



موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

مدیریت استراتژیک برای رهبران

(رهنمودهایی برای پیاده‌سازی استراتژی)

تألیف و ترجمه:

دکتر علی مبینی دهکردی

نرجس سرعتی آشتیانی

سرشناسنامه	مبینی دهکردی، علی، ۱۳۳۴ - گردآورنده، مترجم
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استراتژیک برای رهبران (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی استراتژی) / تألیف و ترجمه علی مبینی دهکردی، نرجس سرعتی آشتیانی
مشخصات نام	تهران: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، ۱۳۸۹
مشخصات ظاهری	۱۴۳ ص: جدول
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۱۱۰۰-۸-۷
وضعیت فهرست نویسی: فیا	
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۴۱-۱۴۳
موضوع	برنامه ریزی استراتژیک
موضوع	برنامه ریزی سازمانی
موضوع	مدیریت
شناسه افزوده	سرعتی آشتیانی، نرجس، ۱۳۵۳ - گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
رده‌بندی کنگره	۱۳۸۹ HD ۲۰/۲۸/م۲۳
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۱۹۰۱۷۵۰



موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

تهران: خیابان ولیعصر - روبروی پارک ملت - خیابان سایه - پلاک ۶۵

معاونت امور بین‌الملل - واحد انتشارات

تلفن: ۶۰-۲۲۰۲۹۳۵۱ فاکس: ۲۲۰۲۹۳۸۶

• مدیریت استراتژیک برای رهبران (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی استراتژی)

• تألیف و ترجمه: دکتر علی مبینی دهکردی - نرجس سرعتی آشتیانی • ویراستار: شیوا دخت شیوایی

• صفحه‌آرا: آرش سپاس مقدم - محمود علی حسینی • طراح جلد: سحر شریف دشتی

• سال انتشار: ۱۳۸۸ - تهران • شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

• قیمت: ۲۰۰۰۰ ریال • نویت چاپ: نویت

• پایگاه اینترنتی: www.iies.org

• شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۱۰۰-۸-۷

• همه حقوق و امتیاز این اثر برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۳

فصل اول: مروری بر مفاهیم استراتژی و مدیریت استراتژیک..... ۱۵

مقدمه:..... ۱۶

استراتژی چیست؟..... ۱۶

مدیریت استراتژیک چگونه شکل گرفته است؟..... ۱۹

مدیریت استراتژیک چیست؟..... ۲۲

فرایند مدیریت استراتژیک چیست؟..... ۲۳

نقش تیم رهبری ارشد در مدیریت استراتژیک چیست؟..... ۲۵

مدیریت استراتژیک چه مزایایی دارد؟..... ۲۵

سخن پایانی..... ۲۷

فصل دوم: مرحله پیش برنامه‌ریزی..... ۲۹

مقدمه:..... ۳۰

فعالیت‌های پیش برنامه‌ریزی چه هستند؟..... ۳۰

➤ ارزیابی نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۳۱

➤ زمانبندی برای برنامه..... ۳۲

➤ ایجاد تعهدی واقعی..... ۳۳

➤ تضمین اینکه افراد مناسبی در راس و تیم رهبری ارشد قرار گرفته‌اند..... ۳۴

➤ تشریح دقیق فرایند و اطلاع رسانی ۳۶

سخن آخر ۳۷

فصل سوم: مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک ۳۹

مقدمه ۴۰

مرحله اول: محیط شناسی استراتژیک ۴۵

➤ درک ساختار محیط ۴۵

➤ تعیین ماهیت رابطه سازمان و محیط ۴۷

➤ شناسایی مهمترین مؤلفه‌های محیطی ۵۰

مرحله دوم: تعیین جهت‌گیریهای اساسی سازمان ۵۱

➤ درک و شناسایی ارزش‌های بنیادین سازمان ۵۱

➤ تعیین مأموریت سازمان و تدوین بیانیه مأموریت ۵۳

بیانیه مأموریت موثر چه ویژگی‌هایی دارد؟ ۵۴

➤ طراحی چشم‌انداز سازمان با توجه به آینده‌نگری ۵۵

مرحله سوم: تصمیم‌گیری استراتژیک (تعیین اهداف و استراتژی‌ها) ۶۰

سخن پایانی ۶۵

فصل چهارم: بسترسازی و آمادگی ۶۷

مقدمه ۶۸

مرحله اول: تکمیل برنامه استراتژیک ۶۹

➤ واگذاری نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی ۷۰

➤ ایجاد اولویت‌ها ۷۷

۷۸.....	➤ درگیر کردن مدیران میانی به عنوان مشارکت کنندگان فعال
۸۲.....	➤ در این مورد فکر کنید «چگونه پیاده سازی را مدیریت نمایید»
۸۳.....	➤ با ایجاد برنامه های سطح پایین تر به مدیریت سطح میانی مسئولیت دهید
۸۴.....	➤ در انتخاب محتوای برنامه و شکل آن دقت کنید
۸۶.....	مرحله دوم: ارتباط برقرار کردن با برنامه استراتژیک
۸۶.....	➤ واگذار کردن نقش ها و مسئولیت ها
۸۸.....	➤ ارتباط با برنامه به طور پیوسته و منظم
۸۹.....	ابزارهای ارتباطات درون سازمانی
۹۳.....	➤ شناسایی فرایند تغییر
۹۴.....	➤ کمک به افراد در حین فرایند تغییر
۹۷.....	سخن آخر

فصل پنجم: مرحله اجرای برنامه استراتژیک..... ۹۹

۱۰۰.....	مقدمه
۱۰۲.....	واگذاری نقش ها و مسئولیت ها
۱۰۲.....	رهبر ارشد
۱۰۲.....	اعضای تیم رهبری ارشد
۱۰۳.....	متصدی بودجه
۱۰۳.....	هماهنگ کننده رهبری کیفیت جامع (TQL)
۱۰۴.....	اعضای تیم پیاده سازی و اجرا
۱۰۷.....	➤ درگیر کردن مدیران ارشد
۱۰۸.....	➤ تعیین زیر ساخت ها

- برقراری ارتباط میان گروه‌های هدف‌گذاری کلان..... ۱۱۱
- هماهنگ کردن اقدامات پیاده‌سازی حجم کار..... ۱۱۱
- درگیر شدن همه افراد سازمان در سازماندهی..... ۱۱۴
- تخصیص منابع در فرآیند پیاده‌سازی و اجرا..... ۱۱۶
- مدیریت فرایند تغییر..... ۱۱۷
- ارزیابی نتایج..... ۱۱۹
- آنچه آموخته‌اید را به اشتراک بگذارید..... ۱۲۰
- سخن پایانی:..... ۱۲۲

- فصل ششم: مرحله اندازه‌گیری استراتژیک..... ۱۲۳**
- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها..... ۱۲۵
- به کار بردن اندازه‌گیری برای درک سازمان..... ۱۲۸
- استفاده از اندازه‌گیری برای ارایه دیدگاهی ثابت از آنچه که عملکرد را اندازه می‌گیرد..... ۱۳۱
- ۱. مفید و مرتبط بودن مقیاس‌ها..... ۱۳۱
- ۲. تجربی بودن مقیاس‌ها..... ۱۳۲
- ۳. کامل نبودن برخی مقیاس‌ها..... ۱۳۲
- ۴. مشارکت افرادی از سطوح متناسب در توسعه اندازه‌گیری..... ۱۳۳
- ۵. نیاز به برخی از مقیاس‌ها برای توصیف کامل سازمان، فرآیند، و یا سیستم..... ۱۳۳
- ۶. نمایش روندها از طریق مقیاس‌ها در دوره زمانی بسیار طولانی؛ برای تعیین دلایل موفقیت یا شکست، اطلاعات اضافی مورد نیاز است..... ۱۳۳
- ۷. اندازه‌گیری عوامل مهم..... ۱۳۳
- ۸. مقیاس‌های انتخاب شده باید تصمیم‌گیری را حمایت کنند..... ۱۳۴

- جهت ارایه دیدگاهی متمرکز و یکپارچه از آینده از اندازه‌گیری استفاده کنید..... ۱۳۷
- استفاده از اندازه‌گیری استراتژیک به عنوان سیاست ارتباطی..... ۱۳۸
- به‌روز کردن سیستم اندازه‌گیری ۱۳۹
- استفاده از اندازه‌گیری جهت ارایه بازخورد کیفی به فرآیند مدیریت استراتژیک..... ۱۴۰
- سخن پایانی..... ۱۴۲

فصل هفتم: بازنگری برنامه استراتژیک..... ۱۴۳

- مقدمه ۱۴۴
- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها..... ۱۴۴
- تشخیص زمان به روز کردن برنامه‌ها..... ۱۴۶
- تعدیل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای تطبیق با سازمان کاملاً بالغ..... ۱۴۷
- متحد کردن رهبر جدید با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۱۵۰
- ادغام اندازه‌گیری با برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۱۵۱
- استفاده از تسهیل‌گران دارای تجربه در برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۱۵۲
- سخن پایانی فصل..... ۱۵۳

واژه نامه کلمات..... ۱۵۵

منابع:..... ۱۶۱

فهرست جداول

جدول ۱-۱ سیر تحول استراتژی در سازمان و مدیریت	۲۲
شکل ۱-۱ مدل مدیریت استراتژیک	۲۴
جدول ۱-۲- کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله پیش برنامه‌ریزی	۳۱
جدول ۱-۳- کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله محیط‌شناسی استراتژیک	۴۵
شکل ۱-۳- ساختار محیط	۴۵
شکل ۲-۳- عناصر چهارگانه تغییر	۴۸
جدول ۱-۳- ارزش‌های سازمانی	۵۲
جدول ۲-۳- تعیین خواسته‌ها و آرزوها	۵۹
جدول ۱-۴- کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله تکمیل برنامه	۶۹
شکل ۱-۴- پیوند بین شبکه اهداف و استراتژی‌ها	۷۳
جدول ۲-۴- کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله ارتباط با برنامه	۸۶
جدول ۳-۴- ابزارهای چابی ارتباطات درون سازمانی	۸۹
جدول ۴-۴- ابزارهای شفاهی ارتباطات درون سازمانی	۹۰
جدول ۵-۴- ابزارهای تکنولوژیک ارتباطات درون سازمانی	۹۱
جدول ۶-۴- ابزارهای ارتباطات برون سازمانی	۹۲
جدول ۷-۴- مراحل واکنش‌های افراد به تغییر	۹۳
جدول ۱-۵- کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله اجرای استراتژیک	۱۰۱
شکل ۱-۵- اولویت تیم‌ها	۱۰۵
جدول ۲-۵- نمونه‌ای از برنامه عملیاتی	۱۱۲

- جدول ۶-۱ کلیدهای موفقیت و عوامل شکست مرحله اندازه گیری استراتژیک..... ۱۲۵
- شکل ۶-۱ اندازه گیری استراتژیک در سیستم توسعه یافته سازمان..... ۱۲۸
- شکل ۶-۲ سلسله مراتب برنامه ریزی، اجرا، و اندازه گیری..... ۱۴۲
- جدول ۷-۱ کلیدهای موفقیت و واقعیت های شکست مرحله بازنگری..... ۱۴۴