



اهداف درس



- آشنایی با مفاهیم، تئوری‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
- ایجاد قابلیت تشریح موقعیت استراتژیک یک سازمان
- ایجاد قابلیت تقویت راه‌هایی که موجب ایجاد برتری‌های رقابتی سازمان می‌شوند.
- گسترش دانسته‌ها در مورد فرایند مدیریت موردنیاز برای تعریف، اجرا و ارزیابی یک استراتژی
- ایجاد مهارت‌های لازم برای هدایت تحلیل‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری در صنایع مختلف
- بررسی جایگاه فناوری‌های مبتنی بر اطلاعات در راهبردهای سازمانی
- بررسی نحوه به‌کارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت راهبردی سازمان
- بررسی جایگاه و نحوه به‌کارگیری ابزارهای کمی در تفکر برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

سرفصل‌های مصوب درس



- | | |
|--|--|
| • آشنایی با برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و مفاهیم آن | • فواید Internet-strategy |
| • توسعه استراتژی، مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها | • Agile-ecommerce organization |
| • تحلیل محیط | • متدولوژی استراتژی IT |
| • تحلیل خصوصیات سازمان و محیط رقابتی | • انتخاب استراتژی بهینه |
| • اهداف سازمان | • مناسب‌سازی یک استراتژی برای موقعیت خاص یک شرکت |
| • انتخاب یک استراتژی: اثرات و عوامل | • اجرای استراتژی |
| • ایجاد استراتژی یکپارچه | • استراتژی و مزایای رقابتی |
| • رهبری e-strategy | • تخصیص منابع و کنترل |
| • E-branding | • مدیریت استراتژیک تغییر |
| | • مدیریت تغییرات |

سرفصل مباحث



- چارچوب کلی تجزیه و تحلیل راهبردی (استراتژیک) سیستم‌ها
- فرآیند کلی تجزیه و تحلیل راهبردی سیستم‌ها
- مدل و فرآیند کلان برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها
- مرحله شناخت و توصیف سازمان
- مرحله تجزیه و تحلیل محیطی سازمان
- مرحله تعیین افق یا دوره برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان
- مرحله تعیین اهداف راهبردی سازمان
- مرحله تعیین راهبردها (استراتژی‌ها) و سیاست‌های سازمان
- راهبردهای مبتنی بر معماری و محیط سازمان
- راهبردهای مبتنی بر فناوری اطلاعات
- مرحله تعیین برنامه جامع اقدامات سازمان (Master Plan)
- نمونه‌هایی از برنامه‌های راهبردی

منابع و مراجع


(۱) محتوای درس



The screenshot shows a presentation slide with the title 'برنامه‌ریزی استراتژیک' (Strategic Planning) in blue. Below the title, it says 'چارچوب کلی تجزیه و تحلیل راهبردی' (General framework for strategic analysis) and 'استراتژیک: سیستم‌ها' (Strategic: Systems). The slide is part of a presentation from the Tehran Non-Profit Institute of Higher Education (TMHI), as indicated by the logo and text at the top. The slide number '0124' is visible in the top left corner.

منابع و مراجع

۲) برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات
مؤلف: دکتر علیرضا علی احمدی
انتشارات تولید دانش



3) Bernard Boar, The Art of Strategic Planning for IT, John Wiley & Sons, 2001.



تعاریف و مفاهیم اولیه

- تعریف مدیریت
- تعریف استراتژی
- دلایل پیچیدگی راهبرد
- موانع تحقق استراتژی
- مدیریت استراتژیک
- فرایند مشروح مدیریت استراتژیک
- مسائل مدیریتی

تعریف مدیریت



- هنر انجام کار با و به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴)
- فرایند تبدیل اطلاعات به عمل؛ این فرایند تغییر و تبدیل را تصمیم‌گیری می‌نامیم. (فوستر، ۱۹۶۷)
- فرایند هماهنگ‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱)
- فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف‌های موردنظر سازمان (استونر و همکاران، ۱۹۹۵)

تعریف استراتژی



- strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است.
- مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد.
- در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: «استراتژی (Strategy) مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است، به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب‌وکاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم.»

تعریف استراتژی



- مفهوم استراتژی (راهبرد):
- تعیین هدفها و آرمانهای اساسی و دیررس شرکت، مشخص ساختن راههای عملی و اجرایی و نیز تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدفها
- الگوی به جریان انداختن تصمیمات
- تدابیر و طرح و نقشه‌ای که در جهت تهیه و تخصیص و به‌کارگیری هر چه منطقی‌تر منابع برای رفع مشکلاتی که به دلیل بی‌توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده شود و جوابگوی بازار و مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و ذی‌اثر در سازمان را جلب کند.

تعریف استراتژی



استراتژی **سنت** نیست، **سنت شکنی** است.

استراتژی صرفاً بهتر کار کردن نیست. استراتژی انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها به طریقی متفاوت است.

M. E. Porter

دلایل پیچیدگی راهبرد



- ۱- تصمیم راهبردی باید با در نظر گرفتن آینده اتخاذ شود.
- ۲- تصمیم‌های راهبردی مستلزم برخوردی همه جانبه با امور سازمان هستند.
- ۳- تصمیم‌های راهبردی برای تغییر وضع موجود اتخاذ می‌شوند.



موانع تحقق استراتژی



موانع چشم‌انداز

تنها ۵٪ از کارکنان استراتژی را درک کرده‌اند.

موانع کارکنان

تنها ۲۵٪ مدیران می‌دانند چگونه در راستای استراتژی انگیزش ایجاد کنند.

موانع مدیریت

۸۵٪ تیم اجرایی کمتر از ۵٪ برای استراتژی وقت می‌گذارند.

موانع منابع

۶۰٪ سازمان‌ها بودجه را بر اساس استراتژی تنظیم نکرده‌اند.

موانع سازمانی

۹۰٪ سازمان‌ها نتوانسته‌اند راهبرد را پیاده نمایند.

مدیریت استراتژیک



- تصمیم‌گیری برای جایی که می‌خواهیم به آن برسیم، برای ما نسبتاً ساده بوده است. دشواری کار وادار نمودن سازمان به عمل کردن بر اساس اولویت‌های جدید است.

(فلوید و وول ریچ، ۱۹۹۲)

مدیریت استراتژیک



- اگر در مسیر حرکت از نحوه کار خود آگاهی نداشته باشید، هرگز نخواهید دانست که در چه زمانی کار را به اتمام می‌رسانید و در نهایت به موفقیت می‌رسید یا خیر.

(کرازبی، ۱۹۷۹)

مدیریت استراتژیک



- مدیریت استراتژیک یک جعبه ابزار نیست، بلکه یک شیوه تفکر تحلیلی و یک تعهد برای تخصیص منابع در اجراست. برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً یک ضرب و تقسیم نیست، بسیاری از موضوعات مهم در مدیریت استراتژیک اصولاً قابل کمی شدن نیستند.
(Peter Drucker)

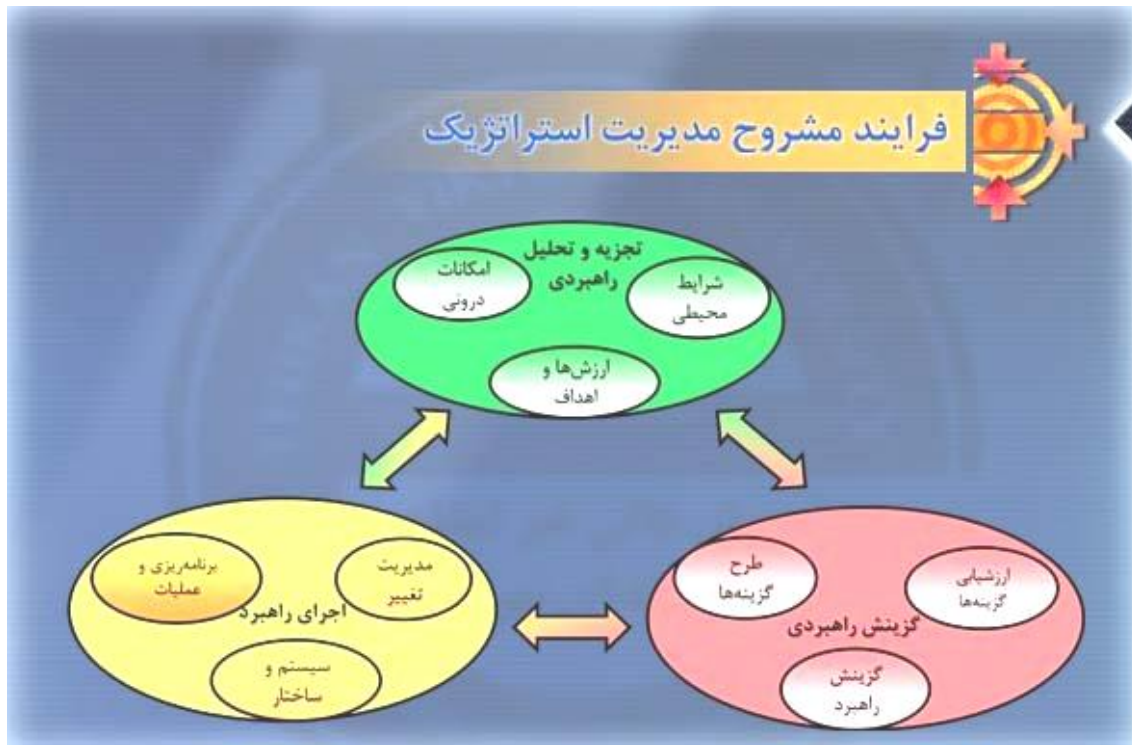
- ایده اصلی استراتژی اینست که قوت خود بر علیه رقیب را بر نقاط ضعف نسبی او متمرکز کنیم.
(Bruce Henderson)

مدیریت استراتژیک



- اداره کردن و کنترل فرایند اتخاذ تصمیم‌های راهبردی





مدیریت استراتژیک

- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه‌جانبه به منظور توانمندسازی سازمان در دستیابی به اهداف موردنظر.
- مدیریت استراتژیک مترادف است با: برنامه‌ریزی استراتژیک
- مدیریت استراتژیک بیشتر در محیط‌های آکادمیک استفاده می‌شود.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر در دنیای کسب‌وکار استفاده می‌شود.

مسائل مدیریتی



پیاده سازی استراتژی:
- «انجام» کارها سخت تر است از

فرموله کردن استراتژی:
- «حرف زدن» در مورد انجام آنها

مسائل مدیریتی



فرموله کردن استراتژی

کارها را قبل از انجام تنظیم می کند.

تمرکز بر اثربخشی است.

کار عمدتاً تلاش فکری است.

به مهارت های فکری و تحلیلی نیاز دارد.

حوزه هماهنگی چند نفر است.

پیاده سازی استراتژی

کارها می بایست در حین اجرا تنظیم شود.

تمرکز بر بهره وری است.

کار عمدتاً تلاش عملیاتی است.

به مهارت های رهبری و انگیزه بخشی نیاز دارد.

حوزه هماهنگی افراد زیاد است.

مسائل مدیریتی



ورود به مرحله پیاده سازی استراتژی

- انتقال مسئولیت از استراتژیست ها (مدیران ارشد) به مدیران بخش ها و واحدهای عملیاتی
- مشکلات اجرایی در این مرحله پدیدار می شود.

مسائل مدیریتی



ملاحظات مهم در اجرا

- مدیران و کارکنان بیش از اهداف سازمانی با علایق فردی انگیزانده می شوند.
- برای تسهیل پیاده سازی می بایست مدیران در تدوین استراتژی مشارکت داده شوند.
- پیاده سازی استراتژی یعنی ایجاد تحول در سازمان
- اجرای موفقیت آمیز استراتژی مستلزم:
 - حمایت
 - انضباط
 - انگیزش
 - سخت کوشی است.



تحلیل و انتخاب استراتژی



یک فرآیند «ذهنی» بر مبنای داده‌های «عینی» است.

محیط داخلی و خارجی سازمان در تغییر دائمی است.
بنابراین بهترین استراتژی‌ها نیز روزی
بی‌خاصیت می‌شوند.

چالش‌های جدید اجرای استراتژی، رویکردهای جدید



- در گذشته سازمان‌ها به منظور مدیریت بهتر عملکرد، از سیستم‌های اندازه‌گیری مالی استفاده می‌کردند.
- در دوران انقلاب صنعتی، نظام‌های کنترل مالی برای نظارت بر وضعیت تخصیص استراتژیک و استفاده از دارایی‌ها، کافی به نظر می‌رسید.
- اما در قرن حاضر، با توجه به تغییر پارادایم‌های موجود و قرار گرفتن سازمان‌ها و مؤسسات تولیدی/خدماتی در عصر اطلاعات، نیاز به طراحی مجدد سیستم‌های اندازه‌گیری می‌باشد؛ زیرا در دوران کنونی، شاخص‌های مالی به تنهایی، منعکس‌کننده عملکرد سازمان نمی‌باشند و موفقیت بلند مدت سازمان را تضمین نمی‌کنند.

مدیریت استراتژیک



- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که مؤسسه را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد.
- فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله اصلی می‌باشد:
 - ۱- تدوین استراتژی‌ها
 - ۲- اجرای استراتژی‌ها
 - ۳- ارزیابی استراتژی‌ها

سؤال‌های کلیدی استراتژیک



- ۱) سازمان ما الان کجاست؟
- ۲) اگر هیچ تغییری ندهیم تا سال آینده، ۲ سال، ۵ سال، ۱۰ سال آینده کجا خواهیم بود؟
- ۳) اگر پاسخ سؤال قبلی قابل قبول نیست، مدیریت چه اقدام ویژه‌ای باید انجام دهد تا احتمالات خطر را حذف نماید؟





شناخت محیط

در ارزیابی محیط دو کانون توجه مهم قرار دارد:

فرصت‌ها: منفعت بالقوه‌ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده است.
تهدیدها: ضرر بالقوه‌ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده است.

فرصت

بالقوه: برای همه وجود دارد.
بالفعل: متناسب با قابلیت‌ها برای سازمان‌ها و افراد خاص وجود دارد.

در واقع کار استراتژی شناخت فرصت‌ها و تهدیدات، ایجاد عوامل برای فرصت‌ها جهت بالفعل شدن منفعت‌های بالقوه‌ای که در آن وجود دارد، می‌باشد.

شناخت محیط

دو محیط برای سازمان‌ها تعریف می‌شود:

(۱) محیط دور (در بعد کلان)
(۲) محیط نزدیک (محیط صنعت)

بازنگری استراتژی



سه گام اصلی در ارزیابی استراتژی:

- عوامل زیربنای استراتژی سازمان را مجدداً بررسی کنید.
- نتایج حاصل را با نتایج مورد انتظار مقایسه کنید (انحراف).
- اقدامات اصلاحی لازم برای کم کردن انحراف را انجام دهید.

بازنگری استراتژی



ارزیابی اثربخش استراتژی مستلزم:

- بازخورد مناسب دوره‌ای
◀ بازخورد دوره‌ای زیربنای ارزیابی اثربخش است.
- ارزیابی کوتاه‌مدت و بلندمدت
◀ تمرکز بر دستاوردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت

بازنگری استراتژی



برای اثربخشی یک استراتژی چهار شرط پیشنهاد شده است:

- (۱) سازگاری
- (۲) هماهنگی
- (۳) امکان پذیری
- (۴) مزیت رقابتی

سازگاری



یک استراتژی نمی بایست حامل اهداف
و سیاست های متضاد باشد.

- اگر مشکلات مدیریتی علی رغم تغییر کارکنان ادامه یابد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر موفقیت یک واحد سازمانی به معنی شکست واحد دیگر باشد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر مشکلات سازمان کماکان به رأس سازمان ارجاع شد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.

هماهنگی



ارزیابی می‌بایست علاوه بر روند هر یک از امور، روند کلی کار را نیز در نظر بگیرد.

- استراتژی می‌بایست سازمان را با محیط خارجی و تغییرات اساسی آن هماهنگ سازد.
- هر یک از روند امور بر روی سایر روندها تأثیرگذارند.
- تلفیق ناقص بین عوامل داخلی و خارجی در مرحله فرموله کردن استراتژی به ناهماهنگی استراتژی می‌انجامد.

امکان پذیری



استراتژی نباید از برخی از منابع زیاده از حد استفاده کند و یا بعضی از آن‌ها را بدون استفاده بگذارد.

- آیا استراتژی در سقف منابع فیزیکی، انسانی و مالی سازمان قابل اجراست؟
- در پیاده‌سازی استراتژی می‌بایست محدودیت قابلیت‌های فردی و سازمانی در نظر گرفته شود.
- آیا در سابقه سازمان، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها به‌کارگیری شده‌اند؟









مفاهیم اساسی نگرش سیستمی

- تعریف سیستم
- اجزای مفهومی در هر سیستم
 - موضوع یا مأموریت: همان فلسفه و دلیل ایجاد سیستم
 - ساختار و اجزاء
 - ارتباطات
- سیستم‌های باز و سیستم‌های بسته
- سیستم‌های پویا و ایستا



مفاهیم اساسی نگرش سیستمی

- محیط سیستم
- تعامل سیستم با محیط
 - مفهوم تعامل (Interaction)
- وضعیت (State) سیستم:
 - موقعیت و شرایط حاکم بر سیستم و مجموعه تعاملات آن بر محیط



مفاهیم اساسی نگرش سیستمی

- تجزیه و تحلیل سیستم
- عبارتست از اعمال نگرش سیستمی بر روی یک موضوع مشخص
- تجزیه: شناسایی اجزاء و ساختار درونی و محیط حاکم بر یک موضوع بعنوان یک سیستم
- تحلیل: شناسایی روابط و تعاملات موجود ما بین اجزاء درونی و بیرونی یک موضوع به عنوان یک سیستم



مسئله راهبری سیستم‌ها (سازمان‌ها)

- وضعیت عناصر و اجزاء محیط هر سیستم، در طول یک دوره زمانی (و معمولاً به طور مستمر) تغییر می‌کند.
- هر سیستم، در هر مقطع زمانی باید با محیط خود در تعادل باشد تا بتواند ادامه حیات دهد.
- سئوالات اساسی:
 - چه ابعادی از سیستم، جهت حفظ تعادل با محیط، باید تغییر نماید؟
 - چه قاعده و جهت‌گیری باید در روند تغییرات سیستم رعایت گردد؟
 - چه اقدامات عملی، برای تغییر سیستم بر اساس جهت‌گیری تعیین شده، باید انجام داد؟





عناصر اساسی در راهبری سیستم‌ها (ادامه)

- تغییرات محیط سیستم
 - روند تغییرات در اجزاء محیط سیستم
 - سناریوهای تغییر در محیط سیستم
- دوره (افق زمانی) برنامه‌ریزی راهبردی
- تغییرات سیستم
 - اهداف تغییر راهبردی سیستم
 - اهداف عملکردی و وضعیتی
 - اهداف کمی و کیفی
 - اهداف کلی و جزئی



عناصر اساسی در راهبری سیستم‌ها (ادامه)

- تغییرات سیستم (ادامه)
 - راهبردهای (استراتژی‌های) سیستم
 - طرح و برنامه جامع تغییرات در سیستم (سازمان)



معلومات، مجهولات و پارامترهای مسئله طرح ریزی استراتژیک

- مفهوم معلومات در مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم‌ها:
 - اجزاء و عناصر مفهومی مسئله برنامه ریزی راهبردی هر سیستم، که می‌توان آنها را از طریق مطالعه، مصاحبه یا مشاهده معلوم نمود.
- معلومات مسئله برنامه ریزی راهبردی:
 - مشخصات اجزاء، ساختار درونی و وضعیت موجود سیستم
 - مشخصات اجزاء، ساختار و وضعیت موجود محیط سیستم
 - مکانیزم و نحوه تعامل بین سیستم و محیط آن در وضع موجود



معلومات، مجهولات و پارامترهای مسئله طرح ریزی استراتژیک

- مفهوم مجهولات در مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم‌ها:
 - اجزاء و عناصر مفهومی مسئله برنامه ریزی راهبردی هر سیستم، که باید مقدار یا وضعیت آنها را از طریق روش‌های تحلیلی کمی یا کیفی، و با مفروض نمودن معلومات، مشخص نمود.
- مجهولات مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم‌ها:
 - مکانیزم و روند ایجاد تغییرات در اجزاء و ساختار محیط سیستم
 - مشخصات اجزاء، ساختار و وضعیت آینده محیط سیستم
 - مکانیزم و نحوه تعامل بین سیستم و محیط آن در وضع آینده
 - اهداف مورد نظر برای اعمال تغییرات در سیستم





معلومات، مجهولات و پارامترهای مسئله طرح ریزی استراتژیک

- مفهوم مجهولات در مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم ها (ادامه):
 - راهبردها یا رویکردهای اعمال تغییر در سیستم
 - مشخصات اجزاء، ساختار درونی و وضعیت سیستم در آینده
 - طرح اقدامات و برنامه اعمال تغییرات در سیستم



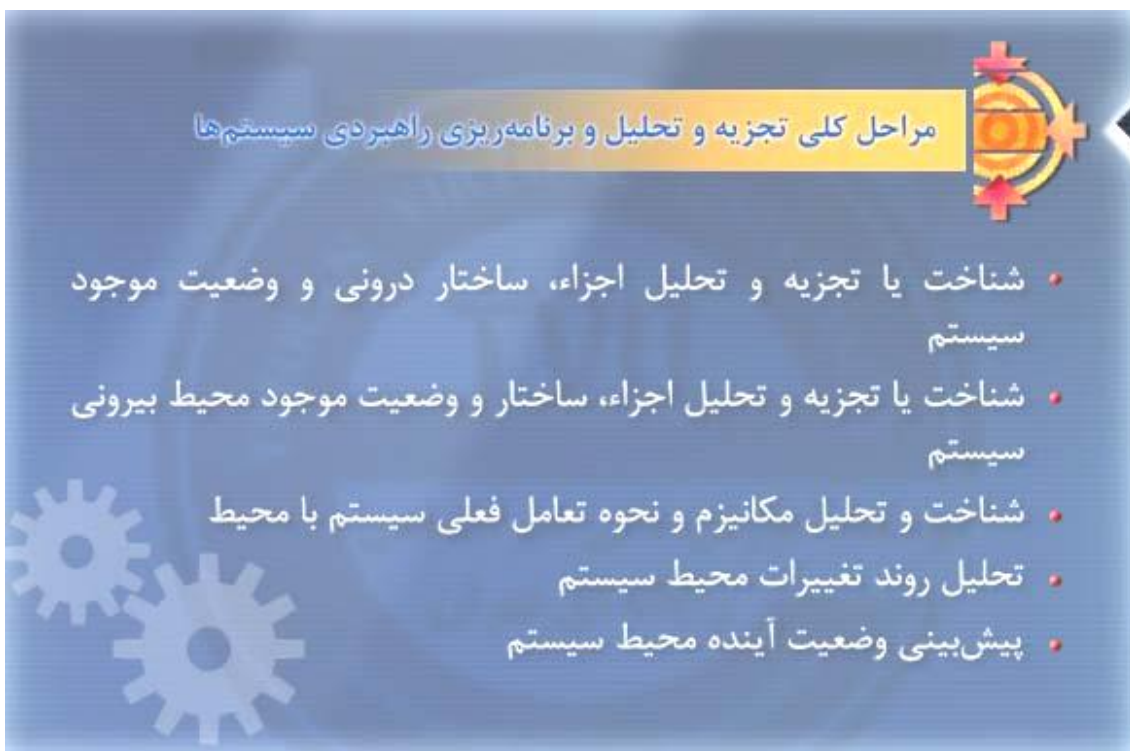
معلومات، مجهولات و پارامترهای مسئله طرح ریزی استراتژیک

- مفهوم پارامترها در مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم ها:
 - عبارتست از اجزاء و مفاهیمی که مقدار یا وضعیت آنها، بر اساس معلومات و بر اساس تصمیم یا استنباط برنامه ریز راهبردی تعیین می گردد.
- پارامترهای مسئله برنامه ریزی راهبردی سیستم ها:
 - طول دوره یا افق برنامه ریزی راهبردی برای سیستم
 - محدوده موضوع یا سیستم مورد بررسی جهت برنامه ریزی راهبردی



نمونه‌هایی از تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی سیستم‌ها

- تحلیل و برنامه راهبردی برای انرژی
- تحلیل و برنامه راهبردی برای صنعت خودرو
- تحلیل و برنامه راهبردی برای مدرسه
- تحلیل و برنامه راهبردی برای دانشگاه
- تحلیل و برنامه راهبردی برای علم و فناوری ملی
- تحلیل و برنامه راهبردی برای ابر رایانه



مراحل کلی تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی سیستم‌ها

- شناخت یا تجزیه و تحلیل اجزاء، ساختار درونی و وضعیت موجود سیستم
- شناخت یا تجزیه و تحلیل اجزاء، ساختار و وضعیت موجود محیط بیرونی سیستم
- شناخت و تحلیل مکانیزم و نحوه تعامل فعلی سیستم با محیط
- تحلیل روند تغییرات محیط سیستم
- پیش‌بینی وضعیت آینده محیط سیستم

مراحل کلی تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی سیستم‌ها

- تحلیل مکانیزم و نحوه تعامل آینده سیستم با محیط
- تعیین اهداف تغییرات آینده سیستم
- طراحی و تدوین راهبردها برای تغییرات آینده سیستم
- تعیین اجزاء، ساختار درونی و وضعیت آینده سیستم
- طراحی و تدوین برنامه اقدامات برای تغییر وضعیت سیستم

مدیریت استراتژیک







ساختار موضوعی سند برنامه راهبردی سازمان

- مقدمه
- وضعیت فعلی سازمان مورد نظر
 - کلیات و مفاهیم اساسی سازمان (مأموریت، اهداف، سیاست‌ها، ...)
 - محصولات
 - فعالیت‌ها
 - ساختار اجزاء و عوامل اجرایی (چارت سازمانی)
 - جریان‌های سازمانی (جریان کار، جریان داده و اطلاعات، جریان نقدینگی، ...)
- وضعیت فعلی محیط سازمان



ساختار موضوعی سند برنامه راهبردی سازمان

- تغییر و تحولات محیطی و دوره برنامه‌ریزی
- وضعیت آینده محیط سازمان
- اهداف و راهبردهای سازمان
- وضعیت آینده سازمان
- برنامه جامع اقدامات سازمانی

A presentation slide with a blue background. At the top right is a decorative graphic of a target with arrows. Below it, a yellow banner contains the title 'تعریف سیستم‌های سازمانی' in blue Persian text. The main content is a definition of organizational systems, starting with a red bullet point and followed by a list of components and a summary statement.

• تعریف سیستم:

- مجموعه‌ای از اجزاء که در راستای تحقق و تأمین خواسته‌ای مشخص با یکدیگر مرتبط گشته‌اند.

• تعریف سیستم‌های سازمانی:

- مجموعه‌ای از اجزاء مشتمل بر ابزار و تجهیزات، مواد و انسان‌ها (یا موجودات زنده) که در راستای تحقق و تأمین مأموریتی مشخص، با یکدیگر مرتبط گشته‌اند.
- سیستم‌هایی که اجزاء آنها مشتمل بر ابزار و تجهیزات، مواد و انسان‌ها باشد.

وجه تمایز با سایر سیستم‌ها

- استفاده از انسان یا موجود زنده به عنوان بخشی از اجزاء سیستم
- تنوع ارتباطات میان اجزاء سیستم سازمانی
 - ارتباط فیزیکی
 - ارتباط اطلاعاتی
 - ...



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

- چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی:
 - مجموعه مفاهیم و مبانی که هر تعریف سازمان بر روی آنها استوار می‌باشد.
- چارچوب کلیات و تعاریف مبنائی در سازمان
 - مأموریت
 - اهداف
 - استراتژی
 - سیاست





چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی



مأموریت

- تعریف: بیان‌کننده فلسفه یا دلیل اصلی ایجاد سازمان
- نحوه تعریف مأموریت:
 - باید به صورت ترکیبی از اجزای زیر بیان گردد:
 - دارای یک فعل یا عمل مشخص و تعریف شده‌ای باشد.
 - دارای موضوع یا زمینه مشخص و تعریف شده‌ای باشد.
 - برای یک مخاطب یا مشتری مشخصی که در خارج از سازمان است انجام شود.

نتیجه:

- انجام هر مأموریت نباید منحصر به یک خروجی باشد. به عبارت دیگر باید طیفی از فعالیت‌ها یا محصولات را پوشش دهد.

چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی



مثال:

- برای بیمارستان: ارائه خدمات تخصصی تشخیص و درمان به بیماران قلبی
- برای مدرسه: ارائه خدمات آموزش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه به دانش‌آموزان
- برای دانشگاه:
 - ارائه خدمات آموزشی به دانش‌آموختگان دوره متوسطه
 - ارائه خدمات پژوهشی به صنعت و مراکز تولیدی-خدماتی
- برای یک کارخانه خودرو سازی:
 - مأموریت تیپ (۱): تولید خودرو برای حمل و نقل شخصی در کشور
 - مأموریت تیپ (۲): تولید خودرو برای حمل و نقل بین‌المللی برای دنیا



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

هدف:

- عبارتست از آن چیزی که انجام مأموریت در گرو دستیابی به آن می‌باشد.
- موقعیت یا وضعیت مطلوبی است که دستیابی به آن به معنای انجام مأموریت سازمان می‌باشد.
- مثال: کاهش مصرف برق

راهبرد (استراتژی):

- عبارتست از مسیر کلان، رویکرد یا جهت‌گیری موردنظر برای حرکت به سمت هدف، با توجه به ویژگی‌های سازمان و محیط آن
- مثال: تقویت سامانه مدیریت مصرف انرژی در بخش خانگی



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

سیاست:

- عبارتست از اصول و قواعد نگرش، رفتار و تعامل سازمان و مدیریت آن نسبت به موضوعات یا انجام فعالیت‌ها که معمولاً برای یک دوره مدیریتی یا زمانی ثابت در نظر گرفته می‌شود.

مثال:

- حداکثر کسب درآمد برای شرکت
- بالاتر نبودن سن افراد در سازمان بیش از ۶۰ سال
- تخطی نکردن از قوانین راهنمایی و رانندگی در جاده‌ها





چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی



• فعالیت‌های سازمانی:

- عبارتست از کلیه اقدامات و اعمالی که یک سازمان برای تولید محصول خود به آنها مبادرت می‌ورزد.
- انواع فعالیت سازمانی:
 - فعالیت‌های اصلی:
 - کلیه فعالیت‌هایی که مستقیماً منجر به تولید محصول می‌گردند.
 - فعالیت‌های فرعی:
 - کلیه فعالیت‌هایی که برای پشتیبانی یا فراهم آوردن امکان تولید محصول باید انجام شود.



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی



• فعالیت‌های سازمانی (ادامه):

- انواع فعالیت سازمانی (ادامه):
 - فعالیت‌های فرایندی (یا پروسه‌ای):
 - کلیه فعالیت‌هایی که دارای نرخ انجام مشخص بوده و نتیجه انجام هر بار آنها در بیشتر ابعاد، با نتایج انجام در دفعات مشابه می‌باشند.
 - مثال: نگهداری نرم‌افزارهای یک سازمان
 - فعالیت‌های پروژه‌ای:
 - عبارتست از فعالیت‌هایی که دارای نرخ انجام ثابت و مشخصی نبوده و نتیجه انجام آنها منحصر به فرد، یا در اغلب ابعاد، با نتایج انجام در دیگر دفعات متفاوت می‌باشند.
 - مثال: تولید یک نرم‌افزار برای یک شرکت خاص



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

• فعالیتهای سازمانی (ادامه):

- انواع فعالیتهای سازمانی از لحاظ محتوا:
 - فعالیتهای مأموریتی
 - فعالیتهای حفظ و نگهداری
 - فعالیتهای بهبود و توسعه



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

• ساختار و پیگره‌بندی اجزاء سازمان (چارت):

- عبارتست از نموداری که در آن عنوان بخش‌ها و اجزای مختلف سازمان، به همراه نحوه ارتباطات و اعمال مدیریت اجزاء مختلف نسبت به یکدیگر نمایش داده شده است.

• الگوهای ساختار سازمان:

- سازمان بر مبنای وظیفه
- سازمان بر مبنای تولید یا محصول
- سازمان بر مبنای محدوده جغرافیایی
- سازمان بر مبنای نوع مشتری یا مخاطب
- سازمان پروژه‌ای
- سازمان خزانهای یا ماتریسی
- سازمان با ساختار آزاد (Free Structure) یا تیم



نوع ساختار	درصد
Canvas	10%
CorelDRAW	12%
Illustrator	24%
Xara	24%
FreeHand	30%





چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

- جریان‌های سازمانی:
 - عبارتست از کلیه ارتباطات و تبادلات ما بین اجزای تعریف شده برای سازمان، در راستای انجام فعالیت‌های مختلف و تولید محصول
 - انواع جریان‌های سازمانی
 - جریان کار (Work Flow)
 - جریان مواد (Material Flow)
 - جریان داده و اطلاعات (Data & Information Flow)
 - جریان مالی یا نقدینگی (Cash Flow)



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

- جریان‌های سازمانی (ادامه):
 - جریان کار:
 - عبارتست از منطق و نحوه ارتباط بین وظایف و عملیات کاری محول شده به اجزای مختلف سازمان در راستای انجام فعالیت‌ها
 - نکته: جریان کار، بستر و مبنای اولیه ایجاد سایر جریان‌های سازمانی است.
 - جریان مواد:
 - عبارتست از کلیه جریان‌های فیزیکی ما بین اجزای تعریف شده سازمان (به‌غیر از اسناد و مدارک)
 - نکته: این نوع جریان در سازمان‌های تولیدکننده کالا، نمود و حجم بیشتری دارد.





چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

- جریان‌های سازمانی (ادامه):
- جریان داده و اطلاعات:
- تعریف داده:
 - عبارتست از هر نماد مشخصی که در ذهن مخاطبین معنا و مفهوم مشخص و ثابتی را القاء نماید.
 - مثال: کلمات، علائم راهنمایی و رانندگی، اعداد و ارقام
- تعریف اطلاعات:
 - عبارتست از استنباط مخاطب از مجموعه داده‌های دریافت شده در طول یک دوره زمانی
 - مثال: معنای درک شده از یک جمله، پیش‌بینی هوا از روی داده‌های هواشناسی و ...



چارچوب مفهومی سیستم‌های سازمانی

- جریان‌های سازمانی (ادامه):
- جریان داده و اطلاعات (ادامه):
- تعریف دانش:
 - عبارتست از قواعد و روش استنباط اطلاعات از مجموعه‌ای از داده‌های دریافت شده
 - مثال: دانش تحلیل داده‌های هواشناسی، دانش دستور زبان انگلیسی و ...
- جریان داده و اطلاعات:
 - عبارتست از هرگونه تبادل و جریان داده و اطلاعات، در قالب‌های مختلف اعم از اسناد و مدارک، فایل‌های کامپیوتری و ... مابین اجزای مختلف سازمان
- نکته:
 - حامل داده و اطلاعات در سازمان‌ها می‌تواند اشکال و صور مختلفی داشته باشند. (فرم، فایل کامپیوتری، پایگاه داده، صفحات وب و ...)





مرحله شناخت و توصیف سازمان

- شاخص های توصیف سازمان
- انواع شاخص های سازمانی
- اهداف سازمانی
- انواع اهداف سازمانی
- فرمت بیان اهداف سازمانی





شاخص‌های توصیف سازمان

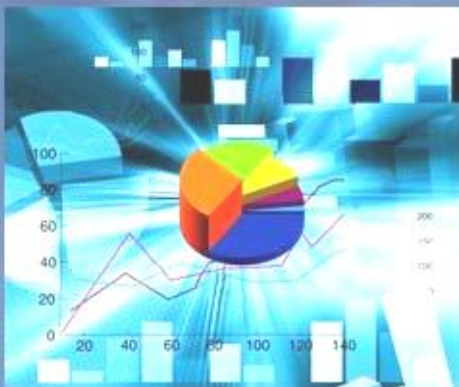
تعریف:

- عبارتست از مجموعه‌ای از متغیرهای کمی و کیفی، که به کمک آنها ابعاد مختلف سازمان توصیف می‌گردد.
- مثال: تعداد پرسنل، مقدار گردش مالی، مقدار بهره‌وری، تعداد لایه‌های سازمانی، تعداد تولید در روز، ...

اهمیت شاخص‌های سازمان:

- در حکم قطب‌نمای حرکت سازمان در طول زمان می‌باشد.
- تعریف دقیق و صحیح آن می‌تواند باعث دقت و صحت برنامه‌های سازمانی گردد.

شاخص های توصیف سازمان



• انواع شاخص های سازمانی:

– شاخص های درونی

- شاخص های وضعیتی سازمان
- شاخص های عملکردی سازمان

– شاخص های بیرونی (محیطی)

- شاخص های وضعیت محیطی
- شاخص های روند و عملکرد محیطی

شاخص های توصیف سازمان



• شاخص های وضعیتی سازمان

- شاخص هایی است که به کمک آنها، وضعیت (State) سازمان در هر مقطع زمانی، اندازه گیری و توصیف می گردد.

• مثال:

- تعداد پرسنل، مقدار بهره وری، متوسط میزان ظرفیت به کار گرفته شده از منابع، ارزش اموال و دارایی، ارزش سهام سازمان، نسبت های مختلف مالی سازمان، مقدار سرمایه در گردش، میزان سهم در بازار و ...



شاخص‌های توصیف سازمان

- شاخص‌های عملکردی سازمان
 - شاخص‌هایی است که به کمک آنها، عملکرد سازمان در طول یک دوره زمانی، اندازه‌گیری و توصیف می‌گردد.
- مثال:
 - تعداد تولید، تعداد مشتریان مراجعه کننده، درصد خدمات ارائه شده به مشتریان، گردش مالی سازمان، میزان هزینه‌های جاری و ...



شاخص‌های توصیف سازمان

- شاخص‌های وضعیت محیط سازمان:
 - شاخص‌هایی است که به کمک آنها، حالت اجزاء محیط سازمان در زمان مشخصی اندازه‌گیری و توصیف می‌گردد.
- مثال:
 - نرخ تورم، نرخ بیکاری، حجم نقدینگی، نرخ مالیات، نرخ بهره بانکی، تعداد مشتریان بالقوه، تعداد مشتریان بالفعل، تعداد تولید رقبا، سهم رقبا در بازار، میزان سرمایه در گردش رقبا، تعداد محصولات عرضه شده توسط رقبا، نوع محصولات رقبا و ...



شاخص های توصیف سازمان



- شاخص های روند و عملکرد محیط سازمان:
 - شاخص هایی است که به کمک آنها، روند یا عملکرد تغییرات در حالت اجزاء محیط سازمان در طی یک دوره زمانی مشخص اندازه گیری و بیان می گردد.
 - مثال:
 - تغییر متوسط قیمت کالا و خدمات، تغییر درصد بیکاری، روند تغییرات حجم نقدینگی، تغییرات نرخ مالیات، تغییرات نرخ بهره بانکی، روند تغییرات تعداد مشتریان بالقوه، روند تغییر تعداد تولید رقبا، روند تغییر سهم رقبا در بازار، روند تغییر میزان سرمایه در گردش رقبا، روند تغییر تعداد محصولات عرضه شده توسط رقبا و ...

ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (داخلی - محیطی)	نحوه محاسبه شاخص
۱	طرفیت دانشجویان در هر سال	۵۰۰ نفر	محیطی	تعداد پرونده های تشکیل شده
۲	تعداد رشته ها	۱۳	داخلی (وضعیتی)	مجموع تعداد رشته های ارائه شده
۳	تعداد اساتید	۷۲	محیطی	تعداد اساتید عضو هیئت علمی
۴	محدوده دسترسی به سیستم	کشور ایران	محیطی	منطقه جغرافیایی دانشجویان
۵	تعداد کلاس های مجازی موازی	۴	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۶	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	۵۰٪	داخلی (عملکردی)	بررسی واحدهای موردنظر دانشجو از طریق پیش ثبت نام
۷	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	۳۰٪	داخلی (عملکردی)	بررسی واحدهای موردنظر دانشجو از طریق پیش ثبت نام
۸	میزان استفاده از فناوری های روز در ایجاد و ارائه سرویس ها	۶۰٪	داخلی (عملکردی)	با توجه به نرم افزار در حال استفاده و مقایسه با نرم افزارهای پهنه در سهولت استفاده
۹	میزان رضایت دانشجو از کیفیت آموزش	۶۰٪	محیطی	بررسی نتایج بدست آمده از نظرسنجی از طریق پورتال آموزشی
۱۰	میزان رضایت اسناد از مرکز	۶۰٪	محیطی	بررسی فرم نظرسنجی

موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چهارشنبه: هفتم

چیزوه درس: مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

شاخص‌های توصیف سازمان

ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (داخلی - محیطی)	نحوه محاسبه شاخص
۱۱	تعداد جلسات آنلاین در هر ترم	۱۶ تا برای هر درس	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۲	تعداد جلسات حضوری در هر ترم	۴ تا برای هر درس	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۳	تعداد کامپیوترها در سایت مرکز	۲۵	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۴	حداکثر تعداد دانشجویان در هر کلاس مجازی	۳۰	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۵	درجه کیفیت آموزش	۷۰٪	داخلی (عملکردی)	نظر کارشناس نسبت به محتوای آموزشی و بررسی نحوه برگزاری کلاس‌های مجازی و حضوری توسط admin
۱۶	تعداد مقالات ناگنون	۲۵	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۷	تعداد مقاطع تحصیلی	۱	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۸	متوسط طول دوره تحصیل برای هر دانشجو	۳ سال	داخلی (عملکردی)	آئین نامه مرکز
۱۹	بودجه تخصیص داده شده به مرکز در سال	۰	محیطی	اطلاعات مرکز
۲۰	میزان رضایت مندی دانشجویان از شهر به	۲۰٪	محیطی	آمارهای گرفته شده

اهداف سازمان

تعریف اهداف سازمانی:

— عبارتست از زیرمجموعه‌ای از شاخص‌های سازمان که باید در طی دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

نکته:

— مجموعه تفاوت مقادیر شاخص‌ها را می‌توان بجای بیان مقداری توصیف نمود. (مثال: افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ...)

— گاهی اوقات می‌توان اهداف کلان را مبتنی بر شاخص‌های وضعیت تعریف و توصیف تغییرات آنها را به عنوان هدف در نظر گرفت.

• مثال: افزایش سطح کارایی، که وابسته به کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و سایر شاخص‌های وضعیتی می‌باشد.



اهداف سازمان

- نکته: انواع اهداف سازمانی
 - اهداف مأموریتی
 - معمولاً مبتنی بر شاخص‌های وضعیت و روند محیطی است.
 - میزان تحقق آنها، نشان‌دهنده میزان موفقیت سازمان در مأموریت‌ها می‌باشد.
 - اهداف تغییر
 - مبتنی بر شاخص‌های وضعیت درونی بیان می‌گردد.
 - میزان تحقق آنها، می‌تواند نشان‌دهنده میزان رشد و توسعه سازمان باشد.



اهداف سازمان

- نکته: ارزیابی عملکرد سازمان
 - عبارتست از مقایسه و استنباط میزان تناسب بین عملکردها (شاخص‌های عملکردی) و وضعیت محیطی (شاخص‌های وضعیت محیطی)
- فرمت بیان اهداف سازمانی:
 - هدف سازمانی = جهت تغییر شاخص سازمانی + عنوان شاخص سازمانی
 - هدف سازمانی: (عنوان شاخص سازمانی) = (مقدار جدید شاخص)

موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چهارشنبه: هفتم

جزوه درس: مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

اهداف سازمان						
ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (ناخالص - محضی)	نحوه محاسبه شاخص	هدف مربوطه	نور ه هدف
۱	طرفیت دانشجویان در هر سال	۵۰۰ نفر	طرفیت دانشجویان در هر سال	تعداد پرونده‌های تشکیل شده	افزایش طرفیت دانشجویان	کوتاه مدت
۲	تعداد رشته‌ها	۱۳	تعداد رشته‌ها	مجموع تعداد رشته‌های ارائه شده	توسعه تعداد رشته‌ها	میان مدت
۳	تعداد اساتید	۷۲	تعداد اساتید	تعداد اساتید عضو هیئت علمی	افزایش تعداد اساتید محترم	میان مدت
۴	محدوده دسترسی به سیستم	کلیه اوزان	محدوده دسترسی به سیستم	محدوده دسترسی دانشجویان	افزایش گستره دسترسی به سیستم	بلند مدت
۵	تعداد کلاس‌های مجازی	۴	تعداد کلاس‌های مجازی	اطلاعات مرکز	افزایش تعداد کلاس‌های مجازی	میان مدت
۶	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	۵۰٪	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجویان از طریق پرسش ثبت نام	بهبود تنوع واحدهای اجباری درسی ارائه شده در هر ترم	میان مدت
۷	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	۳۰٪	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجویان از طریق پرسش ثبت نام	بهبود تنوع واحدهای درسی اختیاری ارائه شده در هر ترم	میان مدت
۸	میزان استفاده از فناوری‌های روز در ایجاد و ارائه سرویس‌ها	۶۰٪	میزان استفاده از فناوری‌های روز در ایجاد و ارائه سرویس‌ها	با توجه به نرم افزار در سال استفاده و مقایسه با نرم افزارهای بزرگ در سبوت استفاده	بهبود و توسعه استفاده از نرم افزارهای بزرگ	میان مدت
۹	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش	۹۰٪	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش	بررسی نتایج بدست آمده از نظرسنجی از طریق پرسش آنلاین	افزایش رضایت دانشجویان	بلند مدت
۱۰	میزان رضایت استادان از مرکز	۶۰٪	میزان رضایت استادان از مرکز	بررسی فرم نظرسنجی	افزایش رضایت اساتید	بلند مدت



مرحله شناخت و توصیف سازمان

- شاخص های توصیف سازمان
- انواع شاخص های سازمانی
- اهداف سازمانی
- انواع اهداف سازمانی
- فرمت بیان اهداف سازمانی





شاخص‌های توصیف سازمان

تعریف:

- عبارتست از مجموعه‌ای از متغیرهای کمی و کیفی، که به کمک آنها ابعاد مختلف سازمان توصیف می‌گردد.
- مثال: تعداد پرسنل، مقدار گردش مالی، مقدار بهره‌وری، تعداد لایه‌های سازمانی، تعداد تولید در روز، ...

اهمیت شاخص‌های سازمان:

- در حکم قطب‌نمای حرکت سازمان در طول زمان می‌باشد.
- تعریف دقیق و صحیح آن می‌تواند باعث دقت و صحت برنامه‌های سازمانی گردد.

شاخص های توصیف سازمان



• انواع شاخص های سازمانی:

– شاخص های درونی

- شاخص های وضعیتی سازمان
- شاخص های عملکردی سازمان

– شاخص های بیرونی (محیطی)

- شاخص های وضعیت محیطی
- شاخص های روند و عملکرد محیطی

شاخص های توصیف سازمان



• شاخص های وضعیتی سازمان

– شاخص هایی است که به کمک آنها، وضعیت (State) سازمان در هر مقطع زمانی، اندازه گیری و توصیف می گردد.

• مثال:

– تعداد پرسنل، مقدار بهره وری، متوسط میزان ظرفیت به کار گرفته شده از منابع، ارزش اموال و دارایی، ارزش سهام سازمان، نسبت های مختلف مالی سازمان، مقدار سرمایه در گردش، میزان سهم در بازار و ...



شاخص‌های توصیف سازمان

- شاخص‌های عملکردی سازمان
- شاخص‌هایی است که به کمک آنها، عملکرد سازمان در طول یک دوره زمانی، اندازه‌گیری و توصیف می‌گردد.
- مثال:
- تعداد تولید، تعداد مشتریان مراجعه کننده، درصد خدمات ارائه شده به مشتریان، گردش مالی سازمان، میزان هزینه‌های جاری و ...



شاخص‌های توصیف سازمان

- شاخص‌های وضعیت محیط سازمان:
- شاخص‌هایی است که به کمک آنها، حالت اجزاء محیط سازمان در زمان مشخصی اندازه‌گیری و توصیف می‌گردد.
- مثال:
- نرخ تورم، نرخ بیکاری، حجم نقدینگی، نرخ مالیات، نرخ بهره بانکی، تعداد مشتریان بالقوه، تعداد مشتریان بالفعل، تعداد تولید رقبا، سهم رقبا در بازار، میزان سرمایه در گردش رقبا، تعداد محصولات عرضه شده توسط رقبا، نوع محصولات رقبا و ...



شاخص های توصیف سازمان



- شاخص های روند و عملکرد محیط سازمان:
 - شاخص هایی است که به کمک آنها، روند یا عملکرد تغییرات در حالت اجزاء محیط سازمان در طی یک دوره زمانی مشخص اندازه گیری و بیان می گردد.
 - مثال:
 - تغییر متوسط قیمت کالا و خدمات، تغییر درصد بیکاری، روند تغییرات حجم نقدینگی، تغییرات نرخ مالیات، تغییرات نرخ بهره بانکی، روند تغییرات تعداد مشتریان بالقوه، روند تغییر تعداد تولید رقبا، روند تغییر سهم رقبا در بازار، روند تغییر میزان سرمایه در گردش رقبا، روند تغییر تعداد محصولات عرضه شده توسط رقبا و ...

ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (داخلی - محیطی)	نحوه محاسبه شاخص
۱	طرفیت دانشجویان در هر سال	۵۰۰ نفر	محیطی	تعداد پرونده های تشکیل شده
۲	تعداد رشته ها	۱۳	داخلی (وضعیتی)	مجموع تعداد رشته های ارائه شده
۳	تعداد اساتید	۷۲	محیطی	تعداد اساتید عضو هیئت علمی
۴	محدوده دسترسی به سیستم	کشور ایران	محیطی	منطقه جغرافیایی دانشجویان
۵	تعداد کلاس های مجازی موازی	۴	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۶	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	۵۰٪	داخلی (عملکردی)	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجو از طریق پیش ثبت نام
۷	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	۳۰٪	داخلی (عملکردی)	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجو از طریق پیش ثبت نام
۸	میزان استفاده از فناوری های روز در ایجاد و ارائه سروس ها	۶۰٪	داخلی (عملکردی)	با توجه به نرم افزار در حال استفاده و مقایسه با نرم افزارهای بهینه در سهولت استفاده
۹	میزان رضایت دانشجو از کیفیت آموزش	۶۰٪	محیطی	بررسی نتایج بدست آمده از نظرسنجی از طریق پورتال آموزشی
۱۰	میزان رضایت استاد از مرکز	۶۰٪	محیطی	بررسی فرم نظرسنجی

موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چهارم : هشتم

چیز و درس : مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

شاخص های توصیف سازمان				
ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (داخلی - محیطی)	نحوه محاسبه شاخص
۱۱	تعداد جلسات آنلاین در هر ترم	۱۶ تا برای هر درس	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۲	تعداد جلسات حضوری در هر ترم	۴ تا برای هر درس	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۳	تعداد کامپیوترها در سایت مرکز	۲۵	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۴	حداکثر تعداد دانشجویان در هر کلاس مجازی	۳۰	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۵	درجه کیفیت آموزش	۷۰٪	داخلی (عملکردی)	نظر کارشناس نسبت به محتوای آموزشی و بررسی نحوه برگزاری کلاس های مجازی و حضوری توسط admin
۱۶	تعداد مقالات ناکنون	۲۵	داخلی (عملکردی)	اطلاعات مرکز
۱۷	تعداد مقاطع تحصیلی	۱	داخلی (وضعیتی)	اطلاعات مرکز
۱۸	متوسط طول دوره تحصیل برای هر دانشجو	۳ سال	داخلی (عملکردی)	آئین نامه مرکز
۱۹	بودجه تخصیص داده شده به مرکز در سال	۰	محیطی	اطلاعات مرکز
۲۰	میزان رضایت مندی دانشجویان از شهریه	۲۰٪	محیطی	آمارهای گرفته شده



اهداف سازمان



- **تعریف اهداف سازمانی:**
 - عبارتست از زیرمجموعه ای از شاخص های سازمان که باید در طی دوره برنامه ریزی تغییر نماید.
- **نکته:**
 - مجموعه تفاوت مقادیر شاخص ها را می توان بجای بیان مقداری توصیف نمود. (مثال: افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها و ...)
 - گاهی اوقات می توان اهداف کلان را مبتنی بر شاخص های وضعیت تعریف و توصیف تغییرات آنها را به عنوان هدف در نظر گرفت.
 - مثال: افزایش سطح کارایی، که وابسته به کاهش هزینه، افزایش بهره وری و سایر شاخص های وضعیتی می باشد.



اهداف سازمان

- نکته: انواع اهداف سازمانی
 - اهداف مأموریتی
 - معمولاً مبتنی بر شاخص‌های وضعیت و روند محیطی است.
 - میزان تحقق آنها، نشان‌دهنده میزان موفقیت سازمان در مأموریت‌ها می‌باشد.
 - اهداف تغییر
 - مبتنی بر شاخص‌های وضعیت درونی بیان می‌گردد.
 - میزان تحقق آنها، می‌تواند نشان‌دهنده میزان رشد و توسعه سازمان باشد.



اهداف سازمان

- نکته: ارزیابی عملکرد سازمان
 - عبارتست از مقایسه و استنباط میزان تناسب بین عملکردها (شاخص‌های عملکردی) و وضعیت محیطی (شاخص‌های وضعیت محیطی)
- فرمت بیان اهداف سازمانی:
 - هدف سازمانی = جهت تغییر شاخص سازمانی + عنوان شاخص سازمانی
 - هدف سازمانی: (عنوان شاخص سازمانی) = (مقدار جدید شاخص)

موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چکاسه : هشتم

جزوه درس : مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

اهداف سازمان						
ردیف	نام شاخص	اندازه شاخص	نوع شاخص (داخلی - محیطی)	نحوه محاسبه شاخص	هدف مربوطه	نوع هدف
۱	ظرفیت دانشجویان در هر سال	۵۰۰ نفر	ظرفیت دانشجویان در هر سال	تعداد پرونده‌های تکمیل شده	افزایش ظرفیت دانشجویان	کوتاه مدت
۲	تعداد رشته‌ها	۱۳	تعداد رشته‌ها	مجموع تعداد رشته‌های ارائه شده	توسعه تعداد رشته‌ها	میان مدت
۳	تعداد اساتید	۷۲	تعداد اساتید	تعداد اساتید عضو هیئت علمی	افزایش تعداد اساتید مجرب	میان مدت
۴	محدوده دسترسی به سیستم	کشور ایران	محدوده دسترسی به سیستم	منطقه جغرافیایی دانشجویان	افزایش گستره دسترسی به سیستم	بلند مدت
۵	تعداد کلاس‌های مجازی مواری	۴	تعداد کلاس‌های مجازی مواری	اطلاعات مرکز	افزایش تعداد کلاس‌های مجازی مواری تا سقف ۸ کلاس	میان مدت
۶	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	۵۰٪	تنوع دروس اجباری ارائه شده در هر ترم	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجویان از طریق پرسش ثبت نام	پدید آمدن تنوع واحدهای اجباری درسی ارائه شده در هر ترم	میان مدت
۷	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	۳۰٪	تنوع دروس اختیاری ارائه شده در هر ترم	بررسی واحدهای مورد نظر دانشجویان از طریق پرسش ثبت نام	پدید آمدن تنوع واحدهای درسی اختیاری ارائه شده در هر ترم	میان مدت
۸	میزان استفاده از فناوری‌های روز در ایجاد و ارائه سرویس‌ها	۶۰٪	میزان استفاده از فناوری‌های روز در ایجاد و ارائه سرویس‌ها	با توجه به نرم افزار در حال استفاده و مقایسه با نرم افزارهای بهینه در سبک استفاده	پدید آمدن توسعه استفاده از نرم افزارهای بهینه	میان مدت
۹	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش	۶۰٪	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش	بررسی شاخص بهمن آهسته از نظرسنجی از طریق یوزنل گوگل	افزایش رضایت دانشجویان	بلند مدت
۱۰	میزان رضایت استاد از مرکز	۶۰٪	میزان رضایت استاد از مرکز	بررسی فرم نظرسنجی	افزایش رضایت اساتید	بلند مدت

Pnu-Soal.ir



مرحله شناخت و توصیف سازمان



- جریان کار سازمانی
 - تعریف
 - اجزای مفهومی
 - ابزار مستندسازی جریان کار سازمانی
- نمودار ماتریسی جریان کار سازمانی
- بررسی نمودار گردش کار چند فعالیت
- نکات مهم در جریان کار سازمانی



جریان کار سازمانی

- تعریف:
 - عبارتست از روال یا فرآیند انجام هر یک از فعالیت‌های سازمانی
- اجزای مفهومی:
 - مراحل و عملیات
 - تقدم و تأخر انجام مراحل و عملیات
- ابزار مستندسازی جریان کار سازمانی:
 - نمودار ماتریسی جریان کار
 - نمودارهای استاندارد UML (مورد کاربرد و ...)

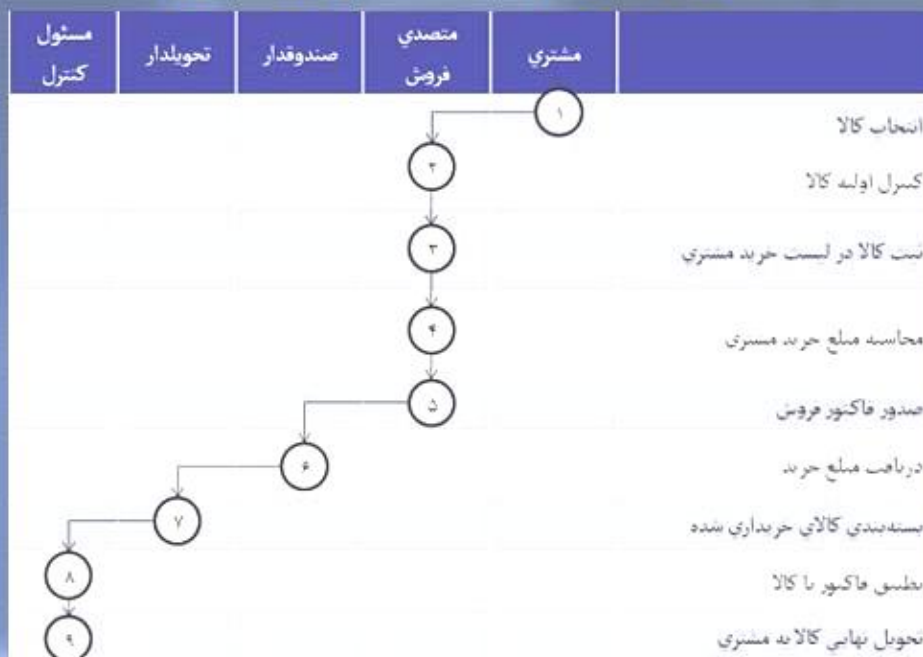


جریان کار سازمانی

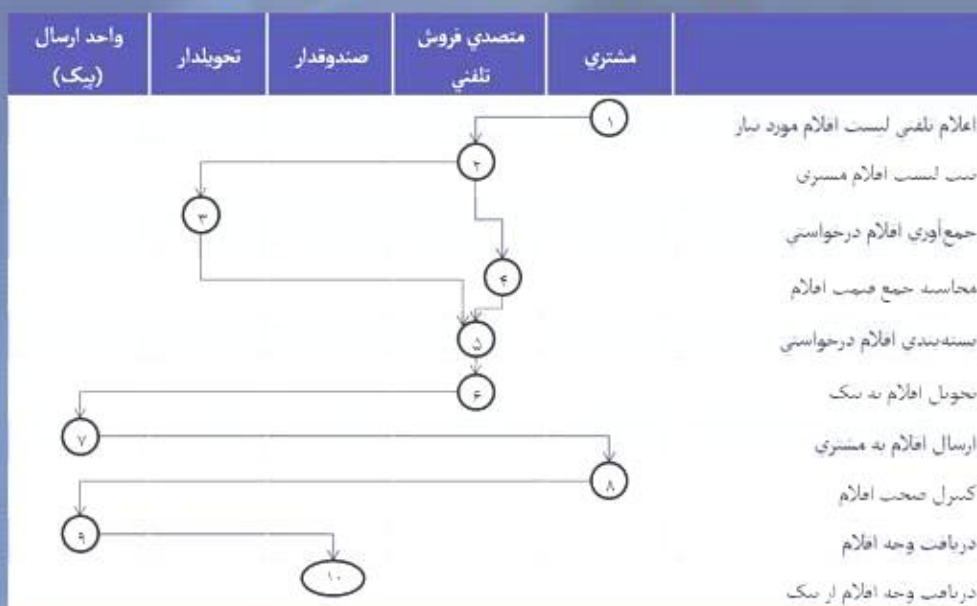
- نمودار ماتریسی جریان کار سازمانی
- ماتریسی است برای نمایش روند انجام فعالیت سازمانی و نحوه توزیع مراحل آن بین اجزای سازمان
- سطریهای ماتریس: مراحل و گامهای انجام فعالیت سازمانی
- ستونیها: عنوان اجزای سازمانی انجام دهنده مراحل
- درایهها: نمادهای نمایش دهنده ماهیت مراحل + نحوه ارتباط و تأخر مراحل



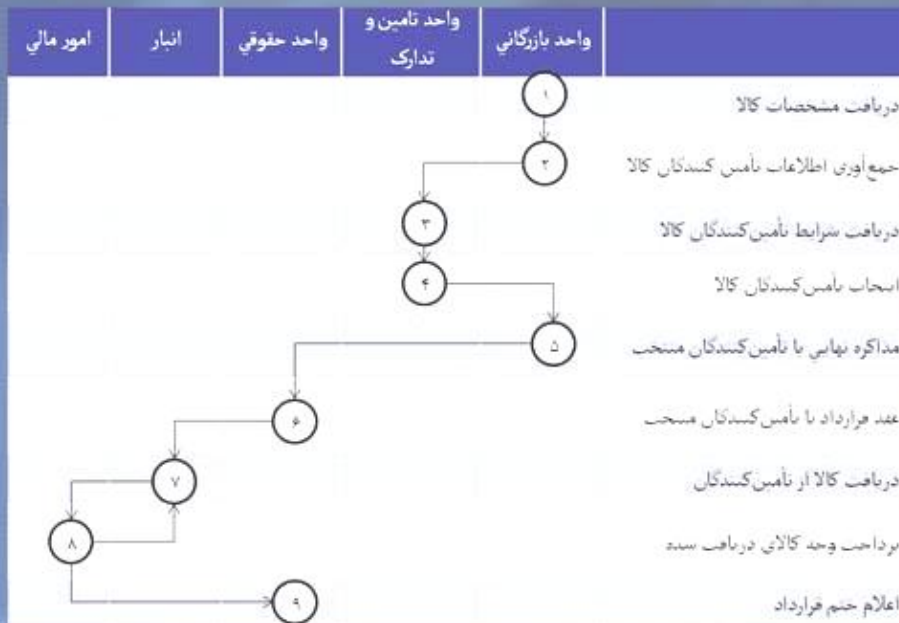
نمودار گردش کار فعالیت (۱): فروش حضوری



نمودار گردش کار فعالیت (۲): فروش تلفنی



نمودار گردش کار فعالیت (۳): خرید کالا



جریان کار سازمانی

• نکات مهم:

- مراحل پیش‌بینی شده برای انجام فعالیت سازمانی در تعامل (ارتباط و تأثیرگذاری دوطرفه) با ساختار اجزای سازمان می‌باشد.
- جریان کار هر فعالیت سازمانی می‌تواند دارای نقاط شروع و پایان متعدد و مختلف، بر اساس شرایط باشد.
- هر مرحله تعریف شده در جریان کار سازمان برای انجام هر فعالیت، باید فقط و فقط دارای یک انجام‌دهنده یا متولی مشخص باشد. (اصل تخصیص یگانه یا Single Resource Planning)
- هر جزء یا عامل اجرایی سازمان می‌تواند عهده‌دار انجام مراحل مختلف تعریف شده در جریان کار انجام یک یا چند فعالیت باشد.





مرحله شناخت و توصیف سازمان

- جریان های فیزیکی، اطلاعاتی و مالی در سازمان
- مدل های عمومی جریان فیزیکی (PGFD) و بررسی چند مثال
- چارچوب مفاهیم در تحلیل و برنامه ریزی راهبردی سازمان ها
- وضعیت موجود سازمان
- وضعیت آینده سازمان (چشم انداز)
- قوت ها و ضعف های سازمان



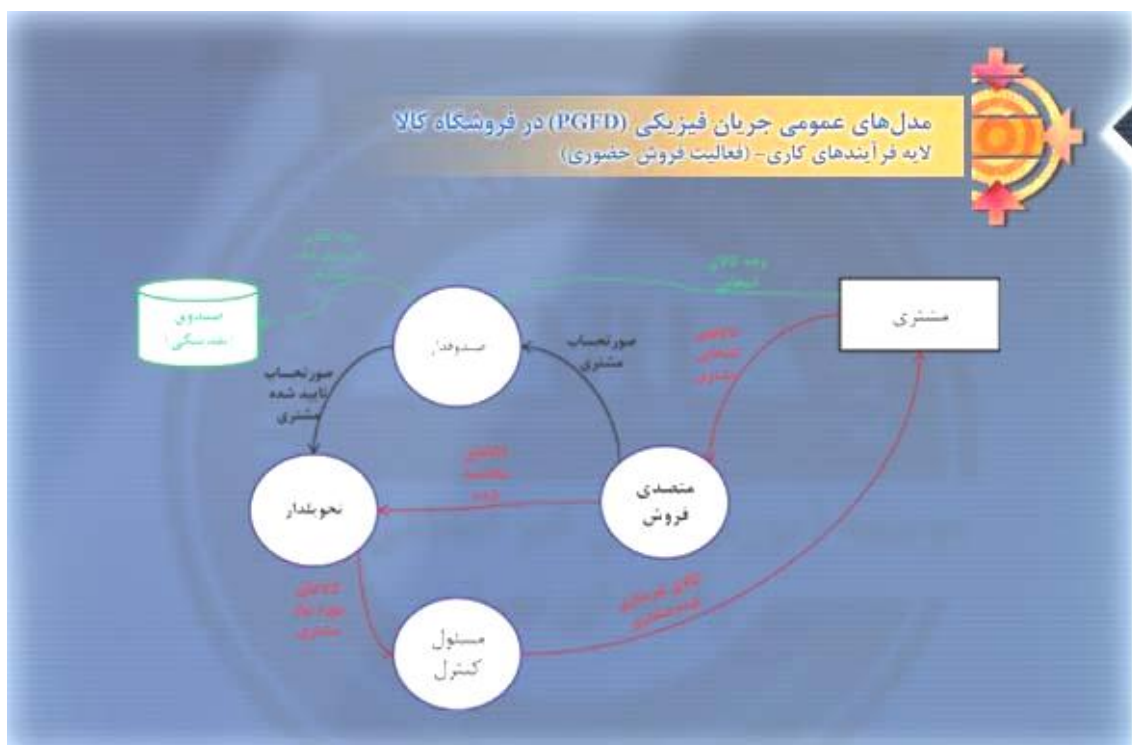
جریان های فیزیکی (مواد، کالا و ...)، اطلاعاتی و مالی در سازمان

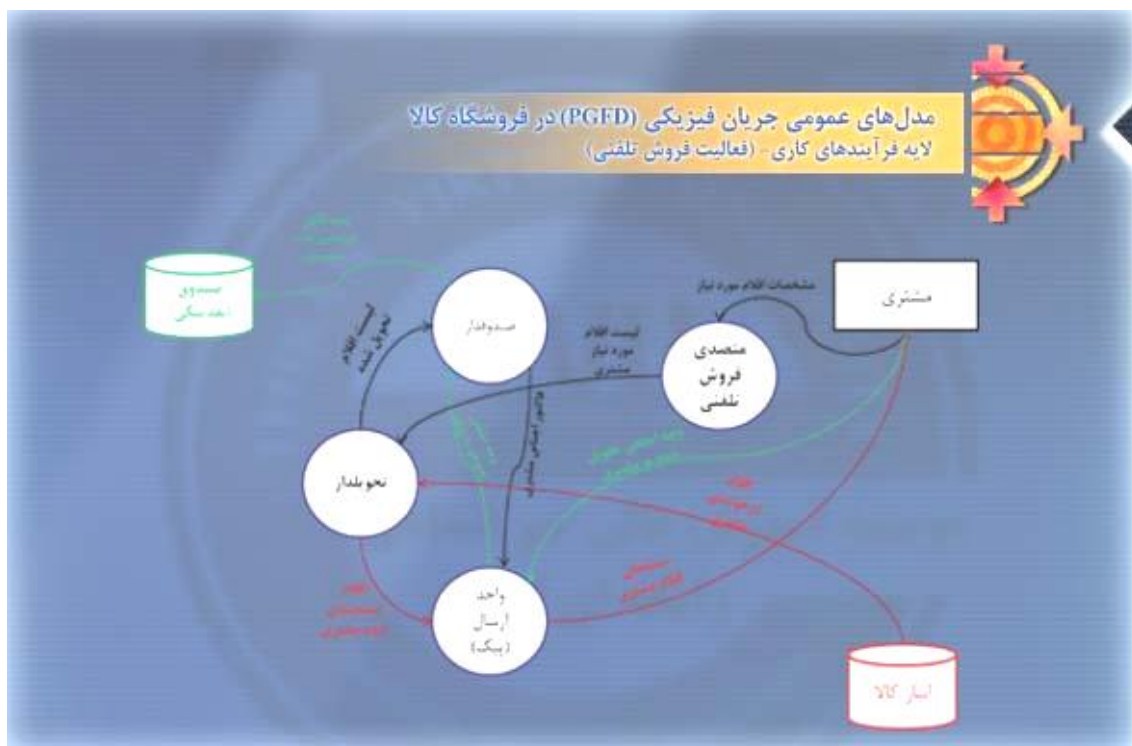
تعریف:

- عبارتست از کلیه روابط و تبادلات میان اجزای ساختار سازمانی و عوامل اجرایی یک سازمان، که برای تحقق و امکان اجرای فعالیت ها و جریان های کاری صورت می پذیرد.
- **نکته:** اصلی ترین جریان در هر سازمان، جریان کاری آن می باشد.
- **نکته:** سایر جریان های سازمان از جریان های کاری نشئت می گیرد.

انواع جریان سازمانی (به غیر از جریان کار):

- **جریان های فیزیکی (به غیر از اسناد و مدارک):**
 - مشتمل بر مواد، کالا، افراد و ...
- **جریان های داده و اطلاعات:**
 - مشتمل بر هر چیزی که در بر دارنده محتوای داده و اطلاعات باشد.
- **جریان های مالی و نقدینگی:**
 - مشتمل بر کلیه تبادلات مالی و نقدی



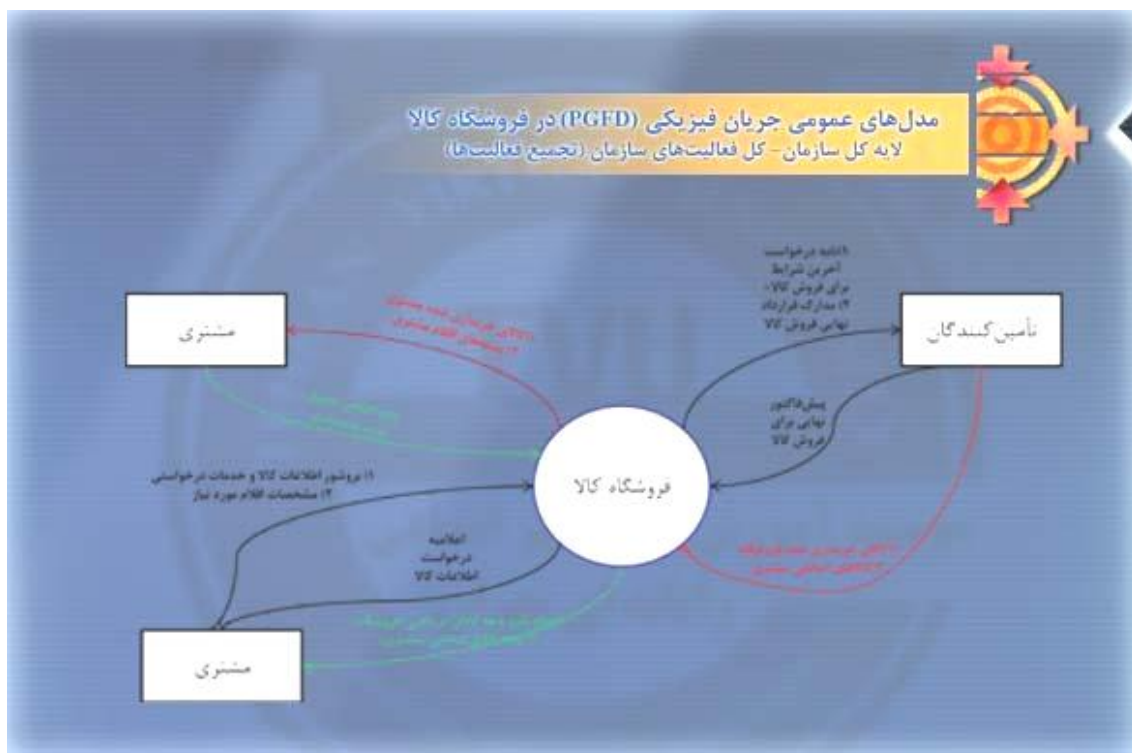
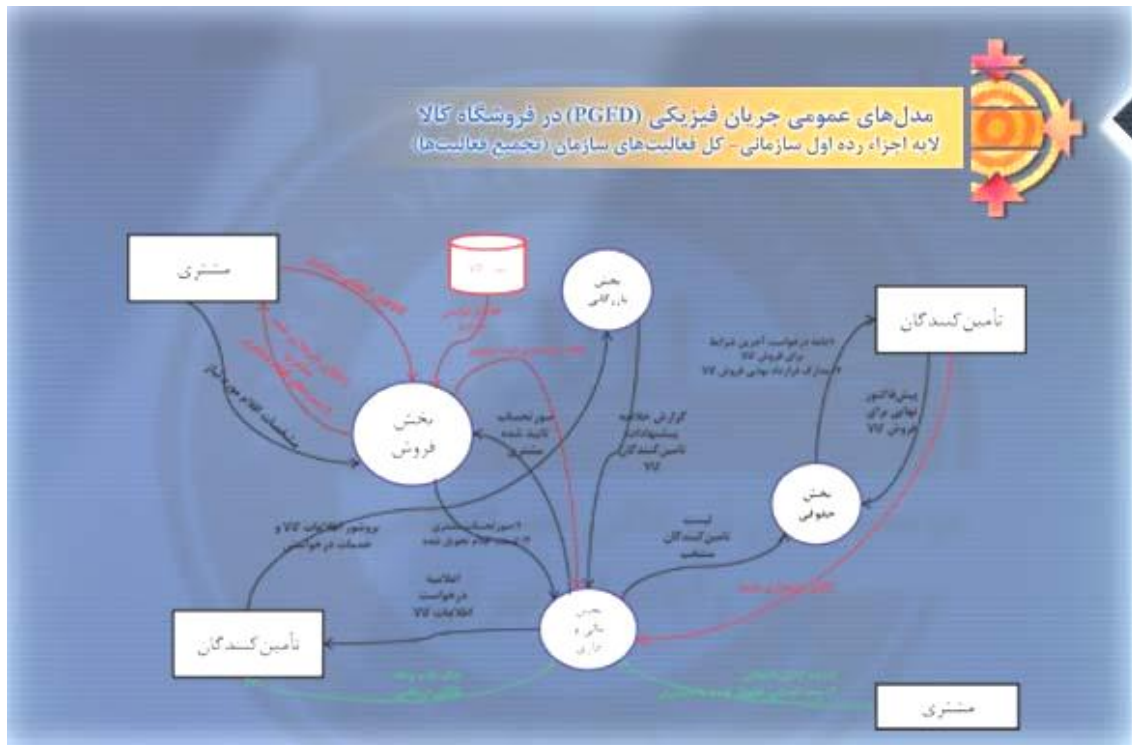


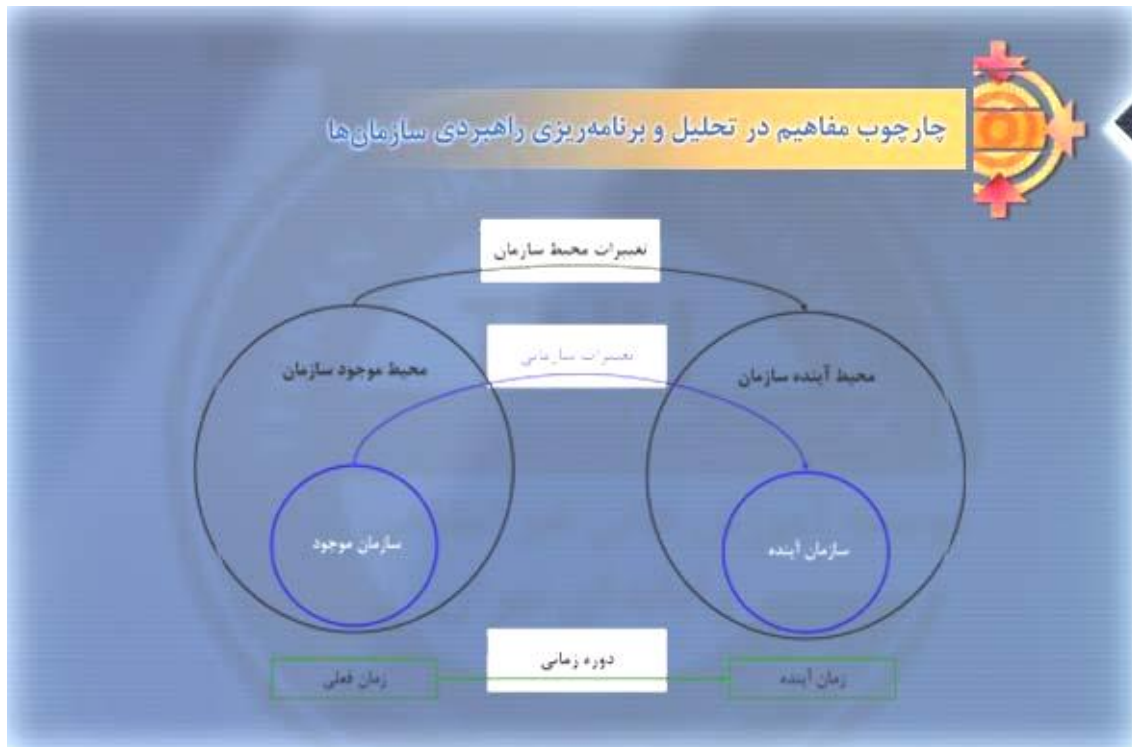


موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چهارم : دهم

جزوه درس : مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات





وضعیت موجود سازمان

عبارت تست:

- معماری و پیکره‌بندی فعلی و موجود سازمان
- مقدار فعلی شاخص‌های سازمان (وضعیتی و عملکردی)

نکته:

- شاخص‌های سازمانی را می‌توان به صورت کمی یا کیفی مقداردهی نمود.
- برای مقداردهی مناسب به شاخص‌های سازمانی، تعیین دامنه تغییرات، اعم از دامنه تغییرات پیوسته یا گسسته، ضروری است.
- با تعیین دامنه تغییرات شاخص‌های سازمانی، می‌توان مجموعه وضعیت‌های ممکن برای سازمان را به دست آورد.

وضعیت آینده سازمان (چشم انداز)



• عبارتست:

- معماری و پیکربندی آینده سازمان
- مقدار آینده شاخص های سازمان (وضعیتی و عملکردی)

• نکته:

- با تعیین دامنه تغییرات شاخص های سازمانی، می توان مجموعه وضعیت های ممکن برای آینده سازمان را بدست آورد.
- وضعیت آینده سازمان را معمولاً می توان با دانستن وضعیت سازمان در ابتدای دوره و میزان عملکرد آن در طی دوره مشخص نمود.
- وضعیت سازمان در آینده باید امکان تعامل آن با وضعیت آینده محیط را تأمین نماید.
- ممکن است مجموعه شاخص های توصیف وضعیت آینده با وضعیت موجود متفاوت باشد.

قوت ها و ضعف های سازمان



• قوت های سازمان:

- مجموعه ابعاد مختلف وضعیتی یا ساختاری سازمان که باعث تفوق یا برتری آن نسبت به وضعیت محیط می گردد.

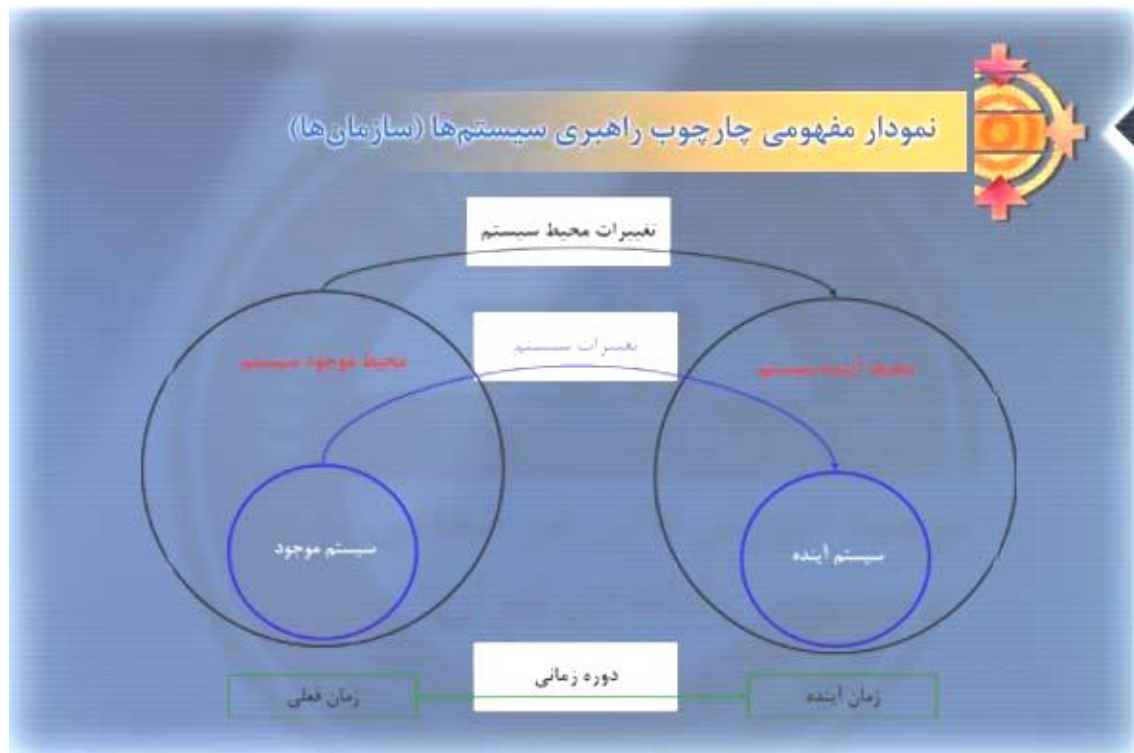
• ضعف های سازمان:

- مجموعه ابعاد مختلف وضعیتی یا ساختاری سازمان که باعث ضعف یا عدم تعامل مناسب سازمان، در مقایسه با انتظارات و وضعیت محیط می گردد.

• نکته:

- مجموعه نقاط ضعف و قوت هر سازمان، حاصل تحلیل وضعیت آن نسبت به وضعیت محیط می باشد.
- مجموعه نقاط ضعف یک سازمان، می تواند به عنوان نقاط قوت یک سازمان دیگر، یا نقاط قوت آن به عنوان نقاط ضعف سازمان دیگر تلقی گردد.





تعریف محیط سازمان

- مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء خارج از محدوده هر سیستم یا سازمان، که با آن در ارتباط می‌باشند.
- انواع ارتباط بین سیستم سازمان و محیط
 - تأثیرگذاری
 - تأثیرپذیری
 - تعامل (Interaction)
- عبارتست از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری توأمان دو موضوع بر یکدیگر

دسته بندی اولیه عوامل محیطی سازمان



• دسته بندی اولیه عوامل محیطی سازمان:



- عوامل محیطی تأثیرگذار بر سازمان
- عوامل محیطی تأثیرپذیر از سازمان
- عوامل محیطی در تعامل با سازمان

فرآیند شناخت و تجزیه و تحلیل محیطی سازمان



(۱) شناخت اجزاء و متغیرهای محیط سیستم یا سازمان

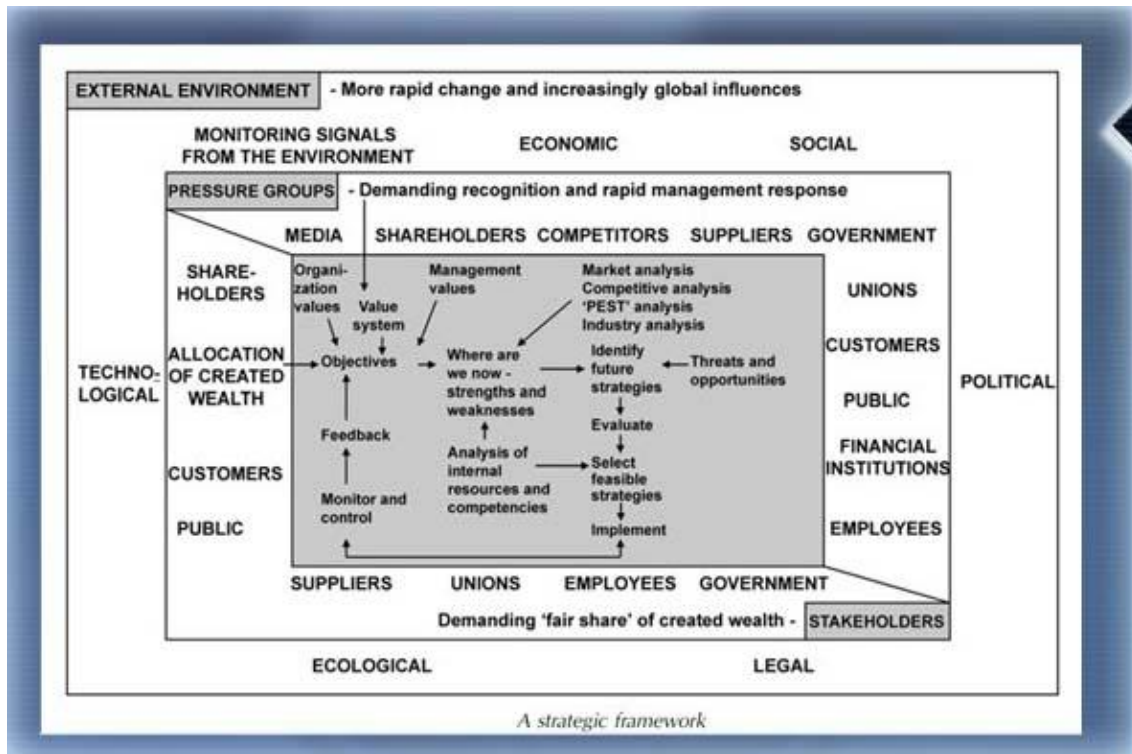
- چه عناصر و اجزائی در محیط سازمان با آن در ارتباطند؟
- چه ویژگی ها و متغیرهایی از هر جزء محیطی با سیستم یا سازمان مرتبط است؟

(۲) تجزیه و تحلیل نوع ارتباط عناصر و متغیرهای محیطی با سازمان

- نوع ارتباط هر یک از اجزاء و متغیرهای محیط با سازمان چیست؟

(۳) تجزیه و تحلیل مکانیزم ارتباط عناصر و متغیرهای محیطی با سازمان

- تغییر وضعیت هر جزء یا متغیر محیطی به چه صورت و بر اساس چه فرآیندی بر سازمان تأثیر می گذارد؟
- تغییر وضعیت سازمان به چه صورت و بر اساس چه فرآیندی بر محیط تأثیر خواهد گذارد؟



دسته‌بندی متداول موضوعی برای عوامل محیطی سازمان‌ها

• دسته‌بندی متداول موضوعی برای عوامل محیطی سازمان‌ها:

- عوامل اقتصادی (یا محیط اقتصادی)
- عوامل فناوری (یا محیط فناوری)
- عوامل اجتماعی (یا محیط اجتماعی)
- عوامل سیاسی، حقوقی (یا محیط سیاسی)





عوامل محیطی اقتصادی

- عوامل محیطی اقتصادی:
 - عبارتند از مجموعه عوامل و ویژگی‌های محیطی با ماهیت اقتصادی که مرتبط با ابعاد و شاخص‌های سازمان می‌باشند.
 - مثال:
 - سیاست کشور در توسعه بخش‌های مختلف اقتصادی (کشاورزی، صنعت، خدمات و ...)
 - میزان دسترسی به بازار اقتصادی سایر کشورها
 - مقدار تراز تجاری با سایر کشورها
 - شرایط و ویژگی‌های نیروی کار (تخصص، مهارت، میزان دستمزد و ...)
 - تنوع و میزان تولید کالا و خدمات در بخش‌های مختلف اقتصادی



عوامل محیطی اقتصادی

- ادامه مثال از عوامل محیطی اقتصادی:
 - نرخ برابری پول ملی با سایر ارزهای بین‌المللی
 - نرخ برابری ارزهای بین‌المللی با یکدیگر
 - نرخ مالیات بر درآمد
 - نرخ مالیات بر فروش
 - نرخ تورم
 - مقدار درآمد ناخالص ملی
 - خصوصیات مختلف کسب و کارهای متداول (حجم، تنوع، میزان درآمد و ...)
 - مقدار پارامترهای عملیاتی بازارهای مالی و اعتباری
 - خصوصیات مختلف بازار بورس (شاخص‌های مالی، معاملاتی و ...)



عوامل محیطی اقتصادی

- نرخ سرمایه‌گذاری داخلی
- نرخ سرمایه‌گذاری خارجی
- میزان دسترسی به منابع و اعتبارات خارجی
- شاخص‌های مختلف تجارت از طریق اینترنت (حجم، روند رشد و...)
- خصوصیات اقتصادی سایر سیستم‌های تجارت الکترونیک



عوامل محیطی فناوری

- عوامل محیطی فناوری:
 - عبارتند از مجموعه عوامل و ویژگی‌های محیطی با ماهیت فناوری که مرتبط با ابعاد و شاخص‌های سیستم یا سازمان مورد مطالعه می‌باشند.
 - فناوری: مجموعه روش‌ها، ابزارها و ایده‌های قابل استفاده برای تبدیل منابع به محصول (کالا و خدمات)
- مثال:
 - میزان دسترسی به خطوط مختلف ارتباطی (ماهواره‌ای، فیبر نوری و ...)
 - سرعت انتقال داده‌ها به وسیله خطوط مختلف ارتباطی
 - میزان داده قابل ذخیره در ابزارهای ذخیره‌سازی داده
 - سرعت پردازنده کامپیوترها



عوامل محیطی فناوری

– مثال از عوامل محیطی در گروه فناوری (ادامه):

- میزان دسترسی و خصوصیات تجهیزات شبکه‌های کامپیوتری بی‌سیم
- قیمت سخت‌افزار کامپیوتری
- میزان عرضه خدمات و کالا از طریق شبکه اینترنت
- میزان به‌کارگیری فناوری وب در تولید نرم‌افزارهای مختلف
- کالا و خدماتی که به وسیله زنجیره‌های سازمانی یا سیستمی تولید می‌شوند.
- توانمندی‌های نرم‌افزارهای مدیریت پایگاه داده
- عرض باند خط ارتباطی مورد نیاز نرم‌افزارها جهت اجرا تحت شبکه
- ویژگی‌های مختلف استانداردهای انتقال داده
- تعداد کالا و خدمات قابل عرضه به شکل دیجیتالی
- تعداد و تنوع سرویس‌های مختلف در شبکه اینترنت



عوامل محیطی سیاسی-حقوقی

- عوامل محیطی سیاسی-حقوقی:
- عبارتند از مجموعه عوامل و ویژگی‌های محیطی با ماهیت سیاسی-حقوقی مرتبط با ابعاد و شاخص‌های مختلف سازمان
- عوامل سیاسی:
- مجموعه عواملی که وضعیت آنها توسط دولت‌ها و بخش‌های حاکمیتی معین می‌گردد.
- مثال: حجم و نوع مبادلات با سایر کشورها، الزامات امنیتی، چارچوب‌ها و بسترهای مختلف اجرایی، نظام مالیاتی، نظام بانکی و مالی، نحوه و الزامات تعامل با دیگر کشورها، نظام گمرک، جغرافیای سیاسی بین‌المللی، تقسیمات کشوری، نظام امنیتی سایر کشورها و ...



عوامل محیطی سیاسی-حقوقی

- عوامل حقوقی:
- مشتمل بر مجموعه قوانین و پارامترهای حقوقی کلان مؤثر بر ابعاد و شاخص‌های مختلف سازمان
- مثال: تعرفه‌های تجاری، قانون تجارت الکترونیک، نظام کشف و رسیدگی به جرائم، تعریف جرائم رایانه‌ای، نحوه مجازات مجرمین رایانه‌ای و ...



عوامل محیطی اجتماعی

- عوامل محیطی اجتماعی:
- مشتمل بر مجموعه عوامل و اجزاء با ماهیت اجتماعی و مؤثر بر ابعاد و شاخص‌های مختلف سازمان
- مثال:
- هرم جمعیتی جامعه، تعداد بازنشستگان، درصد اشتغال، انتظارات اجتماعی، گروه‌ها و جمعیت‌های اجتماعی، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، سطح معلومات و تحصیل جمعیت، متوسط میزان درآمد خانوار، هزینه خانوار، میزان دسترسی به آموزش‌های ابتدایی و متوسطه، میزان دسترسی به آموزش عالی، نرخ رشد بیکاری و ...







مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان

• نکات:

- یکی از کاربردهای فناوری اطلاعات، ایجاد و مدیریت جمعیت‌ها و شبکه‌های اجتماعی در زمینه‌ها و موضوعات مختلف می‌باشد.
- نمونه‌هایی از زمینه‌ها و محورهای ایجاد شبکه‌های اجتماعی:
 - محورهای زیست محیطی: آلودگی هوا و جو زمین، دفع زباله‌های هسته‌ای، باران‌های اسیدی، تخریب محیط زیست، جهانی شدن و ...
 - محورهای تجاری: مصرف‌کنندگان محصول خاصی از یک شرکت، بازاریابی شبکه‌ای، فروش شبکه‌ای محصول و ...
- موارد به‌کارگیری فناوری اطلاعات در شبکه‌های اجتماعی:
 - رایزنی مابین اعضای شبکه
 - فراخوانی جهت اقدام (حل مسئله، حضور، اظهارنظر و ...)



مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان

• دسته‌بندی عوامل محیطی از دیدگاه ماهیت تأثیرگذاری:

- عوامل فشار بر سازمان‌ها (Pressure Groups)
- ذینفعان (Stake Holders)



مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان



• عوامل فشار بر سازمان ها (Pressure Groups):

– عبارتند از مجموعه عوامل محیطی که با سازمان ارتباط مستقیم داشته و مجموعه‌ای از الزامات را در زمینه‌های مختلف بر سازمان تحمیل می‌کنند.



– عناوین اصلی‌ترین عوامل فشار بر سازمان‌ها:

• سهامداران و مالکین (Share Holders)

• رقبا (Competitors)

• مشتریان

• تأمین‌کنندگان

مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان



• عوامل ذینفع در محیط سازمان:

– عبارتند از مجموعه عوامل محیطی که از عملکرد و وضعیت مناسب سازمان منتفع می‌گردند.

– عنوان کلی عوامل محیطی ذینفع سازمان:

• سهامداران

• رقبا (فضای کسب و کار):

– ارتقاء ارزش و اهمیت زمینه یا بخش کاری در اثر عملکرد خوب آنها

• مشتریان

• تأمین‌کنندگان

• دولت



مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان

عنوان کلی عوامل محیطی ذینفع سازمان (ادامه):

- اصناف و مجامع کاری و صنفی
- جامعه
- مؤسسات اعتباری و مالی
- رسانه‌ها

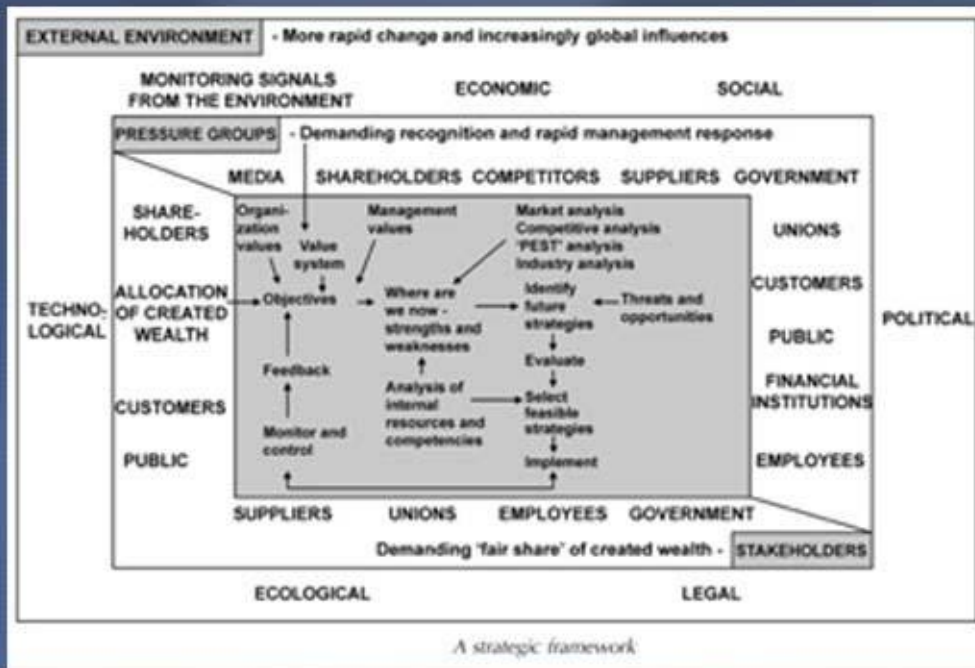


مرحله شناخت عوامل محیطی سازمان

نکات مهم:

- اهمیت تعقیب و پایش آخرین تحولات در حوزه‌های مختلف فناوری
- استفاده از پایگاه‌های داده عمومی و اختصاصی جهت پایش حوزه‌های مختلف فناوری
- انفعال اغلب سازمان‌ها در برابر تغییرات محیط فناوری
 - از رده خارج شدن سریع سازمان‌ها به خاطر تغییرات سریع فناوری
- اهمیت و لزوم تدوین استانداردها، قواعد و شیوه‌نامه‌ها جهت ایجاد هماهنگی با تغییرات محیطی در حوزه‌های مختلف به خصوص حوزه فناوری





مرحله تعیین نوع و مکانیزم ارتباط عوامل محیطی با سازمان



• هدف:

- مشخص نمودن نوع رابطه (تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، تعامل) و فرآیند تأثیر هر یک از عوامل و ویژگی‌های محیطی شناسایی شده در محیط بر سازمان
- نکته: از یک دیدگاه، عوامل محیطی سازمان را می‌توان مشتمل بر دو گروه زیر دانست:

• عوامل محیطی با ارتباط و تأثیر مستقیم:

- مشتمل بر مجموعه عواملی است که مستقیماً با سازمان ارتباط دارند.

• عوامل محیطی با ارتباط و تأثیر غیرمستقیم:

- مشتمل بر مجموعه عواملی است که در اثر ارتباط با عوامل دارای ارتباط مستقیم با سازمان مرتبط می‌باشند.

مرحله تعیین نوع و مکانیزم ارتباط عوامل محیطی با سازمان



نکته: عوامل محیطی هر سازمان، به یک اندازه و در یک محدوده برابر با سازمان ارتباط ندارند.

• ابعاد قابل بررسی در تحلیل مکانیزم ارتباط بین عوامل محیطی و سازمان:

- دامنه اجزاء و مفاهیم سازمانی اثرگذار یا تأثیرپذیر با هر عامل یا ویژگی محیطی
- فرآیند تأثیر یا اثرپذیری تک تک عوامل محیطی با سازمان
- فرآیند تأثیر یا اثرپذیری جمعی عوامل محیطی با سازمان (سناریو)

مرحله تعیین نوع و مکانیزم ارتباط عوامل محیطی با سازمان



• سؤال: آیا شدت تأثیرگذاری یا اثرپذیری عوامل محیطی مختلف سازمان، با یکدیگر برابر است؟

• عوامل مؤثر در تعیین شدت ارتباط (تأثیرگذاری، اثرپذیری، تعامل):

- نوع و تعداد اجزاء مرتبط سیستم یا سازمان با عوامل و ویژگی‌های محیطی
- سادگی یا پیچیدگی فرایند ارتباط عوامل و ویژگی‌های محیطی با اجزاء سازمان (مثلاً مستقیم یا غیرمستقیم بودن ارتباط)

• نتیجه:

- گاهی یک عامل محیطی به دلیل محدوده زیاد عوامل مرتبط، تأثیر بالایی بر اجزاء سازمان می‌تواند داشته باشد.



مرحله تجزیه و تحلیل محیطی سازمان

- فرصت‌ها و تهدیدهای سیستم یا سازمان
- وضعیت موجود محیط سازمان
- وضعیت آینده (چشم‌انداز) محیط سازمان
- مرحله تجزیه و تحلیل تغییرات محیطی
- پویایی و تغییرات در محیط سازمان
- مراحل پیش‌بینی یا تحلیل تغییرات در محیط سازمان
- ابزارهای کمی تحلیل روند تغییرات محیطی سازمان

فرصت‌های سازمان

• تعریف:

– عبارتست از وضعیتی در عوامل یا ویژگی‌های محیطی سازمان، که موجب کمک به حرکت و تغییر آن به سمت **وضعیت مطلوب آینده** می‌گردد.

– مثال:

- باد موافق برای حرکت یک کشتی یا هواپیما، نور مهتاب برای مسیریابی در حرکت یک کاروان در شب و ...
- اعطای کمک مالی، کاهش نرخ سود بانکی، وضع تعرفه گمرکی بر روی کالایی خاص، ...

– **نکته:** هر فرصت در عین حال می‌تواند نوعی تهدید نیز تلقی گردد.

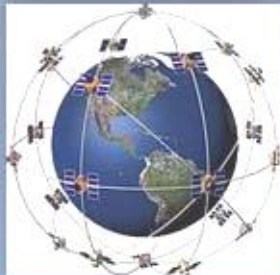
تهدیدهای سازمان

• تعریف:

– عبارتست از وضعیت‌هایی در عوامل یا ویژگی‌های محیطی سازمان، که مانع حرکت آن به سمت وضعیت مطلوب آینده شده یا موجودیت آن را در مقاطع زمانی مختلف دچار خطر نماید.

– مثال:

- توفان شن و پوشیده شدن جاده برای اتومبیل، جریان آب مخالف حرکت یک کشتی، طوفان و باران شدید برای حرکت کشتی و ...
- ارائه محصول مشابه سازمان توسط رقیب، وضع نرخ مالیاتی جدید برای نوع خاصی از صنعت یا محصول، استفاده رقیب از فناوری جدید در تولید محصول، کاهش قیمت محصول در بازار و ...



وضعیت محیط سازمان



• وضعیت موجود محیط سازمان:

– عبارتست از:

- مجموعه عوامل و ویژگی‌های محیطی مرتبط با سازمان در زمان حاضر
- نوع و مکانیزم ارتباط عوامل و ویژگی‌های محیطی با سازمان در زمان حاضر

• وضعیت آینده (چشم‌انداز) محیط سازمان:

– عبارتست از:

- مجموعه عوامل و ویژگی‌های محیطی مرتبط با سازمان در زمان آینده
- نوع و مکانیزم ارتباط عوامل و ویژگی‌های محیطی با سازمان در زمان آینده

وضعیت محیط سازمان



- **نکته:** مجموعه عوامل محیطی، نوع و مکانیزم ارتباط آنها در زمان حال و آینده می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد.

- **نکته:** وضعیت محیط سازمان را باید بر مبنای شاخص‌های توصیف کننده وضعیت اجزاء یا همان ویژگی‌های محیط سازمان، بیان نمود.

- **نتیجه:** شاخص‌های توصیف کننده محیط سازمان در زمان حاضر، می‌تواند با شاخص‌های توصیف کننده محیط سازمان در زمان آینده متفاوت باشد. (عدم همگونی بردارهای توصیف کننده)

وضعیت محیط سازمان

• نکته: دو موضوع اساسی در شکل‌گیری وضعیت آینده محیط سازمان نقش دارد:

- وضعیت موجود محیط سازمان
- نوع، شکل و روند تغییرات در محیط سازمان

- تغییرات در اجزاء محیط سازمان
- تغییرات در مقدار ویژگی‌های اجزاء محیط سازمان
- تغییرات در نحوه ارتباط اجزاء و ویژگی‌های محیط سازمان
- تغییرات در مکانیزم و فرایند ارتباط اجزاء محیط با سازمان



پویایی و تغییرات در محیط سازمان



- تغییرات در عوامل و اجزاء محیط سازمان:

– عوامل و اجزاء تشکیل دهنده محیط سازمان، در طول زمان وضعیت ایستا و ثابتی نداشته و دستخوش تغییر می گردند.

- خارج از اختیار بودن تغییرات محیطی:

– تغییرات در اجزاء و عوامل محیطی سازمان، در بیشتر موارد خارج از اراده و حیطه اختیار سازمان می باشد.

پویایی و تغییرات در محیط سازمان



- انگیزه و موتور اصلی در برنامه ریزی راهبردی:

– موتور و انگیزه اصلی در برنامه ریزی راهبردی سازمان ها، تغییر و تحولات محیطی سازمان می باشد.

– در برنامه ریزی راهبردی، با مبنا قراردادن تغییرات محیط، جهت گیری و نحوه تغییرات سازمان یا سیستم مشخص و در قالب یک نقشه راه، مدون می گردد.

- اهداف اصلی در برنامه ریزی راهبردی:

– حفظ هماهنگی و تعادل سازمان با محیط برای بقا
– ارتقاء وضعیت سازمان نسبت به محیط





پویایی و تغییرات در محیط سازمان

- برهم کنش عوامل و اجزاء محیطی:
 - تغییرات و پویایی هر یک از اجزاء محیط، می تواند علاوه بر سازمان بر دیگر اجزاء محیط نیز تأثیر بگذارد.



مراحل پیش بینی یا تحلیل تغییرات در محیط سازمان

- مطالعه روند تغییرات اجزاء و عوامل محیطی از گذشته تاکنون
- بررسی و توصیف عوامل و علل تغییر اجزاء و عوامل محیطی
 - بررسی نحوه برهم کنش عوامل محیطی بر یکدیگر
 - بررسی تغییرات ماهوی و بنیادی عوامل محیطی
- تحلیل روند تغییرات اجزاء و عوامل محیطی
- پیش بینی وضعیت آینده عوامل و اجزاء محیطی

ابزارهای کمی تحلیل روند تغییرات محیطی سازمان



- مدل های پیش بینی مبتنی بر رگرسیون
 - برازش الگو بر تغییرات
 - الگوهای کلاسیک: خطی، غیرخطی و ...
 - الگوهای مبتنی بر هوش محاسباتی: شبکه عصبی، فازی، فازی-عصبی و ...
 - پیش بینی وضعیت آینده بر مبنای الگوی تغییرات
- تجزیه و تحلیل سری های زمانی
- زنجیره ها و فرایندهای تصادفی

ابزارهای کمی تحلیل روند تغییرات محیطی سازمان

- تئوری آشوب (Chaos Theory)
 - اساس تئوری آشوب:
 - قائل شدن ساختارها یا مکانیزم های متغیر برای دینامیک یا تغییرات در سیستم در طول زمان
 - یکی از کارآمدترین روش ها در مدل سازی سیستم ها، به خصوص سیستم های ارگانیکی



مرحله تجزیه و تحلیل تغییرات محیطی و تعیین دوره برنامه ریزی راهبردی



- تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط سازمان
- فرآیند تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط
- نمودار مفهومی تحلیل سناریوهای تغییر بر مبنای وضعیت‌ها
- نمودار مفهومی تحلیل سناریوهای تغییر بر مبنای روندها
- مرحله تعیین افق یا دوره برنامه ریزی راهبردی برای سازمان
- تعریف افق زمانی
- عوامل مؤثر در تعیین افق زمانی
- فرآیند و ابزارهای تعیین افق زمانی

تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط سازمان



• سناریوی تغییر محیط:

– عبارتست از ترکیبهای **ممکن** و **محتمل** از وضعیتها یا روندهای تغییر در عوامل محیطی

– محورهای اساسی در تعریف سناریوهای تغییر:

- وضعیت محور: ترکیبهای ممکن از وضعیت عوامل محیطی در آینده
- روند محور: ترکیبهای ممکن از روندهای حاکم بر تغییر عوامل محیطی

• تفاوت بین امکان (Possibility) و احتمال (Probability)

- **امکان**: بررسی وجود یا عدم وجود
- **احتمال**: بررسی وقوع یا عدم وقوع
- تقدم مفهومی **امکان** بر **احتمال**

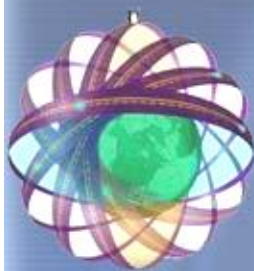


تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط سازمان



• فرآیند تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط:

- شناسایی وضعیتها یا روندهای **ممکن** برای تغییر وضعیت عوامل محیطی
- تعیین ترکیبهای (سناریوهای) **ممکن** برای وقوع وضعیتها یا روندهای تغییر وضعیت در عوامل محیطی
- تعیین احتمال وقوع ترکیبهای ممکن و انتخاب محتملترین ترکیبها (سناریوها)
- بررسی و تحلیل **محتملترین** ترکیبها (سناریوها)





تجزیه و تحلیل سناریوهای تغییر محیط سازمان

• نمودار مفهومی تحلیل سناریوهای تغییر بر مبنای وضعیت‌ها و روندها





تعریف افق زمانی

- عبارتست از فاصله زمانی بین وضع موجود و وضع آینده سازمان یا سیستم
- عبارتست از مدت زمان ایجاد تغییرات در سازمان و محیط پیرامون آن

سؤال:

- آیا در برنامه‌ریزی راهبردی، تعیین مقدار دوره یا افق زمانی به صورت دلخواه است؟ چرا؟



عوامل مؤثر در تعیین افق زمانی

- میزان و شدت تغییرات در تعداد و تنوع اجزاء و عوامل محیطی
 - اضافه شدن عوامل جدید به مجموعه عوامل محیطی سازمان
 - حذف عوامل قبلی از مجموعه عوامل محیطی سازمان
- میزان و شدت تغییرات در وضعیت اجزاء و عوامل محیطی
- شدت رابطه و تأثیر عوامل محیطی در حال تغییر با سازمان
 - شدت تأثیر و رابطه زیاد عوامل در حال تغییر، باعث کوتاه‌تر شدن طول دوره یا افق زمانی خواهد شد.

عوامل مؤثر در تعیین افق زمانی



- میزان و شدت وابستگی عوامل محیطی به یکدیگر
 - تأثیر کم برخی عوامل محیطی بر سازمان
 - تأثیر زیاد همان عوامل بر دیگر عوامل محیطی دارای تأثیر زیاد بر سازمان
 - نتیجه: گاهی عوامل محیطی می‌توانند تأثیرات غیرمستقیم به مراتب قوی‌تری از تأثیرات مستقیم بر سازمان داشته باشند.
- نوع رابطه بین وضعیت عوامل محیطی و اندازه یا افق زمانی
 - رابطه خطی
 - رابطه غیرخطی



فرآیند و ابزارهای تعیین افق زمانی



- اندازه‌گیری و تعیین وضعیت موجود عوامل محیطی سازمان
- تحلیل و تعیین الگوی تغییرات عوامل محیطی (از زمان حاضر تا آینده)
 - استقراء مبتنی بر سابقه تغییرات عوامل محیطی از گذشته تا کنون
- محاسبه و ارزیابی تغییرات عوامل و اجزاء محیطی
 - ارزیابی تغییرات بر محور شدت و مقایسه روندهای مختلف می‌باشد.
 - ابزار مناسب برای محاسبه و ارزیابی تغییرات: شبیه‌سازی





فرآیند و ابزارهای تعیین افق زمانی

- تعیین دوره یا افق زمانی بر مبنای نتایج ارزیابی
 - بر مبنای ثبات وضعیت محیط
 - بر مبنای ثبات روند تغییرات محیطی
- نکته: در تعیین دوره یا افق زمانی می توان از دو عامل زیر استفاده نمود:
 - تصمیم گیری و توصیه خبرگان
 - سیستم های خبره
- تجربیات گذشته را دریافت نموده و پس از طبقه بندی، آنها را برای انجام تصمیم گیری های جدید مورد استفاده قرار می دهد.



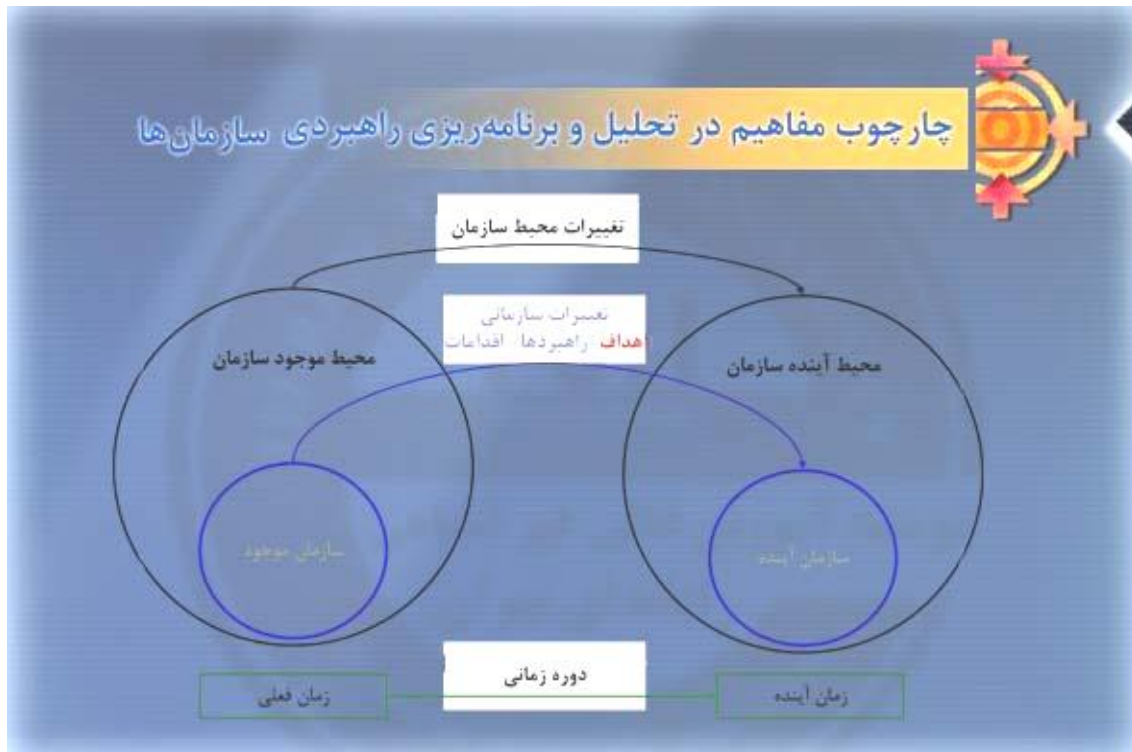
فرآیند و ابزارهای تعیین افق زمانی

- نکته: عوامل مؤثر در صحت نتایج برنامه ریزی
 - صحت اولیه فرضیات برنامه ریزی
 - عوامل محیطی، روند تغییرات در عوامل محیط، وضعیت آینده عوامل محیط
- ثبات فرضیات برنامه ریزی
- آنچه که در ابتدای فرآیند برنامه ریزی فرض شده، در طول زمان تغییر نکند.



مرحله تعیین اهداف راهبردی سازمان

- شاخص‌های توصیف سازمان (یادآوری)
- انواع شاخص‌های سازمانی
- فاکتورهای اساسی در موفقیت سازمان
- تعریف اهداف سازمانی
- انواع اهداف سازمانی
- رابطه اهداف با مأموریت‌های سازمانی
- اولویت‌بندی اهداف در برنامه‌ریزی راهبردی



شاخص‌های توصیف سازمان (یادآوری)

تعریف:

- عبارتست از مجموعه‌ای از متغیرهای کمی و کیفی، که به کمک آنها ابعاد مختلف سازمان توصیف می‌گردد.
- مثال: تعداد پرسنل، مقدار گردش مالی، مقدار بهره‌وری، تعداد لایه‌های سازمانی، تعداد تولید در روز و ...

اهمیت شاخص‌های سازمان:

- در حکم قطب‌نمای حرکت سازمان در طول زمان می‌باشد.
- میزان و ارزیابی رسیدن به وضعیت آینده بر اساس آنها سنجیده می‌شود.

شاخص های توصیف سازمان



• انواع شاخص های سازمانی:

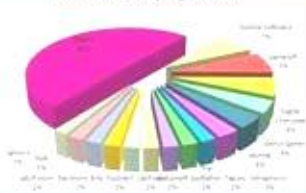
- شاخص های وضعیتی سازمان

- شاخص های وضعیتی درون سازمان (شاخص های درونی)
- شاخص های وضعیتی بیرون سازمان (شاخص های محیطی)

- شاخص های عملکردی سازمان

- شاخص های عملکردی درون سازمان
 - مقدار کار انجام شده توسط سازمان را توصیف می نماید.
- شاخص های روند (عملکرد) محیط (بیرون) سازمان
 - مقدار و روند تغییرات در محیط سازمان را نشان می دهد.

TOP 100 Free Company Structure



فاکتورهای اساسی در موفقیت سازمان



- عبارتند از مجموعه شاخص ها یا عواملی که در ارزیابی میزان موفقیت سازمان، بیشترین نقش و اهمیت را دارا می باشند.
- به صورت مخفف تحت عنوان CSF یا Critical Success Factors شناخته می شوند.
- نکته: معمولاً میزان موفقیت سازمان بر اساس میزان پیشرفت یا حرکت آن در راستای انجام مأموریت سنجیده می شود.



فاکتورهای اساسی در موفقیت سازمان

- نکته: اجزای موفقیت سازمان
 - محیطی:
 - بیشترین تأثیرگذاری در جهت قرار گرفتن محیط در وضعیت مطلوب
 - عملکردی:
 - بیشترین حجم عملکرد در انجام مؤثرترین فعالیت‌های در راستای روند محیط



تعریف اهداف سازمانی

- عبارتند از زیر مجموعه‌ای از شاخص‌های سازمانی (درونی یا محیطی) که باید وضعیت یا مقدار آنها در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.
- عبارتند از مجموعه محورها و موضوعات مرتبط با سازمان یا محیط آن که باید در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.
- مثال (اهداف اقتصادی سازمان):
 - افزایش ارزش سهام، افزایش میزان سود، افزایش حجم گردش مالی، افزایش حجم فروش، کاهش مقدار هزینه‌ها، کاهش هزینه اتلاف و ...

اجزاء مفهومی اصلی در بیان اهداف سازمان



- اجزاء مفهومی اصلی در بیان اهداف سازمان:
 - روند تغییرات
 - مثال: افزایش، کاهش، تثبیت و ...
 - موضوع و محور تغییرات
 - می‌تواند مشتمل بر هر یک از شاخص‌های سازمانی یا مفاهیم و موضوعات کلان‌تری باشد که مبتنی بر شاخص‌ها تعریف می‌گردد.
 - مثال: حجم فروش، سهم در بازار فروش، رضایت‌مندی مشتری (که می‌تواند وابسته به حجم فروش و تعداد شکایت مشتریان باشد)، ارتقاء آگاهی و ...
 - مقدار تغییر
 - معمولاً مقدار تغییر در مقدار شاخص‌ها یا مفاهیم مبتنی بر آنها را بیان می‌نماید. بهتر است به صورت مطلق بیان گردد.

انواع اهداف سازمانی

دسته‌بندی نوع سوم	دسته‌بندی نوع دوم	دسته‌بندی نوع اول
اهداف درازمدت	اهداف کمی	اهداف عملکردی
اهداف کوتاه‌مدت	اهداف کیفی	اهداف وضعیتی

اهداف عملکردی

- **اهداف عملکردی:**
 - عبارتند از اهدافی که موضوع تغییرات در آنها مبتنی بر شاخص‌های عملکردی (درونی یا محیطی) یا مفاهیم مبتنی بر این نوع شاخص‌ها تعیین گردند.



- **انواع اهداف عملکردی:**
 - **اهداف عملکرد درونی**
 - مثال: افزایش تعداد تولید، کاهش هزینه‌های مصرفی
 - **اهداف عملکرد یا روند محیطی**
 - مثال: افزایش رضایت مشتریان

اهداف وضعیتی

- **اهداف وضعیتی:**
 - عبارتند از اهدافی که موضوع تغییرات در آنها مبتنی بر شاخص‌های وضعیت سازمان (درونی یا محیطی) یا مفاهیم مبتنی بر این نوع شاخص‌ها تعیین گردند.



- **انواع اهداف وضعیتی**
 - **اهداف وضعیت درونی**
 - مثال: افزایش بهره‌وری، کاهش تعداد نیروی انسانی
 - **اهداف وضعیت بیرونی**
 - مثال: افزایش سهم در بازار



اهداف کمی

- **اهداف کمی:**
 - عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییرات آنها به صورت کمی (عددی) بیان گردد.
 - **مثال:** کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۰ درصد، کاهش حجم دارایی ثابت به میزان ۱۵ درصد



اهداف کیفی

- **اهداف کیفی:**
 - عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییر آنها به صورت توصیفی و در قالب عبارات تعیین گردد.
 - **مثال:** افزایش میزان **رضایت مشتریان**، افزایش میزان **آگاهی**، ارتقاء **سطح دانش فنی** در طراحی محصول
 - **نکته:** همواره سعی بر آن است که اهداف کیفی، بر اساس مجموعه‌ای از اهداف کمی بیان گردد.
 - **مزیت:** دقیق و شفاف شدن نحوه ارزیابی اهداف کیفی
 - **عیب:** ایجاد خطا در بیان جهت تغییرات
 - **نکته:** در بسیاری از موارد نمی‌توان فرمول یا ارتباط ساخت‌یافته‌ای بین اهداف کیفی و کمی پیدا نمود.

اهداف درازمدت و کوتاهمدت



- اهداف درازمدت:

– عبارتند از مجموعه اهدافی که روند تغییرات در راستای آنها به کندی صورت گرفته و مستلزم صرف مدت زمان زیادتری می باشد.

- اهداف کوتاهمدت:

– عبارتند از مجموعه اهدافی که روند تغییرات در راستای آنها را می توان در مدت زمان کمتری به نتیجه رساند.

رابطه اهداف با مأموریت های سازمانی



- نکته:

– بطور کلی اهداف سازمان باید در جهت تحقق حداکثری مأموریت های سازمان، بر اساس وضعیت و شرایط محیط آن در هر زمان تعیین گردد.

– تحقق حداکثری مأموریت های سازمان، بر اساس شرایط محیطی می تواند در دوره های مختلف، دارای مؤلفه های متفاوتی باشد.

– مصادیق اشکال متفاوت انجام مأموریت:

- انجام فعالیت های متفاوت سازمانی، ارائه ترکیب های متفاوت محصول، ارائه حجم متفاوت از محصولات



رابطه اهداف با مأموریت‌های سازمانی

• نتیجه:

- اهداف سازمان، علاوه بر تفاوت در مقدار شاخص‌های موجود می‌تواند مشتمل بر در نظر گرفتن مجموعه جدیدی از شاخص‌ها بر مبنای وضعیت آینده نیز تعریف و در نظر گرفته شود.
- علت اصلی امکان تفاوت بین عنوان شاخص‌های سازمان در وضع موجود و وضع آینده، متفاوت بودن شکل انجام مأموریت آن در زمان‌های مختلف می‌باشد.

• نکته:

- اهداف سازمان در مقایسه با مأموریت آن، معمولاً دارای طول عمر کمتری است.



رابطه اهداف با مأموریت‌های سازمانی

• نکته:

- پس از تعریف اهداف دوره‌ای برای سازمان، باید ارزیابی مرتب از میزان دستیابی به آنها انجام شود تا چنانچه تعریف آنها اشتباه صورت گرفته، اصلاح گردند.

• نکته: میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت

- برای میزان تحقق مأموریت سازمان، نقش و اهمیت تمامی شاخص‌ها با یکدیگر یکسان نمی‌باشد.
- استفاده از روش‌های مختلف برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت ضروری به نظر می‌رسد.



اولویت‌بندی اهداف در برنامه‌ریزی راهبردی

- نکته:
- معمولاً دستیابی همزمان و یکباره به تمامی اهداف تعیین شده در هر دوره از برنامه‌ریزی راهبردی، ناممکن یا بسیار دشوار می‌باشد.
- نتیجه: اهداف تعیین شده در طول یک دوره را باید به صورت تدریجی و با تقدم و تأخر مشخص مدنظر قرار داد.
- سؤال:
- تشخیص اولویت‌بندی اهداف را باید بر اساس چه روشی انجام داد؟
- مدت زمان رسیدن به اهداف مختلف تعیین شده در ابعاد مختلف را باید بر چه اساسی انجام داد؟





تعریف راهبرد (استراتژی)



- تعاریف متداول برای راهبرد:

- عبارتست از رویکرد سیستم یا سازمان در تعیین اقدامات عملیاتی جهت دستیابی به اهداف یا آرمان تعیین شده
- عبارتست از جهت‌گیری سیستم یا سازمان در حرکت از وضع موجود به سمت وضعیت آینده



- نکته مهم: دسته‌بندی اولیه راهبردهای سازمانی

- راهبردهای مأموریتی سازمان
 - برای تعامل و حفظ تعادل با محیط
- راهبردهای ایجاد تغییر در سازمان
 - برای رساندن موقعیت و وضعیت سازمان به شرایط مطلوب

تعریف راهبرد (استراتژی)



- الزامات مفهومی اصلی در تعریف راهبرد:

- ظهور و بروز آن در ترکیب اقدامات بهم پیوسته و مرتبط برای دستیابی به اهداف می‌باشد.
- کلی بوده و دارای یک خروجی معین و مشخص عملیاتی نیست.
- می‌تواند با توجه به شرایط محیطی و داخلی سازمان، مصادیق و اشکال متفاوتی داشته باشد.





تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته:
 - تعریف راهبردهای یک سیستم یا سازمان، همواره باید با توجه به موقعیت محیط درونی و محیط بیرونی سازمان و روندهای مؤثر در این رابطه صورت پذیرد.
- نکته: مفهوم تفکر و تحلیل استراتژیک
 - به معنای استفاده از چارچوب تفکر استراتژیک برای تحلیل نحوه راهبری سیستم یا سازمان
- نکته: مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک
 - به معنای استفاده از چارچوب تحلیل استراتژیک، جهت تدوین مجموعه‌ای از اقدامات برای راهبری سیستم یا سازمان



تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: مفهوم تصمیم‌گیری استراتژیک
 - به معنای مبنا قراردادن چارچوب تحلیل استراتژیک سیستم یا سازمان در اتخاذ تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف، در طول یک دوره زمانی
- نکته: مفهوم مدیریت استراتژیک
 - عبارتست از انجام مستمر فرآیند تحلیل چارچوب راهبردی، طراحی راهبردها و اقدامات راهبردی، پیاده‌سازی اقدامات راهبردی و کنترل و به‌روزرسانی راهبردها و اقدامات راهبردی در سیستم یا سازمان



نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: اهمیت وجود مدل راهبردی در سازمان
 - وجود محور منطقی در تعیین راهبردها و اقدامات راهبردی در سازمان در هر زمان
 - ایجاد ارتباط منطقی بین تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مختلف در سازمان
 - ایجاد امکان توجیه تصمیم‌گیری‌های مختلف در راستای وضعیت آینده و اهداف سازمان



نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: محتوای متداول و الزامی راهبردها
 - حفظ بقاء و موجودیت سازمان یا سیستم
 - تضمین ایجاد یا حفظ برتری نسبت به رقبا
 - از بین بردن نقاط ضعف + افزایش نقاط قوت
 - ایجاد سرعت بیشتر در دستیابی به برتری نسبت به رقبا
- نکته: الزام سازمان در داشتن استراتژی
 - هر سازمان بالاجبار برای انجام مأموریت و دستیابی به وضعیت آینده نیازمند راهبرد خواهد بود.
 - راهبردهای سازمان می‌تواند به صورت آشکار (Explicit) یا به صورت ضمنی (Implicit) باشد.



نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: تدوین تدریجی و تکاملی راهبردهای سازمانی
 - بدلیل پیچیده بودن چارچوب برنامه ریزی راهبردی و نحوه ارتباط میان اجزای آن، معمولاً طراحی و تدوین آنها به صورت تدریجی و تکاملی (Evolutionary) انجام می پذیرد.
 - مثال: مدل Gluck در طراحی تکاملی استراتژی سازمانی
- نکته: قابلیت های مورد نیاز در هنگام تدوین استراتژی سازمانی
 - قدرت خلاقیت و نوآوری در هنگام طراحی راهبرد
 - قدرت استفاده از ابزارها و روش های لازم در پایش محیط
 - قدرت استفاده از ابزارها و روش های لازم در پیش بینی وضع آینده محیط



نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته:
 - در شرایط وجود توقع و انتظار در حمایت کنندگان مالی سازمان، طراحی راهبرد عملی پیچیده خواهد بود.
 - در چنین شرایطی، تدوین راهبردها در مقاطع زمانی کوتاه و به صورت پشت سرهم توصیه می گردد.
- موضوعات و مفاهیم مورد توجه در فرمول بندی برنامه ریزی راهبردی
 - وضعیت رقبا و نحوه تجزیه و تحلیل آن
 - قدرت تأثیرگذاری سید (ترکیب) محصولات سازمان (خدمات=کالا)
 - میزان اعتبار و تأثیرگذاری مجموعه اقدامات ممکن در راستای اهداف





نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: تأثیر دسترسی به فناوری اطلاعات
 - دسترسی سازمان‌ها به اینترنت، طراحی راهبرد و محصولات سازمانی را بسیار متنوع‌تر و در نتیجه پیچیده‌تر خواهد نمود.
 - سازمان‌ها به تدریج به اهمیت سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی وقوف پیدا می‌نمایند.
 - سازمان‌ها به تدریج فناوری اطلاعات را در عرضه محصولات (کالا + خدمات) جدید وارد می‌نمایند.



مرحله تعیین راهبردهای (استراتژی‌های) کسب و کار سازمانی



- ابعاد مختلف تغییرات در سیستم یا سازمان
- نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)
- معیارهای اصلی در ارزیابی راهبردهای سازمان
- تعریف سیاست سازمانی
- نحوه بیان راهبردهای سازمانی
- نمونه‌های اولیه از راهبردهای سازمان



ابعاد مختلف تغییرات در سیستم یا سازمان



- اهداف
- راهبردها
- اقدامات

نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

- نکته: مقدمات اصلی در تدوین راهبردها
 - شناخت دقیق ساختار اجزاء و روابط سازمان یا سیستم موجود
 - بیان دقیق وضعیت و موقعیت‌های سیستم یا سازمان به‌وسیله شاخص‌ها
- توصیف دقیق وضعیت موجود
 - وضعیت و موقعیت جاری سیستم یا سازمان مورد مطالعه
 - وضعیت و موقعیت جاری محیط سیستم یا سازمان مورد مطالعه
- توصیف دقیق وضعیت آینده
 - وضعیت و موقعیت آینده محیط سیستم یا سازمان مورد مطالعه
 - وضعیت و موقعیت آینده سیستم یا سازمان مورد مطالعه
- تعیین دقیق تفاوت‌های موقعیت آینده با وضعیت جاری (اهداف سیستم)
 - بیان دقیق جهت‌گیری‌ها برای حرکت سیستم به وضعیت آینده (راهبردها)

نکات مهم در خصوص تعریف راهبرد (استراتژی)

• نکته: اصلی ترین منبع دانش در تشخیص راهبردها

- دانش خبرگان (Experts) و تجارب قبلی سازمان، اصلی ترین منبع دانش در تدوین راهبردها می باشد.
- عدم کفایت دانش خبرگان در تدوین راهبردها
- تفاوت های شرایط جدید سیستم (سازمان) با گذشته
- لزوم استفاده از خلاقیت و نوآوری در راهبری حرکت سازمان به سمت آینده



معیارهای اصلی در ارزیابی راهبردهای سازمان

- قابلیت اجرایی و عملیاتی شدن
- ریسک ها
- درجه و میزان قابلیت های تهاجمی
- میزان تناسب ساختار سازمانی
- میزان توانمندی سایر شرکای تجاری در اجرا
- امکان ادغام با دیگر سازمان ها



معیارهای اصلی در ارزیابی راهبردهای سازمان



- ریسک‌ها:
 - شامل مالی، مدیریتی و عکس‌العمل رقبا
 - درجه و میزان قابلیت‌های تهاجمی:
 - قابلیت‌هایی که با ایجاد آنها، سازمان فعالانه و غیرمنفعل عمل می‌نماید.
- میزان تناسب ساختار سازمانی:
 - میزان توانایی موجود در اجرای استراتژی یا بازنگری در آن

معیارهای اصلی در ارزیابی راهبردهای سازمان



- قابلیت اجرایی و عملیاتی شدن:
 - در نظر گرفتن میزان منابع مورد نیاز، فرآیندها، فرهنگ سازمانی و میزان رقابت‌پذیری سازمان
- میزان توانمندی سایر شرکای تجاری در اجرا:
 - وابستگی اجرای استراتژی با همراهی دیگر سازمان‌ها
 - امکان ادغام با دیگر سازمان‌ها



تعریف سیاست سازمانی



- عبارتست از مجموعه قواعد و اصولی که در رابطه با نحوه رفتار و تعامل با موضوعات مختلف، در طی یک دوره برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان ثابت و لازم‌الاجرا تلقی می‌گردد.

• مثال از سیاست:

- سیاست حمایت از تولیدکنندگان داخلی (سیاست اقتصادی)
- سیاست کاهش مصرف انرژی در داخل کشور
- سیاست حداکثر برون‌سپاری فعالیت‌ها
- سیاست حداکثر بهره‌گیری از توان و ظرفیت داخلی سازمان



نحوه بیان راهبردهای سازمانی



• یادآوری:

- بیان راهبردهای سازمان یا سیستم باید به‌گونه‌ای باشد که در عین مشخص نمودن جهت‌گیری موردنظر در رسیدن به اهداف و وضعیت آینده سازمان، مصداق یا شکل مشخصی را مورد اشاره قرار ندهد.

• نتیجه:

- راهبرد سازمانی باید به‌گونه‌ای بیان گردد که خروجی آن کلی باشد.
- نتیجه یا خروجی اجرای راهبرد سازمانی می‌تواند دارای اشکال متفاوت و گوناگونی باشد.



نحوه بیان راهبردهای سازمانی

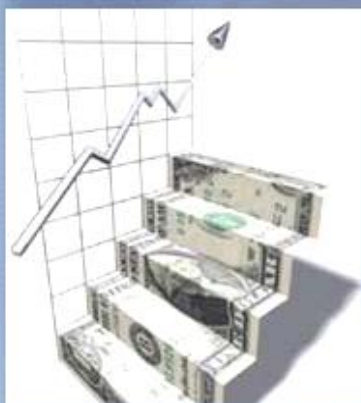
- اجزای مفهومی پیشنهادی برای بیان راهبردها:
 - عمل یا فعل راهبرد:
 - بیان کننده جهت، روند یا عمل موردنظر برای ایجاد تغییر در سیستم یا سازمان می باشد.
 - موضوع راهبرد:
 - بیان کننده محور یا موضوع موردنظر در راهبرد
 - نکته: غالباً بر اساس اجزاء معماری داخلی یا اجزاء محیط سیستم یا سازمان تعیین و انتخاب می گردد.



نحوه بیان راهبردهای سازمانی

- مثال:
 - توسعه بخش آموزش عالی غیرانتفاعی
 - ابعاد توسعه می تواند کمی یا کیفی باشد.
 - در هر بعد از توسعه می توان اقدامات متنوعی را انجام داد.
 - تقویت سامانه مدیریت مصرف انرژی در بخش خانگی
 - تقویت می تواند در ابعاد مختلفی، نظیر تقویت قدرت تفکیک نوع مصرف، تقویت دقت، تقویت روش احتساب هزینه ها، تقویت قدرت اعمال مدیریت و ... اتفاق افتد.
 - سامانه مدیریت مصرف انرژی نیز می تواند در ابعاد مختلفی مورد توجه قرار گیرد.
 - نتیجه: ترکیب دو بخش بالا می تواند در عمل و اقدام دارای اشکال و خروجی های متفاوتی باشد.

نمونه‌های اولیه از راهبردی‌های سازمان



• هدف: افزایش سود بنگاه

— هدف جزئی: کاهش هزینه‌ها

- راهبرد: تعدیل پرسنل
- راهبرد: بازنگری در شیوه‌های عرضه و فروش
- راهبرد: برون‌سپاری فعالیت‌های حفظ و نگهداری

— هدف جزئی: افزایش درآمد

- راهبرد: عرضه بیشتر خدمات به‌ازای هر کالا
- راهبرد: توسعه جغرافیایی محدوده عرضه و فروش کالا
- راهبرد: تبلیغ گسترده کالا و خدمات

نمونه‌های اولیه از راهبردی‌های سازمان



• هدف: افزایش بهره‌وری منابع سازمان

- راهبرد: تسهیل در جریان داده و اطلاعات
- اقدام: راه‌اندازی سامانه مدیریت منابع بنگاه (ERP)
- راهبرد: بازمهندسی و به‌روزرسانی جریان‌های کاری سازمان
- راهبرد: ارتقاء دانش و مهارت پرسنل

• هدف: افزایش کیفیت و کارایی جریان‌های کاری سازمان

- راهبرد: بازتعریف مراحل انجام هر فعالیت سازمانی
- راهبرد: بازتعریف تقدم و تأخر انجام مراحل هر فعالیت سازمانی
- راهبرد: بازنگری در تخصیص مراحل کاری به اجزاء سازمان





فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

۵) تشکیل ماتریس SWOT

۶) تعیین خطوط اصلی راهبردهای سازمان (Strategy Lines)

۷) تعیین نهایی راهبردهای سازمان



ماتریس SWOT

- ماتریسی است که ساختار آن به صورت زیر می باشد:
 - **سطرها:** مشتمل بر فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط سازمان
 - **ستون ها:** مشتمل بر ضعف ها و قوت های موجود در سازمان
 - **درایه ها:** مشتمل بر خطوط راهبردی جهت استفاده از فرصت ها یا قوت ها برای غلبه بر ضعف ها یا تهدیدها
- **نکته:** نواحی موجود در ماتریس SWOT
 - ناحیه OS: حاصل تلاقی فرصت ها و قوت ها
 - ناحیه OW: حاصل تلاقی فرصت ها و ضعف ها
 - ناحیه TS: حاصل تلاقی تهدیدها و قوت ها
 - ناحیه TW: حاصل تلاقی تهدیدها و ضعف ها



موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی رایانه ای تهران

چالش : هجدهم

جزوه درس : مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات



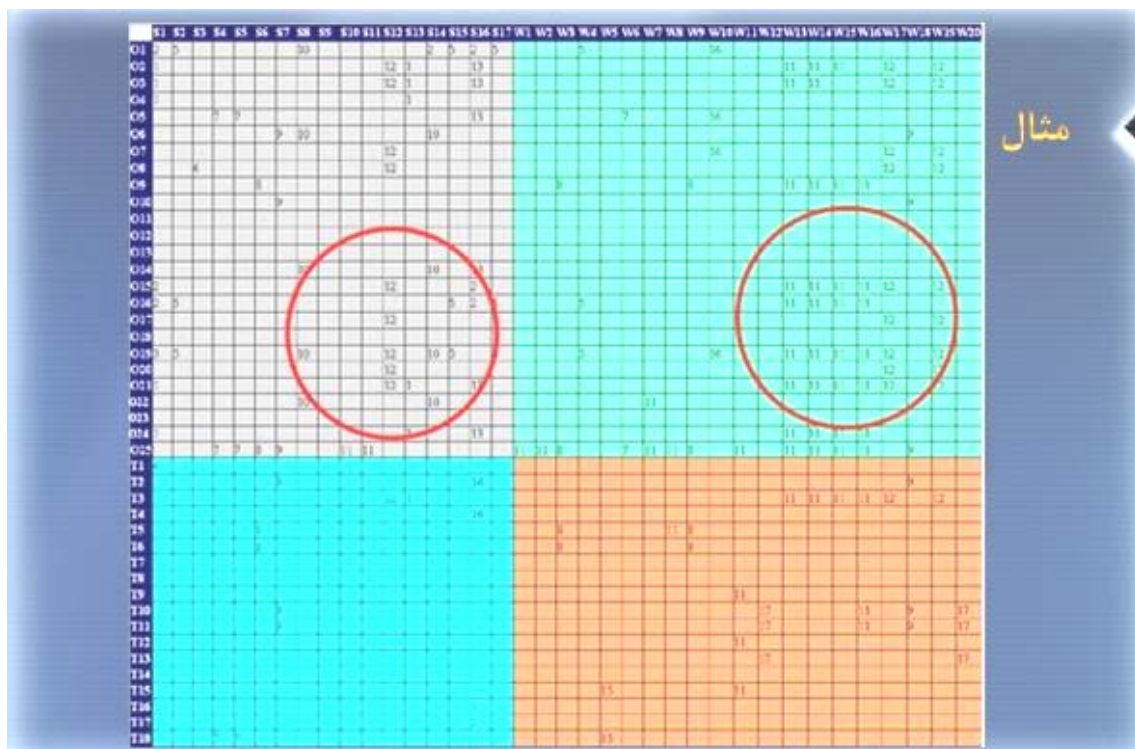
ماتریس SWOT

Exhibit 11.2 SWOT Matrix

		Internal Factors	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
External Factors	Opportunities (O)	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	OW Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
	Threats (T)	TS Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	TW Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Source: Strategic Management and Business Policy: Planning, 11th Edition, Copyright 2010 by Pearson and Prentice Hall. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc. 1 page Exhibit 11.2

Prentice Hall, 2003





The diagram shows a blue circle with the word 'SWOT' on the left. To its right is a yellow horizontal bar with the text 'ماتریس SWOT'. Further right is a target icon with four red arrows pointing towards the center. Below these elements, the text '(Strategy Lines) خطوط راهبردی' is followed by a bulleted list.

• خطوط راهبردی (Strategy Lines)

- عبارتند از راهبردهای جزئی که برای استفاده از فرصت‌ها یا قوت‌ها، جهت غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدها پیشنهاد می‌گردد.
- نکات مهم در خصوص خطوط راهبردی:
- هر یک از خطوط راهبردی پیشنهاد شده را می‌توان در بخش‌های مختلف ماتریس SWOT مورد استفاده قرار داد.
- حتی‌المقدور سعی گردد تا خطوط راهبردی در نواحی مختلف ماتریس SWOT به‌گونه‌ای به‌کار گرفته شوند که در هر سطر یا ستون حداقل یک خط راهبردی قرار گیرد.



The diagram is identical to the one above, showing a blue circle with 'SWOT', a yellow bar with 'ماتریس SWOT', and a target icon with four red arrows.

ماتریس SWOT

نکته:

راهبردهای نهایی سازمان، از ترکیب خطوط راهبردی حاصل می‌گردد.



مرحله تعیین راهبردهای (استراتژی‌های) سازمان

- ماتریس SWOT
- مثال از ماتریس SWOT



ماتریس SWOT

- نکته: راهبردهای نهایی سازمان، از ترکیب خطوط راهبردی حاصل می گردد.
- مثال:
 - پس از جمع آوری اطلاعات شرکت آتاکو و طبقه بندی و تحلیل آنها، نتایجی که در ادامه می آید، حاصل گشته است.

مثال از ماتریس SWOT

	Helpful	Harmful
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

ضعف‌ها:

- رویه‌های کاری شرکت بسیار قدیمی هستند.
- ساختمان‌های شرکت بسیار قدیمی و فرسوده هستند.
- زیر ساخت‌های لازم IS/IT شرکت تقریباً در حد صفر است.
- ماشین‌آلات خط تولید بسیار قدیمی و فرسوده هستند.
- سیستم‌های مکانیزه در شرکت بسیار کم پیاده شده‌اند.
- رویه‌های کاری شرکت کند هستند و جوابگوی نیازهای شرکت نیستند.
- حساب‌های ریز شرکت محاسبه نمی‌شوند.
- برخی منابع و مخصوصاً نیروی انسانی شرکت به هدر می‌رود.
- مقدار زیادی گوجه و رب هر روز در شرکت هدر می‌رود و بر روی زمین می‌ریزد یا به ظرف‌ها می‌چسبد.

مثال از ماتریس SWOT

قوت‌ها:

- شرکت قدیمی است و تجربه زیادی دارد.
- نام تجاری شرکت تقریباً شناخته شده است و اکثر مردم لاقل برای دوره‌ای، از محصولات آن استفاده کرده‌اند.
- نیروی کار شرکت فعال و باتجربه هستند.
- شرکت مستقیماً با کشاورزان قرارداد دارد و مواد اولیه را بدون واسطه تهیه می‌کند.
- محیط شرکت بسیار بزرگ و مناسب است و شرکت تعداد سوله‌های به اندازه کافی در اختیار دارد.
- موقعیت جغرافیایی بخش‌های مختلف شرکت نسبت به یکدیگر بسیار مناسب است.

مثال از ماتریس SWOT



• تهدیدها

- در سال‌های اخیر سهم شرکت در بازار کاهش یافته است.
- اتوماسیون اداری و استفاده از IS/IT امروزه به عنوان یک اصل اساسی برای موفقیت سازمان‌ها مطرح شده است.
- در سال‌های اخیر قیمت گوجه فرنگی افزایش بسیار زیادی داشته است و همین امر باعث شده که مصرف آن در خانواده‌ها کمتر شود.
- بسیاری از مشتریان پول نقد حمل نمی‌کنند و اصرار دارند که هزینه‌ها را از طریق حساب‌های بانکی بپردازند و این امر باعث افزایش استفاده از چک در فروش‌های شرکت شده است.
- در سال‌های اخیر برخی از رقبای با به کارگیری IS/IT در سازمان‌های خود سهم خود را بالا برده‌اند.
- سازمان بیمه شرکت را مجبور ساخته است تا کارگران را بیمه کند.
- قیمت لیفتراک‌های مورد استفاده در شرکت در سال‌های اخیر افزایش داشته است.
- قیمت انبار بالا رفته است و تأمین‌کنندگان اصرار دارند که محصولات را به محض چیدن از زمین به شرکت منتقل کنند تا هزینه انبار را نپردازند.
- سازمان بهداشت هشدار داده است که رویه خط تولید باید تا حد امکان بدون دخالت انسان انجام شود.

مثال از ماتریس SWOT



• فرصت‌ها

- تأمین‌کنندگان شرکت مواد اولیه و مخصوصاً گوجه‌فرنگی را به قیمت مناسبی در اختیار شرکت قرار می‌دهند.
- دولت اعلام کرده است که به شرکت‌های با سابقه بیش از ۱۰ سال وام اعطا می‌کند.
- با توجه به صنعتی شدن جوامع در سال‌های اخیر مردم کمتر خودشان رب درست می‌کنند و معمولاً رب آماده می‌خرند.
- طرح تکفا به شرکت‌های مختلف تسهیلاتی را برای کاربرد هر چه بیشتر IT در شرکت‌ها ارائه می‌کند.
- بانک پارسیان اعلام کرده است که در صورت انتقال حساب‌های شرکت به این بانک، در راه‌اندازی سیستم‌های خودپرداز و POSها در شرکت کمک خواهد کرد.
- اینترنت فضای مناسبی را برای تبلیغات در اختیار شرکت گذاشته است.
- تعداد کارخانه‌های تولید کننده رب در ایران نسبتاً کم است.
- ایران از نظر منابع کشاورزی و مخصوصاً صیفی‌جات موقعیت مناسبی دارد و کشاورزان به روش‌های کشاورزی علمی روی آوردند.

مثال از ماتریس SWOT

فرصت‌ها

- اخیراً یک گروه دانشجویی شرکت آناکو را برای اجرای طرح مهندسی خود انتخاب کرده‌اند و به شرکت پیشنهاد همکاری در جهت مکانیزاسیون خط تولید را داده‌اند.
- مدیر شرکت دارای نفوذ خوبی در اتحادیه صنف شرکت‌های مواد غذایی می‌باشد.

SWOT

مثال از ماتریس SWOT

تهدیدها										فرصت‌ها										SWOT Matrix	
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
											S4									۱	تضعیفات
																		S1		۲	
																S2				۳	
											S4							S5		۴	
															S3	S2				۵	
											S4							S5		۶	فرصت‌ها
															S3	S2				۷	
											S4							S5		۸	
											S4							S5		۹	
																				۱۰	
								S6												۱۱	فرصت‌ها
			S9																	۱۲	
						S8														۱۳	
						S8														۱۴	
S7																				۱۵	
																				۱۶	فرصت‌ها
																				۱۷	

مثال از ماتریس SWOT

• استراتژی‌های سازمان

- استراتژی ۱ (S1)
 - بازسازی و مرمت ساختمان‌های شرکت و مخصوصاً ساختمان اصلی تولید
- استراتژی ۲ (S2)
 - حرکت به سمت اتوماسیون اداری
- استراتژی ۳ (S3)
 - استفاده هر چه بیشتر از رویه‌های بانکداری الکترونیکی و پرداخت الکترونیکی
- استراتژی ۴ (S4)
 - طراحی مجدد رویه‌های کاری سازمان
- استراتژی ۵ (S5)
 - حرکت به سمت اتوماسیون صنعتی و اتوماسیون خط تولید

مثال از ماتریس SWOT

• استراتژی‌های سازمان (ادامه)

- استراتژی ۶ (S6)
 - گسترش هرچه بیشتر تبلیغات
- استراتژی ۷ (S7)
 - تبدیل بخشی از سوله‌های شرکت به انبار مواد اولیه و محصولات
- استراتژی ۸ (S8)
 - بستن قراردادهای طولانی‌مدت با شرایط مناسب با تأمین‌کنندگان
- استراتژی ۹ (S9)
 - استفاده بهینه از نیروهای موجود و عدم استخدام نیروی جدید تا حد امکان





مدل Gluck برای طراحی راهبردهای سازمان



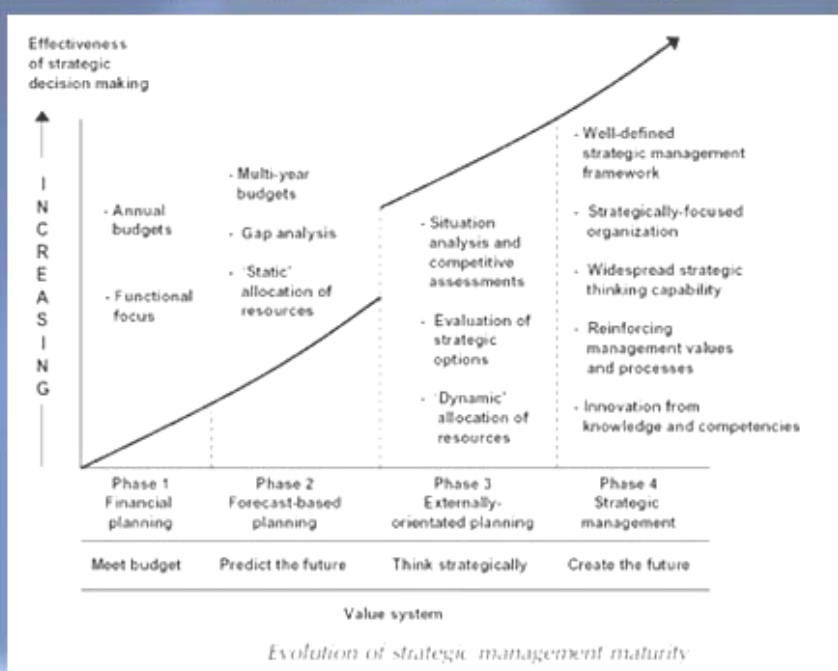
• فاز سوم: تدوین نسخه سوم راهبردها

- مطالعه و مبنا قرار گرفتن نحوه رقابت در محیط سازمان
- نتیجه گیری تهدیدها و فرصت های موجود جهت ایجاد برتری بر رقبای
- بازنگری در ساختار و پیکره بندی سازمان
- ترکیب محصولات، تطبیق با تقاضای موجود در بخش های مختلف، میزان ارزش افزوده کالا و خدمات ارائه شده، ایجاد کاهش در هزینه ها

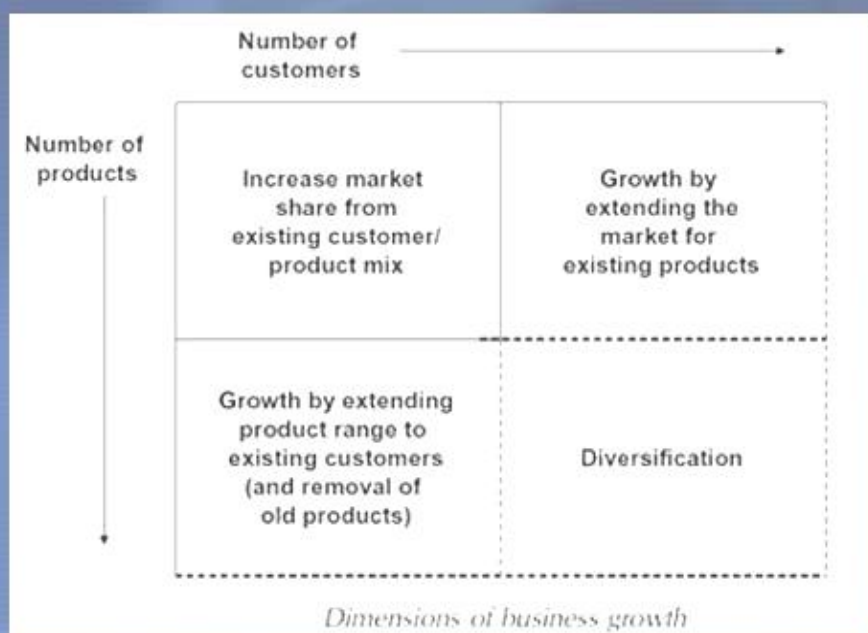
• فاز چهارم: تدوین نسخه چهارم راهبردها

- انجام نوآوری و جستجو یا طراحی زمینه های جدید برای انجام کسب و کار
- ایجاد پویایی در نوع و ترکیب محصولات سازمان برای حفظ برتری و انجام رقابت

مدل Gluck برای طراحی راهبردهای سازمان



استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی



استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی



• ابعاد اصلی برای توسعه کسب و کار:

- تعداد محصولات
- تعداد مشتریان

• متداول‌ترین استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمان:

- افزایش تنوع محصولات عرضه شده به اجزاء یا کل بازار مصرف
- افزایش حجم عرضه محصولات به اجزاء یا کل بازار مصرف
- افزایش محدوده جغرافیایی عرضه محصولات به اجزاء بازار
- عرضه محصولات به اجزاء بیشتر و متنوع تر بازار
- ایجاد تنوع در کانال های برقراری ارتباط با مشتریان
- کانال های عرضه محصولات، دریافت سفارش و نیاز، دریافت نظرات و ...

استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی

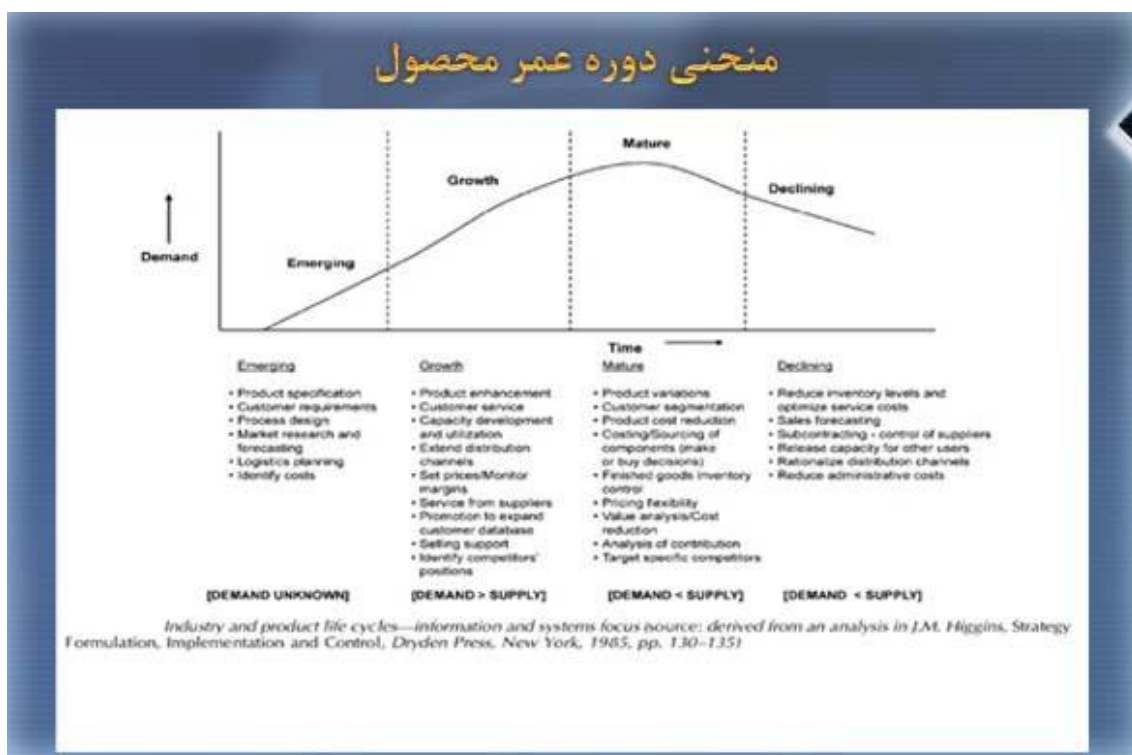


- استراتژی Diversification در توسعه کسب و کار:
 - عبارتست از توسعه توأم محدوده مشتریان (جغرافیایی، اجزاء تحت پوشش بازار) و حجم و تنوع محصولات
 - در اغلب موارد به کارگیری استراتژی مذکور موفق نبوده است.
 - دیدگاه های نسبتاً موفق در اعمال استراتژی مذکور:
 - ایجاد و ارتقاء نام های تجاری (Brand) جدید
 - ایجاد محصولات جدید و خاص برای تحت پوشش قرار دادن بخش های خاصی از بازار مصرف (تأثیرپذیری بیشتر از مزایای IS/IT)

استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



- فشارهای محیطی:
 - عبارتست از شرایط و وضعیتی در اجزاء محیط که سازمان (یا سیستم) باید در برابر آنها از خود عکس العمل نشان دهد.
 - هر سازمان باید توان و قدرت کافی را برای عکس العمل در برابر فشارهای مختلف محیطی که از ناحیه اجزاء مختلف اعمال می گردد، داشته باشد.



استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی




- نکته: متفاوت بودن فشارهای محیطی برای سازمان‌های مختلف
- فشارهای محیطی در سازمان دارای محصول در دوره نوپایی
 - مثال: سازمان با محصولات ژنتیکی، محصولات نانو فناوری و ...
- فشارهای محیطی در سازمان های دارای محصول در دوره رشد
 - مثال: سازمان های ارائه دهنده خدمات مالی و اعتباری و ...
- فشارهای محیطی در سازمان های دارای محصول در دوره بلوغ
 - مثال: کارخانجات تولید خودرو، لوازم خانگی و ...
- فشارهای محیطی در سازمان های دارای محصول در دوره افول
 - مثال: صنایع کشاورزی، صنایع استخراج سنگ معدن و ...



استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی



• اصلی ترین عوامل و اجزاء محیطی ایجاد فشار بر سازمان ها:

- مشتریان (Customers)
- تأمین کنندگان (Suppliers)
- رقبای تجاری (Competitors)

• محصولات رقیب:

- مشتمل بر کالا و خدماتی است که می تواند جایگزین محصولات فعلی سازمان شود.
- معمولاً این نوع محصولات از طریق نوآوری و ابتکار به دست می آیند.

• سازمان های رقیب:

- مشتمل بر سازمان هایی است که جدیداً وارد عرصه تولید محصول در زمینه کاری سازمان موردنظر شده اند.
- معمولاً با موانع کاری کمتری برخورد داشته و توجه دیگر فعالان کمتر به آنها معطوف می شود.

استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی



• نکته: شناسایی تهدیدهای بالقوه سازمان به کمک عوامل فشار

- یکی از بهترین راه ها برای شناسایی تهدیدهای سازمان، تحلیل عوامل ایجاد فشار بر سازمان است.



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



• نکته: تفاوت وضعیت عوامل محیطی مختلف در طول زمان

- در هر مقطع زمانی، برخی از عوامل محیطی به عنوان تهدید و برخی به عنوان فرصت شناخته می شوند.
- وضعیت بحران: قرار گرفتن تمامی عوامل محیطی در وضعیت تهدید فعال یا غیرفعال



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



• نمونه هایی از سناریوهای متداول ایجاد فشار توسط عوامل محیطی:

- رقبا

- ایجاد جنگ قیمت برای از میدان به در نمودن حریفان
- راهبرد مقابله: انجام تبلیغات حجیم و متنوع + تأکید بر عرضه محصولات جدید

- تأمین کنندگان یا مشتریان عمده

- کاهش دادن سودآوری سازمان از طریق اعمال شرایط و نرخ های جدید
- راهبرد مقابله: بالا بردن هزینه های تغییر شرایط کاری + افزایش طول مدت دوره همکاری مشترک

استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



• فاکتورهای اصلی در تعیین شدت تأثیر عوامل فشار بر سازمان

– برای سازمان های جدیدالورود

- میزان نیاز به سرمایه، مهارت های خاص و قدرت نوآوری، کانال های ارتباطی در دسترس، میزان صرفه اقتصادی و صرفه جویی در هزینه ها، تعداد سازمان های مشابه، شدت رقابت بین سازمانی، میزان تنوع عنوان های تجاری، میزان وفاداری به عنوان های تجاری، میزان دسترسی به مواد اولیه و منابع حیاتی و ...



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



– برای کالا یا خدمات جایگزین

- میزان آگاهی مشتری از نیازهای خود، متوسط میزان رضایت مندی از محصولات موجود، میزان توان مشتری در مقایسه بین محصولات، میزان ارزش پول نزد مشتری، میزان وفاداری مشتری به محصولات موجود، میزان قدرت تشخیص تفاوت بین محصولات

– برای سازمان های رقیب

- سرعت پایین رشد بازار مصرف محصول، تعداد کم رقبای سازمانی دارای ابعاد مشابه در کسب و کار، هزینه های ثابت بالا، هزینه کم خروج از رقابت با دیگران، میزان اضافه ظرفیت، بزرگی واحدهای اضافه نمودن ظرفیت، میزان محصولات غیر مشابه یا تنوع در محصولات

استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



– برای مشتریان

- خرید مقدار یا ارزش زیاد محصولات توسط تعداد محدود مشتریان، هزینه پایین تغییر تأمین کننده برای مشتریان، میزان حساسیت نسبت به قیمت، تعداد گزینه های زیاد برای خرید محصول، عنوان های کم در رونق تجاری، تمایز کم محصولات مشابه، هزینه های پایین پس دادن محصول برای مشتری

– برای تأمین کنندگان

- وجود تأمین کنندگان کم در زمینه نوع مشخصی از نیازها، هزینه های زیاد تغییر از سایر تأمین کننده های رقیب که برای مشتریان خرد کار می کنند، عدم وجود یا امکان جایگزین نمودن تأمین کننده با سایر تأمین کنندگان، ارزش بالای اقلام در حال تهیه از تأمین کننده، توانمندی تأمین کنندگان در یکپارچه شدن با مشتری یا جدا شدن از او و ...

شروط اصلی موفقیت سازمان



- شروط اصلی موفقیت کسب و کار سازمان در بلندمدت (راهبردهای اصلی رقابت سازمان):

- عرضه محصولات با قیمت پایین تر از سایر رقبا
- ایجاد و القاء تمایز بین محصولات سازمان و محصولات عرضه شده توسط سایر رقبا



- راهبردهای دستیابی به قیمت کمتر برای محصولات:
- افزایش حجم و تعداد تولید و سهم در بازار مصرف
- به کارگیری خطوط قابل انعطاف برای تولید و توزیع محصول



استراتژی‌های توسعه کسب و کار سازمانی

- تحلیل راهبردهای کاهش قیمت محصولات:
 - رابطه اساسی محاسبه قیمت تمام شده محصول
 - هزینه های تولید محصول = هزینه های ثابت + هزینه های متغیر
 - تعریف هزینه های ثابت:
 - هزینه هایی که در طول زمان به واحد تولیدی یا سازمانی تحمیل شده و به تعداد تولید آن بستگی ندارد.
 - مثال: هزینه مدیریت، پرسنل اداری، دفتر کاری و ...
 - تعریف هزینه های متغیر:
 - هزینه هایی که مقدار آنها وابسته به تعداد و حجم تولید محصول می باشد.
 - مثال: هزینه مواد اولیه، هزینه نیروی کار، هزینه استهلاک تجهیزات و ...



مثال

- راهبرد شرکت مرسدس بنز
 - نام محصول: اتومبیل لیموزین
 - نام طیف مشتریان: تجار و بازرگانان متمول
 - راهبرد رقابت با سایرین:
 - راهبرد تمایز:
 - ایجاد کیفیت و قابلیت اطمینان بسیار بالا، هزینه تعمیر و نگهداری نسبتاً کم، امکان بازگرداندن اتومبیل پس از یک دوره استفاده و دریافت اتومبیل جدیدتر
 - راهبرد قیمت:
 - قیمت محصول به نسبت سایر اتومبیل ها، زیاد خواهد بود.

استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



نتیجه راهبرد:

- شاخص مورد استناد: درصد به کارگیری در ناوگان تاکسی رانی اروپا
- نتیجه حاصل: افزایش درصد به کارگیری در ناوگان تاکسی رانی اروپا
- ورود مرسدس بنز به بازار خودروهای ارزان تر



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



• الزامات اعمال راهبردهای رقابت در سازمان ها

– الزامات اعمال راهبردهای مدیریت قیمت:

• مهارت ها و منابع مورد نیاز

- سرمایه گذاری پایدار و دسترسی پایدار به سرمایه
- در اختیار داشتن مهارت های مهندسی فرایندها
- وجود مهارت مدیریت سخت گیرانه نیروی کار

• الزامات سازمانی

- کنترل سخت گیرانه هزینه ها و ایجاد گزارشات دوره ای و مستمر کنترلی
- ایجاد و به کارگیری نظام سازمانی و مسئولیت های ساخت یافته
- انگیزش مبتنی بر اهداف کمی دقیق



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



- الزامات اعمال راهبردهای رقابت در سازمان ها (ادامه)
- الزامات اعمال راهبردهای ایجاد تمایز (Differentiation).
- مهارت ها و منابع مورد نیاز
 - توانمندی و قدرت در بازاریابی، استعداد و قدرت در نوآوری
 - مهارت های مهندسی و توسعه محصول
 - قابلیت و قدرت بالا در انجام تحقیقات پایه
 - داشتن شهرت و اعتبار کافی در رهبری و مدیریت کیفیت و فناوری
 - وجود همکاری قوی از سوی کانال های توزیع محصول



استراتژی های توسعه کسب و کار سازمانی



- الزامات سازمانی
 - قدرت هماهنگی قوی در فعالیت های تحقیق و توسعه، توسعه محصول و بازاریابی
 - به کار گیری معیارها و انگیزه های فردی به جای استفاده از معیارهای کمی
 - ملایمت برای جذب نیروی کار ماهر و خلاق
 - توسعه روابط سازمانی مبتنی بر اطمینان و اعتماد



نکات و موضوعات متفرقه در مورد طراحی و تدوین راهبردهای سازمانی



- تفاوت بین استراتژی سازمانی و استراتژی کسب و کار سازمانی
 - استراتژی سازمانی:
- عمدتاً معطوف به رویکردهای تغییر و تحولات سازمانی برای ایجاد حداکثر تعادل و برتری نسبت به محیط
- استراتژی کسب و کار سازمانی:
- معطوف به نوع، ترکیب و نحوه عرضه محصول یا محصولات سازمانی به محیط برای ایجاد حداکثر تأثیر یا برتری در آن می باشد.

محورهای اصلی در تعیین راهبردها



- راهبردهای بقاء
 - هدف کلان: باقی ماندن در محیط کسب و کار
- راهبردهای رقابت
 - هدف کلان: جلوتر بودن در محیط کسب و کار میان رقبا
- راهبردهای توسعه (ارتقاء)
 - هدف کلان: افزایش ابعاد مختلف کسب و کار

محورها و موضوعات اصلی در تعیین راهبردهای سازمان



- یادآوری:
 - قالب بیان راهبردهای سازمان
 - عمل یا فعل راهبرد
 - موضوع راهبرد
- موضوعات ممکن برای تعیین راهبردهای تغییر در سازمان
 - مأموریت
 - محصول
 - ساختار سازمانی
 - فعالیت های سازمان
 - جریان های سازمانی (به خصوص جریان های گردش کار)

موضوعات پیشنهادی برای پژوهش

- طراحی چارچوب ها و فرایندهای خاص برای برنامه ریزی راهبردی سازمان های مختلف





استراتژی‌های اصلی



- استراتژی‌های بزرگ
 - استراتژی ثبات
 - استراتژی کاهش
 - استراتژی توسعه
- استراتژی‌های سه‌گانه پرتز (استراتژی‌های عمومی)
 - استراتژی رهبری هزینه
 - استراتژی متمایز سازی
 - استراتژی تمرکز

استراتژی‌های اصلی



- استراتژی‌های چهارگانه شرکت‌های ژاپنی
 - ایجاد برتری در چند بعد
 - جستجوی مناطق بی‌دفاع
 - تغییر شرایط درگیری و نفوذ
 - رقابت از طریق همکاری

استراتژی‌های بزرگ (Grand Strategies)



• استراتژی ثبات (Stability Strategy)

– استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً شرکت یا وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نمی‌باشد. ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی‌دهد.

• استراتژی کاهش

– در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیت‌های موجود باشد، از این استراتژی استفاده می‌شود. انتخاب این استراتژی نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویت‌ها می‌توان تخصیص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل نمود.

استراتژی‌های بزرگ (Grand Strategies)



• استراتژی توسعه (Expansion Strategy)

– بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد.



استراتژی های سه گانه پورتر (عمومی)

• استراتژی رهبری هزینه (Cost Leadership)

— هدف از این استراتژی برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پورتر تولید در حجم زیاد و با قیمت کم که اصطلاحاً آنرا اقتصاد مقیاس (Economy of Scale) می نامند، می باشد.

— در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری کاهش می یابد.

عوامل مؤثر در استراتژی کمترین هزینه

- محصول غیر تجملاتی و ساده
- سادگی طراحی محصول
- کنترل مواد خام
- هزینه کم نیروی کار
- کمک های دولت
- مزیت محل جغرافیایی
- نوآوری در تولید
- اتوماسیون
- خرید دارایی های ارزان قیمت
- کاهش هزینه سربار
- صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه
- صرفه جویی ناشی از تولید در مقیاس

استراتژی‌های سه‌گانه پورتر (عمومی)



- استراتژی متمایز سازی (Differentiation)
- کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه، منحصر به فرد و دارای خصوصیات ویژه باشد.
- مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول، این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند.

عوامل مؤثر در استراتژی متمایز سازی



- کیفیت محصول
- قابلیت اعتماد محصول (Reliability)
- حفظ حق امتیاز (Patent Rights)
- نوآوری محصول
- خدمات جنبی
- خصوصیات ویژه محصول
- خدمات
- نام و علامت تجاری
- کانال‌های توزیع ویژه



استراتژی‌های سه‌گانه پورت‌تر (عمومی)



• استراتژی تمرکز (Focus)

- تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود کردن دامنه فعالیت
- با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبای به دست می‌آید.
- مقصود از متمرکز کردن و توجه بر محصولات و خدمات خاص، این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان تأمین شود.

عوامل مؤثر در استراتژی تمرکز



- تنوع بسیار کم در محصولات
- بازار محدود و معین
- حوزه جغرافیایی محدود فعالیت
- تحقیق و توسعه تمرکز یافته بر روی یک محصول

استراتژی های چهارگانه شرکت های ژاپنی



- ایجاد برتری در چند بعد
 - برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرایند تولید متمرکز و اعتبار و علامت تجاری خود را توانمند ساختن
- جستجوی مناطق بی دفاع
 - شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا رها شده است.
- تغییر شرایط درگیری و نفوذ
 - مانند استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانال های توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد.
- رقابت از طریق همکاری
 - برای مثال همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می گردد.

استراتژی های فرعی



- | | |
|------------------------|----------------------------|
| ■ استراتژی گسترش پیشرو | ■ استراتژی تعمیق بازار |
| ■ استراتژی گسترش پسرو | ■ استراتژی گسترش محصول |
| ■ استراتژی گسترش افقی | ■ استراتژی عقب گرد |
| ■ استراتژی تنوع | ■ استراتژی حذف محدود |
| ■ همکاری مشترک | ■ استراتژی حذف کامل |
| ■ استراتژی نوآوری | ■ استراتژی بازنگری |
| ■ استراتژی گسترش بازار | ■ استراتژی حفظ وضعیت موجود |



تعریف برنامه جامع سازمانی



- عبارتست از مجموعه اقدامات عملی جهت ایجاد تغییرات سازمانی، برای ایجاد وضعیت مطلوب پیش‌بینی شده در آینده
- نکته: ویژگی اقدامات سازمانی برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی
 - باید دارای خروجی مشخص و معین باشد.
 - باید دارای موضوعی معین و مشخص باشد.
 - باید در ارتباط و تعامل با دیگر اقدامات مشخص شود.

اجزاء برنامه جامع سازمانی



- طرح اقدامات
 - چه عمل و اقدامی؟ (طرح اقدامات)
- منابع
 - با صرف چه نوع و مقدار منابعی؟
 - انواع منابع: زمان، بودجه (نیروی انسانی، ابزار و تجهیزات، مواد و ملزومات)
- تقدم و تأخر انجام اقدامات
 - چه اقدامی قبل و چه اقدامی بعد انجام شود؟
 - زمان شروع و پایان اقدامات؟

اجزاء برنامه جامع سازمانی



• نتیجه یا خروجی

- هر اقدام دارای چه نتیجه و خروجی خواهد بود؟
- انواع خروجی و نتیجه اقدامات:
 - خدمات (Services)
 - کالا (Product)



اقدامات



- عبارتند از اعمالی که بر روی موضوعات مشخص و معین انجام شده که در بردارنده نتیجه تعریف شده و قابل اندازه گیری می باشد.

• قالب بیان اقدامات سازمانی:

- اقدام سازمانی = عمل اقدام + موضوع یا قلم قابل تحویل اقدام
- مثال: راه اندازی سیستم مدیریت منابع بنگاه
- مثال: احداث ساختمان کنترل مرکزی فرودگاه

اقدامات

- انواع اقدامات سازمانی از لحاظ شکل انجام:
 - اقدامات پروژه‌ای:
 - دارای نتایج منحصر به فرد (در اغلب وجوه)، فاقد دوره تکرار منظم و مستمر
 - اقدامات پروسه‌ای:
 - دارای نتایج مشابه (در اغلب ابعاد)، دارای دوره تکرار منظم و مستمر
- انواع اقدامات سازمانی از لحاظ موضوع و ماهیت:
 - اقدامات مأموریتی
 - اقدامات بهبود و توسعه
 - اقدامات حفظ و نگهداری



اقدامات

- نکته: لزوم مرتبط بودن اقدامات با راهبردهای تدوین شده
 - لزوم وجود ارتباط معنادار و منطقی بین اقدامات و راهبردها
 - امکان مؤلفه داشتن هر اقدام در راستای چند راهبرد
- مثال:
 - راهبرد: بازنگری و مهندسی مجدد فرآیندهای کاری سازمان
 - کلی و قابل تفسیر می‌باشد، که می‌توان اجرای آن را به صورت‌های مختلفی تفسیر نمود.
 - اقدام: مهندسی مجدد فرآیند انجام خدمات تعمیرات تأسیسات
 - کاملاً جزئی، با موضوع و نتیجه مشخص
 - اقدام: مهندسی مجدد فرآیند خرید مواد و ملزومات مصرفی

اقدامات

- نکته: سبد موضوعات در اقدامات سازمانی به عنوان نمود راهبرد
- سؤال: کدام بخش از فرآیندهای سازمان باید مهندسی مجدد شوند؟
- جواب: زیر مجموعه فرآیندهایی که بیشترین تأثیر را در راستای رسیدن به اهداف و وضعیت مطلوب دارند.
- زیر مجموعه فرآیندهای انتخاب برای بازمهندسی: نمودی از راهبرد سازمان

اقدامات

- نکته: ترکیبی بودن اقدامات در برنامه جامع سازمانی
- اقدامات در نظر گرفته شده در هر برنامه جامع سازمانی، می‌تواند ترکیبی از اقدامات پروژه‌ای و اقدامات پروسه‌ای باشد.
- اقدامات پروسه‌ای، در طول دوره تغییر سازمان از وضع موجود به وضع آینده، دارای نتیجه مشخص و مشابهی است که به‌طور مستمر و با دوره تکرار مشخصی حاصل می‌گردد.
- اقدامات پروژه‌ای، در طول دوره تغییر سازمان از وضع موجود به وضع آینده، دارای نتایج مختلف و متفاوتی است که به‌صورت موردی و بدون دوره تکرار مشخصی، حاصل می‌گردد.

اقدامات



• نکته: نمودی دیگر از تعیین راهبرد در سازمان

- امکان دسترسی به اهداف موردنظر سازمان، هم از طریق پروژه‌ها و هم از طریق پروژه‌ها
- راهبرد سازمان در رسیدن به وضع آینده در بسیاری از موارد می‌تواند مبتنی بر ترکیبی از انجام اقدامات پروژه‌ای و یا اقدامات پروژه‌ای باشد.
- استفاده از کدام نوع اقدام می‌تواند با سرعت و هزینه بهتری سازمان را در رسیدن به اهداف خود موفق سازد؟ (وابسته به شرایط محیطی)

اقدامات



• نکته: تأثیر اقدامات در راستای حرکت سازمان به سوی اهداف

- تفاوت میزان تأثیر و مقدار مؤلفه اقدامات سازمان بر اهداف برنامه‌ریزی
- **یادآوری:** اهداف، عبارتند از زیرمجموعه شاخص‌هایی که باید مقدار آنها تغییر نماید.
- تأثیر یا مؤلفه مثبت یا منفی هر اقدام بر مجموعه اهداف سازمان
- **نتیجه:** لزوم تعریف مجموعه اقدامات با برآیند مثبت بر اهداف
- مجموعه اقدامات پیش‌بینی شده در برنامه جامع سازمان، باید به گونه‌ای باشد که در مجموع، برآیند کلی آنها در جهت حرکت سازمان به سمت اهداف باشد.

تأثیر اقدامات در راستای اهداف سازمانی

هدف n				هدف ۳	هدف ۲	هدف ۱	اهداف اقدام
+				-	+	+	اقدام ۱
-				+	+	-	اقدام ۲
-				+	+	+	اقدام ۳
+				-	+	0	اقدام m
							تأثیر کلی

تقدم و تأخر اقدامات



- عبارتست از آن که:
 - کدام اقدام یا اقدامات را باید زودتر از بقیه انجام داد؟
 - کدام اقدام یا اقدامات را می توان پس از انجام یک یا چند اقدام شروع نمود؟

• مبنای تشخیص تقدم و تأخر اقدامات:

- تقدم و تأخر منطقی: مبتنی بر وابستگی اقدامات به نتایج یکدیگر
- محدودیت ها و الزامات: مبتنی بر شرایط و محدودیت های منابع
- ضرورت ها و تاکتیک های زمانی: مبتنی بر شرایط محیطی که نیاز به استفاده از یک تاکتیک را مشخص می کند.

تقدم و تأخر اقدامات



- نکته: تأثیر تقدم و تأخر اقدامات بر میزان تأثیر و مؤلفه آنها بر اهداف سازمان

- تعیین درست و دقیق موقعیت اجرای اقدامات می تواند بر میزان تأثیر آنها در راستای اهداف سازمان تأثیر گذار باشد.
- مثال: تغییر الگوی مصرف برق
 - فرهنگ سازی، همزمان با نصب کنتورهای هوشمند
 - فرهنگ سازی، قبل از نصب کنتورهای هوشمند

تقدم و تأخر اقدامات



- مثال: توسعه دولت الکترونیک
 - بستر سازی و ایجاد زیر ساخت IT، قبل از ایجاد و به کار گیری سیستم های اطلاعاتی
 - بستر سازی و ایجاد زیر ساخت IT، همزمان یا بعد از ایجاد و به کار گیری سیستم های اطلاعاتی





منابع

- عبارتست از آنچه که باید برای اجرای اقدامات، فراهم آورده و مصرف نمود.
- انواع منابع موردنیاز در برنامه‌های سازمانی
 - زمان
 - بودجه (در قالب موارد زیر مصرف می‌گردد):
 - نیروی انسانی
 - ابزار و تجهیزات
 - مواد و ملزومات





منابع

- نکته: میزان دسترسی به منابع در طول اجرای برنامه راهبردی
 - لزوم ارزیابی میزان دسترسی به منابع موردنیاز برای اجرای اقدامات در طول دوره زمانی معین شده
 - عدم امکان رسیدن به وضع مطلوب در پایان دوره برنامه‌ریزی در صورت عدم دسترسی و تأمین به موقع منابع موردنیاز
- نکته: ابعاد برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی منابع
 - در نظر گرفتن میزان دسترسی فعلی به منابع موردنیاز برنامه
 - تحلیل میزان دسترسی به منابع (حجم یا عنوان) در طول دوره اجرای برنامه

منابع



- ابعاد برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی منابع
 - تعیین ریسک‌ها و مخاطرات ممکن در دسترسی به منابع موردنیاز برنامه و نحوه عکس‌العمل به آنها
 - تعیین راهبردهای تأمین کمبود منابع در طول دوره اجرای برنامه
- نتیجه: چارچوب اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی تأمین منابع برای اجرای برنامه جامع سازمان
 - شناخت و بررسی وضعیت فعلی منابع و دسترسی به آنها
 - تعریف وضعیت مطلوب منابع و دسترسی به آنها
 - تعیین اهداف، راهبردها و اقدامات موردنیاز برای تأمین منابع موردنیاز برنامه

زمان انجام اقدامات



- عبارتست از زمان شروع یا پایان هر یک از اقدامات پیش‌بینی شده برای رسیدن به وضعیت آینده
- نکته: فاکتورهای اصلی در تعیین زمان انجام اقدامات
 - تقدم و تأخر انجام اقدامات، به‌خصوص وابستگی منطقی
 - میزان دسترسی به منابع موردنیاز به اقدامات مدنظر در هر مقطع زمانی
 - شرایط و وضعیت محیطی حاکم، به منظور بهره‌گیری حداکثر از فرصت‌ها یا دوری از تهدیدهای مؤثر بر اقدامات و اثربخشی آنها





مسئله راهبری سیستم تجارت الکترونیک

- وضعیت عناصر و اجزاء محیط سیستم تجارت الکترونیک سازمان، در طول یک دوره زمانی (و معمولاً به طور مستمر) تغییر می کند.
- در هر مقطع زمانی، سیستم تجارت الکترونیک باید با محیط خود در تعادل باشد، تا بتواند توجیهی برای ادامه به کارگیری داشته باشد.



مسئله راهبری سیستم تجارت الکترونیک

- **سؤالات اساسی:**
 - معماری هر سیستم تجارت الکترونیک، مشتمل بر چه اجزاء و مفاهیمی است؟
 - چه ابعادی از سیستم تجارت الکترونیک سازمان را باید جهت حفظ کارایی آن در مقابل محیط، تغییر داد؟
 - تغییرات در سیستم تجارت الکترونیک سازمان، باید چه اهدافی را دنبال نماید؟
 - برای توصیف وضعیت و عملکرد سیستم تجارت الکترونیک از چه شاخص هایی استفاده می شود؟
 - چه قواعد و جهت گیری هایی را باید در روند ایجاد تغییرات در سیستم تجارت الکترونیک سازمان رعایت نمود؟
 - چه اقدامات عملی، برای تغییر در سیستم تجارت الکترونیک سازمان بر اساس جهت گیری تعیین شده، باید انجام داد؟



عناصر اساسی در راهبری سیستم تجارت الکترونیک

- **پیکره‌بندی و معماری سیستم تجارت الکترونیک**
 - وضع موجود پیکره‌بندی و معماری سیستم تجارت الکترونیک
 - وضع آینده (چشم‌انداز) پیکره‌بندی و معماری سیستم تجارت الکترونیک
- **محیط سیستم تجارت الکترونیک**
 - وضع موجود محیط سیستم فناوری اطلاعات (اجزاء، پیکره‌بندی و ...)
 - وضع آینده محیط سیستم فناوری اطلاعات (اجزاء، پیکره‌بندی و ...)
- **مکانیزم و نحوه تعامل سیستم تجارت الکترونیک با محیط**
 - مکانیزم و نحوه تعامل در وضع موجود
 - مکانیزم و نحوه تعامل در وضع آینده



عناصر اساسی در راهبری سیستم تجارت الکترونیک



- تغییرات محیطی سیستم های تجارت الکترونیک
 - روند تغییرات در اجزاء محیط تجارت الکترونیک
 - سناریوهای تغییر در محیط تجارت الکترونیک
- دوره (افق زمانی) برنامه ریزی راهبردی سیستم تجارت الکترونیک
- تغییرات سیستم تجارت الکترونیک
 - اهداف تغییر راهبردی سیستم تجارت الکترونیک
 - اهداف عملکردی یا وضعیتی
 - اهداف کمی یا کیفی
 - اهداف کلی یا جزئی



عناصر اساسی در راهبری سیستم تجارت الکترونیک



- تغییرات سیستم تجارت الکترونیک (ادامه)
 - راهبردهای (استراتژی های) تغییر در سیستم تجارت الکترونیک
 - طرح و برنامه جامع تغییرات در سیستم تجارت الکترونیک



تجزیه و تحلیل



- شناخت ساختار درونی و معماری وضعیت موجود سیستم تجارت الکترونیک
- شناخت و تحلیل اجزاء، ساختار و وضعیت موجود محیط سیستم تجارت الکترونیک
- شناخت و تحلیل نحوه تعامل فعلی سیستم تجارت الکترونیک با محیط
- تحلیل روند تغییرات محیط سیستم تجارت الکترونیک و افق برنامه‌ریزی
- پیش‌بینی وضعیت آینده محیط سیستم تجارت الکترونیک
- تحلیل نحوه تعامل آینده سیستم تجارت الکترونیک با محیط
- تعیین اهداف تغییر در سیستم تجارت الکترونیک
- طراحی و تدوین راهبردهای تغییرات در سیستم تجارت الکترونیک
- تعیین معماری و ساختار آینده سیستم تجارت الکترونیک
- طراحی و تدوین برنامه جامع اقدامات برای تغییر سیستم تجارت الکترونیک

