

به نام خدا

مدیریت استراتژیک
(رشد و بقاء در محیط های پیچیده)

مولفان : دکتر داود آقامحمدی

دکتر علی طاهری

بهار ۹۹



سرسناسه	:	آقامحمدی، داود، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت استراتژیک (رشد و بقا در محیط‌های پیچیده) / مولفان داود آقامحمدی، علی طاهری.
مشخصات نشر	:	تهران: ژرف اندیشان خلاق، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۳۶۰ ص.
شابک	:	978-622-9606-94-0
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
موضوع	:	برنامهریزی راهبردی
موضوع	:	Strategic planning
شناسه افزوده	:	طاهری هشی، علی، ۱۳۵۹ -
رده بندی کنگره	:	HD۳۰/۲۸
رده بندی دی	:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره ثبت ملی	:	۶۰۷۱۰۹۶



عنوان کتاب: مدیریت استراتژیک رشد و بقا در محیط‌های پیچیده
نویسندگان: دکتر داود آقامحمدی دکتر علی طاهری
نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۰۶۹-۴-۰
قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان
امور فنی: ژرف اندیشان خلاق (حامد عباسی) ۶۶۵۶۷۴۷۶

فهرست عناوین

س	مقدمه : -----
۳	فصل اول : کلیات مدیریت استراتژیک -----
۵	۱-۱- استراتژی چیست ؟ -----
۹	۲-۱- نگرش استراتژیک -----
۱۰	۳-۱- سطوح استراتژیک و عملیاتی (ذهنی و عینی) در مدیریت -----
۱۰	۴-۱- تعریف مدیریت استراتژیک -----
۱۰	۵-۱- مراحل مدیریت استراتژیک -----
۱۱	۶-۱- سطوح مدیریت استراتژیک -----
۱۳	۱-۶-۱- استراتژی سطح کل سازمان -----
۱۴	۲-۶-۱- استراتژی واحد کسب و کار (رشته کاری) -----
۱۴	۳-۶-۱- استراتژی وظایفهای (بیزه کاری، تخصصی) -----
۱۵	۷-۱- مدل های مدیریت استراتژیک -----
۱۵	۱-۷-۱- مدل دیوید -----
۱۷	۲-۷-۱- مدل تیلور -----
۱۸	۳-۷-۱- مدل وایتمن -----
۱۹	۴-۷-۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سمن -----
۲۱	۵-۷-۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن -----
۲۲	۶-۷-۱- مدل الماس -----
۲۴	۷-۷-۱- مدل مگا ۱۲ -----
۲۷	فصل دوم: تدوین استراتژی -----
۳۰	۱-۲- تشریح مدل مگا ۱۲ -----
۳۳	۲-۲- ابزارهای مدیریت استراتژیک و کاربرد آنها در مراحل و گام ها -----
۳۴	۳-۲- مراحل و گام های مدیریت استراتژیک -----
۳۴	۱-۳-۲- مرحله پیش تدوین برنامه استراتژیک -----
۳۴	۱-۳-۲-۱- بیانیه عزم همگانی مدیریت استراتژیک -----
۳۷	۲-۳-۲- رویکردهای مدیریت استراتژیک -----
۳۸	۱-۲-۳-۲- رویکرد مبتنی بر منابع یا زنجیره ارزش قابلیت محوری سازمان -----
۴۴	۲-۲-۳-۲- رویکرد مبتنی بر بازار -----
۴۶	۳-۲-۳-۲- رویکرد تجویزی -----

۴۷	۲-۳-۴- رویکرد توصیفی
۴۸	۲-۳-۵- رویکرد تلفیقی
۴۸	۲-۳-۶- رویکرد ۵p مینتربرگ به استراتژی
۴۹	۲-۳-۷- سایر رویکردها
۴۹	۲-۳-۳- تعیین رویکرد/سبک مدیریت استراتژیک
۵۰	۲-۴- تشریح کامل مراحل، گام ها و ابزارهای تدوین برنامه استراتژیک:
۵۰	۲-۴-۱- گام اول: تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی
۵۰	۲-۴-۱-۱- تحلیل عوامل محیط خارجی
۵۸	۲-۴-۱-۲- تحلیل روند عوامل محیط داخلی
۶۷	۲-۴-۲- گام دوم: ارکان جهت ساز (چشم انداز، مأموریت، ارزش های محوری)
۶۸	۲-۴-۱-۲- مأموریت سازمان
۷۱	۲-۴-۲-۲- چشم انداز سازمان
۷۲	۲-۴-۳- ارزش های محوری سازمان
۷۲	۲-۴-۳- گام سوم: اهداف استراتژیک سازمان
۷۳	۲-۴-۱-۳- کار برگ- تعیین اهداف کلان
۷۵	۲-۴-۴- گام چهارم: تعیین اهداف استراتژیک
۷۹	۲-۴-۵- گام پنجم: تعیین استراتژی ها، تاکتیک ها و اولویت دار
۸۹	۲-۵-۱- استراتژی سطح کل سازمان
۸۹	۲-۵-۱-۱- استراتژی های هدایتی
۹۳	۲-۵-۱-۲- استراتژی های پرتفولیو
۹۳	۲-۵-۱-۳- استراتژی های سرپرستی
۹۴	۲-۵-۲- استراتژی سطح کسب و کار
۹۴	۲-۵-۱-۲- استراتژی رقابتی
۹۹	۲-۵-۲-۲- استراتژی همکاری یا ائتلاف استراتژیک
۱۰۲	۶-۲-۳- استراتژی وظیفه ای:
۱۱۳	فصل سوم: اجرای استراتژی
۱۱۶	۳-۱- ماهیت اجرای استراتژی
۱۱۸	۳-۲- بستر سازی اجرای استراتژی
۱۱۹	۳-۲-۱- تبدیل اهداف بلند مدت به کوتاه مدت
۱۲۶	۳-۲-۲- تعیین سیاست ها

- ۳-۲-۳- فرهنگ سازمانی-----۱۳۰
- ۴-۲-۳- تبدیل استراتژی سازمان به استراتژی‌های وظیفه‌ای-----۱۴۰
- ۱-۴-۲-۳- استراتژی ساختار سازمانی:-----۱۴۲
- ۲-۴-۲-۳- استراتژی‌های وظیفه‌ای در حوزه نیروی انسانی-----۱۵۰
- ۳-۴-۲-۳- استراتژی وظیفه‌ای در حوزه بازاریابی-----۱۶۶
- ۴-۴-۲-۳- استراتژی‌های وظیفه‌ای در حوزه مالی/حسابداری-----۱۶۷
- ۵-۴-۲-۳- استراتژی‌های وظیفه‌ای در حوزه تحقیق و توسعه-----۱۶۸
- ۶-۴-۲-۳- استراتژی‌های وظیفه‌ای در حوزه تولید/عملیات-----۱۶۹
- ۳-۳- سایر عوامل مؤثر در اجرای استراتژی از نگاه صاحب‌نظران-----۱۷۰
- ۴-۳- طبقه‌بندی کلی عوامل مؤثر در اجرای استراتژی-----۱۷۴
- ۵-۳- چهار چهار بنیادین اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان-----۱۷۶
- ۶-۳- چهار مشکل مورد بررسی در مرحله اجرای استراتژی-----۱۷۶
- ۷-۳- تحلیلی از عوامل اصلی در شکست استراتژی-----۱۷۷
- ۸-۳- تبدیل استراتژی به برنامه عملیاتی-----۱۸۰
- ۱-۸-۳- شکاف بین استراتژی و عملیات-----۱۸۱
- ۲-۸-۳- گام‌های اجرایی کردن استراتژی-----۱۸۱
- ۱-۲-۸-۳- گام یک: ترسیم نقشه استراتژی (شناختن روابط علت و معلول بین متغیرها)-----۱۸۲
- ۲-۲-۸-۳- گام دوم: تعیین اهداف استراتژیک بر اساس نقشه استراتژی در چهار منظر-----۱۸۴
- ۳-۲-۸-۳- گام سوم: تعیین معیارهای اندازه‌گیری دست‌یابی به اهداف استراتژیک-----۱۸۴
- ۴-۲-۸-۳- گام چهارم: تعیین مقادیر مطلوب برای معیارها در چهار منظر-----۱۸۴
- ۵-۲-۸-۳- گام پنجم: تعریف اقدامات کلیدی برای دست‌یابی به مقادیر مطلوب مشخص شده-----۱۸۵
- ۶-۲-۸-۳- گام ششم: تکمیل و نهایی سازی کارت امتیاز متوازن (کاب) سازمان-----۱۸۵
- ۷-۲-۸-۳- گام هفتم تا دهم: تبدیل اقدامات کلیدی به برنامه‌های اجرایی-----۱۸۶
- ۸-۲-۸-۳- گام دهم: شفاف سازی نقشه استراتژی و کام برای واحدها و همسوسازی آنها-----۱۸۶
- ۹-۲-۸-۳- گام یازدهم: تنظیم کارت امتیازی متوازن واحدهای مختلف سازمان-----۱۸۷
- ۱۰-۲-۸-۳- گام آخر: تنظیم کارت امتیازی متوازن افراد-----۱۸۷
- ۳-۸-۳- ابزارهای تبدیل استراتژی به اقدامات عملی-----۱۸۸
- ۴-۸-۳- کارت امتیازی متوازن چیست؟-----۱۹۱
- ۱-۴-۸-۳- پیام اصلی کارت امتیازی متوازن در طول دو دهه همواره ثابت باقی مانده است:-----۱۹۱
- ۲-۴-۸-۳- چهار منظر کارت امتیازی متوازن-----۱۹۵

۱۹۷	۳-۸-۴-فرآیندهای داخلی به چهار دسته تقسیم می‌شوند
۲۰۰	۳-۸-۴-چرا به کام متوازن می‌گویند؟
۲۰۱	۳-۸-۴-عناصر تشکیل دهنده کام
۲۰۲	۳-۸-۴-۷-مراحل پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن
۲۰۶	۳-۸-۴-۸-فوائد استفاده از کام
۲۰۷	۳-۸-۴-۹-نمونه‌های اجرای استراتژی
۲۱۱	۳-۸-۴-۱۰-چالش‌های موجود در اجرای استراتژی
۲۱۳	۳-۸-۴-۱۱-چالش‌ها و موانع اجرای مؤثر استراتژی‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران
۲۲۰	فصل چهارم: ارزیابی و کنترل استراتژی
۲۲۳	۴-۱-شناخت کنترل استراتژی، ضرورت و اهمیت آن
۲۲۴	۴-۲-شناخت و ماهیت ارزیابی استراتژی
۲۲۶	۴-۳-معیار، رای ارزیابی استراتژی‌ها
۲۲۸	۴-۴-شاخص‌های ارزیابی استراتژی
۲۳۲	۴-۵-فرایند کنترل استراتژی
۲۳۳	۴-۶-ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثرات
۲۳۳	۴-۷-انواع کنترل
۲۳۳	۴-۷-۱-کنترل تدریجی استراتژیک
۲۳۵	۴-۷-۲-کنترل بنیادی استراتژیک
۲۳۶	فصل پنجم: موانع اجرای استراتژی
۲۳۸	۵-۱-موانع پیاده‌سازی و اجرای استراتژی
۲۴۰	۵-۲-چالش‌های موجود در اجرای استراتژی
۲۴۳	۵-۳-چالش‌ها و موانع اجرای مؤثر استراتژی‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران
۲۴۹	فصل ششم: مباحث نوین در مدیریت استراتژیک
۲۵۱	۶-۱-سازمان استراتژی محور
۲۵۴	۶-۲-مضمون استراتژیک
۲۵۶	۶-۳-تفکر استراتژیک
۲۶۵	۶-۴-استراتژی اقیانوس آبی و قرمز
۲۶۷	۶-۵-کارت امتیازی متوازن (کام)
۲۶۸	۶-۶-نوآوری استراتژیک
۲۷۰	۶-۷-مسئولیت اجتماعی شرکت

پیشگفتار

((بی سوادان سده ۲۱ کسانی نیستند که نمی توانند بخوانند و بنویسند ،

بلکه کسانی اند که نمی توانند بیاموزند ،آموخته های کهنه را دور بریزند و دوباره بیاموزند))
در دنیای کنونی، علوم مدیریت و استراتژیک بیش از پیش، جایگاه خود را در علوم انسانی، بازرگانی و نظامی یافته است و هرروز به طور شگفت انگیزی بر تعداد علاقه مندان این شاخه از علوم افزوده می شود همچنین تعداد افرادی که به دلایل شغلی و حرفه ای مجبور به یادگیری اصول علم استراتژیک هستند نیز در حال افزایش است. البته شاید مهم ترین دلیلی که موجب گردیده است تا بیشتر سازمان های دنیا، خود را درگیر مسائل مرتبط با این علم بکنند این است که محیط کسب و کار همواره متلاطم و رقابتی و در حال تغییر است.

امروزه، اهمیت مدیریت استراتژیک(مشمول بر تدوین، بستر سازی، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک)در موفقیت سازمان های پیچیده و حرفه ای بر کسی پوشیده نیست. از طرف دیگر، گزارش های متعدد حاکی از توفیق نه چندان زیاد مدیریت استراتژیک در کمک به سازمان ها برای دستیابی به موفقیت مورد انتظار، آن در حله مهمی است که اثربخشی این سیستم مدیریتی را به چالش می کشد. لذا مولفین این اثر، با تکیه بر تجارب علمی و عملی سعی نموده اند با نگاه کاربردی، مراحل، گام ها، ابزارها، بسترها، روش ها و نهادهای موفق در پیاده سازی تفکر و مدیریت استراتژیک را به خوانندگان معرفی نمایند.

اما نکته این است که یادگیری مدیریت استراتژیک به خودی خود کمی خسته کننده و حوصله بر است. بنابراین مؤلفان این کتاب تلاش کرده اند تا ضمن اشاره به نظام های مدیریت استراتژیک :
- مفاهیم جدید و همواره در حال تحول مدیریت استراتژیک را در آید آروم به کارگیری تفکر استراتژیک)
را پوشش دهند.

- به شکلی بومی و متناسب با سازمانی که قرار است مدیریت استراتژیک بر آن انجام گیرد، پیاده سازی مدیریت استراتژیک را یاد دهند.

- به زبانی ساده، قابل درک و کاربردی برای مدیران و کارشناسان، مراحل مدیریت استراتژیک را تشریح نمایند.

کتاب حاضر بر پایه مراحل، گام ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک در چارچوب تفکر استراتژیک نگارش شده است. لذا سعی شده است مدل نوین بومی برای سازمان ها/ شرکت های ایرانی ارائه نماید و باهدف مفهوم سازی مدل ارائه شده، مفاهیم پایه ای استراتژی و مدیریت استراتژیک به همراه مفاهیم جدید مورد نیاز این مقوله را در فصل ابتدایی کتاب ارائه نماید.