



تفکر استراتژیک با رویکرد جامع در سازمان‌ها

www.ketab.ir
نویسندگان:

دکتر حسن مروتی (استاد دانشگاه تهران)

دکتر وحید زارع (موسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران)

دکتر محمدرضا جابرانصاری (استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد)

دکتر حبیب هنری (دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

دکتر مهوش نوربخش (استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج)

دکتر سعید صیادی (استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان)

دکتر عارفه جمشیدی

عنوان و نام پدیدآور:	تفکر استراتژیک با رویکرد جامع در سازمان‌ها/ نویسندگان حسن مروتی... او دیگران؛ ویراستار ادبی نشر آویژه.
مشخصات نشر:	بروجرد: دانشگاه آیت‌الله العظمی بروجردی (ره)، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری:	ذ، ۲۸۶ ص.: مصور، جدول.
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۹۶۵۱۰-۹-۴
وضعیت فهرست نویسی:	فیبیا.
یادداشت:	نویسندگان حسن مروتی، وحید زارع، محمدرضا جابراذصاری، حبیب هنری، مهوش نوربخش، سعید صیادی، عارفه جمشیدی.
یادداشت:	کتابنامه: ص. [۲۵۳] - ۲۸۶.
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی.
موضوع:	Strategic planning
شناسه افزوده:	مروتی، حسن، ۱۳۴۵-
شناسه افزوده:	دانشگاه آیت‌الله العظمی بروجردی (ره).
رده‌بندی کنگره:	HD ۳۰/۲۸
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۷۶۵۶۷۶۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	کتاب



نام کتاب « تفکر استراتژیک با رویکرد جامع در سازمان‌ها »

نویسندگان:	حسن مروتی، وحید زارع، محمدرضا جابراذصاری، حبیب هنری، مهوش نوربخش، سعید صیادی، عارفه جمشیدی
ویراستار ادبی:	نشر آویژه
صفحه آرا:	نشر آویژه
تاریخ انتشار:	۱۴۰۰
شمارگان:	۱۰۰۰
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۹۶۵۱۰-۹-۴
ناشر:	انتشارات دانشگاه آیت‌الله العظمی بروجردی (ره).
نوبت چاپ:	اول
چاپ و صحافی:	آویژه
بها:	۳۵۰,۰۰۰ ریال
مرکز پخش:	کیلومتر ۳ جاده بروجرد - خرم آباد، دانشگاه آیت‌الله العظمی بروجردی (ره)
تلفن:	۰۶۶-۴۲۴۶۸۳۲۰

مسئولیت صحت مطالب کتاب برعهده نویسندگان است.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

پیشگفتار مؤلفین

افزایش تغییر تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت در محیط تجاری کسب و کار، تغییر فزاینده انتظارات مشتریان، ذینفعان و جلب رضایت آن‌ها، سازمان‌ها را وادار ساخته است که برای بقا، رشد و توسعه، خود را با محیط منطبق کنند. به عبارت دیگر، کسب و کار امروز به مراتب پیچیده‌تر از گذشته است و تغییرات مداوم پارادایم‌ها، این پیچیدگی را تشدید می‌کند.

واقعیت این است که برای تشخیص فرصت‌ها و عوامل مزیت‌بخش رقابتی، فرآیندی وجود ندارد و به جای آن باید به بصیرت و فهم مدیران از محیط کسب و کار متکی بود. بصیرتی که در سایه شناخت صحیح آنان از قواعد کسب و کار است. در رویکرد تفکر استراتژیک، بر توسعه دیدگاه‌ها و بازآفرینی باورهای مدیران تأکید می‌شود.

مشکلات سازمان‌ها روز به روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های بهتری است. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای الزاماً قابل اجرا نبوده و در گذر زمان، با تغییر ساختار نیروی انسانی، دستخوش تغییرات خواسته یا ناخواسته‌ای می‌گردد و در موارد فراوانی برای حل یک مشکل فقط باعث تسکین آن شده و پس از مدت کوتاهی وضعیتی به روال قبل برگشته یا منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگتر شده است. لذا به نظر می‌رسد که داشتن مدیرانی با تفکر استراتژیک می‌تواند راهکار مناسبی برای رفع کاستی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک باشد؛ چراکه مدیران با تفکر استراتژیک به دلیل درک بهتر برنامه استراتژیک، بهتر عمل خواهند نمود.

با این حال تحقیقات و یافته‌ها در خصوص مفاهیم انتزاعی و ذهنی‌ای همچون تفکر استراتژیک همچنان محدود و کم دامنه است. تفکر استراتژیک مفهومی پیچیده و چند بعدی است. اگر بخواهید آن را تعریف کنید، جداً دچار مشکل خواهید شد. در علوم اجتماعی مفاهیمی وجود دارند که به

سادگی قابل تعریف نیستند و در بهترین حالت می‌توان تلقی‌ای کلی از آن‌ها به دست داد. تفکر استراتژیک از این دسته مفاهیم است.

زمینه‌ای که تفکر استراتژیک در آن مطرح می‌شود، از جمله اصلی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار برای تعیین حدود و ثغور آن است؛ چرا که تفکر استراتژیک در سازمان‌های بخش دولتی، شرکت‌های تجاری و عالم سیاست ویژگی‌های متفاوتی به خود می‌گیرد.

ثمره تفکر استراتژیک، استراتژی است. تاکتیک‌ها نتیجه تفکر عملیاتی‌اند. اما برخی استراتژی را با تاکتیک اشتباه می‌گیرند. بعضی دیگر، مجموعه اقدامات قابل انجام در راستای بهبود و تعالی سازمان را استراتژی می‌نامند. حقیقت آن است که اقدامات عملیاتی‌ای که در جهت اصلاح نقاط قابل بهبود و عارضه‌های سازمانی قابل انجامند، استراتژی محسوب نمی‌شوند. استراتژی‌ها از جهت‌گیری‌ها سخن می‌گویند، نه از عملیات. مضافاً، استراتژی در رابطه با اولویت‌ها طرح می‌شود، نه در رابطه با هر گونه اقدام اصلاحی قابل پیشنهاد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی فاقد استراتژی‌اند. این کمبود مشهود است. ثبات مدیریت و بدنه کارشناسی یک ضرورت جدی برای توسعه و تکامل استراتژی است. البته تأکید می‌کنیم که ثبات مدیران و کارشناسان و نه ثبات نامدیران و ناکارشناسان، تنها در شرایط استمرار است که امکان تخصیص هوشمندانه و پایدار منابع میسر می‌گردد.

بدین ترتیب تفکر استراتژیک در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز به‌عنوان کملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب "رهبری" سازمان شمرده می‌شود. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقبا برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. این تفکر یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.

تفکر استراتژیک زیربنای هرگونه برنامه‌ریزی و اجرای رهبری استراتژیک است با توجه به چالش‌های بی‌پایانی که فراسوی سازمان‌ها قرار دارد، راهی جز همسوس شدن با تغییرات وجود ندارد. به علاوه وقتی می‌گوییم مدیران باید از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند، تنها به توان ایده‌پردازی یا تصویرسازی ایشان تأکید نمی‌کنیم، بلکه به کنش استراتژیک توجه داریم. مدیر صرفاً ایده‌پرداز نیست که تنها در خصوص وضع ایده‌ال سخنوری کند، بلکه باید توان سازماندهی منابع در راستای ایجاد هم‌افزایی و خلق مزیت رقابتی را نیز داشته باشد. پیش‌بردن عملیات و فعالیت‌های روزمره شرکت در مسیر چشم انداز، مکمل خلاقیت و مهارت‌های تحلیل‌گری مدیران است. استراتژیست‌های دنیای کسب و کار، می‌اندیشند و اندیشه‌ها را تحقق می‌بخشند.

اساتید و محققان دانشگاه‌ها در سطح جهان، در سال‌های اخیر کتاب‌ها و مقالات زیادی در زمینه تفکر استراتژیک و اهمیت آن در سازمان‌ها به چاپ رسانده‌اند. در کشور ما نیز اساتید و محققان تلاش‌های زیادی را در این زمینه انجام داده‌اند و نظریه‌های مختلفی را در این زمینه

معرفی کرده‌اند. در نتیجه این تحقیقات، اکنون تفکر استراتژیک از جایگاه علمی مناسبی در رشته‌های مختلف مدیریت برخوردار گردیده‌است.

کتاب پیش‌رو، حاصل زحمات چندین سائل مؤلفان در زمینه تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و دارای مطالب کاربردی فراوان و مفیدی در زمینه‌های مختلف تفکر استراتژیک در سازمان است. کتاب حاضر نیز تحت عنوان "تفکر استراتژیک با رویکرد جامع در سازمان‌ها" به بررسی مفاهیم و الگوهای تفکر استراتژیک می‌پردازد. در این کتاب سعی شده است با استفاده از ارائه دانش نظری و همچنین، ارائه مثال‌های مختلف، مفهوم تفکر استراتژیک به‌طور ملموس‌تری در ذهن مخاطبان علاقه‌مند جای گیرد.

کتاب مذکور در ده فصل تدوین شده‌است. فصل اول نگاهی اجمالی به کلیات تعاریف، ویژگی‌ها و انواع تفکر دارد. در فصل دوم به مبحث مدیریت استراتژیک پرداخته‌است. در فصل سوم به تاریخچه، تعاریف و اهمیت تفکر استراتژیک پرداخته‌است. در فصل چهارم به قلمرو، جایگاه و کارکرد تفکر استراتژیک و همچنین به پارادایم‌های حاکم بر تفکر استراتژیک پرداخته‌است. در فصل پنجم کتاب به ویژگی‌ها، عناصر اصلی، الگوها و مدل‌های تفکر استراتژیک پرداخته‌است. در فصل ششم به تفکر استراتژیک در سطح بافت سازمان و قواعد سه‌گانه پایه‌ای و پیشرفت آن پرداخته‌است. در فصل هفتم به تفکر استراتژیک در راهبری و هدایت سازمان‌ها و همچنین به ویژگی‌ها، خصوصیات مدیران و سازمان‌های دارای تفکر استراتژیک پرداخته‌است. در فصل هشتم به چالش‌ها، محدودیت‌ها و ارائه راهکارهای تفکر استراتژیک در سازمان پرداخته‌است. در فصل نهم به تعریف و جایگاه کسب و کار و همچنین اهمیت تفکر استراتژیک در کسب و کار پرداخته‌است. در فصل دهم به آینده‌پژوهی و تفکر استراتژیک پرداخته‌است.

امید است این مختصر مورد توجه استادان، صاحب‌نظران، محققان، مدیران (ارشد، میانی و عملیاتی) سازمان‌ها و دانشجویان گرایش‌های مختلف رشته مدیریت قرار گیرد و در پیشبرد اهداف آموزشی مدنظر اثرگذار باشد. همچنین از همه خوانندگان عزیز و محترم استدعا داریم، نقایص، کاستی‌ها، اشکالات و یا پیشنهادهای خود را با ناشر محترم در میان گذارند و ما را از نظرهای ارزنده خویش آگاه کنند.

و من الله التوفیق

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار مؤلفین
۱	فصل اول: تفکر
۱	اهداف فصل
۱	مقدمه
۲	تفکر چیست؟
۴	تعریف تفکر و جایگاه آن
۴	اهمیت و ضرورت تفکر
۵	ویژگی‌های تفکر در چهار ربع مغز
۷	ویژگی‌های نیمکره راست مغز
۷	ویژگی‌های نیمکره چپ مغز
۸	انواع تفکر
۱۳	فصل دوم: مدیریت استراتژیک
۱۴	مقدمه
۱۴	تعریف و تکامل استراتژی
۲۰	دیدگاه‌های مختلف مدیریت استراتژیک
۲۱	فرایند مدیریت استراتژیک
۲۸	مزایای مدیریت استراتژیک
۲۹	دستورالعمل‌ها برای مدیریت استراتژیک مؤثر

۲۹	ارزیابی‌های خارجی و داخلی
۲۹	ارزیابی خارجی
۳۲	ارزیابی داخلی
۳۳	ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده در تجزیه و تحلیل استراتژی
۳۴	تفکر استراتژیک به‌عنوان رویکرد نوین در مدیریت استراتژیک
۳۵	علل مطرح شدن تفکر استراتژیک
۳۸	مدیریت، برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک در سازمان‌ها
۴۰	اهمیت تفکر استراتژیک در استراتژی‌های عام
۴۱	بررسی و مقایسه تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۸	روش‌های همسوسازی و همراه‌سازی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک
۵۱	فصل سوم: تاریخچه و تعاریف تفکر استراتژیک
۵۱	اهداف فصل
۵۱	تاریخچه و سیر تکوینی تفکر استراتژیک
۵۵	تفکر استراتژیک
۵۸	تعاریف تفکر استراتژیک
۶۲	چرا به تفکر استراتژیک نیاز داریم؟
۶۵	ضرورت و اهمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها
۷۵	فصل چهارم: قلمرو، شکل‌گیری و جایگاه تفکر استراتژیک
۷۵	قلمرو تفکر استراتژیک
۷۶	چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک
۷۷	فرایند شکل‌گیری تفکر استراتژیک
۷۹	رویکردهای مهم تفکر استراتژیک
۸۰	جایگاه و کارکرد تفکر استراتژیک
۸۱	تفکر استراتژیک به‌عنوان دید همه‌جانبه و چشم انداز
۸۳	تفکر استراتژیک در عمل
۸۵	مزایای تفکر استراتژیک
۸۶	هفت اصل تفکر استراتژیک
۸۷	تفکر استراتژیک مانند دیدن
۸۸	پارادایم حاکم بر تفکر استراتژیک
۸۹	کارکرد پارادایم
۹۰	پیچیدگی، پارادایم حاکم بر تفکر استراتژیک

۹۲	نقش مدیریت پارادوکس‌های فعالیت‌های هسته‌ای سازمان بر تفکر استراتژیک
۹۵	فصل پنجم: ویژگی‌ها، عناصر اصلی، الگوها و مدل‌های تفکر استراتژیک
۹۵	اهداف فصل
۹۵	عوامل فرآیندی مهم در تفکر استراتژیک
۹۷	ویژگی‌ها و عناصر اصلی تفکر استراتژیک
۱۰۷	الگوها و مدل‌های تفکر استراتژیک
۱۰۷	تعریف مدل و الگو
۱۰۸	تفاوت الگو و مدل
۱۰۸	خصوصیات مدل / الگو
۱۰۹	الگوی هندفورد
۱۰۹	الگوی هنری مینتزبرگ (در مطالعات مدیریت استراتژیک)
۱۱۰	الگوی فرآیند برنامه‌ریزی موریسی
۱۱۲	الگوی تفکر استراتژیک پیوندی
۱۱۷	الگوی جین لیدکا: عناصر تفکر استراتژیک
۱۲۰	الگوی گری‌هامل (۱۹۹۸): نوآوری استراتژی
۱۲۲	الگوی پیتر ویلیامسون (۱۹۹۹): گزینه‌های آینده
۱۲۳	الگوی دو سطحی تفکر استراتژیک
۱۲۵	مدل عناصر تشکیل دهنده تفکر استراتژیک
۱۲۹	الگوی دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا
۱۳۰	الگوی فاکتورهای حیاتی موفقیت
۱۳۳	الگوی گلدمن
۱۳۴	الگوی چند سطحی تفکر استراتژیک
۱۳۵	ویژگی‌های فردی یک متفکر استراتژیک
۱۳۶	تفکر استراتژیک در سطح گروه‌ها
۱۳۷	تفکر استراتژیک در سطح سازمان
۱۴۰	مدل تفکر استراتژیک سازمانی
۱۴۵	مدل تفکر استراتژیک مشبکی و خزائی
۱۴۷	الگوی غفاریان و کیانی: پنج فرمان
۱۴۹	الگوی تفکر استراتژیک (ناظمی و جعفریان)
۱۵۰	الگوی فرایندی تفکر استراتژیک
۱۵۱	الگوی فرآیند تفکر استراتژیک دانشکده کسب و کار هاروارد
۱۵۲	الگوی نه مرحله ای تفکر استراتژیک

۱۵۵.....	مدل یادگیری تفکر استراتژیک.....
۱۵۷.....	الگوی ده گانه فرامین تفکر استراتژیک.....
۱۶۰.....	مدل تفکر استراتژیک رهبران انقلاب اسلامی در نظام مدیریت آموزشی.....
۱۶۳.....	الگوی مفهومی تفکر استراتژیک.....
۱۶۴.....	مدل تفکر استراتژیک ایرانی اسلامی.....
۱۶۵.....	مدل تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه (جامع علمی کاربردی).....
۱۷۳.....	فصل ششم: عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک.....
۱۷۳.....	اهداف فصل.....
۱۷۳.....	تفکر استراتژیک در سطح بافت سازمان.....
۱۷۵.....	اثر ساختار بر تفکر استراتژیک.....
۱۷۵.....	اثر فرهنگ بر تفکر استراتژیک.....
۱۷۷.....	اثر نظام جبران و پاداش بر تفکر استراتژیک.....
۱۷۸.....	اثر فناوری و نظام اطلاعات بر تفکر استراتژیک.....
۱۷۸.....	قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پایه‌ای و پیشرفته.....
۱۸۵.....	فصل هفتم: تفکر استراتژیک مدیران.....
۱۸۵.....	اهداف فصل.....
۱۸۶.....	تفکر استراتژیک در راهبری و هدایت سازمان‌ها.....
۱۸۶.....	آنچه یک متفکر استراتژیست را به حرکت وادار می‌کند.....
۱۸۷.....	جاری‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان.....
۱۸۸.....	تفکر استراتژیک و جایگاه آن در سازمان‌های موفق.....
۱۸۹.....	جایگاه تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی.....
۱۸۹.....	تأثیر تفکر استراتژیک بر توسعه منابع انسانی.....
۱۹۱.....	توسعه استراتژیک منابع انسانی.....
۱۹۲.....	مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی و کاربرد آن.....
۱۹۳.....	ارتباطدهی توسعه منابع انسانی و استراتژی.....
۱۹۵.....	ویژگی‌های یک مؤسسه با تفکر استراتژیک.....
۱۹۵.....	چه کسی باید تفکر استراتژیک داشته باشد؟.....
۱۹۶.....	ابعاد شخصیتی استراتژیست‌ها از نگاه تفکر استراتژیک.....
۱۹۶.....	ویژگی‌ها و خصوصیات یک متفکر استراتژیک.....
۱۹۸.....	متفکر استراتژیک چگونه می‌اندیشد؟.....
۱۹۹.....	مهارت‌های رهبری بر مبنای تفکر استراتژیک.....

۱۹۹.....	رهبری استراتژیک.....
۲۰۰.....	ویژگی‌های «از نظر جین بلاسکو».....
۲۰۰.....	ویژگی‌های بوفالوها «از نظر جین بلاسکو».....
۲۰۱.....	اصول دستیابی به تفکر استراتژیک برای مدیران.....
۲۰۲.....	ویژگی‌های مدیران دارای تفکر استراتژیک.....
۲۰۳.....	تفکر استراتژیک برای مدیران.....
۲۰۴.....	مدیران میانی و تفکر استراتژیک.....
۲۰۷.....	فصل هشتم: چالش‌ها، محدودیت‌ها و راهکاری تقویت تفکر استراتژیک در سازمان.....
۲۰۷.....	اهداف فصل.....
۲۰۷.....	چالش‌ها و محدودیت‌های تفکر استراتژیک.....
۲۱۳.....	تأثیرات منفی حاصل از فقدان تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی.....
۲۱۴.....	رویکردهای تقویت تفکر استراتژیک.....
۲۱۸.....	راهکارهای تقویت تفکر استراتژیک در سطح فردی.....
۲۱۹.....	راهکارهای تقویت تفکر استراتژیک در سطح گروه.....
۲۱۹.....	راهکارهای تقویت تفکر استراتژیک در سطح سازمان.....
۲۲۰.....	گام‌های تفکر استراتژیک.....
۲۲۳.....	تله‌های عوامل کلیدی موفقیت در تفکر استراتژیک.....
۲۲۷.....	فصل نهم: کسب و کار و تفکر استراتژیک.....
۲۲۷.....	اهداف فصل.....
۲۲۷.....	مقدمه.....
۲۳۰.....	تعریف کسب و کار و مزیت رقابتی.....
۲۳۱.....	تأثیر تعریف کسب و کار بر جایگاه‌یابی شرکت.....
۲۳۲.....	تأثیر تعریف کسب و کار بر تمرکز بر مباحث کلیدی سازمان.....
۲۳۲.....	تأثیر تعریف کسب و کار بر تصمیمات استراتژیک.....
۲۳۳.....	تأثیر تعریف کسب و کار بر ایجاد انگیزه.....
۲۳۳.....	یک مورد کاوی از تعریف کسب و کار.....
۲۳۴.....	شرکت جنرال موتورز در سال ۱۹۲۱.....
۲۳۶.....	ویژگی‌های تعریف مؤثر کسب و کار.....
۲۳۶.....	ویژگی‌های فرآیند تعریف کسب و کار.....
۲۴۱.....	موردکاوی تعریف مجدد: خروج اینتل از کسب و کار تراشه حافظه.....
۲۴۲.....	تعریف کسب و کار و تفکر استراتژیک.....
۲۴۲.....	اهمیت تفکر استراتژیک در تعریف کسب و کار.....