

راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک
(گام به گام)

دکتر سید محمد اعرابی
با همکاری دکتر عباس خدادادی

اعرابی، سیدمحمد، ۱۳۳۰ -

راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک (گام به گام) / سیدمحمد اعرابی، عباس خدادادی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ پژوهشکده مدیریت سما، ۱۳۹۵.
۱۸۶ ص.: مصور، جدول، نمودار. - (فرهنگ و مدیریت: ۱۲۸)

ISBN:978-600-91786-5-0

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

۱. برنامه‌ریزی راهبردی. الف. خدادادی، عباس، ۱۳۶۰ - ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی.

ج. پژوهشکده مدیریت سما. د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲

HD ۳۰/۲۸/الف ۶ ر ۲ ۱۳۹۵

۳۳۱۳۳۴۹

کتابخانه ملی ایران

ISBN:978-600-91786-5-0

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۷۸۶-۵

• راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک (گام به گام)
• دکتر سیدمحمد اعرابی با همکاری دکتر عباس خدادادی

• **Strategic Planning Guide (Step by Step)**

• S. M. A'arabi (Ph.D.)

• ویراستار: دکتر فاهمه السادات اعرابی و مهناز خسروی

• طراح: سیدمحمد اعرابی؛ فریده داورزنی

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه؛ چاپ اول: ۱۳۹۵

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و انتشار از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی سما است.



با همکاری

پژوهشکده مدیریت سما



دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، شهرک غرب، بلوار دریا،
خیابان شفق، شماره ۵، واحد ۴.
کدپستی: ۱۴۶۶۹۶۴۱۴۵
تلفن: ۸۸۳۷۴۵۵۵، ۸۸۳۷۴۵۵۶
دورنگار: ۸۸۳۷۵۸۹۳
پست الکترونیک: info@smri.ir

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر
شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.
کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱
تلفن: ۸۸۳۱۵۲۳۷، ۸۸۲۱۳۶۴ دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵
پست الکترونیک: Lahze1386@gmail.com
فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

مراکز اصلی پخش و فروش:

• فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.
تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱، ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.
تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲، ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷ دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

یادداشت

سازمان را در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آمرختن‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متغیر فریاند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان علم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی

[فهرست مطالب]

۹	پیشگفتار
۱۱	فصل ۱. کلیات
۱۱	معرفی نگرش استراتژیک
۱۶	الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۹	فصل ۲. مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۹	مطالعات اکتشافی
۲۱	ماهیت بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۱	اجزای بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۵	مراحل تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۷	کاربرگ‌های تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۳۳	فصل ۳. اهداف استراتژیک
۳۳	ماهیت اهداف استراتژیک
۳۵	مراحل تعیین اهداف استراتژیک
۳۷	کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۴۱	فصل ۴. ورودی‌ها
۴۱	ماهیت بررسی عوامل خارجی
۴۲	عوامل محیط عمومی
۴۴	محیط تخصصی
۴۹	الگوی بررسی محیط خارجی
۴۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۵۱	مراحل بررسی عوامل خارجی
۵۳	کاربرگ‌های بررسی عوامل خارجی

۵۸	ماهیت بررسی عوامل داخلی
۵۹	محیط وظیفه‌ای
۶۷	الگوی بررسی محیط داخلی
۶۸	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۶۹	مراحل بررسی عوامل داخلی
۷۱	کاربرگ‌های بررسی عوامل داخلی

فصل ۵. مقایسه‌ها

۷۷	ماهیت استراتژی
۷۷	استراتژی‌های سطح سازمان
۸۰	استراتژی‌های سطح کسب‌وکار
۹۰	استراتژی‌های وظیفه‌ای
۹۳	تعیین موفقیت استراتژیک
۹۳	شناسایی استراتژی‌ها
۹۵	مراحل شناسایی استراتژی‌ها
۹۹	کاربرگ‌های شناسایی استراتژی‌ها
۱۰۱	

فصل ۶. انتخاب

۱۰۷	برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۰۷	مراحل اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۱۰۹	کاربرگ‌های اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۱۱۰	

فصل ۷. نمونه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

۱۱۳	۱. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی ابران (ساتبا)
۱۱۳	۲. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور
۱۲۷	۳. برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت احداث صنعت
۱۳۹	۴. برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت فولاد خوزستان
۱۵۳	۵. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بهزیستی کشور
۱۶۷	

پیشگفتار

فرایند مدیریت استراتژیک ترکیبی از تفکر فرایندی و تفکر استراتژیک بوده که دارای سه رکن به هم پیوسته برنامه‌ریزی، استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک است. این کتاب به برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس الگوی جامع فرایندی (گام به گام) اختصاص یافته و مطالب، برگرفته از کتاب‌های منبع^۱ و تجربیات واقعی^۲ است. چیدمان مطالب به گونه زیر است:

در فصل اول، الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک، سرچشمه می‌شود و فصل‌های بعدی بر مبنای این الگو شکل می‌گیرند.

فصل دوم، به تدوین مقصد مطلوب، شامل بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها می‌پردازد.

فصل سوم، به روش شناسایی اهداف استراتژیک بر اساس سبب‌ها از طریق شاخص‌ها اختصاص یافته است.

فصل چهارم، ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی را به عنوان ورودی، روی استراتژی، ارائه می‌دهد.

-
۱. برای مطالعه بیشتر به کتاب‌های زیر مراجعه شود:
 - فردا، دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ بیست و هشتم (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۳).
 - دیوید هانگر و توماس آل. ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، چاپ چهارم (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۲).
 - جان ام. برایسون و فارنوم کی. الستون، خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و تقی‌زاده قمی، چاپ اول (تهران: پژوهشکده مدیریت سما و مهکامه، ۱۳۹۲).
 - جفری اس. هریسون و کارن اچ. جان، مبانی مدیریت استراتژیک، سیدمحمد اعرابی و محمد رسول الماسی‌فرد، چاپ سوم (تهران: پژوهشکده مدیریت سما و مهکامه، ۱۳۹۲).
 ۲. برای مطالعه بیشتر طرح‌های پژوهشی انجام شده به سایت پژوهشکده مدیریت سما www.smir.ir مراجعه کنید.

فصل پنجم، در مرحله مقایسه به ماتریس سوات برای دستیابی به استراتژی‌های قابل قبول بر اساس تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی پرداخته و سپس ماتریس داخلی و خارجی، به منظور تعیین موقعیت استراتژیک، تشریح می‌شود.

فصل ششم، به انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های برتر اختصاص یافته است.

فصل هفتم، نمونه‌های واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس الگوی ارائه شده در این کتاب را بیان می‌کند.

ما وارم این کتاب برای کلیه اساتید، پژوهشگران، مشاوران، مدیران و دانشجویان مورد استفاده قرار گیرد.

دکتر سید محمد اعرابی

پژوهشکده مدیریت سما