

دانشگاه سوادکوه

# جریان راهبرد در سازمان: راهنمای جاری سازی راهبرد

دکتر محمدتقی امینی    عالمه معصوم    دکتر محمدرضا مشایخ

«امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.»<sup>۱</sup>

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های 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 چندهزارساله 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 به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی 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 خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار 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.

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، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، 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 زیبا 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

---

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ 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 ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور 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 درسی 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 می‌نماییم. 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 ما است.

دانشگاه پیام‌نور

## فهرست

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| بخش اول: کلیات و مبانی                                    | ۱  |
| فصل اول: مدیریت راهبردی                                   | ۳  |
| هدف‌های یادگیری                                           | ۳  |
| مقدمه                                                     | ۳  |
| ۱-۱ تعریف راهبرد                                          | ۴  |
| ۱-۲ عوامل اصلی تشکیل دهنده راهبرد                         | ۵  |
| ۱-۳ فرایند مدیریت راهبردی                                 | ۶  |
| ۱-۴ سطوح مدیریت راهبردی                                   | ۷  |
| ۱-۵ وظایف مدیریت راهبردی                                  | ۸  |
| ۱-۵-۱ وظیفه اول: تعیین چشم‌انداز و مأموریت راهبردی سازمان | ۹  |
| ۱-۵-۲ وظیفه دوم: تعیین اهداف                              | ۱۰ |
| ۱-۵-۳ وظیفه سوم: تدوین راهبرد                             | ۱۰ |
| ۱-۵-۴ وظیفه چهارم: اجرای راهبرد                           | ۱۱ |
| ۱-۵-۵ وظیفه پنجم: ارزیابی و کنترل راهبرد                  | ۱۳ |
| ۱-۶ جایگاه تفکر راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی          | ۱۳ |
| فصل دوم: مبانی جاری‌سازی راهبرد                           | ۱۷ |
| هدف‌های یادگیری                                           | ۱۷ |
| مقدمه                                                     | ۱۷ |
| ۱-۲ اهمیت جاری‌سازی راهبرد                                | ۱۸ |
| ۲-۲ مفهوم جاری‌سازی راهبرد                                | ۲۰ |
| ۳-۲ اصول جاری‌سازی راهبرد                                 | ۲۶ |
| ۴-۲ تفاوت‌های اساسی تدوین و جاری‌سازی راهبرد              | ۲۶ |
| ۵-۲ مهارت‌های جاری‌سازی موفق راهبرد                       | ۲۷ |
| ۶-۲ مجریان جاری‌سازی راهبرد                               | ۲۸ |
| ۷-۲ دفتر مدیریت راهبرد                                    | ۳۰ |
| ۸-۲ وظایف اصلی دفتر مدیریت راهبرد                         | ۳۱ |
| ۹-۲ ساختار اجرایی پایش راهبرد                             | ۳۲ |
| ۱۰-۲ مراحل جاری‌سازی موفق راهبرد                          | ۳۳ |
| ۱-۱۰-۲ تصویری کردن راهبرد                                 | ۳۳ |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| ۳۳ | ۲-۱۰-۲ امتیازبندی راهبرد.....                                     |
| ۳۳ | ۳-۱۰-۲ تهیه گزارش از پیشرفت جاری سازی راهبرد.....                 |
| ۳۳ | ۴-۱۰-۲ تصمیم گیری.....                                            |
| ۳۳ | ۵-۱۰-۲ شناسایی پروژه های راهبردی.....                             |
| ۳۴ | ۶-۱۰-۲ هماهنگی پروژه های راهبردی با یکدیگر.....                   |
| ۳۴ | ۷-۱۰-۲ مدیریت پروژه ها.....                                       |
| ۳۴ | ۸-۱۰-۲ درک راهبرد.....                                            |
| ۳۴ | ۹-۱۰-۲ هماهنگی وظایف کارکنان با راهبرد.....                       |
| ۳۵ | ۱۰-۱۰-۲ پاداش به عملکرد خوب کارکنان.....                          |
| ۳۵ | ۱۱-۱۰-۲ چالش های جاری سازی راهبرد.....                            |
| ۳۷ | فصل سوم: مدل های جاری سازی راهبرد.....                            |
| ۳۷ | هدف های یادگیری.....                                              |
| ۳۷ | مقدمه.....                                                        |
| ۳۸ | ۱-۳ مدل راهبرد اقیانوس آبی.....                                   |
| ۴۱ | ۱-۱-۳ اجرای راهبرد اقیانوس آبی.....                               |
| ۴۱ | ۲-۱-۳ موانع اجرای راهبرد اقیانوس آبی.....                         |
| ۴۲ | ۳-۱-۳ گذر از موانع اجرای راهبرد اقیانوس آبی.....                  |
| ۴۵ | ۴-۱-۳ فرایند منصفانه.....                                         |
| ۴۸ | ۲-۳ مدل اجرای راهبرد هریبنیاک.....                                |
| ۵۰ | ۱-۲-۳ راهبرد شرکت.....                                            |
| ۵۱ | ۲-۲-۳ ساختار و یکپارچگی شرکت.....                                 |
| ۵۲ | ۳-۲-۳ راهبرد کسب و کار و اهداف عملیاتی کوتاه مدت.....             |
| ۵۵ | ۴-۲-۳ ساختار و یکپارچگی کسب و کار.....                            |
| ۵۶ | ۵-۲-۳ مشوق ها و کنترل ها.....                                     |
| ۵۸ | ۶-۲-۳ زمینه تصمیم های اجرایی.....                                 |
| ۶۲ | ۳-۳ مدل متا.....                                                  |
| ۶۴ | ۱-۳-۳ گام اول: شفاف سازی تصمیم راهبردی یا راهبرد.....             |
| ۶۴ | ۲-۳-۳ گام دوم: تحلیل موانع یا محرک های اصلی جاری سازی راهبرد..... |
| ۶۵ | ۳-۳-۳ گام سوم: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر.....                  |

|        |                                                                              |     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ۳-۳-۴  | گام چهارم: تیم‌سازی (تشکیل هسته محوری راهبری تحول).....                      | ۶۵  |
| ۳-۳-۵  | گام پنجم: شبکه‌سازی (ایجاد شبکه حامیان و همراهان تحول).....                  | ۶۶  |
| ۳-۳-۶  | گام ششم: ترسیم نقشه موفقیت یا راهبرد.....                                    | ۶۶  |
| ۳-۳-۷  | گام هفتم: تبدیل راهبرد به اهداف، پروژه‌ها و اقدامات راهبردی.....             | ۶۷  |
| ۳-۳-۸  | گام هشتم: تصویرسازی مشترک از آینده.....                                      | ۶۷  |
| ۳-۳-۹  | گام نهم: تدوین پروژه‌های سازمانی برای اجراپذیری راهبرد.....                  | ۶۷  |
| ۳-۳-۱۰ | گام دهم: تشکیل پورتفولیوی راهبردی سازمان (تدوین برنامه و بودجه راهبردی)..... | ۶۸  |
| ۳-۳-۱۱ | گام یازدهم: ایجاد موفقیت‌های سریع.....                                       | ۶۸  |
| ۳-۳-۱۲ | گام دوازدهم: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول.....                          | ۶۸  |
| ۳-۳-۱۳ | گام سیزدهم: گسترده‌سازی تغییرات و حفظ پویایی تحول.....                       | ۶۹  |
| ۳-۳-۱۴ | گام چهاردهم: پایدارسازی تحول راهبردی.....                                    | ۶۹  |
| ۳-۴-۴  | مدل دلتا.....                                                                | ۷۰  |
| ۳-۴-۱  | اصول بنیادین مدل دلتا.....                                                   | ۷۰  |
| ۳-۴-۲  | گزینه‌های راهبردی مدل دلتا.....                                              | ۷۲  |
| ۳-۴-۳  | ابعاد مختلف گزینه‌های راهبردی مدل دلتا.....                                  | ۷۵  |
| ۳-۴-۴  | گام‌های تحقق راهبرد اثربخش از منظر مدل دلتا.....                             | ۷۸  |
| ۳-۵-۵  | الگوی تبدیل راهبرد به عمل.....                                               | ۸۰  |
| ۳-۵-۱  | گام اول - ارزیابی امکان‌پذیری.....                                           | ۸۱  |
| ۳-۵-۲  | گام دوم - تأمین منابع.....                                                   | ۸۴  |
| ۳-۵-۳  | گام سوم - سیاست‌گذاری و معیارسازی.....                                       | ۸۵  |
| ۳-۵-۴  | گام چهارم - انگیزش و بسیج سازمان.....                                        | ۸۶  |
| ۳-۵-۵  | گام پنجم - اصلاحات ساختاری.....                                              | ۸۹  |
| ۳-۵-۶  | گام ششم - تبدیل راهبرد به عمل.....                                           | ۹۱  |
| ۳-۵-۷  | گام هفتم - تحکیم.....                                                        | ۹۲  |
| ۳-۶-۶  | مدل جامع جاری‌سازی راهبرد.....                                               | ۹۴  |
|        | بخش دوم: جاری‌سازی راهبرد.....                                               | ۱۰۱ |
|        | فصل چهارم: ابزارهای عملیاتی کردن راهبرد.....                                 | ۱۰۳ |
|        | هدف‌های یادگیری.....                                                         | ۱۰۳ |
|        | مقدمه.....                                                                   | ۱۰۳ |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ۱-۴ نمودار چگونه - چگونه.....                                                              | ۱۰۴ |
| ۲-۴ جعبه ابزار مدیریت پورتفولیو و پروژه.....                                               | ۱۰۴ |
| ۳-۴ پس‌نگری.....                                                                           | ۱۰۵ |
| ۴-۴ نقشه راه.....                                                                          | ۱۰۶ |
| ۵-۴ تحلیل شکاف.....                                                                        | ۱۰۸ |
| ۶-۴ هوشین کانری.....                                                                       | ۱۰۸ |
| ۶-۴ گام‌های برنامه‌ریزی هوشین کانری.....                                                   | ۱۰۹ |
| ۷-۴ کارت امتیازی متوازن.....                                                               | ۱۱۰ |
| ۷-۴ عناصر تشکیل دهنده کارت امتیازی متوازن.....                                             | ۱۱۲ |
| ۸-۴ نقشه راهبرد.....                                                                       | ۱۱۵ |
| ۹-۴ گام‌های عملیاتی کردن راهبرد براساس مدل BSC.....                                        | ۱۱۸ |
| ۹-۴ گام نخست: ترسیم نقشه راهبرد (شناسایی روابط علت و معلولی بین متغیرها).....              | ۱۱۸ |
| ۹-۴ گام دوم: تعیین اهداف راهبردی براساس نقشه راهبرد در چهار منظر.....                      | ۱۱۹ |
| ۹-۴ گام سوم: تعیین معیارهای اندازه‌گیری دستیابی به اهداف راهبردی در چهار منظر.....         | ۱۲۰ |
| ۹-۴ گام چهارم: تعیین مقادیر مطلوب برای معیارها در چهار منظر.....                           | ۱۲۰ |
| ۹-۴ گام پنجم: تعریف اقدامات کلیدی برای دستیابی به مقادیر مطلوب مشخص شده.....               | ۱۲۱ |
| ۹-۴ گام ششم: تکمیل و نهایی کردن کارت امتیازی متوازن شرکت.....                              | ۱۲۲ |
| ۹-۴ گام هفتم: تبدیل اقدامات کلیدی به برنامه های اجرایی.....                                | ۱۲۳ |
| ۹-۴ گام هشتم: اولویت‌بندی و سطح‌بندی منابع.....                                            | ۱۲۴ |
| ۹-۴ گام نهم: تعیین بودجه.....                                                              | ۱۲۴ |
| ۹-۴ گام دهم: شفاف‌سازی نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن برای واحدها و همسوسازی آن‌ها..... | ۱۲۵ |
| ۹-۴ گام یازدهم: تنظیم کارت امتیازی متوازن واحدهای مختلف سازمان.....                        | ۱۲۶ |
| ۹-۴ گام دوازدهم: تنظیم کارت امتیازی متوازن افراد.....                                      | ۱۲۷ |
| ۱۰-۴ تشریح دقیق مناظر کارت امتیازی متوازن.....                                             | ۱۲۸ |
| ۱۰-۴ ۱ منظر مالی.....                                                                      | ۱۲۸ |
| ۱۰-۴ ۲ منظر مشتری و بازار.....                                                             | ۱۳۰ |
| ۱۰-۴ ۳ منظر فرایندها.....                                                                  | ۱۳۴ |
| ۱۰-۴ ۴ منظر رشد و یادگیری.....                                                             | ۱۳۹ |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| فصل پنجم: ارکان عملیاتی کردن راهبرد.....       | ۱۴۲ |
| هدف‌های یادگیری.....                           | ۱۴۲ |
| مقدمه.....                                     | ۱۴۲ |
| ۱-۵ اهداف کوتاه‌مدت.....                       | ۱۴۳ |
| ۱-۱-۵ اهداف سالیانه.....                       | ۱۴۵ |
| ۲-۱-۵ فواید اهداف سالیانه.....                 | ۱۴۶ |
| ۲-۵ سیاست‌ها.....                              | ۱۴۶ |
| ۱-۲-۵ هدف از تنظیم سیاست‌ها.....               | ۱۴۷ |
| ۳-۵ طراحی برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی.....   | ۱۴۸ |
| ۴-۵ تخصیص منابع.....                           | ۱۵۰ |
| ۵-۵ طراحی بودجه.....                           | ۱۵۳ |
| ۱-۵-۵ بودجه‌ریزی هوشمند.....                   | ۱۵۴ |
| ۶-۵ طراحی رویه‌های جدید.....                   | ۱۵۶ |
| فصل ششم: همسویی عوامل فرایندی با راهبرد.....   | ۱۵۸ |
| هدف‌های یادگیری.....                           | ۱۵۸ |
| مقدمه.....                                     | ۱۵۸ |
| ۱-۶ همسویی واحد تولید با راهبرد.....           | ۱۵۹ |
| ۲-۶ همسویی واحد بازاریابی با راهبرد.....       | ۱۶۰ |
| ۳-۶ همسویی واحد سرمایه‌انسانی با راهبرد.....   | ۱۶۳ |
| ۱-۳-۶ جذب نیرو.....                            | ۱۶۵ |
| ۲-۳-۶ مشوق‌ها.....                             | ۱۶۶ |
| ۴-۶ همسویی واحد مالی با راهبرد.....            | ۱۶۸ |
| ۵-۶ همسویی واحد تحقیق و توسعه با راهبرد.....   | ۱۷۰ |
| ۶-۶ همسویی سایر واحدها با راهبرد.....          | ۱۷۰ |
| فصل هفتم: همسویی عوامل زمینه‌ای با راهبرد..... | ۱۷۲ |
| هدف‌های یادگیری.....                           | ۱۷۲ |
| مقدمه.....                                     | ۱۷۲ |
| ۱-۷ همسویی فرهنگ با راهبرد.....                | ۱۷۳ |



|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۱۷۴ | ۷-۱-۱ ارتباطات و نقش آن در فرهنگ سازمانی.....               |
| ۱۷۵ | ۷-۱-۲ سنجش قابلیت تطابق راهبرد با فرهنگ سازمانی.....        |
| ۱۷۷ | ۷-۲ همسویی ساختار با راهبرد.....                            |
| ۱۷۸ | ۷-۲-۱ مراحل توسعه شرکت.....                                 |
| ۱۷۹ | ۷-۲-۲ یکپارچگی ساختار.....                                  |
| ۱۸۳ | ۷-۳ همسویی رهبری با راهبرد.....                             |
| ۱۸۳ | ۷-۳-۱ نقش مدیر عالی اجرایی.....                             |
| ۱۸۴ | ۷-۳-۲ چهار وضعیت انتصاب مدیران برای همسویی با راهبرد.....   |
| ۱۸۶ | ۷-۴ همسویی ذینفعان با راهبرد.....                           |
| ۱۸۸ | فصل هشتم: اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی.....          |
| ۱۸۸ | هدف‌های یادگیری.....                                        |
| ۱۸۸ | مقدمه.....                                                  |
| ۱۸۹ | ۸-۱ اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی.....                |
| ۱۸۹ | ۸-۲ تیم‌سازی.....                                           |
| ۱۹۰ | ۸-۲-۱ اصول کار تیمی.....                                    |
| ۱۹۱ | ۸-۳ مدیریت تعارض.....                                       |
| ۱۹۲ | ۸-۴ مدیریت مقاومت در برابر تغییر.....                       |
| ۱۹۵ | ۸-۵ توجه به مسئولیت اجتماعی.....                            |
| ۱۹۵ | ۸-۵-۱ ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها.....                    |
| ۱۹۶ | ۸-۶ اجرای راهبرد در شرکت‌های چندملیتی.....                  |
| ۱۹۹ | بخش سوم: مطالب تکمیلی.....                                  |
| ۲۰۱ | فصل نهم: موانع جاری‌سازی راهبرد.....                        |
| ۲۰۱ | هدف‌های یادگیری.....                                        |
| ۲۰۱ | مقدمه.....                                                  |
| ۲۰۲ | ۹-۱ پیشینه‌ای از مطالعات درباره موانع جاری‌سازی راهبرد..... |
| ۲۰۶ | ۹-۲ نمودار روند ارزیابی موانع جاری‌سازی راهبرد.....         |
| ۲۰۸ | ۹-۳ برطرف کردن موانع جاری‌سازی راهبرد.....                  |
| ۲۱۰ | فصل دهم: جاری‌سازی راهبردهای قرآن در سیره ائمه معصومین..... |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۲۱۰ | هدف‌های یادگیری.....                         |
| ۲۱۰ | مقدمه.....                                   |
| ۲۱۱ | ۱-۱-۱۰ جاری‌سازی راهبرد اخلاقی قرآن.....     |
| ۲۱۱ | ۱-۱-۱۰ خودسازی.....                          |
| ۲۱۲ | ۲-۱-۱۰ پرهیز از غرور و خودپسندی.....         |
| ۲۱۲ | ۳-۱-۱۰ خوش‌خلقی و فروتنی.....                |
| ۲۱۳ | ۴-۱-۱۰ بی‌تکلفی.....                         |
| ۲۱۳ | ۵-۱-۱۰ رازداری.....                          |
| ۲۱۴ | ۶-۱-۱۰ صبر و شکیبایی.....                    |
| ۲۱۴ | ۷-۱-۱۰ پرهیز از حيله و نیرنگ.....            |
| ۲۱۵ | ۸-۱-۱۰ پرهیز از غیبت و بدگویی.....           |
| ۲۱۵ | ۲-۱-۲۰ جاری‌سازی راهبرد اجتماعی قرآن.....    |
| ۲۱۶ | ۱-۲-۱۰ ضرورت تعاون با خویشاوندان.....        |
| ۲۱۶ | ۲-۲-۱۰ معیارهای روابط اجتماعی.....           |
| ۲۱۷ | ۳-۲-۱۰ حقوق دوستان.....                      |
| ۲۱۷ | ۴-۲-۱۰ ارزش‌ها و آداب معاشرت با مردم.....    |
| ۲۱۸ | ۵-۲-۱۰ روش تسلیت گفتن.....                   |
| ۲۱۹ | ۶-۲-۱۰ روش تبریک گفتن در تولد فرزند.....     |
| ۲۱۹ | ۷-۲-۱۰ شناخت دوستان و دشمنان.....            |
| ۲۱۹ | ۸-۲-۱۰ مراحل امر به معروف و نهی از منکر..... |
| ۲۲۰ | ۹-۲-۱۰ روش یاری کردن مردم.....               |
| ۲۲۰ | ۱۰-۲-۱۰ روش برخورد با دوستان بد.....         |
| ۲۲۰ | ۱۱-۲-۱۰ ضرورت هماهنگی با مردم.....           |
| ۲۲۰ | ۱۲-۲-۱۰ ضرورت پابندی به عهد و پیمان.....     |
| ۲۲۰ | ۱۳-۲-۱۰ پرهیز از مواضع اتهام.....            |
| ۲۲۰ | ۱۴-۲-۱۰ ارزش مشورت و پرهیز از خودمحوری.....  |
| ۲۲۱ | ۱۵-۲-۱۰ برنامه‌ریزی درست در زندگی.....       |
| ۲۲۱ | ۳-۱-۳۰ جاری‌سازی راهبرد اقتصادی قرآن.....    |
| ۲۲۲ | ۱-۳-۱۰ کار و کوشش.....                       |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۲۲۲ | ..... ۱۰-۳-۲ توجه به حلال بودن درآمد                        |
| ۲۲۳ | ..... ۱۰-۳-۳ خیرخواهی و نفی فریب                            |
| ۲۲۴ | ..... ۱۰-۳-۴ بیان عیب کالا                                  |
| ۲۲۴ | ..... ۱۰-۳-۵ پرهیز از تبانی                                 |
| ۲۲۴ | ..... ۱۰-۳-۶ بکارگیری سرمایه‌ها در مسیر تولید               |
| ۲۲۶ | ..... ۱۰-۳-۷ قناعت و ساده‌زیستی                             |
| ۲۲۶ | ..... ۱۰-۳-۸ انفاق در راه خدا                               |
| ۲۲۷ | ..... ۱۰-۴-۱ جاری‌سازی راهبرد سیاسی قرآن                    |
| ۲۲۷ | ..... ۱۰-۴-۱ لزوم مشروعیت الهی قدرت و حاکمیت                |
| ۲۲۸ | ..... ۱۰-۴-۲ کاربرد قدرت و حاکمیت برای برپایی حق و نفی باطل |
| ۲۳۰ | ..... ۱۰-۴-۳ کاربرد قدرت و حاکمیت برای تحقق عدالت و نفی ظلم |
| ۲۳۱ | ..... ۱۰-۴-۴ همراهی ذاتی قدرت سیاسی با اخلاق                |
| ۲۳۳ | ..... ۱۰-۴-۵ قدرت بشری در پرتو قدرت برتر الهی               |
| ۲۳۵ | ..... منابع                                                 |

«پس آن کس که با چشم دل بنگرد و با دیده درون کار کند (بینش و بصیرت داشته باشد) آغاز کارش آن است که بیندیشد: آیا عمل او به سود اوست یا زیان او؟ اگر به سود است ادامه دهد و اگر زیان بار است توقف کند؛ زیرا عمل کننده بدون آگاهی، چون رونده‌ای است که بیراهه می‌رود پس هر چه شتاب کند از هدفش دورتر می‌ماند و عمل کننده آگاه چون رونده‌ای بر راه راست است».

«نهج البلاغه، خطبة ۱۵۴»

## پیشگفتار

پس از سال‌ها تدریس درس مدیریت راهبردی و برگزاری کارگاه‌های تدوین، اجرا و کنترل راهبرد در مقاطع دکترای مدیریت بازرگانی و کارشناسی ارشد MBA، مدیریت اجرایی، مدیریت بازرگانی و مشاوره برای سازمان‌های مختلف و تألیف بیش از ده عنوان کتاب در حوزه راهبرد، از جمله: «تفکر و دید استراتژیک»، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی» و «کنترل استراتژیک»، خلاء کتابی جامع و دانشگاهی در حوزه اجرای راهبرد احساس می‌شد. از آنجا که متأسفانه در برنامه‌های آموزشی رسمی و دانشگاهی کمتر به مبحث اجرا توجه شده، همین موضوع باعث درک اندک و عدم وجود مهارت لازم و کافی برای اجرای راهبرد در دنیای واقعی کسب‌وکارها نیز شده است و دانش‌آموختگان رشته مدیریت، به‌ویژه مدیریت بازرگانی و راهبردی، دانش و مهارت کافی برای اجرای راهبرد در سازمان‌ها را ندارند.

در کتاب‌های مدیریت راهبردی، در فصل‌های مربوط به اجرای راهبرد، فقدان مدل‌های مستقل و راهکارهای عملیاتی مناسب و همچنین عدم تبیین درست اجرا، دیده می‌شود و کتاب‌های خاص در زمینه اجرای راهبرد هم، بسیار اندک هستند؛ از این رو وجود کتابی که به‌طور منسجم مطالب مربوط به اجرا را بررسی کند، بسیار ضروری به نظر می‌رسید. از ویژگی‌های کتاب حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ارائه رویکردی خاص به اجرای راهبرد، در تعریفی جدید از مفهوم «جاری‌سازی راهبرد»

۲. ارائه مدلی جامع برای جاری‌سازی راهبرد

۳. پیوستگی و سیر منطقی مطالب کتاب، براساس مدل جامع جاری‌سازی راهبرد

۴. ارائه مثال‌های کاربردی از سازمان‌های مختلف در تبیین بهتر مطالب

۵. نگارش ساده، شیوا و شفاف مطالب

۶. پوشش کامل مباحث مربوط به جاری‌سازی راهبرد

۷. بیان چگونگی جاری سازی راهبردهای قرآن در سیره ائمه معصومین، برای تبیین بهتر موضوع، که خاص این اثر است.

مطالعه این کتاب که به عنوان کتاب «فرادرسی» توسط انتشارات دانشگاه پیام نور چاپ شده است، به دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، مدیریت اجرایی، مدیریت بازرگانی و همچنین به دانشجویان دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی، راهبردی و آینده پژوهی توصیه می شود. این کتاب می تواند راهنمای عملی و مفیدی نیز برای صاحبان صنایع و کسب و کار، برای اجرای مؤثر راهبرد در سازمان خود باشد.

لازم است از دو نگارنده دیگر این کتاب، سرکار خانم عالمه معصوم که تلاش و پشتکار ایشان در نگارش این اثر، نقش برجسته ای داشت و جناب آقای دکتر محمدرضا مشایخ که نظرات ارزشمندی در پربارتر نمودن این کتاب داشتند، تشکر و قدردانی ویژه شود. همچنین، از داوران علمی کتاب که با ارائه نظرات کارشناسی موجب غنای بیشتر این اثر شدند، بسیار سپاس گزاری می شود. بی شک، بدون همراهی و همکاری ناشر محترم انتشارات دانشگاه پیام نور و همکاران گرامی ایشان، این اثر به سرانجام نمی رسید؛ از این رو، در نهایت احترام، از این بزرگواران نیز قدردانی می گردد. همچنین از زحمات جناب آقای علی نجات ترکمان و سرکار خانم محبوبه مهنانی که در امور فنی این اثر کمک کردند، تقدیر و تشکر می شود.

بدون شک هیچ اندیشه ای تا منتشر نشود واجد دریافت بازخورد نخواهد بود. از این رو، ضمن اینکه ادعایی بر کامل و بی نقص بودن این اثر نیست، از تمامی استادان، دانشجویان، فرهیختگان و صاحب نظران گرامی به ویژه صاحبان نظر و اندیشه در حوزه مدیریت راهبردی درخواست می شود با ارائه نظرات ارزشمند و سازنده، این اثر را برای ویرایش های آتی غنی تر سازند.

دکتر محمدتقی امینی

استاد دانشگاه پیام نور

زمستان ۱۳۹۸

## مقدمه

تدوین، اجرا و کنترل راهبرد سه بخش اصلی، وابسته به هم و مهم در مدیریت راهبردی هستند که ترکیب مؤثر و صحیح آن‌ها موجب رسیدن سازمان به چشم‌انداز و اهداف راهبردی خود می‌شود. مطالعات و پژوهش‌های گوناگون در حوزه مدیریت راهبردی بیشتر در مورد تدوین و طراحی راهبرد می‌باشند؛ اما مسئله اصلی این است که بهترین راهبرد هم تا زمانی که در عمل مورد استفاده قرار نگیرد، هیچ ثمری برای سازمان نخواهد داشت.

با وجود این، آنچه باعث می‌شود راهبردهای تدوین‌شده سازمان اجرا نشوند یا به طور ناقص اجرا شوند، این است که اجرای راهبرد، نیاز به هنر و مهارتی دارد که بتواند تمامی منابع و قابلیت‌های سازمان را با راهبرد همراه و همسو سازد؛ یعنی باید همه منابع نرم و سخت سازمان، نه تنها در خدمت راهبرد باشند، بلکه این خدمت به دلیل درک آن با اشتیاق انجام شود. برای رسیدن به این شرایط، علاوه بر داشتن راهبر یا راهبرانی ماهر و توانمند، وجود الگویی مناسب و داشتن دیدی جامع به اجزای راهبرد بسیار ضروری است؛ چون پس از تدوین راهبرد، خلأئی بین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که شرایط اجرایی شدن راهبرد را در سازمان فراهم کند.

با وجود اهمیت بسیار زیاد بخش اجرا در مدیریت راهبردی و اذعان اکثر مدیران بر دشوارتر بودن اجرای راهبرد نسبت به تدوین آن؛ اما توجه به اجرای راهبرد به اندازه کافی نیست. از دلایل این امر، می‌توان به طولانی‌تر و دشوارتر بودن اجرا نسبت به تدوین، نیاز به هنر و مهارت بیشتر در اجرا، نیاز به همسویی همه عوامل سازمان در اجرا و عدم باور به تأثیر راهبرد و برنامه‌های راهبردی برای رشد سازمان اشاره کرد.

از آنجا که نگارندگان این کتاب معتقدند که قبل از اجرای راهبرد، باید آن را از حالت مفهومی و انتزاعی به شکل کمی و عملیاتی تبدیل کرد و سپس همه عوامل سازمان را برای اجرای راهبرد عملیاتی‌شده و برنامه‌های متناسب با آن، همسو نمود تا در نهایت بتوان برنامه‌های عملیاتی را اجرا کرد، اجرا را آخرین مرحله از فرایندی به نام «جاری‌سازی راهبرد» می‌دانند. از این رو، نگارش این کتاب هم براساس همین عقیده

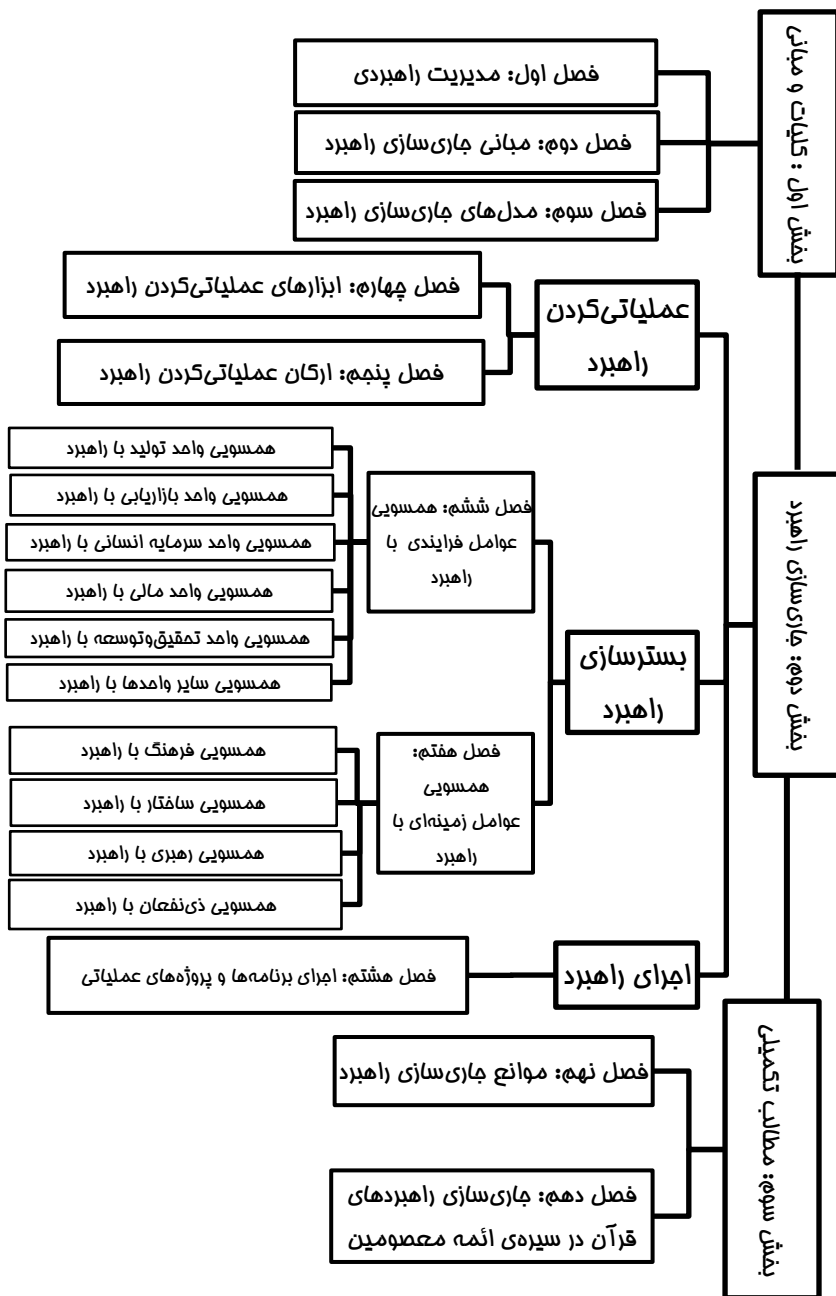
تنظیم شده است، یعنی مطابق با مدل جامع جاری‌سازی راهبرد که مدل پیشنهادی نگارندگان است.

نقشه کلی این اثر در ده فصل تدوین شده، همان‌طور که در نقشه دیده می‌شود این کتاب شامل سه بخش اصلی زیر است:

**۱- کلیات و مبانی:** برای ارائه دید کلی به خواننده، در فصل اول، نکاتی از مدیریت راهبردی و تعاریف راهبرد آورده شده است. فصل دوم، شامل مبانی جاری‌سازی راهبرد بوده که تعاریف، اهمیت، اصول، مهارت‌ها و مجریان جاری‌سازی را دربرمی‌گیرد. در فصل سوم هم با ارائه کامل مدل‌های اجرای راهبرد، در نهایت مدل جامع این کتاب تشریح شده است.

**۲- جاری‌سازی راهبرد:** این بخش به سه زیربخش عملیاتی‌کردن راهبرد، بسترسازی راهبرد و اجرای راهبرد تقسیم شده است. در زیربخش عملیاتی‌کردن راهبرد، ارکان و ابزارها تشریح می‌شود که در فصل چهارم و پنجم بیان شده است. زیربخش بسترسازی یعنی چگونگی همسویی عوامل فرایندی و زمینه‌ای سازمان با راهبرد در فصل ششم و هفتم توضیح داده می‌شود. در زیربخش اجرای راهبرد که فصل هشتم را دربرمی‌گیرد، این موضوع تبیین خواهد شد که چگونه باید برای اجرای برنامه‌های عملیاتی متناسب با راهبرد جدید، تغییرات و دگرگونی‌های سازمان را مدیریت کرد.

**۳- مطالب تکمیلی:** بخش سوم شامل مطالب تکمیلی است که در دو فصل نهم و دهم بیان شده است. در فصل نهم، موانع جاری‌سازی راهبرد که در پژوهش‌های گوناگون شناخته شده، بررسی می‌شود. در فصل دهم نیز ضمن تقسیم راهبردهای قرآن به چهار دسته، به نمونه‌هایی از برنامه‌ها و راهکارهای عملیاتی اشاره خواهد شد که برای جاری‌سازی صحیح راهبردهای قرآن در سیره ائمه معصومین، به عنوان بهترین مجریان جاری‌سازی این راهبردها، دیده می‌شود.







بخش اول

کلیات و مبانی



# فصل اول

## مدیریت راهبردی

### هدف‌های یادگیری

- پس از مطالعه و یادگیری مطالب این فصل، شما می‌توانید:
- ۱- تعریف‌های مختلفی را از راهبرد بیان نمایید.
  - ۲- عوامل اصلی تشکیل‌دهنده راهبرد را شرح دهید.
  - ۳- سطوح مدیریت راهبردی را بیان نمایید.
  - ۴- وظایف پنج‌گانه مدیریت راهبردی را توضیح دهید.
  - ۵- جایگاه تفکر راهبردی را در فرایند مدیریت راهبردی تشریح کنید.

### مقدمه

در میان پیشرفت‌های اخیر در دانش مدیریت، می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام «مدیریت راهبردی» اشاره کرد. این جنبش که در اصل در بستر کوشش‌های سازمان‌ها برای برتری رقابتی ایجاد شده، هم‌اکنون راه روشنی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است. به دلیل توانمندی مدیریت راهبردی، اصول و موازین آن، توانسته جایگاه شایسته‌ای را در بین سازمان‌ها به‌دست آورد و با پذیرش همگانی روبه‌رو شود. مدیریت راهبردی، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط پیوند می‌دهد و منظور از آن، تحقق اهداف سازمان در چارچوب اجرای صحیح است.

اولین قدم در مدیریت راهبردی، 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 راهبرد» و فرایند طراحی گروهی آن را «برنامه‌ریزی راهبردی»<sup>۱</sup> نامیده‌اند. در این فصل نگاهی گذرا به وجوه راهبرد در سازمان، فرایند مدیریت راهبردی و وظایف آن خواهیم کرد تا با شناختی مناسب نسبت به ویژگی‌ها و عناصر مدیریت راهبردی، آگاهانه فصول دیگر کتاب مطالعه و بررسی شود.

## ۱-۱ تعریف راهبرد

در فرهنگ عمید، راهبرد به معنی علم اداره کردن و حرکت ارتش در جنگ آورده شده است (عمید، ۱۳۷۱). اولین متفکری که به اندیشه راهبردی شکل داد و پدر راهبرد شناخته شده است، یک فیلسوف چینی به نام سان‌تزو بود که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال ق.م مسیح تحت عنوان «هنر جنگ» نوشت (پهلوانیان، ۱۳۸۵). استفاده از مفهوم راهبرد در حیطه سازمان و مدیریت که در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده، در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه، مورد توجه قرار گرفته است. راهبرد در واقع، نوعی طرز تفکر و روش اندیشیدن است و هدف آن تنظیم، تدوین، طبقه‌بندی و نظام‌مند کردن حرکت است که باید بر حسب تقدم، ترتیب و توالی ویژه‌ای صورت گیرد.

گری همل<sup>۲</sup> راهبرد را فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است (همل، ۱۹۹۸). راهبرد از دیدگاه آنسوف<sup>۳</sup> چنین تعریف می‌شود: «راهبرد برداشت جامعی است برای مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت که سازمان را به سمت ارتباط با محیط حرکت می‌دهد و جایگاه آن را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تأمین شود» (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۷). در حقیقت راهبرد نیز مانند سایر شاخه‌های علم مدیریت مجموعه‌ای از اصول و قواعد است که شناخت و به‌کارگیری آن توانایی بهتری به مدیران در اداره سازمان می‌دهد. در محیط کسب‌وکار، راهبرد از طریق کشف فرصت‌های ارزشمند برای مشتری و پاسخگویی بهتر از رقبای سازمان مزیت رقابتی

1. Strategic Planning.

2. Gary Hamel.

3. Ansoff .