

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی

www.ketab.ir

نویسندگان: ابوالفضل توکلی، مهدی کوچکیان

سرشناسه: توکلی، ابوالفضل ۱۳۵۰
 عنوان و نام نویسندگان: برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی / توکلی، ابوالفضل ۱۳۵۰، کوچکیان، مهدی ۱۳۷۰
 ویراستار: جودی، توحید ۱۳۷۱
 وضعیت ویراست: اول
 مشخصات نشر: تهران: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، ۱۳۹۳
 مشخصات ظاهری: ۱۹۶ صفحه، نمودار، جدول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۱۴-۵۴-۰
 قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
 عنوان اصلی:

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک - مدیریت
 موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک - ایران
 شناسه افزودن: کوچکیان، مهدی ۱۳۷۰
 شناسه افزودن: جودی، توحید ۱۳۷۱
 شناسه افزودن: تهران: نشر قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ / ۴۰۱ / ۲ / ۴ / ۳۰ / ۸ / HD
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۱۲
 شماره کتابشناسی ملی: ۵۱۸۲۰۸۴



عنوان: برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی
 نویسندگان: ابوالفضل توکلی، مهدی کوچکیان
 ویراستار: توحید جودی
 طراح جلد و صفحه‌آرا: سامان اقراری
 ناظر نشر: سید محمد رضا عمادی سرخی
 مدیر برنامه‌ریزی: ابوالفضل توکلی
 ناشر: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا
 چاپ و صحافی: مرکز مطالعات راهبردی ق پ ه خ (ص) آجا
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۱۴-۵۴-۰
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 چاپ اول: ۱۳۹۷
 قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، بزرگراه بسیج، بلوار هجرت، ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا
 تلفن: ۰۲۱)۳۳۲۴۰۴۶۸ (دورنگار: ۰۲۱)۳۳۲۴۰۴۶۹

کلیه حقوق این اثر به انتشارات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا تعلق دارد*

مقدمه

مدیریت به عنوان مهم ترین عامل در بهبود و توسعه سازمان ها محسوب می شود. بهره گیری از ابعاد مدیریت نوین مبتنی بر دانش پیشرفته، در زمره مهم ترین اقداماتی است که در سازمان ها و جوامع مرفعی مطرح است. از آنجاکه رهبری و مدیریت، عامل کلیدی در تحول و توسعه سازمان ها محسوب می شود و هرگونه تغییر و پیشرفت سازمان ها در گرو برخورداری از مدیریتی آگاه مرفعی می باشد، آموزش و تربیت کادرهای مدیریتی سطوح سازمان ها از اهمیت خاص برخوردار است. مختصر آشنایی با علم مدیریت، نخستین رکن مهم آن را که برنامه ریزی است به ذهن متبادر می سازد. در دنیای کنونی برنامه ریزی استراتژیک به عنوان بنایی مهم برای توسعه هر سازمان محسوب می شود و لازم است که مدیران فعلی و آتی سازمان های کشور با کسب آگاهی کافی از ارکان آن بتوانند به شیوه علمی و سازنده در سازمان های خویش آن را به کار بگیرند.

ورای هر یک از اعمال و کارهای یک انسان، فکر و اندیشه ای نهفته است. به عبارت دیگر، هر انسانی قبل از انجام هر کاری در مورد آن پردازش ذهنی انجام می دهد. سازمان ها نیز از نظر فکر کردن همانند انسان ها هستند و مدیریت استراتژیک، فکر و اندیشه آن ها است. یعنی سازمان ها برای انجام فعالیت های خود باید در مورد آن فکر کنند و این کار بر عهده مدیریت استراتژیک است. هر یک از مدل های ارائه شده در مدیریت استراتژیک درواقع نوعی روش منظم و سیستماتیک در مورد چگونگی فکر کردن است. روش منظم و منظم فکر کردن در مورد فعالیت های سازمان در قالب مدل های مدیریت استراتژیک مطرح می گردد. این مقدمه می توان به اهمیت مدیریت استراتژیک پی برد، زیرا اگر سازمانی درست فکر نکند، درست بودن فعالیت ها و اقدامات آن نیز خدشه دار می شود. اکثر مدل های مطرح شده توسط صاحب نظران مدیریت استراتژیک در این مورد مشترک اند که مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است: برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژی ها. این سه مرحله سه بخش به هم وابسته هستند که الگوی جامع مدیریت استراتژیک را تشکیل می دهند.

در زمینه مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک کتاب ها و جزئیات بسیاری به چاپ رسیده و منتشر شده است اما آنچه این کتاب را از سایر کتاب ها متمایز می دهد این است که این کتاب مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک را به صورت گام به گام ارائه می نماید و افراد قادر خواهند بود پس از مطالعه کامل این کتاب، برنامه استراتژیک جامعی را برای سازمان خود تدوین نمایند.

امید است مطالب این کتاب برای اساتید، پژوهشگران، مدیران حرفه ای، مشاوران، دانشجویان و علاقه مندان به مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک مفید باشد.

و من ... التوفیق

ابوالفضل توکلی - مهدی کوچکیان

بهار ۱۳۹۷

فهرست مطالب

فصل ۱ مفاهیم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک	۷
۱-۱- مفهوم برنامه	۹
۲-۱- مفهوم برنامه‌ریزی	۹
۳-۱- مفهوم استراتژی	۱۰
۱-۳-۱- استراتژی در مفهوم یک برنامه	۱۳
۲-۳-۱- استراتژی در مفهوم ترفند	۱۳
۳-۱-۱- استراتژی در مفهوم یک الگو	۱۳
۴-۳-۱- استراتژی در مفهوم موضع	۱۳
۵-۳-۱- استراتژی در مفهوم چشم‌انداز	۱۳
۴-۱- مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۴
۵-۱- لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها	۱۴
۶-۱- تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی عملیاتی	۱۸
۷-۱- مفهوم مدیریت استراتژیک	۲۱
۸-۱- الگوی مدیریت استراتژیک	۲۳
۹-۱- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک	۲۵
۱-۹-۱- استراتژیست‌ها:	۲۵
۲-۹-۱- بیانیه مقصد استراتژیک:	۲۵
۳-۹-۱- فرصت‌ها و تهدیدات خارجی:	۲۵
۴-۹-۱- نقاط قوت و ضعف داخلی:	۲۶
۵-۹-۱- استراتژی‌ها:	۲۷
۱۰-۱- سطوح استراتژی	۲۷
۱-۱۰-۱- استراتژی در شرکت (بنگاه)	۲۷
۲-۱۰-۱- استراتژی سطح کسب و کار (تجاری)	۲۸
۳-۱۰-۱- استراتژیهای کارکردی (وظیفه‌ای)	۲۸
۱۱-۱- چارچوب جامع تدوین استراتژی	۳۱
۱۲-۱- فرآیند انتخاب استراتژی	۳۲
۱۳-۱- ابعاد تصمیمات استراتژیک	۳۴

۱۴-۱	مزایای مدیریت استراتژیک	۳۵
۱۵-۱	موانع فراراه، ریسک‌ها و چالش‌های مدیریت استراتژیک	۳۸
۱۶-۱	انواع استراتژی	۳۹
۱-۱۶-۱	استراتژی‌های یکپارچگی	۳۹
۲-۱۶-۱	استراتژی‌های متمرکز	۴۳
۳-۱۶-۱	استراتژی‌های تنوع	۴۵
۴-۱۶-۱	استراتژی‌های تدافعی	۴۷
۵۱	فصل ۲ مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	
۱-۲	مدل ۱-۱: امری استراتژیک برایسون	۵۳
۱-۲	مدل ۱-۲: تحلیل تطبیقی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون	۵۵
۲-۲	مدل ۲-۲: برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و فریدمن	۵۶
۱-۲-۲	تحلیل تطبیقی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و فریدمن	۶۰
۳-۲	مدل ۳-۲: برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و گوداشتان و همکاران	۶۱
۱-۳-۲	تحلیل تطبیقی برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتان و همکاران	۶۳
۴-۲	مدل ۴-۲: برنامه‌ریزی استراتژیک پیکلز و همکاران	۶۳
۱-۴-۲	تحلیل تطبیقی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیکلز و همکاران	۶۵
۵-۲	مدل ۵-۲: برنامه‌ریزی استراتژیک پیکلز و روجر	۶۶
۱-۵-۲	تحلیل تطبیقی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیکلز و روجر	۶۷
۶-۲	مدل ۶-۲: برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی بهداشت (WHO)	۶۸
۱-۶-۲	تحلیل تطبیقی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی بهداشت (WHO)	۷۰
۷۳	فصل ۳ تدوین ارکان جهت ساز	
۱-۳	۱-۳-۱: مأموریت	۷۵
۲-۳	۲-۳-۱: ویژگی‌های بیانیه مأموریت	۷۶
۳-۳	۳-۳-۱: اجزای تشکیل‌دهنده بیانیه مأموریت	۷۶
۴-۳	۴-۳-۱: چرا سازمان‌ها به بیانیه مأموریت نیاز دارند؟	۷۷
۵-۳	۵-۳-۱: تدوین مأموریت و نقش واحدهای مختلف سازمان	۷۸
۶-۳	۶-۳-۱: ارزیابی بیانیه مأموریت سازمان	۷۹
۷-۳	۷-۳-۱: نمونه‌هایی از بیانیه مأموریت سازمان	۸۰
۸-۳	۸-۳-۱: چشم‌انداز	۸۱

۸۲	۹-۳- نحوه تدوین بیانیه چشم‌انداز سازمان
۸۴	۱۰-۳- عوامل مؤثر در تدوین چشم‌انداز سازمان
۸۵	۱۱-۳- ارزیابی بیانیه چشم‌انداز سازمان
۸۵	۱۲-۳- نمونه‌ای از بیانیه چشم‌انداز سازمان
۸۶	۱۳-۳- ارزش‌های سازمان
۸۷	۱۴-۳- ارزیابی بیانیه ارزش‌های سازمان
۸۸	۱۵-۳- نمونه‌ای از بیانیه ارزش‌های سازمان
۸۹	۱۶-۳- اهداف سازمان
۹۰	۱۷-۳- مراحل تعیین اهداف سازمان
۹۲	۱۸-۳- ارزیابی بیانیه اهداف سازمان
۹۵	فصل ۲ بررسی عوامل خارجی (ماتریس EFE)
۹۷	۱-۴- ماهیت، بررسی عوامل خارجی در مدیریت استراتژیک
۹۹	۲-۴- تعریف محیط خارجی
۱۰۰	۳-۴- محیط عمومی (مکرو)
۱۰۱	۱-۳-۴- نیروهای اقتصادی
۱۰۲	۲-۳-۴- نیروی اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و زیست‌محیطی
۱۰۳	۳-۳-۴- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
۱۰۵	۴-۳-۴- نیروهای فناوری
۱۰۶	۴-۴- محیط تخصصی (خرد)
۱۰۶	۵-۴- نیروهای رقابتی
۱۰۷	۶-۴- تشخیص عوامل استراتژیک خارجی
۱۰۸	۷-۴- منابع اطلاعات محیط خارجی
۱۰۹	۸-۴- ابزارها و روش‌های پیش‌بینی
۱۱۰	۹-۴- کاربرد شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
۱۱۱	۱۰-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۱۳	۱۱-۴- نمونه‌ای از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۱۷	فصل ۵ بررسی عوامل داخلی (ماتریس IFE)
۱۱۹	۱-۵- عوامل داخلی سازمان
۱۲۱	۲-۵- رویکرد واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) برای بررسی عوامل داخلی

۱۲۱	۱-۲-۵- وظایف مدیریت
۱۲۲	۲-۲-۵- فعالیتهای بازاریابی
۱۲۴	۳-۲-۵- فعالیتهای مالی / حسابداری
۱۲۴	۴-۲-۵- فعالیتهای تولید / عملیات
۱۲۵	۵-۲-۵- فعالیتهای تحقیق و توسعه
۱۲۷	۶-۲-۵- فعالیتهای سیستم اطلاعات مدیریت
۱۲۷	۷-۲-۵- فعالیتهای مدیریت منابع انسانی
۱۲۸	۳-۵- تشخیص عوامل استراتژیک داخلی
۱۲۹	۴-۵- کاربرد شناسایی نقاط قوت و ضعف
۱۳۰	۵-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۳۲	۶-۵- نمونه‌ای از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۳۵	فصل ۶ ارزیابی عوامل داخلی خارجی (ماتریس IE)
۱۳۷	۱-۶- ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE)
۱۳۹	۲-۶- ماتریس داخلی خارجی ۴ تانه‌ای
۱۳۹	۳-۶- ارزیابی و انتخاب استراتژی
۱۴۰	۴-۶- کاربرد تهیه ماتریس داخلی خارجی
۱۴۱	۵-۶- نمونه‌ای از ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE)
۱۴۳	فصل ۷ ارزیابی تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (ماتریس SWOT)
۱۴۵	۱-۷- بررسی لغوی ماتریس SWOT
۱۴۵	۱-۷-۱- S: نقاط قوت
۱۴۶	۱-۷-۲- W: نقاط ضعف
۱۴۶	۱-۷-۳- O: فرصت‌ها
۱۴۶	۱-۷-۴- T: تهدیدها
۱۴۶	۲-۷- استراتژی‌ها در ماتریس SWOT
۱۴۸	۳-۷- مراحل ایجاد ماتریس SWOT
۱۴۹	۴-۷- برنامه‌ریزی راهبردی SWOT
۱۵۱	۵-۷- نمونه‌ای از ماتریس SWOT
۱۵۷	فصل ۸ برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (ماتریس QSPM)
۱۵۹	۱-۸- برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (ماتریس QSPM)

۱۶۱	۸-۲- مراحل ایجاد ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی (ماتریس QSPM).....
۱۶۲	۸-۳- محدودیت‌ها و نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی.....
۱۶۳	۸-۴- نمونه‌ای از ماتریس QSPM.....
۱۷۵	فصل ۹ ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (ماتریس SPACE).....
۱۷۸	۹-۱- مراحل ایجاد ماتریس SPACE.....
۱۷۹	۹-۲- کاربرد ایجاد ماتریس SPACE.....
۱۸۰	۹-۳- استراتژی‌ها در ماتریس SPACE.....
۱۸۶	۹-۴- نمونه‌ای از ماتریس SPACE.....
۱۸۹	منابع و تأخذ.....