



برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و MBA)

دکتر لطف الله فروزنده دکتر محمدتقی امینی صمد خبازباویل

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و کمک‌درسی (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست مطالب کتاب

سیزده

پیشگفتار

۱	فصل اول. کلیات مدیریت استراتژیک
۱	هدف کلی
۱	هدف‌های رفتاری
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ سیاست‌گذاری کلی در سازمان
۴	۳-۱ تعریف استراتژی
۵	۴-۱ عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی
۶	۵-۱ فرآیند مدیریت استراتژیک
۸	۶-۱ سطوح مدیریت استراتژیک
۱۰	۷-۱ وظایف مدیریت استراتژیک
۱۰	۱-۷-۱ وظیفه اول: تعیین ارکان جهت‌ساز سازمان
۱۲	۲-۷-۱ وظیفه دوم: تعیین اهداف
۱۳	۳-۷-۱ وظیفه سوم: تدوین استراتژی
۱۴	۴-۷-۱ وظیفه چهارم: اجرای استراتژی
۱۶	۵-۷-۱ وظیفه پنجم: ارزیابی و کنترل استراتژی
۱۷	۸-۱ جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک
۱۹	۹-۱ شناخت اسلام و دیدگاه آن نسبت به مدیریت استراتژیک
۲۱	خلاصه فصل اول
۲۲	سؤالات چهار گزینه‌ای
۲۳	سؤالات تشریحی
۲۵	فصل دوم. مدل‌ها در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۲۵	هدف کلی

۲۵	هدف‌های رفتاری
۲۶	۱-۲ مقدمه
۲۶	۲-۲ مدل‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک
۲۷	۳-۲ مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک تایلر
۳۰	۴-۲ مدل خط‌مشی هاروارد
۳۲	۲-۴-۱ بُعد زمانی و ماتریس SWOT
۳۴	۵-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنفی اندروز
۳۵	۶-۲ مدل نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لورنژ و لاونج
۳۶	۷-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن
۳۸	۸-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مینتزبرگ
۳۸	۹-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک رایت
۴۰	۱۰-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل
۴۱	۱۱-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر
۴۲	۱۲-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید
۴۴	۱۳-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیرز و رابینسون
۴۷	۱۴-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویلن و هانگر
۴۹	۱۵-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آفا
۵۳	۱۶-۲ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون و الستون
۵۶	۱۷-۲ مدل استراتژی اقیانوس آبی
۵۸	۲-۱۷-۱ روش‌های ایجاد استراتژی‌های اقیانوس آبی
۶۰	۲-۱۷-۲ سه گروه از غیر مشتریان
۶۱	۲-۱۷-۳ پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک
۶۲	۲-۱۷-۴ اجرای استراتژی اقیانوس آبی
۶۴	۲-۱۷-۵ دوام‌پذیری و تجدید استراتژی اقیانوس آبی
۶۵	خلاصه فصل دوم
۶۶	سؤالات چهار گزینه‌ای
۶۷	سؤالات تشریحی
۶۹	فصل سوم. ارکان جهت‌ساز
۶۹	هدف کلی
۶۹	هدف‌های رفتاری
۷۰	۳-۱ مقدمه
۷۱	۳-۲ تعیین اصول ارزشی سازمان
۷۴	۳-۳ آرمان سازمان
۷۴	۳-۴ چشم‌انداز سازمان
۷۶	۳-۵ طراحی محدود چشم‌انداز
۷۷	۳-۶ طراحی غیر محدود چشم‌انداز
۷۸	۳-۷ مأموریت سازمان
۷۸	۳-۸ اهمیت مأموریت سازمان
۷۹	۳-۹ بیانیه مأموریت
۸۱	۳-۹-۱ بیانیه مأموریت واحدهای وظیفه‌ای
۸۲	۳-۱۰ اجزای بیانیه مأموریت سازمان

۸۵	۱۱-۳ رویکرد ذی‌نفعان در تدوین مأموریت سازمان
۸۷	۱۲-۳ ارزش‌های مدیریتی مأموریت و چشم‌انداز
۸۸	۱۳-۳ مسئولیت‌های دینی و اجتماعی در تدوین ارکان جهت‌ساز
۹۰	۱۴-۳ نقش جهان‌بینی اسلامی در تعیین ارکان جهت‌ساز سازمان
۹۴	خلاصه فصل سوم
۹۵	سؤالات چهارگزینه‌ای
۹۶	سؤالات تشریحی
۹۷	فصل چهارم. اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۷	هدف کلی
۹۷	هدف‌های رفتاری
۹۷	۱-۴ مقدمه
۹۸	۲-۴ تعیین اهداف
۱۰۰	۳-۴ ویژگی‌های اهداف
۱۰۱	۴-۴ طبقه‌بندی اهداف بر اساس زمان دسترسی
۱۰۲	۵-۴ اهداف مالی
۱۰۳	۶-۴ اهداف استراتژیک
۱۰۴	۱-۶-۴ نیت استراتژیک
۱۰۴	۷-۴ اهداف عملکردی
۱۰۶	۸-۴ تعیین شاخص‌ها در اهداف عملکردی سازمان
۱۰۷	۱-۸-۴ شاخص‌های شمارشی و شاخص‌های قضاوتی
۱۰۷	۲-۸-۴ شاخص‌های متقدم و شاخص‌های متاخر
۱۰۸	۹-۴ مدیریت مبتنی بر هدف
۱۰۸	۱۰-۴ تعیین اهداف با توجه به نتایج تحلیل ذی‌نفعان
۱۰۹	۱-۱۰-۴ رویکرد سهامداران
۱۰۹	۲-۱۰-۴ رویکرد ارزشی ذی‌نفعان
۱۰۹	۳-۱۰-۴ رویکردهای مدیریتی ذی‌نفعان
۱۱۰	۱۱-۴ تعیین اهداف با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن
۱۱۱	۱۲-۴ تعیین اهداف با استفاده از مدل عام رقابتی
۱۱۲	۱۳-۴ تعیین اولویت هدف‌ها
۱۱۴	۱۴-۴ ارزش‌های مدیریتی اهداف
۱۱۵	۱۵-۴ مشکلات رایج در تحقق اهداف
۱۱۶	۱۶-۴ چارچوب‌های سازمانی (سیاست‌های سازمان)
۱۱۶	۱-۱۶-۴ نقش ذی‌نفعان در سیاست‌ها و چارچوب‌های سازمانی
۱۱۷	۲-۱۶-۴ دیدگاه ارزشی و اسلامی در سیاست‌ها و چارچوب‌های سازمانی
۱۲۲	خلاصه فصل چهارم
۱۲۳	سؤالات چهارگزینه‌ای
۱۲۴	سؤالات تشریحی
۱۲۵	فصل پنجم. تجزیه و تحلیل محیط کلان
۱۲۵	هدف کلی
۱۲۵	هدف‌های رفتاری

۱۲۵	۱-۵ مقدمه
۱۲۷	۲-۵ طبقه‌بندی شناختی محیط سازمان
۱۲۸	۳-۵ تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان
۱۲۹	۴-۵ تحلیل عوامل محیط عمومی - کلان (آنالیز GPESTEL)
۱۲۹	۱-۴-۵ تجزیه و تحلیل عوامل محیط جهانی و بین‌الملل
۱۳۱	۲-۴-۵ عوامل سیاسی در محیط عمومی
۱۳۳	۳-۴-۵ عوامل اقتصادی در محیط عمومی
۱۳۴	۴-۴-۵ عوامل اجتماعی و فرهنگی در محیط عمومی
۱۳۵	۵-۴-۵ عوامل تکنولوژیکی در محیط عمومی
۱۳۷	۶-۴-۵ عوامل قانون‌گذاری در محیط عمومی
۱۳۸	۷-۴-۵ عوامل زیست محیطی در محیط عمومی
۱۴۰	۵-۵ نقش محیط مجازی و اینترنت در محیط عمومی - کلان
۱۴۱	۶-۵ انتخاب عوامل مهم محیطی
۱۴۲	خلاصه فصل پنجم
۱۴۳	سؤالات چهارگزینه‌ای
۱۴۴	سؤالات تشریحی
۱۴۵	فصل ششم. محیط صنعت و تحلیل رقابتی
۱۴۵	هدف کلی
۱۴۵	هدف‌های رفتاری
۱۴۵	۱-۶ مقدمه
۱۴۶	۲-۶ نقش تحلیل صنعت در فرآیند تدوین استراتژی
۱۴۷	۳-۶ روش‌های تحلیل صنعتی و رقابتی
۱۴۸	۴-۶ ویژگی‌های بارز اقتصادی صنعت
۱۵۰	۵-۶ تحلیل نیروهای رقابتی صنعت
۱۵۲	۱-۵-۶ رقابت در بین رقبای موجود
۱۵۲	۲-۵-۶ رقبای بالقوه یا تازه واردین به صنعت
۱۵۳	۳-۵-۶ فشار ناشی از کالاهای جانشین
۱۵۴	۴-۵-۶ توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
۱۵۴	۵-۵-۶ توان چانه‌زنی مشتریان
۱۵۵	۶-۵-۶ مفاهیم استراتژیک پنج نیروی رقابتی پورتر
۱۵۶	۶-۶ عوامل اصلی در تغییرات صنعت
۱۵۷	۷-۶ ارزیابی موقعیت رقابتی رقبا
۱۵۸	۱-۷-۶ گروه‌های استراتژیک
۱۶۰	۸-۶ عوامل اصلی موفقیت صنعت
۱۶۱	۹-۶ جذابیت کلی صنعت
۱۶۳	خلاصه فصل ششم
۱۶۳	سؤالات چهارگزینه‌ای
۱۶۴	سؤالات تشریحی
۱۶۵	فصل هفتم. تحلیل وضعیت درون‌سازمانی
۱۶۵	هدف کلی

۱۶۵	هدف‌های رفتاری
۱۶۵	۱-۷ مقدمه
۱۶۶	۲-۷ ابعاد تحلیل وضعیت درون سازمانی
۱۶۷	۳-۷ تجزیه و تحلیل سیستمی در سازمان
۱۶۷	۱-۳-۷ اهداف و استراتژی‌های موجود (فعلی در سازمان)
۱۶۸	۲-۳-۷ ساختار سازمانی
۱۷۰	۳-۳-۷ فرهنگ سازمانی
۱۷۱	۴-۳-۷ فرآیندهای مدیریتی سازمان
۱۷۲	۴-۷ تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای در سازمان
۱۷۲	۱-۴-۷ واحد بازاریابی و فروش
۱۷۴	۲-۴-۷ واحد مالی و حسابداری
۱۷۵	۳-۴-۷ واحد تولید و عملیات
۱۷۶	۴-۴-۷ واحد تحقیق و توسعه
۱۷۷	۵-۷ تجزیه و تحلیل انسانی در سازمان
۱۷۸	۱-۵-۷ شیوه‌های گزینش کارکنان
۱۷۸	۲-۵-۷ برنامه‌های آموزش و توسعه مهارت
۱۷۹	۳-۵-۷ ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش
۱۷۹	۴-۵-۷ مشارکت و کار تیمی
۱۸۰	۵-۵-۷ اتحادیه‌های کارکنان
۱۸۰	۶-۵-۷ معنویت و اصول اعتقادی و ارزشی کارکنان
۱۸۱	۷-۵-۷ نظام معنوی و ارزشی اسلام در سازمان‌ها
۱۸۲	خلاصه فصل هفتم
۱۸۳	سؤالات چهارگزینه‌ای
۱۸۴	سؤالات تشریحی
۱۸۵	فصل هشتم. استراتژی‌های رایج در سطوح سازمان
۱۸۵	هدف کلی
۱۸۵	هدف‌های رفتاری
۱۸۶	۱-۸ مقدمه
۱۸۶	۲-۸ سلسله مراتب استراتژی در سازمان
۱۸۸	۳-۸ استراتژی در سطح کل سازمان
۱۸۹	۴-۸ استراتژی‌های هدایتی
۱۹۰	۵-۸ استراتژی‌های رشد
۱۹۰	۱-۵-۸ استراتژی‌های یکپارچگی
۱۹۲	۲-۵-۸ استراتژی‌های تنوع
۱۹۴	۳-۵-۸ استراتژی ادغام
۱۹۵	۴-۵-۸ استراتژی خرید یا تملیک
۱۹۶	۶-۸ استراتژی‌های ثبات
۱۹۶	۱-۶-۸ استراتژی تأمل و آغاز محتاطانه
۱۹۷	۲-۶-۸ استراتژی تأکید بر سودآوری
۱۹۸	۳-۶-۸ استراتژی عدم تغییر
۱۹۸	۷-۸ استراتژی‌های کاهش یا انقباض

۱۹۹	۸-۷-۱ استراتژی احیا
۱۹۹	۸-۷-۲ استراتژی اسارت
۱۹۹	۸-۷-۳ استراتژی فروش یا واگذاری
۲۰۰	۸-۷-۴ استراتژی ورشکستگی یا تسویه
۲۰۰	۸-۸ استراتژی پرتفولیو
۲۰۱	۸-۸-۱ ماتریس گروه مشاوران بوستن BCG
۲۰۴	۸-۸-۲ روش جنرال الکترونیک
۲۰۶	۸-۹ استراتژی سرپرستی
۲۰۸	۸-۱۰ استراتژی‌های سطح کسب و کار
۲۰۹	۸-۱۱ استراتژی‌های توسعه‌ای
۲۰۹	۸-۱۱-۱ استراتژی نفوذ در بازار
۲۱۰	۸-۱۱-۲ استراتژی توسعه بازار
۲۱۰	۸-۱۱-۳ استراتژی توسعه محصول
۲۱۱	۸-۱۲ استراتژی‌های رقابتی
۲۱۳	۸-۱۲-۱ استراتژی رهبری کم هزینه
۲۱۳	۸-۱۲-۲ استراتژی رهبری تمایز و تنوع
۲۱۴	۸-۱۲-۳ استراتژی تولید متنوع با بهترین هزینه
۲۱۵	۸-۱۲-۴ استراتژی‌های تمرکز
۲۱۶	۸-۱۳ استراتژی‌های مشارکتی
۲۱۷	۸-۱۳-۱ سرمایه‌گذاری مشترک
۲۱۷	۸-۱۳-۲ کنسرسیوم خدمات متقابل
۲۱۸	۸-۱۳-۳ مشارکت در زنجیره ارزش
۲۱۸	۸-۱۳-۴ توافق و قراردادهای امتیاز
۲۱۸	۸-۱۳-۵ دادن حق فروش یا نمایندگی فروش
۲۱۹	۸-۱۳-۶ استراتژی خوشه‌ای
۲۲۰	۸-۱۳-۷ استراتژی وحدت استراتژیک
۲۲۰	۸-۱۴ استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای
۲۲۱	۸-۱۴-۱ استراتژی‌های بازاریابی
۲۲۲	۸-۱۴-۲ استراتژی‌های مالی
۲۲۳	۸-۱۴-۳ استراتژی‌های تولید و عملیات
۲۲۵	۸-۱۴-۴ استراتژی‌های منابع انسانی
۲۲۵	۸-۱۴-۵ استراتژی‌های تحقیق و توسعه
۲۲۶	۸-۱۴-۶ استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی
۲۲۶	خلاصه فصل هشتم
۲۲۸	سؤالات چهار گزینه‌ای
۲۳۰	سؤالات تشریحی
۲۳۱	فصل نهم. تدوین استراتژی
۲۳۱	هدف کلی
۲۳۱	هدف‌های رفتاری
۲۳۲	۹-۱ مقدمه
۲۳۴	۹-۲ فرآیند تدوین استراتژی

۲۳۵	۳-۹ تجزیه و تحلیل استراتژیک
۲۳۷	۴-۹ تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک
۲۳۹	۱-۴-۹ رویکرد اقتضایی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک
۲۳۹	۵-۹ تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ
۲۴۱	۶-۹ تدوین استراتژی در سازمان‌های متوسط و کوچک
۲۴۲	۷-۹ تدوین استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی
۲۴۳	۸-۹ ذی‌نفعان سازمان و تدوین استراتژی
۲۴۴	۱-۸-۹ شناسایی ذی‌نفعان سازمان
۲۴۴	۲-۸-۹ شناخت خواسته‌ها و انتظارات کلیدی ذی‌نفعان
۲۴۵	۳-۸-۹ طبقه‌بندی ذی‌نفعان سازمان
۲۴۶	۴-۸-۹ میزان تأثیر ذی‌نفعان در تدوین استراتژی
۲۴۶	۹-۹ مسئولیت‌های اخلاقی در تدوین استراتژی
۲۴۸	۱۰-۹ رویکرد دینی و الهی در تدوین استراتژی
۲۵۰	۱۱-۹ تدوین استراتژی
۲۵۰	۱۲-۹ چارچوب جامع در تدوین استراتژی
۲۵۲	۱-۱۲-۹ مرحله شروع: تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
۲۵۳	۲-۱۲-۹ مرحله ورودی: تحلیل وضعیت محیطی و درونی سازمان
۲۵۸	۳-۱۲-۹ مرحله تطبیق یا مقایسه
۲۶۳	۴-۱۲-۹ مرحله تصمیم‌گیری
۲۶۹	خلاصه فصل نهم
۲۶۹	سؤالات چهارگزینه‌ای
۲۷۰	سؤالات تشریحی
۲۷۳	پیوست‌ها
۳۰۱	واژه‌نامه فارسی - انگلیسی
۳۰۳	واژه‌نامه انگلیسی - فارسی
۳۰۵	منابع و مراجع

تقدیم به شهیدان راه اسلام

پیشگفتار

اصولاً مباحث علوم انسانی، تحت تأثیر مبانی اعتقادی، جهان‌بینی و نظرات در دیدگاه انسان‌ها است. انسان‌ها در قالب سهام‌داران، ایجادکنندگان سازمان، کارکنان، مدیران، مشتریان و ذی‌نفعان سازمان، نقش ایفا می‌کنند و غالباً برای رسیدن به اهداف، اقدام به تدوین استراتژی می‌کنند.

در لایه زیرین طراحی و تدوین استراتژی، باورها، اعتقادات، چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف کلان افراد و انسان‌ها قرار دارد. بدون شناخت عمیق این باورها، نمی‌توان استراتژی اثربخشی را طراحی کرد. در این مجموعه تلاش شده است، تا با یک دید و نگرش فرآیندی نسبت به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، اقدام به طراحی و تدوین استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌ها نمود. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک عموماً تحت تأثیر باورها و اعتقاداتی هستند که از ارزش‌های افراد نشأت می‌گیرند. در کشور ما هر سازمان دولتی، بایستی اصول، جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی را بشناسد، و بر اساس باور و اعتقاد به آن‌ها استراتژی‌ها را طراحی کند. لذا بر آن شدیم در برخی از فصول کتاب، از دیدگاه شهید مطهری، مهم‌ترین اصول جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی را بیاوریم.

در فصل اول مباحث مدیریت استراتژیک و وظایف مدیران در این خصوص را که همانا تعیین چشم‌انداز و مأموریت، تعیین اهداف، ساخت و

تدوین استراتژی و اجرا و ارزیابی آن است، آورده‌ایم. در فصل دوم و سوم، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مرور شده، و ارکان اصلی و جهت‌ساز برنامه‌ریزی استراتژیک، بحث گردید.

در فصل چهارم، اهداف و انواع آن را در برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی کرده و در فصل پنجم و ششم، تجزیه و تحلیل محیط کلان و محیط صنعت و تحلیل رقابتی را مورد بحث قرار دادیم. در فصل هفتم عوامل توانمندسازی داخلی شامل نقاط قوت و ضعف سازمان را مرور کردیم و در فصل هشتم استراتژی‌های رایج را در سازمان‌های تجاری مطرح نمودیم.

در فصل نهم، تدوین استراتژی را با توجه به مفاهیم نظری در فصول قبل، به صورت عملیاتی و در قالب چارچوب جامع تدوین استراتژی ارائه کرده‌ایم. امیدواریم اهل فن، اساتید، دانشجویان با نقد و بررسی این مجموعه، ما را در تکمیل و اصلاح آن یاری نماید.

لطف ا... فروزنده

محمد تقی امینی

صمد خباز باویل

فصل اول

کلیات مدیریت استراتژیک

هدف کلی

آشنایی با تعاریف و مفاهیم اولیه مطرح شده در فرآیند مدیریت استراتژیک

هدف‌های رفتاری

- از شما انتظار می‌رود، پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. تعاریف‌های مختلف از استراتژی را بیان نمایید.
 ۲. عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی را توضیح دهید.
 ۳. سطوح مدیریت استراتژیک را بیان نمایید.
 ۴. وظایف پنج‌گانه مدیریت استراتژیک را بیان نموده و توضیح دهید.
 ۵. انواع اهداف در مدیریت استراتژیک را بررسی و تحلیل کنید.
 ۶. جایگاه تفکر استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک را بیان نمایید.

۱-۱ مقدمه

در میان پیشرفت‌های اخیر در دانش مدیریت، می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت استراتژیک (راهبردی)^۱ اشاره کرد. این جنبش که در اصل در بستر کوشش‌های سازمان‌ها برای برتری رقابتی تولید یافته است، هم اکنون شیوه مشخصی را در دیگر

زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است. به دلیل توانمندی مدیریت استراتژیک، اصول و موازین آن توانسته جایگاه شایسته‌ای را در بین سازمان‌ها بدست آورد و با پذیرش همگانی روبرو گردد. مدیریت استراتژیک، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط می‌دهد و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است. (Ansof, 1987: 54)

اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دهه ۱۹۵۰ برداشته شد. مدیران روشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت سازمان خود، در آینده تصمیم‌گیری کنند؛ قسمت تحلیلی این روش را طراحی استراتژی نامیده و فرآیند طراحی گروهی آن را برنامه‌ریزی استراتژیک^۱ خوانده‌اند. دومین قدم در اوایل دهه ۱۹۷۰ برداشته شد، زمانی که مدیران کشف کردند که با هر تغییر گسسته در استراتژی سازمان، شکل‌گیری درون سازمانی شرکت نیز بایستی دگرگون می‌شود، این فرآیند برنامه‌ریزی توانمندی نامگذاری شد. سومین قدم در سال‌های آخر دهه ۱۹۷۰ و در واکنش نسبت به نظرات روزافزون تغییرات ناگهانی در محیط برداشته شد. برای مواجهه شدن با این دگرگونی‌ها مؤسسات بازرگانی شروع به استفاده از فن واکنش استراتژیک در زمان واقعی کردند، و آن را مدیریت مسأله نامیدند. تازه‌ترین تدوین، استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک است، که روش جامع و نظام‌یافته‌ای برای برخورد با تغییرات است، به طوری که مدیر توانایی لازم برای اداره تصمیمات را به دست آورده و با استفاده از یک سیستم خدماتی کامل و با شناخت توانمندی‌های داخلی و فرصت‌های محیطی زمینه رشد سازمان را فراهم می‌کند. (فروزنده، ۱۳۸۴: ۳) این فصل نگاهی هر چند گذرا به وجوه استراتژی در سازمان و فرآیند مدیریت استراتژیک و وظایف آن، خواهد داشت.

۲-۱ سیاست‌گذاری کلی در سازمان

سیاست‌گذاری کلی یا طرح‌ریزی جامع برای سازمان، فرآیندی نظام‌مند است که طی آن سیاست‌ها و رهنمودهای کلی یک سازمان برای تحقق اهداف سازمانی، تبیین می‌شوند. منظور از سیاست‌گذاری کلی یا طرح‌ریزی جامع در سازمان، ایجاد ارتباط اصولی و

۳ کلیات مدیریت استراتژیک

عقلایی میان قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان و عوامل متغیر محیطی (تهدیدها و فرصت‌ها) با اهداف و منافع سازمان است. (علی بخشی و همکاران، ۱۳۸۷: ۷) فرآیند سیاست‌گذاری کلی یا طرح‌ریزی جامع برای سازمان، دربرگیرنده مراحل زیر است:



نمودار ۱-۱: فرآیند سیاست‌گذاری کلی در سازمان (علی بخشی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸)

۱. تبیین آرمان‌های سازمان: آرزوها و رویای آینده سازمان را به تصویر می‌کشد، که در صورت تحقق، تحول عظیمی در سازمان رخ می‌دهد.
۲. تشخیص و تبیین اهداف سازمان: مشخص‌کننده نتایج راهبردی است که سازمان برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کند.
۳. تعیین چارچوب‌های سازمان (سیاست‌های سازمانی): نشان‌دهنده خط‌مشی سازمان است که راهنمای مدیران استراتژیک می‌باشد، و دربرگیرنده بایدها و نبایدهای سازمانی است.
۴. تدوین استراتژی سازمان: چگونگی رسیدن سازمان به اهداف خود را معین می‌کند.
۵. تعیین تاکتیک‌های سازمان: دربرگیرنده رویه‌ها و ابزارهایی است که برای پیاده‌سازی استراتژی سازمان، کاربرد دارد.
۶. برنامه عملیاتی یا پروژه‌های اجرایی: حاوی مجموعه فعالیت‌های مشخصی است که در زمان معین شروع و پایان می‌پذیرد.

۱-۳ تعریف استراتژی^۱

استراتژی را به مفهوم کلمه می‌توان سوق دادن، بردن، فرستادن و پاییدن، بیان کرد. در فرهنگ عمید استراتژی به معنی علم اداره کردن و حرکت ارتش در جنگ آورده شده است. (عمید، ۱۳۷۱: ۱۲۳) در زبان فارسی، به استراتژی راهبرد و یا سوق‌الجیش گفته می‌شود. اولین متفکری که به مفهوم استراتژی اشاره کرد، فیلسوف چینی به نام سن تسو^۲ بود که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تحت عنوان «هنر جنگ» نگاشته است و به عنوان پدر استراتژی شناخته می‌شود. (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۱۴)

استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است و در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه، مورد توجه قرار گرفته است. گری هامل^۳ استراتژی را فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است. (Hamel, 1998: 133) استراتژی در واقع یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است که هدف آن تنظیم و تدوین یا طبقه‌بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می‌بایستی بر حسب تقدم و توالی ویژه‌ای انجام شود.

پیتر ویکنز^۴ استراتژی را به صورت ساده، رساندن سازمان از یک نقطه به نقطه دیگر تعریف می‌کند. جک ولش^۵ مدیر عامل جنرال الکتریک اولین شرکتی که مطالعات استراتژی را اجرا نمود، استراتژی را چنین تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از تلاش برای درک این مطلب که در جهان امروزی از چه جایگاهی برخورداریم و به این موضوع که آرزو داریم در چه جایگاهی باشیم، نمی‌پردازد؛ در مقابل باید بینیم به کجا می‌خواهیم برسیم. استراتژی از دیدگاه آنسوف^۶ چنین تعریف گردید: استراتژی برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت می‌کند و جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تأمین گردد. (Ansoff, 1984: 63) بر اساس نظریه مینتزبرگ^۷، تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه می‌توان مطرح ساخت که عبارتند از: (Mintzberg, 1988: 58)

۱. کلمه استراتژی از ریشه یونانی STRAEGIA گرفته شده است، که به معنی هنر سرداری و سپهسالاری است.

۲. Sentesu

۳. Gary Hamel

۴. Peter Wickens

۵. Jack Welch

۶. Ansoff

۷. Mintzberg

۱. استراتژی به عنوان طرح^۱: استراتژی‌ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و نیز توسعه آن‌ها آگاهانه و هدفمند است.

۲. استراتژی به عنوان نیرنگ^۲: استراتژی منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۳. استراتژی به عنوان الگو^۳: استراتژی الگویی در جریان تصمیم‌هاست.

۴. استراتژی به عنوان موقعیت و جایگاه^۴: استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیطش و یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی سازمان، تبدیل می‌شود.

۵. استراتژی به عنوان نگرش^۵: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روش عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است.

در حقیقت استراتژی نیز مانند سایر شاخه‌های علم مدیریت مجموعه‌ای از اصول و قواعد است که شناخت و توان بکارگیری آن‌ها به مدیران توانایی بهتری در اداره سازمان می‌بخشد. در محیط کسب و کار یک استراتژی از طریق کشف فرصت‌های حامل ارزش برای مشتری و پاسخگویی بهتر از رقیب به آن برای سازمان مزیت رقابتی می‌آفریند؛ این کارکرد اصلی استراتژی در یک سازمان است.

۱-۴ عوامل اصلی تشکیل دهنده استراتژی

عوامل اصلی تشکیل استراتژی با توجه به امکانات، موقعیت‌ها، توانایی‌ها و مشکلات هر سازمان، متفاوت و تغییرپذیر است. منتهی انتخاب استراتژی مناسب طرح سوال‌های بسیاری را لازم می‌نماید که عبارتند از: در حال حاضر در چه شرایطی هستیم؟ آینده در چه شرایطی می‌خواهیم باشیم؟ این فاصله را چگونه می‌خواهیم طی کنیم؟ استراتژی یک فرآیند بسیار زیرکانه است برای دستیابی به اهداف، برای رسیدن به این منظور در طراحی‌های استراتژی باید عواملی را مد نظر قرار داد که رسیدن و یا نرسیدن به اهداف نهایی را ممکن یا غیر ممکن نماید. (Bettis, 2003: 186) به عبارت

1. Plan
2. Ploy
3. Pattern
4. Position
5. Perspective

۶ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی

دیگر تعیین جایگاه نیروهای اصلی که استراتژی باید از آن‌ها بهره گیرد، از عوامل دستیابی به اهداف و ارزش‌ها است. این عوامل به عوامل درونی یا داخلی سیستم و عوامل خارجی یا بیرونی سیستم تبدیل می‌شود که بایستی مورد توجه قرار گیرند. با توجه به موارد فوق عوامل مهم تشکیل دهنده استراتژی شامل موارد زیر می‌باشد: (Waterman, 2002: 115)

۱. تعیین بیانیه ارزشی سازمان و اهداف غایی آن
 ۲. داشتن تصویری جامع از محیط برون سازمانی و تعیین جایگاه سازمان در آن
 ۳. داشتن هدف‌های بلند مدت در راستای ارزش‌ها و باورها، و فدا کردن فرصت‌های آنی برای رونق آینده و احتراز از غافل‌گیری
 ۴. تعیین رسالت و شخصیت سازمان
 ۵. نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم‌گیری
 ۶. ضرورت انسجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت سازمان
 ۷. ایجاد باور در مدیران و کارکنان و ذی‌نفعان نسبت به اهداف
 ۸. اتخاذ سیاست و تاکتیک‌هایی به عنوان وسیله‌ای برای تحقق هدف‌های سازمانی
- امروزه یک استراتژی هیچ گاه معیار ثابت و مشخص در دست ندارد. اصولاً سازمان دارای اصول و معیارهای ثابتی است که استراتژی‌ها در قالب آن، انعطاف‌پذیر طراحی می‌شوند. بنابراین چندان بی‌ربط نیست اگر گفته شود که اندیشه‌های استراتژیکی بایستی به طور مداوم، واقعیت‌های تحول و دگرگونی امروزی را به حساب بیاورد.

۱-۵ فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را، نباید جدا از فرآیند مدیریت کلی سازمان به حساب آورد. همچنانکه می‌دانیم مدیریت سازمان در معنای کلی: فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، اجرا و کنترل فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف مؤسسه است. (دفت، ۱۳۸۴: ۳۷) مدیریت استراتژیک هم پاره‌ای از فرآیند کلی مدیریت سازمان‌ها است؛ به عبارت دیگر، اگر به سازمان به صورت سلسله مراتبی توجه شود، مدیریت

۷ کلیات مدیریت استراتژیک

استراتژیک در برگیرنده حیطه مدیریتی ویژه‌ای است که مدیریت عالی به آن مشغول است و از دو عنصر تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تشکیل شده است.



نمودار ۱-۲: فرآیند مدیریت استراتژیک

با پیگیری این رویکرد، مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان فرآیند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، هماهنگی و کنترل فعالیت‌هایی تعریف کرد که برای تنظیم روابط سازمان با محیط بیرونی و تعیین جهت و مسیر حرکت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز، صورت می‌گیرد. (Ambosie, 2009: 228) در تعریفی دیگر، مدیریت استراتژیک برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است تا به نحوی که موفقیت سازمان را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کند و سازمان را با بستر حرکت خود یعنی محیط ارتباط دهد. (Blomstrom, 2006: 107) فرد آر دیوید^۱ مدیریت استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۴) بر اساس دیدگاه دیوید، مدیریت استراتژیک شامل مراحل اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد. مدیریت استراتژیک ویژگی‌های کلی مدیریت عمومی را داراست، اما

1. Fred R. David

۸ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی

علاوه بر این ویژگی‌ها، از یک سری خصوصیات مختص خود نیز برخوردار می‌باشد که باعث تفاوت بین آن‌ها می‌شود. در زیر به برخی از ویژگی‌های مدیریت استراتژیک اشاره می‌گردد:

۱. مدیریت استراتژیک بر عهده مدیریت عالی سازمان است.
۲. مدیریت استراتژیک به آینده و هدف‌های بلند آن توجه دارد.
۳. مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت یک سیستم باز در نظر می‌گیرد.
۴. مدیریت استراتژیک اهداف سازمان و جامعه را به یکدیگر پیوند می‌دهد.
۵. مدیریت استراتژیک مدیران سطوح پایین را هدایت می‌کند.
۶. مدیریت استراتژیک منابع را در راستای اهداف اصلی و بلند مدت سازمان، توزیع می‌نماید.
۷. مدیریت استراتژیک نیاز به اطلاعات جامع و مناسب دارد.

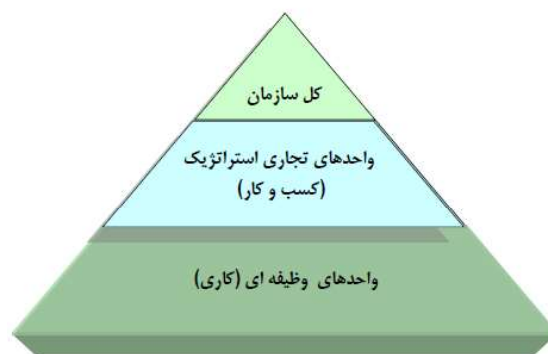
۱-۶ سطوح مدیریت استراتژیک

عموماً مدیریت استراتژیک را در سه سطح طبقه‌بندی می‌نمایند. به این منظور در شرکت‌هایی که بسیار بزرگ هستند و در چندین صنعت یا کسب‌وکار فعالیت می‌کنند، مدیریت استراتژیک در سه سطح کل سازمان^۱، سطح واحدهای کسب‌وکار^۲ و سطح وظیفه‌ای^۳ تعریف می‌شود. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که کوچک‌تر هستند و دارای ساختار سازمانی مسطحی هستند، مدیریت استراتژیک معمولاً در دو سطح کل سازمان و سطح وظیفه‌ای تعریف می‌شود. بنابراین سطوح سه گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- ۱- سطح کل سازمان: هدف از مدیریت استراتژیک در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص گردیده و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آن‌ها تعیین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل شرکت می‌نامند. (اعرابی، ۱۳۸۵: ۶)

1. Corporate Level
2. Strategic Business Unit (SBU) Level
3. Functional Level

۲- سطح واحد تجاری استراتژیک (کسب و کار): مدیریت استراتژیک سطح کسب و کار یا واحدهای استراتژیک بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک کسب و کار یا یک واحد تجاری استراتژیک در صنعت یا یک بخش از بازار خاص، تأکید می‌کند. در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای مأموریت و استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز، مأموریت و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود.^۱



نمودار ۱-۳: سطوح مدیریت استراتژیک در هرم سازمانی

۳- سطح وظیفه‌ای: مدیریت استراتژیک سطح وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع را بیان می‌دارد. در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا به این وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. (Hunger & wheelen, 2001: 314)

همان‌طور که یک شرکت بزرگ، چند واحد تجاری استراتژیک دارد و هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها

۱. واحدهای تجاری استراتژیک از بخش‌های کوچک‌تر و مستقل بازار - محصول تشکیل شده‌اند و به آن‌ها مسئولیت و اختیار داده‌اند تا خود، حوزه‌های کاری خود را مدیریت کنند.