



برنامه ریزی استراتژیک در تئوری و عمل

تألیف

دکتر محمد آهنجی

تهران

۱۳۹۱

کتابساز



برنامه‌ریزی استراتژیک در تئوری و عمل

مؤلف	دکتر محمد آهنگی
ویراستار فنی	پروانه خادمی
صفحه‌آرا	آنا موسوی
طراح جلد	هاتیه شیخی
ناشر	کلک سیمین
ناظر چاپ	اسداله معظی گودرزی
لینوگرافی، چاپ، صحافی	طرح یسنا
نوبت چاپ	اول
سال چاپ	۱۳۹۱
تیراژ	۱۰۰۰
قیمت	۲۰۰۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۴۶۸-۷۰-۰

تهران: خیابان انقلاب، پلاک ۱۰۰، ساختمان فروردین، ط ۸، واحد ۳۱

تلفن: ۶۶۴۶۸۰۴۵

kelke_simin@yahoo.com

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای ناشر محفوظ است.

سرشناسه	: آهنگی، محمد، ۱۳۰۴.
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی استراتژیک در تئوری و عمل / تألیف محمد آهنگی.
مشخصات نشر	: تهران: کلک سیمین، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۴۹۶ص: مصور، جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۴۶۸-۷۰-۰
وضعیت فهرست	: فیا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۴۹۶
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	: برنامه‌ریزی سازمانی
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ف ۳۰/۲۸/۱۸۳ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۵۹۶۴۸

سخن کِلک

سخن کِلک هم سخنی است از آن دست سخنان که دیگران آورده‌اند و رانده‌اند. این هم سخنی است نیمه‌بریده که عمر به پایان می‌رساند و به پایان نمی‌رسد. حدیثی است دیگر از زبان کِلکی دیگر، این حدیث از سر دردی است که ما می‌گوییم؛ اگرچه ما را از درد عشق با کس حدیث نیست و حاجتی نیست که بر زبان آید، اما گریز و گزیری هم نیست جز آنکه در بیان آید و از کِلک سیمین تراود و زاید.

کِلک سیمین هم ناشی است چون دیگران، دیر آمده است با کوله‌باری از سخنان نیمه‌بریده، از همه چیز و از همه جا، تا همیشه ...

کِلک سیمین، جامه خدمت بر تن کرده برای نشر آثار فخیم و انتشار اندیشه‌های عظیم، تا چه قبول کند و چه در نظر آید؛ که گفته‌اند:

«اینم قبول بس که بمیرم بر آستان»

تا نسبتم کنند که خدمتگزار ایست»

پیشگفتار

ابر و باد و مه خورشید و فلک در کارند
تا نمایش بدهند قدرت آن یکبار
ایمن جهان و آنچه در آن می‌بینی
انعکاسی بود از قطره‌ای از دریا را
گر بزاید پشه‌ای در تنه این دریاها
زایشش پشه نشان از بد بی‌همتا را
ماهی و مرغ و کبوتر همه از رحمت اوست
تا تو ندانی به کف آری و به غفلت نخوری

مگر نه اینکه میلیاردها منظومه در کیهان جای گرفته و به دور خود بدو مرکزی با سرعت معین و حساب شده در چرخش اند. آیا این الگوهای حساب شده، دقیق، قانونمند، پیشرفته و مستمر، نمونه‌هایی از سیستمها، سازمانها و شبکه‌ها که ما درباره‌شان می‌خواهیم صحبت کنیم نیست؟ آیا سیستمها، سازمانها و شبکه‌ها، مینیاتوری میلیاردها برابر کوچکتر شده از الگوی جهان هستی نیست که ما هر روز بیشتر به وجود آنها پی می‌بریم. آیا می‌توان مفهومی از این روشن‌تر، روان‌تر و قابل درک‌تر از سیستمها، سازمانها و شبکه‌ها با مقیاسی کوچکتر از الگوهای جهان هستی یافت. در واقع همان‌طور که بیان شد، سیستمها، سازمانها و شبکه‌ها به مقیاس میلیاردها برابر کوچکتر در کره‌خاکی به صورت مصنوعی؛ ولی با اراده پروردگار همان نقش را ایفا می‌کنند که منظومه‌ها و کهکشانها در کائنات بر عهده دارند. سیستمها، سازمانها و شبکه‌ها همانند منظومه‌ها و کهکشانها در حال حرکت و چرخش سریع‌اند و نیرو و انرژی شدیدی را به صورت الکتریکی، فراالکترونیکی و مجازی تولیدی کنند و تعادل لازم را در زمین فراهم می‌کنند و «در یک کلام» همه چیز را براساس قانون طبیعی والهی به وجود آورده و خلق می‌کنند. بدین ترتیب باید گفت که بشر در روی زمین از زمان تولد تا دم مرگ، تمام دانسته‌ها و یافته‌های خود را با اراده آفریدگار از الگوهای جهان هستی و قواعد آن اقتباس کرده است.

جهان ملکولها، سلولها، اتمها و کوانتومها، دنیای شبکه‌ها، سیستمها و سازمانها، رموزار منظومه‌ها، کهکشانها، معمای فرآیندها، قواعد و قوانین آفرینش، اصول اصول و مبانی نور اولیه نور، اشعه ماوراء بنفش و مادون قرمز، قواعد و الگوها و معادلات، جاذبه فیزیک و ریاضی، تکنیکهای غنی‌سازی اورانیم، شبکه گسترده جهانی اینترنت، رباطها و ماهواره‌ها و هزاران پدیده رنگارنگ بهم پیوسته در جهان زمینی ما و در کائنات، تماماً از تجزیه و ترکیب ملکولها، اتمها و سایر امکانات و الگوهای طبیعی جهان هستی یا اراده خالق قادر و متعال به وجود آنها و ترشحات ذهنی مخلوقات خدا که آن نیز مرهون توجه آفریدگار به آفریده‌های خویش است، هویدا شده و شکل گرفته است. همه اینها که بر شمرده شد؛ خود ذره‌ای است در مقابل هزاران پدیده ناشناخته که هرگاه ذات آفریدگار بر هویدا شدن آنها اراده کند شناخته شده و به وقوع می‌پیوندند.

پرواز هواپیماها، حرکت کشتیها، انفجار و مهار انرژی و همین‌طور پرواز پرنده‌ها در فضا و جولان ماهیها در دریا تماماً نمونه‌های کوچکی از الگوها و پدیده‌هایی است که در جهان هستی و در طبیعت به طور بالقوه همیشه وجود داشته و هر آنگاه که آمادگیهای زمانی و مکانی و شرایط لازم در زمین برای انسانها فراهم شده، اراده خالق بر کشف یا پدید آمدن آنها به وسیله انسان به وقوع پیوسته است. مگر اینکه شاهد گردش میلیاردها سیاره که گرد ستارگان خویش و در یک مدار مشخص براساس قوانین الهی به طور منظم در حرکت‌اند و منظومه‌ها و کهکشانها را تشکیل می‌دهند می‌باشیم؟

پس بیایم و آفریدگار خویش را ستایش کنیم.

حال پس از ستایش از خداوند متعال که به ما زمین امکان تلاش، تفکر، ابداع و شناختن عطا فرمودند، نوبت می‌رسد که از خانواده خویش این فرصت را به من دادند تا در برابر پروردگار و کشور عزیزمان رفع تکلیف کنم، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم. ابتدا از همسر فاطمه مدنی که همیشه امکان فکر کردن و تلاش را برایم میسر کرد و سپس از فرزندانم مریم، علی و رضا که با شرکتشان در خدمات اجتماعی این آسایش فکر کردن را برایم فراهم ساختند سپاسگزاری می‌کنم. بالاخره جا دارد و لازم است که از مؤسسه محترم انتشارات کلک سیمین به ویژه جناب دکتر اسداله معظمی گودرزی و سرکار خانمها پروانه خادمی و آتنا موسوی و آقای سروش عبدی که تمام زحمات ویرایش، صفحه‌آرایی و بازخوانی چاپ و انتشار اثر را فراهم کرده‌اند تشکر می‌کنم.

مقدمه مؤلف

این کتاب نتیجه تجربه نیم قرن تدریس و پژوهش و بررسی آثار دانشمندان و نویسندگان داخل و خارج کشور است. نویسندگان گاهی گاهی از تمام افکار و نظریات آنها سود بردم و گاه به نظرات آنها به اشاره و کنایه نظر انداختم و گاه نیز نظرات آنها را برای اینکه در جامعه‌ای که به آن تعلق دارم مفید واقع شوند، اصلاح نموده با آنها را از پایه و بنیاد دگرگون کردم.

به هر جهت از همه آن عزیزانی که از آثارشان استفاده کردم سپاس و تشکر دارم. اعتقاد راسخ دارم بر اینکه علوم تولید شده و انتشار یافته که حاصل پژوهشهای سخت، گسترده، زمان‌بر و انرژی‌بر است، متعلق به تمام آحاد کره زمین است چه تمام انسانها اولاً از نعمت بیکران الهی سود می‌برند و باید سود رسانند و در ثانی هیچ نظر یا پژوهشگری با ذهن خالی به پیدا کردن پدیده‌ها و راز ناشناخته‌ها نمی‌پردازد؛ بلکه نوشته‌ها و آثار پیشینیان خود را مطالعه و از آنها بهره‌برداری می‌کند. به مصداق این ضرب‌المثل ایرانی که می‌گویند: «دیگران کاشتند و ما خوردیم، ما نیز بکاریم تا دیگران بخورند». استفاده از آثار دیگران را با معرفی مأخذ جایز می‌دانم و از کسانی که از این کتاب استفاده می‌کنند یا نویسنده را در بهبود آن راهنمایی می‌کنند، صمیمانه تشکر می‌کنم.

هدف این کتاب در واقع ارائه آخرین نظریه‌ها و مدل‌های توسعه یافته به ویژه مدل این نویسنده در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک جهت استفاده در سازمانهاست؛ به گونه‌ای که هر مدیری با هر گونه توانایی و در هر شرایطی که با آن مواجه است بتواند مدل مناسب خود را برگزیده و حتی توسعه دهد.

فزون‌تر آنکه بتواند در مدل نزدیک به افکار، موقعیت، شرایط و توانایی خود، تغییرات لازم را انجام داده و آن را با وضعیت سازمان خود همساز کند.^۱

اما دلایلی که مرا برانگیخت تا بعد از تألیف کتاب پیشینم «راهنمای مدیریت راهبردی» به تحریر این کتاب؛ یعنی «برنامه‌ریزی استراتژیک»، پردازم را، می‌توانم به ترتیب زیر بیان کنم:

۱. زیربنا و تهیه و تدوین هر برنامه‌ریزی استراتژیک، اولاً در گرو شناخت عمیق مفاهیم،

اصول، نظریه‌ها و راهبرد مدیریت راهبردی است، در ثانی ارتباط تنگاتنگی با شناخت چگونگی کاربرد و پیاده‌سازی این اصول و نظریه‌ها در دنیای حقیقی دارد. به ویژه آنکه اگر قرار باشد هم به جنبه‌های تئوریک و هم به جنبه‌های عملی آن پرداخته شود، کار بسیار گسترده و وسیع می‌شود که قطعاً موضوعهای آن در یک جلد نمی‌گنجد.

۲. فرآیند مدیریت استراتژیک، فرآیندی است بسیار پیچیده، مشکل و چندبعدی که نیاز به استفاده از رشته‌های مختلف دارد و همین امر، حل و فصل مسائل پیچیده آن را نه تنها مشکل ساخته؛ بلکه کمتر به جوابهای درست و سراسر هدایت می‌کند و تنها شناخت مدیران با تجربه، باهوش و با درک عمیق از افقهای آینده دور است که می‌تواند جوابهای قابل قبول را ارائه کند. بدین ترتیب چالش این نویسنده این بوده است که بتواند به موضوعهای پیچیده و بفرنج، جوابهای درست و قابل درک ارائه دهد.

۳. از طرفی کتابهای موجود در ارتباط با برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به علت فشردگی مطالب در یک کتاب، یا سعی کرده‌اند آن را بسیار ساده و در سطح مدیران پایه بنویسند یا به صورت پیشرفته‌تر در سطح کارشناسی باشند و استفاده در کسب و کار بنویسند که با جایگاه مدیریت راهبردی فاصله دارد.

۴. بسیاری از کتابهای موجود، به علت فشردگی مطالب، به تمام مفاهیم و نظریه‌ها که در طول سالهای متعددی توسعه یافته و شکل گرفته‌اند پرداخته و تنها به تئوریهای توسعه یافته سالهای اخیر پرداخته‌اند که جوابگوی تمام نیازهای مدیران استراتژیک نیست.

۵. گستردگی و درازای زمان استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و ضرورت استفاده از رشته‌های دیگری؛ مثل مدیریت تغییر، مدیریت بحران، مدیریت ریسک، مدیریت ارزشی و سازماندهی و نظایر آن را نیز الزامی کرده است که در کتابهای دیگر به آنها پرداخته‌اند.

۶. بیشتر کتابهای استراتژیک به وسیله اقتصاددانان بازنشسته و قدیمی نوشته شده و تلاش کرده‌اند که تصمیم‌گیری راهبردی را به عنوان یک فرآیند منطقی، عملی، بااثبات و اقتصادی ارائه دهند، درحالی که در آثار آنها، تأثیر زمان، فشارهای سیاسی، قدرت و نیروهای فشار، نیازها و تضادهای انسانی، تغییرات مداوم محیط پیرامونی و امثال آن نادیده گرفته و تصویری ارائه شده که زیاد با واقعیت و شرایط موجود هماهنگی ندارد. و مناسب مدیران ایران نیست.

۷. و بالاخره در کمتر کتابی است که به درستی بگویند تئوریا را چگونه می‌توان به عمل تبدیل کنند؛ مثلاً در اغلب کتابهای مدیریت راهبردی، به بررسی و شناخت ضعف، قدرت، تهدیدها و فرصتها اشاره شده؛ ولی کمتر به نحوه شناخت این عناصر پرداخته است.

بدین ترتیب کتاب حاضر تلاش دارد که به اکثر این سؤالات بی‌پاسخ و مسائل حل نشده در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک پاسخ گوید.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲۳	فصل اول: دیباچه
۲۴	ایجاد نیروهای رقابتی (Competitive Forces)
۲۵	مسئولیت‌های اجتماعی (Social Responsibility)
۲۶	انتقال به قرن ۲۱
۲۶	برنامه‌ریزی استراتژیک در مقابل برنامه‌ریزی بلندمدت
۲۸	الف) برنامه‌ریزی بلندمدت
۲۹	توجه به انرژیهای ارزان
۲۹	بازارهای جدید برای رشد آینده
۲۹	تکنولوژی کافی سابق سبب تغییر کسب و کار خواهد شد
۳۰	سبک مدیریت جدید
۳۰	جهان به صورت فزاینده‌ای چندقطبی خواهد شد
۳۱	نتیجه‌گیری
۳۲	نوآوری و مشتری‌مداری
۳۲	بانوان در سطوح مدیریت
۳۳	برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۷	فصل دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟
۳۷	مقدمه
۳۹	ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۹	الگوی راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۱	فصل سوم: مدیریت استراتژیک
۵۱	کلیات (تنظیم استراتژی - اجرای استراتژی - ارزیابی استراتژی)
۵۲	مدیریت استراتژیک چیست؟

۵۵	استراتژیستها (Strategist)
۵۸	تنظیم استراتژیک
۵۹	هدف کیفی (Objective)
۶۰	هدف ویژه (target)
۶۲	هدف نهایی یا هدف اساسی
۶۳	نقاط قوت و ضعف داخلی
۶۵	محیط خارجی (External Environment)
۶۷	راهنمای اولیه برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۳	فصل چهارم: انواع مدل‌های برنامه‌ریزیهای استراتژیک
۷۴	اشتراکات انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۸	مدل GE
۸۰	تجزیه و تحلیل مدل (SWOT)
۸۹	توضیحاتی درباره مدل پوتر
۹۵	فصل پنجم: محیط
۹۵	مقدمه
۹۶	محیط سازمان (Organization Environment)
۹۹	اهداف تجزیه و تحلیل محیط (Goals of Environment Analysis)
۹۹	ارزش تجزیه و تحلیل محیط (Value of Environment Analysis)
۱۰۱	فصل ششم: تجزیه و تحلیل محیط (the Environment Analysis)
۱۰۱	مقدمه
۱۰۱	چارچوبی به منظور بررسی محیط خارجی
۱۰۲	تئوریهای محیط
۱۰۶	۱. محیط مورد علاقه (Relevant Enviroment)
۱۰۶	۲. محیط رقابتی (Competetive Environment)
۱۰۶	۳. محیط عمومی (General Environment)
۱۰۷	۴. محیط منطقه‌ای و جهانی
۱۰۷	تئوریهای رابطه سازمان و محیط
۱۰۹	سازمان صنعتی (I.O)
۱۱۴	چارچوب مفهومی به منظور تجزیه و تحلیل

۱۲۳	شناخت محیط داخل
۱۲۵	مفاهیم کلیدی به منظور تشخیص موفقیت
۱۲۷	مزایای تفاوت در تولید و خدمات (Differentiation Advantages)
۱۳۱	فصل هفتم: دلایل موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها ...
۱۳۱	مقدمه
۱۳۱	ابتدا سؤالات
۱۳۲	عوامل موفقیت از دید مدیران
۱۳۳	دلیل اینکه چرا طرح ریزی استراتژیک با عدم موفقیت همراه است
۱۳۵	نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتها، مایه برای معرفی ساختار کتاب
۱۳۷	چک‌لیست و ممیزی مدیریت (Management Audit Check List)
۱۳۹	بررسی و ممیزی سایر وظایف مدیریت: جدول تعاریف
۱۴۰	طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی (Planning)
۱۴۱	سازماندهی (Organizing)
۱۴۱	موضوعهای انگیزهای (Motivating)
۱۴۲	مطالب ستاد (Staff)
۱۴۳	نظارت و کنترل
۱۴۳	نیروی کار (Work Force)
۱۴۴	کیفیت (Quality)
۱۴۵	دفتر انبار (Inventory)
۱۴۵	چک‌لیست بررسی و ممیزی محصول
۱۴۶	چک‌لیست بررسی و ممیزی بازاریابی (A Marketing Audit Check List)
۱۴۷	بررسی و تقویم کارایی بازار (Marketing Productivity Audit)
۱۴۷	روش دیگر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف
۱۵۱	فصل هشتم: نمونه‌ای از سؤالات و چک‌لیستها
۱۵۱	مقدمه
۱۵۹	الف) تهدیدهای داخلی
۱۶۰	ب) تهدیدهای خارجی
۱۶۰	سؤالات اصلی در ارتباط با رقیبان
۱۶۳	فرق بین برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک

اجزای برنامه‌ریزی استراتژیک

مأموریت

اهداف کلی (Objectives)

استراتژی (Strategy)

چشم‌انداز (Vision)

بررسی محیط خارج (External Environment)

بررسی محیط داخلی (Internal Environment)

اهداف کمی (Goals)

سیاست یا خط مشی (Policy)

سوابق مدیریت و استراتژیک

فصل نهم: مأموریت و چشم‌انداز (Mission & Vision)

مقدمه

کسب و کار ما چیست؟

بستر سازی

نمونه‌ای از مأموریتها

بیانیه ارزشی (Statement of the VALUE Nalue)

قوانین و مقررات

ماده ۴۸ قانون اساسی ایران

قانون برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران

سازماندهی (Organizing)

چرا سازمان وجود دارد؟ (Why do organization exist?)

اقتصادی کردن هزینه‌های معاملات

اعمال قدرت و کنترل

هم‌افزایی (سینرژی)

سازمان چیست و چرا تشکیل می‌شود؟

چشم‌انداز (Mission)

چشم‌انداز شرکت فولاد مبارکه اصفهان

فصل دهم: استراتژی

مقدمه

۲۱۳	نگرش آنسوف و دراگر
۲۱۳	بررسی پیشرفت کار در بلندمدت
۲۱۴	حوزه‌های مرکزی و اصلی استراتژی شرکت (Core areas of corporate strategy)
۲۱۵	نظر این نویسندگان در ارتباط با انتخاب استراتژی موفقیت‌آمیز
۲۱۶	نظریه‌های دیگری در ارتباط با استراتژی
۲۱۷	مکاتب استراتژیک
۲۲۰	استراتژی وسیله تحقق اهداف
۲۲۱	فصل یازدهم: هدف (Objective)
۲۲۱	مقدمه
۲۲۲	چرا سازمانها به تعیین هدف نیازمندند
۲۲۶	اهداف
۲۲۹	هدف
۲۳۰	تعریف هدف
۲۳۱	انواع هدفها
۲۳۲	هدف و تغییر (Objective)
۲۳۳	هدف و استراتژی
۲۳۴	هدف کلی و عمومی
۲۳۶	هدف در ارتباط با مأموریت
۲۳۷	مشاهدات برنز و ویکر
۲۳۷	تعریف اهداف
۲۳۷	ماهیت اهداف
۲۳۸	سلسله مراتب هدفهای اصلی
۲۳۹	مراحل و فرآیند تدوین اهداف و سلسله مراتب سازمانی
۲۴۰	شبکه‌بندی اهداف
۲۴۴	اهداف هلدینگ (Holding objectives)
۲۴۶	مدیریت به وسیله هدف (Management by objective)
۲۴۸	اصول مورد توجه در اجرای مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۲۴۸	موانع (Abstacles)
۲۴۹	برای حل موضوع
۲۵۱	سیاست‌گذاری برای پیاده کردن سریع MBO

۲۵۲	قدمهایی که باید برای پیاده کردن MBO برداشت
۲۵۲	مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O)
۲۵۳	اهداف فردی و سازمانی و انواع هدفها
۲۵۷	نوع و تقسیم‌بندی هدفها
۲۶۵	حمایت از معیارها و استانداردها و تأثیر آن
۲۶۶	جدول دسته‌بندی مفاهیم مربوط به هدف
۲۶۶	دسته‌بندی مفاهیم مربوط به هدف
۲۷۱	از نظر اکاف (Goal)
۲۷۱	از نظر نویسنده (Goal)
۲۷۲	هدفهای سازمانی
۲۷۵	نقش هدفها در سازمان
۲۷۵	ماهیت هدفهای سازمانی
۲۷۹	هدفهای رسمی - هدفهای استراتژیک - هدفهای علمانی
۲۷۹	هدفهای عملکردی - هدفهای سبکی و سلیقه‌ای
۲۷۹	هدفهای کوتاه‌برد - هدفهای دوربرد
۲۷۹	هدفهای واقعی یا دنبال شده - هدفهای اظهار شده
۲۸۰	هدفهای جمعی - هدفهای فردی
۲۸۰	هدفهای اولیه - هدفهای ثانویه
۲۸۰	هدفهای تعادلی - هدفهای توسعه‌ای
۲۸۱	هدفهای عملکردی - هدفهای توسعه شخصی
۲۸۲	هدفهای جاری - هدفهای حل مساله، پروژه خاص یا خلاق
۲۸۲	هدفهای قابل ارزیابی - هدفهای غیرقابل ارزیابی
۲۸۲	ویژگیهای هدفهای سازمانی مطلوب
۲۸۴	تعیین‌کننده‌های هدفهای سازمانی
۲۸۴	نیازهای مشتریان
۲۸۵	تکنولوژی
۲۸۵	منابع
۲۸۵	فلسفه مدیریت
۲۸۵	اقدامات دیگران
۲۸۵	اجبار

۲۸۶	مدیریت هدفهای سازمانی
۲۸۷	فصل دوازدهم: سیاست و خط‌مشی (Policy)
۲۸۷	مقدمه و آشنایی با قلمرو سیاستها
۲۸۹	مفهوم سیاست
۲۹۰	تعریف سیاست یا خط‌مشی (Policy)
۲۹۱	ضرورت تدوین سیاست در سازمان
۲۹۳	نقش سیاستها
۲۹۴	سلسله مراتب سیاستها و خط‌مشیها (چند مثال)
۲۹۵	خط‌مشیهای حمایتی
۲۹۵	سیاستهای حمایتی
۲۹۵	مدیریت
۲۹۶	بازاریابی
۲۹۶	امور مالی
۲۹۷	تولید
۲۹۷	تحقیق و سازندگی (R&D)
۲۹۷	نمونه‌هایی از سیاست‌گذاری
۲۹۸	نمونه مثال دیگر
۲۹۸	درباره اطلاعات مالی و حسابداری
۲۹۹	درباره سرمایه‌های شرکت
۲۹۹	درباره اموال و دارایی شرکت
۳۰۰	درباره امور پرسنلی
۳۰۰	سیاست مربوط به عضویت در اتحادیه کاریگری
۳۰۲	چگونگی و نحوه تنظیم سیاستها
۳۱۲	سیاستها و اولویتهای مؤسسه استاندارد
۳۱۲	سیاستها و خط‌مشیها
۳۱۵	فصل سیزدهم: ساختار سازمانی
۳۱۵	طراحی ساختار سازمانی
۳۱۹	استراتژی تغییر
۳۲۰	خلاصه دیدگاههای نظری در ارتباط با ساختار سازمانی
۳۲۰	ملاحظات اساسی در سازماندهی

۳۲۱	سازماندهی و استراتژی سازمان
۳۲۲	ساختار مقدماتی به منظور گزینش استراتژی
۳۲۴	اصولی که در تجدید ساختار باید مورد توجه قرار گیرد
۳۲۶	مکانیزم عملی ساختار سازمانی
۳۲۷	سازمان و ترکیبات آن
۳۲۸	تعریف ترکیب سازمان
۳۲۸	اجزای ترکیب سازمان
۳۳۴	نقش ساختار سازمانی
۳۳۸	تفاوت‌های عمودی (Vertical differentiation)
۳۴۰	مسائلی که در سازمانهای مرتفع به وجود می‌آید
۳۴۲	تغییر شکل اطلاعات (Information Distortion)
۳۴۲	تعداد زیاد مدیران میانی (Too many middle managers)
۳۴۳	تمرکز و عدم تمرکز
۳۴۵	تفاوت‌های عرضی (Horizontal differentiation)
۳۴۶	اصول سازماندهی (Organizing principals)
۳۵۰	مزایای حیطه نظارت کم
۳۵۰	معایب حیطه نظارت کم
۳۵۰	مزایای حیطه نظارت وسیع
۳۵۰	معایب حیطه نظارت وسیع
۳۵۲	اصل سازمان رسمی و غیررسمی
۳۵۵	مشخصات و ویژگیهای سازمانهای غیرتمرکزی
۳۵۷	عوامل ساختاری و سازمان (Structural factors)
۳۵۸	عوامل رفتاری (Behavioral factors)
۳۶۷	فصل چهاردهم: طرح‌ریزی
۳۶۷	مقدمه
۳۷۳	طرح‌ریزی (Planning)
۳۷۴	انواع طرحها (Types of plan)
۳۷۶	نحوه برخورد مدیریت با فرآیند طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی
۳۷۸	طرح‌ریزی جهانی منابع انسانی و کاربرد آن
۳۷۸	روشها

۳۷۸	تصمیمهای طرح و برنامه استراتژیک
۳۸۳	فصل پانزدهم: مدیریت پروژه
۳۸۳	مقدمه
۳۸۶	در دسترس بودن و استفاده مجدد از تجهیزات موجود
۳۸۶	در اختیار بودن و نیاز مبرم به منابع انسانی و...
۳۸۷	ارزیابی ریسک (Risk assessment)
۳۸۷	مدارک نیازمندیهای پروژه
۳۸۷	طرح مدیریت پروژه (Project management plan)
۳۸۸	آیین نامه و استانداردهای مدیریت پروژه
۳۸۹	پیشنهاد مراحل مختلف تعیین اولویت
۳۹۹	فصل شانزدهم: برنامه ریزی
۳۹۹	مقدمه
۴۰۵	مرحله بندی برنامه ریزی استراتژیک
۴۰۶	هدف از برنامه ریزی
۴۱۵	فصل هفدهم: بودجه
۴۲۲	مدیریت و بودجه بندی (BUDGETING AND MANAGEMENT)
۴۲۷	فصل هیجدهم: ضوابط تهیه برنامه
۴۲۷	مقدمه
۴۴۱	چارت سازمانی نمونه
۴۴۴	برنامه ریزی اجرایی
۴۴۸	تعاریف
۴۴۸	نقاط کنترل
۴۴۸	فعالیت ساختگی (DUMY)
۴۴۹	مفاهیم برنامه ریزی توسعه
۴۵۲	برنامه ریزی در چند شرکت نمونه
۴۶۳	عناصر یک برنامه راهبردی پویا
۴۶۵	خلاصه مطالب
۴۸۱	منابع

فهرست شکل و جدول

صفحه	عنوان
۲۸	۱-۱- برنامه ریزی بلند مدت
۲۸	۱-۲- برنامه ریزی استراتژیک
۴۸	۲-۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک
۴۹	۲-۲- اجرای مأموریت با توجه به چشم انداز و ارزشها
۵۹	۳-۱- حرکت به سوی چشم انداز
۶۱	۳-۲- هدف ویژه
۶۶	۳-۳- انواع محیط
۶۸	۳-۴- برنامه در نقش راهنما
۷۵	۴-۱- مدل آنسوف و دراگر
۷۶	۴-۲- مدل لیج
۷۷	۴-۳- مدل استراتژی صنعتی آندروز
۸۰	۴-۴- ماتریس ۹ خانه ای GE
۸۳	۴-۵- مدل رایت
۸۴	۴-۶- مدل هیل
۸۸	۴-۷- مدل برایسون
۸۹	۴-۸- نیروهای رقابتی پورتر
۹۳	۴-۹- مدل حرکت از وضع موجود به سوی چشم انداز
۹۴	۴-۱۰- مدل برنامه ریزی استراتژیک (مدل آهنچی)
۱۱۶	۶-۱- انواع محیط

۱۱۷	۶-۲ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی
۱۲۰	۶-۳ انواع محیط خارجی
۱۲۵	۶-۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخل و خارجی
۱۶۶	۸-۱ تفاوت برنامه ریزی بلندمدت و استراتژیک
۱۷۶	۹-۱ مدل برنامه ریزی استراتژیک
۱۹۴	۹-۲ ارکان اصلی سازمان
۲۱۳	۱۰-۱ مدل دیوید دیکران
۲۱۳	۱۰-۲ نگرش آنسوف و دراکر
۲۲۵	۱۱-۱ جایگاه اهداف در فرآیند تحقیق و توسعه
۲۳۸	۱۱-۲ سلسه مراتب هدف
۲۴۱	۱۱-۳ نمونه ای از شبکه اهداف
۲۴۶	۱۱-۴ مدیریت بر مبنای هدف
۲۴۷	۱۱-۵ فرآیند انتخاب هدف
۲۴۷	۱۱-۶ فرآیند هدف گذاری
۲۵۳	۱۱-۷ انواع طرحهای
۲۶۴	۱۱-۸ نمودار سلسه مراتب هدفها
۳۲۹	۱۳-۱ سلسه مراتب اداری
۳۳۸	۱۳-۲ رابطه ساختار سازمانی با سودآوری
۳۳۹	۱۳-۳ ساخت مسطح و مرتفع
۳۴۰	۱۳-۴ سمت سطوح سلسه مراتب به کارکنان
۳۴۱	۱۳-۵ مسائل مربوط به ساختارهای مرتفع
۳۴۹	۱۳-۶ رابطه بین حیطه نظارت و سطوح
۳۵۱	۱۳-۷ مقایسه حیطه نظارت وسیع
۳۵۵	۱۳-۸ رابطه تمرکز و توزیع اختیارات مربوط به تصمیم گیری
۳۶۹	۱۴-۱ فشارهای وارد بر مدیریت استراتژیک
۳۷۲	۱۴-۲ مدل فرآیند طرح ریزی استراتژیک

صفحه	عنوان
۳۷۴	۱۴-۳- طرح ریزی در سطوح مختلف مدیریت
۳۷۴	۱۴-۴- اجزای طرح ریزی
۳۷۷	۱۴-۵- فرآیند طرح ریزی و برنامه ریزی
۴۰۸	۱۶-۱- مدل حرکت از وضع موجود به سوی چشم انداز
۴۱۳	۱۶-۲- تقسیم دوره برنامه ریزی به دوره های کوتاه تر
۴۳۲	۱۸-۱- رابطه هدف، استراتژی، برنامه ریزی، سیاستها
۴۳۹	۱۸-۲- برنامه ریزی و کنترل پروژه
۴۳۹	۱۸-۳- فرآیند برنامه ریزی
۴۴۱	۱۸-۴- نمونه ای از یک چارچوب سازمانی
۴۴۶	۱۸-۵- واقعه و فعالیت
۴۴۶	۱۸-۶- نحوی ورود اطاعات در نمودار شبکه
۴۴۶	۱۸-۷- نمونه ای از شبکه بندی فعالیت های وظایف اصلی
۴۴۸	۱۸-۸- نمونه ای از یک شبکه فعالیت
۴۴۹	۱۸-۹- نمونه ای از یک منطقی
۴۴۹	۱۸-۱۰- نمونه ای از یک غیر منطقی

جدول

۶۷	۳-۱- تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدید
۷۴	۴-۱- کلیت مدل فرد دیوید
۷۹	۴-۲- نحوه تخصیص امتیاز
۸۱	۴-۳- ماهیت تحلیل SWOT
۹۰	۴-۴- معیارهای فریم
۲۲۰	۱۰-۱- دسته بندی منیزبرگ و کرناز
۲۶۷	۱۱-۱- دسته بندی مفاهیم مربوط به هدف
۳۱۹	۱۳-۱- تفاوت تغییرات سریع و تدریجی

۳۳۸	۱۴-۱- کانون توجه طرحهای استراتژیکی و تاکتیکی
۳۹۳	۱۵-۱- تعیین درصد اهمیت عوامل در پروژه‌ها
۳۹۳	۱۵-۲- تعیین درصد وزن سیاستها در پروژه‌ها
۳۹۴	۱۵-۳- تعیین بهره اهمیت عوامل در پروژه‌ها
۳۹۴	۱۵-۴- تعیین بهره وزن سیاستها در پروژه
۳۹۵	۱۵-۵- مقایسه طرحهای تاکتیکی و استراتژیک در ابعاد مختلف
۴۰۶	۱۶-۱- مراحل برنامه ریزی استراتژیک
۴۰۹	۱۶-۱- مقایسه برنامه ریزی از نقطه نظر سطوح سازمانی