

بنیان استراتژی در تفکرات استراتژیک

(سیر تطور مدیریت استراتژیک)

www.ketab.ir

ابوالفضل انباردار

وحیده جای عطری

پاییز ۱۴۰۰

سرشناسه: انباردار، ابوالفضل، ۱۳۴۶
عنوان و نام پدیدآور: بنیان استراتژی در تفکرات استراتژیک (سیر تطور مدیریت استراتژیک) // ابوالفضل
انباردار، وحیده چای عطری.
مشخصات نشر: مشهد: سیمرغ خراسان، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری: ۱۵۵ ص؛ ۲۱/۵ × ۱۴/۵ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۴۴-۲۷-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۴۹ - ۱۵۳.
موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی- Strategic planning
برنامه‌ریزی سازمانی- Business planning
مدیریت- Management
شناسه افزوده: چای عطری، وحیده، ۱۳۴۹ -
رده بندی کنگره: HD۲۰/۲۸
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی: ۸۵۶۷۶۸۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

عنوان کتاب: بنیان استراتژی در تفکرات استراتژیک

مؤلفین: ابوالفضل انباردار - وحیده چای عطری

راهنما: مسعود کرباسی معروف

ناشر: سیمرغ خراسان

قطع: رقعی / ۱۴۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۴۴-۲۷-۵

قیمت: ۹۸۰۰۰ تومان

سلام و درود بر شهیدان راه خدا از ازل تا ابد

تقدیم به

روح مطهر و بلند شهدای صنعت نفت

آنانی که عاشقانه با همه هستی شان در میدان « صنعتی و عملیاتی»، در راستای تحقق امر « تولید»، « پشتیبانی های» و « مانع زدایی ها» توانان جهاد فی سبیل ... نمودند.

تا ایران اسلامی برای همیشه در آزادی، امنیت و توسعه پایدار بماند.
تبلور حضور و عطر شمیم ایثارشان به وسعت تاریخ جاودانه خواهد ماند.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۱
---------------	----

فصل اول - مبانی استراتژی

مبحث اول - تعاریف استراتژی.....	۱۷
مبحث دوم - کارایی عملیاتی، استراتژی نیست!.....	۲۶
مبحث سوم - استراتژی در عمل.....	۳۴
گام اول - ارزیابی امکان‌پذیری.....	۳۹
گام دوم - تأمین منابع.....	۴۲
گام سوم - سیاست‌گذاری و معیارسازی.....	۴۴
گام چهارم - انگیزش و بسیج سازمان.....	۴۵
مبحث چهارم - مدل‌های تدوین استراتژی.....	۴۷
مبحث پنجم - بررسی و انتخاب استراتژی.....	۵۲
مبحث ششم - اجرای استراتژی.....	۵۳
مبحث هفتم - ارزیابی استراتژی.....	۵۸
مبحث هشتم - تله‌ی رشد.....	۶۳
مبحث نهم - جایگاه رهبری در سازمان.....	۶۵

فصل دوم - اصول تفکر استراتژیک

مبحث اول - پارادایم.....	۶۹
مبحث دوم - مفهوم و تاریخچه شکل‌گیری تفکر استراتژیک.....	۷۷
مبحث سوم - مزایا و محدودیت‌های تفکر استراتژیک.....	۸۱
مبحث چهارم - مفروضات و عناصر و ابعاد تفکر استراتژیک.....	۸۳
مبحث پنجم - الگوهای تفکر استراتژیک.....	۸۸
الگوی آمانور.....	۸۸
الگوی کیم برلی.....	۸۹
الگوی دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا.....	۸۹
الگوی گری همل.....	۸۹
الگوی گلدمن.....	۹۱
الگوی مینتربرگ.....	۹۱
الگوی جین لیدکا.....	۹۲
الگوی گیمبرت.....	۹۳
الگوی پیتر ویلیامسون.....	۹۴
الگوی ووتون و هورن.....	۹۷
الگوی غفاریان.....	۹۸
مبحث ششم - اهمیت تفکر استراتژیک در تعریف کسب‌وکار.....	۹۸
مبحث هفتم - تفکر استراتژیک و مزیت رقابتی.....	۱۰۰

فصل سوم - جایگاه تفکر استراتژیک در تصمیم‌گیری مدیران عالی رتبه

- مبحث اول - ویژگی‌ها و وظایف مدیران عالی رتبه ۱۰۷
- مبحث دوم - چالش‌های مدیران عالی رتبه و تأثیر آن بر موفقیت آن‌ها ۱۱۹
- (۱) تغییرات جمعیت‌شناختی: ۱۲۰
- (۲) تغییرات فناوری: ۱۲۱
- (۳) محصولات و خدمات جدید: ۱۲۱
- مبحث سوم - مسئولیت مدیران عالی رتبه در مدیریت اثربخش سازمان ۱۲۷
- انگیزه‌ی قدرت ۱۳۳
- انگیزه‌ی پیشرفت ۱۳۴
- اعتماد به خود ۱۳۴
- مرجع کنترل بیرونی ۱۳۵
- شوخی طبعی ۱۳۶
- چشم‌انداز ۱۳۶
- دل و جرأت ۱۳۶
- هوش هیجانی ۱۳۶
- مبحث چهارم - مدیران عالی رتبه و تفکر استراتژیک ۱۳۷
- مبحث پنجم - محدودیت‌های تفکر استراتژیک مدیران عالی رتبه ۱۴۲

- ۱۴۴ ناقص بودن
- ۱۴۴ عدم تغییر باورهای مدیریتی
- ۱۴۵ سوگیری‌های شناختی
- ۱۴۷ عوامل اجتماعی - روانشناختی: تفکر گروهی و افزایش تعهد
- ۱۴۹ منابع فارسی
- ۱۵۳ منابع انگلیسی

پیشگفتار

استراتژی و مدیریت استراتژیک از نخستین واژه‌هایی هستند که هر تازه واردی به دنیای مدیریت، آنها را به هزار شکل و روایت می‌شنود. اگر دانشجوی مدیریت و رشته‌های وابسته باشید، به زودی متوجه می‌شوید که واژه‌ی استراتژی (یا صفت استراتژیک) به سادگی، به اول و آخر بسیاری از کلمات مدیریتی اضافه می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، استراتژی بازاریابی، انتخاب استراتژیک، منافع استراتژیک و منابع استراتژیک تنها نمونه‌هایی از این واژه‌ها هستند. اگر هم مدیر یک سازمان باشید، دائماً وادار می‌شوید درباره‌ی استراتژی سازمان حرف بزنید. همچنین بارها و بارها مجبور (یا علاقمند) خواهید بود از تصمیم‌های خود به عنوان تصمیم‌های استراتژیک دفاع کنید. با این حال، به کار بردن فراوان واژه‌ی استراتژی، به این معنا نیست که فعالیت‌ها و اقدام‌ها و تصمیم‌های ما هم استراتژیک هستند از منظر معنا شناسی، ریشه واژه «استراتژی» واژه یونانی «استراتگیا» (Strategia) به معنای «فرماندهی و رهبری» است. معنی ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف. در دیدگاهی دیگر مفهوم لغوی استراتژی: واژه استراتژی از کلمه یونانی (استراتگوس) «Strategos» گرفته شده است. استراتگوس یا (استراتژ) به معنای لشکر است. استراتگوس به معنی فرماندهی ارتش هم به کار می‌رفت.

به‌طور مثال: ارتش یونان باستان که از گروه‌های کوچک سربازان متعلق به

خاندان‌های یونانی تشکیل شده بود، توسط افرادی به نام «استراتگوس» فرماندهی می‌شد. علاوه بر این، معانی فن اداره جنگ، فن فرماندهی، فن جنگ و طرح نقشه برای جنگ نیز برای استراتژی تعریف شده است. از ابتدای قرن بیستم با ظهور واژه «خط مشی و سیاست ملی»، راهبرد در جایگاهی بین راهکنش و سیاست ملی قرار گرفت. این وضعیت موجب شد تا تعاریف سیاست ملی، راهبرد و راهکنش در دوران جنگ جهانی اول که از گستردگی زیادی برخوردار بود و کشورهای درگیر مجبور به نبرد در چند جبهه بودند ناکارا جلوه کند. در پاسخ به این امر واژه و مفهوم جدیدی یعنی واژه‌ی «راهبرد کلان» (grand strategy) ظهور کرد که در واقع به نوعی ترکیب مفهوم راهبرد و سیاست ملی بود. راهبرد کلان مفهومی بود که در چارچوب آن راهبردهای بخشی همچون راهبرد نظامی، راهبرد اقتصادی، راهبرد سیاسی، راهبرد بازرگانی و ... قرار می‌گرفت.

مفهوم راهبرد در عرصه سیاست از کاربرد زیادی برخوردار است. کارل فون کلازوتیز یکی از استراتژیست‌های بزرگ جهان گفته است جنگ ادامه سیاست به شیوه‌های دیگر است. بر همین اساس در گذشته وقتی سیاست تبدیل به شیوه‌های نظامی شد و راهبرد لقب می‌یافت بعداً خود واژه راهبرد برای برنامه سیاسی کلان کشور مورد استفاده قرار گرفت. امروزه علاوه بر فرماندهان نظامی و سیاستمداران، دست اندرکاران امور بازرگانی، اقتصاددانان، کارفرمایان عرصه صنعت و ... نیز دارای راهبرد هستند. حتی افراد عادی نیز در زندگی روزانه خود از راهبردهای گوناگونی همچون کاهش

هزینه، کاهش وزن و ... سخن می‌گویند. البته در اینجا راهبرد به مفهوم هدف نیست، بلکه اقدامات و برنامه‌هایی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، می‌باشد. راهبرد چگونگی دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند و به این که اهداف چه چیز هستند، یا چه باید باشند، یا چگونه باید تعیین شوند، کاری ندارد. استراتژی و مدیریت استراتژیک، این دو اصطلاح تعاریف مختلفی دارد. هنر و علم تدوین سند راهبردی، اجرا و ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و وظیفه‌ای چند گانه است که کسب و کار را قادر می‌کند به هدف‌های بلند مدت خود دست پیدا کند. از این تعریف این طور بر می‌آید که در مدیریت استراتژیک برای به دست آوردن موفقیت در کسب و کار بر هماهنگ کردن چند عامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری و ... تأکید می‌شود. به این ترتیب، فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی، نقش و تفکر استراتژی‌ها، عوامل تاثیرگذار داخل و خارج سازمان و ... جزء مباحث مطروحه در مدیریت استراتژیک می‌باشند.

در این کتاب به موارد ذیل پرداخته خواهد شد.

- مبانی استراتژی

- اصول تفکر استراتژیک

- جایگاه تفکر استراتژیک در تصمیم‌گیری مدیران عالی رتبه

در پایان از استادان ارجمند سرکار خانم دکتر شمس السادات زاهدی و سرکار خانم دکتر حرمت اصغری که در تمامی مراحل انجام این امر، مایاری را نمودند و همچنین سایر دوستانی گرامی که با حمایت‌های بی‌دریغ‌شان

زمینه‌ی تحقیق و نگارش این کتاب را مهیا نموده اند، خصوصاً:

- جناب آقای مهندس علی غریاق زندی «مدیر کل محترم اداره کل تشکیلات، روش‌ها و تعالی سازمانی».

- جناب آقای مهندس یوسف حسینی «معاون محترم در امور طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل اداره کل تشکیلات، روش‌ها و تعالی سازمانی»

و دیگر همکاران ارجمند اداره کل تشکیلات، روش‌ها و تعالی سازمانی وزارت نفت و ادارات مدیریت مهندسی ساختار شرکت‌های اصلی و تابعه صنعت نفت، سپاسگزارم.

دکتر ابوالفضل انباردار

(مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مهارت و کارآفرینی واحد

دکتر شریعتی «تهران»، گروه حسابداری)

وحیده چای عطری

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه

آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران)