

راهبرد مدیریت راهبردی

نویسنده: محمد آهنگی

www.ketab.ir

سال ۱۳۸۹

سرشناسه: آهنچی، محمد، ۱۳۰۴ -
عنوان و نام پدیدآور: راهبرد مدیریت راهبردی / تألیف محمد آهنچی.
مشخصات نشر: تهران: شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری: ۶۶۲ ص.
شابک: ۴ - ۰۰۰ - ۱۷۸ - ۶۰۰ - ۹۷۸.
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: برنامه ریزی استراتژیک.
شناسه افزوده: شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.
رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۳۰/۲۸/۱۸۳،۲ HD.
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲.
شماره کتابشناسی ملی: ۳۱۲۶۳۲۵.

www.ketab.ir

راهبرد مدیریت راهبردی

نویسنده: محمد آهنچی

ناشر: شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر

نوبت چاپ: اسفند ۱۳۸۹ اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۹۵۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات

شابک: ۴ - ۰۰۰ - ۱۷۸ - ۶۰۰ - ۹۷۸

ISBN: 978-600-178-000-4

مرکز پخش: تهران: خیابان جمهوری اسلامی - چهارراه باستان

باستان جنوبی - کوچه نوری - بن بست اول - شماره ۲

تلفن: ۶۶۹۰۵۳۷۳ - ۶۶۹۳۵۴۱۷

فهرست مطالب

۷	دیاچه
۱۳	فصل ۱: مدیریت استراتژیک (دیدها و نگرش‌ها)
۴۷	فصل ۲: مدیریت استراتژیک چیست و درباره چه چیزی صحبت می‌کند؟ نگرش و تفکر استراتژیک
۶۷	فصل ۳: طبیعت و ماهیت مدیریت استراتژیک
۱۰۰	فصل ۴: رویکرد استراتژی
۱۱۹	فصل ۵: خلاصه‌ای از مطالب مدیریت استراتژیک
۱۴۱	فصل ۶: فرآیند مدیریت استراتژیک
۱۵۵	نتیجه و خلاصه‌ای از فرآیند مدیریت استراتژیک که منجر به تهیه مدل می‌گردد
۱۵۹	فصل ۷: فرهنگ، دیدها و نگرش‌ها
۱۶۷	فصل ۸: بررسی محیط
۱۷۹	بررسی محیط سازمان
۱۸۸	بررسی انواع محیط خارجی
۱۹۳	تجزیه و تحلیل عوامل داخلی
۲۰۱	فصل ۹: تجزیه و تحلیل رقبا و محیط
۲۲۲	فصل ۱۰: مدل مورد استفاده در این کتاب برای کشف وضعیت موجود (مدل آهنچی)
۲۳۷	فصل ۱۱: نقاط ضعف و نقاط قوت - تهدیدها و فرصت‌ها، کدامند؟
۲۴۶	فصل ۱۲: دلایل موفقیت با عدم موفقیت سازمان‌ها در استفاده و بهره‌برداری از مدیریت استراتژیک
۲۵۴	بیانیه ارزشی شرکت یا سازمان
۲۵۷	فصل ۱۳: مأموریت
۲۶۲	مأموریت مشخصات و ماهیت آن
۲۷۳	فصل ۱۴: مأموریت از نظر ذینفعان - مشتریان - جامعه
۳۰۱	خلاصه مشخصات تعیین مأموریت
۳۰۳	فصل ۱۵: چشم‌انداز
۳۰۸	چشم‌انداز، دیدگاه و منظر

۳۲۴	چشم‌انداز، منظر و مأموریت
۳۳۱	فصل ۱۶؛ اهداف داخلی در ارتباط با چشم‌انداز
۳۳۴	استراتژی در ارتباط با چشم‌انداز
۳۳۶	چشم‌انداز آینده اگر
۳۵۱	فصل ۱۷؛ مفاهیم استراتژی
۳۵۷	استراتژی - نظر دانشمندان درباره استراتژی
۳۶۲	تحلیل استراتژی
۳۶۵	اصول کلیدی گزینش استراتژی
۳۶۸	دنباله اصول کلیدی گزینش استراتژی
۳۷۱	انتخاب استراتژیک
۳۷۵	استراتژی انطباقی
۳۸۱	فرآیند و پروسه چندی بعدی برای توسعه استراتژی
۳۸۴	فصل ۱۹؛ استراتژی نیروی انسانی
۳۹۷	فصل ۲۰؛ انتخاب استراتژی منابع انسانی
۴۱۳	فصل ۲۱؛ نقش محیط در گزینش استراتژی نیروی انسانی
۴۲۵	فصل ۲۲؛ بررسی، تجزیه و تحلیل و مقایسه امور مربوط به نیروی انسانی بین کشورهای اروپا، آمریکا، ژاپن
۴۳۰	انگیزه
۴۴۵	فصل ۲۳؛ استراتژی تولید
۴۵۱	استراتژی‌های پیشنهادی برای مؤسسه استاندارد به عنوان مؤسسه‌ای تحقیقاتی، صنعتی و خدماتی
۴۶۰	فصل ۲۴؛ تحول، بسترسازی برای تحول
۴۸۱	فصل ۲۵؛ مفاهیم و تئوری‌های تغییر
۴۹۱	فصل ۲۶؛ چگونگی تغییر
۵۲۸	فصل ۲۷؛ مدیریت بحران
۵۴۳	فصل ۲۸؛ مدیریت بحران در حرکت به جلو
۵۶۷	فصل ۲۹؛ انواع بحرانها
۵۸۱	فصل ۳۰؛ ارتباط‌های احتمالی بین ساختار، استراتژی و سیستم مدیریت در بحران
۶۱۵	فصل ۳۱؛ مدیریت ریسک
۶۴۹	منابع

دیباچه

بنام خداوند جان و خرد کزین برتر اندیشه برنگذرد

«الحمد لله جاعل المرء باصغریه، قلیه والسانه والمتکلم باجمله، فصاحته و بیان»
سپاس و ستایش خداوندی را سزاوار است که انسان را ممیز به بیان کرد و به قلم
آموخت و به دل و زبانش او را ممتاز گردانید، تا هر چه در دل آید بر زبان آرد و درود
بی پایان بر افضل انبیاء و سرور اولیاء محمد مصطفی (ص) و بر اولاد و اصحاب و پیروان
راستین او.

الحمد لله که خداوند متعال این فرصت را عطا فرمود که از لابلای نوشته ها و
نقطه نظرهای دانشمندان و گفته های اهل فضل و دانش و تجربیات دوران طولانی تدریس
کوله بار ناچیزی تدوین و در اختیار مشتاقان عزیز قرار دهد.

شک نیست که هر نویسنده ای، پدیده های جهان هستی را از یک منظر نگاه می کند و
از یک زاویه به آن می نگرد. این نگرش طبعاً زائیده محتوای ذهن و تجربیات است که
سبب جهان بینی خاصی در وی و نحوه نگرش وی به جهان هستی است.

همین نوع نگرش است که بخشی از یک پدیده در نظر نویسنده ای برجسته و قابل
توجه و بخشی از نظر دور می ماند. این بدان معنی است که هیچ کس و هیچ نویسنده ای
با ذهن تهی به معرفی پدیده ها و معرفی الگوها و قانونمندی های جهان در موضوعی که
با آن درگیر است نمی پردازد.

هیچ فردی تا به زیر و بم وقایع و رمز و راز حوادث آشنا نگردد، دست به تحلیل و
تجربه نمی یازد. زیرا باید بداند که به دنبال چه می گردد و چطور و چگونه می خواهد آن را
به مشتاقان علم و معرفت عرضه نماید. این بدان معنی است که او باید بداند در مورد

موضوع در جهان علم چه می‌گذرد و چه گذشته است و همین است که او باید تحقیقات گذشته نویسندگان را در هر کجای این جهان هستند و بوده‌اند بررسی و بگوید در نظر دارد تا کدامین نظریه را تکمیل و یا ترمیم و یا حتی نظریه جدیدی را مطرح نماید. و بالاخره از کدام الگو استفاده کند که نتیجه را روشن‌تر و ساده‌تر به خواننده انتقال دهد.

به گفته هایدیگر، هزاران تجربه می‌توانسته است انجام شود که صورت نگرفته است، زیرا در ذهن نویسنده تداعی نشده است و به دنبال شناخت آن نرفته است.

معرفی و شناخت نظریه‌ها، مجموعه استقراها و تعمیم‌های کور و تصورات ذهنی خام نیست، بلکه تجربه‌ها و استقراءها و آموخته‌ها همیشه برای آزمون نظریه‌ها و فرضیه‌ها انجام می‌شوند و نظریه‌های نوین از آن‌ها نشئت می‌گیرند.

ذهن خالی قادر نیست که به دنبال شناخت علم برود و معنی آن این است که هیچ نویسنده‌ای برای شناخت کل جهان اقدام نمی‌کند، بلکه هرکسی به بررسی موضوعی می‌نشیند و به تجربه درباره آن دست می‌زند. ممکن است موضوع مورد گزینش، موردی باشد که نوشته‌ها و کتاب‌های بسیاری درباره‌اش داد سخن داده باشند، معذک، ابعاد هر موضوع، روش شناخت و نحوه معرفی آن متفاوت است. ضمن این‌که منظر، دیدگاه و قلمرو موضوع برای نویسنده به سادگی به دست نمی‌آید و براساس حدس و گمان نیست، بلکه خود نیاز به یک کاوش گسترده و عمیق علمی دارد. این کاوش و مطالعه است که جهان‌بینی نویسنده و زاویه دید وی و چارچوب کار را تعیین می‌کند. مسلماً هیچ‌کس بدون مطالعه علمی و بررسی نظریه پیشکوتان و بهره‌برداری از آن‌ها و ایجاد تنوع در جهان‌بینی خاصی دست به تحریر نمی‌زند. در قرن ۱۷ تئوری محال بودن تأثیر در اجسام دور و یا امکان تأثیر از طریق تماس، به دانشمندان می‌گفت. باور نکنید که جسمی به‌تواند در جسم دیگری که در فاصله‌ای دور از او قرار دارد، تأثیرگذار و انتقال اثر تنها از راه تماس ممکن است. همین تئوری بود که دانشمندان را وادار کرد تا به دنبال واسطه‌های مادی و گردبادهای دکارتی و سیاله‌های عصبی و امثال آن بگردند، حال آن‌که تئوری میدان‌ها که به میان آمد، جستجو از چنان واسطه‌های عادی را بی‌نتیجه خواند و امکان اثر از راه دور را از طریق تماس میدانی ممکن ساخت^۱ و امروز فضاها و مجازی و

دیجیتالی و از طریق امواج این تماس را ممکن ساخته است. تا آن روز کسی به فکر این نیفتاده بود که رابطه بین این ۲ عامل را بررسی کند و این بود که دانشمندان را برانگیخت تا این روابط را بررسی کنند. جهان‌بینی تئوری‌ها تا آن‌جا پیش می‌رود که بر چگونگی مشاهده واقعیات نیز تأثیر می‌گذارد و به ما می‌گوید پدیده‌ها را چگونه مشاهده کنیم و همین امر است نویسنده‌گان را وامی‌دارد که پدیده‌ها را از منظرهای گوناگون و متفاوت نظارت کنند و به شناخت رمز و راز آن‌ها پردازند.

مطمئناً شما کتاب‌های بسیاری را تحت عناوینی مثل هم مشاهده کرده‌اید که محتوای هر یک به چیز دیگری می‌پردازد. به همین طریق است که هر یک از کتاب‌های استراتژیک بعد خاصی را مورد توجه قرار می‌دهند یا بر عاملی تأکید دارند و عامل دیگر را ندیده می‌گیرند.

تئوری کپرنیک درباره سیاره زمین، نگرشی خاص را درباره نگرش به سیاره به ما داده است، در حالی که انسان‌های قبل از کپرنیک و گالیله این سیاره را نوع دیگری می‌شناختند و به آن می‌نگریستند. علاوه بر آن تفسیرهای علمی همواره در سایه تئوری‌ها و قانونمندیهای علمی صورت می‌گیرد. بدون داشتن تئوری و مفاهیم نمی‌توان از پدیده‌ها تفسیر درستی ارایه نمود، تئوری‌ها و قانونمندیها در واقع تصویری از جهان و یا بخشی از آن را که مورد نظر نویسنده است نشان می‌دهند و تحلیل و تفسیر یک پدیده در واقع گنجاندن آن پدیده در آن تصویر و یا الگو است.^۱

تفسیرهای علمی همیشه مرهون تئوری‌ها و قانونمندیهای علمی است و تئوری‌ها باید تکرار پذیر و تجربه‌پذیر باشند و از این رو است که هر قانون علمی یک نظم منطقی را در دنیای حقیقی به تصویر می‌کشد و توصیف می‌کند. بدین لحاظ است که می‌گویند هر پژوهشگری موظف است که برای نظم دادن و اعتبار بخشیدن به مطالعات خود از مجموعه تئوری‌های موضوع استفاده نماید. بررسی تئوری‌ها علاوه بر این‌که جهان‌بینی خاصی را در نویسنده ایجاد می‌کند. که چگونه جهان را بنگرد و کار خود را سازماندهی کند، بلکه بررسی تئوری‌ها به نویسنده امکان خلق ایده‌های نو، به انتقاد کشیدن سایر نظریه‌ها، طرح مسائل و قضایای خاص و پیدا کردن راه‌کارهای جدید می‌دهد. از این

بحث می‌توان چنین برداشت کرد که حوادث منحصر به فرد، گرچه ممکن است زمینه کار را فراهم نماید، ولی مشمول استفاده در طرح فرضیه‌ها، راه‌کارها و تفسیرهای علمی قرار نمی‌گیرند، زیرا حادثه‌ای که تنها یک‌بار اتفاق افتاده باشد، تجربه‌پذیر نیست و نمی‌تواند مبناء تلاش‌های علمی گردد، بدین جهت نمی‌توان برای آن قانونی تنظیم کرد و آن را اساس تفسیر و تعبیر قرار داد. مثلاً مجموعه هستی و کائنات واقعه‌ای است که تنها یک‌بار به اراده آفریدگار اتفاق افتاده است،^۱ بنابراین تفسیرپذیر نیست و سخت است که به‌توان برای آن قانون علمی پدید آورد. به‌طوری‌که روشن است قانون علمی رابطه ۲ یا چند پدیده را به تفسیر و تصویر می‌کشد، مثلاً نیروی جاذبه بین هر دو جسم رابطه مستقیم با جرم آن دو دارد، یا آب همیشه از ترکیب دو اتم هیدروژن و یک اتم اکسیژن ایجاد خواهد شد.

از طرفی نظریه‌های علمی توانایی پیش‌بینی مشروط دارند، یعنی به کمک آن‌ها علاوه بر شناخت و تفسیر پدیده‌ها می‌توان آینده را نیز پیش‌بینی کرد. مثلاً همه ما رفتن سفینه‌ها به فضا و گردش آن‌ها را به دور زمین و سیاره‌ها مشاهده نموده‌ایم، این‌ها تماماً مبتنی بر اطمینانی است که دانشمندان به پیش‌بینی‌های علمی که حاصل نظریه‌ها و قانونمندی‌های علمی است، دارند. مثلاً کمک قانون تساوی زاویه تابش و بازتاب است که می‌توان پیش‌بینی نمود که اگر نوری با زاویه ۵۰ درجه بر صفحه‌ای بتابد، زاویه ۵۰ درجه منعکس خواهد شد و این یک قاعده همیشگی بوده و مبناء قضاوت قرار می‌گیرد. یا تئوری نیمه عمر رادیوم که می‌گوید یک توده ۱۰۰ گرمی رادیوم بعد از گذشت ۱۶۰۰ سال به یک توده ۵۰ گرمی کاهش خواهد یافت. توجه نماییم که در مطالبی که گفته شد، سخن از درستی یا نادرستی گفته‌ها نیست، بلکه سخن از علمی بودن یا علمی نبودن است. مثلاً اگر بگوییم ظهور فلان مسئله حتماً علتی دارد، یک گفته درستی است ولی علمی نیست، زیرا که هیچ پیش‌بینی خاصی به وسیله آن ممکن نیست. بدین دلیل کتاب‌های علمی که در واقع طرح‌کننده قانونمندی‌های علمی است، می‌توانند روابط بین متغیرها را تعیین نموده و نتایج را پیش‌بینی نمایند. نتیجه این‌که، نویسندگان مختلفی در زمان‌های مختلف به قانونمندی‌های علمی دست یافته و آن را انتشار داده‌اند در حالی که

۱. قابل توجه - شک نیست که مجموعه هستی و کائنات به اراده‌ی خداوی متعال و برابر با قانونمندی‌ها برای یک بار خلق گردیده است و خلق کل مجموعه تجربه‌پذیر نیست.

گاهی همین قانونمندی به وسیله نویسنده دیگری نقد، تعدیل و یا تکمیل گردیده است. لذا شناخت یک قانونمندی و ارایه آن درباره یک موضوع کافی نیست و مطمئناً برای آشنایی عمیق تئوری‌ها و قانونمندی‌های موضوع، ضروری است که آن موضوع از ابعاد و منظر مختلف مورد بررسی و توجه قرار گیرد. مطالب بالا که به آن اشاره گردید عمدتاً دلائلی بوده است که تألیف این کتاب را توجیه می‌نماید. مثلاً هنگامی که شما درباره شناخت مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی و مفاهیم و کاربرد آن‌ها نیاز به مطالب بسیار عمیق و تفصیلی دارید، بعضی از کتاب‌ها در زمینه موضوع برای منظوری که مورد نظر شما است کافی نیست، اجباراً باید به کتاب‌های دیگری که موضوع را طبق نظر شما طراحی کرده و نوشته است، مراجعه نمائید و این است که نویسنده را اجباراً به بررسی تمامی نظریه‌ها و تئوری‌های موجود و ارایه آن‌ها واداشته است یعنی، کاری که در این کتاب اتفاق افتاده است. از طرفی اکثر دانشمندانی که درباره مدیریت استراتژیک کار کرده‌اند، آن را به سه بخش اصلی شامل:

• تنظیم و صورت بندی استراتژی (STRATEGY FORMULATION)

• اجرای استراتژی (STRATEGY IMPLEMENTATION)

• ارزیابی استراتژی (STRATEGY EVALUATION)

تقسیم کرده‌اند که به علت گستردگی مطالب، اجباراً آن‌ها را خلاصه و در یک کتاب ارایه داده‌اند ولی از آنجایی که نیت این کتاب آشنا نمودن خوانندگان با زیر و بم‌های هر بخش به صورت مفصل‌تر بوده و این امر در یک کتاب نمی‌گنجد، بنابراین ضرورت استفاده از کتاب‌های متعدد را الزامی نموده است.

بدین جهت و با توجه به مطالبی که در بالا به آن‌ها اشاره شد و با توجه به این که هدف این بود که نظر تمامی نویسندگان به طور بسیار وسیع و گسترده بررسی و ارایه شود، سبب شد که برای تألیف و تنظیم مطالب این کتاب (راهبرد مدیریت راهبردی) و بخش‌های مختلف آن، کتاب‌های متعددی در نظر گرفته شود. آنچه که در این جلد می‌خوانیم مربوط به صورت بندی و تنظیم استراتژیک و مدیریت تغییر، مدیریت بحران و مدیریت است که نمودار کلی و موضوع‌های هر فصل آن در صفحه‌های پیوست ارایه شده و مطالب آن به تفصیل آمده است. امید است که مورد استفاده قرار گیرد.

تهران - محمد آهنچی پاییز ۱۳۸۹

تنظیم و صورت‌بندی استراتژی

