

تدوین برنامه ریزی راهبردی
به زبان ساده
(نگرش کاربردی)

تألیف:

حسن دهقان دهنوی
سیدحیدر میرفخرالدینی
مجتبی جوانبخش

شهریور ۱۳۹۲

سرشناسه:	دهقان دهنوی، حسن، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور:	تدوین برنامه‌ریزی راهبردی به زبان ساده (نگرش کاربردی) / تالیف حسن
مشخصات نشر:	دهقان دهنوی، سیدحیدر میرفخرالدینی، مجتبی مجتبی جوانبخت.
مشخصات ظاهری:	یزد: شاهنده، ۱۳۹۲.
شابک:	۳۰۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
وضعیت فهرست نویسی:	۵-۲۱-۶۰۰-۶۰۰-۹۷۸
موضوع:	فیفا
شناسه افزوده:	برنامه‌ریزی استراتژیک
شناسه افزوده:	میرفخرالدینی، سیدحیدر، ۱۳۵۷ -
رده بندی کنگره:	جوانبخت، مجتبی، ۱۳۵۰ -
رده بندی دیویی:	۱۳۹۲ ت ۴۹ د ۲۸ / HD۳۰
شماره کتابشناسی ملی:	۶۵۸/۲۰۱۲
	۳۳۶۱۸۳۰



عنوان کتاب:

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی به زبان ساده (نگرش کاربردی)

مولفین:

حسن دهقان دهنوی، سیدحیدر میرفخرالدینی، مجتبی مجتبی جوانبخت

ناشر:

انتشارات شاهنده یزد (۰۳۵۱-۶۲۰۴۱۳۱)

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۱۰۰۰۰ ریال

به نام سرآغاز هستی

پیشگفتار

حمد و سپاس بیکران به درگاه ایزد یکتا که توفیق تهیه این کتاب را به ما عطاء فرمود. ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است. این تغییرات اگرچه ما را با مشکلاتی مواجه می کند اما فرصت هایی را نیز به وجود می آورد.

کارشناسان و صاحب نظران زیادی به تألیف مقالات و کتب برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی پرداخته اند لیکن کتابی با نگرش کاربردی و به زبان ساده که کمیته راهبردی سازمان ها با آموزش مختصر بتوانند نسبت به تدوین راهبردهای سازمان خود مبادرت نمایند کم تر چاپ و انتشار یافته است. مؤلفان در کتاب حاضر که شامل بخش فصل می باشد، سعی در معرفی مکاتب مختلف برنامه ریزی راهبردی و مراحل گام به گام تدوین ارکان جهت ساز سازمان، راهبردها، اهداف و برنامه های عملیاتی را با ذکر نمونه های کاربردی دارند.

در فصل اول به بیان تاریخچه و ضرورت تدوین برنامه ریزی راهبردی، مکاتب و مدل های گوناگون مدیریت راهبردی به همراه تعاریف و اصطلاحات مرتبط با آن پرداخته شده است. مباحث مربوط به ارکان جهت ساز راهبردی همراه با نحوه تدوین آن ها و مورد کاوی های داخل و خارج کشور در فصل دوم اشاره گردیده است. در فصل سوم و چهارم به مطالعه، شناسایی عوامل محیطی خارجی و داخلی سازمان و ارزیابی و اولویت بندی آن ها پرداخته و معرفی انواع راهبردها و تشخیص و تعیین نوع راهبرد در سازمان با بهره گیری از ماتریس عوامل محیطی داخلی و خارجی (IEM) و بررسی موقعیت راهبردهای داخلی و خارجی سازمان (SPACE) و در ادامه استخراج راهبردهای کلان با استفاده از ماتریس SWOT و در نهایت

اولویت‌بندی راهبردها با بکارگیری ماتریس QSPM همراه با مثال‌های کاربردی مرتبط با آن‌ها در فصل پنجم آمده است. در فصل انتهایی کتاب به تشریح و تبیین اهداف کلان و خرد سازمان و تدوین برنامه‌های عملیاتی راهبردها پرداخته شده است. از ویژگی‌های بارز این کتاب مثال‌ها و مورد کاوی‌هایی است که از سازمان‌های داخلی و خارجی ایران در طول فصول شش‌گانه این کتاب آمده است.

این مجموعه ناچیز را به همه پدران، مادران و همسران به خاطر تلاش در راه هدایت و سعادت فرزندان‌شان و در روزهای سخت، یاوران زندگی مان بوده‌اند و همواره بار مشکلات ما را به دوش کشیده‌اند و در این راه از هیچ تلاشی فروگذار نکرده‌اند و به فرزندان‌مان، رادمان، رادوین، امیر اشکان، پژمان، امیر محمد و هلیا السادات ثمره نهال زندگی ما هستند، تقدیم می‌داریم.

مؤلفین - شهریورماه ۱۳۹۲

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	فصل اول: مبانی برنامه‌ریزی راهبردی
۳	۱-۱- مقدمه
۸	۱-۲- تاریخچه تدوین برنامه‌ریزی راهبردی
۹	۱-۳- ضرورت تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها
۱۹	۱-۴- مکاتب مدیریت راهبردی
۳۳	۱-۵- مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۶۶	۱-۶- تعاریف و اصطلاحات در برنامه‌ریزی راهبردی
۷۴	۱-۷- دوره عمر سازمان
۸۴	۱-۸- مورد کاوی تعیین دوره عمر سازمان
۸۵	فصل دوم: ارکان جهت‌ساز راهبردی
۸۷	۲-۱- مأموریت چیست؟
۹۱	۲-۲- چگونه مأموریت تدوین می‌شود؟
۹۴	۲-۳- مورد کاوی تدوین مأموریت
۱۰۷	۲-۴- چشم‌انداز چیست؟
۱۰۸	۲-۵- چگونه چشم‌انداز تدوین می‌شود؟
۱۱۲	۲-۶- مورد کاوی تدوین چشم‌انداز
۱۲۰	۲-۷- ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان چیست؟
۱۲۲	۲-۸- چگونه ارزش‌های سازمان تدوین می‌شود؟
۱۲۴	۲-۹- مورد کاوی ارزش‌های سازمان‌ها
۱۳۲	۲-۱۰- ارزش محوری و موردکاوی‌های آن

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۳۵	فصل سوم: عوامل محیط خارجی مؤثر بر سازمان
۱۳۷	۳-۱- عوامل محیط خارجی چیست؟
۱۳۸	۳-۲- تحلیل عوامل محیط
۱۳۸	۳-۳- مدل PEST
۱۴۴	۳-۴- الگوی نیروی پورت
۱۵۷	۳-۵- چگونه عوامل محیط خارجی سازمان شناسایی و تحلیل می‌شود؟
۱۶۲	۳-۶- مورد کاوی شناسایی و تحلیل عوامل محیط خارجی
۱۶۹	۳-۷- ارزیابی عوامل محیط خارجی (ماتریس EFE)
۱۷۱	۳-۸- مورد کاوی ارزیابی عوامل محیط خارجی
۱۷۴	۳-۹- ماتریس بررسی رقابت سازمان (ماتریس CPM)
۱۷۶	۳-۱۰- مورد کاوی ماتریس بررسی رقابت
۱۷۹	فصل چهارم: عوامل محیط داخلی مؤثر بر سازمان
۱۸۱	۴-۱- عوامل محیط داخلی چیست؟
۱۸۲	۴-۲- شناسایی شایستگی‌ها و عوامل بحرانی موفقیت یک سازمان (CSF)
۱۸۹	۴-۳- مورد کاوی شایستگی‌های سازمانی و عوامل بحرانی موفقیت سازمان
۱۹۲	۴-۴- چگونه عوامل محیط داخلی سازمان شناسایی و تحلیل می‌شود؟
۱۹۶	۴-۵- مورد کاوی شناسایی و تحلیل عوامل محیط داخلی
۲۰۵	۴-۶- ارزیابی عوامل محیط داخلی (ماتریس IFE)
۲۰۸	۴-۷- مورد کاوی ارزیابی عوامل محیط داخلی

۲۱۱	فصل پنجم: تعیین نوع راهبرد سازمان
۲۱۳	۱-۵- معرفی انواع راهبردها
۲۳۹	۲-۵- ماتریس عوامل محیط داخلی و خارجی (IEM)
۲۴۱	۳-۵- مورد کاوی ماتریس عوامل محیط داخلی و خارجی (IEM)
۲۴۳	۴-۵- بررسی موقعیت راهبردهای داخلی و خارجی سازمان (SPACE)
۲۴۷	۵-۵- مورد کاوی بررسی موقعیت راهبردهای داخلی و خارجی سازمان
۲۵۰	۶-۵- ماتریس SWOT
۲۵۶	۷-۵- اولویت‌بندی راهبردها (ماتریس QSPM)
۲۵۹	۸-۵- مورد کاوی انتخاب و اولویت‌بندی راهبردها
۲۶۵	فصل ششم: هدف‌گذاری و تدوین برنامه‌های عملیاتی
۲۶۷	۱-۶- اهداف کلان سازمان
۲۶۸	۲-۶- اهداف خرد سازمان
۲۶۹	۳-۶- مورد کاوی اهداف کلان و خرد
۲۷۸	۴-۶- تدوین برنامه‌های عملیاتی راهبردها
۲۸۰	۵-۶- مورد کاوی برنامه‌های عملیاتی راهبردها
۲۹۹	منابع و مأخذ