

مدیریت راهبردی

دکتر ابراهیم حسن بیگی

تهران

۱۳۹۰

سرشناسه: حسن بیگی، ابراهیم، ۱۳۳۷ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت راهبردی / ابراهیم حسن بیگی.

مشخصات نشر: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: شانزده، ۴۷۲ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.

فروست: «سمت»، ۱۵۲۲، مدیریت: ۱۱۷.

شابک: ۶۷۷-۷-۵۳۰-۹۶۴-۹۷۸-۶۶۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

Ebrahim Hassan Belg. Strategic Management

یادداشت: پشت جلد به انگلیسی:

یادداشت: کتابخانه

موضوع: برنامه ریزی استراتژیک

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

شناسه افزوده: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

شناسه افزوده: دانشگاه عالی دفاع ملی.

رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۵۰۲/۵۸/۲۸/HD۳

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۲۵۳۵۲۹۸



مدیریت راهبردی

دکتر ابراهیم حسن بیگی (استاد دانشگاه عالی دفاع ملی)

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و دانشگاه عالی دفاع ملی

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۰

تعداد: ۳۰۰۰

حروفچینی: آسیه غاصی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: طیف نگار

قیمت: ۶۶۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشران یا مؤلف، نشر یا پخش یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، روبه روی پمپ گاز، کد پستی ۱۴۶۳۶.

www.samt.ac.ir

info@samt.ac.ir

تلفن: ۲۶۲۹۶۲۵۰-۲

تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از خروجی بزرگراه هنگام، ضلع شمالی بزرگراه، دانشگاه دفاع ملی.

info@sndu.ac.ir

researchpgu.ac.ir

پیام پژوهش

نیاز گسترده دانشگاه‌ها به منابع و متون درسی با نگرش اسلامی در رشته‌های علوم انسانی و محدود بودن امکانات مراکز علمی و پژوهشی که خود را موظف به پاسخگویی به این نیازها می‌دانند، ایجاب می‌کند امکانات موجود با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در مسیر اهداف مشترک به خدمت گرفته شود و افزون بر ارتقاء کیفی و کمی منابع درسی از دوباره کاری جلوگیری به عمل آید.

به همین منظور، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، و دانشگاه عالی دفاع ملی اولین کار مشترک خود را با انتشار کتاب مدیریت راهبردی به جامعه علمی کشور عرضه می‌کنند.

این کتاب برای دانشجویان رشته مدیریت به عنوان منبع اصلی درس مدیریت راهبردی تدوین شده است. امید است علاوه بر جامعه دانشگاهی، کلیه مدیران و سایر علاقه‌مندان نیز از آن بهره‌مند شوند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
	کتاب اول: میانی و تفکر راهبردی
۱۱	فصل اول: تاریخچه مدیریت راهبردی
۱۱	۱-۱ مقدمه
۱۲	۱-۲ سیر تحول مدیریت
۱۶	۱-۳ سیر تحول مدیریت راهبردی
۱۷	۱-۴ پرسش‌ها
	فصل دوم: سیستم و تفکر سیستمی
۱۸	۲-۱ مقدمه
۱۹	۲-۲ مراحل تحول دانش بشری
۲۰	۲-۳ تعریف سیستم
۲۳	۲-۴ فلسفه و منطق سیستم
۲۷	۲-۵ اهداف سیستم
۲۷	۲-۶ ویژگی‌ها و عناصر عمومی سیستم‌ها
۳۲	۲-۷ نظریه عمومی سیستم‌ها
۳۴	۲-۷-۱ ویژگی‌های نظریه عمومی سیستم‌ها
۳۵	۲-۷-۲ تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها
۳۷	۲-۸ انتقادات وارده بر نظریه سیستم‌ها
۳۸	۲-۹ پرسش‌ها
	فصل سوم: راهبرد
۳۹	۳-۱ مقدمه

۴۰	۳-۲ تاریخچه راهبرد
۴۳	۳-۳ تعریف و مفهوم راهبرد
۵۲	۳-۴ ماهیت راهبرد
۵۳	۳-۵ نقش و ضرورت راهبرد در سازمان
۵۵	۳-۶ تحول مفهومی راهبرد
۵۶	۳-۷ معیارهای راهبرد اثربخش
۵۸	۳-۸ مزایای راهبرد مناسب
۶۱	۳-۹ موانع (دام‌های) راهبرد
۶۴	۳-۱۰ پرسش‌ها
۶۵	فصل چهارم: انواع راهبرد
۶۵	۴-۱ مقدمه
۶۵	۴-۲ راهبرد از نظر سطوح سازمانی
۶۷	۴-۳ انواع راهبردها
۶۷	۴-۳-۱ راهبردهای رشد یا توسعه
۶۹	۴-۳-۲ راهبرد تمرکز
۶۹	۴-۳-۳ توسعه یا یکپارچگی عمودی
۶۹	۴-۳-۴ راهبردهای تنوع
۷۰	۴-۳-۵ ادغام
۷۲	۴-۳-۶ راهبردهای ثبات
۷۳	۴-۳-۷ راهبرد انقباضی یا دفاعی
۷۵	۴-۳-۸ راهبرد ترکیبی
۷۵	۴-۴ پرسش‌ها
۷۷	فصل پنجم: تفکر راهبردی
۷۷	۵-۱ مقدمه
۷۸	۵-۲ تعریف تفکر و جایگاه آن
۷۸	۵-۳ اهمیت و ضرورت تفکر
۷۹	۵-۴ ویژگی‌های تفکر در چهار ربع مغز
۸۲	۵-۵ انواع تفکر
۸۲	۵-۵-۱ تفکر مطلق‌گرا
۸۳	۵-۵-۲ تفکر موازی

۸۳	۵-۳ تفکر انتقادی
۸۳	۵-۴ تفکر واگرا یا خلاق
۸۵	۵-۵ تفکر ارزشی
۸۵	۵-۶ تفکر بسیجی
۸۶	۵-۷ تفکر سیستمی
۸۷	۵-۸ تفکر فازی
۸۷	۵-۹ تفکر راهبردی
۱۰۵	۵-۶ پرسش‌ها
۱۰۷	فصل ششم: مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۰۷	۶-۱ مقدمه
۱۰۷	۶-۲ مدیریت راهبردی
۱۱۰	۶-۳ ویژگی‌های مدیریت راهبردی
۱۱۱	۶-۴ ضرورت و اهمیت مدیریت راهبردی
۱۱۲	۶-۵ مزایای مدیریت راهبردی
۱۱۳	۶-۶ برخی از اصول حاکم بر مدیریت راهبردی
۱۱۴	۶-۷ تبیین الگوهای مدیریت راهبردی
۱۱۵	۶-۸ مراحل مدیریت راهبردی
۱۱۷	۶-۹ فرایند مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی
۱۲۲	۶-۱۰ برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۴	۶-۱۱ ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۵	۶-۱۲ گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۶	۶-۱۳ تفاوت بین برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی عملیاتی
۱۲۷	۶-۱۴ مقایسه تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۳۰	۶-۱۵ برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۳۲	۶-۱۶ پرسش‌ها
۱۳۳	فصل هفتم: مکاتب مدیریت راهبردی
۱۳۳	۷-۱ مقدمه
۱۳۳	۷-۲ مکاتب تجویزی
۱۳۵	۷-۲-۱ مکتب طراحی
۱۳۷	۷-۲-۲ مکتب برنامه‌ریزی

۱۳۹	۷-۲-۳ مکتب موقعیت یابی یا تعیین موقعیت (موضع)
۱۴۰	۷-۳ مکاتب توصیفی
۱۴۱	۷-۳-۱ مکتب کارآفرینی
۱۴۳	۷-۳-۲ مکتب شناختی یا ادراکی
۱۴۴	۷-۳-۳ مکتب یادگیری
۱۴۷	۷-۳-۴ مکتب قدرت
۱۴۹	۷-۳-۵ مکتب فرهنگی
۱۵۰	۷-۳-۶ مکتب محیطی
۱۵۱	۷-۴ مکتب پیکربندی (تلفیقی)
۱۵۲	۷-۴-۱ پیش فرض های مکتب پیکربندی (تلفیقی)
۱۵۲	۷-۴-۲ ویژگی های مکتب پیکربندی
۱۵۳	۷-۵ تعریف مدیریت راهبردی متأثر از مکاتب تجویزی
۱۵۳	۷-۶ تعریف مدیریت راهبردی متأثر از مکاتب توصیفی و تجربی-انطباقی
۱۵۳	۷-۷ فرایند تدوین راهبرد دو هریک از مکاتب
۱۵۴	۷-۸ پرسش ها
۱۵۵	فصل هشتم: پارادایم
۱۵۵	۸-۱ مقدمه
۱۵۶	۸-۲ پیشینه و روند تاریخی
۱۵۶	۸-۳ تعریف پارادایم
۱۵۷	۸-۴ مفهوم پارادایم
۱۵۸	۸-۵ کارکردهای پارادایم
۱۵۹	۸-۶ ویژگی های پارادایم
۱۶۱	۸-۷ کم سو شدن پارادایم
۱۶۳	۸-۸ انتقال پارادایم
۱۶۵	۸-۹ شبه پارادایم
۱۶۶	۸-۱۰ راهبرد و پارادایم
۱۶۷	۸-۱۱ شکل انواع راهبرد بر مبنای پارادایم حاکم
۱۶۹	۸-۱۲ پرسش ها

کتاب دوم: برنامه‌ریزی راهبردی

۱۷۷	فصل نهم: چشم‌انداز و مأموریت
۱۷۷	۹-۱ مقدمه
۱۷۸	۹-۲ چشم‌انداز
۱۷۸	۹-۲-۱ تعاریف چشم‌انداز
۱۷۸	۹-۲-۲ مفهوم چشم‌انداز
۱۸۰	۹-۲-۳ ویژگی‌ها و مختصات چشم‌انداز
۱۸۱	۹-۲-۴ سطوح چشم‌انداز
۱۸۱	۹-۲-۵ سند یا بیانیه چشم‌انداز
۱۸۲	۹-۲-۶ ویژگی‌های سند چشم‌انداز
۱۸۲	۹-۲-۷ شاخص‌های ارزیابی بیانیه چشم‌انداز
۱۸۳	۹-۲-۸ مزایا و منافع تدوین چشم‌انداز
۱۸۳	۹-۲-۹ رویکردهای سه‌گانه در تنظیم چشم‌انداز
۱۸۴	۹-۲-۱۰ نحوه تدوین چشم‌انداز
۱۸۶	۹-۲-۱۱ الزامات اجرای چشم‌انداز
۱۸۷	۹-۲-۱۲ دلایل عدم دستیابی به چشم‌انداز
۱۸۸	۹-۲-۱۳ نیت راهبردی رهبران یک جامعه
۱۸۸	۹-۲-۱۴ چند نمونه سند چشم‌انداز
۱۸۹	۹-۳ سند مأموریت/رسالت/فلسفه وجودی
۱۹۰	۹-۳-۱ ویژگی‌های مأموریت و رسالت
۱۹۰	۹-۳-۲ دلایل نیاز به مأموریت
۱۹۱	۹-۳-۳ بیانیه مأموریت
۱۹۲	۹-۳-۴ ویژگی‌های بیانیه مأموریت
۱۹۳	۹-۳-۵ اجزای تشکیل دهنده سند مأموریت
۱۹۴	۹-۳-۶ مزایا و منافع مأموریت
۱۹۵	۹-۳-۷ کاربرد سند مأموریت
۱۹۶	۹-۳-۸ تدوین سند مأموریت
۱۹۷	۹-۳-۹ مقایسه چشم‌انداز با مأموریت سازمان
۱۹۸	۹-۳-۱۰ چند نمونه سند مأموریت سازمانی
۱۹۹	۹-۴ پرسش‌ها

فصل دهم: ارزش‌ها

۱۰-۱ مقدمه

۱۰-۲ تعاریف ارزش

۱۰-۳ ارزش و ضد ارزش از دیدگاه اسلام

۱۰-۴ ارزش‌های سازمانی

۱۰-۵ ارزش‌ها و مدیریت

۱۰-۶ ارزش‌های محوری سازمان

۱۰-۷ بیانیه ارزش

۱۰-۸ ویژگی‌های بیانیه ارزش‌ها

۱۰-۹ اهداف و ارزش‌ها

۱۰-۹-۱ رابطه اهداف و ارزش‌ها

۱۰-۱۰ ارزش‌های سازمان را چگونه می‌توان جاری ساخت؟

۱۰-۱۱ مدیریت بر اساس ارزش‌ها

۱۰-۱۱-۱ مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش

۱۰-۱۱-۲ سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

۱۰-۱۱-۳ رابطه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

۱۰-۱۱-۴ گام‌های استقرار مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها

۱۰-۱۲ ارزش‌های سازمانی به عنوان معیارهای تصمیم‌گیری

۱۰-۱۳ پرسش‌ها

فصل یازدهم: هدف

۱۱-۱ مقدمه

۱۱-۲ تعریف اهداف

۱۱-۳ ویژگی‌های اهداف

۱۱-۴ نقش اهداف در سازمان و اهمیت و مزایای آن

۱۱-۵ نقش کارکردی اهداف

۱۱-۶ زمینه‌های هدف‌گذاری سازمانی

۱۱-۷ انواع اهداف سازمانی و تعیین اولویت هدف‌ها

۱۱-۷-۱ هدف‌های بلندمدت

۱۱-۷-۲ هدف‌های کوتاه‌مدت

۱۱-۷-۳ ارتباط میان هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت

۱۱-۸ پرسش‌ها

۲۳۸	فصل دوازدهم: محیط و تحلیل محیطی
۲۳۸	۱۲-۱ مقدمه
۲۳۹	۱۲-۲ تعاریف محیط
۲۴۲	۱۲-۳ رویکردهای محیطی
۲۴۲	۱۲-۴ ساختار محیطی
۲۴۳	۱۲-۴-۱ محیط عمومی
۲۴۴	۱۲-۴-۲ محیط عملیاتی
۲۴۴	۱۲-۴-۳ محیط داخلی
۲۴۴	۱۲-۵ ظرفیت محیط
۲۴۵	۱۲-۶ عدم اطمینان محیطی
۲۴۷	۱۲-۷ پیچیدگی و ناپایداری تغییرات
۲۵۰	۱۲-۸ اداره محیط نامطمئن
۲۵۴	۱۲-۹ واکنش به محیط
۲۵۵	۱۲-۱۰ تحلیل محیطی
۲۵۶	۱۲-۱۰-۱ نحوه تجزیه و تحلیل عوامل محیطی
۲۵۹	۱۲-۱۰-۲ هدف از تجزیه و تحلیل و تعیین ارتباط سطوح محیطی در سازمان‌ها
۲۶۲	۱۲-۱۰-۳ مزایای تجزیه و تحلیل محیطی
۲۶۳	۱۲-۱۱ کاوش محیطی
۲۶۵	۱۲-۱۲ پیش‌بینی محیطی
۲۷۵	۱۲-۱۳ پرسش‌ها
۲۷۷	فصل سیزدهم: محیط درونی و بیرونی
۲۷۷	۱۳-۱ مقدمه
۲۷۹	۱۳-۲ محیط داخلی
۲۷۹	۱۳-۲-۱ منابع داخلی و مزیت رقابتی
۲۹۶	۱۳-۳ تجزیه و تحلیل محیط درون سازمانی یا داخلی ...
۲۹۷	۱۳-۳-۱ تعاریف نقاط قوت و ضعف
۲۹۸	۱۳-۳-۲ ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌ها
۳۰۳	۱۳-۴ محیط خارجی
۳۰۵	۱۳-۴-۱ انواع مدل‌های کلان تحلیل محیط
۳۰۵	۱۳-۴-۲ عوامل مدل‌های کلان

۳۰۷	۱۳-۵ تجزیه و تحلیل محیط خارجی (پیرامونی) و تعیین فرصت‌ها و ...
۳۰۹	۱۳-۵-۱ تعاریف فرصت و تهدید
۳۱۰	۱۳-۵-۲ ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها
۳۱۴	۱۳-۶ پرسش‌ها
۳۱۶	فصل چهاردهم: تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبرد
۳۱۶	۱۴-۱ مقدمه
۳۱۷	۱۴-۲ چارچوبی جامع برای تدوین راهبرد
۳۱۹	۱۴-۲-۱ مرحله ورودی
۳۲۰	۱۴-۲-۲ مرحله مقایسه
۳۴۱	۱۴-۲-۳ مرحله تصمیم‌گیری
۳۴۹	۱۴-۳ نقدی بر روش تدوین راهبرد دیوید و ارائه روش نوین
۳۵۰	۱۴-۳-۱ ارزیابی راهبرد
۳۵۰	۱۴-۳-۲ تحلیل سوانت
۳۵۱	۱۴-۳-۳ ماتریس سوانت
۳۵۲	۱۴-۳-۴ ماتریس‌های مقایسه زوجی
۳۵۲	۱۴-۳-۵ دستگاه مختصات قائم (دکارتی)
۳۵۳	۱۴-۳-۶ ضریب زاویه
۳۵۳	۱۴-۳-۷ معادله خط
۳۵۴	۱۴-۳-۸ روش ناپسیس
۳۵۷	۱۴-۳-۹ مدل مفهومی (الگوریتم) و تشریح فرایند تدوین نوین راهبرد
۳۶۰	۱۴-۳-۱۰ تدوین راهبردهای سازمان T و تعیین مطلوبیت آنها
۳۷۱	۱۴-۴ پرسش‌ها
۳۷۳	فصل پانزدهم: پیاده‌سازی و اجرای راهبرد
۳۷۳	۱۵-۱ مقدمه
۳۷۴	۱۵-۲ پیاده‌سازی راهبرد
۳۷۵	۱۵-۳ عوامل و عناصر مؤثر بر پیاده‌سازی موفق راهبرد
۳۷۵	۱۵-۳-۱ مدیریت دانش
۳۷۷	۱۵-۳-۲ مدیریت نوآوری
۳۷۸	۱۵-۳-۳ رهبری و مشارکت کارکنان در تصمیم
۳۷۹	۱۵-۳-۴ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مدیر

۳۷۹	۱۵-۳-۵ ساختار سازمانی
۳۸۰	۱۵-۳-۶ فرهنگ سازمانی
۳۸۰	۱۵-۳-۷ فرایندهای سازمانی
۳۸۱	۱۵-۳-۸ بودجه و تخصیص منابع
۳۸۲	۱۵-۳-۹ فناوری اطلاعات
۳۸۲	۱۵-۳-۱۰ سیستم‌های پاداش و بهره‌وری
۳۸۳	۱۵-۳-۱۱ هماهنگی بین سازمان
۳۸۳	۱۵-۳-۱۲ محیط و آینده نگری
۳۸۴	۱۵-۳-۱۳ کنترل راهبرد
۳۸۴	۱۵-۳-۱۴ عوامل چندوجهی مؤثر بر پیاده‌سازی
۳۸۶	۱۵-۴ الزامات پیاده‌سازی راهبرد
۳۸۷	۱۵-۴-۱ ارزیابی امکان‌پذیری
۳۸۹	۱۵-۴-۲ تأمین منابع
۳۹۰	۱۵-۴-۳ سیاست‌گذاری و معیارسازی
۳۹۰	۱۵-۴-۴ انگیزش و بسیج نیروها
۳۹۲	۱۵-۴-۵ اصلاحات ساختاری
۳۹۳	۱۵-۴-۶ تبدیل راهبرد به عمل
۳۹۴	۱۵-۴-۷ نهادهای پیاده‌سازی
۳۹۵	۱۵-۵ رویکردها و مدل‌های پیاده‌سازی راهبرد
۳۹۶	۱۵-۵-۱ پیاده‌سازی در مدیریت راهبردی
۳۹۸	۱۵-۵-۲ رویکردهای پیاده‌سازی راهبرد
۴۰۰	۱۵-۵-۳ طراحی سیستم برای پیاده‌سازی راهبرد
۴۰۱	۱۵-۵-۴ مدل‌های پیاده‌سازی راهبرد
۴۰۳	۱۵-۶ اجرای راهبرد
۴۰۳	۱۵-۶-۱ مهارت‌های مورد نیاز در مرحله اجرای راهبرد
۴۰۵	۱۵-۶-۲ عملیاتی کردن راهبرد
۴۰۶	۱۵-۶-۳ وجه تمایز تدوین و اجرای راهبرد
۴۰۷	۱۵-۶-۴ سایر عوامل مؤثر در اجرای راهبرد
۴۰۷	۱۵-۷ روش ارزیابی متوازن مهم‌ترین روش اجرای راهبرد
۴۰۸	۱۵-۷-۱ کارت امتیازی متوازن و نقشه راهبرد (اهمیت و شرح اجمالی)
۴۱۰	۱۵-۷-۲ اصول نقشه راهبرد

۱۵-۸ نهادینه کردن راهبرد

۴۱۲

۱۵-۹ مدیریت تغییر

۴۲۰

۱۵-۹-۱ راهبردهای مدیریت تغییر

۴۲۰

۱۵-۹-۲ اجرای تغییر راهبردی

۴۲۲

۱۵-۹-۳ مقاومت در برابر تغییر

۴۲۴

۱۵-۹-۴ مراحل فرایند تغییر

۴۲۵

۱۵-۹-۵ پیاده سازی تغییر

۴۲۶

۱۵-۱۰ سیاست های سازمانی

۴۲۷

۱۵-۱۰-۱ راهبردهای سیاسی

۴۲۸

۱۵-۱۱ مهندسی مجدد و اجرای راهبرد

۴۳۰

۱۵-۱۲ موانع اجرای برنامه راهبردی

۴۳۲

۱۵-۱۲-۱ دی نفعان در مورد اینکه راهبرد چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند.

۴۳۲

۱۵-۱۲-۲ دی نفعان راهبردها را به طور کامل دریافته اند.

۴۳۳

۱۵-۱۲-۳ مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است.

۴۳۳

۱۵-۱۲-۴ مدیران ارزش هنگام اجرا از صحنه خارج می شوند

۴۳۳

۱۵-۱۲-۵ عدم تشخیص موانع

۴۳۳

۱۵-۱۲-۶ فراموش کردن کسب و کار

۴۳۳

۱۵-۱۳ چالش های اجرای راهبرد در سازمان ها

۴۳۳

۱۵-۱۴ بررسی موردی برنامه راهبردی کشور؛ عدم نتیجه گیری در اجرا

۴۳۶

۱۵-۱۵ پرسش ها

۴۳۸

فصل شانزدهم: کنترل

۴۳۹

۱۶-۱ مقدمه

۴۳۹

۱۶-۲ مبانی کنترل راهبردی

۴۴۰

۱۶-۳ تعاریف کنترل

۴۴۲

۱۶-۳-۱ کنترل کلاسیک

۴۴۳

۱۶-۳-۲ کنترل راهبرد

۴۴۴

۱۶-۳-۳ کنترل راهبردی

۴۴۵

۱۶-۴ رابطه کنترل راهبردی و سطوح برنامه ریزی

۴۴۶

۱۶-۵ رویکردهای کنترلی

۴۴۷

۱۶-۵-۱ کنترل گذشته نگر (بازخورد)

۴۴۷

۴۴۸	۱۶-۵-۲ کنترل آینده‌نگر
۴۴۹	۱۶-۶ تغییر سازمانی و رابطه آن با کنترل راهبردی
۴۵۰	۱۶-۶-۱ تغییر سازمانی
۴۵۲	۱۶-۷ نظام‌های مختلف کنترل
۴۵۳	۱۶-۷-۱ کنترل کلاسیک یا کنترل در شرایط محیطی نسبتاً مطمئن
۴۵۴	۱۶-۷-۲ کنترل راهبرد یا کنترل در محیط نامطمئن
۴۵۶	۱۶-۷-۳ کنترل راهبردی یا کنترل در شرایط عدم اطمینان
۴۵۷	۱۶-۸ سیستم کنترل راهبردی و مدیریت تغییر
۴۵۹	۱۶-۸-۱ عوامل مزیت رقابتی پایدار
۴۵۹	۱۶-۸-۲ قابلیت‌های راهبردی
۴۵۹	۱۶-۸-۳ عوامل کلیدی موفقیت در صنعت
۴۵۹	۱۶-۸-۴ اهداف راهبردی
۴۵۹	۱۶-۸-۵ مفروضات برنامه‌ریزی
۴۶۰	۱۶-۹ الگوی نظام‌های کنترل
۴۶۱	۱۶-۱۰ سیستم جامع کنترل راهبردی
۴۶۱	۱۶-۱۰-۱ کنترل مفروضات
۴۶۳	۱۶-۱۰-۲ کنترل اجرا
۴۶۳	۱۶-۱۰-۳ نظارت راهبردی
۴۶۴	۱۶-۱۰-۴ کنترل ویژه بحران
۴۶۶	۱۶-۱۱ مشخصات سیستم‌های کنترلی اثربخش
۴۶۷	۱۶-۱۲ پرسش‌ها

پیشگفتار

امروزه، به دلیل وجود نوعی پیچیدگی، در رویدادها، وقایع و پدیده‌ها گسستگی و تشتتی به وجود آمده که برخلاف تصور گذشته - که پدیده‌ها و تحولات به همراه قطعیت گرایبی بود - تمام نظام‌ها به نحوی تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی شده‌اند. هرگونه تحول در محیط‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی-امنیتی به سرعت موجب تحول در فناوری، تغییر ابزارها، روش‌ها و نظام‌ها می‌گردد. البته امکان دارد بعضی از نظام‌ها با نوآوری، انعطاف‌پذیری، فراگیرندگی در محیط خودشان تأثیرگذار باشند.

این شدت پیچیدگی و تغییرات گسسته موجب شده که رویکردهای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی سنتی در اداره سازمان‌ها و نظام‌ها چندان کارآمد نباشد. بنابراین، مدیران باید با رویکرد راهبردی چنان قابل و توانمند باشند که (۱) قدرت و توان درک درست پیچیدگی تحولات را داشته باشند و مسائل را درست بشناسند؛ به عبارت دیگر مسائل واقعی را در زمان واقعی بفهمند. (۲) براساس هوشمندی راهبردی از قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود برای حل مسائل پیش رو استفاده کنند.

از آنجا که آینده جهان نیز به همین ابهام و پیچیدگی دچار خواهد بود، بحث‌های مدیریت راهبردی - که به دوره‌های پیچیدگی و آشوب می‌پردازد - از کاربردی‌ترین مباحث دنیای امروز است، زیرا مدیریت نبود قطعیت‌ها یا همان مدیریت راهبردی، بسیار مهم است و در این موقعیت‌های پیچیده، متحول و سریع مدیرانی موفق می‌شوند که از این وقایع آگاه باشند، با آینده‌نگری و آینده‌سازی و واقع‌بینی و جامع‌نگری، آینده مطلوب را بسازند، و با برنامه‌ریزی راهبردی و با بسیج امکانات و منابع و قابلیت‌ها به اهداف سازمانی نایل آیند.

بنابراین قابلیت محوری و توسعه توانمندی‌ها اکنون در کانون توجه قرار گرفته و نقش توانمندسازی - به معنای توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در مواجهه با پدیده‌های پیش‌بینی‌ناپذیر - اجتناب‌ناپذیر است. هر سازمانی برای بقا و سازگاری با تلاطم‌های محیطی یا تأثیرگذاری در آن‌ها باید دائم به توانمندسازی منابع داخلی پردازد و ساختار و رفتار خود را متناسب با اوضاع محیطی و تأثیرگذاری در رویدادهای سریع و پیچیده اصلاح و تنظیم کند و با استفاده از قابلیت‌های مدیریتی، منابع مادی و معنوی را با ضریب بزرگی به شایستگی‌های مهم تبدیل کند تا بدین ترتیب به مزیت رقابتی برسد.

برخی از اندیشمندان مدیریت معتقدند، جوامع اصولاً بدون راهبرد و نگاه راهبردی نمی‌توانند به ادامه حیات و اجرای سیاست‌ها و مسئولیت‌ها ادامه دهند و جوامعی که متوجه این مهم نباشند به غافلگیری راهبردی دچار خواهند شد. براین اساس، مدیریت راهبردی به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند آنان با استفاده از فنون شناخت راهبردی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی وضع موجود را تبیین کنند و با برنامه‌ریزی راهبردی به خلق آینده‌های مطلوب از طریق ترسیم چشم‌انداز مناسب و تعیین دقیق هدف‌ها، به تدوین و خلق راهبردهای خلاق اهتمام ورزند. از این رو می‌توانند راهبردها را به صورت برنامه‌های عملیاتی درآورند و با بودجه‌بندی سالیانه رو به جلو حرکت کنند. مدیریت راهبردی اساس سازمان‌یادگیرنده است؛ یعنی در موقعیت‌های آشوبناک که نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، سازمان را به نحوی تجهیز می‌کند که با هر آینده‌ای تطبیق پذیرد. در واقع سازمان فرا می‌گیرد هر لحظه چگونه با انعطاف عمل کند و با پیمودن راه‌های میانبر، به اوج قله‌های افتخار برسد. گرچه در گذشته ترجمه کتاب راهبرد؛ جستجو و حفظ مزیت رقابتی در دو جلد مشتمل بر مجموعه مقالاتی در حوزه راهبرد به علاقه‌مندان این حوزه ارائه شد، اما به توصیه جمعی از همکاران دانشگاهی و با تشویق مسئولین ارجمند سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) مبتنی بر نیازهای بومی و محیطی، مؤلف بر آن شد به تألیف و انتشار کتاب مدیریت راهبردی پردازد که حاصل سال‌ها تحقیق و کوشش در مسیر بومی‌سازی این رشته علمی است. این

مجموعه در دو «کتاب» با عناوین «مبانی و تفکر راهبردی» و «برنامه‌ریزی راهبردی» منتشر می‌شود. تلاش مؤلف بر این بوده تا علاوه بر مرور کامل منابع و مآخذ راهبرد با نگاه کاربردی، از مشاهدات موردی بومی بهره گرفته و در حد امکان به سمت رویکرد راهبردی کارآمد حرکت شود.

مدیریت مسائل عمومی و ملی مستلزم نگاه راهبردی است. این نکته مهمی است که مدیریت راهبردی در سطح سازمان‌ها و نهادهای ملی را نسبت به نگاه محض در سطح بنگاه متمایز می‌سازد. با توجه به نوپا بودن این علم در جامعه، کتابی که پاسخگوی نیازهای مدیران جامعه اسلامی ایران در حوزه مدیریت راهبردی به شکل کاربردی، بومی و آموزشی و پژوهشی باشد، کمتر دیده می‌شود.

این انگیزه‌ای برای مؤلف در تدوین چنین کتابی با خلاهای ذکر شده است. از آنجا که این کتاب، در زمره گام‌های نخستین در این زمینه می‌باشد، جای امید است که اساتید، مدیران، دانشجویان و پژوهشگران با پیشکش نمودن نظر و پیشنهادها ارزشمند خود زمینه اصلاح و تنقیح بهتر این اثر را فراهم سازند.

کتاب مدیریت راهبردی با رویکرد بومی و نگاه ملی و کلان در دو «کتاب» و شانزده فصل تألیف شده است. کتاب اول به مبانی و تفکر راهبردی اختصاص دارد.

مدیریت راهبردی فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها، محیط داخلی و خارجی خود را شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و درصدد شناخت عمیق آن بر می‌آیند. ایجاد هماهنگی، تعادل و هم‌افزایی بین عناصر و عوامل درونی و بیرونی سازمان مستلزم شناخت و شناسایی آنهاست تا از طریق بررسی نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت‌ها فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب مشخص شود.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نیز یک فرایند مدیریتی در هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود و در نهایت تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها به شمار می‌رود. در فصل اول کتاب به تاریخچه مدیریت راهبردی پرداخته شده، که در دو حوزه سیر تحول مدیریت و به شکل خاص سیر تحول و تطور مدیریت راهبردی بررسی شده است.

در فصل دوم، نظام و تفکر سیستمی بحث می‌شود؛ زیرا در مدیریت راهبردی بدون داشتن نگاه سیستمی و آشنایی با آن به عنوان زیرساخت رویکرد راهبردی توفیقی حاصل نمی‌شود. به اختصار از تعریف سیستم، فلسفه و منطق سیستم، اهداف سیستم، ویژگی‌ها و عملکرد عمومی سیستم‌ها صحبت شده است. در بخش دیگری از فصل دوم به بحث نظریه عمومی سیستم‌ها، ویژگی‌های نظریه عمومی سیستم‌ها، تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها و برخی انتقادهای وارده بر نظریه سیستم‌ها اشاره شده است.

فصل سوم به این نکته اشاره دارد که راهبرد مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته و آثار مکتوب در این زمینه به ۲۵۰۰ سال قبل بر می‌گردد. سابقه کاربرد و تحول این مفهوم در حوزه مدیریت به دهه ۱۹۵۰ میلادی زمانی که نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند بر می‌گردد. ضمن بیان مفهوم، تاریخچه و ماهیت راهبرد در ادامه به نقش و ضرورت راهبرد در سازمان، تحول مفهومی راهبرد، معیارهای راهبرد اثربخش، مزایای راهبرد مناسب و موانع آن پرداخته می‌شود.

در فصل چهارم با توجه به مباحث مطرح شده در فصل قبل، به انواع راهبرد و دسته‌بندی آنها پرداخته می‌شود. جدای از معرفی راهبرد از نظر سطوح سازمانی به دسته‌بندی اصلی مانند راهبردهای رشد یا توسعه، راهبرد متمرکز، توسعه یا یکپارچگی عمودی، راهبردهای تنوع، ادغام سرمایه‌گذاری‌های مشترک، تحصیل یا خرید یک شرکت، راهبردهای ثبات، خوشه‌چینی، انقباضی یا دفاعی و راهبرد ترکیبی اختصاص یافته است.

در فصل پنجم از تفکر راهبردی به عنوان قابلیت مدیران عالی و راهبردی یاد شده و به تعریف تفکر و ویژگی‌های آن، انواع تفکر اعم از مطلق‌گرا، موازی، انتقادی، خلاق، ارزشی، بسیجی، سیستمی فازی و به طور خاص راهبردی پرداخته شده است.

فصل ششم به برنامه‌ریزی راهبردی اختصاص دارد. برنامه‌ریزی راهبردی گامی مهم در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمان‌هاست و به کمک آن جهت حرکت و مقصد سازمان مشخص می‌شود. در این خصوص ضمن تعریف

برنامه‌ریزی راهبردی و بیان ویژگی‌های آن، گام‌های مهم و اساسی آن ذکر شده است. در ادامه به تفاوت بین برنامه‌ریزی بلند مدت و عملیاتی با برنامه‌ریزی راهبردی و مقایسه تفکر راهبردی با برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته شده است.

فصل هفتم مکاتب مدیریت راهبردی را مورد بحث قرار می‌دهد. تمامی معانی راهبرد از دل مکاتب مدیریت راهبردی قابلیت فهم و ادراک پیدا می‌کند. مکاتب ده‌گانه مدیریت راهبردی در سه دسته تجویزی، توصیفی و ترکیبی ذکر شده و ضمن بیان ویژگی‌ها و پیش‌فرض‌های هر یک، فرایند تدوین راهبرد در هر یک از مکاتب نیز بررسی شده است.

فصل هشتم به پارادایم اختصاص دارد. از آنجا که قابلیت بشر در پیش‌بینی آینده محدود است و از طرفی چگونگی کنترل تغییرات مستمر بر سازمان‌ها مستلزم راهبردهای پویا و اثربخش است، کلید آن در مفهوم و کارکرد پارادایم است. پارادایم‌ها در بطن خود حاصل قواعد فرصت‌زا هستند و راهبردهای اثربخش در اصل به دنبال فرصت‌ها هستند و با تغییر پارادایم‌ها فرصت‌های جدید شکل می‌گیرند؛ لذا از منظر معناشناسی و بنابر اهمیت، فصلی مستقل به عنوان پارادایم به منظور بیان مفهوم، کارکرد، ویژگی و انتقال و تعامل آن با راهبرد در نظر گرفته شده است.

کتاب دوم، برنامه‌ریزی راهبردی با فصل نهم آغاز می‌شود و به شرح مدیریت راهبردی و اجزای آن می‌پردازد.

هرچند مباحث مطرح شده در فصول گذشته در صدد تبیین مبانی و مفهوم مدیریت راهبردی بوده است، از فصل نهم تا انتهای کتاب مبنای بیان کاربردی و بومی مدیریت راهبردی گذاشته شده است. لذا فصل نهم به چشم‌انداز و مأموریت به منظور تعریف، مفهوم‌شناسی، ویژگی‌ها و سطوح سند چشم‌انداز اشاره دارد و در ادامه به شاخص‌های ارزیابی بیانیه چشم‌انداز، مزایا و منافع تدوین چشم‌انداز، رویکردهای سه‌گانه در تنظیم چشم‌انداز، الزامات اجرایی چشم‌انداز و ذکر چند نمونه سند چشم‌انداز پرداخته است. همچنین اشاره به سند مأموریت، ویژگی‌های بیانیه مأموریت، مزایا و منافع به کارگیری آن و مقایسه چشم‌انداز با سند مأموریت و ذکر چند نمونه سند مأموریت سازمانی از دیگر موارد این فصل است.

در فصل دهم جایگاه ارزش و تعریف آن از دیدگاه اسلامی و رابطه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و گام‌های استقرار مدیریت ارزش بحث شده است.

فصل یازدهم به یکی از مباحث مهم مطرح در راهبرد یعنی موضوع هدف و هدف‌گذاری پرداخته است که ضمن تعریف ویژگی‌های آن و نقش کارکردی آن زمینه‌های هدف‌گذاری سازمانی را مورد مذاقه قرار داده است.

فصل دوازدهم به محیط و تحلیل آن اختصاص دارد. موضوع محیط‌شناسی از اهمیت شایانی در بحث مدیریت راهبردی برخوردار است. در این فصل تعاریف، ساختار، رویکردها، مزایا و گام‌های تحلیلی و فنون تجزیه و تحلیل محیط در زمره مباحث کلیدی آن به شمار می‌آیند.

فصل سیزدهم به صورت ویژه به محیط داخلی و بیرونی و مدل‌های کلان تحلیل محیط با تعریف فرصت و تهدید و نقاط ضعف و قدرت اشاره دارد.

فصل چهاردهم با عنوان تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبرد در صدد ارائه چارچوبی جامع برای تدوین راهبرد است. ضمن معرفی و تشریح فرایند تدوین راهبرد، روش‌های تدوین راهبرد نیز در یک چارچوب تحلیلی نشان داده شده است. هر چند مدل تدوین راهبرد دیوید در فضای تنوریک تسلط یافته است اما در این فصل ضمن نقدی هوشمندانه بر روش تدوین راهبرد دیوید به ارائه روش نوین پرداخته شده و به صورت کاربردی الگوریتم و تشریح فرایند تدوین نوین راهبرد بحث شده است.

فصل پانزدهم به موضوع مهم پیاده‌سازی و اجرای راهبرد اختصاص دارد. شاید در تصور اولیه فرایند مدیریت راهبردی با انتخاب راهبرد خاتمه یافته تلقی شود، اما نتایج و تجربیات به موضوع مهم پیاده‌سازی و اجرای موفق در فرایند مدیریت راهبردی تأکید دارند. بر این اساس عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی راهبرد، رویکردها و مدل‌های رایج اجرای راهبرد، از جمله نهادهای پیاده‌سازی راهبرد، ارزیابی متوازن، مدیریت تغییر و مهندسی مجدد و در پایان چالش‌های اجرای راهبرد بحث شده‌اند.

فصل شانزدهم به موضوع بسیار مهم کنترل در مدیریت راهبردی اختصاص دارد. علاوه بر تدوین و پیاده‌سازی در چرخه مدیریت راهبردی تنها با لحاظ بعد کنترلی آن تکمیل می‌شود و یک همگرایی و درهم تنیدگی در ابعاد تدوین، اجرا و کنترل به عنوان ابعاد اساسی مدیریت راهبردی شرط موفقیت آن را تضمین می‌کند. موفقیت پایدار سازمان در مرحله تطابق و تقابل بیرونی و درونی با محیط از بستر کنترل راهبردی مهیا می‌گردد. در این فصل مبانی کنترل راهبردی و ارتباط آن با سطوح برنامه‌ریزی، رویکردهای کنترلی، نظام‌های مختلف کنترل، سیستم کنترل راهبردی و مدیریت تغییر، الگوهای نظام کنترل و سیستم جامع کنترل راهبردی از دیگر مباحث عمده‌ای است که مورد بحث و مذاقه واقع شده است. پیوستگی مطالب در سراسر کتاب به طوری لحاظ شده است، که خواننده از حیث نظری و کاربردی مطالب را در ذهن خود صورت‌بندی نماید و بر این بنا کتاب دوم خاتمه می‌یابد.

ابراهیم حسن‌یگی

استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی