنی است که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.
- فقدان تنوع محصولات : این باعث می‌گردد که فشار زیادی بر روی قیمت‌ها وجود داشته باشد و در بیشتر موارد باعث کاهش دادن قیمت‌ها شود.
- بالا بودن تعداد رقیبان : یعنی اینکه سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود.
- بالا بودن موانع برای خروج : بدین معنی است که شرکت‌هایی که مایل به ترک این صنعت هستند، ممکن است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند. برای همین آنها مجبور هستند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.

جدول ۴-۱- پرسش‌های کلیدی درباره رقبا (نیروهای رقابتی)

- ۱- نقاط قوت اصلی شرکت‌های رقیب کدام‌اند؟
- ۲- نقاط ضعف اصلی شرکت‌های رقیب کدام‌اند؟
- ۳- شرکت‌های رقیب دارای چه هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌هایی می‌باشند؟
- ۴- بیشتر شرکت‌های رقیب در برابر رویدادهای جاری که در زیر می‌آیند، چگونه واکنش نشان می‌دهند: متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فن‌آوری و رقابتی که بر صنعت ما اثر می‌گذارد؟
- ۵- شرکت‌های رقیب اصلی در برابر استراتژی‌های گوناگونی که شرکت ما به اجرا درمی‌آورد، تا چه اندازه آسیب‌پذیرند؟
- ۶- استراتژی‌های شرکت ما در برابر ضد حمله‌های شرکت‌های رقیب تا چه اندازه آسیب‌پذیر می‌باشند؟
- ۷- پایگاه محصولات و خدماتی که ما ارائه می‌کنیم (در بازار) نسبت به شرکت‌های رقیب، چگونه است؟
- ۸- چه تعداد شرکت جدید به این صنعت وارد می‌شوند و چه تعداد شرکت‌های قدیمی از این صنعت خارج خواهند شد؟
- ۹- چه عوامل اصلی موجب شده است که ما در صنعت مزبور دارای یک چنین موضوع یا پایگاه رقابتی باشیم؟
- ۱۰- ظرف چند سال گذشته، رتبه شرکت‌های رقیب (از نظر میزان فروش و سود) چه تغییری کرده است؟ چرا این تغییرات در آن جهت‌ها رخ داده است؟
- ۱۱- در این صنعت ماهیت رابطه عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده چگونه است؟
- ۱۲- پدیدار شدن محصولات و خدمات جایگزین تا چه اندازه می‌تواند موجب تهدید شرکت‌های رقیب در این صنعت شود؟

رقبای بالقوه (تازه واردان): با استفاده از چند نیرو به آسانی می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود. رقبای تازه وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می‌دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت‌ها و سود شوند. آنها ممکن است ظرفیت را بیشتر کنند، محصولات و یا پروژه‌های جدید را اجرا کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که تمام این‌ها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد. به نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می‌کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می‌شود، موانع ورود گفته می‌شود. مثال‌هایی از موانع ورود که در خیلی از صنایع وجود دارد به قرار زیر است :

- صرفه‌جویی به مقیاس^۱: وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید شود بازدهی بالاتری دارد، لذا مانع ورود رقبای جدید می‌گردد. زیرا رقبای موجود بخاطر داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می‌توانند بازدهی زیادی بدست آورند.

^۱ Economy of Scale

- بالابودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات : افزایش هزینه‌های ساخت، مانع ورود رقبای کوچک‌تر به صنعت می‌شود. زیرا راه‌اندازی سیستم‌های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.
- بالابودن سطح تنوع محصولات: بعضی از شرکتها با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع، فعالیت را برای شرکتهای تازه وارد سخت‌تر می‌کنند. زیرا آنها نمی‌توانند در بدو ورود مانند شرکت‌های موجود تنوع ایجاد کنند.
- هزینه‌های بالای خروج : شرکتی که می‌خواهد وارد یک صنعت شود در صورتیکه متوجه شود که خروج از آن صنعت در زمان بوجود آمدن مشکل و عدم موفقیت، سخت و هزینه‌بر است ممکن است از ورود به چنین صنعتی خودداری کنند.
- فقدان دسترسی به کانالهای توزیع : وقتی که کانالهای توزیع کافی و مناسبی در یک صنعت یا بازاری وجود نداشته باشند که شرکتها بخصوص شرکتهایی که خود کانال توزیع مستقلی ندارند، براحتی بتوانند از آن استفاده نمایند، این می‌تواند از رساندن محصولات شرکتهای جدید به بازار جلوگیری کند.
- قوانین دولتی : ممکن است قوانین دولتی در راستای حمایت از یک صنعتی یا به هر دلیل دیگری، مقرراتی خاصی را برای فعالیت در آن صنعت تعیین نماید که یکی از این قوانین دولتی می‌تواند محدود ساختن ورود شرکتهای جدید به یک صنعت باشد.
- فقدان تمهیدات : ممکن است تسهیلات و امکانات کافی مانند مکان مناسب، دانش تکنولوژی جدید محصول و سوبسیدهای دولتی یا دسترسی به مواد خام کمیاب به اندازه‌ای که برای شرکت‌های موجود در یک صنعت وجود دارد، برای شرکتهایی که تازه می‌خواهند به آن صنعت یا بازار وارد شده و فعالیت کنند، موجود نباشد.
- نحوه رفتار : ممکن است رفتار اخلاقی و کاری رقبای موجود در قبال رقبای تازه وارد یا آنهایی که قصد ورود دارند، مناسب نباشد و این مساله بعنوان یک مانع ورود تلقی شود.

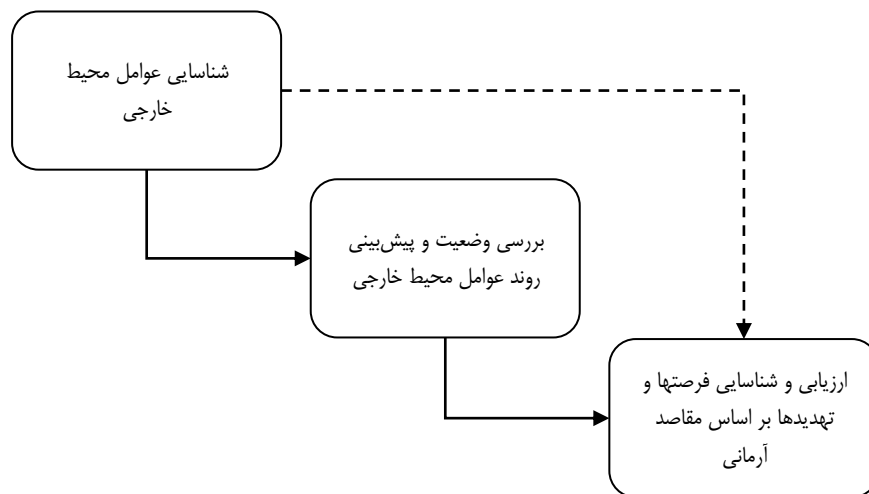
رقبای غیرمستقیم (جانشین‌ها): اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات صنعت دیگری باشد این شرکتها را رقبای غیرمستقیم می‌نامند. بعنوان مثال آسپرین، ایبوپروفن و استامینوفن همگی مشابه مسکن و بعنوان کالاهای جانشین بکار می‌روند. در قسمت خدماتی، شرکتهای اعتباری جانشین بانکها هستند و شرکتهای مسافری یا اتوبوس جانشین شرکتهای هواپیمایی می‌باشند. جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین‌کننده سقف قیمت نیز باشند. برای مثال اگر قیمت شیرین‌کننده مصنوعی افزایش یابد بسیاری از مشتریان که معمولاً شیرین‌کننده مصنوعی را استفاده می‌کردند احتمالاً آنرا با شکر عوض می‌کنند.

الگوی بررسی محیط خارجی

در بررسی محیط خارجی ابتداء عوامل تاثیر گذار خارجی در دو محیط عمومی و تخصصی شناسایی شده و تحت عنوان عوامل تاثیرگذار خارجی فهرست می‌شوند. سپس وضعیت جاری و روند آتی این عوامل بر اساس مستندات و نظرات مدیران و کارشناسان پیش‌بینی می‌شود. این بررسی‌ها باید در محدوده اطلاعات موجود و نظرات افراد مطلع صورت گرفته و قرار نیست که مطالعات جامع و کاملی برای این عوامل انجام شود. پس از شناسایی عوامل تاثیرگذار خارجی و

روند آنها، میزان کمک هر کدام از عوامل در دستیابی به مقاصد آرمانی سازمان مشخص می‌شود. عواملی که به سازمان در رسیدن به مقاصدش کمک می‌کند «فرصت» و عواملی که مانع دستیابی به آن می‌شوند «تهدید» تلقی می‌شوند.

نمودار ۳-۴-الگوی بررسی محیط خارجی



ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیک و تخصصی را ارزیابی کرد. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عوامل، امتیاز نهایی این ماتریس بین ۱ تا ۴ خواهد بود. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می‌شود. اگر این عدد به چهار برسد بدین معناست که در سازمان در محیط خارجی خود برای رسیدن به چشم‌انداز و در اجرای مأموریت با شرایط عالی (فرصت) روبرو است. عدد ۱ بیانگر این است که شرکت در محیط خارجی و در مجموع با تهدید روبرو است و می‌بایست به گونه‌ای عمل کند تا از تهدیدها احتراز کرده و آنها را به فرصت تبدیل نماید. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج گامهای زیر طی شود:

۱. فهرست عوامل تاثیرگذار خارجی در ستون اول نوشته می‌شود.
۲. به عوامل فهرست شده ضریب اهمیت داده می‌شود. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل بر اساس میزان مهم بودن آن عامل در موفقیت سازمان در صنعت یا بخش مربوطه در مقایسه با سایر عوامل است. معیار تعیین ضرایب اهمیت، مأموریت و چشم‌انداز است. به منظور سادگی در تعیین ضرایب اهمیت عوامل ابتدا از مدیران خواسته شده است تا به اجزای محیط خارجی یعنی محیط اقتصادی، محیط سیاسی و حقوقی، محیط تکنولوژیک، محیط بین‌الملل، محیط اجتماعی و فرهنگی و محیط تخصصی ضریب اهمیت بدهند و سپس ضرایب اهمیت هریک از گروه‌های عوامل خارجی را جداگانه تعیین کنند.
۳. به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان کمک آن در دستیابی به مقاصد آرمانی می‌باشد. عاملی که به دستیابی به مقاصد کمک می‌کند «فرصت» بوده و عاملی که مانع است، «تهدید» تلقی می‌شود. نحوه تعیین اعداد برای عوامل صورت زیر است:

- عدد ۴ به معنی فرصت جدی،
- عدد ۳ به معنی فرصت نسبی،
- عدد ۲ به معنی تهدید نسبی،
- عدد ۱ به معنی تهدید جدی.

۴. پس از شناسایی ضریب اهمیت و رتبه عوامل، اکنون می‌توان امتیاز آنها را محاسبه کرد. امتیاز از هر عامل حاصل ضرب ضریب اهمیت در رتبه است. مجموع این امتیازات، وضعیت عوامل محیط خارجی را نشان می‌دهد. امتیاز نهایی عوامل خارجی عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. در صورتی که امتیاز بین ۱ تا ۲/۵ باشد، مجموعه عوامل خارجی دربردارندهٔ تهدید است و در صورتی که امتیاز بین ۲/۵ تا ۴ باشد، محیط خارجی به عنوان محیطی که دارای فرصت است، شناسایی می‌شود. نتیجه حاصل از گامهای فوق در قالب ماتریسی به صورت نمودار ۴-۳ ارائه می‌شود که به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مشهور است.

نمودار ۴-۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز (ضریب × رتبه) (۰-۴)	رتبه		ضریب اهمیت (۰-۱)	عوامل خارجی		
	تهدید				فرصت	
	جدی	نسبی			نسبی	جدی
	۱	۲			۳	۴
۱<X<۴			۱/۰۰	جمع		
اگر جمع کل امتیاز ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، فرصتهای محیطی بیش از تهدیدهای آن است. اگر جمع کل امتیاز ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، تهدیدهای محیطی بیش از فرصتهای آن است.						

مراحل بررسی عوامل خارجی

ارزیابی عوامل خارجی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی منتهی خواهد شد. برای رسیدن به ماتریس، مراحل باید طی شود که عبارتند از:

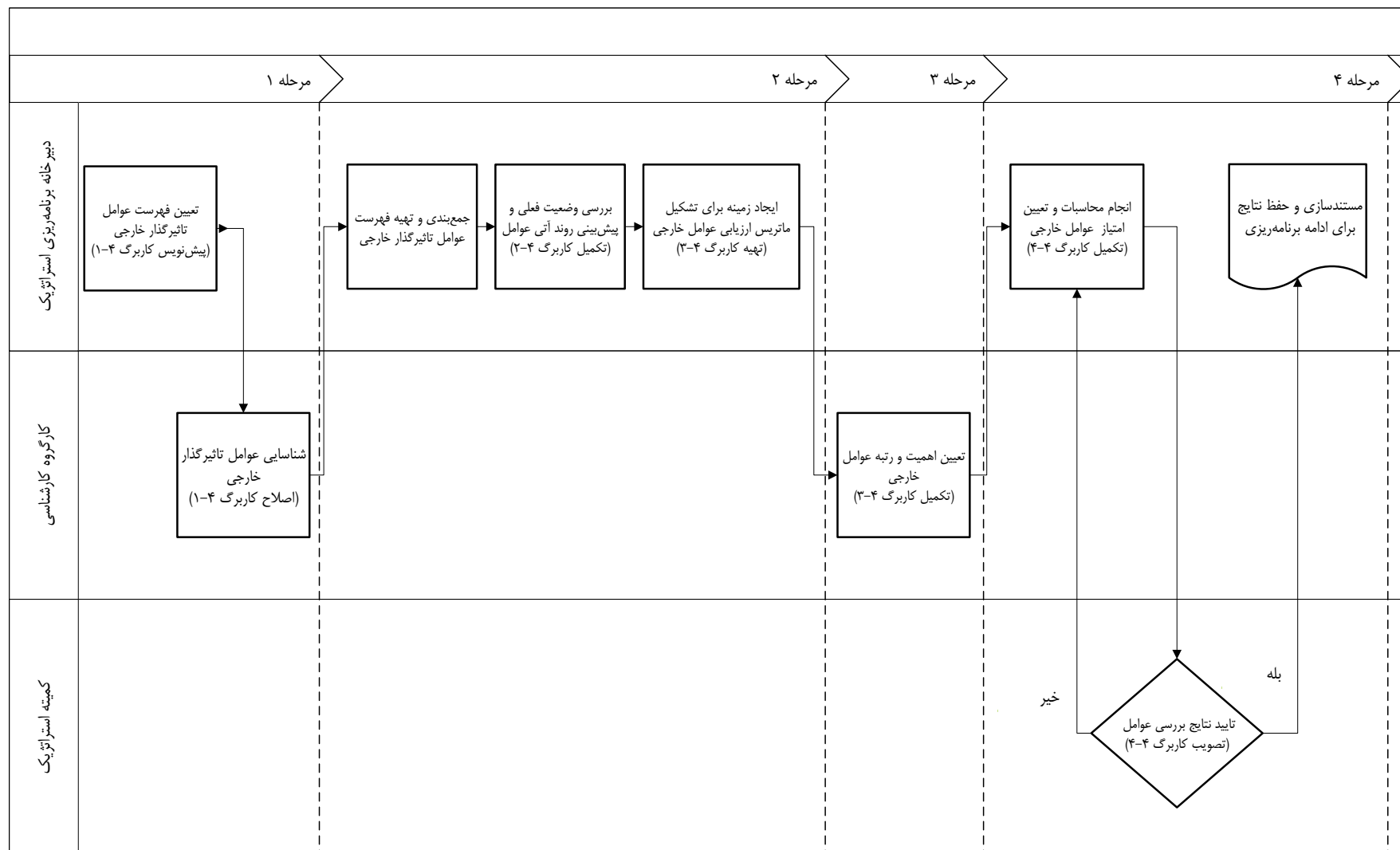
مرحله ۱: در آغاز بررسی عوامل خارجی، طبق معمول دبیرخانه برنامه‌ریزی استراتژیک کاربرگ ۴-۱ را تهیه کرده و فهرستی از عوامل پیشنهادی خود را در آن وارد می‌کند. این کاربرگ به عنوان پیش‌نویس بوده و برای بررسی در دستور کار کارگروه کارشناسی قرار می‌گیرد. این کارگروه عوامل تاثیرگذار را شناسایی کرده و کاربرگ را کامل می‌کند.

مرحله ۲: در صورت شناسایی عوامل تاثیرگذار خارجی، اکنون نوبت به بررسی وضعیت موجود و پیش‌بینی روند آنها در آینده می‌رسد. این بررسی از طریق مستندات موجود و مصاحبه با مدیران و کارشناسان انجام می‌شود. خلاصه‌ای از نتایج بررسی هر عامل در دو یا سه خط در کاربرگ ۴-۲ وارد می‌شود. این کاربرگ برای اطلاع‌رسانی بوده و قرار نیست در مورد آن نظر داده شود. در ادامه، کاربرگ ۴-۳ تهیه شده و برای تکمیل در کارگروه آماده می‌شود.

مرحله ۳: کارگروه با استفاده از نتایج بررسی‌های انجام شده و همچنین بحث و بررسی گروهی، کاربرگ ۴-۳ را تکمیل می‌کند.

مرحله ۴: نتایج کارگروه در مرحله قبل در دبیرخانه جمع‌بندی شده و امتیاز محیط خارجی محاسبه می‌شود. اطلاعات به دست آمده در کاربرگ ۴-۴ که همان ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است، وارد شده و بیه کمیته ارائه می‌شود. کمیته استراتژیک نتایج را بررسی، اصلاح و تصویب می‌کند و دبیرخانه آنها را مستند کرده و برای ادامه کار نگهداری می‌کند.

نمودار ۴-۴- مراحل بررسی عوامل خارجی



کاربرگهای بررسی عوامل خارجی

کاربرگ ۴-۱- شناسایی عوامل تاثیرگذار محیط خارجی. در جدول ذیل با عنایت به دسته‌بندی محیط خارجی (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و تخصصی) عوامل تاثیرگذار را پیشنهاد نموده و سپس میزان تاثیر هر عامل را بر فعالیت سازمان مشخص نمایید.

میزان تاثیر				عوامل محیط خارجی	
تاثیر زیاد (۴)	تاثیر متوسط (۳)	تاثیر کم (۲)	بی تاثیر (۱)		
				—	اقتصادی
				—	
				—	
				—	
				—	
				—	اجتماعی
				—	
				—	
				—	
				—	
				—	سیاسی
				—	
				—	
				—	
				—	
				—	تکنولوژیکی
				—	
				—	
				—	
				—	
				—	تخصصی
				—	
				—	
				—	
				—	

کاربرگ ۴-۲- بررسی وضعیت جاری و پیش‌بینی روند عوامل تاثیرگذار محیط خارجی. در کاربرگ زیر، برای هر عامل تاثیرگذار خارجی، شرح مختصری نوشته شده است که حاصل بررسی مستندات و مصاحبه با مدیران و کارشناسان است. اطلاعات ارائه شده در مورد عوامل را می‌توانید مطالعه کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ ۴-۳ استفاده نمایید.

عوامل محیط خارجی	شرح وضعیت جاری و پیش‌بینی روند آتی
اقتصادی	-
	-
	-
	-
	-
اجتماعی	-
	-
	-
	-
	-
سیاسی	-
	-
	-
	-
	-
تکنولوژیکی	-
	-
	-
	-
	-
تخصصی	-
	-
	-
	-
	-

کاربرگ ۳-۴- تعیین ضرایب اهمیت و رتبه عوامل محیط خارجی. با عنایت عوامل محیطی ارائه شده، مشخص نمایید که (۱) هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است. ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل باید به گونه ای باشد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نشود و (۲) رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است.

رتبه				ضریب اهمیت	عوامل محیط خارجی	
تهدید جدی (۱)	تهدید نسبی (۲)	فرصت نسبی (۳)	فرصت جدی (۴)			
					—	اقتصادی
					—	
					—	
					—	
					—	اجتماعی
					—	
					—	
					—	
					—	سیاسی
					—	
					—	
					—	
					—	تکنولوژیکی
					—	
					—	
					—	
					—	تخصصی
					—	
					—	
					—	
—	—	—	—	۱/۰۰	جمع	

کاربرگ ۴-۴-ماتریس ارزیابی عوامل خارجی. با استفاده از فرصتها و تهدیدهای شناسایی شده در کاربرگ ۳-۴، در جدول زیر، فرصتها را از تهدیدها را تفکیک کرده و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را تشکیل دهید. با محاسبه امتیاز عوامل می‌توانید امتیاز مجموع عوامل را هم شناسایی کنید.

فرصتها	ضریب اهمیت	رتبه (۳) و (۴)	امتیاز = وزن × رتبه
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه (۱) و (۲)	امتیاز = وزن × رتبه
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
جمع	$\sum = 1/00$	-	$4 \leq \text{امتیاز} \leq 1$

ماهیت بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی^۱، بر خلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. یعنی مدیریت سازمان می‌تواند از طریق تصمیم‌گیریهای خود، آنها را تغییر داده و کنترل کند. از بین عوامل داخلی، عواملی قوت^۲ تلقی می‌شوند که به سازمان در دستیابی به مقاصد آرمانی کمک کنند. باید توجه داشت که استراتژی‌های گوناگون نیازمند مهارت‌ها و تواناییهای متفاوتی هستند. اگر نقاط قوت سازمان به گونه‌ای باشند که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی^۳ قرار می‌دهند و سازمان می‌تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد. اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می‌توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی^۴ دست یافته است که برای هر کسی قابل دستیابی نمی‌باشد. با داشتن چنین قابلیت‌هایی، سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می‌شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه‌ای باشد که در محیط، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای بر راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار^۵ تبدیل خواهد شد.

در مقابل، عواملی ضعف^۶ تلقی می‌شوند که به سازمان در دستیابی به مقاصد آرمانی کمک نمی‌کنند. کهنگی و فرسودگی ماشین‌آلات، فقدان منابع مالی، نامناسب بودن فرایندهای انجام کار نمونه‌هایی از ضعفها است. ضعفها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی‌تواند استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کند که از ماموریت سازمانی حمایت کند. یک سازمان در مقابله با ضعف‌های خود باید جهت سرمایه‌گذاری برای کسب نقاط قوت لازم برای طراحی و اجرای استراتژی‌های حمایت‌کننده از ماموریت خود سرمایه‌گذاری کند.

سازمانهایی که در شناسایی و غلبه بر ضعف‌شان با شکست مواجه می‌شوند، احتمالاً از عدم وجود مزیت رقابتی رنج می‌برند. یک سازمان وقتی فاقد مزیت رقابتی است که استراتژی‌های ارزشمندی که شرکت‌های رقیب اجرا می‌کنند را نمی‌تواند اجرا کند. چنین سازمانی باید شاهد عملکرد اقتصادی پائین‌تر از حد معمول باشد.

فرایند ارزیابی یا بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرایند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفا کنند. فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و در اینصورت وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند.

بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای عوامل داخلی (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند را شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه‌ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد. پس از اینکه با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه‌ای، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف در آینده مشخص شود.

محیط وظیفه‌ای

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل بسیار زیادی نیاز دارد و اجرای آن، ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیریت واحدهای مختلف

۱- Internal Factors

۲ Strength

۳ Competitive Parity

۴ Distinctive Competencies

۵ Sustainable Competitive Advantage

۶ Weakness

هماهنگی وجود داشته باشد. موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دواير و واحدهای سازمانی است تا دیدگاهها، نظرات، عقاید خود را ارائه نمایند. یکی از مدل‌هایی که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب و کار در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل زنجیره ارزش پورتر است. در این مدل حوزه‌های کاری مهم در بنگاه شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند. هرچند این مدل در ابتدا برای موسسات و شرکت‌های تولیدی و رقابتی مطرح شد، اما از مفاهیم مطرح شده در این مدل می‌توان برای دسته‌بندی وظایف سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف کسب و کار استفاده نمود. طبق این مدل فعالیتها را می‌توان به دو بخش فعالیتهای اصلی و فعالیتهای پشتیبانی تقسیم کرد:

- فعالیتهای اصلی شامل تدارکات ورودی؛ عملیات تولیدی؛ تدارکات خروجی؛ بازاریابی و فروش؛ خدمات پس از فروش است.
- فعالیتهای پشتیبانی شامل زیرساختهای سازمانی (حسابداری مالی مدیریت)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تحقیق و توسعه؛ تهیه و تدارکات است.

فعالیت‌های اصلی آن دسته از فعالیتهایی هستند که اصطلاحاً ارزش افزا نامیده می‌شوند. یعنی انجام آنها سبب ارتقای ارزش محصول و حرکت آن به سمت مشتری می‌شوند. مثلاً مواد اولیه وارده، دریافت و ذخیره سازی می‌شود (لجستیک ورودی) سپس عملیات تولیدی بر روی این مواد صورت می‌گیرد که آن را به محصول تولیدشده ارتقا می‌دهد. در ادامه محصول تولیدی بسته بندی، حمل و انبار می‌شود (لجستیک خروجی). سپس فعالیتهای بازاریابی بر روی محصول سبب افزایش ارزش محصول و فروش آن سبب تبدیل محصول به پول می‌شود. خدمات پس از فروش نیز فعالیت ارزش افزای دیگری است که در انتها درمورد محصول اعمال می‌گردد. تمامی این فعالیتهای منبع مستقیم سودآوری سازمان به شمار می‌روند. فعالیتهای پشتیبانی آن دسته از فعالیتهایی هستند که حول فعالیتهای اصلی و برای آماده‌سازی شرایط اجرای آنها انجام می‌شوند.

مفهوم زنجیره ارزش ابزاری است که به وسیله آن امکان برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک بنگاه فراهم شده و با تجزیه و تحلیل رفتار این حوزه‌های کاری می‌توان هر حوزه را در ارتباط با مزیت‌های رقابتی و عملکردی (کم کردن هزینه و بهبود کیفیت خروجی) در کل سازمان ارزیابی کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بکارگیری مفهوم زنجیره ارزش منجر به شکل‌گیری نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف و به تبع آن منابع سازمان می‌گردد. این امر کمک می‌نماید که منابع سازمان در جهت مزیت‌های سازمان مورد توجه و ارزیابی قرار گیرند. به طور کلی، رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیتهای درون سازمانی ابزاری موثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری درمورد هریک از این فعالیتهاست.

نمودار ۴-۵- زنجیره ارزش



تقسیم‌بندی حوزه‌های کاری سازمان در قالب دسته‌های ارائه شده فوق بیشتر جنبه عام و کلی دارد و هر بنگاهی می‌تواند متناسب با شرایط خود به حذف یک یا چند دسته از این طبقات و یا ادغام آنها اقدام نموده و دسته‌بندی جدیدی از حوزه‌های کاری ارائه نماید. برای جدا کردن حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی و پشتیبانی از یکدیگر، مرز دقیق و مشخصی وجود نداشته و این مسأله بیشتر جنبه قضاوت کارشناسانه دارد. همچنین انواع حوزه‌های کاری تعریف شده در داخل زنجیره اگر چه مستقل هستند، ولی در عین حال با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و یک سیستم را تشکیل می‌دهند. در ادامه مهمترین حوزه‌های وظیفه‌ای که ممکن است سازمانها در بررسی داخلی خود با آنها مواجه شوند، ارائه شده است.

مدیریت: مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تامین نیروی انسانی و اعمال کنترل. عملکرد مدیریت بر اساس وظایف آن بررسی می‌شود تا قوت‌ها و ضعف‌های آن در داخل سازمان شناسایی شود. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه مدیریت را می‌توان بصورت زیر در نظر داشت: ساختار سازمانی، تصویر ذهنی سازمان، سابقه سازمان در رسیدن به اهداف، نظام ارتباطات، نظام فراگیر کنترل، جو سازمانی و فرهنگ، شیوه تصمیم‌گیری، مهارت، توانایی و علایق مدیر عالی، نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، هم‌افزایی درون سازمانی.

- **برنامه‌ریزی:** دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی می‌شود که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می‌دهد. کارهای خاصی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارتند از: پیش‌بینی، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها، در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه مدت، تعیین فعالیت‌ها و اقدامات، تعیین زمان موردنیاز و غیره.

- **سازماندهی:** سازماندهی دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی می‌شود که مدیریت انجام می‌دهد و منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت‌ها (اختیارات) می‌شود. کارهای مزبور شامل طرح‌ریزی سازمان، تعیین شرایط احرازشغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های شغل، حیطه نظارت، وحدت فرماندهی، ایجاد هماهنگی، طرح‌ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل می‌شود.

- **ایجاد انگیزه:** مقصود از ایجاد انگیزه کارهایی است که برای شکل دادن به رفتار انسانی انجام می‌شود. اقدامات خاصی که در این زمینه انجام می‌گیرد، عبارتند از: رهبری، ایجاد ارتباط، تشکیل گروه‌های کاری، تعدیل در رفتار، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، رضایت شغلی، تأمین نیاز، تغییر ساختار.

- **تأمین نیروی انسانی:** فعالیت‌هایی که در زمینه تأمین نیروی انسانی صورت می‌گیرد حول محور مدیریت منابع انسانی می‌چرخد. از جمله کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود: تعیین دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، گزینش، استخدام، اخراج، دادن آموزش به کارکنان، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، اجرای قانون «اقدام

مثبت»، دادن فرصت برابر به همه داوطلبان کار، روابط اتحادیه‌های کارگری، توسعه مسیر شغلی، تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی، اجرای سیاست‌های انطباقی، رسیدگی به شکایت‌ها و روابط عمومی است.

- **اعمال کنترل:** مقصود از اعمال کنترل، انجام دادن فعالیت‌هایی است که مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده سازگار است، انجام می‌دهد. کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارت‌اند از: کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی‌ها، کنترل هزینه‌ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق و ترغیب افراد.

بازاریابی: امروزه صاحب‌نظران بازاریابی را فرآیند تامین نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله می‌دانند. بازاریابی به معنی «کار کردن با بازار» است و دربرگیرنده هر آن چیزی است که سازمان را به بازار و بازار را به سازمان مرتبط می‌کند. وظیفه کار کردن با بازار بر عهده واحدی است به نام «بازاریابی». این واحد، حلقه ارتباطی با محیط پیرامون بشمار می‌رود و مسئول انجام امور مذکور می‌باشد. ولی باید توجه داشت که برای موفقیت در بازار نه تنها واحد بازاریابی بلکه کلیه واحدها باید نسبت به بازار و مسائل مربوط به آن آگاهی و حساسیت لازم را داشته باشند، از نقش خود در قبال بازار و واحد بازاریابی باخبر بوده و بخوبی ایفای نقش نمایند. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه بازاریابی عبارتند از: کالاها یا خدمات سازمان، گسترش خط محصول، تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری، توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره بازارها، سهم بازار یا سهم بخشی از بازار، مناسب بودن محصول یا خدمت و توانایی توسعه، آگاهی از نیازهای مشتریان، تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول یا خدمت، ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثربخش، استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری، روش‌های دریافت بازخور از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید، خدمات بعد از فروش و پی‌گیری و علاقه به نام تجاری.

سازمان اطلاعات مورد نیاز را در قالب فعالیت‌های بازاریابی از محیط و بازار گردآوری نموده (محیط شناسی) و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد (تحلیل محیطی) تا فرصت‌های احتمالی موجود در آنها را شناسایی کرده (تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار) در راستای استفاده مناسب از آنها تلاش کند. با توجه به اطلاعاتی که از محیط و بازار بدست می‌آید و با توجه به اطلاعاتی که در داخل وجود دارد، باید در مورد حذف، نگهداری و توسعه فعالیت‌های موجود تصمیم‌گیری شده و زمینه‌های جدید قابل ورود را شناسایی و درمورد ورود به آنها تصمیم‌گیری شود. بر اساس این تصمیمات و اطلاعات در دسترس، باید بازارهای هدف شناسایی و انتخاب شوند تا فعالیت‌ها بر این بازارها تمرکز یابد. بنابراین فعالیت‌های اصلی بازاریابی عبارتند از: محیط شناسی، تحلیل محیطی و شناسایی فرصت‌ها، تحلیل داخلی و تعیین وضعیت فعالیت‌های موجود، انتخاب بازارهای هدف، تعیین استراتژی‌های بازاریابی و برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی (مدیریت) اقدامات بازاریابی.

مالی و حسابداری: اغلب از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان بحساب می‌آید. برای تدوین استراتژی‌ها به شیوه‌ای اثربخش باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده بهینه از دارایی‌ها، جریان نقدی و حقوق صاحبان سهام می‌تواند به گونه‌ای باشد که برخی از استراتژی‌ها منتفی گردند و نتوان آنها را به عنوان یک گزینه امکان‌پذیر مورد توجه قرار داد. اغلب، عوامل مالی موجب می‌شوند که استراتژی‌های کنونی و برنامه‌های اجرایی تغییر یابند. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه مالی و حسابداری عبارتند از: توانایی تهیه سرمایه کوتاه‌مدت، توانایی تهیه سرمایه بلندمدت، هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبای، ملاحظات مالیاتی، ارتباطات با مالکان، سرمایه‌گذاران و سهامداران، موقعیت اهرمی، هزینه و موانع ورود، نسبت قیمت به سود، سرمایه در گردش،

انعطاف ساختار سرمایه، کنترل اثربخش هزینه، توانایی کاستن از هزینه‌ها، اندازه مالی و سیستم حسابداری اثربخش و کارآمد. از دیدگاه جیمز ون هورن، واحد مالی یا حسابداری باید سه تصمیم اتخاذ نماید :

- تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌ها : این تصمیم که آن را بودجه‌بندی سرمایه‌ای هم می‌نامند، عبارت است از: تخصیص سرمایه و منابع به طرح‌ها محصولات، و واحدهای وظیفه‌ای سازمان.
 - تصمیم‌گیری در مورد تامین مالی : در این تصمیم‌گیری باید کوشید برای سازمان بهترین ساختار سرمایه را بوجود آورد و آن شامل بررسی روشهای مختلفی است که سازمان می‌تواند بدان وسیله سرمایه مورد نیاز را تامین کند.
 - تصمیم‌گیری در مورد تصمیم سود: در این تصمیم‌گیری مقدار پولی که باید در سازمان نگه داشته شود (در مقایسه با مبلغی که باید از محل آورده‌ها به سهام‌داران پرداخت گردد) مشخص می‌شود.
- برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان جهت سرمایه‌گذاری، تامین‌های مالی و تقسیم سود، متداول‌ترین راه تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی است. از آنجا که فعالیت واحدهای تخصصی سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ با یکدیگر دارند، نسبت‌های مالی می‌تواند نشان دهنده نقاط قوت و ضعف سایر واحدها نیز باشند.

تولید و عملیات: فعالیت‌های تولید و عملیات شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرایند تبدیل و اقلام خروجی سر و کار دارد، و این فرایند در صنایع و بازارهای گوناگون، متفاوت است. عملیات تولیدی با استفاده از نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و تشکیلات، مواد اولیه را به کالاهای ساخته شده و خدمات تبدیل می‌کنند. راجر شرودر بر این باور است که مدیریت تولید (عملیات) شامل پنج وظیفه یا حوزه تصمیم‌گیری می‌شود: فرایند، ظرفیت، موجودی، نیروی کار و کیفیت. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه تولید و عملیات عبارتند از: هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه، روابط با تامین‌کنندگان، نظام‌های کنترل موجودی، چرخش موجودی، محل تجهیزات، آرایش و بهره‌برداری از تجهیزات، صرفه به مقیاس، کارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت، استفاده اثربخش از پیمان کاری فرعی، میزان ادغام عمودی، ارزش افزوده و حاشیه سود، هزینه‌ها و توانایی‌های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا، تحقیق و توسعه، حق امتیاز، نام تجاری و سایر محافظت‌های قانونی

اغلب، فعالیت‌های واحد تولید (عملیات) دربرگیرنده بیشترین بخش دارایی‌های سرمایه‌ای و انسانی سازمان است. در بیشتر صنایع بیشتر هزینه‌های مربوط به تولید یک کالا یا عرضه یک خدمت صرف عملیات می‌شود. بنابراین در استراتژی‌های کلی یک شرکت، تولید (عملیات) به عنوان یک اسلحه رقابتی می‌تواند دارای بالاترین ارزش باشد. نقاط قوت و ضعف موجود در پنج وظیفه مربوط به تولید می‌تواند به معنی موفقیت یا شکست سازمان باشد. این وظایف عبارتند از:

- **فرایند:** تصمیم‌گیریهایی مربوط به فرایند تعیین کننده سیستم تولید (از نظر فیزیکی) می‌شود. تصمیمات ویژه‌ای که باید در این مورد گرفت، مربوط است به نوع فن‌آوری، نمای درونی و بیرونی کارگاه، ایجاد توازن بین خطوط تولید، کنترل فرایند تولید و تجزیه و تحلیل سیستم حمل و نقل.
- **ظرفیت:** تصمیم‌گیری‌های مربوط به ظرفیت‌ها، سطح مطلوب تولید سازمان را مشخص می‌نماید (نه بسیار زیاد و نه بسیار کم). تصمیمات ویژه‌ای که در این زمینه گرفته می‌شوند، مربوط به پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تشکیلات، برنامه‌ریزی مجموعه فعالیت‌ها، تهیه جدول زمانی تولید، برنامه‌ریزی برای ظرفیت تولید و تجزیه و تحلیل (تنظیم امور) می‌باشد.

- **موجودی کالا:** درباره موجودی کالا باید در مورد میزان اولیه، کالای در جریان ساخت و کالای ساخته شده تصمیماتی گرفته شود. تصمیمات خاصی که در این باره گرفته می‌شوند، شامل موارد زیر است: چه چیزهایی، در چه زمانی و به چه میزانی باید سفارش داده شوند و چگونه باید آنها را جابجا کرد.

- **نیروی کار:** تصمیمات مربوط به نیروی کار شامل تصمیماتی می‌شود که باید درباره کارکنان ماهر، نیمه ماهر، دفتری و مدیریتی گرفت. تصمیمات خاصی که در این باره گرفته می‌شوند، شامل طرح‌ریزی شغل، محاسبه یا سنجش کارهای انجام شده، غنی‌سازی شغل، شاخص‌های سنجش عملکرد کار و روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.

- **کیفیت:** تصمیمات مربوط به کیفیت از این بابت گرفته می‌شود که سازمان اطمینان حاصل کند کالاها و خدمات تولیدی دارای مرغوبیت لازم و کیفیت مورد نظر هستند یا خیر. تصمیمات خاصی را که باید در این زمینه گرفت، شامل کنترل کیفیت، نمونه‌گیری، کنترل هزینه و کنترل محصولات تولید شده (برای حصول اطمینان از اینکه هر یک از محصولات دارای کیفیت مورد نظر هستند) می‌شود.

تحقیق و توسعه: سازمانهای موفق فعالیت‌های تحقیق و توسعه را به گونه‌ای سازماندهی می‌کنند که با واحدهای دیگر همکاری و مشارکت داشته باشد. تحقیق و توسعه در سازمانها در قالب دو شکل انجام می‌شوند: ۱- تحقیق و توسعه داخل سازمان (واحد تحقیق و توسعه) ۲- بستن قرارداد با پژوهشگران، سازمانهای خصوصی یا مستقل. هزینه‌های تحقیق و توسعه در مسیری به مصرف می‌رسند که پیش از اینکه شرکت‌های رقیب اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید بنمایند، شرکت مزبور بتواند محصولاتی جدید ارائه نماید، کیفیت محصولات را بهبود بخشد و با بهبود بخشیدن به فرایند تولید هزینه‌های مربوطه را کاهش دهد. مأموریت کلی دایره تحقیق و توسعه گسترده شده است و موارد زیر را در بر می‌گیرد: حمایت یا پشتیبانی از فعالیت‌های کنونی، کمک به گشایش واحدهای جدید (جهت فعالیت در زمینه‌های تازه)، تولید و عرضه محصولات جدید، بهبود کیفیت محصولات کنونی و بالا بردن کارایی واحد تولید و گسترده‌تر نمودن یا افزایش توانایی‌ها و ظرفیت فن‌آوری شرکت.

سیستم اطلاعات رایانه‌ای: اطلاعات، همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساسی برای همه تصمیمات مدیریتی به وجود می‌آورد و به عبارتی سنگ بنای همه سازمانها است. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت یا عدم مزیت رقابتی می‌باشد. هدف سیستم اطلاعات رایانه‌ای این است که از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت، عملکرد سازمان را بهبود بخشد. سیستم اطلاعات رایانه‌ای در مجرای ارزیابی داخلی و خارجی یک سازمان مواد اولیه را به دست می‌آورد. این سیستم داده‌هایی را در درون سازمان، درباره بازاریابی، امور مالی، تولید و نیروی انسانی و در خارج از سازمان درباره عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، اقتصادی، سیاسی، دولتی، قانونی، فن‌آوری و رقابتی گردآوری می‌نماید. این داده‌ها به شیوه‌ای در هم آمیخته و یکپارچه می‌شوند که بتوانند بستر تصمیم‌گیری‌های مدیریت را فراهم آورند. جریان مواد در سیستم اطلاعات رایانه تابع یک منطق است و بر این اساس داده‌ها، به عنوان اقلام ورودی، وارد سیستم می‌شوند و به ستاده یا اقلام خروجی تبدیل می‌گردند. ستاده‌ها عبارتند از: گزارش‌های کتبی، جدول، نمودار، شکل، چک، دستور خرید، سیاهه، پرونده موجودی‌ها، صورت حقوق و انواع اسناد دیگر. «داده‌ها» پس از ارزیابی، پالایش، دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل شده و برای هدفی خاص، مسأله، شخص یا زمان خاصی تنظیم می‌گردند و به صورت «اطلاعات» درمی‌آیند. منافع سیستم اثربخش اطلاعاتی عبارت است از: درکی بهتر از واحد وظیفه‌ای سازمان، وجود ارتباطات بهتر، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر، تجزیه و تحلیل مسائل و اعمال کنترل بهتر. سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک منبع اصلی استراتژیک به حساب می‌آیند که می‌توان بدان وسیله بر تغییرات محیط نظارت نمود و تهدیداتی که از جانب شرکت‌های رقیب متوجه سازمان می‌شود

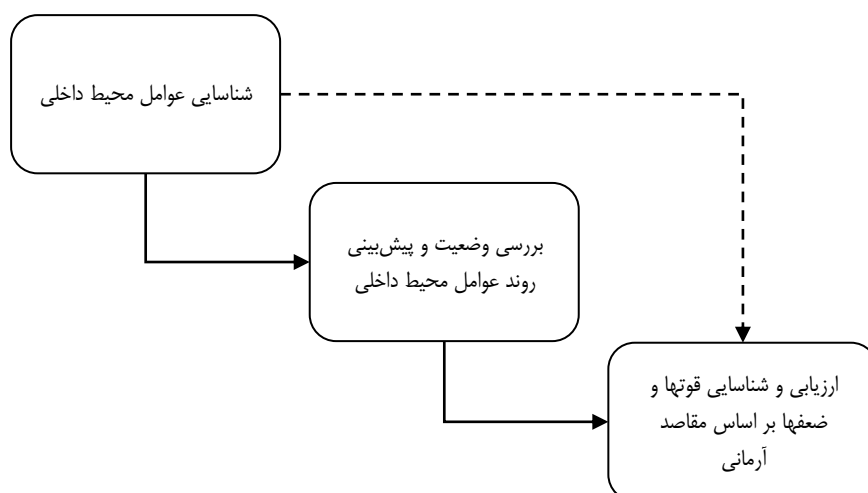
را شناسایی کرد. سرانجام، این سیستم در امر اجرا، ارزیابی و اعمال کنترل بر استراتژی‌های سازمان کمک‌های شایانی می‌نماید.

بی‌گمان، سازمانهایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود. از سوی دیگر، وجود یک سیستم اطلاعاتی قوی این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان در زمینه‌های دیگر هم به شایستگی‌های متمایز دست یابد. برای مثال، وجود یک سیستم اطلاعاتی برای شرکت این امکان را به وجود می‌آورد که کالاهای مصرفی ارزان قیمت‌تری را تولید کند و خدمات بهتری (با هزینه کمتری) را به مشتریان عرضه نماید. یک سیستم اطلاعات اجرایی خوب، اطلاعات نموداری، جدولی و نوشتاری ارائه می‌کند. سازمان باید از توانایی‌های مربوط به شکل یا نمودار برخوردار باشد تا بتواند شرایط و روند کنونی را به سرعت مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد، وجود جدول این امکان را به وجود می‌آورد که شرکت بتواند انحراف‌ها را تجزیه و تحلیل کند و اطلاعات نوشتاری بر بینش و بصیرت شرکت در تفسیر داده‌ها می‌افزاید.

الگوی بررسی محیط داخلی

الگوی بررسی محیط داخلی، همانند بررسی عوامل خارجی است. در بررسی محیط داخلی ابتداء عوامل تاثیر گذار داخلی در دو محیط وظیفه‌ای شناسایی شده و تحت عنوان عوامل تاثیرگذار داخلی فهرست می‌شوند. سپس وضعیت فعلی و روند آتی این عوامل بر اساس مستندات و نظرات مدیران و کارشناسان پیش‌بینی می‌شود. این بررسی‌ها باید در محدوده اطلاعات موجود و نظرات افراد مطلع صورت گیرد. پس از شناسایی عوامل تاثیرگذار داخلی و روند آنها، میزان کمک هر کدام از عوامل در دستیابی به مقاصد آرمانی سازمان مشخص می‌شود. عواملی که به سازمان در رسیدن به مقاصدش کمک می‌کند «قوت» و عواملی که مانع دستیابی به آن می‌شوند «ضعف» تلقی می‌شوند. نکته کلیدی در بررسی عوامل داخلی این است که بسیاری از سازمانها، ارزیابی عوامل داخلی را مترادف ارزیابی عملکرد می‌گیرند که کار نادرستی است. بالعکس، در بررسی عوامل داخلی این سوال مطرح می‌شود که هر حوزه وظیفه‌ای، برای دستیابی به مقاصد آرمانی تا چه اندازه توانایی دارد. اگر پاسخ به سوال مثبت باشد، سازمان در آن حوزه دارای قوت است و در ادامه به راهکارهایی خواهد اندیشید که بتواند از این پتانسل خود استفاده کند. اگر پاسخ منفی باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که آن حوزه برای رسیدن به چشم‌انداز، نیازمند تقویت است. به عبارت دیگر، سازمان در ادامه به راهکارهایی خواهد اندیشید که آن حوزه را تقویت کند.

نمودار ۴-۶- الگوی بررسی محیط داخلی



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مشابه با ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی می‌توان عوامل حوزه وظیفه‌ای سازمان را ارزیابی کرد. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز صرف نظر از تعداد عوامل، امتیاز نهایی این ماتریس بین ۱ تا ۴ خواهد بود.

میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می شود. اگر این عدد به چهار برسد بدین معناست که سازمان در محیط داخلی خود برای محقق ساختن مقاصد آرمانی با شرایط خوبی (قوت) روبرو است. عدد ۱ بیانگر این است که سازمان در محیط داخلی و در مجموع با ضعف روبرو است. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید گامهای زیر طی شود:

۱. فهرست عوامل تاثیرگذار داخلی در ستون اول نوشته می شود.
۲. به عوامل فهرست شده ضریب اهمیت داده می شود. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل بر اساس میزان مهم بودن آن عامل در موفقیت سازمان در صنعت یا بخش مربوطه در مقایسه با سایر عوامل است. معیار تعیین ضرایب اهمیت، مأموریت و چشم انداز است.
۳. به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان کمک آن عامل در دستیابی به مقاصد آرمانی می باشد. عاملی که به دستیابی به مقاصد کمک می کند «قوت» بوده و عاملی که مانع است، «ضعف» تلقی می شود. نحوه تعیین اعداد برای عوامل صورت زیر است:

- عدد ۴ به معنی قوت جدی،
- عدد ۳ به معنی قوت نسبی،
- عدد ۲ به معنی ضعف نسبی،
- عدد ۱ به معنی ضعف جدی.

۴. پس از شناسایی ضریب اهمیت و رتبه عوامل، اکنون می توان امتیاز آنها را محاسبه کرد. امتیاز از هر عامل حاصل ضرب ضریب اهمیت در رتبه است. مجموع این امتیازات، وضعیت عوامل محیط داخلی را نشان می دهد. امتیاز نهایی عوامل داخلی عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. در صورتی که امتیاز بین ۱ تا ۲/۵ باشد، مجموعه عوامل داخلی دربردارنده ضعف است و در صورتی که امتیاز بین ۲/۵ تا ۴ باشد، محیط داخلی به عنوان محیطی که دارای قوت است، شناسایی می شود. نتیجه حاصل از گامهای فوق در قالب ماتریسی به صورت نمودار ۴-۷ ارائه می شود که به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مشهور است.

نمودار ۴-۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

امتیاز (ضریب * رتبه) (۰-۴)	رتبه		ضریب اهمیت (۱- ۰)	عوامل داخلی		
	ضعف				قوت	
	جدی	نسبی			نسبی	جدی
	۱	۲			۳	۴
۱<X<۴			۱/۰۰	جمع		
اگر جمع کل امتیاز ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، قوت‌های داخلی سازمان بیش از ضعف‌های آن است. اگر جمع کل امتیاز ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، ضعف‌های داخلی سازمان بیش از قوت‌های آن است.						

مراحل بررسی عوامل داخلی

ارزیابی عوامل داخلی به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منتهی خواهد شد. برای رسیدن به ماتریس، مراحل باید طی شود که عبارتند از:

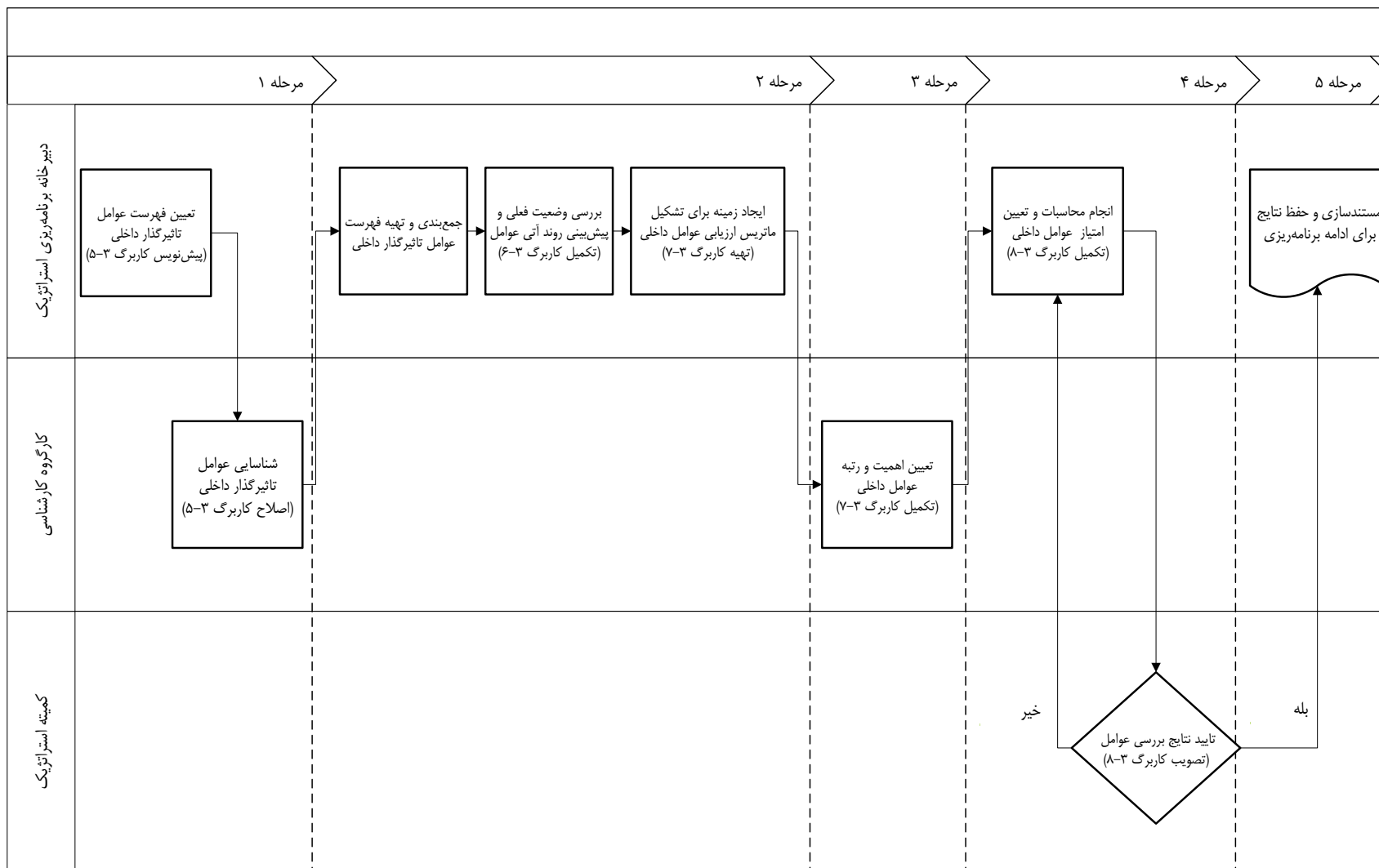
مرحله ۱: در آغاز بررسی عوامل داخلی، دبیرخانه کاربرگ ۴-۵ را تهیه کرده و فهرستی از عوامل پیشنهادی خود را در آن وارد می کند. این کاربرگ به عنوان پیش نویس بوده و برای بررسی در دستور کارگروه قرار می گیرد. این کارگروه عوامل تاثیرگذار را شناسایی کرده و کاربرگ را کامل می کند.

مرحله ۲ : در صورت شناسایی عوامل تاثیرگذار داخلی، اکنون نوبت به بررسی وضعیت موجود و پیش‌بینی روند آنها در آینده می‌رسد. این بررسی از طریق مستندات موجود و مصاحبه با مدیران و کارشناسان انجام می‌شود. خلاصه‌ای از نتایج بررسی هر عامل در دو یا سه خط در کاربرگ ۴-۶ وارد می‌شود. این کاربرگ برای اطلاع‌رسانی بوده و قرار نیست در مورد آن نظر داده شود. در ادامه، کاربرگ ۴-۷ تهیه شده و برای تکمیل در کارگروه آماده می‌شود.

مرحله ۳: کارگروه با استفاده از نتایج بررسی‌های انجام شده و همچنین بحث و بررسی گروهی، کاربرگ ۴-۷ را تکمیل می‌کند.

مرحله ۴: نتایج کارگروه در مرحله قبل در دبیرخانه جمع‌بندی شده و امتیاز محیط داخلی محاسبه می‌شود. اطلاعات به دست آمده در کاربرگ ۴-۸ که همان ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است، وارد شده و به کمیته ارائه می‌شود. کمیته استراتژیک نتایج را بررسی، اصلاح و تصویب می‌کند و دبیرخانه آنها را مستند کرده و برای ادامه کار نگهداری می‌کند.

نمودار ۴-۸- مراحل بررسی عوامل داخلی



کاربرگهای بررسی عوامل داخلی

کاربرگ ۴-۵- شناسایی عوامل تاثیرگذار محیط داخلی

در جدول ذیل با عنایت به دسته‌بندی پیشنهاد شده، عوامل تاثیرگذار را فهرست کرده و سپس میزان تاثیر هر عامل را بر فعالیت سازمان مشخص نمایید.

میزان تاثیر				عوامل محیط داخلی	
تاثیر زیاد (۴)	تاثیر متوسط (۳)	تاثیر کم (۲)	بی تاثیر (۱)		
				-	برنامه‌ریزی
				-	
				-	
				-	مالی و حسابداری
				-	
				-	
				-	منابع انسانی
				-	
				-	
				-	تولید و عملیات
				-	
				-	
				-	فروش و بازاریابی
				-	
				-	
				-	فناوری اطلاعات و ارتباطات
				-	
				-	
				-	تحقیق و توسعه
				-	
				-	
				-	نظارت و کنترل
				-	
				-	

کاربرگ ۴-۶- بررسی وضعیت جاری و پیش‌بینی روند عوامل تاثیرگذار محیط داخلی

در کاربرگ زیر، برای هر عامل داخلی، شرح مختصری نوشته شده است که حاصل بررسی مستندات و مصاحبه با مدیران و کارشناسان است. اطلاعات ارائه شده در مورد عوامل را مطالعه کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ ۴-۷ استفاده نمایید.

عوامل محیط داخلی	شرح وضعیت جاری و پیش‌بینی روند آتی
برنامه‌ریزی	-
	-
	-
مالی و حسابداری	-
	-
	-
منابع انسانی	-
	-
	-
تولید و عملیات	-
	-
	-
فروش و بازاریابی	-
	-
	-
فناوری اطلاعات و ارتباطات	-
	-
	-
تحقیق و توسعه	-
	-
	-
نظارت و کنترل	-
	-
	-

کاربرگ ۴-۷- تعیین ضرایب اهمیت و رتبه عوامل محیط داخلی

با عنایت عوامل محیطی ارائه شده، مشخص نمایید که (۱) هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است. ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل باید به گونه ای باشد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با یک باشد و (۲) رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است.

رتبه				ضریب اهمیت	عوامل محیط داخلی	
ضعف جدی (۱)	ضعف نسبی (۲)	قوت نسبی (۳)	قوت جدی (۴)			
					-	برنامه‌ریزی
					-	
					-	
					-	مالی و حسابداری
					-	
					-	
					-	منابع انسانی
					-	
					-	
					-	تولید و عملیات
					-	
					-	
					-	فروش و بازاریابی
					-	
					-	
						فناوری اطلاعات و ارتباطات
						تحقیق و توسعه
						نظارت و کنترل
-	-	-	-	۱/۰۰	جمع	

کاربرگ ۴-۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با استفاده از قوتها و ضعفهای شناسایی شده در کاربرگ ۴-۷، در جدول زیر، قوتها را از ضعفها تفکیک کرده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تشکیل دهید. با محاسبه امتیاز عوامل می‌توانید امتیاز مجموع عوامل را شناسایی کنید.

امتیاز = وزن × رتبه	رتبه (۳) و (۴)	ضریب اهمیت	قوتها
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
امتیاز = وزن × رتبه	رتبه (۱) و (۲)	ضریب اهمیت	ضعفها
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
$۱ \leq \text{امتیاز} \leq ۴$	-	$\sum = ۱/۰۰$	جمع

فصل پنجم: مقایسه

ماهیت استراتژی

موضوع مرحله چهارم از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک «مقایسه» عوامل داخلی و خارجی است که به دنبال تحقق دو هدف می‌باشد. نخست، تعیین موقعیت استراتژیک سازمان است که بر اساس امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی انجام می‌شود. دوم، شناسایی استراتژی‌ها که از طریق تناظر عوامل انجام می‌گیرد. بر این اساس در این فصل، ابتداء در مورد نحوه تعیین موقعیت استراتژیک بحث شده و در ادامه نحوه شناسایی استراتژی‌ها بررسی خواهد شد. در پایان فصل نیز مراحل اجرایی برای مطالب ارائه شده معرفی می‌شود.

استراتژی^۱ به مثابه مسیری است که در راستای مقاصد آرمانی تعیین می‌شود. این مسیر که یک «مسیر آرمانی» است با توجه به عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) تعیین می‌شود. هدف از این کار بهره‌برداری مناسب از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی است. همچنین ضعف‌های داخلی تقویت شده و تهدیدهای خارجی نیز تا حد ممکن حذف شده و یا از اثر منفی آنها بر سازمان کاسته شود.

در این مرحله مدیران و کارشناسانی که در تعیین مقاصد آرمانی و بررسی عوامل داخلی و خارجی نقش داشته‌اند، در شناسایی استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شوند. در این فرایند باید نمایندگانی از واحدهای سازمان گنجانده شوند، دقیقاً همانند حالتی که پیش از این درباره تدوین مقاصد آرمانی بحث کردیم. لازم به یادآوری است که مشارکت مدیران و کارشناسان این امکان را به وجود می‌آورد تا آنان به شناخت همه‌جانبه از سازمان دست یابند و خود را متعهد به تأمین هدف‌های سازمان بدانند. برای این کار باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی در اختیار آنان قرار گیرد. آگاهی از این اطلاعات و اشراف به مقاصد آرمانی به مشارکت کنندگان کمک می‌کند که استراتژی‌های خاصی را که در ذهن خود دارند، بسیار شفاف گردد. البته این استراتژی‌ها همان‌هایی هستند که به اعتقاد این افراد بیشترین نفع سازمان را تأمین می‌کنند. این شیوه اندیشه موجب تقویت خلاقیت خواهد شد.

هر سازمان در هر اندازه و یا زمینه، مقاصد آرمانی منحصر بفردی دارد که دقیقاً متناسب با شرایط آن است. عوامل و محیط داخلی و خارجی مخصوص به خود را دارد که بر آنها تاثیر گذاشته یا از آنها تاثیر می‌پذیرد. بر این اساس اگر استراتژی را مسیر آرمانی در راستای دستیابی به مقاصد آرمانی بدانیم که تلاش می‌شود با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده بهینه شود و ضعف‌های داخلی پوشش داده شده و از تهدیدهای محیطی پرهیز شود، آنگاه می‌توان گفت هر سازمان استراتژی خاص خود را دارد. به عبارت دیگر حداقل به تعداد سازمان‌های فعال در دنیا استراتژی وجود دارد.

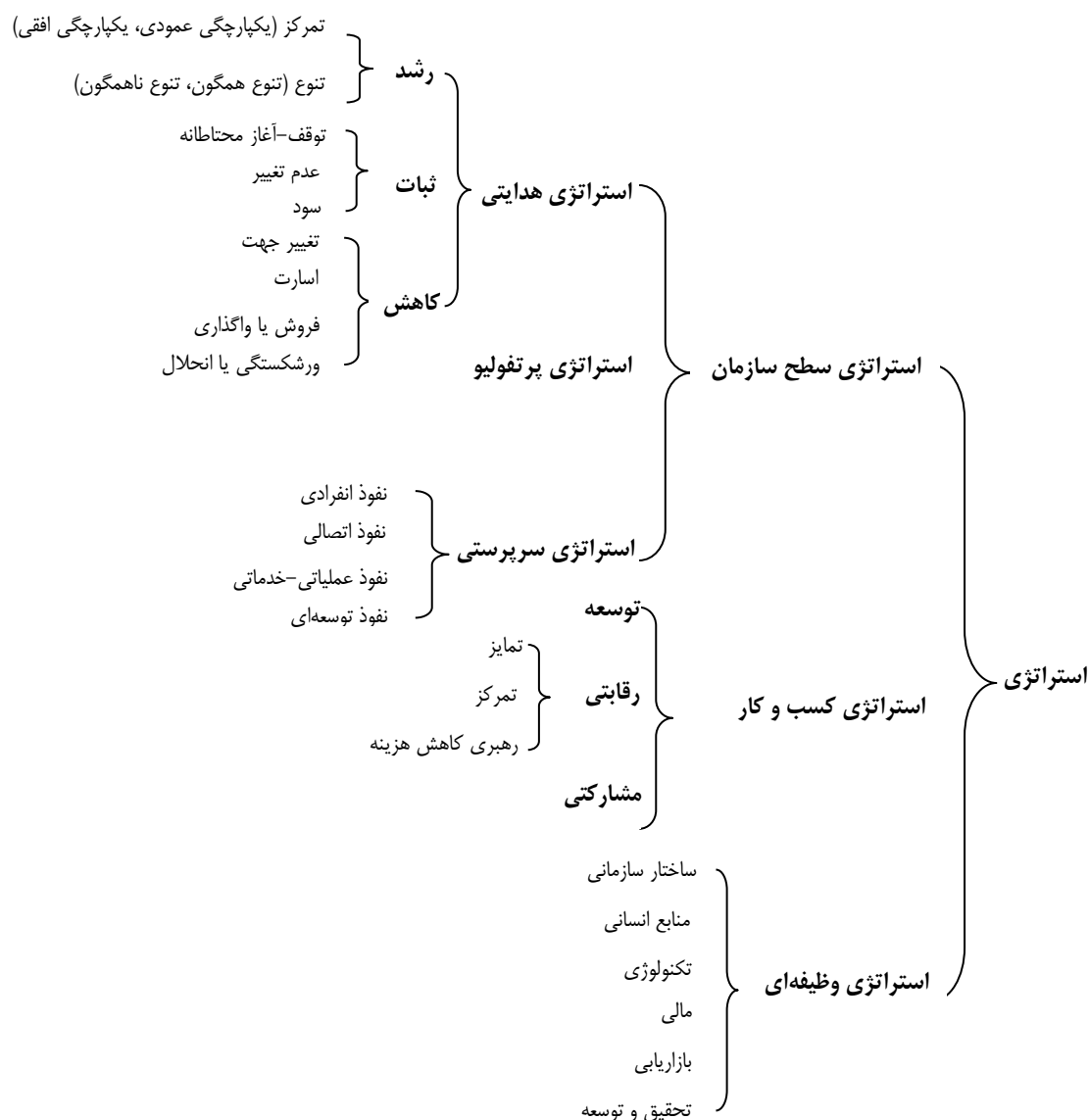
اگر چه هر سازمان مقصد و مسیر آرمانی خاص خود را دارد، اما باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می‌شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می‌کند، همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت روزافزون است که البته به دنبال این اهداف، اهدافی چون ارائه محصولاتی با کیفیت و قیمت مناسب، جلب رضایت مشتریان، توجه به جامعه و تصورات عموم، منتفع ساختن ذینفعان و... مطرح می‌شود و در سایه رقابت فزاینده و تلاطمات محیطی، نگرش بلندمدت، گرایش به محیط، عملکرد بهتر از رقبای، تنوع فعالیت‌ها و... ضرورت پیدا می‌کند.

ممکن است بیان این موضوع که هر سازمان استراتژی‌های منحصر بفرد و خاص خود را دارد، برای کسانی که می‌خواهند برای اولین بار برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهند، بر دشواری کار بیفزاید. اما در نظر داشته باشید که تجربه‌هایی در سازمان‌های دیگر وجود دارد که استفاده از این تجربه‌ها به تعیین استراتژی‌ها کمک می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان با در نظر گرفتن مجموعه استراتژی‌ها و جمع‌بندی آنها چند الگوی عام را پیشنهاد کرد که به تعیین استراتژی‌ها کمک می‌کند. لازم به ذکر است که این گونه‌های عام به

^۱ Strategy

مدیران رهنمودهایی را در مقایسه عوامل و شناسایی استراتژیها ارائه می‌دهد. در نمودار ۴-۱ گونه‌های عام استراتژی ارائه شده است.

نمودار ۵-۱- گونه‌های عام استراتژی



برای تعیین استراتژی در سطح سازمان، بایستی چشم‌انداز و مأموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف استراتژیک تنظیم شده و استراتژی‌هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت کل و نه تنها بخشی از سازمان را به ارمغان آورد. در سطح کسب و کار نیز با توجه به چشم‌انداز و مأموریت کلی و همچنین با توجه به استراتژی‌هایی که برای سطح سازمان انتخاب شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی کسب و کار مورد نظر، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که منجر به موفقیت کسب و کار در رقابت شود. در سطح وظیفه‌ای نیز به همین شکل و با توجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که باعث موفقیت حوزه وظیفه‌ای شود.

استراتژیهای سطح سازمان

استراتژیهای سطح سازمان^۱ را می‌توان در سه گروه تقسیم‌بندی نمود: (۱) استراتژیهای هدایتی که نشان‌دهنده نحوه هدف‌گیری به سمت رشد است. (۲) استراتژیهای پرتفولیو یا تجزیه و تحلیل پرتفولیو که هماهنگی جریان نقدی کسب و کارها را نشان می‌دهد و سرانجام (۳) استراتژیهای سرپرستی که به نحوه ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع می‌پردازد.

استراتژیهای هدایتی^۲ از آنجاکه هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی خود را تحکیم بخشد، باید در مورد آن که تمایل به رشد دارد یا نه تصمیم‌گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ دهد:

- آیا باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه دهیم؟
 - آیا باید فعالیت‌هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع بسازیم؟
 - اگر می‌خواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت‌های دیگر، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت‌های مختلط یا همکاری با آنها این توسعه اتفاق بیفتد؟
- استراتژی هدایتی از سه جهت‌گیری کلی که اصطلاحاً استراتژیهای اصلی^۳ نامیده می‌شوند، تشکیل می‌شود:
- استراتژی‌های رشد^۴، فعالیتهای سازمان را توسعه می‌دهند،
 - استراتژی‌های ثبات^۵، تغییری در فعالیتهای فعلی سازمان نمی‌دهند،
 - استراتژی‌های کاهش^۶، سطح فعالیتهای سازمان را کاهش می‌دهند.
- هر یک از این استراتژی‌ها خود به چند استراتژی دیگر، قابل طبقه‌بندی می‌باشند:

استراتژیهای رشد. بهترین استراتژی‌ها در سطح سازمان برای مؤسسات تجاری، آنهایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش‌ها، دارایی‌ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه این موارد می‌گردد. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از: استراتژی تمرکز^۷، در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می‌شود. استراتژی تنوع، در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود.

استراتژی‌های تمرکز: اگر شرکت دارای خطوط تولیدی باشد که قابلیت بالقوه‌ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می‌کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارت‌اند از: استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.

- استراتژی یکپارچگی عمودی^۸ عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک تامین‌کننده (یکپارچگی عمودی به پایین)^۹ یا یک توزیع‌کننده (یکپارچگی عمودی به بالا)^{۱۰} صورت می‌گرفته است. برای سازمانی که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. یکپارچگی عمودی می‌تواند به سه شکل انجام بشود: یکپارچگی عمودی کامل^{۱۱}، که طی آن سازمان تمام نیازهای کلیدی را

^۱ Corporate Level Strategy

^۲ - Directional Strategy

^۳ - Grand Strategies

^۴ - Growth Strategies

^۵ - Stability strategies

^۶ - Retrenchment strategies

^۷ - Concentration strategy

^۸ - Vertical Integration

^۹ - Backward integration

^{۱۰} - Forward integration

^{۱۱} - Full integration

خودش می‌سازد و همچنین تمام فعالیت‌های توزیع را خود به عهده می‌گیرد. یکپارچگی عمودی ناقص^۱، که طی آن سازمان کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را، تولید می‌کند. یکپارچگی عمودی صفر^۲، که طی آن سازمان با عقد قراردادهای بلندمدت با دیگران کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آنها واگذار می‌کند. با تلاش سازمانهای بزرگ برای کاهش هزینه‌ها و رقابتی‌تر شدن از طریق حفظ استقلال خود پس از یکپارچگی عمودی، تمایل آنها به عقد قراردادهای بلندمدت برای کاهش هزینه‌های اداری داخلی بیشتر شده است.

- استراتژی یکپارچگی افقی^۳ عبارت است از گسترش عرضی فعالیت در موقعیت‌های مشابه با زنجیره ارزش. شرکت می‌تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات به دیگر موقعیت‌های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، استراتژی رشد را محقق سازد. یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می‌پذیرد: ادغام افقی کامل، ادغام افقی جزئی و قراردادهای بلند مدت.

استراتژیهای تنوع^۴: اگر خطوط تولید فعلی از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع استراتژی تنوع عبارتند از تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

- استراتژی تنوع همگون (مرتبط)^۵. در این استراتژی، رشد از طریق توسعه فعالیتها با ورود به صنعت مرتبط اتفاق می‌افتد. وقتی که موقعیت رقابتی خوب است، اما جذابیت صنعت کم است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی می‌باشد. سازمان با تمرکز بر ویژگیها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است، می‌تواند از آن نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع سازی استفاده کند. در این استراتژی، سازمان وارد صنعت جدیدی می‌شود که در آن می‌تواند از دانش فنی، قابلیت‌های تولید و مهارت‌های بازار خود به خوبی بهره ببرد. محصولات به طریقی به هم مربوط می‌باشند. در واقع همه آنها در چیزی با هم مشترکند. نقاط اشتراک می‌تواند یکی یا همه این موارد باشد: تکنولوژی مشابه، کاربرد مشابه محصول توسط مشتری، کانال‌های توزیع مشابه، مهارت‌های مدیریتی مشابه یا محصولات مشابه.

- استراتژی تنوع ناهمگون (نامرتبط)^۶. وقتی که سازمان پی می‌برد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و همچنین سازمان نیز توانایی‌ها یا مهارت‌های برجسته‌ای ندارد که بتواند آنها را به آسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صنعتها انتقال بدهد؛ بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است. یعنی فعالیتها با ورود به صنعتی نامرتبط با صنعت کنونی، تنوع می‌یابد. مدیران به جای توجه به یک نقطه اشتراک در سراسر سازمان می‌پذیرند که این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجوه نقد یا کاهش ریسک توجه می‌کند. در تنوع ناهمگون، به مسائل مالی توجه می‌شود. مثلاً ممکن است سازمانی که از حیث وجوه نقدی غنی می‌باشد اما فرصت‌های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد، وارد صنعت دیگری شود که در آن صنعت فرصت‌های رشد وجود دارد، اما به دست آوردن وجوه نقد دشوار می‌باشد. نمونه دیگر استفاده از استراتژی تنوع ناهمگون حالتی است که سازمانی که محصولات فصلی تولید می‌کند در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعتی نامرتبط می‌کند و از طریق آن فروشهای فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می‌کند.

۱ - Taper integration

۲ - No integration

۳ - Horizontal Integration

۴ - Diversification strategy

۵ - Concentric (related) diversification

۶ - Conglomerate (unrelated) diversification

استراتژیهای ثبات: ممکن است استراتژی ثبات بر استراتژی رشد ترجیح داده شود. سازمان در این استراتژی به فعالیتهای فعلی خود ادامه می‌دهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها ایجاد کند. سازمانی که در حال حاضر موفق است و در محیط قابل پیش‌بینی و با ثبات فعالیت می‌کند، می‌تواند از یکی از استراتژیهای ثبات استفاده کند. استفاده بلندمدت از این استراتژیها توصیه نمی‌شود. مهمترین استراتژیهای ثبات عبارتند از: استراتژی توقف-آغاز محتاطانه، استراتژی عدم تغییر، استراتژی سود.

استراتژی توقف-آغاز محتاطانه^۱: این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است؛ فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژیهای رشد یا کاهش. وقتی که سازمان برای مدت زیادی رشد سریع داشته با آینده‌ای مبهم و غیرقابل پیش‌بینی مواجه خواهد شد، بنابراین می‌تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می‌توان از این استراتژی استفاده نمود.

استراتژی عدم تغییر^۲: استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاستهای فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش‌بینی نیست. موفقیت این استراتژی به عدم ایجاد تغییر مهم در موقعیت سازمان وابسته است. موقعیت رقابتی مناسب در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، سازمان را به ادامه وضعیت و فعالیتهای فعلی ترغیب می‌کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می‌کند. فرصت یا تهدید بارز و مشخصی مشاهده نمی‌شود و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته‌ای نیز وجود ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی‌شوند. سودآوری خوب بوده و بازار محصولات باثبات است. آرامش محیط، باعث می‌شود که مدیران استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

استراتژی سود^۳: استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در موقعیتی که وضعیت سازمان که در حال بدتر شدن می‌باشد. اما در عین حال سازمان طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی‌اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، در حالی که فروشهای سازمان بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد به سهامداران، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیرانی که محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می‌کنند (مثل سیاستهای ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص)، اقدام به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری می‌کنند و یا هزینه‌هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است یکی از خطوط تولید برای کسب وجه نقد بیشتر فروخته شود. استراتژی سود تنها کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی طی شود. این استراتژی اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی وارد خواهد آورد. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

استراتژیهای کاهش: وقتی موقعیت رقابتی در برخی یا همه خطوط تولید به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران به انتخاب استراتژی عقب‌نشینی ترغیب می‌شوند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش در حال کاهش بوده و سود در حال تبدیل شدن به زیان است، این استراتژی انتخاب می‌شود. این دسته از استراتژیها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده که توسط مدیرعامل تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریعتر کاری انجام بدهد وگرنه اخراج خواهد شد. در این موقعیت که مدیریت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که سازمان را زیان‌ده کرده است. می‌توان یکی از استراتژیهای کاهش، استفاده کرد که عبارتند از: استراتژی تغییر جهت، استراتژی اسارت، استراتژی فروش یا واگذاری و استراتژی ورشکستگی یا انحلال.

۱ - Pause & Proceed with Caution strategy

۲ - No Change strategy

۳ - Profit strategy

استراتژی تغییر جهت^۱: استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید دارد. وقتی که مشکلات فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی منطقی است. این استراتژی همانند یک رژیم غذایی است و دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک‌سازی و مرحله تثبیت.

- کوچک‌سازی^۲: تلاش اولیه‌ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت.

- تثبیت^۳: عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت سازمان کوچک‌تر شده کنونی.

برای هموار کردن روند انجام فعالیت‌ها، برنامه‌ای تهیه می‌شود تا هزینه‌های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان مهم است. اگر مرحله تثبیت بدرستی اجرا نگردد، کارکنان ماهر سازمان را ترک می‌کنند. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، سازمان جدید قوی‌تر خواهد بود. در چنین حالتی موقعیت رقابتی بهبود یافته و می‌توان دوباره فعالیت‌ها را توسعه داد.

استراتژی اسارت^۴: سازمانی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می‌شود، و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن سازمان تأمین کرده یا توزیع محصولات خود را از طریق آن سازمان انجام دهد. با این کار، سازمانی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده است یا به عبارت بهتر شرکت اسیر، استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می‌کند. وقتی که موقعیت رقابتی ضعیف است، ممکن است تصمیم بگیرد برای تضمین بقای خود و در قالب قراردادی بلندمدت، تسلیم محض یکی از بزرگترین مشتریان شود. به این ترتیب؛ شرکت اسیر، گستره برخی از فعالیت‌های خود مثل بازاریابی را کاهش می‌دهد و هزینه‌هایش به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد.

استراتژی فروش یا واگذاری^۵: وقتی که موقعیت رقابتی در صنعت خود ضعیف است و در عین حال سازمان نه می‌تواند عقب نشینی کند و نه اسیر دیگری شود، مدیران چاره‌ای ندارند جز اینکه سازمان را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می‌شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی است. اگر فعالیت‌ها متعدد باشد، ممکن است استراتژی واگذاری انتخاب شود. یعنی یکی از واحدهای فعالیت به فروش برسد.

استراتژی ورشکستگی یا انحلال^۶: وقتی سازمان در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، مدیران چند راه محدود پیش رو دارند. از آنجا که هیچ کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی غیرجذاب نیست، باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کرد. بر اساس استراتژی ورشکستگی؛ مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن بدهی‌ها و تعهدات را تصفیه کند. مدیران ارشد امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی‌تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب‌تر فعالیت خود را از سر گیرند. در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی‌ها به تدریج به فروش می‌رسد. از آنجا که صنعت نا جذاب است و شرکت نیز آن قدر ضعیف است که به راحتی نمی‌توان آن را با قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت تا آنجا که می‌تواند دارایی‌های قابل فروش را به نقد تبدیل می‌کند و پس از پرداخت کل تعهدات، باقیمانده درآمد حاصل از فروش، میان سهامداران توزیع می‌شود. برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول، این هیأت مدیره و مدیران ارشد هستند که درباره آن تصمیم می‌گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهامداران را کاملاً نادیده بگیرد.

۱ - Turnaround strategy

۲ - Contraction

۳ - Consolidation

۴ - Captive Company strategy

۵ - Sell-out or divestment strategy

۶ - Bankruptcy or Liquidation strategy

استراتژیهای پرتفولیو^۱: سازمانهایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند، باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کل تقویت شود. این که چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنیم تا تداوم روند موفقیت آنها مطمئن گردیم؟ و چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه‌بری که بیشتر آنها هم موفق نبوده‌اند صرف کنیم؟

بر اساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی سازمان مانند یک مرکز سود داخلی عمل می‌کنند. در این روش، مدیریت ارشد، واحدهای کسب و کار و خطوط تولید خود را به مثابه یک سرمایه‌گذاری فرض می‌کند که انتظار دارد سودآور باشند. در واقع این واحدها مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاریها هستند که باید بیشترین سود را داشته باشند. استراتژی‌های عمده‌ای که یک سازمان ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیل پرتفولیو اتخاذ نماید، عبارتند از توسعه، حفظ و کاهش یک کسب و کار خاص.

استراتژی سرپرستی^۲: در استراتژی سرپرستی ایجاد ارزش و هم‌افزایی در بین کسب و کارهای مختلف مورد توجه است. بنابر نظر کمپل، گولد و الکساندر، سازمانهایی که به چند فعالیت می‌پردازند، از طریق فعالیتهای خود ارزش خلق می‌کنند، بهترین سازمانهای مادر می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آن که مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. آنها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می‌گوییم.

سرپرستی با تمرکز بر شایستگیهای محوری^۳ شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و کسب و کارها انجام می‌شود. وقتی سازمان مادری در چند مرکز اصلی فعالیت دارد، از قدرت زیادی برخوردار می‌باشد. اگر مهارتها و منابع سازمان مادر با نیازها و فرصتهای کسب و کارها، تناسب داشته باشد، در این صورت می‌تواند ارزش خلق کند. اما اگر تناسبی بین مهارتها و منابع با نیازها و فرصتها برقرار نباشد، ارزش‌های ایجاد شده از بین می‌روند. این نوع نگرش به استراتژی سازمان، بسیار مفید است، زیرا نه تنها در تصمیم‌گیری درباره انتخاب فعالیت‌های جدید کمک می‌کند، بلکه در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیت‌های موجود نیز به سازمان کمک می‌نماید. بنابراین، وظیفه اصلی مراکز اصلی سازمان عبارت است از:

- ایجاد هم‌افزایی در کسب و کارها از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای آنها و توزیع مهارتها و قابلیت‌ها میان آنها،
- هماهنگ نمودن فعالیتهای واحدها به منظور ایجاد صرفه‌جوییهای مقیاس (مثل خرید متمرکز).

در استراتژی سرپرستی هم‌افزایی از تلفیق توان تمام کسب و کارها ایجاد می‌شود. کمپل، گولد و الکساندر عنوان می‌کنند به منظور ارزیابی و تجزیه و تحلیل استراتژی‌هایی که یک سازمان از آن طریق ایجاد ارزش می‌کند، چهار نگرش وجود دارد که شامل نفوذ انفرادی، اتصالی، علمیاتی-خدماتی و توسعه‌ای است.

نفوذ انفرادی^۴: در این استراتژی، هر یک از واحدهای کسب و کار از نظر حسابداری یک مرکز سود تلقی می‌شود. اگر چه مسئولیت نهایی در قبال مشتریان به عهده سازمان است، اما با انتخاب مدیران شایسته، اتخاذ تدابیر و تمهیدات مالی واحدهای کسب و کار را کنترل می‌کند. مدیران سازمان حداکثر می‌توانند وقت محدود را برای بهبود عملکرد کسب و کارها اختصاص دهند، در حالیکه مدیران واحدهای کسب و کار تمام انرژی خود را برای بهبود عملکرد واحد متمرکز می‌کنند.

نفوذ اتصالی^۵: در نفوذ اتصالی، سازمان با دخالت در فرآیند تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی، سیاستها، ضابطه‌ها، رابطه واحدهای کسب و کار را گسترش می‌دهد. این دیدگاه بر هم‌افزایی کل تأکید دارد و گاهی موجب کاهش اثربخشی برخی کسب و کارها می‌شود. به سخن دیگر، تعلق خاطر برخی از کسب و کارها و مدیران آنها نادیده گرفته می‌شود و ناگزیر به کناره‌گیری یا انتقال روی می‌آورند. از سوی دیگر بسیار احتمال دارد که به دلیل اعمال فشار، تحمیل مخارج بالاسری غیرمتعارف و اتلاف زمان و انرژی در

^۱. Portfolio strategy

^۲ - Parenting Strategy

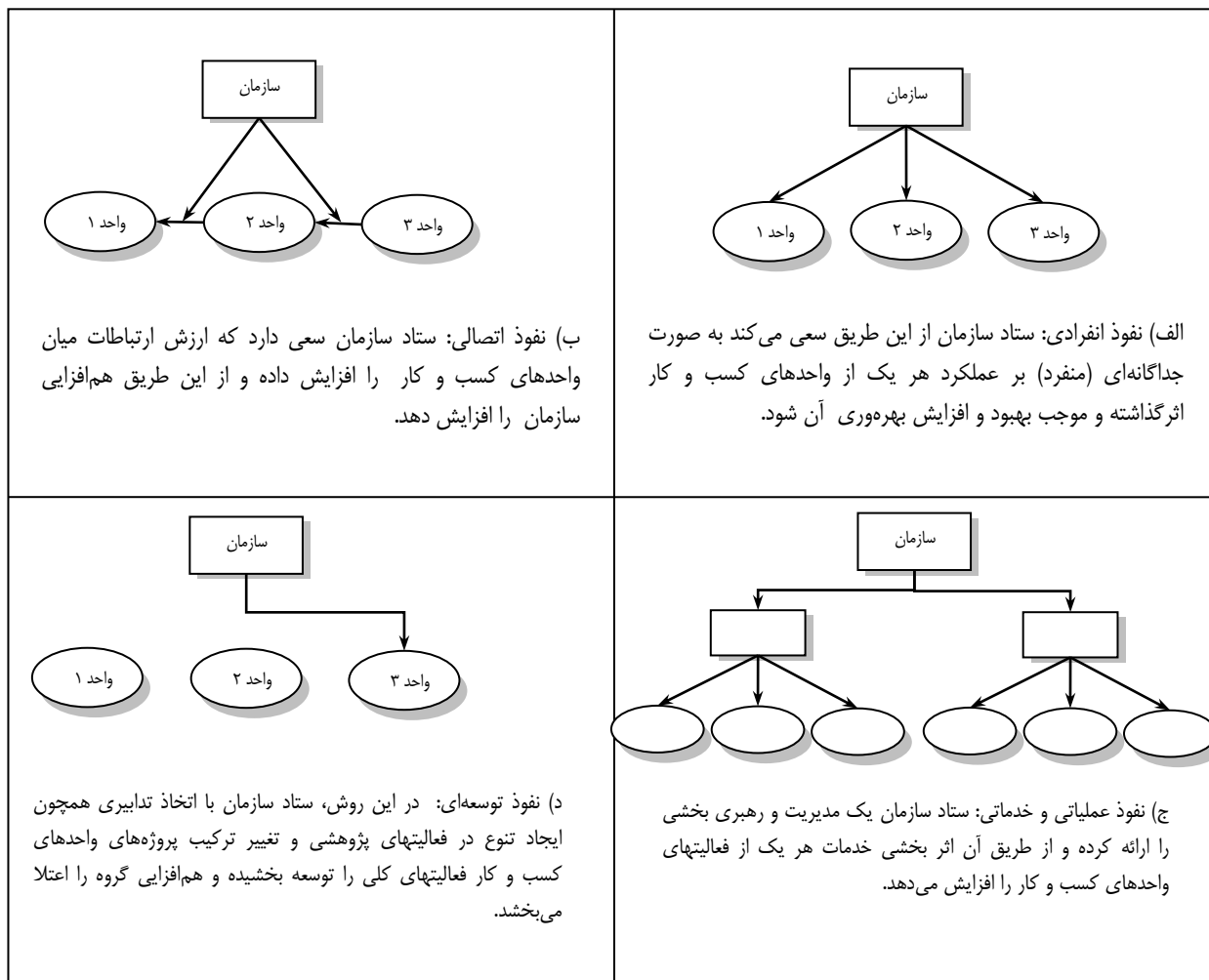
^۳ - Core Competencies

^۴ Stand – alone influence

^۵ Linkage influence

کسب و کارها (مانند فرایند طولانی تصمیم گیری، ایجاد سازش در سیاستها، کاهش کنترل و مسئولیت پذیری، افت علاقه و انگیزش در کسب و کارها) ارزش افزوده برای سازمان بدست نیاید. عامل کلیدی در ارزش آفرینی سازمان، بروز رقابت و افزایش تعلق خاطر فردی مدیران سازمان با کسب و کارهایی است که گاهی نادیده گرفته می شود. از این رو راهکارهایی می توانند موجب اثربخشی «نفوذ اتصالی» گردند که رقابت کسب و کارها را در راستای آرمان سازمان و نیز تعلق خاطر فردی مدیران، تأمین می نمایند.

نمودار ۵-۲- چهار استراتژی ارزش آفرینی یا ایجاد هم افزایی



ج- استراتژی نفوذ عملیاتی و خدماتی^۱. در استراتژی نفوذ عملیاتی و خدماتی، مسئولیت اصلی ارزش آفرینی در وهله اول به عهده رئیس سازمان و در مرحله دوم بطور مشترک با دیگر مدیران ارشد سازمان است. اما سازمان دارای ستادی است که فعالیتهای گوناگون مجموعه را انجام می دهند. اگر هزینه این خدمات و فعالیتهای کمتر از هزینه تأمین آنها از منابع بیرونی باشد این فعالیتهای نهایی برای سازمان ایجاد ارزش می کند. اما اگر روشهای دیوان سالارانه بر این فعالیتهای اثر سوء بگذارد، بی گمان هزینه های بیشتری به سازمان - و در نهایت به کسب و کارها - تحمیل خواهد شد. این راهکار، فعالیتهای ستادی را به دو نوع امور عملیاتی و خدماتی، طبقه بندی می کند.

امور عملیاتی ستاد شامل امور مالی، کارکنان، بازاریابی، تأمین خدمات مهندسی و فنی است که با بهره مندی از تخصص، می توانند حمایت های فنی و توصیه های اجرایی مدیران صف را تأمین کنند. امور عملیاتی ستادی در راستای برنامه ریزی استراتژیک صورت

^۱ Functional and service influence

می‌گیرد و مدیران ستاد، عملکرد کسب و کارها را با اهداف تعیین شده کنترل و هدایت می‌کنند. اما امور خدماتی ستاد بر فعالیتهایی چون فناوری اطلاعات و خدمات رفاهی کارکنان تاکید دارد که با هدف ارائه خدمات ارزان‌تر به کسب و کارها انجام می‌شود.

د - استراتژی نفوذ توسعه‌ای^۱. در این استراتژی ستاد سازمان، ترکیب داراییها، تولید، دانش فنی، مالکیت‌های معنوی و... واحدهای کسب و کار را به دقت زیر نظر گرفته و در فعالیتهایی مانند ایجاد و تأسیس واحدهای کسب و کار جدید و تعریف مأموریت واحدها درگیر می‌شود. در واقع، ستاد سازمان سید فعالیتهای فنی و تخصصی را برای هر کسب و کار تعیین نموده و بدین‌سان ارزش سازمان را افزایش می‌دهد. این ستادها، فرصت‌های ویژه برای تکنولوژی و دانش فنی مورد نیاز واحدهای جدید سودآور را تشخیص می‌دهند و بدین‌ترتیب، ارزش ویژه‌ای در سازمان ایجاد می‌کنند. در واقع ستاد با این‌گونه تصمیم‌گیری‌های برجسته، ماندگاری و سودآوری مطمئن سازمان را تضمین می‌کند. اما گاهی هم این تصمیم‌ها نادرست هستند. در استراتژی نفوذ توسعه‌ای از راهکارهایی مانند ادغام کردن، جداسازی واحدهای کسب و کار، ایجاد واحد کسب و کار جدید، انجام معاملات چشم‌گیر به منظور خریداری و یا در اختیار گرفتن بسیار ارزان تکنولوژی و طراحی جدید و مهندسی تنظیم مجدد واحدها به منظور ایجاد تناسب بهتر بین آنها و ستاد سازمان بهره‌گرفت.

استراتژیهای سطح کسب و کار. استراتژی کسب و کار^۲ بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات واحد کسب و کار (کالاها یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند. استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که یک سازمان چطور باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. باید توجه داشت که به لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل سازمان و سطح کسب و کار، ممکن است برخی از استراتژی‌های آنها مشابه باشند. استراتژیهای سطح کسب و کار عبارتند از: استراتژی‌های توسعه^۳، استراتژی‌های رقابتی^۴، استراتژی‌های همکاری^۵.

استراتژی‌های توسعه: در طراحی استراتژی‌های توسعه برای یک واحد کسب و کار، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود (محصولات، بازارها، نقش‌های وظیفه‌ای و فعالیت‌های تبدیل منابع) را در صورت نیاز، اصلاح نمایند. به طور کلی کسب توسعه در کسب و کار ممکن است از طریق استراتژی‌های داخلی یا خارجی صورت پذیرد. استراتژی‌های توسعه داخلی عبارتند از نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول. استراتژی‌های توسعه خارجی عبارتند از ادغام افقی و پیمان‌های استراتژیک.

استراتژیهای رقابتی: استراتژی کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا) برای کسب مزیت باشد و نشان دهنده این موضوع است که سازمان چطور باید در یک صنعت خاص رقابت کند. استراتژی رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کند به نحوی که سازمان می‌تواند بر رقبای خود غلبه کند. این استراتژی، سؤال‌های زیر را به وجود می‌آورد:

- آیا ما باید با کاهش هزینه‌ها (و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کنیم یا باید با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل کیفیت محصول یا خدمات بهتر، خود را متمایز کنیم؟
- آیا ما باید مستقیماً با رقبای اصلی خود برای بزرگ‌ترین اما جذاب‌ترین سهم بازار رقابت کنیم، یا باید بر بخش خاصی از بازار تمرکز کنیم که جذابیت کمتری دارد، اما سود آور است؟

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی^۶ را پیشنهاد می‌کند: **استراتژی رهبری** در کاهش هزینه^۷، تمرکز و تمایز محصول^۸. از این جهت این استراتژی‌ها را عمومی می‌گویند که هر کسب و کار از هر نوع و اندازه‌ای که باشد، حتی سازمان‌های غیر انتفاعی ممکن است از این استراتژی‌ها، استفاده کنند.

استراتژیهای مشارکتی: استراتژی کسب و کار می‌تواند مشارکتی^۹ باشد. در این استراتژی پایه بر همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا است.

^۱ Corporate development activities

^۲ - Business strategy

^۳ - Development

^۴ - Competitive strategies

^۵ - Cooperation strategies

^۶ - Generic competitive strategy

^۷ - Low cost strategy

^۸ - Differentiation strategy

^۹ - Cooperative

از استراتژی های رقابتی برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت، از طریق مبارزه با دیگران، استفاده می شود. البته این استراتژی ها، تنها گزینه موجود فراروی یک کسب و کار نیستند. استراتژی های مشارکتی، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری، و نه مبارزه؛ با دیگران مورد استفاده قرار می گیرند. به غیر از تبانی میان رقبا، که غیرقانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف استراتژیک^۱ می باشد.

ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند واحد کسب و کار که اهداف استراتژیک مهمی را بطور مشترک دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند. در دنیای تجارت امروز، ائتلاف میان شرکت ها یا واحدهای تجاری، متداول و مرسوم شده است. برخی ائتلاف ها بسیار کوتاه مدت هستند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پای در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه ای بر ادغام کامل کسب و کارهای تشکیل دهنده ائتلاف باشند.

واحدهای کسب و کار ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند، از جمله: کسب تکنولوژی یا قابلیت های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی.

ائتلاف های استراتژیک ممکن است خیلی عمیق و مستحکم یا ضعیف و شکننده باشد انواع ائتلافها عبارتند از: کنسرسیوم های خدمات متقابل، شرکتهای مختلط، اعطای مجوز و مشارکت زنجیره ارزش.

- کنسرسیوم خدمات متقابل^۲: یک کنسرسیوم خدمات متقابل، عبارت است از مشارکت شرکت های مشابه در صنایع مشابه. این شرکت ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران قیمت است و تهیه آن به تنهایی دشوار و حتی غیرممکن است، منابع خود را کنار یکدیگر می گذارند (مثل دستیابی به تکنولوژی پیشرفته). کنسرسیوم خدماتی دو جانبه، ائتلافی ضعیف و سرد است. در این حالت، تعامل یا ارتباطات محدودی میان شرکا وجود دارد.

- سرمایه گذاری مشترک^۳: در سرمایه گذاری مشترک، یک شرکت جدید با مشارکت دو یا چند شرکت جدا از یکدیگر و مستقل برای وصول به اهداف استراتژیک مشترک تشکیل می شود. این شرکت ماهیتاً مستقل است و شرکت های تشکیل دهنده آن، ضمن حفظ هویت مستقل خود، در مالکیت، مسئولیتهای عملیاتی، ریسک های مالی و پاداش های اعطایی به هر یک از اعضا، مشارکت دارند. شرکت های مختلط به همراه توافقات بر سر اعطای امتیاز ساخت، و به منظور دستیابی به فرصتی که تحصیل آن به توانایی و مشارکت دو یا چند شرکت نیازمند است، تشکیل می شوند؛ مثلاً یک شرکت تکنولوژی خود را و دیگری نیز کانال های توزیع خود را در اختیار این شرکت جدید قرار می دهد.

- اعطای مجوز^۴: موافقتنامه ای است بین شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس، که براساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم می تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوز گیرنده، به عنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده، تخصص فنی خود را در اختیار او می گذارد. این توافق، استراتژی مفید و مناسبی است، به خصوص اگر مارک یا نام تجاری مجوز دهنده در کشور مجوز گیرنده به خوبی جا افتاده باشد، اما در عین حال ممکن است برای شرکت مجوز دهنده صرف نکند یا نتواند که خود مستقیماً وارد بازار مجوز گیرنده شود. اما در این استراتژی، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی ها و توانایی های خود را تا آنجا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود. بنابراین، شرکت نباید هرگز اجازه بهره برداری از شایستگی های بارز خود را حتی برای مدتی کوتاه در اختیار دیگران قرار دهند.

- مشارکت زنجیره ارزش^۵: مشارکت زنجیره ارزش، ائتلافی است گرم و عمیق که در آن یک شرکت یا واحد تجاری یک موافقت نامه همکاری بلند مدت با یک عرضه کننده یا توزیع کننده بزرگ و کلیدی منعقد می کند. هم زمان با این که تعداد بیشتری از شرکت ها و واحدهای تجاری، فعالیت هایی را که قبلاً خود انجام می داده اند به دیگران واگذار و محول می کنند، استقبال از این

۱ - Strategic alliance

۲ - Mutual service consortium

۳ - Joint venture

۴ - Licensing arrangement

۵. Value – chain partnership

استراتژی مشارکتی بیشتر و بیشتر می‌شود. هم چنین شرکت‌ها می‌توانند از طریق تشکیل چنین ائتلاف‌هایی (مشارکت زنجیره ارزش)، تکنولوژی جدید را به دست آورده و آن را در محصولات خود استفاده کنند.

استراتژیهای وظیفه‌ای. استراتژیهای وظیفه‌ای، سومین سطح از سطوح استراتژی هستند که به جهت‌گیریهای سازمان در هر کدام از وظیفه‌ها اشاره دارد. رویکرد سازمان و یا واحد کسب و کار در انجام فعالیتهای، حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این رویکرد مستلزم توسعه و تقویت یک شایستگی بارز است تا بدین وسیله سازمان بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً همان طور که یک سازمان چند کسب و کار دارد که هر کدام استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر کسب و کار نیز از مجموعه‌ای از حوزه‌های وظیفه‌ای تشکیل شده است که هر یک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌کند.

برای مثال یک واحد کسب و کار که از استراتژی رقابتی تمایز پیروی می‌کند و به کیفیت محصولات خود توجه زیادی دارد، به یک استراتژی وظیفه‌ای در تولید نیاز دارد که تولید با کیفیت اما گران را بر تولید انبوه اما ارزان ترجیح می‌دهد؛ به یک استراتژی منابع انسانی نیاز دارد که بر استخدام و آموزش نیروی کار ماهر اما پرهزینه تأکید کند، و به یک استراتژی بازاریابی نیاز دارد که بر کانال توزیع با بهره‌گیری از اهرم خدمات فروش ویژه تأکید می‌کند. البته اگر قرار است از استراتژی رقابتی رهبری در کاهش هزینه استفاده شود، می‌بایست از مجموعه‌ای متفاوت از استراتژی‌های وظیفه‌ای برای پشتیبانی از این استراتژی استفاده شود. برای تعیین استراتژی وظیفه‌ای ابتداء باید وظایف مشخص شود. اگر چه هر سازمان وظیفه‌های منحصر بفرد خود را دارد و مشخص است که نمی‌توان یک پیشنهاد عمومی برای تمام سازمانها ارائه کرد، اما تجربه نشان داده است اکثر سازمانها در تعیین این استراتژیها به وظایف خاصی پرداخته‌اند که عبارتند از: استراتژیهای ساختار سازمانی، منابع انسانی، تکنولوژی، بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات. هر کدام از این وظایف می‌توانند جهت‌گیری استراتژیک متناسب با استراتژی سازمان یا واحد کسب و کار داشته باشند.

تعیین موقعیت استراتژیک

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی^۱ استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین وضعیت موقعیت استراتژیک به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی امتیازاتی که در ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی بدست آمده را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس جاگذاری کرده و سپس متناسب با موقعیت استراتژیک به دست آمده، استراتژی خاصی انتخاب می‌شود. در ماتریس داخلی و خارجی نمرات ماتریسهای ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند. این نمرات در یک طیف دو بخشی شامل؛ قوی (۲/۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) قرار می‌گیرند.

ماتریس داخلی و خارجی چهار ناحیه دارد. ناحیه تهاجمی اشاره به موقعیتی دارد که در آن سازمان در محیط خارجی خود دارای فرصتهای مناسبی است و همچنین در داخل نیز از قوتهای خوبی برخوردار است. در این حالت توسعه فعالیتها در سرتیجه کارها قرار می‌گیرد. از سازمانی که در این موقعیت قرار می‌گیرد انتظار می‌رود که با بهره‌گیری از فرصتها و قوتهای موجود بتواند به صورت «تهاجمی» عمل کند. ناحیه محافظه‌کارانه به موقعیتی اشاره دارد که سازمان در محیط خارجی خود همچنان دارای فرصت است، اما در محیط داخل با ضعفهایی مواجه است. در این حالت از سازمان انتظار می‌رود که به رفع ضعفهای درونی بپردازد و به عبارت دیگر به صورت «محافظه‌کارانه» در رفع چالشهای درونی تلاش کند. در ناحیه رقابتی، از سازمان دارای قوت با تهدیدهای بیرونی مواجه است، انتظار می‌رود که به صورت «رقابتی» در رفع چالشهای بیرونی بکوشد. و سرانجام، در ناحیه

۱. Internal and External (IE) matrix

تدافعی، سازمان با حالتی مواجه است که در محیط خارجی دارای تهدیدهای جدی است و همچنین توانایی مقابله با این تهدیدها را هم ندارد، در این صورت سازمان باید از طریق راهکارهای «تدافعی» به سبک‌سازی و برون‌سپاری فعالیت‌هایش بپردازد.

نمودار ۵-۳- ماتریس داخلی و خارجی

امتیاز عوامل داخلی			
۱	۲/۵	۴	۴
III محافظه‌کارانه		IV تهاجمی	
	۲/۵	امتیاز عوامل خارجی	
I تدافعی		II رقابتی	
	۱		

(امتیاز خارجی = V ، امتیاز داخلی = X) = موقعیت استراتژیک

در ارتباط با ماتریس داخلی و خارجی دو نکته حائز اهمیت به شرح زیر وجود دارد. نکته اول این است که به منظور دقت کافی و قضاوت بهتر در مورد انتخاب استراتژی‌های مناسب سازمان‌ها و کسب و کارها که با عنایت به نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی آنها و موقعیتشان در ماتریس داخلی و خارجی اتخاذ می‌شوند، شایسته است که به نقطه معینی که در یکی از خانه‌های ماتریس‌های نه خانه‌ای و چهار خانه‌ای داخلی و خارجی مشخص می‌شود، اکتفا نشود و با در نظر داشتن انحراف معیار نمرات نهایی، یک منطقه، از ماتریس داخلی و خارجی برای اتخاذ استراتژی‌ها مورد توجه قرار گیرد. در این حالت ممکن است چندین خانه از ماتریس داخلی و خارجی به جای یک خانه آن جهت انتخاب استراتژی بهینه مورد توجه قرار گرفته و باعث شود به جای تاکید بر یک دسته از استراتژی‌ها سازمان به طور همزمان چندین نوع استراتژی را جهت نیل به اهداف خویش در پیش گیرد. این کار استراتژی‌های سازمان را از حالت تک نوعی خارج ساخته و احتمال خطا در گزینش استراتژی‌های مناسب را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. نکته دوم که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که در تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در سطوح کسب و کار بویژه سطح وظیفه‌ای، ماتریس داخلی و خارجی سطح کل سازمان نقش سازنده‌ای را ایفا می‌کند، چرا که بعد مربوط به نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی بدون تغییر در ماتریس داخلی و خارجی سطح وظیفه‌ای نیز لحاظ می‌گردد. نحوه تبدیل موقعیت استراتژیک به استراتژی‌های وظیفه‌ای فرایند پیچیده‌ای است که در کتاب جداگانه‌ای تحت عنوان «دستنامه اجرای استراتژیک» به آن پرداخته خواهد شد.

شناسایی استراتژیها

برای شناسایی استراتژیهای قابل قبول از تجزیه و تحلیل سوات^۱ استفاده می‌شود. در این تجزیه و تحلیل هر کدام از عوامل خارجی در کنار عوامل داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا راهکارهای مناسبی در خصوص مواجه شدن با فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها تدوین شوند. مقایسه فهرست عوامل داخلی و عوامل خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس سوات است و به قدرت قضاوت بالایی نیازمند است. در بکارگیری این ماتریس با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و با تجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان فکری^۲ استراتژیهای مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصاء می‌شود.

نمودار ۵-۴- ماتریس فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها (سوات)

عوامل داخلی		فهرست قوتها		فهرست ضعفها	
عوامل خارجی					
O_1 O_2 O_3 O_n	فهرست فرصتها	S_1 S_2 S_3 S_n		W_1 W_2 W_3 W_n	
		ناحیه تهاجمی (استراتژیهای SO)		ناحیه محافظه کارانه (استراتژیهای WO)	
		چگونه می توان از فرصتهای محیطی برای توسعه فعالیتها استفاده کرد؟		چگونه می توان ضعفهای سازمان را بهبود بخشید؟	
		(ابتداء راهکارهایی برای بهره گیری از فرصتها ارائه داده و سپس قوتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).		(ابتداء راهکارهایی برای رفع ضعفها ارائه داده و سپس فرصتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).	
		ناحیه رقابتی (استراتژیهای ST)		ناحیه تدافعی (استراتژیهای WT)	
		چگونه می توان تهدیدهای محیطی را بین برد یا شدت تاثیر آنها را کاهش داد؟		چگونه می توان فعالیتها را کاهش داد و یا بر فعالیتها محدودی متمرکز شد؟	
		(ابتداء راهکارهایی برای رفع تهدیدها ارائه داده و سپس قوتهای پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید).		(ابتداء راهکارهایی برای سبک سازی و کاهش ارائه داده و سپس ضعفها و تهدیدهایی که از این طریق مرتفع می شوند را مشخص کنید).	

استراتژیهای تهاجمی: در استراتژیهای تهاجمی با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از سایر استراتژیهای ماتریس سوات استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژیهای تهاجمی استفاده نمایند.

1. Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) matrix

- Brain Storming

استراتژیهای محافظه کارانه: هدف از این استراتژیها این است که سازمان با بهره‌داری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، ضعفهای داخلی را بهبود بخشد.

استراتژیهای رقابتی: در این استراتژیها با استفاده از قوتها، اثرات ناشی از تهدیدهای محیط خارج کاهش می‌شود. البته این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبه‌رو خواهد شد. در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند.

استراتژیهای تدافعی: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آنها کم کردن ضعفهای داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای ضعفهای داخلی می‌باشد و با تهدیدهای زیادی در محیط خارج روبرو است در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد و یا در سایر سازمانها ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

با بهره‌گیری از ماتریس استراتژی اصلی، می‌توان استراتژی‌هایی را برای هر کدام از چهار ناحیه معرفی شده در ماتریس سوات پیشنهاد کرد. ماتریس استراتژی اصلی بر پایه دو بعد قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار. سازمانهایی که در خانه شماره یک قرار گرفته اند، از نظر استراتژیک در وضع بسیار عالی قرار دارند و می‌توانند با استفاده از استراتژیهای پیشنهاد شده از توانمندی خود حداکثر بهره‌برداری را داشته باشند. این استراتژیها عبارتند از: ۱. در بازارهای کنونی استراتژی رسوخ در بازار و توسعه محصول و در زمینه محصولات، استراتژی توسعه محصول مناسبترین استراتژی برای این گونه شرکتها می‌باشد. ۲. اگر سازمانی که در ناحیه ۴ قرار گرفته است دارای منابع زیادی باشد، در این صورت مناسب است از استراتژی‌هایی استفاده کند که مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی باشند. ۳. هنگامی که سازمان متعلق به این ناحیه، خود را متعهد به تولید و عرضه یک محصول نموده باشد، تنوع همگون می‌تواند خطرهای مربوط به یک محصول منحصر بفرد را کاهش دهد.

سازمانهایی که در ناحیه ۳ قرار می‌گیرند، باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند و استراتژی‌هایی را که به اجرا در می‌آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. اگر چه صنعت آنها رو به رشد است ولی آنها نمی‌توانند به شیوه ای اثربخش به رقابت بپردازند و باید علت ناکارآمد بودن روش کنونی را دریافته و اقدامات اصلاحی انجام دهند. استراتژیهای مناسب برای سازمانهای این خانه عبارتند از: ۱. از آنجاییکه شرکت‌های متعلق به این خانه در صنعتی قرار گرفته اند که رشد بازار آن بسیار سریع است، بنابراین نخستین راهی باید انتخاب کنند این است که از یک استراتژی تمرکز استفاده نمایند. ۲. اگر این سازمان از شایستگی ممتاز یا مزیت رقابتی بی بهره باشد، در آن صورت راه مطلوب این است که استراتژی مبتنی بر یکپارچگی افقی را به اجرا در آورد. ۳. شاید این سازمان در نهایت ناگزیر شود که بخش‌هایی از سازمان را بفروشد یا آن را منحل کند.

سازمانهایی که در ناحیه ۲ قرار می‌گیرند در صناعی به رقابت می‌پردازند که با آهنگی کند رشد می‌کنند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند. استراتژی این سازمانها عبارتند از: ۱. باید داراییها و هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهند. ۲. منابع موجود را از فعالیتهای کنونی خارج نمایند و به حوزه‌های دیگری انتقال دهند. ۳. اگر در همه این راهها ناتوان بمانند، آخرین راه حلی که برای سازمان باقی می‌ماند این است که بخش‌هایی از شرکت را بفروشد یا منحل کند.

سرانجام سازمانهایی که در خانه شماره چهار هستند، از نظر رقابتی موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول اند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کند. استراتژی‌های مناسب این گونه از سازمانها عبارتند از: ۱. چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. از آنجاییکه این نوع سازمانها از نظر جریان نقدی، دارای وضع بسیار خوبی هستند و از سوی دیگر رشد داخلی محدود دارند می‌توانند به صورت موفقیت آمیزی از استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده نمایند. ۲. همچنین این نوع سازمانها می‌توانند از استراتژی مشارکت استفاده نموده و با سایر سازمانها مشارکت استراتژیک انجام دهند.

نمودار ۵-۵- ماتریس استراتژی اصلی

موقعیت رقابتی قوی	موقعیت رقابتی ضعیف	
<u>ناحیه ۴</u> توسعه بازار رسوخ در بازار توسعه محصول یکپارچگی عمودی به بالا یکپارچگی عمودی به پایین یکپارچگی افقی تنوع محصول	<u>ناحیه ۳</u> توسعه بازار رسوخ در بازار توسعه محصول یکپارچگی افقی	رشد بازار زیاد
<u>ناحیه ۲</u> تنوع همگون تنوع افقی تنوع ناهمگون مشارکت	<u>ناحیه ۱</u> کاهش دادن تنوع همگون تنوع افقی تنوع ناهمگون واگذاری انحلال	رشد بالا کم

(دیوید، ۱۳۸۸، ۳۸۳)

مراحل شناسایی استراتژیها

برای شناسایی استراتژیها مراحل باید طی شود که عبارتند از:

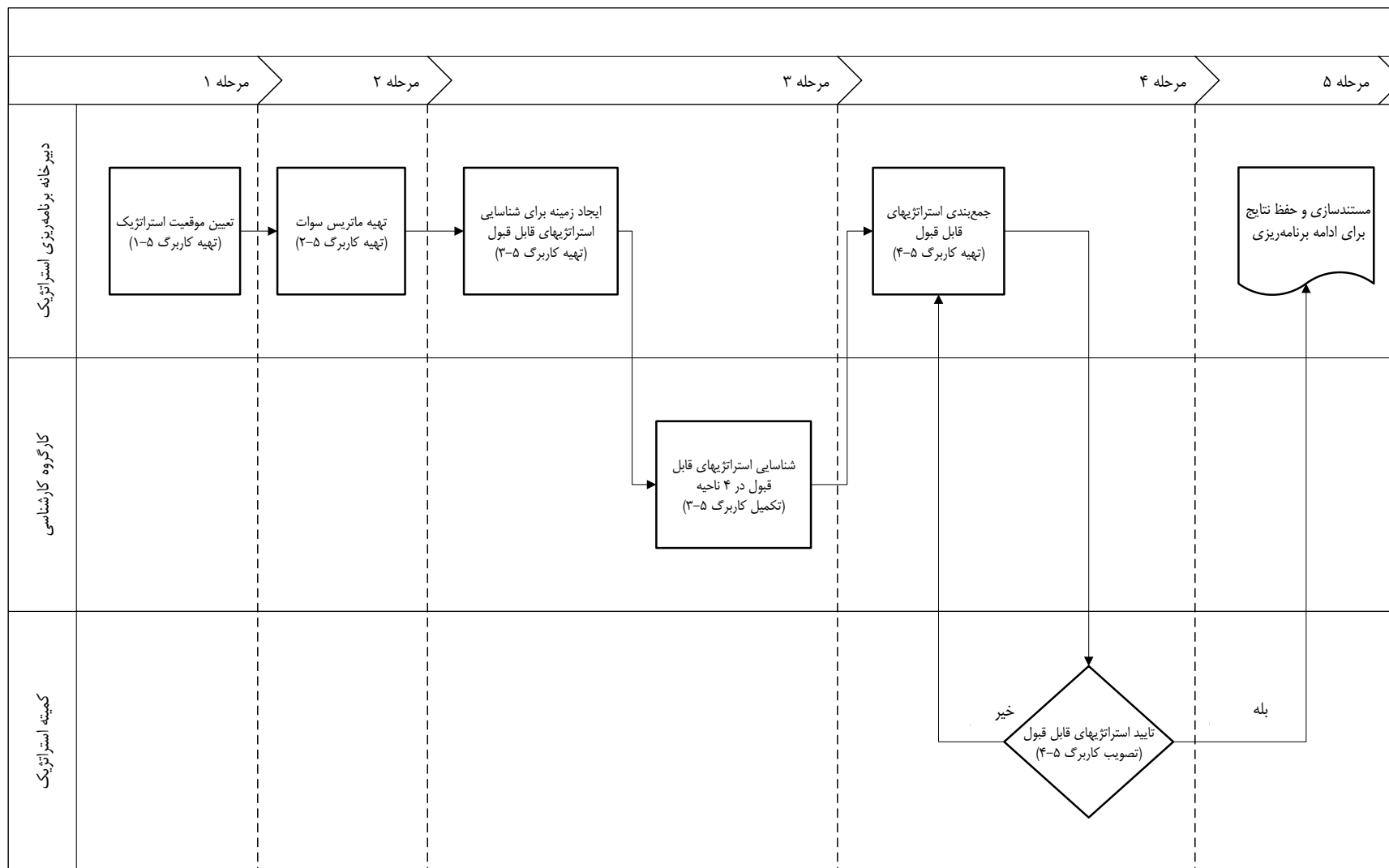
مرحله ۱: در آغاز بررسی عوامل داخلی، دبیرخانه کاربرگ ۵-۱ را که ماتریس داخلی و خارجی است را تهیه می‌کند. این ماتریس با استفاده از امتیازات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی تهیه شده است. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی برای کارگروه تلقی شده و قرار نیست که در مورد آن اظهار نظر شود.

مرحله ۲: دبیرخانه کاربرگ ۵-۲ را که همان ماتریس سوات است، تهیه کرده و در اختیار اعضای کارگروه قرار می‌دهد. این کاربرگ هم به منظور آگاهی اعضای کارگروه از فهرست عوامل است و قرار نیست مورد دخل و تصرفی شود.

مرحله ۳: در مرحله سوم، کاربرگ ۵-۳ تهیه می‌شود که اعضاء کارگروه باید آن را تکمیل کنند. اعضای کارگروه با در نظر گرفتن فهرست عوامل داخلی خارجی، استراتژیهای قابل قبول را در مورد هر چهار ناحیه پیشنهاد می‌کنند.

مرحله ۴: دبیرخانه نتایج را جمع‌بندی کرده و در کاربرگ ۵-۴ وارد می‌کند و این کاربرگ را برای تصویب به کمیته ارائه می‌دهد. سرانجام استراتژیهای قابل قبول و تصویب شده برای ادامه کار مستند می‌شوند.

نمودار ۵-۶- مراحل شناسایی استراتژیهای قابل قبول



کاربرگها

کاربرگ ۵-۱- تعیین موقعیت استراتژیک

با استفاده از امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و همچنین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس داخلی و خارجی را تشکیل دهید. برای این کار امتیاز عوامل داخلی را در محور افقی و امتیاز عوامل خارجی در محور عمودی قرار دهید. نقطه‌ای که در این ماتریس به دست می‌آید، نشان‌دهنده موقعیت استراتژیک سازمان شما است.

امتیاز عوامل داخلی			
۴	۲/۵	۴	۲/۵
III محافظه کارانه		IV تهاجمی	
I تدافعی		II رقابتی	
۱	۱	۱	۱

(امتیاز خارجی = y ، امتیاز داخلی = x) = موقعیت استراتژیک

کاربرگ ۵-۲- ماتریس سوات

عوامل داخلی و خارجی را در سطرها و ستونهای مربوطه وارد کرده و برای هر کدام کد خاصی را مشخص نمایید.

عوامل داخلی عوامل خارجی	فهرست قوتها	فهرست ضعفها
	S_1 : : : : : : : : : : S_2 : : : : : : : : : : S_3 : : : : : : : : : : S_4 : : : : : : : : : : S_5 : : : : : : : : : : S_6 : : : : : : : : : : S_7 : : : : : : : : : : S_8 : : : : : : : : : : S_9 : : : : : : : : : : S_{10} : : : : : : : : : :	W_1 : : : : : : : : : : W_2 : : : : : : : : : : W_3 : : : : : : : : : : W_4 : : : : : : : : : : W_5 : : : : : : : : : : W_6 : : : : : : : : : : W_7 : : : : : : : : : : W_8 : : : : : : : : : : W_9 : : : : : : : : : : W_{10} : : : : : : : : : :
	فهرست فرصتها O_1 O_2 O_3 O_n	
	فهرست تهدیدها T_1 T_2 T_3 T_n	

کاربرگ ۵-۳- شناسایی استراتژیهای قابل قبول
 با عنایت به ماتریس سوات و همچنین مقاصد آرمانی، استراتژیهای قابل قبول را که حاصل تناظر فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها است در کاربرگ زیر وارد نمایید.

استراتژیهای SO	ترکیب عوامل مورد نظر	
	فرصت O	قوت S
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
استراتژیهای ST	تهدید T	قوت S
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
استراتژیهای WO	فرصت O	ضعف W
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
استراتژیهای WT	تهدید T	ضعف W
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

کاربرگ ۴-۵- استراتژیهای قابل قبول

استراتژیهای پیشنهاد شده در کاربرگ ۳-۵ را اصلاح، تلفیق، تفکیک و یا حذف نموده و نتایج این جمع‌بندی را در کاربرگ ۴-۵ وارد نمایید. در ستون اول، کد استراتژی را مطابق با ناحیه استراتژیک (SO, WO, ST, WT) مشخص نمایید. در ستون دوم، کد مربوط به فرصت، تهدید، قوت و یا ضعف را وارد کرده و در ستون سوم شرح استراتژی را یادداشت نمایید.

کد استراتژی	مفروضات	شرح استراتژی

فصل ششم: انتخاب

برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

آخرین مرحله از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به «انتخاب» یا اولویت‌بندی استراتژی‌های قابل قبول و شناسایی استراتژی‌های برتر بر اساس اهداف استراتژیک است. در این فصل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارائه شده و نحوه تحلیل نتایج آن معرفی خواهد شد.

تا اینجا استراتژی‌های قابل قبول شناسایی شده است. از آنجا که منابع سازمان محدود است، باید اولویت استراتژی‌ها بر اساس معیارهای مشخصی تعیین شده باشد. این معیارها اهداف استراتژیک هستند. به طور منطقی، هر استراتژی که کمک بیشتری به تحقق اهداف استراتژیک می‌کند، باید دارای اولویت بالاتری باشد. برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱ استفاده می‌شود. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص نمود، یعنی تعیین می‌زانی که یک استراتژی می‌تواند در تحقق اهداف استراتژیک نقش موثر داشته باشد.

در نمودار ۶-۲ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارائه شده است. در این ماتریس، عاملی به نام «اهداف استراتژیک» در ستون سمت راست قرار گرفته است. در ستون دوم، اهمیت نسبی اهداف استراتژیک نسبت به هم تعیین می‌شود. نمره جذابیت هر استراتژی با در نظر گرفتن میزان تاثیر آن استراتژی در محقق ساختن هدف استراتژیک تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، نمره جذابیت نسبی تعیین کننده میزان ارتباط بین استراتژی و اهداف استراتژیک است. این عدد می‌بایست بین اعداد ۱ تا ۴ و بر اساس جدول زیر تعیین شود.

نمودار ۶-۱- نحوه تعیین نمره جذابیت استراتژی‌ها

نمره جذابیت نسبی				اهداف استراتژیک
۱	۲	۳	۴	
اجرای استراتژی تاثیر ناچیزی در تحقق این هدف خواهد داشت.	اجرای استراتژی تا حدی منجر به تحقق این هدف خواهد شد.	اجرای استراتژی تا سطح قابل قبولی منجر به تحقق این هدف خواهد شد.	اجرای استراتژی تاثیر بسیار مطلوبی در تحقق این هدف خواهد داشت.	

پس از تعیین نمره جذابیت برای هر استراتژی، مجموع حاصلضرب نمره جذابیت در ضریب اهمیت نشان دهنده جذابیت کلی استراتژی است. بدیهی است از آنجا که نمره جذابیت هر استراتژی در ارتباط با اهداف بین ۱ و ۴ است، جذابیت کلی نیز عددی در این بازه خواهد بود. هرچه امتیاز کل، به عدد ۴ نزدیک شود، استراتژی از اولویت بالاتر و هرچه به عدد ۱ نزدیک شود از اولویت پایینتری برخوردار است.

^۱ -Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

نمودار ۶-۲- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

کد هدف	عنوان اهداف استراتژیک	ضریب اهمیت	استراتژی اول		استراتژی دوم		استراتژی سوم		استراتژی ...		استراتژی nام	
			نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز
SG _۱												
SG _۲												
...												
...												
...												
...												
...												
...												
...												
SG _n												
جمع	-	۱,۰۰۰	-	$۱ \leq X \leq ۴$	-	$۱ \leq X \leq ۴$	-	$۱ \leq X \leq ۴$	-	$۱ \leq X \leq ۴$	-	$۱ \leq X \leq ۴$

با توجه به نمره جذابیت، اولویت استراتژیها هم مشخص می‌شود. هر استراتژی که نمره جذابیت بیشتری داشته باشد، از اولویت بالاتر برخوردار است.

مراحل اولویت‌بندی استراتژیها

برای اولویت‌بندی استراتژیها ضرورتی ندارد که کارگروه کارشناسی تشکیل شود. بهتر است که پرسشنامه‌ای تهیه شده و در اختیار تمام اعضاء یا منتخبی از آنان قرار گیرد.

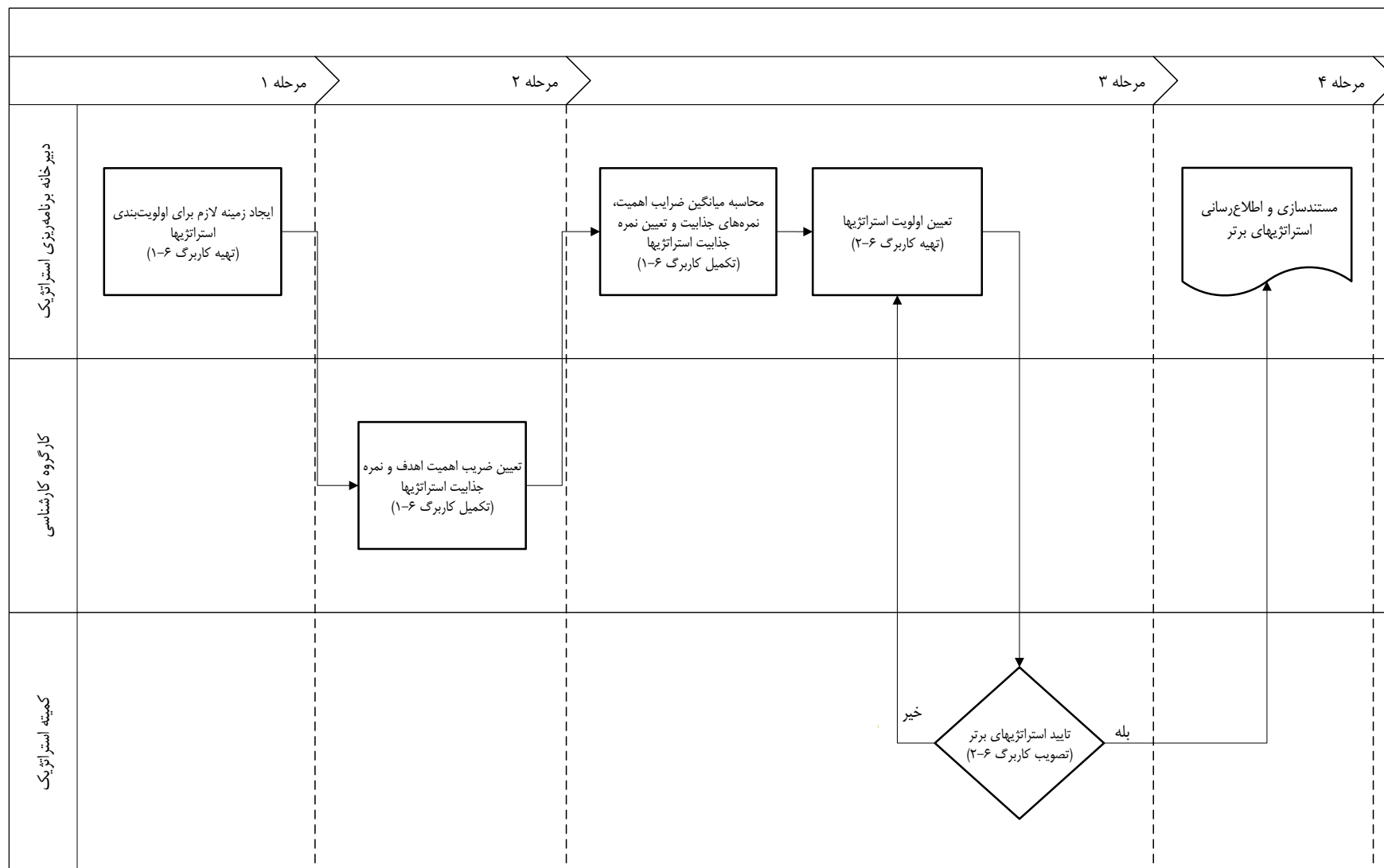
مرحله ۱: دبیرخانه کاربرگ ۶-۱ را تهیه کرده و برای تکمیل در اختیار اعضاء می‌گذارد.

مرحله ۲: هر عضو از کارگروه به صورت جداگانه ضریب اهمیت و نمره جذابیت را با تکمیل کاربرگ ۶-۱ مشخص می‌کنند.

مرحله ۳: میانگین ضریب اهمیت و نمره جذابیت محاسبه شده و نمره جذابیت کل هر استراتژی تعیین می‌شود. نتایج به دست آمده در کاربرگ ۶-۲ وارد شده و برای تصویب به کمیته استراتژیک ارائه می‌شود.

مرحله ۴: پس از تایید نتایج در کمیته استراتژیک، استراتژیهای برتر توسط دبیرخانه مستند می‌شود.

نمودار ۳-۶- مراحل اولویت‌بندی استراتژیها



کاربرگهای اولویت‌بندی استراتژیها

کاربرگ ۶-۱- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

با استفاده از اهداف استراتژیک و همچنین استراتژیهای قابل قبول، ماتریس زیر را تشکیل دهید. ابتداء فهرست اهداف استراتژیک را در ستون دوم وارد کنید. سپس استراتژیهای قابل قبول را در ستونهای بعدی بنویسید. اهداف استراتژیک را مقایسه عمودی کرده و نسبت به هم امتیاز دهید. بر اساس میزان تاثیر استراتژی در تحقق هدف استراتژیک نمره‌ای از ۱ تا ۴ به آن اختصاص دهید. امتیاز استراتژی از حاصلضرب نمره در ضریب اهمیت به دست می‌آید.

استراتژی nام		استراتژی ...		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول		ضریب اهمیت	عنوان اهداف استراتژیک	کد هدف
امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره			
												SG _۱
												SG _۲
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												...
												SG _n
۱≤X≤۴	-	۱≤X≤۴	-	۱≤X≤۴	-	۱≤X≤۴	-	۱≤X≤۴	-	۱,+++	-	جمع

کاربرگ ۶-۲- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

استراتژیها را با توجه به نمره جذابیت محاسبه شده از کاربرگ ۶-۱ وارد جدول کنید. از بیشترین نمره جذابیت شروع کرده و به ترتیب تا کمترین نمره جذابیت ادامه دهید.

اولویت	کد	مفروضات	نمره جذابیت	شرح
۱				
۲				
۳				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
n				

به این ترتیب، با مشخص شدن اولویت برای هر یک از استراتژی‌های تدوین شده، شرح مرحله اول از مراحل سه‌گانه برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک به پایان می‌رسد. در ادامه نمونه‌هایی از نتایج پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که به انجام رسیده‌اند، برای راهنمایی و مطالعه بیشتر آورده شده است.

فصل هفتم: نمونه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان انرژی‌های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا)

جدول ۷-۱- شناسایی اجزای بیانیه ماموریت ساتبا

اجزای ماموریت	نتایج
فلسفه وجودی سازمان	سازمان انرژی‌های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا) در راستای ایجاد توسعه پایدار و به منظور گسترش کاربرد انرژی‌های نو و ارتقای بهره‌وری انرژی در کشور ایجاد شده است.
خدمات سازمان	ساتبا در چارچوب ماموریت خود در زمینه‌های تدوین برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت، انجام پژوهش‌های علمی و کاربردی، اجرای پروژه‌های نمونه و همچنین تهیه دستورالعمل‌ها و استانداردهای مربوط به دو حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی فعال می‌باشد.
خدمت گیرندگان	ساتبا تلاش می‌کند تا رضایت ذیفعان خود بویژه دولت، واحد‌های صنعتی، مردم، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی را تامین نماید.
قلمرو فعالیت سازمان	قلمرو فعالیت سازمان کل کشور است.
بقاء و رشد	ساتبا ارتقای بهره‌وری را لازمه تحقق چشم انداز خود می‌داند و سه عامل فناوری نوین، نیروی انسانی متخصص و تحقیق و توسعه مهمترین عوامل رشد بهره‌وری در سازمان به شمار می‌رود.
ویژگی متمایز	ساتبا سازمانی است یادگیرنده با نیروی انسانی کارآمد و نظام تحقیق و توسعه موثر که به کمک آنها می‌تواند بیشترین نقش را در دستیابی کشور به توسعه پایدار ایفاء نماید.
فن‌آوری خدمات	سازمان بر آن است تا با در نظر داشتن کارآمدی اقتصادی آخرین دستاوردهای تکنولوژی را به کار گیرد.
ارزشهای سازمانی	▪ تعهد کارکنان به سازمان لازمه رشد و موفقیت است. ▪ مسئولیت پذیری و صداقت سازمان را در ایجاد محیطی پویا و جذاب یاری می‌رساند. ▪ ارتقای کیفیت زندگی و بهبود محیط زیست با تاکید بر خلاقیت و نوآوری دستیافتنی است. ▪ بخش خصوصی مهمترین رکن گسترش کاربرد انرژی‌های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی به شمار می‌ورد.
سیاست اجتماعی	(در سایر بخش‌ها آمده است.)
کارکنان	کارکنان مهمترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند.
چشم انداز سازمان	ساتبا با استفاده از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی، توان مدیریتی و نیروی انسانی خلاق خود به گونه‌ای عمل می‌کند که بخش قابل توجهی از انرژی مصرفی داخل با استفاده از منابع تجدید شونده تامین شده و کشور با توجه به شاخص‌های بهره‌وری انرژی جزء کشورهای پیشرو به شمار آید.

بیانیه ماموریت ساتبا

سازمان انرژیهای تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا) به منظور ایفای نقش موثر در توسعه پایدار از طریق حفظ و صیانت از منابع انرژی کشور و محیط زیست ایجاد شده است. ساتبا با تحقیقات و مدیریت استراتژیک (سیاستگذاری، اجرا و نظارت) در دو حوزه انرژیهای تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی، برآنست تا رضایت ذینفعان خود از جمله شهروندان، دولت، موسسات، دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی را تامین نماید.

ما بر این باوریم ساتبا سازمانی است پیشگام که با تکیه بر سه عامل فن آوری نوین، نیروی انسانی کارآمد و نظام تحقیق و توسعه اثربخش، دستیابی به چشم‌انداز خود را تحقق خواهد بخشید.

بیانیه چشم‌انداز ساتبا

ساتبا با استفاده از نوآوری‌های علمی، توان مدیریتی و نیروی انسانی خلاق خود به گونه‌ای عمل خواهد کرد تا کشور با توجه به شاخص بهره‌وری انرژی و سهم منابع تجدید شونده در تامین انرژی مصرفی، سرآمد کشورهای در حال توسعه باشد.

ما برآنیم با گسترش فعالیتهای خود در عرصه‌های بین‌المللی به عنوان سازمانی معتبر در توسعه کاربرد انرژیهای نو و ارتقای بهره‌وری انرژی شناخته شویم.

بیانیه ارزشهای ساتبا

ما معتقدیم

- نیروی انسانی در مسیر تحقق چشم‌انداز، ارزشمندترین دارایی به شمار می‌رود.
- مسئولیت‌پذیری و خلاقیت کارکنان، سازمان را در جهت رسیدن به محیطی پویا و جذاب یاری می‌رساند.
- سازمان با ایجاد تنوع در منابع و افزایش بهره‌وری انرژی در ارتقای کیفیت زندگی مردم نقش آفرین خواهد بود.
- توسعه مشارکت بخش خصوصی مهمترین رکن گسترش کاربرد انرژیهای تجدید پذیر و ارتقای بهره‌وری انرژی به شمار می‌رود.

اهداف سطح سازمان (اصلی) ساتب	
۱.	بهبود بهره‌وری انرژی کشور تا ۵ درصد با توسعه فعالیت های مربوط به افزایش بهره‌وری انرژی
۲.	توسعه کاربرد انرژی های تجدید پذیر در کشور به نحوی که تا پایان برنامه چهارم توسعه ۱ درصد نیاز برق کشور از انرژی های نو تامین گردد.
۳.	جلب مشارکت بخش خصوصی تا ۵۰ درصد در سرمایه گذاری های مربوط به انرژی های نو و بهره‌وری انرژی
۴.	توسعه بازار فناوری های مربوط به بهره‌وری انرژی و انرژی های نو با اجرای قوانین موجود و تصویب قوانین جدید به گونه ای که حداقل ۳ فناوری در هر حوزه به بازار کسب و کار کشور وارد شده باشد.
۵.	توسعه آگاهی و فرهنگ سازی به منظور مصرف بهینه انرژی و توسعه کاربرد انرژی های نو با پوشش ۷۰ درصد مردم کشور
۶.	ایجاد زمینه های مناسب انتقال و توسعه فناوری با افزایش ارتباطات بین المللی و بستر سازی جهت شکوفایی استعدادهای خلاق به منظور ارتقای سطح نوآوری علمی سازمان تا سطح سازمان های مشابه در کشور های پیشرو.
اهداف سطح بخشی ساتب	
بخش بهره‌وری انرژی	
۱.	تهیه و تدوین معیارها و مشخصات فنی مرتبط با مصرف انرژی در تجهیزات، فرایندها و سیستمهای مصرف کننده انرژی، به ترتیبی که کلیه مصرف کنندگان، تولید کنندگان و وارد کنندگان این تجهیزات، فرایندها و سیستمها ملزم به رعایت این مشخصات و معیارها باشند. (ماده ۱۲۱ برنامه چهارم توسعه)
۲.	ایجاد آزمایشگاه های ملی صرفه جویی در کلیه مناطق کشور به گونه ای که پاسخگوی تمامی استانها باشد.
۳.	تدوین سند توسعه بهره‌وری انرژی در کشور در جهت سند چشم انداز ۲۰ ساله
بخش انرژی های نو	
۱.	سنجش ظرفیت و تهیه اطلس کامل کشور برای منابع تجدیدپذیر با اولویت انرژی های باد، خورشید، زیست توده و زمین گرمایی
۲.	تدوین سند توسعه انرژی های تجدیدپذیر در راستای برنامه های توسعه و سند چشم انداز ۲۰ساله کشور به منظور تعیین اهداف کمی مربوط به هریک از منابع تجدیدپذیر
۳.	تلاش در جهت مدیریت و اجرای ماده ۱۲۱ قانون برنامه چهارم توسعه کشور و ماده ۶۲ قانون بخشی از مقررات مالی دولت و تشویق سرمایه گذاران بخش خصوصی به حضور در صنایع انرژی های تجدیدپذیر
۴.	ایجاد حداقل یک نمونه فعال سیستم تولید انرژی از منابع تجدیدشونده در خصوص هریک از انرژی های نو به منظور توسعه آگاهی و تشویق بخش خصوصی
بخش آموزش و ترویج	
۱.	ایجاد مرکز مجهز آموزش و تحقیق و توسعه بهره‌وری انرژی و انرژی های نو در سازمان
۲.	اجرای طرح های دوره ای اطلاعات و آمار انرژی در بخش های مختلف در دوره های ۵ ساله
۳.	جذب ۵۰ درص اعتبارات تحقیق و پژوهش سازمان در پروژه های مشترک با دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی داخل و خارج از کشور
۴.	حضور فعال در حداقل ۱۰۰ کنفرانس و همایش علمی و پژوهشی بین المللی تا پایان برنامه چهارم توسعه
۵.	ارتقای سطح آگاهی شهروندان از بهره‌وری انرژی و انرژی های نو تا ۸۰درصد در پایان برنامه چهارم توسعه

▪ بخش بهبود سازمانی

۱. ارتقاء سطح تخصصی نیروی انسانی تا حدی که ۹۰ درصد نیاز سطوح مدیریتی از نیروی انسانی موجود سازمان تامین گردد.
۲. ارتقاء سطح رضایت مندی کارکنان سازمان به نحوی که سالانه از رشدی قابل قبول و متناسب با سایر اهداف سازمانی برخوردار باشد. (میزان رشد می بایست در برنامه های عملیاتی حوزه منابع انسانی سازمان تعیین شود)
۳. ایجاد زمینه های لازم جهت شکوفایی استعدادهای خلاق برای نوآوری های علمی در زمینه های انرژی های نو و بهره‌وری انرژی در سال های آتی به نحوی که متوسط سالانه سازمان ۳ نوآوری در زمینه های مختلف معرفی نماید.
۴. جذب ۵ درصد از اعتبارات مورد نیاز پروژه‌های ساتبا از طریق اعتبارات و کمک‌های بین المللی

جدول ۷-۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ساتبا (EFE)

رتبه	ضریب اهمیت	امتیاز	عوامل خارجی	ردیف
فرصتها				
۴,۰	۰,۰۱۴	۰,۰۵۸	رشد تقاضا برای انرژی‌های نو در کشور	۱
۴,۰	۰,۰۱۴	۰,۰۵۵	رشد بودجه دولت در زمینه های مرتبط با انرژی های نو و ارتقای بهره‌وری انرژی	۲
۴,۰	۰,۰۱۴	۰,۰۵۵	افزایش شدت مصرف انرژی در ایران	۳
۴,۰	۰,۰۱۳	۰,۰۵۰	پتانسیل مناسب انرژی باد، خورشیدی، زمین گرمایی و ... در کشور	۴
۴,۰	۰,۰۱۷	۰,۰۶۶	افزایش هزینه های اجتماعی استفاده از انرژی های فسیلی (آلودگی محیط زیست و...)	۵
۴,۰	۰,۰۲۵	۰,۰۹۹	گسترش اختیارات داده شده به ساتبا در زمینه انرژی های نو و ارتقای سطح بهره‌وری انرژی	۶
۴,۰	۰,۰۶۸	۰,۲۷۱	بهبود تکنولوژی ساخت نیروگاه های برق با منبع انرژی های نو در کشور	۷
۴,۰	۰,۰۲۲	۰,۰۹۰	کمبود منابع فسیلی در جهان	۸
۴,۰	۰,۰۳۸	۰,۱۵۳	نگرش مناسب قوه مقننه به نقش سازمان در مدیریت تامین انرژی کشور	۹
۴,۰	۰,۰۳۸	۰,۱۵۳	نگرش مناسب سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به عملکرد سازمان	۱۰
۳,۷	۰,۰۱۴	۰,۰۵۱	افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط با ارتقای سطح بهره وری انرژی در کشور	۱۱
۳,۷	۰,۰۱۵	۰,۰۵۶	افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط با انرژی های نو در کشور	۱۲
۳,۷	۰,۰۱۱	۰,۰۴۱	رشد قیمت جهانی نفت	۱۳
۳,۷	۰,۰۱۳	۰,۰۴۸	افزایش سهم انرژی های نو در تولید برق ایران	۱۴
۳,۷	۰,۰۱۲	۰,۰۴۵	کاهش سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۱۵
۳,۷	۰,۰۱۸	۰,۰۶۵	گسترش تمایل مصرف کنندگان انرژی به استفاده از سیستم های ارتقاء دهنده سطح بهره‌وری در کشور	۱۶
۳,۷	۰,۰۱۲	۰,۰۴۲	بهبود آشنایی مردم نسبت به استانداردهای مصرف انرژی	۱۷
۳,۷	۰,۰۱۹	۰,۰۶۹	قوانین محیط زیست در ایران	۱۸
۳,۷	۰,۰۱۵	۰,۰۵۷	افزایش حمایت های قانونی از بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در انرژی های نو	۱۹
۳,۷	۰,۰۱۵	۰,۰۵۷	افزایش حمایت های قانونی از بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در جهت ارتقای سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۲۰
۳,۷	۰,۰۵۷	۰,۲۰۸	افزایش عرضه تکنولوژی های نوین جهان در زمینه انرژی های نو و ارتقای سطح بهره‌وری	۲۱
۳,۷	۰,۰۴۹	۰,۱۷۹	توجه مناسب دانشگاه ها و مراکز علمی به توسعه تکنولوژی های انرژی های نو و ارتقای سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۲۲
۳,۷	۰,۰۲۲	۰,۰۸۰	گسترش رابطه با کشورهای پیشرو در زمینه انرژی های نو و بهره‌وری انرژی	۲۳
۳,۷	۰,۰۲۲	۰,۰۷۹	گسترش حمایت های بین المللی در زمینه انرژی های نو و بهره‌وری انرژی	۲۴
۳,۷	۰,۰۳۱	۰,۱۱۵	گسترش همکاری ساختار برق کشور با ساتبا	۲۵
۳,۳	۰,۰۱۰	۰,۰۳۳	افزایش تقاضای برق در کشور	۲۶
۳,۳	۰,۰۰۹	۰,۰۳۰	رشد اقتصادی ایران	۲۷
۳,۳	۰,۰۱۵	۰,۰۴۹	بهبود میزان آگاهی جامعه در زمینه انواع انرژیهای نو	۲۸
۳,۳	۰,۰۱۰	۰,۰۳۵	رشد علاقه صنعت به استفاده از انرژیهای نو	۲۹
۳,۳	۰,۰۱۳	۰,۰۴۲	رشد علاقه متخصصان به همکاری با ساتبا	۳۰
۳,۳	۰,۰۱۶	۰,۰۵۵	پیمان کیوتو	۳۱
۳,۳	۰,۰۱۵	۰,۰۵۰	نگرش مناسب برنامه چهارم و چشم انداز بیست ساله به ارتقای سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۳۲
۳,۳	۰,۰۱۵	۰,۰۵۰	نگرش مناسب برنامه چهارم و چشم انداز بیست ساله به توسعه انرژی های نو در کشور	۳۳
۳,۳	۰,۰۱۵	۰,۰۵۱	افزایش جریمه های مربوط به مصرف غیر اصولی سوخت و انرژی	۳۴
۳,۳	۰,۰۱۶	۰,۰۵۴	مصرف فزاینده انرژی های اولیه در جهان	۳۵
۳,۳	۰,۰۱۴	۰,۰۴۷	رشد بهره‌وری انرژی در جهان	۳۶

رتبه	ضریب اهمیت	امتیاز	عوامل خارجی	ردیف
۳,۰	۰,۰۰۷	۰,۰۲۲	پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی	۳۷
۳,۰	۰,۰۰۸	۰,۰۲۴	زیربناهای مناسب انتقال و توزیع برق در کشور	۳۸
۳,۰	۰,۰۱۷	۰,۰۵۱	دسترسی آسان به نیروهای متخصص و تحصیل کرده در کشور در زمینه انرژی های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی	۳۹
۳,۰	۰,۰۰۹	۰,۰۲۷	رشد فعالیت مخترعان و طراحان صنعتی کشور در زمینه های مرتبط با بهینه سازی مصرف سوخت و انرژی و انرژی های نو	۴۰
۳,۰	۰,۰۲۰	۰,۰۵۹	افزایش تمایل دانشگاه ها به همکاری با ساتبها	۴۱
۲,۷	۰,۰۰۷	۰,۰۱۸	دسترسی محدود بخش خصوصی به اعتبارات به منظور انجام فعالیتهای مرتبط با انرژی های نو و ارتقای سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۴۲
۲,۷	۰,۰۱۲	۰,۰۳۳	جایگاه مناسب منابع انرژی فسیلی ایران در جهان	۴۳
۲,۷	۰,۰۲۵	۰,۰۶۶	رابطه سیاسی- اقتصادی ایران با سایر کشورها	۴۴
تهدیدها				
۲,۳	۰,۰۱۹	۰,۰۴۳	سیاست های انرژی تجدید ناپذیر کشور (وزارت نفت)	۴۵
۲,۳	۰,۰۲۲	۰,۰۵۲	نحوه سیاستگذاری نامناسب انرژی در کشور	۴۶
۲,۰	۰,۰۰۷	۰,۰۱۴	افزایش ظرفیت نیروگاه های برقی کشور و ترکیب آن	۴۷
۲,۰	۰,۰۱۸	۰,۰۳۵	فرهنگ نامناسب مصرف انرژی در خانوارهای ایرانی	۴۸
۲,۰	۰,۰۱۷	۰,۰۳۴	فرهنگ نامناسب مصرف بنزین و سایر سوخت های فسیلی در کشور	۴۹
۲,۰	۰,۰۱۶	۰,۰۳۲	فرهنگ نامناسب مصرف انرژی و سوخت در بخش صنعت و کشاورزی ایران	۵۰
۱,۷	۰,۰۱۰	۰,۰۱۶	افزایش کسری بودجه دولت (ناشی از یارانه های انرژی)	۵۱
۱,۷	۰,۰۱۱	۰,۰۱۸	ذخایر عظیم نفت و گاز ایران	۵۲
۱,۳	۰,۰۲۶	۰,۰۳۴	فعالیت ها موازی سازمان های مرتبط در زمینه انرژی های نو و بهینه سازی مصرف و تولید انرژی	۵۳
۱,۰	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	افزایش یارانه انرژی در کشور	۵۴
جمع			۳,۳۳۰	۱

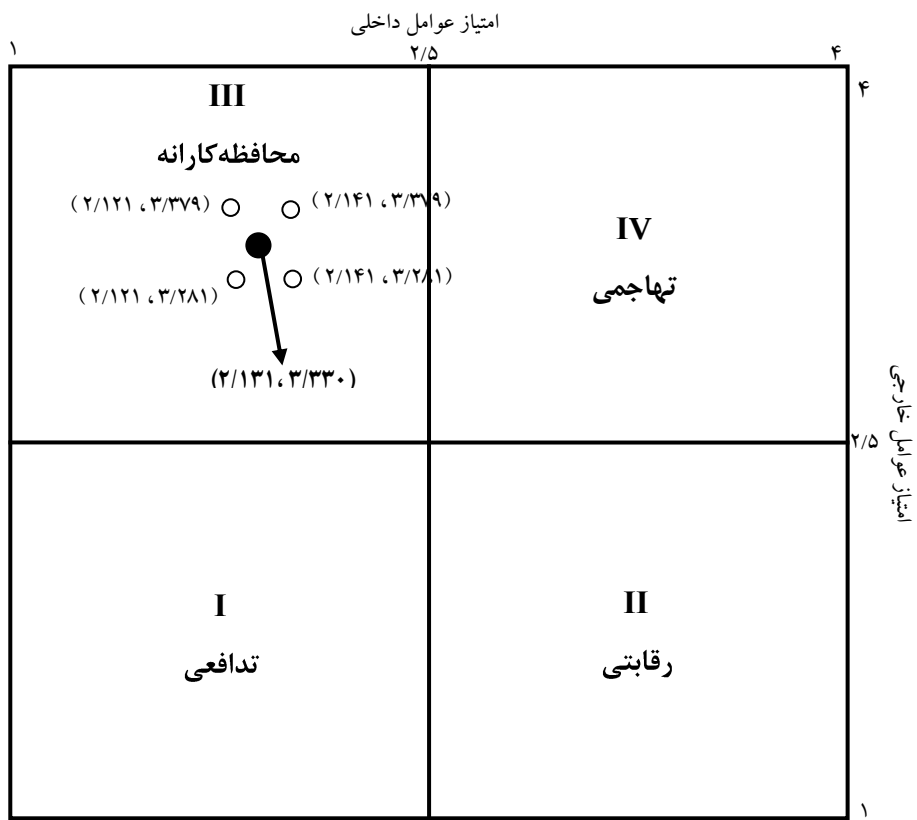
جدول ۷-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ساتبا

رتبه	عوامل داخلی	رتبه	ضریب اهمیت	امتیاز
۱	قابلیت سازمان در تعیین استاندارد های مصرف انرژی تجهیزات برقی	۳,۷۵	۰,۰۰۷	۰,۰۲۷
۲	اجرای پروژه های ممیزی انرژی	۳,۵۰	۰,۰۰۶	۰,۰۲۱
۳	همکاری با صنایع در ایجاد واحد های مدیریت بهره وری	۳,۵۰	۰,۰۰۷	۰,۰۲۴
۴	جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی	۳,۲۵	۰,۰۱۳	۰,۰۴۱
۵	توان سازمان در انجام مطالعات بهره‌وری انرژی	۳,۲۵	۰,۰۱۷	۰,۰۵۴
۶	توان سازمان در انجام مطالعات انرژی های تجدید پذیر	۳,۲۵	۰,۰۱۷	۰,۰۵۴
۷	سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی	۳,۰۰	۰,۰۱۵	۰,۰۴۶
۸	نرخ رشد بودجه سازمان	۳,۰۰	۰,۰۱۲	۰,۰۳۵
۹	ارتباط سازمان با وزارت نیرو	۳,۰۰	۰,۰۱۲	۰,۰۳۷
۱۰	توان سازمان در اجرای پروژه های نمونه بهره‌وری انرژی	۳,۰۰	۰,۰۱۱	۰,۰۳۳
۱۱	قابلیت سازمان در پیشنهاد سیاست ها و قوانین مربوط به بهره‌وری انرژی	۳,۰۰	۰,۰۱۱	۰,۰۳۳
۱۲	وضعیت نقدینگی سازمان	۲,۷۵	۰,۰۱۱	۰,۰۳۰
۱۳	حجم هزینه های تبلیغاتی سازمان	۲,۷۵	۰,۰۱۰	۰,۰۲۷
۱۴	توان سازمان در شناسایی فناوری مناسب	۲,۷۵	۰,۰۱۸	۰,۰۴۹
۱۵	وضعیت سخت افزارهای سازمان	۲,۷۵	۰,۰۱۶	۰,۰۴۳
۱۶	توان سازمان در اجرای پروژه های نمونه انرژی های تجدید پذیر	۲,۷۵	۰,۰۱۱	۰,۰۳۰
۱۷	کیفیت نتایج پروژه های سازمان در ارتباط با انرژی های تجدید پذیر	۲,۷۵	۰,۰۱۰	۰,۰۲۸
۱۸	کیفیت نتایج پروژه های سازمان در ارتباط با بهره‌وری انرژی	۲,۷۵	۰,۰۱۰	۰,۰۲۷
۱۹	میزان توجه مدیران به مدیریت علمی	۲,۵۰	۰,۰۱۸	۰,۰۴۴
۲۰	وضعیت آموزش نیروی انسانی	۲,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۰۳۱
۲۱	امکان همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل کشور	۲,۵۰	۰,۰۱۴	۰,۰۳۶
۲۲	جذب بودجه در سازمان (مدیریت بودجه)	۲,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۰۳۰
۲۳	توان سازمان در جلب حمایت دولت	۲,۵۰	۰,۰۱۳	۰,۰۳۳
۲۴	میزان ارائه آموزش (ترویج) به خدمت گیرندگان	۲,۵۰	۰,۰۱۱	۰,۰۲۸
۲۵	فناوری سازمان در انرژی های تجدید پذیر	۲,۵۰	۰,۰۱۶	۰,۰۴۱
۲۶	فناوری سازمان در بهره‌وری انرژی	۲,۵۰	۰,۰۱۶	۰,۰۴۱
۲۷	وضعیت نرم افزارهای سازمان	۲,۵۰	۰,۰۱۶	۰,۰۳۹
۲۸	توان سازمان در اجرای پروژه های صنعتی انرژی های تجدید پذیر	۲,۵۰	۰,۰۱۰	۰,۰۲۶
۲۹	قابلیت سازمان در پیشنهاد سیاست ها و قوانین مربوط به منابع تجدیدپذیر	۲,۵۰	۰,۰۱۱	۰,۰۲۸
ضعفها				
۳۰	مدیریت پروژه	۲,۲۵	۰,۰۱۸	۰,۰۴۱
۳۱	میزان توجه سازمان به بازنگری فرآیند ها	۲,۲۵	۰,۰۱۷	۰,۰۳۸
۳۲	امکان استفاده از خدمات مشاوران داخلی	۲,۲۵	۰,۰۱۲	۰,۰۲۶
۳۳	سیستم های مالی و حسابداری سازمان	۲,۲۵	۰,۰۰۹	۰,۰۲۰
۳۴	میزان بودجه سازمان	۲,۲۵	۰,۰۱۴	۰,۰۳۱
۳۵	معرفی سازمان در عرصه ملی	۲,۲۵	۰,۰۱۲	۰,۰۲۶

رتبه	عوامل داخلی	رتبه	ضریب اهمیت	امتیاز
۳۶	وضعیت اطلاع رسانی به خدمت گیرندگان	۲,۲۵	۰,۱۰	۰,۰۲۲
۳۷	توان سازمان در اجرای پروژه های صنعتی بهره‌وری انرژی	۲,۲۵	۰,۱۰	۰,۰۲۳
۳۸	توان سازمان در کنترل آثار زیست محیطی انرژی	۲,۲۵	۰,۱۰	۰,۰۲۳
۳۹	نظام برنامه ریزی سازمان	۲,۰۰	۰,۰۲۱	۰,۰۴۲
۴۰	میزان شفافیت در اختیارات و مسئولیت ها	۲,۰۰	۰,۰۱۶	۰,۰۳۳
۴۱	ایجاد امکان توسعه فردی در سازمان	۲,۰۰	۰,۰۱۱	۰,۰۲۳
۴۲	توانایی در ایجاد مراکز تحقیقاتی مربوط به بهره‌وری و انرژی های تجدید پذیر	۲,۰۰	۰,۰۲۱	۰,۰۴۱
۴۳	وضعیت ارتباط با سازمان های همجوار	۲,۰۰	۰,۰۰۹	۰,۰۱۸
۴۴	میزان دسترسی به تکنولوژی روز	۲,۰۰	۰,۰۱۸	۰,۰۳۶
۴۵	توان سازمان در برنامه ریزی انرژی	۲,۰۰	۰,۰۱۰	۰,۰۲۰
۴۶	مدیریت قرارداد های سازمان با شرکت ها و سازمان های همکار	۲,۰۰	۰,۰۰۷	۰,۰۱۵
۴۷	تاثیر سازمان در راندمان بخش تولید برق	۲,۰۰	۰,۰۰۷	۰,۰۱۵
۴۸	روش انتخاب و انتصاب مدیران	۱,۷۵	۰,۰۲۰	۰,۰۳۵
۴۹	میزان شفافیت در شرح مشاغل	۱,۷۵	۰,۰۱۳	۰,۰۲۳
۵۰	توان مدیریت در ایجاد انگیزه(رهبری)	۱,۷۵	۰,۰۲۳	۰,۰۴۰
۵۱	توزیع کارکنان بین ستاد و صف	۱,۷۵	۰,۰۱۲	۰,۰۲۱
۵۲	وضعیت سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان	۱,۷۵	۰,۰۱۲	۰,۰۲۱
۵۳	نظام ارتقای شغلی	۱,۷۵	۰,۰۱۳	۰,۰۲۲
۵۴	توان سازمان در دستیابی به نتایج تحقیقات خارج از کشور	۱,۷۵	۰,۰۲۲	۰,۰۳۸
۵۵	میزان آگاهی مدیران با قوانین مالی	۱,۷۵	۰,۰۱۱	۰,۰۲۰
۵۶	تخصص و مهارت کارکنان واحد مالی	۱,۷۵	۰,۰۱۲	۰,۰۲۱
۵۷	انعطاف پذیری بودجه سازمان	۱,۷۵	۰,۰۱۱	۰,۰۲۰
۵۸	تجزیه و تحلیل مالی در سازمان	۱,۷۵	۰,۰۰۹	۰,۰۱۶
۵۹	سیستم های اطلاعاتی سازمان	۱,۷۵	۰,۰۱۵	۰,۰۲۵
۶۰	میزان واگذاری طرح ها به بخش خصوصی	۱,۷۵	۰,۰۱۰	۰,۰۱۷
۶۱	تاثیر سازمان در راندمان بخش توزیع برق	۱,۷۵	۰,۰۰۶	۰,۰۱۱
۶۲	میزان توانایی نگهداری نیروهای کارآمد در سازمان	۱,۵۰	۰,۰۱۵	۰,۰۲۳
۶۳	فرآیند گزینش و استخدام	۱,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۰۱۹
۶۴	وضعیت فعالیت های رفاهی و انگیزشی نیروی انسانی	۱,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۰۱۸
۶۵	وضعیت فرهنگ سازی در داخل سازمان	۱,۵۰	۰,۰۱۱	۰,۰۱۷
۶۶	نظام حقوق و دستمزد	۱,۵۰	۰,۰۱۴	۰,۰۲۱
۶۷	امکان استفاده از مشاوران خارجی	۱,۵۰	۰,۰۲۱	۰,۰۳۲
۶۸	توان سازمان در جلب مشارکت بخش خصوصی	۱,۵۰	۰,۰۱۳	۰,۰۲۰
۶۹	جلب مشارکت خارجیان در انجام مأموریت سازمان	۱,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۰۱۸
۷۰	توان سازمان در توسعه فناوری	۱,۵۰	۰,۰۱۷	۰,۰۲۵
۷۱	سیستم ارزیابی عملکرد واحد های سازمانی	۱,۲۵	۰,۰۱۷	۰,۰۲۲
۷۲	امکان همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی خارج از کشور	۱,۲۵	۰,۰۲۲	۰,۰۲۸

رتبه	عوامل داخلی	رتبه	ضریب اهمیت	امتیاز
۷۳	میزان اختیارات سازمان درخصوص بودجه مصوب	۱,۲۵	۰,۰۱۱	۰,۰۱۴
۷۴	میزان حضور سازمان در توافقتنامه های بین المللی	۱,۲۵	۰,۰۱۰	۰,۰۱۳
۷۵	معرفی سازمان در عرصه بین الملل	۱,۰۰	۰,۰۱۰	۰,۰۱۰
۷۶	توان سازمان در تامین هزینه های انتقال فناوری	۱,۰۰	۰,۰۱۷	۰,۰۱۷
جمع			۱,۰	۲,۱۳۱

نمودار ۷-۱- ماتریس داخلی و خارجی ساتبا



انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰/۰۴۹

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰/۰۱۰

جدول ۷-۵- استراتژی های مناسب ساتبا بر حسب اولویت

اولویت	شرح استراتژی	امتیاز
اول	مطالعه و الگوبرداری از سیستم های مدیریت انرژیهای نو و بهره‌وری انرژی در کشورهای پیشرو	۴,۰۹۱
دوم	معرفی سازمان و فعالیت های آن در عرصه ملی و بین المللی با تخصیص بودجه مناسب به تبلیغات و گسترش تعاملات جهانی و انعکاس نتایج فعالیت های سازمان	۳,۷۸۸
سوم	توسعه همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج از کشور در زمینه های مرتبط با مأموریت ساتبا	۳,۷۰۹
چهارم	تلاش در جهت شناسایی و تامین فناوری های نوین انرژیهای نو و بهره‌وری انرژی در داخل و خارج از کشور	۳,۶۸۸
پنجم	تلاش در جهت کاهش بهای تمام شده انرژی حاصل از منابع تجدید شونده با نهادینه سازی فعالیت های تحقیق و توسعه و حمایت قانونی نظیر معافیت های مالیاتی مصرف کنندگان (بخش خصوصی)	۳,۶۳۱
ششم	افزایش تاثیر سازمان بر راندمان بخش تولید، انتقال و توزیع برق با تعریف پروژه ها و طرح های اجرایی	۳,۵۸۷
هفتم	معرفی ساتبا به عنوان سازمانی سیاستگذار و اثربخش به منظور ایجاد شفافیت لازم در اختیارات ساتبا و جلب حمایت های دولت	۳,۵۶۰
هشتم	استفاده از ظرفیت های علمی آموزشی و نتایج تحقیقات سازمان های بین المللی نظیر SIDA و JICA، بانک جهانی و مراکز علمی پیشرو در حوزه های انرژی های نو و بهره‌وری انرژی	۳,۵۴۸
نهم	ایجاد کمیته های همکاری بین کشورهای پیشرو و ایران به منظور توسعه و انتقال فناوری انرژی های نو و بهره‌وری انرژی و بهره گیری از توافقاتنامه های بین المللی	۳,۵۲۹
دهم	تدوین برنامه های بلندمدت در دو حوزه انرژی های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی	۳,۵۰۸
یازدهم	ایجاد و توسعه مراکز تحقیقاتی مربوط به بهره‌وری انرژی و انرژی های تجدیدپذیر با همکاری کشورهای خارجی پیشرو و متخصصان داخلی	۳,۴۹۱
دوازدهم	پیشنهاد و تدوین قوانین مربوط به دو حوزه انرژی های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی و نحوه تعامل سازمان با سازمانهای داخلی و خارجی	۳,۴۶۸
سیزدهم	تدوین تفاهم نامه های کشور با سایر کشورها در زمینه های مرتبط با مأموریت ساتبا	۳,۴۳۸
چهاردهم	ایجاد زمینه مناسب و انگیزه کافی برای فعالیت بخش خصوصی به منظور سرمایه گذاری در تولید برق از منابع تجدید شونده	۳,۳۲۸
پانزدهم	ایجاد زمینه مناسب و انگیزه کافی برای بخش خصوصی به منظور بکارگیری فناوری مناسب در راستای بهبود بهره‌وری انرژی	۳,۳۲۰
شانزدهم	گسترش حمایت های قانونی (نظیر تامین منابع مالی ارزان، معافیت های مالیاتی و تامین تکنولوژی) از شرکت های فعال در حیطه مأموریت ساتبا به منظور اجرای پروژه های صنعتی	۳,۳۱۰
هفدهم	گسترش فعالیت های آگاه سازی و ترویج فرهنگ مناسب بهره‌وری انرژی و مزیت های بکارگیری انرژی های تجدیدپذیر	۳,۲۱۳
هجدهم	همکاری سازمان در توسعه بازار تجهیزات برقی حائز استانداردهای مصرف انرژی	۳,۲۰۳
نوزدهم	مشارکت با دانشگاهها جهت تعریف رشته های مرتبط با انرژی، استفاده از ظرفیت های تحقیقاتی و بکارگیری توان آموزشی آنها	۳,۱۶۷
بیستم	سازماندهی جهت ایجاد بخش خاص تدوین قوانین و مقررات و تعامل با قانونگذاران	۳,۰۸۶
بیست و یکم	توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان متناسب با شرایط روز و ویژگی های مأموریت سازمان	۳,۰۶۴
بیست و دوم	تعریف کمیته ها و شوراهایی در سطح ملی به منظور جلب مشارکت سایر سازمان ها برای توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی	۲,۸۸۴

اولویت	شرح استراتژی	امتیاز
بیست و سوم	ایجاد ارتباط با سندیکاهاى صنایع به منظور توسعه پروژه های صنعتی	۲,۸۶۷
بیست و چهارم	فراهم سازی تمهیدات بهره‌وری انرژی و انرژی های نو برای برخی از نهاد های عمومی نظیر مدارس و مساجد به منظور توسعه کاربرد انرژی های نو و گسترش فرهنگ بهره‌وری انرژی	۲,۸۴۹
بیست و پنجم	تدوین نظام رتبه بندی پیمانکاران و مشاوران دو حوزه انرژی های تجدید پذیر و بهره‌وری انرژی و پیشنهاد به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	۲,۸۱۳
بیست و ششم	حمایت از مخترعان و طراحان صنعتی به منظور همکاری با ساتبا و در جهت توسعه فناوری	۲,۷۵۸

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور

اجزای ماموریت سازمان امور مالیاتی کشور

شرح	اجزای ماموریت
سازمان امور مالیاتی کشور تنها سازمان دولتی است که به منظور افزایش کارایی نظام مالیاتی کشور و تمرکز کلیه امور مربوط به جمع آوری درآمدهای حاصل از مالیاتهای مستقیم و غیر مستقیم دولت ایجاد شده است. سازمان بر این اعتقاد است که میتواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف مالیاتی دولت نقش مؤثری در راستای دستیابی به اقتصادی سالم و پایدار در کشور ایفاء نماید.	فلسفه وجودی سازمان
این سازمان با بکارگیری مناسب ترین رویه ها و فن آوری های موجود و روش های اجرایی مالیاتی بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمد های مالیاتی دولت را شناسایی و وصول نماید بلکه با انجام مطالعات و پژوهش های مستمر و با پیشنهاد لوایح قانونی بستر مناسب برای توسعه نظام مالیاتی کشور فراهم آورد.	خدمات سازمان
سازمان مالیاتی کشور در گستره فعالیت های خود تلاش می کند تا همواره پاسخگوی انتظارات جامعه، دولت، مؤدیان مالیاتی و کارکنان خود باشد.	خدمت گیرندگان
(در سایر عبارات مستتر است.)	قلمرو فعالیت
ما معتقدیم با بهبود مستمر در سه حوزه سازماندهی، روشهای اجرایی و قوانین مالیاتی و همچنین توسعه فرهنگ مالیاتی در ایران، می توانیم رشد و بالندگی سازمان و نظام مالیاتی کشور را تضمین نماییم.	بقاء و رشد سازمانی
(در سایر عبارات مستتر است.)	ویژگی ممتاز
سازمان با ایجاد ارتباط سازنده با سازمانهای پیشرو و در سایه همت مدیران و متخصصان خود همواره بر آن است تا در جهت پوشش قلمرو وسیع فعالیت های خود مناسبترین فناوری ها و بویژه سیستم های اطلاعاتی را بکار گیرد.	فناوری خدمات
- ما به شفافیت در فعالیت هایمان معتقدیم و همواره تلاش می کنیم تا در انجام ماموریت خود صادق باشیم. - امانت داری یکی از مهمترین ارزشهای سازمانی ماست و در این سازمان احترام به منافع ذینفعان از جایگاه والایی برخوردار است. - ما همواره در تلاش هستیم تا روحیه همکاری، هماهنگی و انضباط در امور نه تنها در سازمان بلکه در ارتباط با سایر سازمانها نیز گسترش یابد. - رعایت ارزشهای دینی و موازین قانونی جزء لاینفک کلیه فعالیت های ماست.	ارزش های سازمانی
(در سایر عبارات مستتر است.)	سیاست اجتماعی
(در سایر عبارات مستتر است.)	کارکنان
سازمان امور مالیاتی کشور سازمانی است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند، فناوری های روزآمد و جدیدترین روشهای مالیاتی بر آن است چگونه ای عمل کند تا نه تنها کلیه هزینه های جاری دولت از محل درآمدهای مالیاتی تامین شود بلکه کشور از نظر درآمدهای مالیاتی سرآمد کشورهای در حال توسعه باشد و سازمان نیز به عنوان کاراترین و اثر بخش ترین دستگاه دولتی شناخته شود.	چشم انداز سازمان

بیانیه ماموریت سازمان امور مالیاتی کشور

سازمان امور مالیاتی کشور تنها سازمان دولتی است که به منظور افزایش کارایی نظام مالیاتی کشور و تمرکز کلیه امور مربوط به جمع آوری درآمدهای حاصل از مالیاتهای مستقیم و غیر مستقیم دولت ایجاد شده است. سازمان بر این اعتقاد است که می تواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف مالیاتی دولت نقش مؤثری در راستای دستیابی به اقتصادی سالم و پایدار در کشور ایفاء نماید. این سازمان با بکارگیری مناسب ترین رویه ها و فن آوری های موجود و روش های اجرایی مالیاتی بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمد های مالیاتی دولت را شناسایی و وصول نماید بلکه با انجام مطالعات و پژوهش های مستمر و با پیشنهاد لوایح قانونی بستری مناسب برای توسعه نظام مالیاتی کشور فراهم آورد.

سازمان مالیاتی کشور در گستره فعالیت های خود تلاش می کند تا همواره پاسخگوی انتظارات جامعه، دولت، مؤدیان مالیاتی و کارکنان خود باشد.

ما معتقدیم با بهبود مستمر در سه حوزه سازماندهی، روشهای اجرایی و قوانین مالیاتی و همچنین توسعه فرهنگ مالیاتی در ایران، می توانیم رشد و بالندگی سازمان و نظام مالیاتی کشور را تضمین نماییم. سازمان با ایجاد ارتباط سازنده با سازمانهای پیشرو و در سایه همت مدیران و متخصصان خود همواره بر آن است تا در جهت پوشش قلمرو وسیع فعالیت خود مناسبترین فناوری ها و بویژه سیستم های اطلاعاتی را بکار گیرد.

بیانیه چشم انداز سازمان امور مالیاتی کشور

سازمان امور مالیاتی کشور سازمانی است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند، فناوری های روزآمد و جدیدترین روشهای مالیاتی بر آن است بگونه ای عمل کند تا نه تنها کلیه هزینه های جاری دولت از محل درآمدهای مالیاتی تامین شود بلکه کشور از نظر درآمدهای مالیاتی سرآمد کشورهای در حال توسعه باشد و سازمان نیز به عنوان کاراترین و اثر بخش ترین دستگاه دولتی شناخته شود.

ارزشهای سازمان امور مالیاتی کشور

- ما به شفافیت در فعالیت هایمان معتقدیم و همواره تلاش میکنیم تا در انجام ماموریت خود صادق باشیم.
- امانت داری یکی از مهمترین ارزشهای سازمانی ماست و در این سازمان احترام به منافع ذینفعان از جایگاه والایی برخوردار است.
- ما همواره در تلاش هستیم تا روحیه همکاری، هماهنگی و انضباط در امور نه تنها در سازمان بلکه در ارتباط با سایر سازمانها نیز گسترش یابد.
- رعایت ارزشهای دینی و موازین قانونی جزء لاینفک کلیه فعالیت های ماست.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان امور مالیاتی کشور

ردیف	نام عامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
فرصت ها				
۱	رشد تولید ناخالص داخلی	۰,۰۲۷	۴	۰,۱۱
۲	گسترش نگرش مردم به سازمان امور مالیاتی	۰,۰۲۳	۴	۰,۰۹
۳	توسعه فرهنگ پرداخت مالیات	۰,۰۲۶	۴	۰,۱۰
۴	افزایش درآمد سرانه	۰,۰۲۴	۴	۰,۱۰
۵	امکان تغییر در قوانین مالیاتی	۰,۰۲۵	۴	۰,۱۰
۶	کارایی فزاینده رویه ها و سیاست های اجرایی اخذ مالیات	۰,۰۲۰	۴	۰,۰۸
۷	گسترش اختیارات داده شده به سازمان امور مالیاتی کشور	۰,۰۱۸	۴	۰,۰۷
۸	گسترش هماهنگی با سایر دستگاه های دولتی	۰,۰۲۸	۴	۰,۱۱
۹	افزایش تعداد و تنوع مالیات های قابل وصول	۰,۰۳۲	۴	۰,۱۳
۱۰	افزایش تعداد مودیان مالیاتی	۰,۰۳۲	۴	۰,۱۳
۱۱	نقش وزارت دارایی در تحقق مأموریت سازمان	۰,۰۲۴	۴	۰,۱۰
۱۲	افزایش سطح درآمد قابل تصرف	۰,۰۱۹	۳,۵	۰,۰۷
۱۳	روند گسترش بازار بورس	۰,۰۱۵	۳,۵	۰,۰۵
۱۴	افزایش حجم واردات	۰,۰۲۳	۳,۵	۰,۰۸
۱۵	افزایش روند نقل و انتقالات الکترونیکی	۰,۰۲۱	۳,۵	۰,۰۷
۱۶	پراکندگی فارغ التحصیلان دانشگاهی از نظر حوزه جغرافیایی در کشور	۰,۰۱۵	۳,۵	۰,۰۵
۱۷	گسترش نگرش به سرمایه گذاری	۰,۰۲۱	۳,۵	۰,۰۷
۱۸	قانون اساسی و اختیارات رو به گسترش دولت در اخذ مالیات	۰,۰۱۱	۳,۵	۰,۰۴
۱۹	دسترسی به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری در کشور	۰,۰۲۳	۳,۵	۰,۰۸
۲۰	وجود متخصصان مجرب در زمینه علوم کامپیوتر	۰,۰۲۲	۳,۵	۰,۰۸
۲۱	توجه و حمایت ساینستگذاران به تکنولوژی	۰,۰۱۹	۳,۵	۰,۰۷
۲۲	وجود بستر مناسب سیستم های اطلاعاتی	۰,۰۲۸	۳,۵	۰,۱۰
۲۳	وجود مشاوران فنی در امر مالیات	۰,۰۱۹	۳,۵	۰,۰۷
۲۴	بهبود نگرش قوه مقننه به نقش سازمان و درآمدهای مالیاتی	۰,۰۲۴	۳,۵	۰,۰۸
۲۵	بهبود نگرش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به درآمدهای مالیاتی	۰,۰۲۰	۳,۵	۰,۰۷
۲۶	رشد اعتبارات و میزان دسترسی به آن	۰,۰۱۷	۳	۰,۰۵
۲۷	میل به مصرف بیشتر	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۶
۲۸	سیاست های مالی (افزایش مخارج دولتی)	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۵
۲۹	افزایش تعداد پناگاه های اقتصادی	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶
۳۰	توسعه مناطق ویژه اقتصادی	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۵
۳۱	گسترش برنامه های تامین اجتماعی	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۴
۳۲	شفاف تر شدن قوانین گمرکی	۰,۰۱۴	۳	۰,۰۴
۳۳	تغییرات سریع تکنولوژی	۰,۰۱۸	۳	۰,۰۵

۰,۰۵	۳	۰,۰۱۷	امکان استفاده از نظام های مالیاتی سایر کشورها	۳۴
۰,۰۴	۳	۰,۰۱۴	آثار پیوستن به سازمان تجارت جهانی	۳۵
۰,۰۷	۳	۰,۰۲۲	نرخ رشد اقتصاد بین الملل	۳۶
۰,۰۶	۳	۰,۰۱۹	گسترش رابطه ایران با سایر کشورها	۳۷
تهدیدها				
۰,۰۳	۲,۵	۰,۰۱۳	افزایش حجم صادرات	۳۸
۰,۰۶	۲,۵	۰,۰۲۵	افزایش نرخ مالیات	۳۹
۰,۰۴	۲,۵	۰,۰۱۷	افزایش بیکاری	۴۰
۰,۰۲	۲,۵	۰,۰۰۷	گسترش نگرش به پس انداز	۴۱
۰,۰۲	۲	۰,۰۱۱	افزایش نرخ ارز	۴۲
۰,۰۳	۲	۰,۰۱۷	کاهش روند نقل و انتقالات اسنادی	۴۳
۰,۰۲	۲	۰,۰۱۰	توسعه مناطق آزاد تجاری	۴۴
۰,۰۳	۱,۵	۰,۰۲۱	افزایش نرخ بهره بانکی	۴۵
۰,۰۳	۱,۵	۰,۰۱۹	بحران دانش هسته ای کشور	۴۶
۰,۰۲	۱	۰,۰۲۵	کاهش کسری بودجه دولت	۴۷
۰,۰۲	۱	۰,۰۲۵	افزایش فقر اقتصادی	۴۸
۰,۰۲	۱	۰,۰۲۵	افزایش نرخ تورم	۴۹
۰,۰۲	۱	۰,۰۲۲	شفاف نبودن برخی از قوانین مالیاتی	۵۰
۳,۰۹۷	—	۱/۰۰	جمع	

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان امور مالیاتی کشور (IFE)

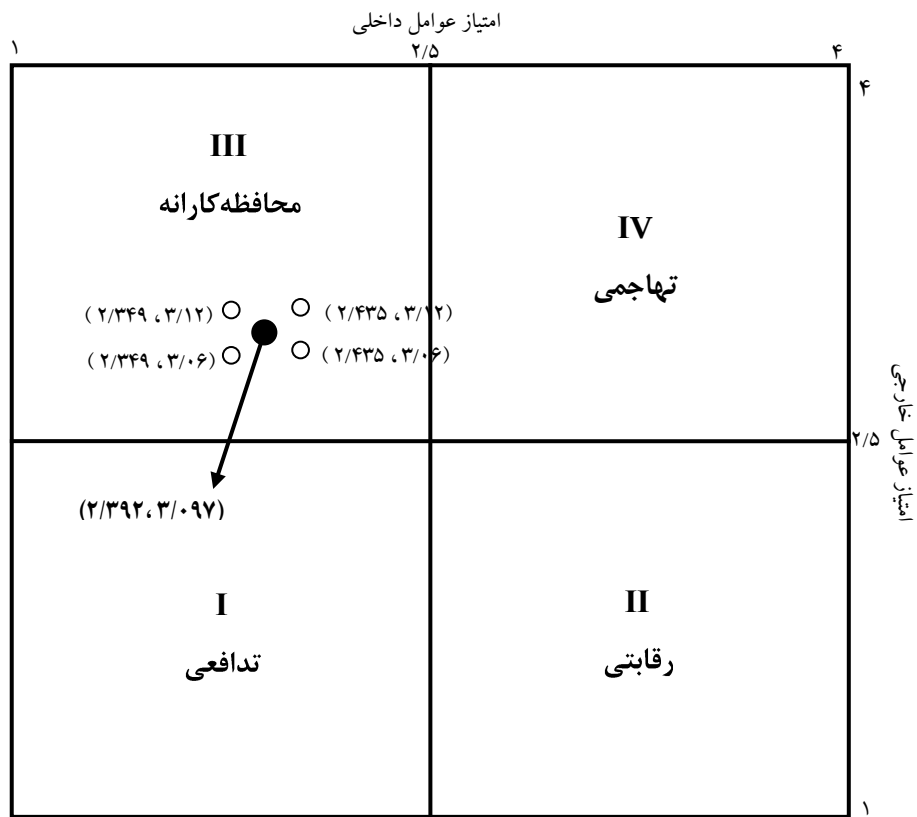
ردیف	نام عامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت ها				
۱	روند ساده سازی فرآیندهای مالیاتی و مکانیزه کردن آنها	۰,۰۳۶	۳,۵	۰,۱۲۷
۲	وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطح مدیریت ارشد سازمان	۰,۰۷۰	۳,۰	۰,۲۱۰
۳	نظام برنامه ریزی کارآمد در سازمان	۰,۰۶۵	۳,۰	۰,۱۹۵
۴	نظام ارزیابی عملکرد مدیران	۰,۰۴۰	۳,۰	۰,۱۲۰
۵	آگاه بودن مدیران به مسائل مالیاتی	۰,۰۲۵	۳,۰	۰,۰۷۵
۶	میزان دسترسی سازمان به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری	۰,۰۲۰	۳,۰	۰,۰۶۱
۷	وضعیت پست های مدیریتی و سرپرستی در ساختار	۰,۰۱۴	۳,۰	۰,۰۴۱
۸	سطح توانایی و مهارت های نیروهای با تجربه	۰,۰۱۱	۳,۰	۰,۰۳۴
۹	جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی	۰,۰۰۹	۳,۰	۰,۰۲۶
۱۰	توزیع کارکنان بین ستاد و دوایر وابسته	۰,۰۰۵	۳,۰	۰,۰۱۵
۱۱	متوسط سن کارکنان	۰,۰۰۵	۳,۰	۰,۰۱۵
ضعف ها				
۱۲	وضعیت سیستم/واحد مالی سازمان	۰,۰۳۷	۲,۵	۰,۰۹۳
۱۳	آشنایی مدیران با قوانین و مقررات مالی	۰,۰۳۲	۲,۵	۰,۰۸۱
۱۴	تخصیص منابع مالی به دوایر سازمان	۰,۰۳۲	۲,۵	۰,۰۸۱
۱۵	روند رشد اعتبارات سازمان	۰,۰۵۶	۲,۵	۰,۱۳۹
۱۶	وجود هماهنگی بین سیستم های مکانیزه سازمان (نرم افزار و سخت افزار)	۰,۰۲۵	۲,۵	۰,۰۶۳
۱۷	میزان انطباق ساختار با تغییرات محیطی	۰,۰۱۸	۲,۵	۰,۰۴۵
۱۸	میزان انطباق ساختار با اختیارات و انتظارات	۰,۰۱۵	۲,۵	۰,۰۳۸
۱۹	کیفیت ارتباط بین ستاد و دوایر اجرایی	۰,۰۱۱	۲,۵	۰,۰۲۷
۲۰	میزان شفافیت در اختیارات و شرح وظایف افراد	۰,۰۱۱	۲,۵	۰,۰۲۹
۲۱	اندازه ستاد	۰,۰۱۳	۲,۵	۰,۰۳۲
۲۲	هماهنگی بین دوایر و واحدهای سازمانی	۰,۰۱۲	۲,۵	۰,۰۳۰
۲۳	وضعیت آموزش نیروی انسانی	۰,۰۱۱	۲,۵	۰,۰۲۷
۲۴	ترکیب نیروی انسانی	۰,۰۰۵	۲,۵	۰,۰۱۳
۲۵	میزان واگذاری فعالیت های روابط عمومی به خارج از سازمان	۰,۰۱۱	۲,۵	۰,۰۲۶
۲۶	میزان هزینه های تامین درآمد های مالیاتی دولت	۰,۰۱۲	۲,۵	۰,۰۲۹
۲۷	فرآیند بررسی مسایل مربوط به مودیان شاکی	۰,۰۱۲	۲,۵	۰,۰۳۱
۲۸	فرآیند رسیدگی به اعتراضات مودیان	۰,۰۱۲	۲,۵	۰,۰۲۹
۲۹	میزان اختیارات مالی سازمان در برابر بودجه مصوب	۰,۰۲۸	۲,۰	۰,۰۵۶
۳۰	سیستم های اطلاعاتی سازمان	۰,۰۳۰	۲,۰	۰,۰۶۱
۳۱	میزان سرمایه گذاری سازمان در تامین نرم افزارها و سخت افزارها	۰,۰۳۳	۲,۰	۰,۰۶۵
۳۲	وضعیت پست های فنی و تخصصی در ساختار	۰,۰۱۴	۲,۰	۰,۰۲۸
۳۳	تعیین شرایط احراز شغل	۰,۰۱۳	۲,۰	۰,۰۲۵
۳۴	بازنشسته شدن نیروهای با تجربه	۰,۰۰۴	۲,۰	۰,۰۰۸
۳۵	وضعیت فرهنگ سازی در داخل سازمان	۰,۰۰۷	۲,۰	۰,۰۱۴
۳۶	تخلفات اداری و فساد بین کارکنان	۰,۰۰۷	۲,۰	۰,۰۱۴
۳۷	وضعیت ارتباط بین سازمان و سازمانهای همجوار	۰,۰۱۴	۲,۰	۰,۰۲۸

۰,۰۲۵	۲,۰	۰,۰۱۲	وضعیت اطلاع رسانی ستاد به خدمت گیرندگان	۳۸
۰,۰۲۷	۲,۰	۰,۰۱۳	وضعیت اطلاع رسانی به دولت و سازمانهای ذیربط	۳۹
۰,۰۱۵	۲,۰	۰,۰۰۸	میزان کارآمدی روابط عمومی در معرفی سازمان به جامعه	۴۰
۰,۰۲۵	۲,۰	۰,۰۱۲	میزان آشنایی سازمان نسبت به انتظارات ذینفعان	۴۱
۰,۰۴۵	۲,۰	۰,۰۲۲	شفافیت رویه های مالیاتی	۴۲
۰,۰۱۴	۲,۰	۰,۰۰۷	میزان صرف وقت تامین درآمدهای مالیاتی دولت	۴۳
۰,۰۲۸	۲,۰	۰,۰۱۴	فرآیند بررسی پرونده های معوق	۴۴
۰,۰۲۳	۲,۰	۰,۰۱۲	وضعیت تشریفات اداری سازمان	۴۵
۰,۰۱۱	۱,۵	۰,۰۰۸	فرآیند گزینش و استخدام	۴۶
۰,۰۱۱	۱,۵	۰,۰۰۸	تعداد نیروی کار (کمبود)	۴۷
۰,۰۱۴	۱,۵	۰,۰۰۹	وضعیت جبران خدمت نیروی انسانی	۴۸
۰,۰۱۱	۱,۵	۰,۰۰۸	وضعیت سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان	۴۹
۰,۰۱۴	۱,۵	۰,۰۰۹	جذابیت فوق العاده بعضی از مشاغل و پستهای سازمانی میان کارکنان	۵۰
۰,۰۳۰	۱,۵	۰,۰۲۰	میزان خود اظهاری مالیاتی نسبت به حجم کل مالیات کشور	۵۱
۰,۰۲۱	۱,۵	۰,۰۱۴	وضعیت تحقیق و توسعه در امور مالیاتی	۵۲
۰,۰۰۹	۱,۰	۰,۰۰۹	وضعیت فعالیت های رفاهی و انگیزشی نیروی انسانی	۵۳
۰,۰۱۱	۱,۰	۰,۰۱۱	میزان توانایی نگهداری نیروهای کارآمد در سازمان	۵۴
۰,۰۲۱	۱,۰	۰,۰۲۱	وجود سیستمهای کنترل کیفیت برای کنترل رویه ها	۵۵
۰,۰۰۹	۱,۰	۰,۰۰۹	فرآیند پیشگیری تخلفات مالیاتی مودیان	۵۶
۲,۳۹۲		۱	جمع	

اهداف بلند مدت سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۵ الی ۱۳۸۸)

ردیف	هدف
۱	افزایش کارایی نظام مالیاتی
۲	رضایت مودیان مالیاتی کشور
۳	گسترش فرهنگ پرداخت مالیات
۴	استقلال کامل سازمان
۵	تامین کل هزینه های جاری دولت
۶	شناسایی درآمد های مالیاتی دولت
۷	دستیابی به طرح جامع مالیاتی
۸	دستیابی به یک سیستم اطلاعاتی جامع
۹	وصول بهنگام درآمد های مالیاتی
۱۰	توانمند سازی نیروی انسانی

ماتریس داخلی و خارجی سازمان امور مالیاتی



انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰/۲۹

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰/۰۴۳

استراتژیهای سازمان امور مالیاتی کشور

اولویت	امتیاز جذابیت	شرح استراتژی
۱	۵,۵۷۸	زمینه سازی برای اجرای نظام مالیات بر ارزش افزوده
۲	۵,۲۲۹	ایجاد نظام یکپارچه مالیاتی در کشور
۳	۵,۰۶۰	گسترش اختیارات سازمان امور مالیاتی کشور به منظور : امکان تصمیم سازی در مقاطع مختلف و منطبق با تغییرات محیطی اجرای طرح جامع مالیاتی کشور اصلاح قوانین مالیاتی
۴	۴,۹۹۹	شفاف سازی و اصلاح قوانین مالیاتی در راستای : شفاف سازی و ساده سازی فرآیندهای مالیاتی جلوگیری از تخلفات مالیاتی منطقی کردن قوانین مربوط به مناطق آزاد تجاری پیش بینی اقدامات لازم در شرایط پیوستن به WTO
۵	۴,۹۳۷	بهبود کیفیت و ارتقاء سطح سیستم های اطلاعاتی سازمان از طریق تعامل با مراجع دولتی و غیر دولتی و با استفاده از پیشرفت های تکنولوژی و بهره گیری از امکانات داخلی و خارجی
۶	۴,۹۱۹	تعیین روش ها و سیاست های مناسب به منظور شناسایی ظرفیت های مالیاتی کشور و مودیان مالیاتی در راستای افزایش درآمد مالیاتی کشور
۷	۴,۸۵۷	کنترل فرارهای مالیاتی ناشی از تجارت الکترونیک با استفاده از سیستم های مکانیزه و مناسب و ایجاد سیستم های اطلاعاتی نوین
۸	۴,۸۵۰	افزایش اعتبارات سازمان متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان و به منظور: اصلاح و بهبود عملکرد سیستم /واحد مالی تامین کامل نیازهای مادی، رفاهی و انگیزشی کارکنان توسعه فعالیت های تحقیق و توسعه در امور مالیاتی
۹	۴,۸۲۶	بکارگیری امکانات نرم افزاری و سخت افزاری در جهت ارتقاء سطح نگرش مدیران
۱۰	۴,۸۲۵	توسعه فرهنگ مالیاتی و بهبود مستمر نگرش جامعه نسبت به سازمان امور مالیاتی کشور از طریق: شفاف سازی رویه ها و استفاده از نظام های کنترل کیفیت اطلاع رسانی، تبلیغات صحیح و محسوس نمودن اثر درآمدهای مالیاتی در افزایش رفاه اجتماعی و کاهش کسری بودجه دولت افزایش کارآمدی روابط عمومی
۱۱	۴,۸۱۲	بکارگیری دیدگاه و نقش مشارکت های اجتماع (مردم) در طراحی مجدد فعالیت های سازمان
۱۲	۴,۷۶۰	ساده سازی فرآیندهای مالیاتی، مکانیزه کردن آنها و ایجاد هماهنگی بین سیستم های مکانیزه در سازمان با: استفاده از مشاوران فنی مجرب در امر مالیات و رایانه استفاده از آخرین پیشرفت های تکنولوژیکی داخلی و خارجی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در زمینه علوم رایانه
۱۳	۴,۷۵۹	ایجاد ساختار و نظام صحیح برنامه ریزی با تاکید بر بکارگیری رویکرد برنامه ریزی استراتژیک
۱۴	۴,۷۰۷	توسعه روابط و تعامل اثربخش با نهادها و سازمان های همجوار دولتی و غیر دولتی در کل کشور از طریق: ارتقاء سطح نگرش سیستمی و استراتژیک مدیران اطلاع رسانی هدفمند
۱۵	۴,۶۷۳	ایجاد شبکه مشاوران برای سازمان امور مالیاتی در زمینه های مختلف

اولویت	امتیاز جذابیت	شرح استراتژی
۱۶	۴,۵۶۶	اصلاح ساختار سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور به منظور: ایجاد و تناسب بین ساختار سازمانی یا چشم انداز و استراتژی ها تفویض اختیار مناسب به مدیران اجرایی در جهت تسریع فرآیند انجام کار بازنگری در تعداد و نوع پست های تخصصی و فنی سازمان شفاف سازی شرح وظایف افراد استقلال نظام مالیاتی کشور
۱۷	۴,۵۵۳	شناسایی ، رتبه بندی، ارایه مجوز و معرفی مشاوران حقیقی و حقوقی مالیاتی به مودیان به منظور توسعه خدمات مشاوره ای مالیاتی
۱۸	۴,۴۹۹	بهبود نظام ارزیابی عملکرد مدیران با لحاظ کردن شاخص هایی مناسب از قبیل: نقش آنها در توسعه فرهنگ مالیاتی نقش آنها در توسعه فرهنگ خود اظهاری نقش آنها در مکانیزه کردن فرآیندها نقش آنها در بهبود نگرش مردم نسبت به سازمان امور مالیاتی کشور
۱۹	۴,۳۹۰	جذب نیروهای تحصیل کرده در راستای: جذب نیروهای تحصیل کرده بومی در ادارات کل تقویت سازمان امور مالیاتی
۲۰	۴,۳۶۲	بهبود وضعیت آموزش کارکنان با استفاده از روش های آموزش الکترونیکی و نیز ارایه آموزش های کاربردی
۲۱	۴,۲۴۹	برنامه ریزی منسجم در خصوص تامین فضای مناسب اداری و امکانات لازم
۲۲	۴,۲۲۱	اصلاح ساختار نیروی انسانی از طریق وضع مقررات و قوانین استخدامی و نظام پرداخت خاص سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس ظرفیت های آشکار و پنهان منابع درآمدهای مالیاتی کشور

برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت احداث صنعت

اجزای بیانیه ماموریت شرکت احداث صنعت

اجزای ماموریت	نتایج
فلسفه وجودی سازمان	فلسفه وجودی شرکت احداث صنعت توسعه صنعت سیمان در کشور می باشد و و بر آنست تا در جهت تقویت توان فنی و مهندسی، تحقیق و توسعه، صدور خدمات فنی و مهندسی، توانمند سازی و گسترش مشارکت بخش خصوصی، ارتقای توان پیمانکاری در صنعت سیمان، تکمیل طرح های نیمه تمام و ایجاد هسته تصمیم سازی در حوزه صنعت سیمان توسعه یابد.
خدمات سازمان	شرکت احداث صنعت با ارائه خدمات فنی و مهندسی، تحقیق و توسعه، آموزش و پژوهش، ارتقای سطح فناوری، توسعه و تامین نیروی انسانی کارآمد برای صنعت سیمان همواره بر آنست تا رضایت مشتریان خود را تامین نماید.
خدمت گیرندگان	شرکت احداث صنعت بر آنست تا همواره منافع ذینفعان خود شامل دولت، وزارت صنایع، بخش خصوصی، مردم و کارکنان را تامین نموده و در جهت رضایت مشتریان خود در داخل و خارج از کشور کوشش نماید.
قلمرو فعالیت سازمان	شرکت احداث صنعت در داخل کشور و بویژه مناطق محروم، منطقه خاورمیانه و بازارهای جهانی فعالیت نموده و به عنوان سازمانی پیشرو در صنعت سیمان پذیرفته شده است.
بقاء و رشد	شرکت احداث صنعت همواره بدنبال توسعه سازمانی خود بوده و رشد خود را منوط به توسعه خدمات فنی مبتنی بر فناوری پیشرفته، توسعه مشارکت با بخش خصوصی و رشد تحقیق و توسعه در سازمان می داند.
ویژگی متمایز	ویژگی هایی نظیر تجربه طولانی در ساخت کارخانجات سیمان، برخورداری از شهرت و اعتبار مناسب و توان صادرات خدمات فنی و مهندسی توانسته است برای شرکت موقعیتی مناسب در بازارهای داخلی و خارجی ایجاد کند.
فن آوری خدمات	شرکت احداث صنعت همواره بر آنست تا پیشرفته ترین فناوری ها را در جهت احداث کارخانجات سیمان بکار گرفته و با توسعه نظام پیمانکاری درصد ساخت داخل را ارتقاء دهد.
ارزشهای سازمانی	در احداث صنعت ارزشهای زیر محور توسعه فرهنگ سازمانی قرار گرفته و همواره تلاش می شود تا این ارزشها در سازمان اشاعه یابد. ۱. نیروی انسانی کارآمد ارزشمندترین سرمایه سازمان به شمار می رود و همواره باید برای تامین سلامت روحی و جسمی کارکنان کوشش نمود. ۲. کارگروهی و توسعه مشارکت در سازمان لازمه رشد و تحقق اهداف می باشد. ▪ حفظ ارزشهای اسلامی و رعایت قوانین و مقررات به ویژه استاندارد های زیست محیطی از الزامات تحکیم جایگاه اجتماعی شرکت است. ۳. رشد نوآوری و توسعه تفکر خلاق در سازمان به عنوان عوامل مهم موفقیت شرکت شناخته می شود. ۴. توسعه صنعت سیمان در مناطق محروم از اولویتهای محوری فعالیت های سازمانی است. ۵. توانمند سازی و ایجاد اعتبار برای کارخانجات سیمانی کشور به عنوان مشتریان سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.
سیاست اجتماعی	احداث صنعت در جامعه به عنوان سازمانی شناخته می شود که در زمینه هایی چون توسعه صنعت بویژه صنعت سیمان، ایجاد روابط سازنده بین صنعت و مراکز علمی و پژوهشی، رعایت استانداردهای زیست محیطی و ارتقای سطح اعتبار صنعت کشور در بازارهای جهانی پیشرو است.
کارکنان	نیروی انسانی محوری ترین عامل توسعه سازمان به شمار می رود و شرکت باید همواره از طریق آموزش و سیاستهای انگیزشی بهره‌وری نیروی انسانی را بهبود بخشد.
چشم انداز سازمان	شرکت احداث صنعت در نظر دارد تا با ایجاد سازمانی پویا و دانش محور و بکار گیری منابع انسانی خلاق به شرکتی پیشرو در ساخت و طراحی خطوط تولید سیمان و سازمانی معتبر در صدور خدمات فنی و مهندسی مرتبط با صنعت سیمان تبدیل شده و در این حوزه ها سرآمد شرکت های منطقه باشد.

بیانیه ماموریت شرکت احداث صنعت

شرکت احداث صنعت به عنوان سازمانی پیشرو در توسعه صنعت سیمان کشور دارای نقش موثری در گسترش کمی و کیفی این صنعت می باشد. احداث صنعت با مشارکت در سیاستگذاری، هدایت و نظارت، حمایت از بخش های دولتی و خصوصی به منظور ارتقای توان رقابتی آنها در بازارهای داخلی و بین المللی، توسعه و تامین سرمایه انسانی متخصص، توسعه فناوری و ارتقای سطح استانداردهای ملی، ارتقای سطح کارایی و اثربخشی صنعت سیمان کشور دارای حضوری فعال در داخل و بازارهای منطقه و جهانی می باشد. ویژگی هایی نظیر تجربه طولانی در مدیریت پروژه های ساخت کارخانجات سیمان، توان تامین خدمات فنی و مهندسی و شهرت و اعتبار مناسب، شرکت را قادر ساخته است تا به خوبی پاسخگوی انتظارات کلیه ذینفعان و بویژه کارفرمایان باشد.

بیانیه چشم انداز شرکت احداث صنعت

شرکت احداث صنعت در نظر دارد تا با ایجاد سازمانی پویا و دانش محور و با بکارگیری منابع انسانی خلاق به شرکتی پیشرو در مدیریت، طراحی و ساخت صنایع سیمانی و سازمانی معتبر در تامین خدمات فنی و مهندسی تبدیل شده و در این حوزه ها سرآمد شرکت های منطقه به شمار آید.

بیانیه ارزشهای شرکت احداث صنعت

ما معتقدیم

۱. نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه سازمان به شمار می رود و همواره باید برای تامین سلامت روحی و جسمی کارکنان کوشش نمود.
۲. توانمند سازی و ایجاد اعتبار برای کارخانجات سیمانی کشور به عنوان مشتریان سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.
۳. حفظ منافع ذینفعان و تامین رضایت مشتریان (مشتري مداری) سرلوحه تمامی فعالیتهای شرکت است.
۴. حفظ ارزشهای اسلامی و رعایت قوانین و مقررات به ویژه استاندارد های زیست محیطی از الزامات تحکیم جایگاه اجتماعی شرکت است.
۵. رشد نوآوری و توسعه تفکر خلاق در سازمان به عنوان عوامل مهم موفقیت شرکت شناخته می شود.

اهداف استراتژیک شرکت احداث صنعت

ردیف	اجزای ماموریت و چشم انداز	زمینه	هدف
۱	مشارکت در سیاستگذاری	همکاری با وزارت صنایع	توسعه همکاری با وزارت صنایع در جهت تدوین لوایح و مصوبات مربوط به توسعه صنعت سیمان
۲	حمایت از بخش های دولتی و خصوصی	جلب مشارکت داخلی	توسعه مشارکت بخش خصوصی با بخش های دولتی در جهت توسعه صنعت سیمان
۳	ارتقای توان رقابتی صنعت سیمان	افزایش کیفیت و کاهش قیمت تمام شده	ایجاد سازوکار مشاوره فنی و مدیریتی به صنایع سیمانی در جهت ارتقای کیفیت و کاهش قیمت تمام شده
۴	توسعه و تامین سرمایه انسانی متخصص	آموزش	ایجاد بستر مناسب برای تربیت نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز صنعت سیمان
۵	ارتقای سطح استاندارد های ملی	تدوین استانداردها	ایفای نقش موثر در تدوین استاندارد های صنعت سیمان بویژه احداث کارخانجات سیمان
۶	حضور فعال در بازارهای داخلی و خارجی	صادرات	افزایش صادرات خدمات فنی و مهندسی
۷	تامین خدمات فنی و مهندسی	انتقال فناوری	انتقال و بومی سازی فناوری مناسب در صنعت سیمان
۸	ایجاد سازمانی پویا و دانش محور	تحقیق و توسعه	ایجاد ساختار و فرایند کارآمد تحقیق و توسعه
۹	دارای نیروی انسانی خلاق	نوآوری	ارتقای سطح نوآوری در شرکت
۱۰	پیشرو در طراحی و ساخت	EPC	ایجاد ساز و کار مناسب برای اجرای پروژه های سیمانی به صورت EPC
۱۱	سرآمد شرکت های منطقه در اجرای پروژه و تامین خدمات فنی و مهندسی	گسترش بازار	توسعه فعالیت های شرکت به بازارهای خارجی و بویژه منطقه در جهت حضور فعال و چشمگیر

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت احداث صنعت (EFE)

ردیف	اجزای محیط خارجی	ضرایب اهمیت	رتبه	امتیاز
فرصتها				
۱	افزایش حمایت دولت از سرمایه گذاری در بخش صنعت و معدن	۰,۰۱۵۱	۴,۰۰	۰,۰۶
۲	افزایش علاقه متخصصان صنعتی به همکاری با شرکت	۰,۰۳	۴,۰۰	۰,۱۱
۳	بهبود نگرش مقامات دولتی به احداث صنعت	۰,۰۵	۴,۰۰	۰,۲۰
۴	توسعه رابطه با سایر کشورها	۰,۰۴	۴,۰۰	۰,۱۷
۵	افزایش هماهنگی متولیان قانون گذاری با شرکت	۰,۰۳	۴,۰۰	۰,۱۴
۶	تسهیل در دسترسی به فن آوری های نوین	۰,۰۴	۴,۰۰	۰,۱۶
۷	میزان اعتماد بالای مشتریان به شرکت	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۸
۸	تقاضای افزایشی سیمان	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۷
۹	افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط	۰,۰۲	۳,۶۷	۰,۰۷
۱۰	افزایش سرمایه گذاری دولت در بخش های عمرانی	۰,۰۱	۳,۶۷	۰,۰۵
۱۱	رشد اقتصادی ایران	۰,۰۲	۳,۶۷	۰,۰۶
۱۲	نگرش مناسب برنامه چهارم و چشم انداز بیست ساله	۰,۰۳	۳,۶۷	۰,۱۳
۱۳	تاکید مصوبات دولت در ارتباط با مناطق محروم	۰,۰۲	۳,۶۷	۰,۰۹
۱۴	رشد همکاری سازمانهای دولتی با شرکت	۰,۰۳	۳,۶۷	۰,۰۹
۱۵	افزایش توجه دانشگاهها و مراکز علمی به توسعه فن آوری	۰,۰۲	۳,۶۷	۰,۰۸
۱۶	تسهیل در دسترسی به امکانات سخت افزاری	۰,۰۳	۳,۶۷	۰,۱۱
۱۷	تسهیل در دسترسی به امکانات نرم افزاری	۰,۰۳	۳,۶۷	۰,۱۱
۱۸	افزایش حمایت های سیاستگذاران کشور از پیشرفتهای فن آوری	۰,۰۴	۳,۶۷	۰,۱۴
۱۹	تمایل بالای پیمانکاران به همکاری با شرکت	۰,۰۱	۳,۶۷	۰,۰۵
۲۰	تمایل بالای رقبا به همکاری با شرکت	۰,۰۱	۳,۶۷	۰,۰۵
۲۱	وجود پیمانکاران توانمند و با کیفیت	۰,۰۱	۳,۶۷	۰,۰۴
۲۲	رشد اقتصاد جهانی	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۵
۲۳	افزایش حجم صادرات و واردات (کل کالاها و خدمات)	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۴
۲۴	بهبود زیرساختها نظیر جاده ها، بنادر و راه آهن	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۴
۲۵	افزایش فعالیت مخترعان و طراحان صنعتی کشور در زمینه های مرتبط با فعالیتهای شرکت	۰,۰۳	۳,۳۳	۰,۰۸
۲۶	موقعیت مناسب جغرافیایی بازارهای هدف	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۴
۲۷	ارائه مناسب تسهیلات صندوق ذخیره ارزی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۲۸	تسهیل در روند اعطای تسهیلات بانکی (ریالی) (کاهش نرخ بهره بانکی)	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۲۹	امکان پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۳۰	افزایش نرخ ارز	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۵
۳۱	بهبود فرهنگ کار و فعالیت در جامعه	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۶
۳۲	افزایش فارغ التحصیلان دانشگاهی	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۵
۳۳	افزایش آگاهی جامعه در زمینه فعالیتهای شرکت	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۶
۳۴	جدی شدن قوانین محیط زیست در ایران	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۵
۳۵	تغییرات (کند/سریع) در فناوری مرتبط با خدمات شرکت در دنیا	۰,۰۲	۳,۰۰	۰,۰۷

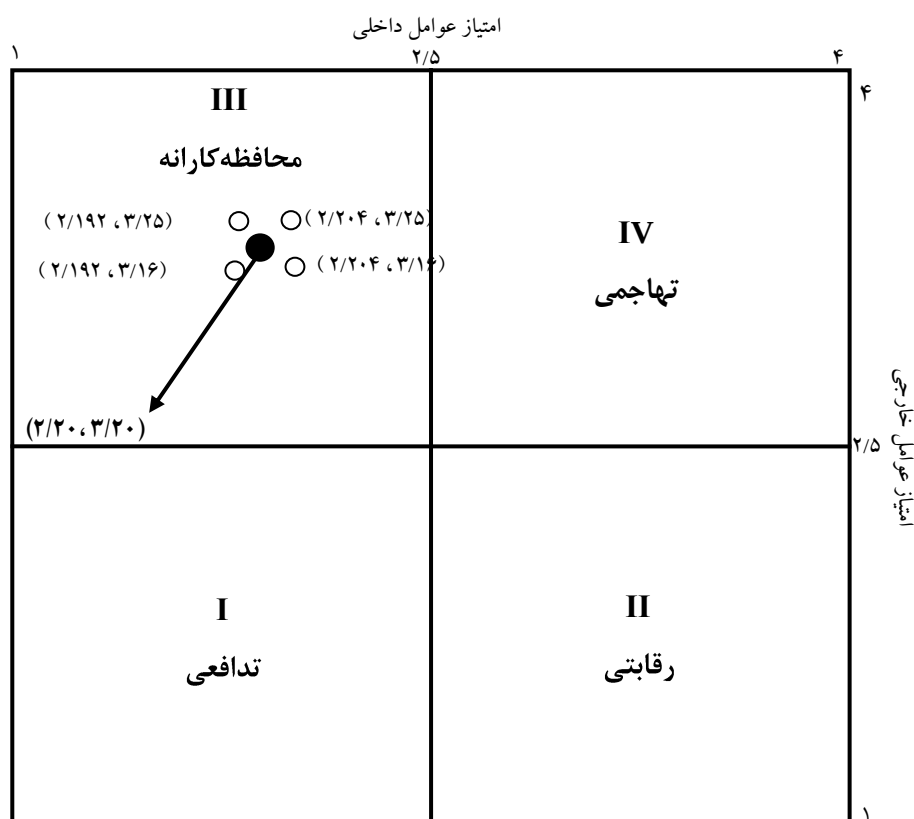
امتیاز	رتبه	ضرایب اهمیت	اجزای محیط خارجی	ردیف
۰,۰۵	۲,۶۷	۰,۰۲	افزایش ریسک سرمایه گذاری در ایران	۳۶
۰,۰۴	۲,۶۷	۰,۰۱	افزایش هماهنگی بین مدیران شرکتهای سیمانی	۳۷
تهدیدها				
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	رکود در بازار بورس (نگرش نامناسب مردم به بازار سرمایه)	۱
۰,۰۴	۲,۳۳	۰,۰۲	حمایتهای قانونی از بخش خصوصی برای سرمایه گذاری	۲
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	مزیت رقابتی چشم گیر رقبا	۳
۰,۰۳	۲,۰۰	۰,۰۱	افزایش کسری بودجه دولت	۴
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	افزایش نرخ تورم	۵
۰,۰۵	۲,۰۰	۰,۰۲	جدی شدن خصوصی سازی شرکتهای دولتی	۶
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	قیمت خدمات رقبا	۷
۰,۰۳	۲,۰۰	۰,۰۱	تعداد بالای رقبای خارجی	۸
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	وفاداری بالای مشتریان به شرکت	۹
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	رکود اقتصاد مسکن در کشور	۱۰
۰,۰۳	۱,۳۳	۰,۰۲	چالش هسته ای ایران	۱۱
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	فناوری برتر رقبای خارجی	۱۲
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	استراتژی مناسب رقبا	۱۳
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	رضایت بالای مشتریان از رقبا	۱۴
۰,۰۱	۱,۰۰	۰,۰۱	تعداد بالای رقبای داخلی	۱۵
۳,۲۰	۱,۰۰	—	جمع	

ردیف	اجزای عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۱	توان شرکت در تامین ماشین الات مورد نیاز	۰,۰۱	۴,۰۰	۰,۰۲
۲	توان شرکت در مدیریت سایت (کارخانه)	۰,۰۱	۳,۶۷	۰,۰۲
۳	میزان تجربه و تخصص مدیران عملیات (پروژه ها)	۰,۰۲	۳,۳۳	۰,۰۶
۴	میزان سرمایه گذاری شرکت در تامین نرم افزار و سخت افزار	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۴
۵	توان شرکت در شناسایی فناوری مناسب	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۴
۶	وضعیت شهرت و اعتبار شرکت	۰,۰۲	۳,۳۳	۰,۰۵
۷	کیفیت خدمات	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۲
۸	توان شرکت در تامین مواد اولیه	۰,۰۰	۳,۳۳	۰,۰۱
۹	توان شرکت در تامین قطعات و تجهیزات	۰,۰۰	۳,۳۳	۰,۰۱
۱۰	میزان انعطاف پذیری شرکت در ارتباط با مشتری	۰,۰۱	۳,۳۳	۰,۰۳
۱۱	توانایی فردی مدیران بخشها (میانی)	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۱۲	سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳
۱۳	وضعیت آموزش نیروی انسانی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۴	وضعیت فعالیتهای رفاهی و انگیزشی نیروی انسانی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۵	مدیریت اطلاعات کارکنان	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۶	وضعیت تحصیلات نیروی انسانی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۷	نظام حقوق و دستمزد	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۸	بهره‌وری کارکنان	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۱۹	توان شرکت در همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل کشور	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۲۰	توان شرکت در تامین هزینه های انتقال فناوری	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳
۲۱	وضعیت تکنولوژی اطلاعات شرکت	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳
۲۲	توان تامین منابع مالی داخلی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۲۳	میزان حضور شرکت در توافقاتنامه های بین المللی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴
۲۴	توان شرکت در مدیریت سایت	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۲۵	ارزیابی تامین کنندگان	۰,۰۰	۳,۰۰	۰,۰۱
۲۶	وضعیت ارتباط شرکت با مشتریان	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲
۲۷	تعامل مدیریت ارشد شرکت با شرکای سازمانی	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۳
۲۸	هماهنگی بین واحدهای سازمانی	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۴
۲۹	امنیت شغلی پرسنل	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۲
۳۰	رضایتمندی کارکنان از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۲
۳۱	وضعیت نقدینگی شرکت	۰,۰۲	۲,۶۷	۰,۰۵
۳۲	توان تامین منابع مالی خارجی	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۴
۳۳	ظرفیت ارائه خدمات شرکت	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۱
۳۴	برنامه ریزی اقدامات زیست محیطی، ایمنی و سلامت	۰,۰۰	۲,۶۷	۰,۰۱
۳۵	نظام کنترل پروژه در شرکت	۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۲
۳۶	مدیریت توقفات	۰,۰۰	۲,۶۷	۰,۰۱

۰,۰۱	۲,۶۷	۰,۰۰	توان شرکت در شناسایی گلوگاههای عملیات	۳۷
۰,۰۲	۲,۶۷	۰,۰۱	مدیریت شناسایی و ارزیابی پیمانکاران	۳۸
۰,۰۲	۲,۶۷	۰,۰۱	توان شرکت در ایجاد کنسرسیوم با شرکتهای معتبر داخلی و خارجی	۳۹
ضعفها				
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	کنترل مستمر عملکردها و میزان تحقق اهداف شرکت	۱
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	میزان تعامل مدیریت ارشد شرکت با مشتریان	۲
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	وضعیت منابع موجود جهت تحول سازمانی	۳
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	میزان هماهنگی بین مدیران ستاد و عملیات	۴
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	وجود شرائط احراز شغل	۵
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	میزان سودآوری	۶
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	برنامه ریزی مالی در سطح کل شرکت	۷
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱	برنامه ریزی مالی در سطح پروژه ها	۸
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	ارتباط با صنعت	۹
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	عضویت در انجمن های علمی و صنعتی	۱۰
۰,۰۱	۲,۳۳	۰,۰۰	توان شرکت در اخذ مجوزها و گواهینامه های مرتبط	۱۱
۰,۰۱	۲,۳۳	۰,۰۰	پشتیبانی فنی خدمات شرکت	۱۲
۰,۰۱	۲,۳۳	۰,۰۰	برنامه ریزی تعمیر و نگهداری	۱۳
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	سهم بازار شرکت	۱۴
۰,۰۲	۲,۳۳	۰,۰۱	میزان صادرات	۱۵
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	میزان جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی	۱۶
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	وضعیت سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۷
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	نظام ارتقای شغلی (توسعه سازمانی)	۱۸
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	ایجاد امکان توسعه فردی در شرکت	۱۹
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	توسعه مهارتهای تیمی و کار گروهی	۲۰
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	توان شرکت در انجام تحقیقات فنی و تکنولوژیکی	۲۱
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	میزان حضور شرکت در کنفرانسهای علمی داخلی	۲۲
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	طرح های توسعه	۲۳
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	تجزیه و تحلیل مالی در شرکت	۲۴
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	تخصیص منابع مالی به دوائر شرکت	۲۵
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	ارتباطات اجتماعی (مردم، نهادها و دستگاههای دولتی و سازمان های عمومی)	۲۶
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	وضعیت ارتباط با شرکت های همکار	۲۷
۰,۰۳	۲,۰۰	۰,۰۱	توان شرکت در جلب حمایت دولت	۲۸
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	جلب مشارکت خارجیان در انجام ماموریت شرکت	۲۹
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	توان شرکت در اخذ پروژه ها	۳۰
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	حضور موثر در مناقصات داخلی/خارجی	۳۱
۰,۰۱	۲,۰۰	۰,۰۱	مدیریت قراردادهای داخلی/خارجی	۳۲
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	تبلیغات و پیشبرد فروش خدمات شرکت	۳۳
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱	تحویل مناسب خدمات به مشتریان (کیفیت و زمان)	۳۴
۰,۰۴	۱,۶۷	۰,۰۲	توانایی فردی مدیران ارشد شرکت	۳۵

۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	سیستم ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۳۶
۰,۰۳	۱,۶۷	۰,۰۲	میزان توجه مدیران به مدیریت علمی	۳۷
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	وضعیت بازنگری فرآیندها	۳۸
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	وضعیت نیروی کارشناسی واحدهای تحقیقاتی شرکت	۳۹
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	توان شرکت در توسعه فناوری	۵۰
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	نظام بودجه ریزی در شرکت	۵۱
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	معرفی شرکت در عرصه ملی	۵۲
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	معرفی شرکت در عرصه بین الملل	۵۳
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	مدیریت تجهیزات موجود	۵۴
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۰	برنامه ریزی داخلی جریان مواد و قطعات	۵۵
۰,۰۰	۱,۶۷	۰,۰۰	برنامه ریزی تولید	۵۶
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	سیستم اطلاعات بازار متمرکز در شرکت	۵۷
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱	وضعیت بررسی بازارهای هدف برای خدمات شرکت	۵۸
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	تجزیه و تحلیل رقبا	۵۹
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	قیمت گذاری	۶۰
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	روند فروش خدمات	۶۱
۰,۰۱	۱,۶۷	۰,۰۱	تدوین استراتژی شرکت در خصوص مشتری	۶۲
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	نظام ارزیابی عملکرد مدیران	۶۳
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	میزان انطباق ساختار با تغییرات محیطی	۶۴
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	میزان انطباق ساختار با اختیارات و انتصاب	۶۵
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	کیفیت آیین نامه ها و دستورالعملها	۶۶
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱	میزان تفویض اختیار در شرکت	۶۷
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	توان شرکت در همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی خارج از کشور	۶۸
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	ایجاد ارتباط با سرمایه گذاران	۶۹
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	توان شرکت در شناسایی بازارهای جدید	۷۰
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	نظام سنجش رضایت مشتری	۷۱
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	مدیریت تقاضای داخلی	۷۲
۰,۰۱	۱,۳۳	۰,۰۱	مدیریت تقاضای خارجی	۷۳
۰,۰۲	۱,۰۰	۰,۰۲	توان مدیریت در ایجاد انگیزه (رهبری)	۷۴
۰,۰۲	۱,۰۰	۰,۰۲	وضعیت برنامه ریزی / تصمیم گیری	۷۵
۰,۰۱	۱,۰۰	۰,۰۱	نظام انتصاب و جایگزینی مدیران در شرکت	۷۶
۰,۰۱	۱,۰۰	۰,۰۱	میزان شفافیت در اختیارات و شرح وظایف افراد	۷۷
۲,۲۰	-	۱/۰۰		

ماتریس داخلی و خارجی شرکت احداث صنعت



انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰/۰۴۲

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰/۰۰۶

استراتژیهای شرکت احداث صنعت

ردیف	شرح استراتژی	جاذبیت	اولویت
۱	بکارگیری مدیران شایسته و بهره گیری از ظرفیت های مدیران، از طریق نظام ارزیابی مدیران	۵,۹۵	اول
۲	ورود به بازار های رقابتی جهانی با صدور خدمات فنی و مهندسی و نیز اجرای پروژه های سیمان به صورت EPC	۵,۸۰	دوم
۳	تقویت واحدهای اقتصادی و بازرگانی و فنی و مهندسی	۵,۶۰	سوم
۴	حضور مستمر فعال و موثر در انجمن های حرفه ای داخلی و خارجی و موافقت نامه های بین المللی	۵,۶۰	چهارم
۵	گسترش تحقیق و توسعه و انتقال تکنولوژی و تولید دانش فنی صنعت سیمان در کشور و بومی سازی EPC در داخل	۵,۵۹	پنجم
۶	تقویت بازاریابی خارجی	۵,۵۳	ششم
۷	تشکیل کنسرسیوم با رقبای داخلی و خارجی	۵,۵۱	هفتم
۸	همکاری در جهت طراحی دوره های آموزشی مورد نیاز صنعت سیمان با دانشگاه ها و مراکز علمی و ایجاد پژوهشکده صنعت سیمان به منظور تربیت نیروی انسانی ماهر	۵,۵۰	هشتم
۹	ارتقاء سطح علمی کارشناسان شرکت	۵,۴۸	نهم
۱۰	سرمایه گذاری مشترک در کشورهای دوست نظیر افغانستان و عراق و سوریه با توجه به تمایل دوستی در آنها	۵,۴۴	دهم
۱۱	توسعه همکاری با شرکتهای صاحب دانش فنی برای ایجاد مراکز طراحی صنعتی تولید و ساخت تجهیزات در داخل	۵,۴۰	یازدهم
۱۲	اصلاح ساختار سازمانی	۵,۳۱	دوازدهم
۱۳	تقویت روابط عمومی و روابط بین المللی	۵,۲۰	سیزدهم
۱۴	کاهش نیروی غیر متخصص و جذب نیروی ماهر و متخصص	۵,۱۹	چهاردهم
۱۵	توسعه نظام ارتباط با مشتری	۵,۱۴	پانزدهم
۱۶	توسعه نظام برنامه ریزی	۵,۱۲	شانزدهم
۱۷	توسعه نظام جلب مشارکت بخش خصوصی	۵,۰۱	هفدهم

برنامه ریزی استراتژیک شرکت فولاد خوزستان

بیانیه ماموریت شرکت فولاد خوزستان

شرکت فولاد خوزستان با تولید انواع محصولات فولادی به ویژه اسلب، بیلت و بلوم و ارایه خدمات فنی و مهندسی، مشاوره ای و آموزشی به عنوان یکی از معتبرترین تامین کنندگان فولاد در منطقه شناخته می شود.

فولاد خوزستان با حضور فعال در بازارهای داخلی و خارجی و با تلاش نیروی انسانی خود به عنوان ارزشمندترین سرمایه همواره به دنبال آن است تا رضایت ذینفعان خود بویژه مشتریان، سهامداران و کارکنان را تامین نماید.

ما بر آنیم با استفاده از فناوری پیشرفته و سازگار با سه عنصر محیط زیست، انرژی و مواد اولیه در جامعه به عنوان سازمانی دانش محور در تامین فولاد مورد نیاز بازارهای داخلی و خارجی شناخته شده و در سایه همکاری با سایر سازمان ها، نقش موثری در ارتقای توان رقابتی صنایع فولاد کشور ایفا نماییم.

بیانیه چشم انداز شرکت فولاد خوزستان

شرکت فولاد خوزستان با استفاده از ساختاری انعطاف پذیر، سیستم های بهره ور، رهبری خلاق، فرهنگی قوی، فناوری مناسب و نیروی انسانی متخصص به عنوان سازمانی یادگیرنده نه تنها دارای نقشی موثر در توسعه صنعت فولاد کشور می باشد بلکه با حضور فعال در بازارهای داخلی و خارجی به عنوان پیشروترین تولید کننده فولاد منطقه در حوزه های انتقال و توسعه فناوری، تامین نیروی انسانی کارآمد و ارائه محصول کیفی شناخته می شود.

بیانیه ارزشهای شرکت فولاد خوزستان

ما معتقدیم

۱. نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه سازمان به شمار می رود و همواره باید برای تامین سلامت و بهبود کیفیت زندگی کارکنان و کرامت انسانی کوشش نمود.
۲. حفظ منافع ذینفعان و تامین رضایت مشتریان (مشتري مداری) سرلوحه تمامی فعالیتهای شرکت است.
۳. حفظ ارزشهای اسلامی و رعایت قوانین و مقررات به ویژه استاندارد های زیست محیطی از الزامات تحکیم جایگاه اجتماعی شرکت است.
۴. رشد نوآوری و توسعه تفکر خلاق در قالب کار تیمی به عنوان عوامل مهم موفقیت شرکت شناخته می شود.
۵. نظم و انضباط و تعهد سازمانی از ویژگیهای سازمانی فولاد خوزستان به شمار می رود.

اهداف استراتژیک فولادخوزستان

ردیف	هدف	شاخص	زمینه تدوین هدف	اجزای بیانیه ماموریت
Ob ^۱	دستیابی به رتبه ممتاز، میزان تولید در منطقه	حجم تولید(میلیون تن)	میزان تولید	تولید انواع محصولات فولادی
Ob ^۲	تولید گونه های متنوع فولادی با ابعاد مختلف و محصول نورد شده (LONG,FLAT)	تعداد گونه های تولید	تنوع سبد محصول	
Ob ^۳	ارائه خدمات فنی مهندسی و مشاوره ای و آموزشی به بازارهای داخلی و خارجی	میزان فروش خدمات فنی و مهندسی	ارائه خدمات فنی و مهندسی	ارائه خدمات فنی و مهندسی
Ob ^۴	قرار گرفتن در رتبه ممتاز عرضه کنندگان محصولات فولادی در بازارهای هدف (رهبری بازار)	فروش شرکت به کل محصول فروش رفته در بازار	سهم بازار	حضور فعال در بازارهای داخلی و خارجی
Ob ^۵	دستیابی به رتبه ممتاز شرکتهایی که دارای قابلیت جذب نیروهای شایسته هستند.	درصد علاقمندان در یک مطالعه میدانی	تامین نیروی انسانی	نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه
Ob ^۶	دستیابی به بهره‌وری بالای نیروی انسانی	کل تولید سالانه به تعداد نیروی انسانی	بهره‌وری نیروی انسانی	
Ob ^۷	افزایش مهارت از طریق تشکیل کلاسهای مستمرآموزشی برای کارکنان و مدیران	میزان اثر بخشی آموزش	توسعه نیروی انسانی	
Ob ^۸	دستیابی به نرخ سودآوری مناسب نسبت به سرمایه گذاری انجام شده در مقایسه با میانگین صنعت	میزان رشد بازده سرمایه(درصد)	سودآوری	تامین رضایت سهامداران
Ob ^۹	افزایش سطح رضایت مشتریان در استاندارد ACSI	درصد رضایت مشتری در یک مطالعه میدانی	رضایت مشتری	تامین رضایت مشتریان
Ob ^{۱۰}	تولید فولاد سبز (ارتقای سطح بهره‌وری و رعایت استاندارد های زیست محیطی)	تعداد گواهی نامه های مربوطه	ارتقای تکنولوژی موجود	فن آوری پیشرفته
Ob ^{۱۱}	دستیابی به استانداردهای جهانی در خصوص شاخصهای مصرف انرژی	میزان مصرف انرژی به ازای هر تن تولید	مصرف انرژی	
Ob ^{۱۲}	کسب فن آوری سرآمد در سطح جهانی و متناسب با شرایط کشور	نتایج سنجش تکنولوژی	ارتقای سطح تکنولوژی	
Ob ^{۱۳}	دستیابی به فناوری بالاتر ضمن رعایت استانداردهای HSE در انتقال	نتایج ارزیابی HSE در مجموعه	محیط زیست	

^۱ Object

ردیف	هدف	شاخص	زمینه تدوین هدف	اجزای بیانیه ماموریت
	تکنولوژی و بهبود شرایط محیط کار			
Ob۱۴	توسعه نظام یادگیری و پیاده سازی نظام جامع مدیریت دانش به طور اثربخش	میزان هزینه های جذب شده در ارتباط با مدیریت دانش	مدیریت دانش	سازمانی دانش محور
Ob۱۵	افزایش همکاری با شرکتهای داخلی و خارجی جهت ارتقای توان رقابتی	تعداد تفاهمنامه های منعقد شده	همکاری و شارکت	همکاری با سایر سازمانها
Ob۱۶	حرکت از ساختارهای وظیفه ای به سمت ساختارهای فرآیندی	میزان کاهش تداخلها، توازیها و آسیبهای ساختاری	تحول سازمانی	ساختار انعطاف پذیر
Ob۱۷	ارتقای شاخص های بهره‌وری شرکت	کارایی+ اثر بخشی	بهره‌وری	سیستم های اثربخش
Ob۱۸	توسعه فرهنگ کاری در سازمان	نتایج مطالعه سنجش علاقه به کار	فرهنگ کاری	فرهنگ قوی
Ob۱۹	توسعه فرهنگ ایمنی، بهداشتی و زیست محیطی	میزان کاهش سوانح	فرهنگ ایمنی	
Ob۲۰	دستیابی به جایگاه بهترین (ممتاز) در تولید محصولات فولادی و خدمات با کیفیت در منطقه	امتیاز کیفی محصول در مقایسه با سایر رقبا	کیفیت	ارائه محصول کیفی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت فولاد خوزستان

ردیف	اجزای محیط خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۱	رشد اعتماد مشتریان به شرکت	۰,۰۲۲	۴,۰۰	۰,۰۹
۲	وفادارای بالای مشتریان به شرکت	۰,۰۲۰	۴,۰۰	۰,۰۸
۳	رشد اقتصاد مسکن در کشور	۰,۰۲۲	۳,۸۳	۰,۰۸
۴	رشد اقتصادی ایران	۰,۰۲۲	۳,۶۷	۰,۰۸
۵	تسهیل در انتقال دانش فنی مرتبط از خارج از کشور برای ارتقای فناوری	۰,۰۳۴	۳,۶۷	۰,۱۳
۶	دسترسی آسان به امکانات سخت/ نرم افزاری	۰,۰۳۰	۳,۶۷	۰,۱۱
۷	موقعیت مناسب جغرافیایی بازارهای هدف	۰,۰۱۵	۳,۶۷	۰,۰۶
۸	کاهش نرخ بهره بانکی	۰,۰۲۲	۳,۵۰	۰,۰۸
۹	بهبود قوانین و مقررات بانکی	۰,۰۲۳	۳,۵۰	۰,۰۸
۱۰	گسترش رابطه با کشورهای همسایه	۰,۰۱۷	۳,۵۰	۰,۰۶
۱۱	تمایل بالای پیمانکاران به همکاری با شرکت	۰,۰۱۲	۳,۵۰	۰,۰۴
۱۲	وجود پیمانکاران توانمند و با کیفیت	۰,۰۱۶	۳,۵۰	۰,۰۶
۱۳	تقاضای افزایشی فولاد	۰,۰۲۱	۳,۵۰	۰,۰۷
۱۴	افزایش سرمایه گذاری دولت در خصوص فعالیتهای صنعتی مرتبط	۰,۰۱۵	۳,۳۳	۰,۰۵
۱۵	افزایش درآمدهای نفتی	۰,۰۱۷	۳,۳۳	۰,۰۶
۱۶	رشد اقتصاد جهانی و توسعه سرمایه گذاری در منطقه	۰,۰۱۵	۳,۳۳	۰,۰۵
۱۷	بهبود فرهنگ کار و فعالیت	۰,۰۲۷	۳,۳۳	۰,۰۹
۱۸	افزایش علاقه متخصصان صنعتی به همکاری با شرکت	۰,۰۲۰	۳,۳۳	۰,۰۷
۱۹	نگرش مناسب برنامه چهارم و چشم انداز بیست ساله به طرح های توسعه ای	۰,۰۱۶	۳,۳۳	۰,۰۵
۲۰	دسترسی آسان به فن آوری های نوین جهان در زمینه فعالیت شرکت	۰,۰۳۰	۳,۳۳	۰,۱۰
۲۱	توجه زیاد دانشگاهها و مراکز علمی به توسعه فناوری	۰,۰۲۷	۳,۳۳	۰,۰۹
۲۲	تعداد اندک رقبای داخلی	۰,۰۱۳	۳,۳۳	۰,۰۴
۲۳	تمایل بالای رقا به همکاری با شرکت	۰,۰۱۲	۳,۳۳	۰,۰۴
۲۴	گسترش فعالیت مخترعان و طراحان صنعتی در زمینه های مرتبط	۰,۰۱۶	۳,۱۷	۰,۰۵
۲۵	بهبود نگرش مردم در خصوص سرمایه گذاری خارجی	۰,۰۱۳	۳,۱۷	۰,۰۴
۲۶	مصوبات دولت در خصوص استان خوزستان	۰,۰۱۴	۳,۱۷	۰,۰۴
۲۷	بهبود دیدگاه مقامات نسبت به شرکت	۰,۰۱۸	۳,۱۷	۰,۰۶
۲۸	روند رو به رشد خصوصی شدن شرکتهای دولتی	۰,۰۲۲	۳,۱۷	۰,۰۷
۲۹	حمایت های کلان سیاست گذاران کشور از پیشرفت های فن آوری	۰,۰۲۹	۳,۱۷	۰,۰۹
۳۰	افزایش سرمایه گذاری دولت در بخش فولاد	۰,۰۱۹	۳,۰۰	۰,۰۶
۳۱	افزایش فارق التحصیلان دانشگاهی	۰,۰۱۲	۳,۰۰	۰,۰۴
۳۲	رشد میزان آگاهی جامعه در زمینه فعالیتهای شرکت	۰,۰۱۱	۳,۰۰	۰,۰۳
۳۳	بهبود نگرش دولت به بخش خصوصی	۰,۰۱۵	۳,۰۰	۰,۰۵
۳۴	افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط	۰,۰۱۷	۲,۸۳	۰,۰۵
۳۵	افزایش سرمایه گذاری دولت در بخش نفت، گاز و پتروشیمی	۰,۰۱۴	۲,۸۳	۰,۰۴
۳۶	پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی	۰,۰۱۴	۲,۸۳	۰,۰۴

۰,۰۳	۲,۶۷	۰,۰۱۲	قوانین و مقررات مناسب مناطق ویژه اقتصادی	۳۷
۰,۰۳	۲,۵۰	۰,۰۱۲	بهبود نگرش به پس انداز	۳۸
۰,۰۵	۲,۵۰	۰,۰۱۸	مقررات واردات	۳۹
۰,۰۳	۲,۳۳	۰,۰۱۴	افزایش نرخ تورم	۴۰
۰,۰۲	۲,۱۷	۰,۰۱۰	پراکندگی زیاد فارغ التحصیلان دانشگاهی از نظر حوزه جغرافیایی	۴۱
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱۲	افزایش کسری بودجه	۴۲
۰,۰۲	۲,۰۰	۰,۰۱۲	افزایش نرخ بیکاری	۴۳
۰,۰۳	۲,۰۰	۰,۰۱۵	عدم وجود رابطه ایران با آمریکا	۴۴
۰,۰۳	۱,۸۳	۰,۰۱۷	افزایش نرخ ارز	۴۵
۰,۰۶	۱,۸۳	۰,۰۳۳	جدی شدن قوانین محیط زیست در ایران	۴۶
۰,۰۵	۱,۸۳	۰,۰۲۵	تغییرات سریع فن آوری تولید محصولات شرکت در دنیا	۴۷
۰,۰۲	۱,۸۳	۰,۰۱۱	افزایش تعداد رقبای خارجی	۴۸
۰,۰۲	۱,۸۳	۰,۰۱۱	بهبود فناوری رقبا	۴۹
۰,۰۲	۱,۸۳	۰,۰۱۳	مزیت های رقابتی رقبا	۵۰
۰,۰۲	۱,۶۷	۰,۰۱۲	رشد میزان رضایت مشتریان از رقبا	۵۱
۰,۰۳	۱,۵۰	۰,۰۲۱	روند نامناسب بازار بورس	۵۲
۰,۰۴	۱,۵۰	۰,۰۲۴	چالش های هسته ای ایران	۵۳
۰,۰۳	۱,۵۰	۰,۰۲۲	مقررات صادرات	۵۴
۰,۰۲	۱,۵۰	۰,۰۱۵	استراتژی تهاجمی رقبا	۵۵
۰,۰۲	۱,۳۳	۰,۰۱۷	کاهش قیمت محصولات رقبا	۵۶
۲,۹۱	—	۱,۰۰۰	جمع	

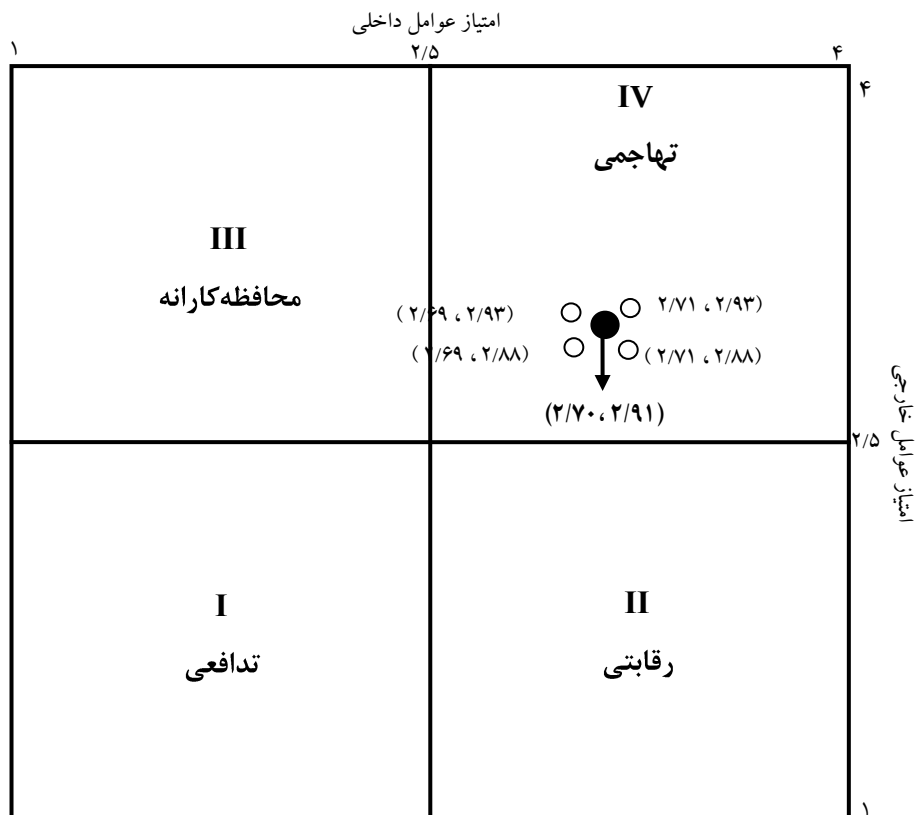
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت فولاد خوزستان

ردیف	اجزای محیط خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۱	توانایی فردی مدیران شرکت	۰,۰۱۵	۳,۶۷	۰,۰۵۵
۲	امنیت شغلی پرسنل	۰,۰۰۷	۳,۶۷	۰,۰۲۷
۳	میزان سرمایه گذاری شرکت در تامین نرم افزار و سخت افزار	۰,۰۰۷	۳,۶۷	۰,۰۲۵
۴	میزان انعطاف پذیری شرکت در ارتباط با مشتری	۰,۰۰۸	۳,۶۷	۰,۰۲۹
۵	روند فروش محصولات	۰,۰۰۷	۳,۶۷	۰,۰۲۶
۶	میزان تجربه و تخصص مدیران عملیات	۰,۰۱۲	۳,۳۳	۰,۰۴۰
۷	طراحی و تدوین برنامه های بهبودمستمر	۰,۰۰۹	۳,۳۳	۰,۰۳۱
۸	میزان هماهنگی بین مدیران ستاد و عملیات	۰,۰۱۱	۳,۳۳	۰,۰۳۸
۹	سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی	۰,۰۱۱	۳,۳۳	۰,۰۳۶
۱۰	مدیریت اطلاعات کارکنان	۰,۰۰۵	۳,۳۳	۰,۰۱۸
۱۱	امکان استفاده از خدمات مشاوران و مراکز علمی و تحقیقات داخلی	۰,۰۰۶	۳,۳۳	۰,۰۲۱
۱۲	توان شرکت در توسعه فناوری	۰,۰۰۷	۳,۳۳	۰,۰۲۵
۱۳	طرح های توسعه	۰,۰۰۷	۳,۳۳	۰,۰۲۲
۱۴	تخصص و مهارت کارکنان واحد مالی	۰,۰۰۹	۳,۳۳	۰,۰۳۰
۱۵	سیستم های مالی و حسابداری شرکت	۰,۰۰۹	۳,۳۳	۰,۰۳۱
۱۶	برنامه ریزی تولید	۰,۰۰۷	۳,۳۳	۰,۰۲۳
۱۷	نظام سنجش رضایت مشتری	۰,۰۰۷	۳,۳۳	۰,۰۲۴
۱۸	هماهنگی بین واحد های سازمانی	۰,۰۱۱	۳,۰۰	۰,۰۳۲
۱۹	میزان انطباق ساختار با تغییرات محیطی، اختیارات و انتظارات	۰,۰۱۰	۳,۰۰	۰,۰۲۹
۲۰	میزان برون سپاری برخی از امور	۰,۰۱۰	۳,۰۰	۰,۰۳۰
۲۱	فرآیند گزینش و استخدام (شرایط احراز شغل و ...)	۰,۰۰۹	۳,۰۰	۰,۰۲۶
۲۲	متوسط سن و سابقه کارکنان	۰,۰۰۵	۳,۰۰	۰,۰۱۶
۲۳	همسویی برنامه های منابع انسانی با استراتژی های شرکت	۰,۰۰۸	۳,۰۰	۰,۰۲۴
۲۴	توان شرکت در انجام تحقیقات فنی و تکنولوژیکی	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۲۵	نحوه ارتباط واحد های تحقیقاتی با کل واحدها	۰,۰۰۵	۳,۰۰	۰,۰۱۶
۲۶	توان شرکت در تامین هزینه های انتقال فناوری	۰,۰۰۶	۳,۰۰	۰,۰۱۹
۲۷	وضعیت فناوری شرکت در تولید	۰,۰۰۶	۳,۰۰	۰,۰۱۹
۲۸	وضعیت نرم افزارها و سخت افزارهای شرکت (شامل IT)	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۲۹	توان شرکت در تغییر و بهبود تجهیزات تولید و فرآیندها	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۳۰	مدیریت و نظام کیفیت فراگیر	۰,۰۰۶	۳,۰۰	۰,۰۱۹
۳۱	میزان سودآوری	۰,۰۱۳	۳,۰۰	۰,۰۳۸
۳۲	نظام بودجه ریزی، تخصیص منابع مالی و برنامه ریزی مالی	۰,۰۱۱	۳,۰۰	۰,۰۳۴
۳۳	وضعیت بدهی و نقدینگی شرکت	۰,۰۰۹	۳,۰۰	۰,۰۲۸
۳۴	توان تامین منابع مالی داخلی	۰,۰۰۹	۳,۰۰	۰,۰۲۷
۳۵	حسابرسی داخلی	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۰
۳۶	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده محصولات	۰,۰۱۰	۳,۰۰	۰,۰۳۱
۳۷	وضعیت ارتباط با صنعت و شرکت های همکار	۰,۰۱۳	۳,۰۰	۰,۰۴۰
۳۸	وضعیت شهرت و اعتبار شرکت	۰,۰۱۴	۳,۰۰	۰,۰۴۳
۳۹	توان شرکت در اخذ مجوزها و گواهی نامه های مرتبط با تولید	۰,۰۰۵	۳,۰۰	۰,۰۱۵

۴۰	پشتیبانی فنی از محصول و خدمات شرکت	۰,۰۰۴	۳,۰۰	۰,۰۱۱
۴۱	ظرفیت تولید شرکت	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۰
۴۲	کیفیت تولیدات شرکت	۰,۰۰۸	۳,۰۰	۰,۰۲۴
۴۳	برنامه ریزی اقدامات ایمنی و سلامت	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۰
۴۴	برنامه ریزی تعمیر و نگهداری	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۴۵	برنامه ریزی حمل محصولات و مواد	۰,۰۰۵	۳,۰۰	۰,۰۱۶
۴۶	توان شرکت در شناسایی گلوگاههای تولیدی	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۰
۴۷	توان تامین مواد اولیه	۰,۰۱۴	۳,۰۰	۰,۰۴۲
۴۸	تامین ماشین آلات مورد نیاز شرکت	۰,۰۱۲	۳,۰۰	۰,۰۳۵
۴۹	مدیریت اطلاعات تامین کنندگان	۰,۰۰۹	۳,۰۰	۰,۰۲۶
۵۰	مدیریت پشتیبانی و انبارها	۰,۰۱۰	۳,۰۰	۰,۰۲۹
۵۱	تامین مواد مصرفی	۰,۰۱۱	۳,۰۰	۰,۰۳۲
۵۲	وضعیت بررسی بازار های هدف برای محصولات شرکت	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۵۳	توان شرکت در شناسایی بازارهای جدید	۰,۰۰۶	۳,۰۰	۰,۰۱۹
۵۴	وضعیت ارتباط شرکت با مشتریان	۰,۰۰۸	۳,۰۰	۰,۰۲۴
۵۵	قیمت گذاری	۰,۰۰۵	۳,۰۰	۰,۰۱۵
۵۶	تحويل مناسب محصول به مشتریان (کیفیت و زمان تحويل)	۰,۰۰۹	۳,۰۰	۰,۰۲۷
۵۷	میزان وفاداری مشتریان	۰,۰۰۸	۳,۰۰	۰,۰۲۳
۵۸	مدیریت تقاضای خارجی	۰,۰۰۷	۳,۰۰	۰,۰۲۰
۵۹	توان شرکت در بررسی محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)	۰,۰۱۱	۲,۶۷	۰,۰۳۰
۶۰	میزان توجه مدیران به مدیریت علمی	۰,۰۱۱	۲,۶۷	۰,۰۲۹
۶۱	شناسایی و درک نیازها و انتظارات ذینفعان	۰,۰۱۱	۲,۶۷	۰,۰۲۸
۶۲	وضعیت منابع موجود جهت تحول سازمانی	۰,۰۰۸	۲,۶۷	۰,۰۲۲
۶۳	وضعیت آموزش نیروی انسانی	۰,۰۰۹	۲,۶۷	۰,۰۲۳
۶۴	نظام حقوق و دستمزد و پاداش	۰,۰۱۰	۲,۶۷	۰,۰۲۷
۶۵	رضایتمندی کارکنان از فعالیتهای اداری و منابع انسانی	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۵
۶۶	توان شرکت در طراحی محصولات جدید	۰,۰۰۷	۲,۶۷	۰,۰۱۸
۶۷	ارتباطات اجتماعی (مردم، رسانه ها، نهادهای دولتی و عمومی، سرمایه گذاران و سهامداران)	۰,۰۱۵	۲,۶۷	۰,۰۴۰
۶۸	مدیریت تجهیزات موجود	۰,۰۰۷	۲,۶۷	۰,۰۱۹
۶۹	برنامه ریزی انرژی	۰,۰۰۷	۲,۶۷	۰,۰۱۹
۷۰	راندمان تولید	۰,۰۰۸	۲,۶۷	۰,۰۲۱
۷۱	برنامه ریزی اقدامات زیست محیطی	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۷
۷۲	مدیریت سیستمهای پشتیبانی تعمیرات	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۷
۷۳	مدیریت جایگزینی و تامین قطعات و تجهیزات	۰,۰۱۱	۲,۶۷	۰,۰۳۱
۷۴	سیستم اطلاعات بازار متمرکز در شرکت	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۶
۷۵	مدیریت عرضه کنندگان و کانالهای توزیع محصول در بازار	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۵
۷۶	مدیریت تقاضای داخلی	۰,۰۰۶	۲,۶۷	۰,۰۱۵
ضعفها				
۷۷	توان مدیریت در ایجاد انگیزه (رهبری)	۰,۰۱۲	۲,۳۳	۰,۰۲۸
۷۸	وضعیت برنامه ریزی و تصمیم گیری (بازنگری مداوم و مستمر خط مشی ها و استراتژی ها)	۰,۰۱۱	۲,۳۳	۰,۰۲۵
۷۹	وضعیت اطلاع رسانی نتایج اجرای استراتژی ها به ذینفعان	۰,۰۰۸	۲,۳۳	۰,۰۱۹
۸۰	کیفیت آیین نامه ها و دستورالعملها و بازنگری در فرایندها	۰,۰۰۸	۲,۳۳	۰,۰۱۸

۰,۰۲۳	۲,۳۳	۰,۰۱۰	میزان شفافیت در اختیارات و شرح وظایف افراد	۸۱
۰,۰۲۲	۲,۳۳	۰,۰۰۹	میزان جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی	۸۲
۰,۰۲۱	۲,۳۳	۰,۰۰۹	وضعیت فعالیت های رفاهی و انگیزشی نیروی انسانی	۸۳
۰,۰۲۴	۲,۳۳	۰,۰۱۰	بهره وری کارکنان	۸۴
۰,۰۲۰	۲,۳۳	۰,۰۰۸	توسعه مهارت های تیمی و گروهی و میزان استفاده از تیمها	۸۵
۰,۰۱۴	۲,۳۳	۰,۰۰۶	وضعیت نیروی کارشناسی واحدهای تحقیقاتی شرکت	۸۶
۰,۰۱۴	۲,۳۳	۰,۰۰۶	توان شرکت در شناسایی فناوری مناسب	۸۷
۰,۰۲۲	۲,۳۳	۰,۰۱۰	توان تامین منابع مالی خارجی	۸۸
۰,۰۳۵	۲,۳۳	۰,۰۱۵	معرفی شرکت در عرصه بین الملل	۸۹
۰,۰۳۵	۲,۳۳	۰,۰۱۵	جلب مشارکت خارجیان در انجام مأموریت شرکت	۹۰
۰,۰۱۲	۲,۳۳	۰,۰۰۵	مدیریت بهبود استهلاک	۹۱
۰,۰۱۶	۲,۳۳	۰,۰۰۷	هزینه های نگهداری و تعمیرات	۹۲
۰,۰۱۶	۲,۳۳	۰,۰۰۷	درصد ضایعات و مدیریت ضایعات	۹۳
۰,۰۱۳	۲,۳۳	۰,۰۰۵	توانایی شرکت در انعطاف پذیری تولید برای تولید متنوع	۹۴
۰,۰۱۷	۲,۳۳	۰,۰۰۷	مدیریت توقفات	۹۵
۰,۰۲۶	۲,۳۳	۰,۰۱۱	انتخاب و مدیریت تامین کنندگان	۹۶
۰,۰۲۸	۲,۳۳	۰,۰۱۲	خرید خدمات	۹۷
۰,۰۱۶	۲,۳۳	۰,۰۰۷	تجزیه و تحلیل رقبا	۹۸
۰,۰۱۳	۲,۳۳	۰,۰۰۶	تبلیغات و پیشبرد فروش محصولات شرکت	۹۹
۰,۰۱۰	۲,۳۳	۰,۰۰۴	هزینه تبلیغات	۱۰۰
۰,۰۱۶	۲,۳۳	۰,۰۰۷	تدوین استراتژی شرکت در خصوص مشتری	۱۰۱
۰,۰۲۵	۲,۰۰	۰,۰۱۲	سیستم ارزیابی عملکرد واحد های سازمانی	۱۰۲
۰,۰۲۵	۲,۰۰	۰,۰۱۳	نظام انتصاب و جایگزینی و ارزیابی عملکردمدیران	۱۰۳
۰,۰۱۳	۲,۰۰	۰,۰۰۶	امکان استفاده از خدمات مشاوران و مراکز علمی و تحقیقاتی خارجی	۱۰۴
۰,۰۲۱	۲,۰۰	۰,۰۱۰	تجزیه و تحلیل مالی و گزارش دهی به مدیران	۱۰۵
۰,۰۱۸	۲,۰۰	۰,۰۰۹	مدیریت سهام شرکت در بورس	۱۰۶
۰,۰۲۹	۲,۰۰	۰,۰۱۴	میزان حضور شرکت در نمایشگاهها، انجمنهای علمی و صنعتی و توافقات بین المللی	۱۰۷
۰,۰۲۳	۲,۰۰	۰,۰۱۲	ارزیابی تامین کنندگان	۱۰۸
۰,۰۲۴	۲,۰۰	۰,۰۱۲	مدیریت شناسایی و ارزیابی پیمانکاران	۱۰۹
۰,۰۱۵	۲,۰۰	۰,۰۰۷	سهام بازار شرکت	۱۱۰
۰,۰۱۸	۱,۶۷	۰,۰۱۱	شناسایی و درک مناسب از استراتژیهای شرکت در سطح سازمان	۱۱۱
۰,۰۱۵	۱,۶۷	۰,۰۰۹	توسعه مدیریت دانش در شرکت	۱۱۲
۰,۰۱۳	۱,۶۷	۰,۰۰۸	سیستم اندازه گیری اثر بخشی تحولات سازمانی	۱۱۳
۰,۰۱۷	۱,۶۷	۰,۰۱۰	وضعیت سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۱۴
۰,۰۱۰	۱,۶۷	۰,۰۰۶	میزان حضور شرکت در کنفرانسهای علمی داخلی و خارجی	۱۱۵
۰,۰۰۸	۱,۶۷	۰,۰۰۵	ساخت بناهای مورد نیاز	۱۱۶
۰,۰۱۳	۱,۳۳	۰,۰۱۰	نظام ارتقای شغلی(توسعه سازمانی) و امکان توسعه فردی	۱۱۷
۲,۷۰	-	۱/۰۰		

ماتریس داخلی و خارجی شرکت فولاد خوزستان



انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰/۰۲۵

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰/۰۱

استراتژیهای شرکت فولاد خوزستان

ردیف	استراتژی
S۱	ورود به کسب و کار تولید محصولات فولادی صنایع پایین دست (تخت و بلند)
S۲	ارائه خدمات فنی و مهندسی در بازارهای داخلی و خارجی
S۳	افزایش سطح توانمندی سرمایه انسانی و بویژه مدیران
S۴	حفظ و ارتقای توان رقابت پذیری فولاد خوزستان در بازارهای داخلی و خارجی در راستای افزایش فروش داخلی و خارجی (صادرات)
S۵	تجهیز شرکت در راستای تولید محصولات با کیفیت از قبیل A PI X۶۲ به بالا
S۶	انتقال، بومی سازی و توسعه تکنولوژی فولاد و رهبری فناوری در داخل کشور متناسب با استانداردهای زیست محیطی و در جهت بهبود شرایط محیط کار
S۷	توسعه سرمایه گذاری در صنایع بالا دستی و تامین مواد اولیه (خرید سهام عمده سنگ آهن داخلی)
S۸	ارتقای سیستمهای IT
S۹	سرمایه گذاری در جهت تامین منابع انرژی پایدار (احداث نیروگاه، عقد قراردادهای بلند مدت با شرکت های خصوصی)
S۱۰	افزایش ظرفیت تولید با اجرای طرح های توسعه
S۱۱	توسعه فعالیت های تحقیقاتی با استفاده از امکانات تحقیقاتی کشور در راستای توسعه فناوری

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور

اجزای مقاصد آرمانی سازمان بهزیستی کشور

مطالعات	نتایج
نقش سازمان بهزیستی در توسعه کشور	نقش آفرینی در توسعه اقتصادی با ارتقای مهارت و توانمندی نیروی انسانی جامعه هدف، در توسعه اجتماعی با گسترش عدالت اجتماعی، ارتقای سلامت جامعه و در توسعه فرهنگی با توسعه مشارکت‌های مردمی و پیشگیری از آسیب‌های فرهنگی جامعه
خدمات	خدمات پیشگیری، حمایتی، توان بخشی، مشاوره، آموزشی و پژوهشی به جامعه هدف
جامعه هدف	جامعه هدف سازمان بهزیستی کشور شامل آسیب دیدگان اجتماعی، معلولان، سازمان‌های دولتی، خصوصی و عمومی و در نهایت تمامی آحاد جامعه می‌باشد.
قلمرو فعالیت	فعالیت در کشور و در سطح منطقه
ویژگی‌های ممتاز	جامعیت خدمات، کارشناسان با تجربه و متخصص، نوآوری در ارائه خدمات، گستردگی دامنه جغرافیایی و تجهیزات و فضای فیزیکی
باورها و ارزش‌ها	تعهد سازمانی و وفاداری تکریم جامعه هدف مشارکت جو و انتقال دانش و تجربه صداقت، رازداری و کرامت انسانی خلاقیت و نوآوری اجتناب از لحاظ نمودن گرایش‌های سیاسی، دینی و قومی در ارائه خدمات
نگرش به کارکنان	نیروی انسانی سازمان به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان در ارائه خدمات به جامعه هدف به شمار می‌رود.
چشم‌انداز	سازمانی دارای نظام‌های دانش مدار و سیستم‌های مدرن ارائه خدمات مراقبت‌های اجتماعی پیشرو در ارائه خدمات نسبت به سایر سازمان‌های داخلی و دارای نقشی موثر در سیاست گذاری‌های حوزه رفاه و سلامت اجتماعی کشور دارای رتبه اول در منطقه در ارائه خدمات به آسیب دیدگان اجتماعی و معلولان

بیانیه ماموریت

سازمان بهزیستی کشور سازمانی است تخصصی و معتبر در ارائه خدمات پیشگیری، اجتماعی و توانبخشی به افراد در معرض آسیب، آسیب دیدگان اجتماعی و معلولین و در راستای توانمندسازی، ارتقای سلامت و کیفیت زندگی آحاد جامعه با توجه ویژه به کودکان، زنان و سالمندان نقشی موثر را در پیشرفت اجتماعی کشور ایفا می کند.

سازمان بهزیستی کشور با اتکاء بر نیروی انسانی متخصص و باتجربه، به عنوان ارزشمندترین سرمایه خود و با بهره گیری از مشارکت عمومی، همواره در جهت تامین رضایت ذینفعان تلاش نموده و حضوری فعال در ارتقای سطح رفاه اجتماعی کشور دارد.

چشم انداز

سازمان بهزیستی کشور سازمانی است خلاق، هوشمند، دانش محور و پاسخگو که با ایجاد فرصتهای برابر برای تمامی گروه های هدف در دستیابی به خدمات مطلوب زمینه ارتقای توانمندی، بهبود سلامت و افزایش کیفیت زندگی جامعه را فراهم می آورد.

بیانیه ارزشها

ما معتقدیم

- تعهد و وفاداری به سازمان عامل موفقیت کارکنان و سازمان می باشد.
- صداقت، امانتداری، خیرخواهی، وجدان کاری، انضباط، رازداری، رعایت کرامت انسانی و تکریم جامعه هدف فضایل اخلاقی کارکنان است.
- با مشارکت و انتقال دانش و تجربه می توان بستر را برای خلاقیت و نوآوری آماده ساخت.
- در خدمت رسانی گرایشهای سیاسی، قومی و دینی عوامل تعیین کننده ای به شمار نمی رود.
- عدالت محوری، قانونمندی و مسئولیت پذیری جایگاه سازمان را تحکیم می بخشد.
- روحیه کار تیمی در راستای الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت، تحقق اهداف سازمان را تضمین می کند.

اهداف راهبردی سازمان بهزیستی کشور

سازمان بهزیستی کشور پیشرو در برنامه‌های پیشگیرانه، به عنوان معتبرترین سازمان تخصصی با ارائه خدمات اجتماعی و توان بخشی به افراد در معرض آسیب، آسیب دیدگان اجتماعی و معلولین و در راستای **توانمند سازی**، ارتقای سلامت و کیفیت زندگی آحاد جامعه، نقشی موثر را در پیشرفت اجتماعی کشور ایفا می‌کند. سازمان بهزیستی کشور با اتکا بر نیروی انسانی متخصص و باتجربه، به عنوان ارزشمندترین سرمایه خود و با بهره گیری از مشارکت عمومی، همواره در جهت تأمین رضایت ذینفعان تلاش نموده و حضوری فعال در ارتقای سطح رفاه اجتماعی کشور دارد.

کد	هدف راهبردی	شاخص
SG۱	افزایش توانمند سازی در جامعه تحت پوشش	نسبت معلولین و مددجویان توانمند شده به کل افراد تحت پوشش
SG۲	تقویت و توسعه فرهنگ فرزند خواندگی در ایران	نسبت فرزندان تحت مراقبت خانواده ها به کل فرزندان تحت سرپرستی سازمان
SG۳	توسعه ارائه خدمات سازمان به افراد در معرض آسیب	نسبت افراد در معرض آسیب اجتماعی خدمت گیرنده به کل افراد در معرض آسیب جامعه
SG۴	توسعه ارائه خدمات به معلولین جامعه	نسبت افراد معلول خدمت گیرنده از سازمان به کل افراد معلول در جامعه
SG۵	توسعه ارائه خدمات تخصصی به سالمندان جامعه	نسبت سالمندان تحت پوشش (خدمت گیرنده) خدمات تخصصی به افراد (سالمند) بالای ۶۰ سال جامعه متقاضی خدمات
SG۶	توسعه فعالیت های غربالگری، تشخیص و مداخله به هنگام	درصد افراد تحت پوشش برنامه‌های غربالگری، تشخیص و مداخله به هنگام به کل افراد واجد شرایط سنی
SG۷	توسعه برنامه‌های تربیتی و آموزش های پیش از دبستان	تعداد کودکان تحت پوشش برنامه‌های تربیتی و آموزشی پیش از دبستان به کل کودکان واجد شرایط
SG۸	توسعه خدمات مشاوره ای ژنتیکی و روانشناختی	درصد ارائه خدمات مشاوره ای ژنتیکی و روانشناختی سازمان نسبت به کل افراد مراجعه کننده دریافت خدمت
SG۹	ارتقاء طرح های پیشگیرانه و توسعه آموزش مهارت‌های زندگی	درصد رشد نفر ساعت شرکت کنندگان در آموزش‌های پیشگیری از آسیب ها و معلولیت ها نسبت به کل افراد تحت پوشش
SG۱۰	توسعه گروه های اجتماع محور و مردم نهاد	درصد رشد تعداد گروه های اجتماع محور مردم نهاد فعال در حوزه ی پیشگیری و توان بخشی اجتماعی نسبت به سال قبل
SG۱۱	گسترش مشارکت های مردمی	نسبت کل مشارکتهای مردمی جذب شده (نقدی، غیر نقدی، خدمات و ...) به کل اعتبارات
SG۱۲	توسعه خدمات بیمه ای برای افراد تحت پوشش	نسبت افراد تحت پوشش بیمه های پایه، مکمل و سهم بیمه کارفرما به کل افراد تحت پوشش
SG۱۳	توسعه مناسب سازی فضاها و اماکن عمومی مستعد برای معلولین	نسبت ساختمانها و فضا ها و اماکن عمومی مناسب سازی شده برای معلولین به کل فضاها و اماکن عمومی نیازمند مناسب سازی در جامعه
SG۱۴	بالا بردن کیفیت ارائه خدمات در بستر فناوری اطلاعات	درصد رشد رضایت جامعه هدف از سازمان
SG۱۵	افزایش توان تخصصی سازمان	نسبت نیرو های متخصص به کل نیروی انسانی سازمان
SG۱۶	ارتقای حضور سازمان در سیاست گذاری حوزه رفاه با پیشنهاد لوایح مناسب	تعداد لوایح پیشنهادی سازمان و تصویب شده به کل لوایح سازمان

اهداف راهبردی منتج از بیانیه چشم انداز

سازمان بهزیستی کشور سازمانی است هوشمند، دانش محور و پاسخگو که با ایجاد فرصت‌های برابر برای تمامی گروه‌های هدف در دست‌یابی به خدمات مطلوب زمینه ارتقای توانمندی، بهبود سلامت و افزایش کیفیت زندگی جامعه را فراهم می‌آورد.		
کد	هدف راهبردی	شاخص
SG۱۷	ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری در سازمان	درصد رشد طرح‌های مبتنی بر شواهد اجرا شده
SG۱۸	ارتقای سطح مطالعه و پژوهش در سازمان	درصد رشد مقالات، تحقیقات و پژوهش‌های منتشر شده در سازمان در مقایسه با سال گذشته
SG۱۹	تقویت حضور افراد تحت پوشش در برنامه‌های فرهنگی، علمی، ورزشی، هنری	نسبت افراد تحت پوشش بر خوردار از برنامه‌های فرهنگی به کل افراد تحت پوشش
SG۲۰	گسترش پوشش جغرافیایی ارائه خدمات	درصد رشد پوشش جغرافیایی خدمت رسانی سازمان

اهداف راهبردی سازمان بهزیستی کشور

کد	اهداف راهبردی
SG۱	افزایش توانمندسازی در جامعه تحت پوشش
SG۲	تقویت و توسعه فرهنگ فرزند خواندگی در ایران
SG۳	توسعه ارائه خدمات سازمان به افراد در معرض آسیب
SG۴	توسعه ارائه خدمات به معلولین جامعه
SG۵	توسعه ارائه خدمات تخصصی به سالمندان جامعه
SG۶	توسعه فعالیت‌های غربالگری، تشخیص و مداخله به هنگام
SG۷	توسعه برنامه‌های تربیتی و آموزش‌های پیش از دبستان
SG۸	توسعه خدمات مشاوره‌ای ژنتیکی و روانشناختی
SG۹	ارتقاء طرح‌های پیشگیرانه و توسعه آموزش مهارت‌های زندگی
SG۱۰	توسعه گروه‌های اجتماع محور و مردم نهاد
SG۱۱	گسترش مشارکت‌های مردمی
SG۱۲	توسعه خدمات بیمه‌ای برای افراد تحت پوشش
SG۱۳	توسعه مناسب سازی فضاها و اماکن عمومی مستعد برای معلولین
SG۱۴	بالا بردن کیفیت ارائه خدمات در بستر فناوری اطلاعات
SG۱۵	افزایش تعداد نیروهای متخصص سازمان
SG۱۶	ارتقای حضور سازمان در سیاست گذاری حوزه رفاه با پیشنهاد لوایح مناسب
SG۱۷	ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری در سازمان
SG۱۸	ارتقای سطح تحقیق و توسعه در سازمان
SG۱۹	تقویت حضور افراد تحت پوشش در برنامه‌های فرهنگی، علمی، ورزشی، هنری
SG۲۰	گسترش پوشش جغرافیایی ارائه خدمات

امتیاز	رتبه	ضریب اهمیت	عامل	ردیف
فرصتهای محیطی				
۰,۱۱	۳,۸۸	۰,۰۲۸	افزایش بودجه ی تحقیق و توسعه در کشور	۱
۰,۰۸	۳,۶۵	۰,۰۲۲	حمایت های مناسب مجلس از سازمان بهزیستی	۲
۰,۰۹	۳,۶۵	۰,۰۲۶	افزایش توجه دانشگاه ها و مراکز علمی به توسعه تکنولوژی، علوم و فنون مرتبط	۳
۰,۰۹	۳,۶۳	۰,۰۲۳	افزایش مشارکت های مالی مردمی	۴
۰,۰۹	۳,۵۹	۰,۰۲۶	روند مناسب عرضه تکنولوژی های نوین و پیشرو توسط کشورهای پیشرو	۵
۰,۰۸	۳,۵۸	۰,۰۲۳	افزایش درآمدهای نفتی دولت	۶
۰,۱۰	۳,۵۳	۰,۰۲۷	وجود بسته های الکترونیکی مناسب در کشور برای ارائه خدمات	۷
۰,۱۰	۳,۵۰	۰,۰۲۹	افزایش اعطای یارانه ها به مرکز	۸
۰,۰۶	۳,۴۴	۰,۰۱۷	روند مناسب اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	۹
۰,۰۹	۳,۴۱	۰,۰۲۵	همکاری ناکافی ستاد مبارزه با مواد مخدر	۱۰
۰,۰۷	۳,۳۵	۰,۰۲۲	وجود کانون ها و نهاد های علمی همکار	۱۱
۰,۰۵	۳,۲۹	۰,۰۱۷	وجود مواد قانونی کافی برای تشکیل انجمن ها و مراکز غیر دولتی	۱۲
۰,۰۵	۳,۱۲	۰,۰۱۷	افزایش اعتماد عمومی	۱۳
۰,۰۶	۳,۰۶	۰,۰۲۱	همکاری مناسب سازمان های ذیربط	۱۴
۰,۰۴	۳,۰۳	۰,۰۱۴	پیوستن کشور به توافق نامه های بین المللی	۱۵
۰,۰۴	۲,۶۳	۰,۰۱۶	افزایش حداقل دستمزدها	۱۶
۰,۰۳	۲,۵۹	۰,۰۱۰	رشد شوراهای بین بخشی	۱۷
تهدیدهای محیطی				
۰,۰۲	۱,۸۸	۰,۰۱۳	روند کنددسترسی به محیط فیزیکی مناسب جامعه هدف و فن آوری ارتباطات	۱
۰,۰۴	۱,۸۸	۰,۰۲۳	همکاری ناکافی شهرداری ها	۲
۰,۰۳	۱,۸۲	۰,۰۱۵	کاهش تمایل مردم در نگهداری سالمندان، معلولین و سایر آسیب دیدگان در منازل	۳
۰,۰۵	۱,۸۲	۰,۰۲۶	تغییر ساختار دولت در حوزه رفاه	۴
۰,۰۱	۱,۸۲	۰,۰۰۸	افزایش نرخ ارز	۵
۰,۰۲	۱,۷۹	۰,۰۱۱	عدم شفافیت سیاست های دولت در رابطه با اتباع بیگانه	۶
۰,۰۳	۱,۷۶	۰,۰۱۷	رابطه ی ضعیف قوه ی قضاییه با سازمان	۷
۰,۰۳	۱,۷۴	۰,۰۱۶	مهاجرت از شهر به روستا (حاشیه نشینی بی رویه)	۸
۰,۰۳	۱,۷۱	۰,۰۱۶	رشد جمعیت	۹
۰,۰۲	۱,۷۱	۰,۰۱۴	نقصان همکاری رسانه ها با سازمان	۱۰
۰,۰۳	۱,۶۸	۰,۰۱۸	کاهش ارایه ی تسهیلات مالی به سرمایه گذاران بخش خصوصی	۱۱
۰,۰۲	۱,۶۵	۰,۰۱۴	ضعف پوشش بیمه ای (مکمل، کارفرما و خویش فرما)	۱۲
۰,۰۲	۱,۶۵	۰,۰۱۴	افزایش آسیب های فرهنگی و اجتماعی (نو پدید)	۱۳
۰,۰۴	۱,۶۵	۰,۰۲۲	فعالیت های موازی کمیته امداد	۱۴
۰,۰۳	۱,۶۳	۰,۰۱۸	کاهش رشد اقتصادی کشور	۱۵
۰,۰۲	۱,۶۲	۰,۰۱۲	افزایش جرم و جنایت	۱۶
۰,۰۲	۱,۵۹	۰,۰۱۶	افزایش جمعیت سالمندان	۱۷

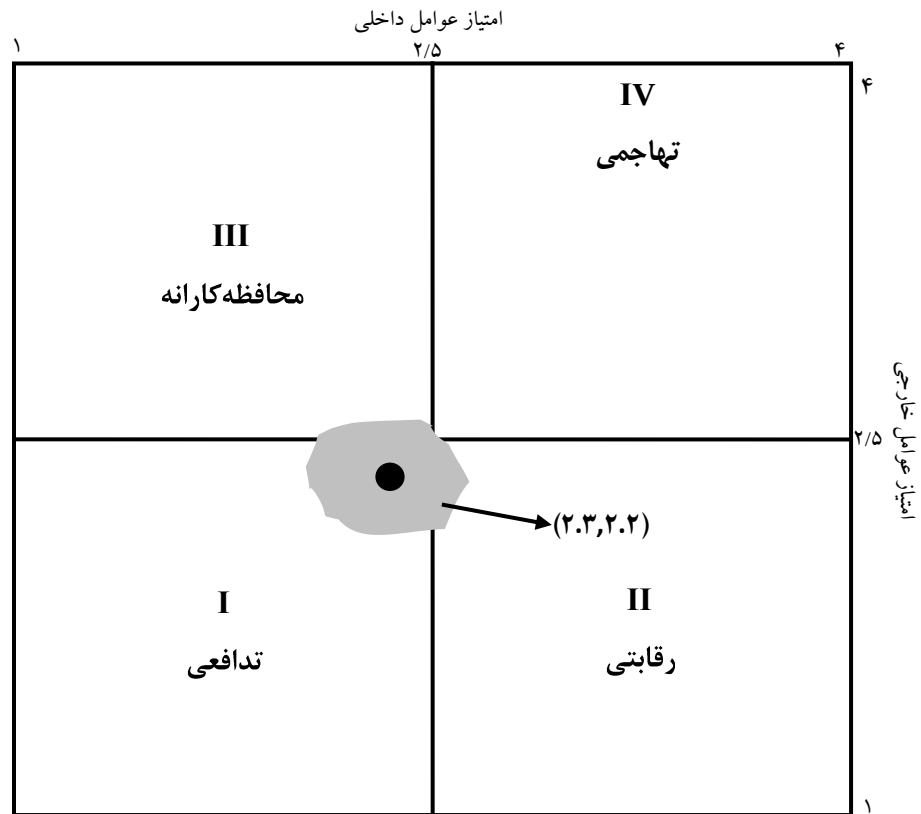
امتیاز	رتبه	ضریب اهمیت	عامل	ردیف
۰,۰۲	۱,۵۹	۰,۰۱۱	نگرش منفی جامعه به توانایی های جامعه هدف	۱۸
۰,۰۱	۱,۵۹	۰,۰۰۷	افزایش سطح ازدواج های فامیلی	۱۹
۰,۰۱	۱,۵۶	۰,۰۰۷	کاهش احساس هویت ملی	۲۰
۰,۰۵	۱,۵۳	۰,۰۳۱	همکاری ناکافی وزارت آموزش و پرورش	۲۱
۰,۰۴	۱,۴۷	۰,۰۲۴	کاهش سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط	۲۲
۰,۰۲	۱,۴۷	۰,۰۱۳	افزایش آسیب های تهاجم فرهنگی	۲۳
۰,۰۳	۱,۴۱	۰,۰۱۹	افزایش نرخ وقوع حوادث	۲۴
۰,۰۳	۱,۳۸	۰,۰۲۰	کاهش علاقه متخصصین و پیوستن به سازمان	۲۵
۰,۰۴	۱,۳۸	۰,۰۲۶	تعدد مراکز تصمیم گیری	۲۶
۰,۰۳	۱,۳۵	۰,۰۲۰	رشد جمعیت فقیر	۲۷
۰,۰۴	۱,۳۵	۰,۰۳۱	میزان همکاری وزارت بهداشت	۲۸
۰,۰۳	۱,۳۲	۰,۰۲۶	کاهش حمایت های دولت از سازمان	۲۹
۰,۰۳	۱,۳۲	۰,۰۲۶	افزایش بیکاری	۳۰
۰,۰۳	۱,۲۶	۰,۰۲۷	نگرش ضعیف برنامه پنجم به سازمان بهزیستی	۳۱
۰,۰۳	۱,۲۴	۰,۰۲۲	کاهش تحکیم بنیان خانواده	۳۲
۰,۰۳	۱,۱۸	۰,۰۲۵	کمبود مهارت مورد نیاز برای سبک زندگی سالم	۳۳
۰,۰۳	۱,۱۱	۰,۰۳۰	افزایش نرخ تورم	۳۴
۲,۲۰		۱	جمع	

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت‌ها				
۱	توان سازمان در ارائه خدمات به معلولین	۰,۰۱۲	۳,۳۵	۰,۰۴
۲	توان سازمان در ارائه آموزش‌های اختصاصی پیشگیرانه	۰,۰۱۱	۳,۲۸	۰,۰۴
۳	توان سازمان در ارائه خدمات مشاوره روانشناختی و ژنتیک	۰,۰۰۷	۳,۲۲	۰,۰۲
۴	توان سازمان در ارائه خدمات غربالگری	۰,۰۰۷	۳,۱۷	۰,۰۲
۵	توان سازمان در ارائه خدمت به افراد در معرض آسیب و آسیب دیدگان اجتماعی	۰,۰۰۸	۳,۱۱	۰,۰۳
۶	توان سازمان در ارائه خدمات به بیماران روانی مزمن	۰,۰۰۸	۳,۰۶	۰,۰۲
۷	وضعیت ارائه خدمات به سالمندان	۰,۰۰۷	۳,۰۶	۰,۰۲
۸	توسعه کمی و کیفی سمن‌ها، سام‌ها و مراکز غیر دولتی	۰,۰۱۰	۳,۰۰	۰,۰۳
۹	وضعیت سرمایه‌گذاری در نرم‌افزار و سخت‌افزار	۰,۰۱۰	۲,۹۳	۰,۰۳
۱۰	توان سازمان در آگاه‌سازی عمومی جامعه	۰,۰۱۱	۲,۸۹	۰,۰۳
۱۱	توان سازمان در ارائه خدمت به زنان سرپرست خانوار	۰,۰۰۷	۲,۸۹	۰,۰۲
۱۲	توان سازمان در توسعه کمی و کیفی مهد‌های کودک	۰,۰۰۹	۲,۸۳	۰,۰۳
۱۳	وضعیت ارائه خدمات به معتادان	۰,۰۰۷	۲,۸۳	۰,۰۲
۱۴	توان سازمان در ارائه خدمات به کودکان بی سرپرست و بد سرپرست	۰,۰۰۸	۲,۸۳	۰,۰۲
۱۵	توان سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی	۰,۰۱۸	۲,۸۰	۰,۰۵
۱۶	توان سازمان در تدوین برنامه عملیاتی	۰,۰۲۱	۲,۷۷	۰,۰۶
۱۷	نظام جمع‌آوری و پردازش اطلاعات در سازمان و مراکز وابسته	۰,۰۱۰	۲,۷۱	۰,۰۳
۱۸	میزان ارتباط و هماهنگی‌های بین‌بخشی	۰,۰۱۰	۲,۶۴	۰,۰۳
۱۹	میزان تعاملات سازمان با رسانه‌ها	۰,۰۱۲	۲,۶۴	۰,۰۳
۲۰	نظام مدیریت امنیت اطلاعات	۰,۰۰۹	۲,۶۴	۰,۰۲
۲۱	قابلیت سازمان در پیشنهاد قوانین و لوائح مربوطه	۰,۰۱۳	۲,۶۳	۰,۰۴
۲۲	توان سازمان در ارائه خدمات فرهنگی، ورزشی و اوقات فراغت	۰,۰۰۵	۲,۶۱	۰,۰۱
۲۳	توان سازمان در جلب مشارکت‌های اجتماعی	۰,۰۰۹	۲,۶۱	۰,۰۲
۲۴	وضعیت تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی مالی در سازمان	۰,۰۳۵	۲,۶۰	۰,۰۹
۲۵	وضعیت برنامه‌ریزی جذب منابع مالی داخلی و خارجی	۰,۰۲۰	۲,۶۰	۰,۰۵
۲۶	وضعیت تعاملات درون‌بخشی روابط عمومی با سایر قسمت‌ها	۰,۰۱۱	۲,۵۷	۰,۰۳
۲۷	زیرساخت‌های شبکه و دسترسی به اینترنت	۰,۰۱۱	۲,۵۷	۰,۰۳
۲۸	توان سازمان در محاسبه قیمت تمام‌شده خدمات و نظام سطح‌بندی خدمات	۰,۰۰۶	۲,۵۶	۰,۰۲
ضعف‌ها				
۲۹	میزان اثربخشی تبلیغات برنامه‌های سازمان	۰,۰۱۲	۲,۵۰	۰,۰۳
۳۰	وضعیت اطلاع‌رسانی و جلب مشارکت جامعه هدف	۰,۰۱۰	۲,۵۰	۰,۰۲
۳۱	وضعیت مرکز داده سازمان و بروز رسانی آن	۰,۰۱۲	۲,۵۰	۰,۰۳
۳۲	وضعیت چابکی و پشتیبانی از نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و شبکه	۰,۰۱۰	۲,۵۰	۰,۰۲
۳۳	آموزش نیروی انسانی و به‌روز رسانی دانش کارکنان و مراکز غیر دولتی	۰,۰۱۲	۲,۴۷	۰,۰۳
۳۴	مدیریت برون‌سپاری خدمات در سازمان	۰,۰۱۰	۲,۴۵	۰,۰۲

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۳۵	توان سازمان در تاسیس فضای اداری سازمان و امکانات فیزیکی	۰,۰۰۶	۲,۴۴	۰,۰۲
۳۶	وضعیت دسترسی به اطلاعات	۰,۰۱۲	۲,۴۳	۰,۰۳
۳۷	میزان مشارکت سازمانی در برنامه ریزی ها	۰,۰۱۶	۲,۴۰	۰,۰۴
۳۸	وضعیت مقررات و رویه های اداری در سازمان	۰,۰۰۹	۲,۴۰	۰,۰۲
۳۹	تخلفات اداری نیروی انسانی	۰,۰۰۷	۲,۳۷	۰,۰۲
۴۰	میزان حضور سازمان در مجامع و توافقنامه های بین المللی	۰,۰۱۰	۲,۳۶	۰,۰۲
۴۱	انجام پایش و نظارت مستمر بر فعالیت های سازمان	۰,۰۱۷	۲,۳۳	۰,۰۴
۴۲	میزان توجه برنامه ریزان به رویکرد های پیشگیرانه	۰,۰۱۶	۲,۳۳	۰,۰۴
۴۳	وضعیت ساختار و ارتباطات سازمانی تحقیق و توسعه در سازمان	۰,۰۱۳	۲,۳۳	۰,۰۳
۴۴	وضعیت برنامه ریزی، جذب و تخصیص بودجه در سازمان	۰,۰۲۳	۲,۳۳	۰,۰۵
۴۵	هماهنگی بین واحد های سازمانی و تعاملات درون بخشی	۰,۰۱۱	۲,۳۰	۰,۰۲
۴۶	توان سازمان در عرصه ملی و بین الملل	۰,۰۱۳	۲,۲۹	۰,۰۳
۴۷	وضعیت برنامه های فناوری اطلاعات در سازمان	۰,۰۱۱	۲,۲۹	۰,۰۳
۴۸	همکاری با مراکز علمی پژوهشی داخل و خارج	۰,۰۱۴	۲,۲۷	۰,۰۳
۴۹	میزان حمایت سازمان از انتشار مقالات و کتب مرتبط	۰,۰۱۳	۲,۲۷	۰,۰۳
۵۰	میزان تفویض اختیارات در سازمان	۰,۰۱۰	۲,۲۵	۰,۰۲
۵۱	میزان برنامه محور بودن در برنامه ریزی سازمان و اجتناب از روزمره گی	۰,۰۲۱	۲,۲۰	۰,۰۵
۵۲	توان سازمان در ارائه طرح های مناسب برای اصلاح فرآیندهای سازمانی	۰,۰۱۶	۲,۲۰	۰,۰۴
۵۳	میزان مبتنی بر شواهد بودن برنامه های سازمان (میزان نفوذ برنامه های تحقیق و توسعه در سازمان)	۰,۰۱۵	۲,۲۰	۰,۰۳
۵۴	فرهنگ و اخلاق سازمانی	۰,۰۱۳	۲,۱۶	۰,۰۳
۵۵	شفافیت در اختیارات و مسئولیت ها و شرح وظایف	۰,۰۱۳	۲,۱۵	۰,۰۳
۵۶	میزان یکپارچگی بانک های اطلاعاتی سازمان	۰,۰۱۲	۲,۱۴	۰,۰۲
۵۷	توان جذب اعتبارات در امر تحقیق و توسعه	۰,۰۱۵	۲,۱۳	۰,۰۳
۵۸	توازن بین یارانه های پرداختی به مراکز و قیمت تمام شده خدمات	۰,۰۲۲	۲,۱۳	۰,۰۵
۵۹	توان سازمان در شناسایی مدل های نوین ارائه خدمات	۰,۰۱۴	۲,۰۷	۰,۰۳
۶۰	میزان انطباق ساختار با مأموریت سازمان	۰,۰۱۴	۲,۰۵	۰,۰۳
۶۱	میزان پراکندگی ساختار سازمان متناسب با آمایش سرزمین	۰,۰۰۷	۲,۰۵	۰,۰۲
۶۲	سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	۰,۰۱۰	۲,۰۰	۰,۰۲
۶۳	نظام اثر بخشی فعالیت های روابط عمومی	۰,۰۱۲	۲,۰۰	۰,۰۲
۶۴	وضعیت سلسله مراتب اداری در سازمان	۰,۰۰۹	۱,۹۵	۰,۰۲
۶۵	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۰,۰۱۷	۱,۹۳	۰,۰۳
۶۶	میزان ایجاد فرصت های مطالعاتی برای کارشناسان و متخصصان	۰,۰۱۵	۱,۹۳	۰,۰۳
۶۷	توان سازمان در پیش بینی روند عوامل داخلی و خارجی	۰,۰۲۱	۱,۹۰	۰,۰۴
۶۸	وضعیت مدیریت دانش در سازمان	۰,۰۱۶	۱,۸۷	۰,۰۳
۶۹	میزان الکترونیکی شدن الگوی ارائه خدمات به جامعه هدف	۰,۰۱۳	۱,۸۶	۰,۰۲
۷۰	انعطاف پذیری ساختار	۰,۰۱۰	۱,۷۵	۰,۰۲

امتیاز	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل	ردیف
۰,۰۳	۱,۷۴	۰,۰۱۶	سطح توانایی و تخصص نیروی انسانی	۷۱
۰,۰۲	۱,۷۴	۰,۰۰۹	نظام پیشنهادات برای توسعه خلاقیت ها	۷۲
۰,۰۲	۱,۷۰	۰,۰۱۱	نسبت بالای ساختارهای غیر رسمی (مجازی) به ساختار رسمی	۷۳
۰,۰۲	۱,۶۸	۰,۰۱۳	فرآیند برنامه ریزی، جذب و بکارگماری	۷۴
۰,۰۲	۱,۶۳	۰,۰۱۲	نظام انگیزش و رفاهی	۷۵
۰,۰۲	۱,۵۰	۰,۰۱۳	هماهنگی ساختار با نیروی انسانی	۷۶
۰,۰۲	۱,۴۷	۰,۰۱۵	نظام ارتقای شغلی	۷۷
۰,۰۲	۱,۴۲	۰,۰۱۴	فرآیند انتصاب و عزل مدیران	۷۸
۰,۰۲	۱,۴۰	۰,۰۱۴	نسبت بالای پست های حوزه های پشتیبانی به تخصصی	۷۹
۰,۰۳	۱,۳۷	۰,۰۱۹	نظام پرداخت سازمان	۸۰
۲,۳۰۱۹		۱,۰۰۰	جمع کل	

ماتریس داخلی و خارجی سازمان بهزیستی کشور



استراتژیهای سازمان بهزیستی کشور

ردیف	استراتژی
۱	توسعه فرایند توانمندسازی و ارتقاء کیفیت زندگی جامعه هدف با : ۱. ایجاد و تقویت بیمه‌های اجتماعی و پیشگیری محور ۲. آموزش و توسعه رفاه و سلامت (جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی) ۳. استقرار نظام جامع اشتغال و کارآفرینی با شناسایی فرصت‌های شغلی مناسب و بکارگیری مدل‌های اشتغال بومی ۴. ایجاد و توسعه سیستم‌های حمایتی و بازپونداجتماعی ۵. توسعه برنامه‌های مشاوره ای و اقدامات خانواده محور ۶. توسعه برنامه‌های ارتقای پیشگیرانه با تاکید بر آموزش مهارت‌های زندگی
۲	طرفیت سازی و شبکه سازی بین تشکلهای، سازمانهای مردم نهاد و بویژه تشکل های جامعه هدف به منظور : ۱. توسعه مشارکت آنها در برنامه ریزی و تصمیم گیری سازمان ۲. تقویت حضور آنها در عرصه های ارائه خدمات با تاکید بر خودکفایی در تامین منابع ۳. تسهیل ارتباطات و تبادل دانش، تجربه و تخصص
۳	گسترش همکاری با سازمانها و نهادهای ذیربط از طریق اعتمادسازی و ایجاد کارگروه‌های تخصصی بین‌بخشی به منظور ارتقای نقش سازمان در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و سازماندهی حوزه رفاه
۴	راهبری و نظارت مراکز غیردولتی در قالب سازوکارهای قانونی و پایدار از طریق: ۱. ساماندهی نظام اعطای یارانه های مبتنی بر قیمت تمام شده خدمات استاندارد ۲. بهبود فضای کسب و کار و اجرای سیاستهای تشویقی ۳. استانداردسازی مراکز ارائه دهنده خدمات
۵	توسعه خدمات سازمان با تاکید بر: ۱. توسعه فعالیتهای غربالگری، تشخیص و مداخله به هنگام ۲. توسعه برنامه‌های رشد و تکامل یکپارچه کودکان ۳. گسترش خدمات سیاری (Outreach) ۴. گسترش خدمات فراموسسه‌ای بویژه در مناطق شهری
۶	تقویت و شفاف سازی نظام برنامه ریزی، جذب و تخصیص بودجه سازمان برای تأمین منابع مالی لازم متناسب با برنامه راهبردی و نظام سطح بندی خدمات سازمان
۷	تغییر روشهای حمایتی مستقیم به رویکردهای بیمه‌ای
۸	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت فرهنگی سازمان بهزیستی کشور منطبق بر سند مهندسی فرهنگی کشور
۹	تقویت فرآیند تصویب، اجرا، پیگیری و نظارت بر قوانین مرتبط با ماموریت‌های سازمان بهزیستی کشور با: ۱. بکارگیری رویکردهای علمی در تدوین و پیشنهاد قوانین ۲. آگاه سازی جامعه، ارتقای مشارکت دستگاهها و نهادهای ذیربط و ایجاد ارتباط موثر با قانونگذار ۳. تدوین برنامه‌های نظارتی درخصوص اجرای قوانین مصوب
۱۰	توسعه نظام برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی سازمان با تأکید بر : ۱. تقویت مشارکت سازمانی در برنامه‌ریزی و سیاستگذاریهای کلان ۲. اولویت دادن به رویکردهای جامعه محور، خانواده محور و پیشگیرانه در تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی ۳. تقویت سیستم پایش، ارزیابی و نظارت بر بهره‌وری سازمان متناسب با برنامه های سازمان
۱۱	توسعه مشارکتهای مردمی با تاکید بر مسئولیتهای اجتماعی و بهره‌گیری از روشهای نوین
۱۲	توسعه سامانه دیده‌بان در خصوص ماموریت‌های سازمان با تاکید بر آسیبهای اجتماعی، آسیبهای نوپدید و معلولیتها
۱۳	ارتقاء برنامه‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان با تأکید بر:

ردیف	استراتژی
	۱. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی ۲. یکپارچگی سیستم های اطلاعاتی سازمان ۳. اصلاح فرآیند و برون سپاری فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد چابکی و پشتیبانی در جهت توسعه پردازش شبکه‌ای ۴. توسعه ارائه خدمات به جامعه هدف به صورت الکترونیکی ۵. ارتقای دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۴	استقرار و توسعه مدیریت یکپارچه تحقیق و توسعه در سازمان بهزیستی کشور با تأکید بر: ۱. ایجاد و توسعه مدیریت دانش در سازمان ۲. حمایت و تشویق کارشناسان برای تولید و نشر دانش و ارائه ایده ها، مدلها و طرح های نوآورانه ۳. توسعه و ترویج اقدامات مبتنی بر شواهد در سازمان ۴. همکاری با دانشگاه ها و مؤسسات علمی- پژوهشی در جهت تعریف رشته های تحصیلی مرتبط و ایجاد فرصت های مطالعاتی ۵. تجزیه و تحلیل مستمر و پیش بینی روند عوامل مؤثر بر سازمان
۱۵	تقویت برنامه‌های آگاه‌سازی عمومی با تأکید بر: ۱. افزایش خودباوری گروه‌های هدف ۲. تقویت نگرش مثبت جامعه ۳. آموزش سبک زندگی سالم
۱۶	توسعه روابط عمومی و بین‌المللی سازمان بهزیستی کشور در جهت: ۱. معرفی مؤثر سازمان در عرصه ملی و بین‌المللی و حضور و ایفای نقش فعال در مجامع و توافقنامه‌های بین‌المللی ۲. ارتقاء سطح فعالیتهای اطلاع‌رسانی و تبلیغاتی در جهت جلب مشارکت عمومی و جامعه هدف
۱۷	توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان بهزیستی کشور با تأکید بر: ۱. اصلاح نظام برنامه‌ریزی، جذب و ارتقاء شغلی نیروی انسانی با تأکید بر استفاده از نیروهای متخصص داخل سازمان در سطوح مختلف ۲. توانمندسازی نیروی انسانی در سطح سازمان و مراکز غیردولتی ۳. تدوین و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر تحقق اهداف سازمانی و رضایت گروه‌های هدف ۴. اصلاح نظام پرداخت سازمان مبتنی بر عملکرد، دانش و تخصص افراد ۵. توسعه و تقویت نظام مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای
۱۸	اصلاح ساختار و سازماندهی در سازمان بهزیستی کشور متناسب با مأموریت و راهبردهای سازمان با تأکید بر: ۱. ایجاد تناسب بین پست های تشکیلاتی با مأموریت‌های سازمان ۲. ایجاد تناسب و توازن بین واحدهای اجرایی بر اساس نظام سطح‌بندی خدمات و پارامترهای آمایش سرزمین ۳. افزایش تفویض اختیارات به حوزه‌های اجرایی ۴. اصلاح و مهندسی فرآیندهای سازمانی در جهت افزایش بهره‌وری سازمان
۱۹	جلب مشارکت و سازماندهی نیروهای متخصص برون‌سازمانی در قالب فعالیتهای سازمان
۲۰	برون سپاری خدمات تخصصی و غیرتخصصی به صندوقها، مراکز غیردولتی و سازمانهای مردم‌نهاد

منابع برای مطالعه بیشتر:

۱. استرینگر، ارنست تی. (۱۳۸۴) تحقیق عملی: راهنمای مجریان تغییر و تحول، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. استونر، جیمز ای. اف، آر. ادوارد فری من و دانیل آر. گیلبرت (۱۳۹۰) مدیریت: سازماندهی، رهبری، کنترل، چاپ چهارم، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲) تحقیق تطبیقی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۴. اعرابی، سید محمد (۱۳۹۰) طراحی ساختار سازمانی، چاپ ششم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۵. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲) برنامه ریزی استراتژیک گمرک جمهوری اسلامی ایران، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۶. اعرابی، سید محمد و نظامی وند چگینی (۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۷. اعرابی، سید محمد، هاشم آقازاده و هوشنگ نظامی وند چگینی (۱۳۸۹) دستنامه برنامه ریزی استراتژیک (متون آموزشی ۲)، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۸. برورتون، پل و لینه میلوارد (۱۳۸۵) تحقیق سازمانی: راهنمایی برای دانشجویان و پژوهشگران، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۹. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۹) تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۰. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۹) مبانی تئوری و طراحی سازمان، چاپ ششم، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۱. دیوید، فردا. (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک، چاپ بیست و یکم، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۲. مارشال، کاترین و گرچن ب. راسمن (۱۳۸۶) روش تحقیق کیفی، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۳. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴) سازمان: ساختار، فرایند و رهاورد، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۴. هانگر، جی. دیوید و توماس ال. ویلن (۱۳۸۸) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی و رضوانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی