

# مدیریت استراتژیک

مؤلفین:

مرضی بیات

قاسم بیات

www.ketab.ir

سرشناسه : بیات، مرتضی، ۱۳۷۰-

Bayat, Morteza

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت استراتژیک/ مؤلفین: مرتضی بیات، قاسم بیات.

مشخصات نشر : کرج: رهام اندیشه، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری : ۱۹۰ص.

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۲۶۴-۰۱۸-۷

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۸۴.

موضوع : برنامه ریزی راهبردی

Strategic planning : موضوع

شناسه افزوده : بیات، قاسم، ۱۳۶۷-

شناسه روده: Bayat, Ghahar

رده بندی کنگره: HD ۳۰ / ۳۸

رده بندی یویی.سی: ۶۵۸ / ۰۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۶۲۱۹۳۱۱

نام کتاب: مدیریت استراتژیک

مؤلفین: مرتضی بیات، قاسم بیات

ناشر: انتشارات رهام اندیشه

صفحه آرا و ویراستار: ایمان هاشم زاده

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۱۹۰

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۶۴-۰۱۸-۷

بها: ۶۰۰۰۰۰ ریال

## سخن مؤلف:

محیط پر تلاطم سازمان‌ها و تنوع نیاز انسان‌ها این موضوع را همواره یادآوری می‌کند که برای دستیابی به اثر بخشی سازمانی، مدیریت استراتژیک امری غیر قابل اجتناب است.

بدون تردید یکی از مواردی که سازمان‌ها را به سوی موفقیت سوق می‌دهد، رهبری استراتژیک در محیط پر تلاطم رقابتی امروز می‌باشد. هدف از نگارش کتاب حاضر که با عنوان مدیریت استراتژیک گردآوری شده، معرفی و تحلیل مدیریت استراتژیک و چگونگی آن در عمل می‌باشد.

با این امید که با انتشار این کتاب نتایج ارزشمندی خود در حوزه مدیریت و رهبری بتوانیم گامی در راستای موفقیت شما عزیزان برداشته باشیم.

به وقت تابستان یک هزار و سیصد و نود و نه  
مرتضی بابا فاسمی

## فهرست مطالب

|    |            |
|----|------------|
| ۱۴ | مقدمه..... |
|----|------------|

### فصل اول: مدیریت استراتژیک چیست؟

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ۱۵ | مدیریت استراتژیک.....                                  |
| ۱۷ | برنامه‌ریزی.....                                       |
| ۱۸ | تعاریف برنامه‌ریزی.....                                |
| ۱۹ | ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی.....                         |
| ۱۹ | مزایای برنامه‌ریزی.....                                |
| ۲۰ | محدودیت‌های برنامه‌ریزی.....                           |
| ۲۱ | انواع برنامه‌ریزی.....                                 |
| ۲۳ | وجه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی..... |
| ۲۵ | استراتژی.....                                          |
| ۲۶ | تعاریف استراتژی.....                                   |
| ۲۹ | استراتژی به عنوان طرح.....                             |
| ۲۹ | استراتژی به عنوان نیرنگ.....                           |
| ۲۹ | استراتژی به عنوان الگو.....                            |
| ۲۹ | استراتژی به عنوان موقعیت.....                          |
| ۳۰ | اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژی.....                 |

- ۳۳..... استراتژی به عنوان نگرش
- ۳۳..... انواع استراتژی
- ۳۳..... الف: انواع استراتژی از نظر مایلز و اسنو
- ۳۴..... ب: انواع استراتژی بر مبنای تحلیل SWOT
- ۳۶..... برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۳۹..... ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴۰..... مایای برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴۱..... ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴۲..... برنامه‌ریزی استراتژیک و تفاوت آن با سایر روش‌های برنامه‌ریزی
- ۴۲..... الف) برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴۳..... ب) برنامه‌ریزی تاکتیکی
- ۴۳..... ج) برنامه‌ریزی عملیاتی
- ۴۴..... مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۴۴..... مدل فیلیس
- ۴۵..... فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون
- ۴۶..... مدل دیوید
- ۴۶..... مأموریت
- ۴۷..... بیانیه مأموریت سازمان
- ۴۸..... ۱. بررسی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
- ۴۹..... ۲. بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ۵۰ | ۳. تعیین اهداف بلند مدت .....                |
| ۵۰ | ۴. تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها ..... |
| ۵۰ | ۱- مرحله ورودی .....                         |
| ۵۰ | ۲- مرحله مقایسه .....                        |
| ۵۱ | ۳- مرحله تصمیم‌گیری .....                    |
| ۵۱ | - تحلیل (SWOT) .....                         |
| ۵۲ | ۵. تعیین اهداف سالانه و سیاست‌ها .....       |
| ۵۳ | ۶. تخصیص منابع .....                         |
| ۵۴ | ۷. محاسبه و ارزیابی عملکرد .....             |
| ۵۴ | مدل کمیسیون ورزش استرالیا .....              |
| ۵۴ | مرحله اول - پیش از برنامه‌ریزی .....         |
| ۵۵ | مرحله دوم - تدوین استراتژی .....             |
| ۵۵ | مرحله سوم - اجرای استراتژی .....             |
| ۵۶ | مرحله چهارم - ارزیابی استراتژی .....         |
| ۵۶ | مدل برنامه‌ریزی استراتژی SPP .....           |
| ۵۷ | جمع‌بندی مدل‌های برنامه‌ریزی .....           |

## فصل دوم: انواع مدل‌ها در مدیریت استراتژیک

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ۶۰ | مدل مدیریت استراتژیک آندروز .....          |
| ۶۱ | مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون ..... |
| ۶۵ | مدل مدیریت استراتژیک دیوید .....           |
| ۶۸ | مدل مدیریت استراتژیک ویلن و هانگر .....    |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ۶۹ | مدل مدیریت استراتژیک تامپسون و مارتن            |
| ۷۰ | مدل مدیریت استراتژیک هیت، ایرلند و هاسیکسون     |
| ۷۱ | مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکولز |
| ۷۴ | مدل مدیریت استراتژیک راتائرمل                   |
| ۷۶ | مدل مدیریت استراتژیک موردن                      |
| ۷۹ | مدل مدیریت استراتژیک مک میلان و تامپونه         |
| ۸۳ | مدل مدیریت استراتژیک هیل و جونز                 |

## فصل دوم: اویه‌ها و زیرساخت‌های استراتژیک در مدیریت

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۸۹  | موقعیت‌یابی استراتژیک                           |
| ۸۹  | مدل موقعیت‌یابی استراتژیک: طریق سودآوری         |
| ۹۱  | ۱- سطح اول؛ تجزیه و تحلیل بر مبنای سود جاری     |
| ۹۲  | ۲- سطح دوم؛ تجزیه و تحلیل اقتصادی               |
| ۹۵  | ۳- سطح سوم؛ تحلیل استراتژیک بدهی                |
| ۹۶  | ۴- سطح چهارم؛ تجزیه و تحلیل استراتژیک مالی      |
| ۹۷  | دارایی‌ها و قابلیت‌های استراتژیک                |
| ۹۹  | طبقه‌بندی کارکنان بر مبنای قابلیت‌های استراتژیک |
| ۱۰۱ | رویکردهای مختلف استراتژیک                       |
| ۱۰۷ | شیوه‌های مدیریت استراتژیک                       |
| ۱۰۷ | ۱- شیوه فرماندهی                                |

- ۲- شیوه پویا ..... ۱۰۸
- ۳- شیوه تغییر سازمانی ..... ۱۱۰
- ۴- شیوه مشارکتی ..... ۱۱۱
- ۵- شیوه فرهنگی ..... ۱۱۲
- ۶- شیوه مختلف استراتژی در مدیریت و طرح ریزی استراتژیک ..... ۱۱۴
- ۱- سطح کلان ..... ۱۱۵
- ۲- سطح و فعالیت یا عملیاتی ..... ۱۱۷
- ۳- سطح بخشی / واحد جاری / استراتژیک / کسب و کار ..... ۱۱۹
- فصل چهارم: اهداف و مدل‌های مدیریت استراتژیک در منابع انسانی**
- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی ..... ۱۲۶
- مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ..... ۱۲۷
- مدل هماهنگی استراتژیک ..... ۱۲۷
- مدل مبتنی بر کسب و کار (مدل تجاری استراتژیک) ..... ۱۲۷
- الگوهای استراتژیک منابع انسانی ..... ۱۲۷
- عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ..... ۱۲۸
- نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان ..... ۱۳۳
- مشارکت در ارزش افزوده ..... ۱۳۴
- مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی ..... ۱۳۴
- ابعاد و حوزه‌های کارکردی توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی ..... ۱۳۵



کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک ..... ۱۴۰

۱- استراتژی‌های تأمین، جذب و استخدام کارکنان ..... ۱۴۰

۲- استراتژی آموزش ..... ۱۴۲

۳- استراتژی مدیریت عملکرد کارکنان ..... ۱۴۴

۴- استراتژی مشارکت کارکنان ..... ۱۴۵

۵- استراتژی جبران خدمات و پاداش ..... ۱۴۶

### فصل پنجم: انواع تحلیل در مدیریت استراتژیک

تحلیل استراتژی ..... ۱۴۷

روند طراحی استراتژی ..... ۱۴۷

استراتژی جایگاه‌یابی برند یا Brand Positioning چیست؟ ..... ۱۴۸

پنج‌گام مؤثر در تدوین استراتژی جایگاه‌یابی برند ..... ۱۴۹

تحلیل استراتژی هلدینگ و شرکت مادر ..... ۱۵۰

استراتژی‌های ارزش‌آفرینی در شرکت‌های هلدینگ ..... ۱۵۴

۱. اثرگذاری مستقل ..... ۱۵۴

۲. اثرگذاری به صورت اتصال یا ارتباط ..... ۱۵۴

۳. اثرگذاری به صورت ارائه خدمات سرویس ..... ۱۵۴

۴. اثرگذاری به صورت توسعه فعالیت‌های هلدینگ ..... ۱۵۵

مدیریت استراتژیک متمرکز در هلدینگ‌ها و سازمان‌های بزرگ ..... ۱۵۵

تحلیل استراتژی تأمین ..... ۱۶۲

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| ۱۶۳ | - استراتژی‌های توسعه تأمین کنندگان                  |
| ۱۶۵ | - مدل‌های دو گانه مدیریت تأمین کنندگان              |
| ۱۶۶ | - مقایسه مدل‌های زورمدارانه و مشارکتی               |
| ۱۶۷ | - تحلیل برخی پیامدهای دو مدل                        |
| ۱۶۸ | - رده‌بندی استراتژیک تأمین کنندگان                  |
| ۱۶۹ | - تحلیل استراتژیک، - اختار رقابت                    |
| ۱۷۱ | - استراتژی، - تبیین بازاریابی مدار                  |
| ۱۷۱ | - استراتژی رقابت، - تک‌لوژی مدار                    |
| ۱۷۴ | - تحلیل‌های استراتژیک محیط                          |
| ۱۷۶ | - تحلیل محیط، - کشش ارزش بار و عملکرد حرکت‌ها       |
| ۱۷۸ | - تحلیل محیط، - تقسیم‌بندی استراتژیک، - راز         |
| ۱۷۹ | - تحلیل محیط، - شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در بازار |
| ۱۸۰ | - تحلیل محیط، - ساختار رقابت                        |
| ۱۸۲ | - تحلیل محیط، - شناسایی گروه‌های استراتژیک          |
| ۱۸۴ | - منابع                                             |

## مقدمه

در مؤسسه‌ای کوچک که در آن یک نفر، هم عملیات جاری را اداره می‌کند و هم برای آینده برنامه می‌ریزد، ساختار سازمانی نسبتاً ساده است. با افزایش حجم فعالیت مؤسسه، نیاز به تقسیم کردن فعالیت‌ها، تفویض اختیارات و ادغام و هماهنگی بخش‌های جدید سازمانی شدت می‌گیرد. تنوع کار و اندازه هر سازمان نیازهای اختاری معینی را برای آن الزام‌آور می‌سازد، لیکن چیزی که در این میان از اهمیت خاصی برخوردار است، ارتباط و هماهنگی ساختار با استراتژی است. امروزه برای موفقیت در محیط رقابتی بسیار متغیر، سازمان‌ها باید طرح‌ها و ساختارهایی ارائه نمایند که ضمن شناساندن مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نفوذپذیرتر می‌باشند و با استراتژی‌های سازگار باشند. لذا در اجرای یک استراتژی به دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولیه نت عملکرد دارد.

اگر فعالیت‌ها، مسئولیت او را را متقابل به صورت هماهنگ با استراتژی انتخاب شده سازمان داده نشود، شکا گ استراتژی به حال خود رها شده است. اگر ساختار و استراتژی هماهنگ نباشد، حاصل آن ناکارایی و کوشش‌های پراکنده خواهد بود. تحقق مدیریت استراتژیک مستلزم مکان‌دهی مناسب ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی مناسب در تحقق اهداف استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثر است تا جایی که ساختار سازمانی یک منبع مهم به منظور دستیابی از راه تغییرپذیری اثربخش و انعطاف‌پذیری بوده و یکی از شرط‌های ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات محیطی به شمار می‌رود. سازمان‌های موفق باید قادر باشند تا تغییرات را در محیط‌های عملیاتی پیش‌بینی کنند و همچنین بتوانند سریع‌تر از رقبا عکس‌العمل نشان دهند.