

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخص‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چند هزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی بسان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک نهاد خویش هنرنمایی می‌کند، چه کسی که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... و همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواند و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی تاریخ و گذشته ما، همیشه شکوفمند و پر بار است، ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبای و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که "بخوان!" و در اولین سوره‌ای که بر آن

فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام قلم به تجلیل یاد شده‌است: "إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ
الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ" در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین
بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه
مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی، جغرافیایی ایران شمول خود با هدف آموزش
برای همه، همه‌جا و همه‌وقت به‌عنوان دانشگاهی کتاب محور در نظام آموزش عالی
کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان
جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه
انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته
کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این
مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه
پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان،
صاحب‌نظران و دانشجویان محترم ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان
خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در
انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نمایم. لازم است از تمامی
اندیشمندانی که، تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در
تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت
و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ماست.

ابوالفضل فراهانی

رییس دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار.....پانزده

فصل اول- تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.....	۱
هدف کلی.....	۱
اهداف یادگیری.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۱
۲-۱- اهمیت تفکر و دید استراتژیک در اسلام.....	۳
۳-۱- مدیریت استراتژیک.....	۵
۴-۱- وظایف مدیران عالی.....	۶
۱-۴-۱- چالش‌های مدیران عالی.....	۶
۲-۴-۱- تأثیر چالش‌ها در موفقیت مدیران.....	۹
۵-۱- تفکر استراتژیک: یک دیدگاه جدید در مدیریت استراتژیک.....	۹
۶-۱- استراتژی به‌عنوان الگویی در یک جریان تصمیم‌گیری.....	۱۲
۷-۱- استراتژی‌های محقق نشده و ماهیت پدیداری استراتژی‌ها.....	۱۳
۸-۱- مطالعات موردی از استراتژی‌های مدبرانه، محقق نشده، پدیدار شده و محقق شده.....	۱۶
۹-۱- چه چیزی باعث استراتژیک شدن استراتژی می‌شود؟.....	۱۸
۱-۹-۱- تصمیمات استراتژیک، مهم هستند.....	۱۹
۲-۹-۱- تصمیمات استراتژیک، غالباً نیازمند تخصیص مجدد چشمگیر منابع هستند.....	۱۹
۳-۹-۱- تصمیمات استراتژیک، معمولاً بیش از یک واحد سازمانی را درگیر می‌سازند.....	۲۰
۱۰-۱- ویژگی‌های مدیریت استراتژیک.....	۲۰
۱۱-۱- الگوی مدیریت استراتژیک.....	۲۱
۱۲-۱- موضوعات کلیدی تفکر استراتژیک.....	۲۴
۱-۱۲-۱- نقش کلیدی تفکر استراتژیک مدیریتی.....	۲۴
۲-۱۲-۱- سرعت بالای تغییرات صنعت.....	۲۴
۳-۱۲-۱- اهمیت دانش و یادگیری سازمانی.....	۲۵

۲۶	۱۳-۱- نگاه به آینده.....
۲۷	۱۴-۱- انواع الگوهای ذهنی.....
۲۸	۱-۱۴-۱- دانش قاطع.....
۲۸	۲-۱۴-۱- باورها و درک علیت.....
۲۹	۳-۱۴-۱- ادراک فرآیندهای انفرادی و سازمانی.....
۲۹	۱۵-۱- نقش الگوهای ذهنی در تصمیم‌گیری.....
۳۰	۱-۱۵-۱- توجه.....
۳۱	۲-۱۵-۱- تفسیر.....
۳۱	۳-۱۵-۱- تصمیم‌گیری.....
۳۲	۱۶-۱- منابع الگوهای ذهنی مدیریتی.....
۳۳	۱-۱۶-۱- تجربه و یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا.....
۳۴	۲-۱۶-۱- آموزش.....
۳۵	۳-۱۶-۱- فرهنگ و ارزش‌ها.....
۳۷	۴-۱۶-۱- تقلید.....
۳۷	۵-۱۶-۱- خلاقیت.....
۳۹	۱۷-۱- محدودیت‌های تفکر استراتژیک.....
۳۹	۱-۱۷-۱- ناقص بودن.....
۴۰	۲-۱۷-۱- عدم تماس مدیران عالی با محیط واقعی.....
۴۰	۳-۱۷-۱- سوگیری‌های شناختی.....
۴۱	۴-۱۷-۱- عدم تغییر باورهای مدیریتی.....
۴۲	۵-۱۷-۱- عوامل اجتماعی - روان‌شناختی: تفکر گروهی و افزایش تعهد.....
۴۳	۱۸-۱- ویژگی رهبران مؤثر.....
۴۳	۱-۱۸-۱- تخصص.....
۴۴	۲-۱۸-۱- قادر به برقراری ارتباط بین اطلاعات مختلف.....
۴۴	۳-۱۸-۱- قادر به تفکر پویا در مورد مدیریت استراتژیک و پیش‌بینی آینده.....
۴۴	۴-۱۸-۱- یادگیرنده.....
۴۴	۱۹-۱- خلاصه.....
۴۶	۲۰-۱- خودآزمایی تشریحی.....
۴۶	۲۱-۱- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....

۵۱	فصل دوم- تفکر استراتژیک: مفاهیم و الگوها.....
۵۱	هدف کلی.....
۵۱	اهداف یادگیری.....
۵۱	۱-۲- تفکر استراتژیک.....
۵۲	۲-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۵۳	۳-۲- تفاوت بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۵۵	۴-۲- تفاوت بین تفکر استراتژیک و تفکر غیر استراتژیک.....
۵۵	۵-۲- تفاوت بین تفکر استراتژیک و تفکر عملیاتی.....
۵۶	۶-۲- مفهوم تفکر استراتژیک.....

۵۸.....	۷-۲- تاریخچه شکل گیری مفهوم تفکر استراتژیک.....
۵۹.....	۸-۲- اهمیت و ضرورت تفکر استراتژیک در سازمان ها.....
۶۰.....	۹-۲- مزایای تفکر استراتژیک.....
۶۱.....	۱۰-۲- مفروضات تفکر استراتژیک.....
۶۲.....	۱۱-۲- عناصر تفکر استراتژیک.....
۶۳.....	۱۱-۲- ابعاد تفکر استراتژیک.....
۶۳.....	۱۱-۲- ۱- ماهیت.....
۶۵.....	۱۱-۲- ۲- ویژگی ها.....
۶۶.....	۱۱-۲- ۳- کارکردها.....
۶۷.....	۱۲-۲- الگوهای تفکر استراتژیک.....
۶۸.....	۱۲-۲- ۱- الگوی تفکر استراتژیک مینتزرگ.....
۶۹.....	۱۲-۲- ۲- الگوی تفکر استراتژیک جین لیدکا.....
۷۰.....	۱۲-۲- ۳- الگوی تفکر استراتژیک گیمرت.....
۷۱.....	۱۲-۲- ۴- الگوی تفکر استراتژیک آمانور.....
۷۲.....	۱۲-۲- ۵- الگوی تفکر استراتژیک کیم برلی.....
۷۳.....	۱۲-۲- ۶- الگوی تفکر استراتژیک گلدمن.....
۷۴.....	۱۲-۲- ۷- الگوی تفکر استراتژیک دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا.....
۷۵.....	۱۲-۲- ۸- الگوی تفکر استراتژیک گری همل.....
۷۶.....	۱۲-۲- ۹- الگوی تفکر استراتژیک پیترو ویلیامسون.....
۷۹.....	۱۲-۲- ۱۰- الگوی تفکر استراتژیک مورسی.....
۸۱.....	۱۲-۲- ۱۱- الگوی تفکر استراتژیک بان.....
۸۲.....	۱۲-۲- ۱۲- الگوی تفکر استراتژیک ووتون و هورن.....
۸۳.....	۱۲-۲- ۱۳- الگوی تفکر استراتژیک غفاریان.....
۸۵.....	۱۲-۲- ۱۴- الگوی تفکر استراتژیک مشبکی و خزاعی.....
۸۶.....	۱۲-۲- ۱۵- الگوی تفکر استراتژیک رهبران انقلاب اسلامی در نظام مدیریت آموزشی.....
۹۰.....	۱۳-۲- خلاصه.....
۹۱.....	۱۴-۲- خودآزمایی تشریحی.....
۹۲.....	۱۵-۲- خودآزمایی چندگزینه ای.....
۹۵.....	فصل سوم- تفکر استراتژیک و مزیت رقابتی.....
۹۵.....	هدف کلی.....
۹۵.....	اهداف یادگیری.....
۹۵.....	۱-۳- مزیت رقابتی.....
۹۷.....	۲-۳- نقش تفکر استراتژیک در مزیت رقابتی.....
۹۸.....	۳-۳- مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی.....
۱۰۰.....	۴-۳- اهمیت منابع و قابلیت ها در ایجاد مزیت رقابتی.....
۱۰۱.....	۵-۳- معیارهای سنجش پتانسیل منابع و قابلیت های سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی.....
۱۰۳.....	۶-۳- ماهیت عدم تقارنی مزیت رقابتی.....
۱۰۴.....	۷-۳- چالش دفاع در مقابل تقلید.....

۱۰۶.....	۳-۸- شیوه‌های کاهش سرعت تقلید یا ممانعت از آن.....
۱۰۸.....	۳-۹- توسعه قابلیت‌های منحصر به فرد.....
۱۰۸.....	۳-۹-۱- زمان.....
۱۱۰.....	۳-۹-۲- ایجاد شده براساس موفقیت‌های قبلی.....
۱۱۰.....	۳-۹-۳- ارتباط متقابل قابلیت‌ها با یکدیگر.....
۱۱۱.....	۳-۹-۴- سرمایه‌گذاری.....
۱۱۲.....	۳-۹-۵- ابهام علی.....
۱۱۳.....	۳-۱۰- عدم تقارن و مزیت‌های رقابتی پایدار.....
۱۱۴.....	۳-۱۱- استفاده از زنجیره ارزش برای ارزیابی منابع و قابلیت‌های سازمانی.....
۱۱۸.....	۳-۱۲- محتوا و فرآیند استراتژی به‌عنوان مزیت رقابتی.....
۱۱۹.....	۳-۱۳- شایستگی‌های اصلی.....
۱۲۰.....	۳-۱۳-۱- عوامل و منابع به هم مرتبط.....
۱۲۰.....	۳-۱۳-۲- ارتباطات.....
۱۲۱.....	۳-۱۳-۳- هوشمندتر شدن در طول زمان.....
۱۲۱.....	۳-۱۴- منابع پیچیده اجتماعی.....
۱۲۲.....	۳-۱۵- ماهیت زودگذر مزیت رقابتی.....
۱۲۳.....	۳-۱۶- انواع مزیت رقابتی.....
۱۲۴.....	۳-۱۷- خلاصه.....
۱۲۵.....	۳-۱۸- خودآزمایی تشریحی.....
۱۲۵.....	۳-۱۹- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....

۱۲۹.....	فصل چهارم- الگوهای تحلیل محیط صنعت.....
۱۲۹.....	هدف کلی.....
۱۲۹.....	اهداف یادگیری.....
۱۲۹.....	۴-۱- مقدمه.....
۱۳۰.....	۴-۲- هدف از تحلیل صنعت.....
۱۳۲.....	۴-۳- اهمیت صنعت در عملکرد شرکت‌ها.....
۱۳۵.....	۴-۴- تحلیل سوات.....
۱۳۸.....	۴-۴-۱- مزایای تحلیل سوات.....
۱۳۸.....	۴-۴-۲- محدودیت‌های تحلیل سوات.....
۱۴۰.....	۴-۵- الگوی پنج نیروی پورتر.....
۱۴۲.....	۴-۵-۱- تهدید رقبای جدید.....
۱۴۵.....	۴-۵-۲- تهدید محصولات و خدمات جایگزین.....
۱۴۶.....	۴-۵-۳- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان.....
۱۴۸.....	۴-۵-۴- قدرت چانه‌زنی خریداران.....
۱۵۰.....	۴-۵-۵- رقابت بین رقبای موجود.....
۱۵۰.....	۴-۶- کاربردهای الگوی پنج نیروی پورتر.....
۱۵۱.....	۴-۷- محدودیت‌های الگوی پنج نیروی پورتر.....
۱۵۳.....	۴-۸- ارتباط الگوهای تحلیل صنعت و تفکر استراتژیک.....

۱۵۳.....	۴-۸-۱- اهمیت مدیران و تفکر استراتژیک.....
۱۵۴.....	۴-۸-۲- تغییر و نیاز به تفکر پویا در مورد مدیریت استراتژیک.....
۱۵۴.....	۴-۸-۳- اهمیت یادگیری سازمانی.....
۱۵۴.....	۴-۹- خلاصه.....
۱۵۵.....	۴-۱۰- خودآزمایی تشریحی.....
۱۵۶.....	۴-۱۱- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۱۵۹.....	فصل پنجم- الگوی پویای ساختار صنعت.....
۱۵۹.....	هدف کلی.....
۱۵۹.....	اهداف یادگیری.....
۱۵۹.....	۵-۱- مقدمه.....
۱۶۲.....	۵-۲- ماهیت تغییرات صنعت.....
۱۶۶.....	۵-۳- نقش تفکر استراتژیک در تکامل صنعت.....
۱۶۶.....	۵-۳-۱- محدودیت‌های تفکر استراتژیک مدیران.....
۱۷۴.....	۵-۴- الگوهای تکامل صنایع.....
۱۷۴.....	۵-۴-۱- حمله رقبای جدید.....
۱۷۷.....	۵-۴-۲- الگوهای پاسخ شرکت‌های موجود.....
۱۷۹.....	۵-۵- کاربرد الگوی پویای تحلیل صنعت.....
۱۸۰.....	۵-۶- الگوی پویای ساختار صنعت و تفکر استراتژیک.....
۱۸۱.....	۵-۶-۱- الگوی پویا و تفکر استراتژیک.....
۱۸۲.....	۵-۶-۲- الگوی پویا، تغییر و نیاز به تفکر پویا.....
۱۸۳.....	۵-۶-۳- الگوی پویا و اهمیت یادگیری سازمانی.....
۱۸۴.....	۵-۷- خلاصه.....
۱۸۵.....	۵-۸- خودآزمایی تشریحی.....
۱۸۵.....	۵-۹- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۱۸۹.....	فصل ششم- تعریف و جایگاه‌یابی کسب و کار.....
۱۸۹.....	هدف کلی.....
۱۸۹.....	اهداف یادگیری.....
۱۸۹.....	۶-۱- مقدمه.....
۱۹۳.....	۶-۲- تعریف کسب و کار و مزیت رقابتی.....
۱۹۴.....	۶-۲-۱- تأثیر تعریف کسب و کار بر جایگاه‌یابی شرکت.....
۱۹۵.....	۶-۲-۲- تأثیر تعریف کسب و کار بر تمرکز بر مباحث کلیدی سازمان.....
۱۹۶.....	۶-۲-۳- تأثیر تعریف کسب و کار بر تصمیمات استراتژیک.....
۱۹۷.....	۶-۲-۴- تأثیر تعریف کسب و کار بر ایجاد انگیزه.....
۱۹۷.....	۶-۳- یک مورد کاوی از تعریف کسب و کار.....
۱۹۷.....	۶-۳-۱- شرکت جنرال موتورز در سال ۱۹۲۱.....
۲۰۰.....	۶-۴- ویژگی‌های تعریف مؤثر کسب و کار.....
۲۰۰.....	۶-۴-۱- متمایز.....

۲۰۱.....	۶-۴-۲- به موقع و متناسب با محیط صنعت.....
۲۰۱.....	۶-۴-۳- واضح و قابل درک.....
۲۰۱.....	۶-۵-۵- ویژگی‌های فرآیند تعریف کسب و کار.....
۲۰۲.....	۶-۵-۱- تعریف کسب و کار یک فرآیند خلاقانه است.....
۲۰۴.....	۶-۵-۲- تعریف کسب و کار نیازمند دانش و درک فضای رقابتی است.....
۲۰۵.....	۶-۵-۳- تعریف کسب و کار همانند نوشتن یک بیانیه مأموریت نیست.....
۲۰۵.....	۶-۵-۴- تعریف کسب و کار مستلزم انجام برخی فعالیت‌ها و انجام ندادن برخی دیگر است.....
۲۰۷.....	۶-۵-۵- تعریف کسب و کار موقتی است و باید در طول زمان مجدداً تعریف شود.....
۲۰۸.....	۶-۶-۶- تعریف مجدد کسب و کار.....
۲۰۹.....	۶-۶-۱- موردکاوی تعریف مجدد: خروج اینتل از کسب و کار تراشه حافظه.....
۲۰۹.....	۶-۶-۲- چالش‌های تعریف مجدد مستمر.....
۲۱۲.....	۶-۷-۷- تعریف کسب و کار و تفکر استراتژیک.....
۲۱۲.....	۶-۷-۱- اهمیت تفکر استراتژیک در تعریف کسب و کار.....
۲۱۳.....	۶-۷-۲- اهمیت تفکر پویا در تعریف کسب و کار.....
۲۱۳.....	۶-۷-۳- اهمیت یادگیری سازمانی در تعریف کسب و کار.....
۲۱۴.....	۶-۸- خلاصه.....
۲۱۶.....	۶-۹- خودآزمایی تشریحی.....
۲۱۶.....	۶-۱۰- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....

۲۱۹.....	فصل هفتم- استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی.....
۲۱۹.....	هدف کلی.....
۲۱۹.....	اهداف یادگیری.....
۲۱۹.....	۷-۱- مقدمه.....
۲۲۱.....	۷-۲- استراتژی‌های مایلز و اسنو.....
۲۲۳.....	۷-۳- استراتژی‌های عام پورتر.....
۲۲۶.....	۷-۳-۱- رهبری هزینه.....
۲۳۱.....	۷-۳-۲- تمایز.....
۲۳۴.....	۷-۳-۳- تمرکز.....
۲۳۷.....	۷-۳-۴- شرکت‌های در وسط گیر افتاده.....
۲۳۹.....	۷-۴- بهره‌وری استراتژی‌های عام.....
۲۳۹.....	۷-۵- ویژگی‌های غیر جذاب بازار محصولات اساسی.....
۲۴۰.....	۷-۵-۱- ریسک‌های رقابت قیمتی.....
۲۴۱.....	۷-۵-۲- اجتناب از رقابت قیمتی و جنگ قیمت‌ها.....
۲۴۲.....	۷-۶- محدودیت‌های استراتژی تمایز.....
۲۴۲.....	۷-۶-۱- باارزش نبودن ویژگی‌های تمایزی مد نظر مدیران برای مشتریان.....
۲۴۳.....	۷-۶-۲- برندهای خصوصی (برچسب‌های خصوصی یا برندهای فروشگاهی).....
۲۴۳.....	۷-۶-۳- برند حلال.....
۲۴۸.....	۷-۶-۴- تخفیف دادن.....
۲۴۸.....	۷-۶-۵- اساسی شدن.....

۲۴۹.....	۷-۷- مزیت دوگانه.....
۲۵۰.....	۷-۸- استراتژی‌های عام و تفکر استراتژیک.....
۲۵۱.....	۷-۸-۱- اهمیت تفکر استراتژیک در استراتژی‌های عام.....
۲۵۲.....	۷-۸-۲- تفکر پویا در مدیریت استراتژیک.....
۲۵۲.....	۷-۸-۳- اهمیت یادگیری سازمانی در استراتژی‌های کسب و کار.....
۲۵۳.....	۷-۹- خلاصه.....
۲۵۵.....	۷-۱۰- خودآزمایی تشریحی.....
۲۵۵.....	۷-۱۱- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۲۵۹.....	فصل هشتم- صنایع نوظهور و کسب و کارهای برخط.....
۲۵۹.....	هدف کلی.....
۲۵۹.....	اهداف یادگیری.....
۲۵۹.....	۸-۱- مقدمه.....
۲۶۰.....	۸-۲- چرخه حیات محصول.....
۲۶۲.....	۸-۳- رقابت در صنایع نوظهور.....
۲۶۲.....	۸-۳-۱- مزایا و معایب استراتژی‌های پیشگام بودن و پیرو بودن.....
۲۶۵.....	۸-۳-۲- ابهام بازارهای نوظهور.....
۲۶۷.....	۸-۳-۳- نوسان مدت چرخه حیات محصولات.....
۲۶۸.....	۸-۳-۴- عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های پیشگام بودن و پیرو بودن.....
۲۷۳.....	۸-۳-۵- مورد کاوی یک شرکت پیشگام بسیار موفق: نوترا سوئیت.....
۲۷۴.....	۸-۴- رقابت برخط.....
۲۷۵.....	۸-۴-۱- ویژگی‌های متمایز کسب و کار برخط.....
۲۷۷.....	۸-۴-۲- چه چیزهایی در کسب و کار برخط تغییر نکرده است؟.....
۲۷۸.....	۸-۴-۳- استراتژی‌های عام و رقابت برخط.....
۲۸۰.....	۸-۴-۴- مزایای استراتژی‌های یکپارچه و مزیت دوگانه.....
۲۸۱.....	۸-۴-۵- شرکت‌های کاملاً برخط و شرکت‌های مرکب برخط و سنتی.....
۲۸۳.....	۸-۵- ارتباط بین استراتژی بازارهای نوظهور، کسب و کار برخط و تفکر استراتژیک.....
۲۸۴.....	۸-۵-۱- اهمیت تفکر استراتژیک در استراتژی کسب و کار.....
۲۸۴.....	۸-۵-۲- تفکر پویا در مورد استراتژی کسب و کار.....
۲۸۵.....	۸-۵-۳- اهمیت یادگیری سازمانی در استراتژی کسب و کار.....
۲۸۶.....	۸-۶- خلاصه.....
۲۸۸.....	۸-۷- خودآزمایی تشریحی.....
۲۸۹.....	۸-۸- خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۲۹۳.....	فصل نهم- چالش‌های تفکر استراتژیک در صنایع بالغ.....
۲۹۳.....	هدف کلی.....
۲۹۳.....	اهداف یادگیری.....
۲۹۳.....	۹-۱- مقدمه.....
۲۹۴.....	۹-۲- رقابت در صنایع بالغ.....

۲۹۴.....	۱-۲-۹- ویژگی های غیر جذاب صنایع بالغ.....
۲۹۸.....	۲-۲-۹- استراتژی های افزایش جذابیت بازارهای بالغ.....
۳۱۰.....	۳-۲-۹- یک موردکاوی از نوآوری در محصول و فرآیند.....
۳۱۲.....	۳-۹- رقابت در صنایع تولیدی و خدماتی.....
۳۱۲.....	۱-۳-۹- افزایش بهره‌وری در بخش تولید.....
۳۱۵.....	۲-۳-۹- سرعت رو به رشد بخش خدمات.....
۳۱۹.....	۳-۳-۹- افزایش بهره‌وری بخش خدمات.....
۳۲۳.....	۴-۹- ارتباط بین تفکر استراتژیک و چالش های بازارهای بالغ.....
۳۲۳.....	۱-۴-۹- اهمیت تفکر استراتژیک در بازارهای بالغ.....
۳۲۳.....	۲-۴-۹- نیاز به تفکر پویا در بازارهای بالغ.....
۳۲۴.....	۳-۴-۹- ارزش یادگیری سازمانی در بازارهای بالغ.....
۳۲۴.....	۵-۹- خلاصه.....
۳۲۶.....	۶-۹- خودآزمایی تشریحی.....
۳۲۷.....	۷-۹- خودآزمایی چند گزینه‌ای.....

۳۳۱.....	فصل دهم- استراتژی های سطح شرکت و تنوع.....
۳۳۱.....	هدف کلی.....
۳۳۱.....	اهداف یادگیری.....
۳۳۱.....	۱-۱۰- مقدمه.....
۳۳۳.....	۲-۱۰- استراتژی سطح شرکت و تنوع.....
۳۳۵.....	۱-۲-۱۰- عوامل محرک استراتژی های تنوع.....
۳۳۷.....	۲-۲-۱۰- انواع استراتژی های تنوع.....
۳۴۶.....	۳-۱۰- روش های ایجاد هم افزایی.....
۳۴۷.....	۱-۳-۱۰- اقتصاد مقیاس.....
۳۴۸.....	۲-۳-۱۰- اقتصاد گستره.....
۳۴۸.....	۳-۳-۱۰- تخصیص کارای منابع مالی.....
۳۴۹.....	۴-۱۰- موانع ایجاد هم افزایی.....
۳۴۹.....	۱-۴-۱۰- درک نادرست مدیران از فرصت های تنوع.....
۳۵۰.....	۲-۴-۱۰- ریسک های مرتبط با فرآیند اکتساب.....
۳۵۲.....	۳-۴-۱۰- چالش یکپارچه سازی اکتساب ها.....
۳۵۳.....	۴-۴-۱۰- مسائل مرتبط با توسعه داخلی کسب و کارهای جدید.....
۳۵۴.....	۵-۴-۱۰- مدیریت پیچیدگی و هزینه های هماهنگی کسب و کارهای جدید.....
۳۵۴.....	۵-۱۰- تنوع و عملکرد شرکت.....
۳۵۸.....	۶-۱۰- استراتژی سطح شرکت و تفکر استراتژیک.....
۳۵۸.....	۱-۶-۱۰- نقش تفکر استراتژیک در استراتژی سطح شرکت.....
۳۵۹.....	۲-۶-۱۰- ادراک مدیران از تنوع شرکت و مرتبط بودن آن.....
۳۶۰.....	۳-۶-۱۰- ادراک مدیران در مورد نحوه مدیریت تنوع.....
۳۶۱.....	۴-۶-۱۰- اهمیت تفکر پویا در مورد استراتژی های تنوع.....
۳۶۲.....	۵-۶-۱۰- اهمیت یادگیری سازمانی در مورد استراتژی های تنوع.....

۳۶۳.....	۷-۱۰- نتیجه گیری.....
۳۶۴.....	۸-۱۰- خلاصه.....
۳۶۶.....	۹-۱۰- خودآزمایی تشریحی.....
۳۶۷.....	۱۰-۱۰- خودآزمایی چند گزینه ای.....

۳۷۱.....	فصل یازدهم- ساختار سازمانی و اجرای استراتژی.....
۳۷۱.....	هدف کلی.....
۳۷۱.....	اهداف یادگیری.....
۳۷۱.....	۱-۱۱- مقدمه.....
۳۷۲.....	۲-۱۱- ویژگی های سازمان ها.....
۳۷۴.....	۱-۲-۱۱- تقسیم کار.....
۳۷۴.....	۲-۲-۱۱- سلسله مراتب.....
۳۷۵.....	۳-۲-۱۱- رسمیت.....
۳۷۶.....	۴-۲-۱۱- انعطاف پذیری.....
۳۷۶.....	۳-۱۱- عناصر ساختار سازمانی.....
۳۷۸.....	۱-۳-۱۱- سلسله مراتب.....
۳۸۷.....	۲-۳-۱۱- سیاست ها، رویه های عملیاتی استاندارد و سیستم های کنترلی.....
۳۸۹.....	۳-۳-۱۱- سیستم های اطلاعاتی و جریان اطلاعاتی در بین واحدهای سازمانی.....
۳۹۱.....	۴-۳-۱۱- فرهنگ.....
۳۹۲.....	۴-۱۱- چالش های سازمانی در اجرای استراتژی ها.....
۳۹۳.....	۱-۴-۱۱- تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی.....
۳۹۴.....	۲-۴-۱۱- موانع ارتباطی و زبانی.....
۳۹۶.....	۳-۴-۱۱- تعارض.....
۳۹۷.....	۵-۱۱- عوامل ایجاد ساختارهای سازمانی جدید.....
۳۹۸.....	۱-۵-۱۱- ماهیت در حال تغییر نیروی کاری.....
۴۰۰.....	۲-۵-۱۱- مباحث در حال ظهور مدیریت منابع انسانی.....
۴۰۰.....	۳-۵-۱۱- برون سپاری و انواع جدید ساختارهای سلسله مراتبی.....
۴۰۱.....	۴-۵-۱۱- نوآوری های بنیادی.....
۴۰۲.....	۶-۱۱- ساختار سازمانی و تفکر استراتژیک.....
۴۰۲.....	۱-۶-۱۱- نقش تفکر استراتژیک در ساختار سازمانی.....
۴۰۲.....	۲-۶-۱۱- نقش تفکر پویا در ساختار سازمانی.....
۴۰۲.....	۳-۶-۱۱- ارتباط بین ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی.....
۴۰۳.....	۷-۱۱- خلاصه.....
۴۰۵.....	۸-۱۱- خودآزمایی تشریحی.....
۴۰۶.....	۹-۱۱- خودآزمایی چندگزینه ای.....

۴۰۹.....	فصل دوازدهم- مدیریت تغییر استراتژیک.....
۴۰۹.....	هدف کلی.....
۴۰۹.....	اهداف یادگیری.....

۴۰۹.....	۱-۱۲- مقدمه.....
۴۱۰.....	۲-۱۲- تعریف مدیریت تغییر استراتژیک.....
۴۱۲.....	۳-۱۲- مراحل مدیریت تغییر استراتژیک.....
۴۱۲.....	۱-۳-۱۲- توجه به تغییرات محیطی.....
۴۱۳.....	۲-۳-۱۲- تفسیر تغییرات محیطی.....
۴۱۴.....	۳-۳-۱۲- انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی.....
۴۱۶.....	۴-۱۲- انواع یادگیری‌های سازمانی.....
۴۱۷.....	۱-۴-۱۲- یادگیری سطح پایین.....
۴۱۹.....	۲-۴-۱۲- یادگیری سطح بالا.....
۴۱۹.....	۵-۱۲- انواع تغییرات سازمانی.....
۴۲۰.....	۱-۵-۱۲- تغییرات دست اول یا تکاملی.....
۴۲۰.....	۲-۵-۱۲- تغییرات دست دوم یا انقلابی.....
۴۲۱.....	۶-۱۲- اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تکاملی.....
۴۲۱.....	۷-۱۲- عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی.....
۴۲۲.....	۱-۷-۱۲- جستجوی مشکل‌گرا.....
۴۲۲.....	۲-۷-۱۲- ظرفیت جذب.....
۴۲۳.....	۸-۱۲- ارزش تنوع در تفکر استراتژیک.....
۴۲۶.....	۹-۱۲- استدلال‌ات مدیریتی.....
۴۲۶.....	۱-۹-۱۲- خطر موفقیت برای سازمان‌ها.....
۴۲۷.....	۲-۹-۱۲- مزیت تفکر همانند یک فرد خارج از سازمان.....
۴۲۸.....	۳-۹-۱۲- تنوع جمعیت‌شناختی در مقابل تنوع شناختی.....
۴۲۹.....	۴-۹-۱۲- ارزش یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی.....
۴۳۰.....	۱۰-۱۲- خلاصه.....
۴۳۱.....	۱۱-۱۲- خودآزمایی تشریحی.....
۴۳۲.....	۱۲-۱۲- خودآزمایی چند گزینه‌ای.....
۴۳۵.....	پاسخ خودآزمایی‌های چند گزینه‌ای.....
۴۳۹.....	منابع.....

پیشگفتار

دنیای امروزی، دنیای تغییرات و تلاطمات شدید محیطی است. سازمان‌ها نیز در نتیجه این تغییرات، برای بقا و افزایش عملکرد خود نسبت به رقبا باید از تفکر استراتژیک برخوردار باشند. تفکر استراتژیک مدیران سازمان، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمانی است.

با توجه به اهمیت بحث تفکر استراتژیک، شرکت‌ها از الگوهای مختلف تفکر استراتژیک بهره می‌گیرند تا بتوانند ارزش‌های بالاتری را برای مشتریان خود ایجاد کرده و بر رقبا غلبه کنند. در هر سازمان، چه تولیدی و چه خدماتی، مهم‌ترین عامل جهت حفظ و بقای سازمان، مشتریان آن هستند. اگر سازمان بتواند با جلب رضایت مشتریان به ایجاد وفاداری در آنها موفق شود، می‌تواند زمینه رشد و بقای طولانی مدت خود را مهیا کند.

در واقع، تفکر استراتژیک، ابزاری است برای ارائه بصیرت و چشم‌انداز استراتژیک. این بصیرت و چشم‌انداز، می‌تواند راه‌های متفاوت و جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد تا بتواند مجموعه جدیدی از ارزش‌ها را به مشتریان ارائه دهد.

تفکر استراتژیک، یک رویکرد سیستماتیک و منظم برای شناسایی فرصت‌های بازار و همچنین نقاط ضعف مجموعه ارزش شرکت است تا بتوان با استفاده از آنها، ارزش بیشتری را برای مشتریان شرکت ایجاد کرد. تفکر استراتژیک، به‌عنوان یک ورودی برای مدیریت استراتژیک عمل می‌کند.

تمرکز تفکر استراتژیک بر تصمیماتی است که توسط مدیران سطوح مختلف سازمان گرفته می‌شود و اینکه، چگونه این تصمیمات به استراتژی‌های سازمان تبدیل

می‌شوند.

تفکر استراتژیک بر اهمیت نقش مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت استراتژیک سازمان تأکید دارد.

اساتید و محققان دانشگاه‌ها در سطح جهان، در سال‌های اخیر کتاب‌ها و مقالات زیادی را 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 گردیده است.

کتاب حاضر نیز تحت عنوان «تفکر و دید استراتژیک»، به بررسی الگوها و مفاهیم تفکر استراتژیک می‌پردازد. در این کتاب سعی شده است با استفاده از ارائه دانش نظری و همچنین، ارائه مثال‌های مختلف داخلی و خارجی، مفهوم تفکر استراتژیک به‌طور ملموس‌تری در ذهن مخاطبان علاقه‌مند جای گیرد.

این کتاب در ۱۲ فصل تهیه شده است. در بخش زیر مطالب هر یک از این فصول به اختصار توضیح داده می‌شود:

در فصل ۱ تحت عنوان «تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی»، مقدمه‌ای بر تفکر استراتژیک ارائه شده است. در ادامه، اهمیت تفکر و دید استراتژیک در اسلام تحلیل گردید. سپس تعریفی از مدیریت استراتژیک و نقش مدیران عالی در سازمان‌ها مورد بحث قرار گرفت. همچنین چالش‌های مدیران عالی در سازمان‌های امروزی معرفی شد. موضوعات کلیدی تفکر استراتژیک نیز در انتهای این فصل معرفی شدند. در این فصل، ارتباط بین تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، استراتژی و عملکرد نشان داده شد. منابع تفکر استراتژیک مدیران معرفی شد و نشان داده شد که تفکر استراتژیک مدیران چگونه یادگیری و تجربه آنها را منعکس می‌کند. مشکلات مرتبط با تفکر استراتژیک مدیران بیان گردید و کاربردهای عملی درک الگوهای ذهنی مدیران و نحوه تصمیم‌گیری آنها توضیح داده شد. همچنین، ویژگی‌های مدیران و رهبران مؤثر نیز تشریح گردید.

عنوان فصل ۲، «تفکر استراتژیک: مفاهیم و الگوها» است. در این فصل، تفاوت

بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک توضیح داده شد. همچنین تفاوت بین تفکر استراتژیک و تفکر عملیاتی نیز بیان شد. تفاوت بین تفکر استراتژیک و تفکر غیر استراتژیک نیز توضیح داده شده است. مفهوم تفکر استراتژیک تعریف شده است. در ادامه، ابعاد تفکر استراتژیک بیان شد. اهمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها تشریح شد و در نهایت، الگوهای تفکر استراتژیک ارائه گردید.

عنوان فصل ۳، «تفکر استراتژیک و مزیت رقابتی» است. در این فصل، مزیت رقابتی تعریف شده و توضیح داده شد که چگونه شرکت‌ها مزیت رقابتی را ایجاد و حفظ می‌کنند. اهمیت منابع و قابلیت‌ها در مزیت رقابتی توضیح داده شد. ماهیت عدم تقارنی مزیت رقابتی تشریح شد. نقش تفکر استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی توضیح داده شد. تفاوت بین محتوا و فرآیند استراتژی بیان شد و اهمیت فرآیندهای سازمانی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی تشریح گردید. همچنین، مفهوم زنجیره ارزش تعریف شد و کاربرد آن در ارزیابی قابلیت‌های سازمانی توضیح داده شد.

فصل ۴ با عنوان «الگوهای تحلیل محیط صنعت»، با هدف آشنایی با الگوهای تحلیل محیط صنعت ارائه شد. در این فصل، هدف از تحلیل صنعت بیان شد. اهمیت صنعت در عملکرد شرکت‌ها توضیح داده شد. تحلیل سوات و مزایا و معایب آن به عنوان یکی از ابزارهای تحلیل صنعت معرفی گردید. همچنین، الگوی پنج نیروی پورتر به عنوان یکی دیگر از ابزارهای تحلیل صنعت تشریح گردید. محدودیت‌های الگوی پنج نیروی پورتر نیز تحلیل شد. در نهایت، ارتباط الگوهای تحلیل صنعت و تفکر استراتژیک بیان گردید.

فصل ۵ با عنوان «الگوی پویای ساختار صنعت»، با هدف آشنایی با الگوی پویای ساختار صنعت ارائه شد. در این فصل، ماهیت تغییرات صنعت توضیح داده شد. نقش تفکر استراتژیک در تکامل صنعت تحلیل گردید. همچنین، الگوهای تکامل صنایع تشریح شد. کاربرد الگوی پویای تحلیل صنعت نیز توضیح داده شد. در نهایت، ارتباط بین الگوی پویای ساختار صنعت و تفکر استراتژیک تحلیل شد.

فصل ۶ با عنوان «تعریف و جایگاه‌یابی کسب و کار»، با هدف آشنایی با فرآیند تعریف و جایگاه‌یابی کسب و کار ارائه شد. در این فصل، تعریف کسب و کار و مزیت‌رقابتی تشریح شد. یک مورد کاوی عملی از تعریف کسب و کار ارائه شد.

ویژگی‌های تعریف مؤثر کسب و کار بیان گردید. همچنین، ویژگی‌های فرآیند تعریف کسب و کار مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، تعریف مجدد کسب و کار و چالش‌های آن تشریح شد. در نهایت، ارتباط بین تعریف کسب و کار و تفکر استراتژیک تشریح گردید.

فصل ۷ با عنوان «استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی»، با هدف آشنایی با مبانی کاربردی استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی ارائه شد. در این فصل، استراتژی‌های مایلز و اسنو معرفی شد. همچنین، استراتژی‌های عام پورتر مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، بهره‌وری استراتژی‌های عام تحلیل شد. ویژگی‌های غیر جذاب بازار محصولات اساسی تشریح شد. محدودیت‌های استراتژی تمایز بیان شد. سپس، مزیت دوگانه تعریف گردید. در نهایت، ارتباط بین استراتژی‌های عام و تفکر استراتژیک تحلیل شد.

فصل ۸ با عنوان «صنایع نوظهور و کسب و کارهای برخط»، با هدف آشنایی با مبانی کاربردی استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی در صنایع نوظهور و کسب و کارهای برخط ارائه شد. در این فصل، رقابت در صنایع نوظهور و ابعاد مختلف آن تحلیل شد. سپس، رقابت برخط و مفاهیم مرتبط با آن تشریح شد. در نهایت، ارتباط بین استراتژی بازارهای نوظهور، کسب و کار برخط و تفکر استراتژیک تحلیل گردید.

فصل ۹ با عنوان «چالش‌های تفکر استراتژیک در صنایع بالغ»، با هدف آشنایی با چالش‌های تفکر استراتژیک در صنایع بالغ و نحوه رقابت در بخش‌های تولیدی و خدماتی ارائه شد. در این فصل، رقابت در صنایع بالغ و ابعاد آن بررسی گردید. همچنین، رقابت در صنایع تولیدی و خدماتی تشریح و کارکردهای آنها با هم مقایسه شد. در نهایت، ارتباط بین تفکر استراتژیک و چالش‌های بازارهای بالغ معرفی شد.

فصل ۱۰ با عنوان «استراتژی‌های سطح شرکت و تنوع»، با هدف آشنایی با استراتژی‌های سطح شرکت و تنوع ارائه شد. در این فصل، استراتژی‌های سطح شرکت و تنوع مورد بررسی قرار گرفت. عوامل محرک استراتژی‌های تنوع توضیح داده شد. انواع استراتژی‌های تنوع معرفی شدند. روش‌های اصلی کسب هم‌افزایی تحلیل شدند. ریسک‌های مرتبط با فرآیند اکتساب مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، ارتباط بین استراتژی سطح شرکت و تفکر استراتژیک تشریح گردید.

فصل ۱۱ با عنوان «ساختار سازمانی و اجرای استراتژی»، با هدف آشنایی با نقش ساختار سازمانی در اجرای استراتژی ارائه شد. در این فصل، ویژگی‌های سازمان‌ها معرفی گردید. در ادامه، عناصر ساختار سازمانی توضیح داده شد. چالش‌های سازمانی در اجرای استراتژی‌ها بیان گردید. عوامل ایجاد ساختارهای سازمانی جدید تشریح شد. در نهایت، ارتباط بین ساختار سازمانی و تفکر استراتژیک تشریح گردید.

فصل ۱۲ با عنوان «مدیریت تغییر استراتژیک»، با هدف آشنایی با مفاهیم و ادبیات مدیریت تغییر استراتژیک ارائه شد. در این فصل، مدیریت تغییر استراتژیک تعریف شد. مراحل مدیریت تغییر استراتژیک تشریح گردید. انواع یادگیری‌های سازمانی تحلیل شد. سپس، انواع تغییرات سازمانی و ابعاد آنها مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تکاملی و دلایل آن تشریح شد. در ادامه، عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی تشریح شد. ارزش تنوع در تفکر استراتژیک تحلیل شد و در نهایت، استدلالات مدیریتی در این زمینه ارائه گردید.

همچنین، در انتهای هر فصل برای آشنایی بیشتر دانشجویان دانشگاه پیام‌نور با سؤالات آزمون‌های این دانشگاه، تعدادی سؤال به صورت خودآزمایی‌های تشریحی و چندگزینه‌ای ارائه شده است. امیدواریم به کمک اساتید گرامی و دانشجویان محترم بتوانیم محتوای این کتاب را در چاپ‌های بعدی بهبود ببخشیم.

دکتر محمد تقی امینی

دکتر جمشید سالار

۱۳۹۲

فصل اول

تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

هدف کلی

آشنایی با مفاهیم تفکر استراتژیک و نقش آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل، شما باید بتوانید:

۱. اهمیت تفکر و دید استراتژیک را در اسلام توضیح دهید.
۲. چالش‌های استراتژیک مدیران عالی را در هزاره سوم بیان کنید.
۳. موضوعات کلیدی تفکر استراتژیک را بیان کنید.
۴. ارتباط بین تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، استراتژی و عملکرد را نشان دهید.
۵. منابع تفکر استراتژیک مدیران را نام برده و نشان دهید که تفکر استراتژیک مدیران چگونه یادگیری و تجربه آنها را منعکس می‌کند.
۶. مشکلات مرتبط با تفکر استراتژیک مدیران را توضیح دهید.
۷. ویژگی‌های مدیران و رهبران مؤثر را نام ببرید.

۱-۱- مقدمه

دنیای امروزی، دنیای تغییرات و تلاطمات شدید محیطی است. تغییرات قوانین و مقررات، تغییرات اقتصادی، تغییرات اجتماعی و فرهنگی، تغییرات فن‌آوری‌های موجود

در صنایع مختلف و تغییرات وضعیت رقابتی از جمله این تغییرات هستند. سازمان‌ها نیز در نتیجه این تغییرات، برای بقا و افزایش عملکرد خود نسبت به رقبا باید از تفکر استراتژیک^۱ برخوردار باشند. تفکر استراتژیک مدیران سازمان، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمانی است (هاینز^۲، ۲۰۰۷: ۸).

تفکر استراتژیک اصطلاحی است که به‌طور وسیعی مورد استفاده قرار گرفته است و در بسیاری از نوشته‌های علمی و دانشگاهی وجود دارد، اما به ندرت به‌عنوان یک مفهوم ذهنی از آن استفاده شده است. به نظر لیدکا (۱۹۹۲)، امروزه از اصطلاح تفکر استراتژیک، آن‌قدر وسیع و عمومی استفاده شده است که خطر بی‌معنی شدن آن را تهدید می‌کند (رحمان‌سرشت و کفچه، ۱۳۸۷: ۴۸).

با توجه به اهمیت بحث تفکر استراتژیک، شرکت‌ها از الگوهای مختلف تفکر استراتژیک بهره می‌گیرند تا بتوانند ارزش‌های بالاتری را برای مشتریان خود ایجاد کرده و بر رقبا غلبه کنند. در هر سازمان، چه تولیدی و چه خدماتی، مهم‌ترین عامل جهت حفظ و بقای سازمان، مشتریان آن هستند. اگر سازمان بتواند با جلب رضایت مشتریان به ایجاد وفاداری در آنها موفق شود، می‌تواند زمینه رشد و بقای طولانی مدت خود را مهیا کند (امینی و سهرابی، ۱۳۸۹: ۷۴).

تفکر استراتژیک، ابزاری است برای ارائه بصیرت^۳ و چشم‌انداز^۴ استراتژیک. این بصیرت و چشم‌انداز، می‌تواند راههای متفاوت و جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد تا بتواند مجموعه جدیدی از ارزش‌ها را به مشتریان ارائه دهد. فشارهای خارجی موجب تغییر در درون سازمان‌ها می‌شوند (جعفری و کاظمی موحد، ۱۳۸۹: ۳۲).
مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در توصیف اهمیت بصیرت فرمودند:

«اگر اعلم علما هم باشید و زمانتان را شناسید و ندانید ترفندهای استکبار و نیز مشکلات جامعه چیست، نمی‌توانید برای جامعه اسلامی تان مفید واقع شوید».

ایشان همچنین می‌فرمایند:

«در زندگی پیچیده اجتماعی امروزی، بدون بصیرت نمی‌شود حرکت کرد».

1. strategic thinking

2. Haines

3. insight

4. vision

تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ۳

جوان‌ها باید فکر کنند، بیندیشند، بصیرت خودشان را افزایش بدهند. معلمان روحانی، متعهدان موجود در جامعه ما از اهل سواد و فرهنگ، از دانشگاهی و حوزوی، باید به مسئله بصیرت اهمیت بدهند؛ بصیرت در هدف، بصیرت در وسیله، بصیرت در شناخت دشمن، بصیرت در شناخت موانع راه، بصیرت در شناخت راه‌های جلوگیری از این موانع و برداشتن این موانع؛ این بصیرت‌ها لازم است. وقتی بصیرت بود، آن وقت شما می‌دانید با کی طرفید، ابزار لازم را با خودتان برمی‌دارید» (دیدار عمومی مردم چالوس و نوشهر، ۱۳۸۸).

تفکر استراتژیک، یک رویکرد سیستماتیک و منظم برای شناسایی فرصت‌های بازار و همچنین نقاط ضعف مجموعه ارزش^۱ شرکت است تا بتوان با استفاده از آنها، ارزش بیشتری را برای مشتریان شرکت ایجاد کرد. تفکر استراتژیک، به‌عنوان یک ورودی برای مدیریت استراتژیک عمل می‌کند (تافستیکا^۲، ۲۰۱۰: ۱۲).

تمرکز تفکر استراتژیک بر تصمیماتی است که توسط مدیران سطوح مختلف سازمان گرفته می‌شود و اینکه، چگونه این تصمیمات به استراتژی‌های سازمان تبدیل می‌شوند.

۱-۲- اهمیت تفکر و دید استراتژیک در اسلام

دین اسلام، دین کاملی است و در آن، به همه ابعاد زندگی بشریت توجه شده است. یکی از این امور، تفکر، تعقل و تدبیراندیشی در زندگی دنیوی و اخروی است. در قرآن کریم، آیات مختلفی، بر اهمیت استفاده از تفکر، تعقل و داشتن تدبیر در امور تأکید شده است. از دیدگاه اسلام، انسان‌ها باید پرهیزگاری پیشه کرده و آخرت، رضایت خدا و رسیدن به او را مبنای تفکر و برنامه‌های خود قرار دهند، نه دنیای مادی و سود را که مبنای اقتصاد سرمایه‌داری غرب است. در بخش زیر، به برخی از این آیات، اشاره می‌شود:

— أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ: «آیا در خودشان به تفکر نپرداخته‌اند

1. Value proposition
2. Tovstiga

که خداوند، آسمان‌ها و زمین و آنچه را که میان آن دو است، جز به حق و تا هنگامی معین نیافریده است و [با این همه] بسیاری از مردم لقای پروردگارشان را سخت منکرند» (آیه ۸ سوره الروم).

— وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا لَعِبٌ وَ لَهُوَ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ يَتَّقُونَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «زندگی دنیا، چیزی جز بازی و سرگرمی نیست، و سرای آخرت برای آنها که پرهیزگارند، بهتر است. آیا نمی‌اندیشید؟» (آیه ۳۲ سوره الانعام).

— هدف از این آیه، مبارزه با وابستگی و دلبستگی به مظاهر جهان مادی است و اینکه، انسان باید دنیا را وسیله‌ای برای سعادت اخروی خود قرار دهد (آیت‌الله مکارم شیرازی، ۲۰۷).

— كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ: «این چنین، خداوند آیات خود را برای شما شرح می‌دهد، شاید اندیشه کنید» (آیه ۲۴۲ سوره البقره).

— وَهُوَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ وَلَهُ اخْتِلَافُ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «و او کسی است که زنده می‌کند و می‌میراند، و رفت و آمد شب و روز از آن اوست، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۸۰ سوره المؤمنون).

— وَلَقَدْ أَضَلَّ مِنْكُمْ جِبِلًّا كَثِيرًا أَفَلَمْ تَكُونُوا تَعْقِلُونَ: «او (شیطان) گروه زیادی از شما را گمراه کرد، آیا اندیشه نکردید؟» (آیه ۶۲ سوره یس).

— أَفَ لَكُمْ وَلِمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «اف بر شما و بر آنچه جز خدا می‌پرستید! آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۷ سوره الأنبياء).

— وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَمَتَّاعٌ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَزِينَتُهَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «آنچه به شما داده شده، متاع زندگی دنیا و زینت آن است، و آنچه نزد خداست بهتر و پایدارتر است، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۰ سوره القصص).

آیات فوق، بیانگر اهمیت توجه به خدا و آخرت در زندگی انسان‌ها است. مدیران سازمان‌ها باید این شیوه تفکر و اندیشه را سرلوحه کار خود قرار دهند تا بتوانند به موفقیت اصیل برسند. موفقیتی که با معیارهای الهی و دینی تعریف می‌شود، نه معیارها و شاخص‌های مادی غربی. در اسلام، بنای امور بر مبنای خدامحوری قرار دارد، اما در دنیای غرب بر انسان‌محوری و سودگرایی.

۱-۳- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰: ۲۴). مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۱).

مدیریت استراتژیک^۱، فرآیندی است که مدیران به‌وسیله آن، استراتژی‌هایی را برای عملکرد بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار^۲ برای سازمان، تنظیم و اجرا می‌کنند. در واقع، استراتژی یک فرایند مستمر است (بروس و لانگدن^۳، ۱۳۸۴: ۱۱). مزیت رقابتی، دلیل برتری شرکت‌های موفق یک صنعت نسبت به سایر شرکت‌های فعال در آن صنعت است. (آماسون^۴، ۲۰۱۰: ۲). یکی از ویژگی‌های مدیریت استراتژیک، سطح تحلیل منحصر به فرد آن است. همان‌طور که در جدول ۱-۱ نشان داده شده است، علم اقتصاد بر مباحث کلان یا خارج از شرکت تمرکز دارد. در طرف دیگر، اکثر علوم کسب و کار بر سطح خرد یا درون سازمان تمرکز دارند. (دوهایم^۵ و همکاران، ۲۰۱۲: ۲). اما تمرکز اصلی مدیریت استراتژیک بر مدیریت شرکت‌ها است. مدیران عالی سازمان برای تنظیم استراتژی‌های مناسب نیازمند کسب اطلاعات از بخش‌های مختلف سازمان و از علوم مختلف اقتصاد، بازاریابی، مالی، رفتار و سایر علوم هستند.

جدول ۱-۱- سطح تحلیل علوم کسب و کار (دوهایم و همکاران، ۲۰۱۲: ۲)

علم	سطح تحلیل
اقتصاد کلان	کل اقتصاد
اقتصاد خرد	صنایع و بازارها
استراتژی	شرکت‌ها و کسب و کارها
مدیریت مالی	پروژه‌های سرمایه‌گذاری
بازاریابی	محصولات و خدمات
رفتار سازمانی	صنایع
مدیریت عملیاتی	کارخانجات تولیدی

1. strategic management
2. sustainable competitive advantage
3. Bruce and langdon
4. Amason
5. Duhaime

۱-۴- وظایف مدیران عالی

به‌طور کلی، مدیران دارای پنج وظیفه هستند:

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- بسیج منابع و امکانات
- هدایت و رهبری
- کنترل

مدیران عالی، مسئول اصلی عملکرد سازمان‌ها هستند. وظایف آنها چند بعدی و پیچیده است. آنها باید محیط رقابتی را تحلیل کنند، شرکت یا کسب و کار خود را در محیط جایگاه‌یابی^۱ کنند، بهترین شیوه‌ها را برای رقابت در صنعت انتخاب کنند و منابع لازم را برای رسیدن به این اهداف تأمین نمایند (دفت و مورفی^۲، ۲۰۱۰: ۵۲). همچنین آنها باید انتظارات سهامداران را در نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری تأمین کنند. کارکنان نیز نیاز به حقوق و مزایا و کیفیت زندگی کاری مناسب دارند. جامعه نیز از شرکت، انتظار پرداخت مالیات‌های به موقع را دارد و اینکه شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی خود را عمل نماید.

۱-۴-۱- چالش‌های مدیران عالی

چالش‌هایی که مدیران عالی در دنیای امروزی با آنها مواجه هستند و اثرات بسیار زیادی بر شرکت‌ها دارند، به شرح زیر است:

- **تغییرات جمعیت‌شناختی:** در گام اول، مشتریان تغییر می‌کنند. تغییرات جمعیت‌شناختی مانند تغییر در میزان جمعیت، ساختار سنی و توزیع جمعیتی، باعث ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهایی برای شرکت‌ها و مدیران آنها می‌شوند (آیرلند^۳ و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۵). برای مثال، اگر محصولی از شرکت مورد پسند بخش کهنسال جامعه باشد، تغییر دادن آن برای جذب مشتریان جوان بسیار سخت است و حتی ممکن است شرکت به واسطه این تغییرات، مشتریان وفادار کهنسال خود را نیز از دست بدهد.

1. positioning

2. Daft & Murphy

3. Ireland