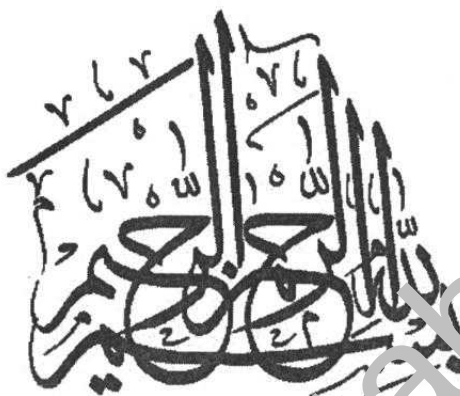




## مدیریت استراتژی تکنولوژی

مؤلفین:

نسرین یزدانی (کارشناس ارشد مدیریت)

مریم صفایی نیکو (کارشناس ارشد مدیریت)

|                     |                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : یزدانی، نسرین، ۱۳۴۶ -                                            |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیریت استراتژی تکنولوژی / مولفین نسرین یزدانی، مریم صفایی نیکو. |
| مشخصات نشر          | : تهران: انتشارات شریفزاده، ۱۳۹۹.                                  |
| مشخصات ظاهری        | : ۲۰۴ ص.                                                           |
| شابک                | : ۳۰۰۰۰ ریال 4-744920-622-978:                                     |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیپا                                                             |
| یادداشت             | : کتابنامه: ص. [۱۹۷] - ۲۰۵.                                        |
| موضوع               | : برنامه ریزی راهبردی                                              |
| موضوع               | : Strategic planning                                               |
| موضوع               | : تکنولوژی - مدیریت                                                |
| موضوع               | : Technology -- Management                                         |
| شناسه افزوده        | : صفایی نیکو، مریم، ۱۳۵۶ -                                         |
| رده بندی کنگره      | : ۲۸/۳۰-HD                                                         |
| رده بندی دیویی      | : ۴۰۱۲/۵۸                                                          |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۷۲۸۵۸۷۶                                                          |



|            |                                  |
|------------|----------------------------------|
| نام کتاب   | : مدیریت استراتژی تکنولوژی       |
| تالیف:     | : نسرین یزدانی - مریم صفایی نیکو |
| ناشر:      | : شریفزاده                       |
| سال انتشار | : چاپ اول - ۱۳۹۹                 |
| شمارگان    | : ۱۰۰                            |
| شابک       | : ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۴۹-۲۰-۴              |
| قیمت       | : ۳۰۰۰۰ تومان                    |

«کلیه حقوق برای انتشارات شریفزاده محفوظ است»

مرکز پخش و فروش: تهران - خ انقلاب - روبروی سینما بهمن - جنب بانک صادرات - پ ۱۳۵۶ -  
کتابفروشی محسن

## فهرست مطالب

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۲ | پیشگفتار                                                                     |
| ۱۵ | فصل ۱:                                                                       |
| ۱۵ | برنامه ریزی استراتژیک و استراتژی های سازمانی                                 |
| ۱۵ | مقدمه:                                                                       |
| ۱۵ | چارچوب جابجایی تدوین استراتژی                                                |
| ۱۷ | تعاریف استراتژی:                                                             |
| ۱۷ | استراتژی به عنوان طرح:                                                       |
| ۱۸ | استراتژی به عنوان نیرو:                                                      |
| ۱۸ | استراتژی به عنوان الگو:                                                      |
| ۱۸ | استراتژی به عنوان موقعیت:                                                    |
| ۱۹ | استراتژی به عنوان نگرش:                                                      |
| ۱۹ | انواع استراتژی بر مبنای میزان آزادی عمل رهبران سازمانی در شکل گیری استراتژی: |
| ۲۰ | مرواری بر انواع مختلف استراتژی ها:                                           |
| ۲۳ | مدل برنامه ریزی دیاگرام اهم:                                                 |
| ۲۴ | روش تحلیل شکاف:                                                              |
| ۲۷ | مراحل پیاده سازی آنالیز SWOT:                                                |
| ۲۸ | بررسی عوامل خارجی (EFE):                                                     |
| ۳۰ | بررسی عوامل داخلی (IFE):                                                     |
| ۳۱ | ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی ( برنامه ریزی استراتژیک کمی) (QSPM):        |
| ۳۱ | نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی:                             |
| ۳۲ | الگوهای تدوین استراتژی تکنولوژی:                                             |
| ۳۳ | الگوی پورتر:                                                                 |
| ۳۳ | الگوی پنج نیرویی:                                                            |
| ۳۵ | زنجیره ارزش پورتر:                                                           |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ۳۷ | الگوی هکس و مازلوف:                                         |
| ۳۸ | اجرا و پیاده سازی استراتژی ها:                              |
| ۴۰ | ۱۹-۲ نقش ابزارهای رهبری استراتژیک در پیاده سازی استراتژی ها |
| ۴۰ | تفکر استراتژیک:                                             |
| ۴۰ | فرایند برنامه ریزی در سازمان:                               |
| ۴۱ | تبیین مفهوم برنامه ریزی:                                    |
| ۴۲ | ۱-۱-۲ دیدگاه های متداول در برنامه ریزی:                     |
| ۴۳ | انواع برنامه ریزی در سازمان:                                |
| ۴۳ | برنامه ریزی استراتژیک:                                      |
| ۴۴ | فرایند برنامه ریزی استراتژیک:                               |
| ۴۴ | روش های شناسایی و تعریف مسأله استراتژیک:                    |
| ۴۵ | ماهیت و اهداف استراتژی ها:                                  |
| ۴۶ | سلسله مراتب و سطوح استراتژی ها:                             |
| ۴۷ | تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملی:             |
| ۴۷ | مزایای برنامه ریزی استراتژیک:                               |
| ۴۸ | مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک:                         |
| ۵۰ | تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک و بزرگ:    |
| ۵۱ | مروری بر معروف ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک:          |
| ۵۱ | مدل دیوید:                                                  |
| ۵۲ | مدل ماتریس گروه مشاوران بوستون:                             |
| ۵۲ | مدل جنرال الکتریک:                                          |
| ۵۳ | مدل پورتر:                                                  |
| ۵۴ | مدل ماتریس SWOT:                                            |
| ۵۷ | کاربرد تحلیل SWOT در سطح کشورها:                            |
| ۵۸ | ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی:                           |
| ۵۹ | « آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می گذارد؟ »     |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۶۱ | فصل ۲:                                  |
| ۶۱ | مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی          |
| ۶۱ | مقدمه:                                  |
| ۶۳ | عوامل موثر بر مزیت رقابتی               |
| ۶۳ | قابلیت های محیطی                        |
| ۶۴ | ساختارهای ملی                           |
| ۶۴ | استراتژی توسعه کنور                     |
| ۶۴ | شرایط تقاضای ملی                        |
| ۶۵ | صنایع مرتبط و تأمین کنند                |
| ۶۵ | قابلیت های سازمانی                      |
| ۶۶ | نگرش های مرتبط با مزیت رقابتی           |
| ۶۶ | نگرش بر مبنای منابع                     |
| ۶۷ | نگرش رقابت بر مبنای شایستگی             |
| ۶۸ | نگرش قابلیت های پویا                    |
| ۶۸ | نگرش قابلیت های شبکه ای و ارتباطی       |
| ۷۰ | هوشمندی رقابتی                          |
| ۷۲ | انواع مزیت رقابتی                       |
| ۷۲ | مزیت موقعیتی در مقابل جنبشی (پویا)      |
| ۷۴ | مزیت متجانس در مقابل نامتجانس           |
| ۷۵ | مزیت مشهود در مقابل نامشهود             |
| ۷۶ | مزیت ساده در مقابل مرکب                 |
| ۷۷ | مزیت موقتی در مقابل پایدار: مزیت رقابتی |
| ۷۹ | قلمرو علی مزیت رقابتی                   |
| ۸۱ | فصل ۳:                                  |
| ۸۱ | بهره وری نیروی انسانی                   |
| ۸۱ | مقدمه:                                  |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ۸۱ | ..... شاخصه‌های بهره‌وری نیروی انسانی                      |
| ۸۲ | ..... شاخصه‌های بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه «دسلر»     |
| ۸۳ | ..... شاخصه‌های بهره‌وری از دیدگاه «هرسی» و «گلداسمیت»     |
| ۸۴ | ..... می‌تواند انگیزه را افزایش و هزینه سازمان را کاهش دهد |
| ۸۴ | ..... رابطه رضایت شغلی و بهره‌وری                          |
| ۸۵ | ..... تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان    |
| ۸۵ | ..... تأثیر حمایت مدیر بر بهره‌وری شغلی                    |
| ۸۶ | ..... تأثیر پاداش بر بهره‌وری کارکنان                      |
| ۸۶ | ..... تأثیر ساختار بر بهره‌وری کارکنان                     |
| ۸۷ | ..... الف) احساس توانایی                                   |
| ۸۷ | ..... ب) احساس معتادار بردن                                |
| ۸۷ | ..... ج) احساس استقلال                                     |
| ۸۸ | ..... د) احساس مؤثر بودن                                   |
| ۸۸ | ..... تأثیر شفاف بودن اهداف بر بهره‌وری                    |
| ۸۹ | ..... تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان               |
| ۸۹ | ..... اتوماسیون اداری و فناوری اطلاعات                     |
| ۸۹ | ..... آغاز بکار گیری فناوری های اداری                      |
| ۹۰ | ..... سیر تکامل فناوری اداری                               |
| ۹۰ | ..... دوره دوم؛ یعنی فناوری رایانه                         |
| ۹۱ | ..... دوره سوم؛ یعنی فناوری ارتباطات                       |
| ۹۲ | ..... اتوماسیون اداری                                      |
| ۹۲ | ..... مزایا و معایب اتوماسیون اداری                        |
| ۹۲ | ..... مزایای مستقیم                                        |
| ۹۳ | ..... مزایای غیر مستقیم                                    |
| ۹۳ | ..... معایب سیستم اتوماسیون اداری                          |
| ۹۳ | ..... انواع کاربرد ها یا زیر سیستم های اتوماسیون اداری     |

## فهرست مطالب ۷

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۹۳  | در یک دیدگاه انواع دستگاههای مکانیزه اداری اصلی عبارتند از : |
| ۹۴  | ارگونومی در مکانیزه سیون اداری                               |
| ۹۴  | بکار گیری تکنولوژی در اتوماسیون اداری                        |
| ۹۵  | مجموعه نرم افزارهای اتوماسیون                                |
| ۹۵  | دستیابی به تعریفی بنیادین ؛ اتوماسیون چیست ؟                 |
| ۹۵  | اتوماسیون بطور موسع به دو دسته اساسی تقسیم می شود:           |
| ۹۵  | اتوماسیون کارخانه ای و اتوماسیون خدمات                       |
| ۹۵  | از جهت ماهیت نیز اتوماسیون به سه دسته اصلی تقسیم می شود :    |
| ۹۶  | اتوماسیون ثابت، اتوماسیون پرتابل و اتوماسیون منعطف           |
| ۹۶  | اداره مجازی                                                  |
| ۹۷  | اتوماسیون اداری و بهره وری                                   |
| ۹۹  | فصل چهارم:                                                   |
| ۹۹  | مدلهای برنامه ریزی استراتژیک                                 |
| ۹۹  | مقدمه                                                        |
| ۱۰۰ | تدوین استراتژی                                               |
| ۱۰۱ | الگوهای تبیین استراتژی                                       |
| ۱۰۲ | مدلهای مختلف انتخاب استراتژی                                 |
| ۱۰۸ | تعاریف برنامه ریزی استراتژیک                                 |
| ۱۰۸ | لزوم برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها                      |
| ۱۰۹ | نیاز به برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی                 |
| ۱۱۰ | ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک                              |
| ۱۱۰ | ویژگی های فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق                  |
| ۱۱۱ | مزایای برنامه ریزی استراتژیک                                 |
| ۱۱۱ | مدل های برنامه ریزی استراتژیک                                |
| ۱۱۲ | مدل برنامه ریزی استراتژیک استونرو فریم                       |
| ۱۱۵ | مدل برنامه ریزی استراتژیک ریچارد دفت                         |

|          |                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۷..... | اجرای استراتژی (Strategy Implementation)                         |
| ۱۱۷..... | ارزیابی و کنترل (Evaluation and Control)                         |
| ۱۱۷..... | ارزیابی و کنترل                                                  |
| ۱۱۸..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون                                |
| ۱۲۰..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاين و همکاران                    |
| ۱۲۳..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزشی راجر کافمن و جری هرمن |
| ۱۲۸..... | توافق جمعی: انتخاب آینده مطلوب                                   |
| ۱۳۳..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن و همکاران                        |
| ۱۳۴..... | مفاهیم:                                                          |
| ۱۳۴..... | رسالت                                                            |
| ۱۳۵..... | دورنما                                                           |
| ۱۳۶..... | ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان                                    |
| ۱۳۸..... | مدل فیلیس                                                        |
| ۱۳۸..... | مدل فریمن یا ذیتفعان                                             |
| ۱۳۹..... | مدل رقابتی پورتر                                                 |
| ۱۳۹..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن                                 |
| ۱۴۰..... | مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر                           |
| ۱۴۱..... | سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک                                       |
| ۱۴۲..... | برنامه‌ریزی در سطح فراسوی کلان                                   |
| ۱۴۳..... | برنامه‌ریزی در سطح کلان:                                         |
| ۱۴۴..... | برنامه‌ریزی در سطح خرد                                           |
| ۱۴۵..... | کدام سطح را باید در برنامه‌ریزی برگزید؟                          |
| ۱۴۷..... | فصل ۵:                                                           |
| ۱۴۷..... | برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت                         |
| ۱۴۷..... | مقدمه:                                                           |
| ۱۴۸..... | مفهوم عدم قطعیت:                                                 |

## فهرست مطالب ۹

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۱۴۸ | رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت:         |
| ۱۴۸ | استراتژی های پدیدار شونده و یادگیرنده:                      |
| ۱۴۹ | استراتژی سازی مرحله ای:                                     |
| ۱۴۹ | استراتژی های غلطان :                                        |
| ۱۵۰ | استراتژی های چند گانه همزمان                                |
| ۱۵۰ | موضوعات استراتژیک زمان واقعی                                |
| ۱۵۱ | استراتژی های شکال دهنده:                                    |
| ۱۵۱ | رویکرد نفی استراتژی:                                        |
| ۱۵۲ | برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای سناریو:                      |
| ۱۵۳ | تعریف سناریو و انواع آن:                                    |
| ۱۵۳ | برنامه ریزی برپایه سناریو :                                 |
| ۱۵۴ | سناریو و تصمیم سازی:                                        |
| ۱۵۶ | فرایند برنامه ریزی بر پایه سناریو                           |
| ۱۵۹ | ویژگیهای سناریوهای برتر:                                    |
| ۱۶۱ | فصل ۶:                                                      |
| ۱۶۱ | استراتژی های توسعه صنعتی                                    |
| ۱۶۱ | مقدمه                                                       |
| ۱۶۱ | دیدگاههای برنامه ریزی تکنولوژی                              |
| ۱۶۲ | مراحل توسعه                                                 |
| ۱۶۴ | مفهوم استراتژی خوداتکایی در توسعه تکنولوژی:                 |
| ۱۶۴ | ۴- استراتژی توسعه صادرات در مقابل استراتژی جایگزینی واردات: |
| ۱۶۴ | استراتژی صنایع سنگین(روش استالینی)                          |
| ۱۶۵ | استراتژیهای توسعه صنعتی از نگاهی دیگر:                      |
| ۱۶۵ | -استراتژی پولی                                              |
| ۱۶۵ | استراتژی تولید:                                             |
| ۱۶۶ | استراتژی کسب وکار در مقابل استراتژی تولید                   |

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ۱۶۸ | استراتژی کاهش هزینه های تولید          |
| ۱۷۱ | استراتژی کاهش هزینه و سازمان یادگیرنده |
| ۱۷۳ | دلایل شکست در استراتژی کاهش هزینه      |
| ۱۷۵ | فصل هفتم:                              |
| ۱۷۵ | استراتژی تکنولوژی                      |
| ۱۷۵ | مقدمه                                  |
| ۱۷۵ | انواع استراتژی ها                      |
| ۱۷۵ | استراتژی یکپارگی افقی                  |
| ۱۷۵ | استراتژی رسوخ در بازار                 |
| ۱۷۵ | استراتژی یکپارگی عمودی به بالا         |
| ۱۷۶ | استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین       |
| ۱۷۶ | استراتژی توسعه بازار                   |
| ۱۷۶ | استراتژی تنوع همگون                    |
| ۱۷۶ | استراتژی تنوع افقی                     |
| ۱۷۶ | استراتژی تنوع ناهمگون                  |
| ۱۷۶ | استراتژی مشارکت                        |
| ۱۷۷ | استراتژی کاهش                          |
| ۱۷۷ | استراتژی واگذاری                       |
| ۱۷۷ | روند تغییرات تکنولوژی                  |
| ۱۷۷ | چارچوب برنامه ریزی تکنولوژی            |
| ۱۷۸ | استراتژی تکنولوژی                      |
| ۱۸۰ | تدوین استراتژی تکنولوژی                |
| ۱۸۱ | مراحل تدوین استراتژی                   |
| ۱۸۱ | مراحل طرح مدیریت استراتژیک             |
| ۱۸۱ | تدوین استراتژی ها                      |
| ۱۸۱ | اجرای استراتژی ها                      |

## فهرست مطالب ۱۱

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۱۸۲ | ارزیابی استراتژی‌ها                                                         |
| ۱۸۲ | مدل‌های تدوین استراتژی تکنولوژی                                             |
| ۱۸۲ | مدل‌های تدوین استراتژی مبتنی بر موقعیت‌یابی                                 |
| ۱۸۴ | مدل هکس و ماجلوف                                                            |
| ۱۸۴ | مدل پورتر                                                                   |
| ۱۸۴ | مدل چاپلت                                                                   |
| ۱۸۵ | مدل آی، دی، جیتل                                                            |
| ۱۸۵ | مدل‌های تدوین استراتژی مبتنی بر منابع                                       |
| ۱۸۷ | مدل کیه‌زا                                                                  |
| ۱۸۷ | مدل پراها‌لاد و هامل                                                        |
| ۱۸۸ | مدل دی‌اونی                                                                 |
| ۱۸۸ | مدل ایتامی و ناگامی (۱۹۹۲)                                                  |
| ۱۸۹ | مدل‌های تدوین استراتژی تکنولوژی بر اساس ماتریس‌های تصمیم‌گیری استراتژیک     |
| ۱۹۱ | مدل مورین                                                                   |
| ۱۹۵ | مدل تدوین استراتژی تکنولوژی بر اساس ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها |
| ۱۹۵ | مدل تدوین استراتژی تکنولوژی بر اساس فاکتورهای کلیدی موفقیت                  |
| ۱۹۷ | فهرست منابع فارسی                                                           |
| ۲۰۰ | فهرست منابع انگلیسی                                                         |

## پیشگفتار

امروزه تدوین و تبیین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف، رسالت و ارزش‌های موردنظر برای هر سازمان/ بنگاه به امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر تبدیل گشته است. علاوه بر آن طرق دستیابی به اهداف بلندمدت و یا به عبارت دیگر، استراتژی که یک سازمان جهت حصول به اهداف موردنظر خود انتخاب می‌نماید، به تصمیم خطیر و استراتژیک مبدل گردیده است. به منظور تدوین استراتژی، از یک سو توجه به تجزیه و تحلیل محیط پیرامون و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (بالقوه و بالفعل) هر سازمان/ بنگاه و از سوی دیگر شناسایی و ارزیابی توانمندی‌های داخلی از قبیل قابلیت‌های کلیدی و توانمندی‌های اصلی، ضروری بود و درواقع این عامل مبنای تدوین استراتژی و چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان را تشکیل می‌دهند. بررسی تجربیات و الگوهای موفق در سازمان‌های گوناگون، بیانگر این واقعیت مهم است که تنها ترین استراتژی‌های یک سازمان، ضامن موفقیت آن نبوده و لازم است تا برای تحقق استراتژی کلی تدوین شده، هر سازمان نسبت به تعیین استراتژی‌های عملیاتی خود (از قبیل استراتژی‌های تولید، تحقیق و توسعه، تکنولوژی، بازاریابی و فروش و ...) که مبین چگونگی تحقق استراتژی کلی سازمان در آن حوزه خاص می‌باشد نیز اقدام نماید. در دو دهه اخیر، استراتژی توسعه تکنولوژی به عنوان یکی از حیاتی‌ترین نیازها/ بنگاه‌ها/ صنایع مختلف مورد توجه قرار گرفته و بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه، به لحاظ تأثیر عمیق آن بر سایر استراتژی‌های عملیاتی بنگاه، آن را در سطحی بالاتر از سایر استراتژی‌های عملیاتی طایفه‌بندی نموده‌اند. هدف از تدوین استراتژی تکنولوژی در یک سازمان/ بنگاه، کسب موقعیت برتر رقابتی و چگونگی تحقق اهداف تکنولوژیکی و بلندمدت آن است که این امر از طریق تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری و نیز روش کسب و توسعه تکنولوژی‌های منتخب صورت می‌پذیرد.

یزدانی، صفایی