

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: مبانی نظری و تجربی

دکتر یداله مهدعلی زاده

استاد دانشگاه شهید چمران اهواز و مدیر عامل شرکت توسعه و عمران شبکه گستران جندی شاپور

مهندس احسان مقدس پور

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و مدیر عامل شرکت مهندسی شبکه افزار نگاره

نسترن جودزاده

کارشناس ارشد، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات خوزستان

سرشناسه	مهرعلی‌زاده، یدالله، ۱۳۴۳
عنوان و نام پدیدآور	- مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: مبانی نظری و تجربی / یدالله مهرعلی‌زاده، احسان مقدس‌پور، نسترن جودزاده.
مشخصات نشر	تهران: راه معاصر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۵۰ ص.: جدول، نمودار.
شابک	978-600-6585-04-8
وضعیت فهرست نویسی	فبا
یادداشت	برنامه‌ریزی استراتژیک
ملاحظات	برنامه‌ریزی استراتژیک -- ایران
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی -- مدیریت
رده‌بندی کنگره	مقدس‌پور، احسان، ۱۳۵۷ - جودزاده، نسترن، ۱۳۴۳ -
رده‌بندی دیویی	۱۳۹۲ م ۸۸۶/۴/۲۸/۲ HD۳۰
شماره کتابشناسی ملی	۶۵۸/۴۰۱۲ ۳۳۸۶۵۴۰



انتشارات راه معاصر

عنوان کتاب: مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: مبانی نظری و تجربی

تألیف و تدوین: دکتر یدالله مهرعلی‌زاده - مقدس احسان مقدس‌پور - نسترن جودزاده

صفحه آرائی: راه شهاب

ناشر: انتشارات راه معاصر

نوبت چاپ: نخست

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۵-۰۴-۸

قیمت: ۱۵۰,۰۰۰ ریال

«حق چاپ محفوظ می‌باشد»

آدرس: تهران - م انقلاب - خ کارگر جنوبی - پ ۹۱۶ ط اول
 تلفن: ۰۲۱۶۶۵۹۵۰۱۶ Email: rahemoaser@gmail.com

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۹	پیشگفتار مؤلفان
۱۳	فصل اول: مبانی نظری مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵	مقدمه
۱۵	تحول پارادایم و مکاتب فکری حاکم بر برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷	پارادایم تجویزی / کل‌گرایی
۲۰	پارادایم توصیفی / کیفی
۲۵	نظریه‌های مبتنی بر پارادایم تجویزی / کمی‌گرایی
۲۵	نظریه مدیریت سیستمی
۲۶	نظریه اقتضایی
۲۶	نظریه تغییر و سازمان‌یادگیرنده
۲۷	نظریه مدیریت دانش
۲۸	نظریه مدیریت آشوب
۲۹	نظریه‌های مبتنی بر پارادایم توصیفی / کیفی‌گرایی / سیرگرایانه
۳۰	نظریه ساختارگرایی اجتماعی
۳۱	نظریه پست مدرنیسم و واگرایی
۳۲	نتیجه‌گیری
۳۵	فصل دوم: آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک دولتی / سازمانی در کشور ایران
۳۷	مقدمه
۳۷	تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک کشور ایران
۵۳	بررسی موانع و مشکلات برنامه‌ریزی راهبردی دولتی / سازمانی در کشور ایران
۶۷	نتیجه‌گیری
۶۹	فصل سوم: الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۱	مقدمه

مقایسه پارادایم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک : کمی (تجویزی)، کیفی (توصیفی) و آمیخته	۷۲
انواع الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی	۸۳

فصل چهارم: بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان	۹۳
بیانیه مأموریت	۹۵
اجرای بیانیه مأموریت	۹۵
مأموریت سازمانی	۹۸
ریزگفتای هفت گانه چشم انداز	۹۹
ارزشهای سازمانی	۱۰۰
رویکردهای سازمانی مختلف تدوین چشم انداز سازمانی	۱۰۲
مثالها	۱۰۴

فصل پنجم: تحلیل محیط بیرونی / بین‌المللی و درونی سازمان با پارادایم‌های کمی، کیفی و آمیخته	۱۱۱
مقدمه	۱۱۳
تحلیل محیط چیست؟	۱۱۳
ارزیابی محیط بیرونی	۱۱۴
تحلیل محیط در چه مرحله زمانی از استراتژیک سازمان/ شرکت انجام شود؟	۱۱۵
روش‌ها و فنون تحلیل محیط	۱۱۶
تحلیل محیط با روش پستل و استیلید	۱۲۴
تحلیل محیط با روش سوات SWOT	۱۲۹
تحلیل محیط سازمان با استفاده از الگوی اروپایی تعالی (EFQM)	۱۳۳
معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی	۱۳۴
تحلیل محیط با روش کارت ارزیابی متوازن	۱۳۶
تحلیل محیط با روش عوامل بحرانی موفقیت (CSF)	۱۳۷
تشریح مفاهیم عوامل بحرانی موفقیت	۱۳۸

فصل ششم: هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۴۳
اولویت‌بندی بین اهداف	۱۴۷
مثالهایی از شاخص‌های اندازه‌گیری اهداف در سازمان‌های ایرانی	۱۴۷

فصل هفتم: تدوین استراتژی‌های مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان / شرکت با

پارا ۱۵۳ پارادایم‌های کمی، کیفی و آمیخته

۱۵۵ مقدمه

۱۵۷ مسائل مهم تدوین استراتژی

۱۵۷ انواع استراتژی‌ها

۱۶۶ استراتژی‌های مناسب با توجه به موقعیت‌های مختلف ماتریس SWOT

۱۶۹ نتیجه‌گیری

فصل هشتم: الگوهای تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیهای مطلوب و مناسب برای

سازمان / شرکت سازمان / شرکت

۱۷۳ مقدمه

۱۷۳ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی هاروارد

۱۷۴ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی مشاورهای بوستن کالج

۱۷۶ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی GT (جنرال الکتریک)

۱۷۸ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی ایگور آنسوف

۱۸۰ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی کری...

۱۸۲ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی OT

۱۸۷ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی ارزیابی موقعیت و عمل استراتژی - SPACE

۱۹۰ انتخاب استراتژی بر اساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی - QSPM

۱۹۲ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی فریمن

۱۹۳ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی چرخه عمر سازمان / شرکت لیتل

۱۹۸ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی شبکه استراتژی اصلی

۱۹۹ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی دیوید و هانگر

۲۰۰ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی CMS

۲۰۲ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی برنامه‌ریزی سناریو محور

۲۰۳ انتخاب استراتژی بر اساس الگوی کنترل و سازگاری

۲۰۳ انتخاب استراتژی بر اساس نظریه هرج و مرج (نظم در بی نظمی)

۲۱۰ نتیجه‌گیری

فصل نهم: شاخص‌های کلیدی عملکرد در برنامه‌ریزی استراتژیک ۲۱۳

۲۱۵ مقدمه

۲۱۵ شاخص‌های کلیدی عملکرد

۲۲۱ شاخص‌های اندازه‌گیری اهداف

فصل دهم: تدوین برنامه عملیاتی و نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک با پارادایم (تجویزی)، کیفی	
(توصیفی) و آمیخته (ترکیبی).....	۲۳۷
مقدمه.....	۲۳۹
برنامه‌ریزی عملیاتی.....	۲۳۹
استراتژی‌های نه‌گانه مدل تعالی سازمانی.....	۲۴۱
منابع مورد استفاده.....	۲۵۹

www.ketab.ir

پیش‌گفتار مؤلفان

تغییر مهمترین مسئله جامعه است. تغییر به عنوان زیربنای پیشرفت و دگرگونی در ذات انسان و جامعه ریشه عمیقی دارد. سوال مهمی که برای بسیاری از سازمان‌ها و مدیران وجود دارد آنست که چگونه بتوانند موقعیت موجود خود را تغییر دهند؟ چه چیز باعث می‌شود که مدیر به فکر تصمیم استراتژیک بیفتد؟ در دنیای امروز، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت خوب استراتژی است. برخورداری از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فاعلیری آن که چگونه می‌توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و برابری استراتژی به کار گرفت، مدیران را با چشم‌اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان‌های خود مواجه می‌سازد. مسایل مربوط به حرکات استراتژیک جدید و پیاده کردن صحیح آنها در دنیای سازمان‌ها، اولویت‌های مهمی برای مدیران پیدا کرده است. تجزیه و تحلیل استراتژی به معنی مرور سالانه استراتژی از جمله فعالیت‌هایی است که مدیران حرفه‌ای با آن سروکار دارند. در حال حاضر بخش چشم‌گیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم استراتژیک، تفکر استراتژیک، روش‌های تجزیه و تحلیل استراتژیک و دیگر مباحث مربوط به سازگار کردن عملیات درونی سازمان‌ها با نیازمندی‌های استراتژیک، تشکیل می‌دهد.

در سال ۱۹۹۷ مقاله‌ای از پیژانو به همکاران خود تیس و امی‌شون در مجله‌ی مدیریت راهبردی منتشر شد که در آن نظریه توانمندی‌های پویا برای نخستین بار مطرح شد. این مقاله را می‌توان نقطه تحولی در ادبیات مدیریت استراتژیک به شمار آورد به گونه‌ای که تا به امروز حدود هجده هزار بار به آن ارجاع‌دهی شده است. وی عنوان می‌کرد که تا پیش از این مقاله ادبیات مدیریت راهبردی تا اندازه زیادی تحت تأثیر نظریات مایکل پورتر بود که به شناسایی بخش‌های جذاب‌تر بازار یا صنعت (یا شیوه جذاب‌تر کردن آنها) می‌پرداخت. اما یک پرسش بزرگ بی‌پاسخ مانده بود که چرا در یک بخش خاص، برخی شرکت‌ها عملکرد بهتری دارند. در پاسخ همین پرسش دو نکته مهم برای وی و همکارانش مطرح بود: (۱) احتمالاً آن شرکت‌ها باید توانمندی ویژه‌ای داشته باشند و (۲) این توانمندی‌ها به هم حتماً ماهیت پویایی دارند که ترکیب پیشتازان صنعت گاه به گاه تغییر می‌کند. بنابراین نظریه توانمندی‌های پویا بر همین اساس شکل گرفت و برای نویسندگان آن شهرت جهانی به ارمغان آورد. از سال ۱۹۹۷ تاکنون سالانه بیش از ۱۰۰ مقاله در باب نظریه توانمندی‌های پویا منتشر می‌شود و این نظریه تبدیل به جریان قدرتمندی در ادبیات مدیریت شده است.

اما این نظریه متعاقباً توسط خود پیزانو به نقد کشیده شد. چنین تفکری به برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی پیزانو به عنوان بانی نظریه فوق‌گویای ضرورت تغییر پذیری الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک است. همانگونه که سید کامران باقری (۱۳۹۱) بیان داشته نه تنها شجاعت پیزانو در نقد نظریه خود قابل تحسین است آنهم نظریه‌ای که به او آوازه جهانی داده بلکه، نگرش به نوآوری و گرفتار نماندن در دام الگوهای ذهنی قبلی نیز اصل مهم این نقد را تشکیل می‌دهد.

کتاب حاضر درصدد ارایه نگرشی جدید برای بازنگری مبانی فلسفی و نظری برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. لذا بر اساس آراء و اندیشه‌های موجود مسائلی مانند: عینیت، ذهنیت، معرفت‌شناسی، ماهیت انسان (جبر و اختیار و اراده انسانی)، ثبات و تغییر، وحدت‌گرایی، برابری، وفاق و تضاد، اجبار و اختیار، نظم و بی‌نظمی، و پیچیدگی محیط و سازمان به بحث گذاشته شده است. زیرا برنامه‌ریزی راهبردی با رویکردی کمی گرایانه آغاز گردید و در حدرمان و تجارب مختلف، الگوهای متعددی از برنامه‌ریزی توسط اندیشمندان ارایه گردید اما به تدریج دستاوردهای برنامه‌های استراتژیک جاری شده نشان داد که بین مبانی نظری و عینی اختلاف‌های عمده‌ای بوجود آمده است. به نحوی که روز به روز اختلاف دیدگاه در این حوزه عمیق‌تر می‌شود. با حاکم شدن پارادایم‌های مبتنی بر توصیفی، کیفی‌گرایی و تفسیر یک طرفه ماهیت کمیت گرایانه برنامه‌ریزی مورد تردید قرار گرفت و از طرف دیگر در این و علاقه تازه‌ای به سمت بهره‌گیری از رویکردهای تفسیری و تحلیلی با توجه به پیش‌برش‌های نظریه آشوب و پیچیدگی سازمان روز بروز در سازمان‌ها گسترش پیدا کرده است. لذا امروز تحولاتی در حوزه نظریه-پردازی و شکل‌گیری نظریه‌های متعارضی به وجود آمده است. پارادایم تجویزی و توصیفی منجر به بروز انتقادات عمده‌ای به الگوهای موجود برنامه‌ریزی استراتژیک شده است.

آنچه در این اثر مورد توجه قرار گرفته شده ارایه نگرشی جدید از برنامه‌ریزی استراتژیک است. از این رو فصول کتاب در سه محور اصلی نگارش یافته است:

۱. ارائه و بررسی پارادایم‌های فلسفی و نظریه‌های مختلف مدیریت و سازمانی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی
۲. ارائه تحلیلی تاریخی و انتقادی از دلایل ناکارآمدی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ایران از سال‌های ۱۳۲۷ تاکنون
۳. بازخوانی مجدد الگوها و تجارب موجود در زمینه روش‌شناسی انجام برنامه‌ریزی استراتژیک برای خوانندگان

به بیان دیگر پیام اصلی کتاب حاضر آنست تا خوانندگان بتوانند بر اساس آن با نگاه جدیدی به برنامه‌ریزی استراتژیک توجه نمایند. زیرا هنوز بخش عمده‌ای از برنامه‌ریزان و مشاوران با دیدگاهی کمی و تجویزی، روند تکامل برنامه‌ریزی استراتژیک و رویکرد تدوین استراتژی را بر اساس یک فرایند خطی و علت و معلولی دنبال می‌نمایند. درون مایه اصلی این روش‌ها تنظیم عوامل درونی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل درونی (فرصت‌ها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منابع نهفته در فرصت‌ها (یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدها) است. پارادایم تجویزی، ذهن انسان را در قالب یک فرایند گام به گام به پیش می‌برد. این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیت‌ها می‌باشد. اما طرفداران رویکرد تحلیلی، شیوه خطی در تدوین استراتژی را ناقص قلمداد کرده و بر این باورند که فرایندهای گام به گام، به نام از پیش تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیم‌های درست استراتژیک هدایت کنند. یک استراتژی بدیع، خلاق و اثربخش الزاماً از روش‌های قاعده‌مند حاصل نمی‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها ماهیتی فکری، فلسفی و تحلیلی دارد. بدون تفکر و تأمل عمیق دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی دشوار است. بر این اساس برنامه‌ریزی ذاتاً یادگیری محوره است. تفکری است که به مدیران ارشد سازمان کمک می‌نماید تا با یادگیری مستمر مداوم این راهی را بدست آورند که چگونه مسیر کنونی و آینده سازمان را طی نمایند. لذا گفته می‌شود است که "برنامه‌ریزی یعنی یادگیری و یادگیری یعنی برنامه‌ریزی". ولیکن تحقق این شعار در سازمان وابسته به نوع تفکر و رویکرد حاکم بر اندیشه و بینش مدیران سازمان است. به همانطور که بیان شد برای استفاده از ظرفیت برنامه‌ریزی استراتژیک دو رویکرد کلی وجود دارد: قاعده‌روی و قاعده‌شکنی. قاعده‌روی به تلاش برای یافتن راهکارهایی اطلاق می‌شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته‌اند. در رویکرد قاعده‌شکنی، برای حل مشکلات استراتژیک، تغییر قواعد موجود به قاعده‌ای که شانس استفاده از فرصت را برای سازمان افزایش دهد مورد توجه قرار می‌گیرد. استراتژی برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیاز به برنامه است. هیچ سازمانی را نمی‌توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. برنامه‌ریزی، زیربنای مدیریتی سازمان‌ها است. «استراتژی» و «برنامه» دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. در رویکرد استراتژی اثربخش از منظر پارادایم توصیفی و قاعده شکنی، هیچ الگوریتمی برای دستیابی قطعی به یک استراتژی وجود ندارد. در عوض این ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین استراتژی است که مدیران را در جهت بهره‌برداری از تفکر استراتژیک

خود هدایت می‌کند. به بیان دیگر، برای دستیابی به یادگیری در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران نیازمند آنند که با رویکردی قاعده شکنی به برنامه‌ریزی بپردازند. امیدواریم اثر حاضر که حاصل تجربه نظری-دانشگاهی و تجربی-عملی نگارندگان در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور ایران بوده بتواند به خوانندگان و علاقمندان به برنامه‌ریزی استراتژیک کمک نماید تا شکاف بین مبانی فکری و فلسفی و پارادایم‌ها و نظریه‌های تجویزی و توصیفی را در حوزه نظری و تجربی و بدین‌جهت بهتر درک نمایند.

تألیف حاضر با حمایت انجمن آموزش عالی ایران و موسسه آموزش عالی غیردولتی-سیرانتهی کارون اهواز تألیف شده است که بدینوسیله سپاسگزاری می‌نمایم.

دکتر یداله مهرعلی‌زاده، احسان مقدس پور و نسترن جودزاده