

مدیریت استراتژیک پیشرفته

نویسندگان:

دکتر رضا احتشام راثی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

دکتر جواد محرابی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

علی دوستی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی قزوین



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: احتشام رائی، رضا، ۱۳۵۹ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک پیشرفته/ نویسندگان رضا احتشام‌رایی، جواد محرابی، علی دوستی.

مشخصات نشر: اهواز: پژوهندگان راه دانش، ۱۳۹۸.

فروست: پژوهندگان راه دانش؛ ۱۴۳۷.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۵-۴۳۴-۷

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۷۷-۲۸۲.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

شناسه افزوده: محرابی، جواد، ۱۳۴۰ -

شناسه افزوده: دوستی، علی، ۱۳۶۴ -

رده‌بندی شنگره: HD۳۰/۳۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

مشخصات ظاهری: ۲۸۲ ص

موضوع: Strategic planning

موضوع: Mehrabi, Javad

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۹۱۰۲۶

انتشارات پژوهندگان راه دانش



ناشر: پژوهندگان راه دانش

شماره نشر: ۱۴۳۷

نام کتاب: مدیریت استراتژیک پیشرفته

نویسندگان: دکتر رضا احتشام‌رایی، جواد محرابی - علی دوستی

طراح جلد: احمد بیرانوند

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

چاپ: ترنگ

صفحه‌آرایی: پژوهندگان

سایز: وزیری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۵-۴۳۴-۷

قیمت: ۷۰۰۰۰ تومان

www.ketab.ir

حق چاپ و نشر محفوظ است.

طبق قانون حقوق نویسندگان و مصنفان هرگونه کپی‌برداری به هر روش بیگردد قانونی دارد.

دفتر اهواز: ۰۹۱۶۱۱۸۵۱۱۸ - ۳۲۲۰۲۸۰۲

دفتر تهران: ۰۹۱۳۸۸۸۴۹۶۹ - ۶۶۱۳۰۵۵۴

پیشگفتار نویسندگان

مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدفش سودآوری کامل و دقیق و ظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف و توسعه و تعالی کشور قرار داده پاسخگو باشد. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت اثر بخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساست که فزاینده برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود.

معماران سازمان موظف به مستندسازی و تحلیل، برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل یک بخش از مدل جاری و آینده چشم‌انداز هستند. به‌طور کلی خدمت‌رسانی به یک بخش از مدل چشم‌انداز را دارا هستند. زمانی که داده‌های تفصیل یافته از منابع سازمان جمع‌آوری می‌گردد، ضرورتاً بر حسب کیفیت، دسته‌بندی و نحوه بروز رسانی تغییر می‌کند. این وظیفه معماران سازمان است که داده را جمع‌آوری، کیفیت سنجی و استحکام ببخشند. با ایجاد یک پایگاه

داده‌ای با کیفیت بالا، معماران سازمان می‌توانند پاسخگوی سؤالات مختلف ذینفعان باشند و گستره مدل آینده چشم‌انداز را توسعه بدهند.

لزوم توجه به ارائه برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک برای دولت، سازمان‌ها و ... مبتنی بر توجه بیش از گذشته به مباحث استراتژیک بیش از پیش احساس می‌گردد و از این رو نویسندگان کتاب حاضر را بر آن داشت که دیاچه‌ای هر چند کوتاه در حوزه مدیریت استراتژیک را ارائه نمایند. مجموعه حاضر در ۱۰ فصل تدوین گردیده که مشتمل بر انواع استراتژی، پارادایم‌ها و مکاتب، فرایندهای مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی، روش‌های فرموله کردن، مدل‌های ترکیبی برنامه‌ریزی، طراحی استراتژی در سطح کلان و وظیفه‌ای و کنترل استراتژیک است. با عنایت به خلأ مطالعات کاربردی که در کتاب‌های حوزه مدیریت مشاهده می‌گردید، نویسندگان بر آن داشت که مطالعات موردی را نیز در انتهای کتاب اضافه نمایند زیرا لزوم و نیاز توجه بیش از پیش به مطالعات کاربردی و حرکت به سوی عملیاتی نمودن مطالعه بیش از پیش احساس می‌گردید.

در این کتاب سعی بر آن داریم که مدیریت استراتژیک با رویکردی جامع مطرح گردد و بتواند پاسخگوی نیازهای دانشجویان کارشناسی ارشد و مقطع دکتری گردد و از سوی دیگر پشتیبان مناسبی برای استفاده‌ی مشابهان صنعتی نیز باشد. لذا در پایان کتاب مطالعات موردی در دو شرکت داخلی و یک شرکت خارجی رجی مطرح گردیده است. در پایان از تمامی جویندگان علم و دانش درخواست می‌نماییم که موارد نیازمند به اصلاح را برای بهبود به اینجانبان از طریق آدرس پست الکترونیکی اعلام نمایند.

با تشکر / رضا احتشام‌راش، جواد محرابی و علی دوستی

rezachteshamrasi@gmail.com

فهرست

پیشگفتار نویسندگان.....	۵
فصل اول: مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک.....	۱۳
۱-۱- مقدمه.....	۱۵
۱-۲- تعریف مدیریت.....	۱۶
۱-۳- برنامه‌ریزی.....	۱۷
۱-۴- تصمیم‌گیری.....	۲۰
۱-۵- روش‌های برنامه‌ریزی.....	۲۳
۱-۶- مدیریت استراتژیک.....	۳۵
۱-۷- ضرورت و به‌کارگذاشتن مدیریت استراتژیک.....	۳۹
۱-۸- تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک.....	۳۹
۱-۸-۱- استراتژی.....	۴۰
۱-۸-۲- مدیریت استراتژیک.....	۴۰
۱-۸-۳- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک.....	۴۰
۱-۸-۴- مزایای مدیریت استراتژیک.....	۴۱
۱-۹- مدیریت تغییر.....	۴۱
۱-۱۰- مدیریت دانش.....	۴۳
۱-۱۱- سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده.....	۴۶
۱-۱۲- سازمان‌های مجازی.....	۴۶
فصل دوم: استراتژی و انواع آن.....	۴۹
۲-۱- مقدمه.....	۵۱
۲-۲- ارتباط استراتژی و ساختار.....	۶۱
۲-۳- انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک.....	۶۲
۲-۴- تعاریف استراتژی.....	۶۶
۲-۵- انواع استراتژی بر مبنای میزان آزادی عمل رهبران سازمانی در شکل‌گیری استراتژی.....	۶۷
۱- استراتژی‌های از قبل برنامه‌ریزی شده.....	۶۸
۲- استراتژی کارآفرین.....	۶۹
۳- مکتب کارآفرینی در استراتژی.....	۷۰
۴- استراتژی ایدئولوژیکی.....	۷۱
۵- استراتژی چتری یا پوششی.....	۷۱
۶- استراتژی فرایندی.....	۷۲
۷- استراتژی منفصل.....	۷۲

۷۳	۸- استراتژی اجماعی یک استراتژی اضطراری.....
۷۳	۹- استراتژی تحمیلی.....
۷۵	فصل سوم: پارادایم‌ها و مکاتب استراتژی
۷۷	۱-۳- مقدمه.....
۷۸	۲-۳- پارادایم‌های شکل‌گیری استراتژی.....
۷۸	۱-۲-۳- پارادایم تجویزی.....
۸۰	۲-۲-۳- پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی).....
۸۱	۳-۳-۳- پارادایم تلفیقی.....
۸۶	۳-۳- پارادایم.....
۸۹	۴-۳- رابطه پارادایم با استراتژی.....
۹۰	۳-۳- پارادایم‌های شکل‌گیری استراتژی.....
۹۳	۲-۶- مکاتب مدیریت استراتژیک.....
۹۴	۳-۶-۱- زیرگروه‌های مکتب طراحی.....
۹۵	۳-۶-۲- تکنیک‌ها و ابزارهای پشتیبان مکتب طراحی.....
۱۱۱	۷-۳- بررسی مکاتب استراتژی.....
۱۲۳	فصل چهارم: فرایندهای مدیریت استراتژیک
۱۲۵	۱-۴- مقدمه.....
۱۲۵	۲-۴- مأموریت (رسالت، فلسفه و مأموریت، اهداف بنیادین، مقصود اصلی).....
۱۲۹	۳-۴- چشم‌انداز، دورنما، آرمان، آینده متصور و آینده مطلوب.....
۱۳۰	۴-۴- اهداف.....
۱۳۱	۴-۵- ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها، بایدها و نبایدها.....
۱۳۱	۴-۶- شناخت و تحلیل محیط داخلی / خارجی.....
۱۳۳	۴-۷- ذینفعان.....
۱۳۳	۴-۸- رقبا.....
۱۳۳	۴-۹- مشتریان.....
۱۳۴	۴-۱۰- تأمین‌کنندگان.....
۱۳۶	۴-۱۱- وظایف (تکالیف و مقررات).....
۱۳۶	۴-۱۲- موضوعات (عوامل و حوزه‌های استراتژیک).....
۱۳۶	۴-۱۳- ماهیت استراتژی.....
۱۳۸	۴-۱۴- فرموله کردن استراتژی / تدوین استراتژی.....
۱۳۸	۴-۱۵- گزینه‌ها و بدیل‌های استراتژیک.....
۱۳۸	۴-۱۶- انتخاب استراتژی اولویت‌دار.....
۱۳۸	۴-۱۷- پیاده‌سازی استراتژی.....
۱۳۹	۴-۱۸- سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها.....

۱۴۰	۴-۱۹- کنترل و ارزیابی استراتژی
۱۴۰	۴-۲۰- اندازه‌گیری عملکرد/ تحلیل فاصله
۱۴۱	۴-۲۱- نهاده‌سازی استراتژی
۱۴۱	۴-۲۲- برنامه‌ریزی عملیاتی و تاکتیکی
۱۴۱	۴-۲۳- بودجه‌بندی
۱۴۲	۴-۲۴- فرهنگ استراتژیک
۱۴۵	فصل پنجم: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۴۷	۵-۱- مقدمه
۱۴۸	۵-۲- مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵۰	۵-۳- تدوین استراتژی (جهت‌ساز (مأموریت، آرمان و چشم‌انداز سازمان)
۱۵۴	۵-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۵۴	۵-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۵۵	۵-۶- ماتریس بررسی مقایسه رقابت (CPM)
۱۵۵	۵-۷- ماتریس داخلی و خارجی (IFE/ EFE)
۱۵۷	۵-۸- مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان
۱۶۰	۵-۸-۱- مراحل پیاده‌سازی استراتژی SWOT
۱۶۱	۵-۸-۲- نکات تکمیلی و بهبود در SWOT
۱۶۳	۵-۹- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کسب (SP)
۱۶۴	۵-۱۰- مدل فریمن یا ذینفعان
۱۶۵	۵-۱۰-۱- نقاط قوت مدل
۱۶۶	۵-۱۱- نحوه طراحی جدول EFE
۱۶۷	۵-۱۲- نحوه طراحی جدول IFE
۱۶۹	فصل ششم: روش‌های فرموله کردن استراتژی و تشخیص ماهیت استراتژی
۱۷۱	۶-۱- مقدمه
۱۷۱	۶-۲- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها
۱۷۳	۶-۳- مدل چرخه عمر سازمان‌ها و کاربرد آن در برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷۵	۶-۴- کلیات مدل‌سازی و تشکیل ماتریس ترکیب سبد سرمایه‌گذاری (پورتفوی)
۱۷۶	۶-۵- ماتریس گروه مشاوره بوستون یا ماتریس رشد/ سهم بازار (BCG)
۱۷۷	۶-۵-۱- استراتژی‌های مناسب با موقعیت هر یک از محصولات / بخش‌ها و یا فعالیت‌های شرکت
۱۷۹	۶-۵-۲- مزایای روش BCG
۱۷۹	۶-۵-۳- معایب و نقاط ضعف مدل BCG
۱۸۰	۶-۶- مدل جنرال الکتریک (GE)
۱۸۲	۶-۷- ماتریس قدمت - قدرت یا روش ADL

۱۸۳	۸-۶- ماتریس تعیین جهت سیاستگذاری ها (DPM)
۱۸۳	۹-۶- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۱۸۵	۱۰-۶- مدل پورتر
۱۹۱	۱۰-۶-۱- فواید مدل پورتر
۱۹۱	۱۱-۶- مدل انتخاب استراتژی توز (TOWS)
۱۹۱	۱۲-۶- مدل استراتژی اقیانوس آبی
۱۹۳	۱۲-۶-۱- شبکه حذف، کاهش، رشد و ایجاد
۱۹۷	فصل هفتم: مدل های ترکیبی برنامه ریزی استراتژیک
۱۹۹	۱-۷- مقدمه
۱۹۹	۲-۷- مدل ترکیبی فیلیس
۲۰۰	۲-۷-۱- مراحل مدل فیلیس
۲۰۱	۷- مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)
۲۰۶	۷-۴- روش برنامه ریزی بهبود عملکرد
۲۰۷	فصل هشتم: طراحی استراتژی در سطح کلان
۲۰۹	۱-۸- مقدمه
۲۱۰	۲-۸- مدل مزیت رقابتی
۲۱۲	۳-۸- مراحل توسعهی استراتژی از نظر پورتر
۲۱۲	۳-۸-۱- نقد نظرات پورتر
۲۱۲	۳-۸-۲- مدل ۹ عاملی چو برای رقابت گیری بین المللی
۲۱۴	۴-۸- مدل رقابت صنعتی پورتر
۲۱۴	۵-۸- استراتژی های عمومی پورتر (معرفی گزینه های عمومی در مدل پورتر)
۲۱۷	فصل نهم: روش های تدوین استراتژی
۲۱۹	۱-۹- مقدمه
۲۱۹	۲-۹- مدل پنج C و پنج P
۲۲۰	۳-۹- مدل تجزیه و تحلیل پایمز (PIMS) و ارزیابی استراتژی های حلیفه بازارایی
۲۲۰	۴-۹- مدل ارزش - مشتری (LDC-HPV)
۲۲۱	۵-۹- مدل ماتریس محصول / بازار
۲۲۱	۶-۹- ماتریس رشد آنسوف
۲۲۲	۷-۹- مدل ماتریس استراتژی های مالی
۲۲۲	۸-۹- برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۲۵	۹-۹- الگوهای استراتژیک منابع انسانی
۲۲۵	۱۰-۹- عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۲۹	۱۱-۹- مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۲۹	۹-۱۱-۱- مزایای طرح ریزی استراتژیک

۲۳۹	۹-۱۱-۲-انواع مدل ها.....
۲۳۲	۹-۱۱-۳- پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژی های کلی و کلان سازمان.....
۲۳۴	۹-۱۱-۴- برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی.....
۲۳۵	۹-۱۱-۵- مدل برایسون.....
۲۳۹	فصل دهم: کنترل استراتژیک.....
۲۴۱	۱-۱-۱- مقدمه.....
۲۴۲	۱-۲-۱- فرآیند مدیریت استراتژیک.....
۲۴۳	۱-۳-۱- کنترل استراتژی.....
۲۴۴	۱-۳-۱- مفهوم و تعاریف کنترل استراتژیک.....
۲۴۶	۱-۳-۲- کنترل استراتژیک.....
۲۴۷	۱-۳-۲- کنترل عملیاتی.....
۲۵۱	مطالعه موردی.....
۲۵۱	مطالعه موردی (۱) - شرکت تولیدی فرآورده های لبنی و گوشتی X.....
۲۵۹	مطالعه موردی (۱) - مرکز درمانی - آموزشی چشم پزشکی.....
۲۷۱	مطالعه موردی (۳) - مطالعه موردی شرکت نایک.....
۲۷۷	منابع و مأخذ.....
۲۷۹	منابع فارسی.....
۲۸۰	منابع انگلیسی.....