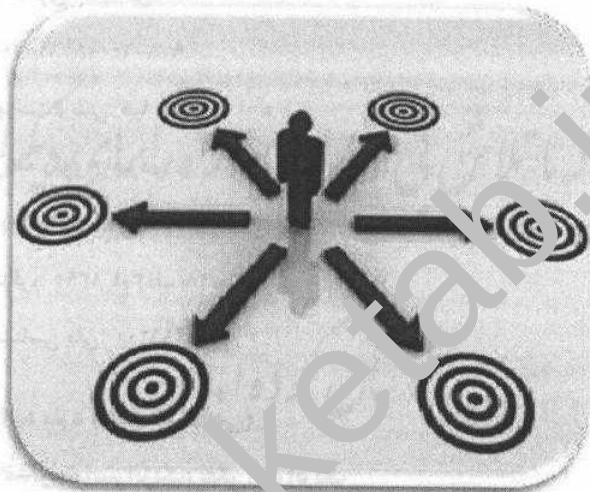


مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک



مرتضی فردادی سرتنگی

عضویت علمی دانشگاه پیام نور

۰۲۱۶۲۶۸۰۲

Kashan.merati@gmail.com

سرشناسه: فرهادی سرتنگی، مرتضی، ۱۳۶۶، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک، مرتضی فرهادی سرتنگی
مشخصات نشر: البرز کرج، انتشارات ملرد، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۳۸۵ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۹-۵۰-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: برنامه ریزی راهبردی

رده بندی دهی: ۶۵۸/۴۰۱۲

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۴۳م ۴۳/ف ۳۰/۲۸ HD

شماره کتابت سی ملی: ۴۲۹۶۱۰۰

نام انتشارات: ملرد (ناشر دانشگاهی)

نام کتاب: مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک

نویسنده: مرتضی فرهادی سرتنگی، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

صفحه آرا: سعیده محسنی

طراح جلد: مرتضی فرامرز

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۹-۵۰-۵ ISBN:

چاپ: موسسه فرهنگی هنری روزنه روجیم

دفتر پخش مرکزی: تهران، ایرانشهر شمالی، کوچه مهاجر، پلاک ۱۶

Nashr.melerd@gmail.com

۰۹۱۲۵۶۴۸۸۰۲



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۵	مقدمه
۱۶	پیش گفتار
۱۸	فصل اول
۱۹	تعریف واژه استراتژیک
۱۹	تعریف استراتژی
۲۱	مزایای مدیریت استراتژیک
۲۴	برنامه ریزی استراتژیک
۲۷	ساختار برنامه ریزی
۲۸	تعریف برنامه ریزی استراتژیک
۳۱	تعریف جامع برنامه ریزی
۳۲	برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژی
۳۳	ویژگیهای یک برنامه ریزی استراتژیک
۳۷	راهکارهای استراتژیک
۳۸	استراتژی سازمان و مدیریت عملکرد
۴۴	مأموریت
۴۵	اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان
۴۶	تدوین بیانیه مأموریت سازمان
۴۶	مأموریت سازمان در برنامه ریزی استراتژیک
۴۹	تاریخچه استراتژی
۵۰	استراتژی
۵۱	استراتژی ارزش ها و رفتار سازمانی
۵۳	استراتژی تهاجمی
۵۳	استراتژی محافظه کارانه

۵۴	استراتژیک تدافعی
۵۴	استراتژی رقابتی
۶۰	بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان
۶۱	مولفه های موفقیت استراتژی
۶۲	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۶۹	مزایای برنامه ریزی استراتژیک
۷۰	محدودیت برنامه ریزی استراتژیک
۷۳	اهداف سازمان در برنامه ریزی استراتژیک
۷۴	کاهش استراتژیک هزینه ها
۸۳	طراحی استراتژی به روش رایانه
۸۷	استراتژیهای کارسان
۹۰	استراتژیهای ستونی
۹۲	استراتژی قیمت گذاری به روش
۹۴	استراتژی تمکک مشتری
۹۵	استراتژی پیش نگر
۹۶	استراتژی سازمان بسط یافته
۹۶	استراتژی مدیریت بر مبنای اطلاع رسانی
۹۷	استراتژی های هوشمند در تقابل با استراتژی های سنتی
۱۰۴	فصل دوم
۱۰۵	تفکر استراتژیک
۱۰۸	الف انفصال
۱۰۹	ب: یکپارچگی
۱۱۱	ج: پیچیدگی
۱۱۳	اهمیت تفکر استراتژیک
۱۲۰	در جستجوی بهترین دیدگاه تفکر استراتژیک
۱۲۳	برنامه ریزی دقیق برای تغییر و تحول سازمانی

- ۱۲۷..... رویکردهای مختلف نسبت به تحول سازمانی
- ۱۲۸..... ۱- رویکرد میانجی گرانه (صلح آمیز)
- ۱۲۹..... ۲- رویکرد تهاجمی (تعرضی)
- ۱۳۰..... ۳- رویکرد تلفیقی
- ۱۳۲..... ۴- رویکرد فرسایشی
- ۱۳۶..... فرصت
- ۱۳۷..... فرضیات مدرنیته درباره تغییر
- ۱۳۹..... کارآفرینی در سازمانها - نوآوری و شبکه های سازمانی در تفکر استراتژیک
- ۱۴۱..... تدوین استراتژی و سازمان یادگیرنده
- ۱۴۶..... اهداف یادگیری
- ۱۴۶..... پویایی سازمان استراتژی سازمانی
- ۱۵۱..... تفکر استراتژیک ابعاد حلقه
- ۱۵۲..... مأموریت و مفهوم دید سازمانها
- ۱۵۶..... اخلاق در سازمان و اثرات
- ۱۵۸..... منشور تفکر اخلاقی
- ۱۶۲..... تفکر استراتژیک و توسعه بین المللی
- ۱۶۶..... هفت ویژگی عمده سازمانهای رقیب
- ۱۶۶..... تدوین استراتژی در ساختار صنعت و سازمان
- ۱۶۸..... تعیین زنجیره ارزش
- ۱۷۶..... مزیت رقابتی جهانی
- ۱۷۸..... جهانی سازی و استراتژی جهانی
- ۱۸۳..... آینده نگری
- ۱۸۵..... دیدگاه شهودی
- ۱۸۷..... دیدگاه فرایند نگر
- ۱۸۹..... مرحله سوم

بازشناسایی عوامل بحرانی موفقیت و عوامل کلیدی موفقیت ۱۸۹

www.ketab.ir

- مرحله چهارم ۱۹۰
- ارزیابی محیط و دستیابی بر اولویت ها و چالش ها ۱۹۰
- تقسیم بندی مراحل مختلف فرآیند ۱۹۱
- الف : پیچیدگی ایستا ۱۹۱
- ب : پیچیدگی پویا ۱۹۲
- ج : پیچیدگی تکاملی ۱۹۳
- د: پیچیدگی خود سازماندهی ۱۹۴
- گرایشهای فکری ۱۹۵
- ۱- گرایش ارتجاعی ۱۹۵
- ۲- گرایش غیر فعال ۱۹۵
- ۳- گرایش انزوا ۱۹۶
- ۴- گرایش نامنظم ۱۹۶
- مدیران عالی ارشد استراتژی چگونه می اندیشند ۱۹۶
- مدیریت فردا ۱۹۸
- الف : مدیریت فردا ، ب یک نظامی وسیع ۱۹۹
- ب : انفجار اطلاعات ۲۰۰
- ج : پیچیدگی فزاینده نظام رفتاری ۲۰۰
- د: گسستگی فزاینده چالشهای محیطی رقابتی و ارتباطات ۲۰۱
- عوامل تحولات سریع در سازمانها و جامعه ۲۰۳
- آینده نگری و مدیریت استراتژیک ۲۰۵
- الف : مدیریت از طریق نظارت بر عملکرد ۲۰۵
- ب : مدیریت از طریق روند پذیری ۲۰۵
- ج : مدیریت از طریق پیش بینی ۲۰۶
- د: مدیریت از طریق مواجهه انعطاف پذیر اما سریع ۲۰۶
- ابزار ترسیم آینده چیست ۲۱۱
- مکاتب اصلی شکل گیری استراتژی ۲۱۴

۲۱۴	مدیریت استراتژیک متأثر از مکتب تجویزی یا پیش تدبیری
۲۱۷	مدیریت استراتژیک متأثر از مکتب توصیفی
۲۲۰	مدیریت استراتژیک و تدوین چشم انداز با رویکرد تلفیقی
۲۲۱	جایگاه چشم انداز در تفکر استراتژیک
۲۲۶	مفاهیم و معانی چشم انداز در چارچوب مدیریت استراتژیک
۲۳۶	چشم انداز بر مبنای باورهای ژاپنی
۲۳۸	ارزیابی توازن سازمانهای رقابتی
۱۹۹	فصل دوم
۲۴۷	مبانی مدیریت استراتژیک
۲۴۷	۱-۱- مفهوم مدیریت استراتژیک
۲۵۱	۲-۱- سطوح مدیریت استراتژیک
۲۵۱	۱-۲-۱- سطح کسب و کار
۲۵۲	۲-۲-۱- سطح بخشی/ واحد تباری استراتژیک/ کسب و کار
۲۵۲	۳-۲-۱- سطح وظیفه ای
۲۵۴	۳-۱- چارچوب جامع تدوین استراتژی
۲۵۴	۱-۳-۱- مرحله شروع
۲۵۴	۲-۳-۱- مرحله ورودی
۲۵۵	۳-۳-۱- مرحله تطبیق یا مقایسه
۲۵۶	۴-۳-۱- مرحله تصمیم گیری
۲۵۸	۴-۱- فرآیند انتخاب استراتژی
۲۵۹	۱-۲- تعیین مأموریت و پارامترهای آن
۲۶۶	۲-۲- نمونه کاربرگهای تهیه بیانیه مأموریت
۲۷۰	۱-۳- بررسی عوامل خارجی (مفهوم محیط عمومی و تخصصی)
۲۷۴	۲-۳- نحوه استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۲۷۷	۳-۳- بررسی عوامل داخلی
۲۸۰	۴-۳- رویکرد وظیفه ای در بررسی عوامل داخلی

- ۲۸۳- نحوه استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی..... ۲۸۱
- انواع استراتژی ها ۲۸۶
- ۴ - ۱ - استراتژی های سطح کل سازمان ۲۸۸
- استراتژی هدایتی (هدف گیری به سمت رشد) ۲۸۹
- استراتژی های پرتفولیو (همانگی جریان نقدی واحدها یا کسب و کار) ۲۸۹
- استراتژی های سرپرستی (ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع) ۲۹۰
- ۴ - ۱ - ۱ - استراتژی های هدایتی..... ۲۹۰
- ۴ - ۱ - ۱ - ۱ - استراتژی های رشد و دسته های آن ۲۹۲
- ۱ - استراتژی های تمرکز ۲۹۴
- ۲ - استراتژی های تنوع ۲۹۴
- ۱ - ۱ - ۱ - استراتژی های ثبات و دسته های آن ۲۹۴
- استراتژی توقف / آغاز محتاطانه ۲۹۵
- ۲ - استراتژی عدم تغییر ۲۹۶
- ۳ - استراتژی عدم ۲۹۷
- ۴ - ۱ - ۱ - ۳ - استراتژی های کاهش و دسته های آن ۲۹۸
- ۱ - استراتژی تغییر ۲۹۹
- ۲ - استراتژی فروش یا وکدار ۳۰۱
- ۳ - استراتژی ورشکستگی یا انحلال ۳۰۲
- ۴ - ۱ - ۲ - استراتژی های پرتفولیو ۳۰۳
- ۴ - ۱ - ۳ - استراتژی های سرپرستی..... ۳۰۴
- ۴ - ۲ - استراتژی های سطح کسب وکار ۳۰۸
- ۴ - ۲ - ۲ - استراتژی های رقابتی..... ۳۱۰
- ۴ - ۲ - ۳ - استراتژی های مشارکتی..... ۳۱۲
- اعطای مجوز ساخت یا فروش..... ۳۱۴
- ۴ - ۳ - استراتژی سطح وظیفه ای..... ۳۱۵
- ۴ - ۳ - ۱ - استراتژی بازاریابی..... ۳۱۶

۳۲۰	۴ - ۳ - ۴ - استراتژی تولید و عملیات
۳۲۰	۴ - ۳ - ۵ - استراتژی های مدیریت منابع انسانی
۳۲۱	۴ - ۳ - ۶ - استراتژی های سیستم های اطلاعاتی
۳۲۲	۴ - ۴ - مختصری در خصوص تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)
۳۲۵	۴ - ۴ - ۱ - استراتژی های SO
۳۲۶	۴ - ۴ - ۲ - استراتژی های WO
۳۲۹	۴ - ۳ - استراتژی های ST
۳۳۰	۴ - ۴ - استراتژی های WT
۳۳۲	فصل چهارم
۳۳۵	برنامه ریزی استراتژیک، یعنی چه؟
۳۳۶	استراتژیست و اتماد تیم
۳۳۷	عناصر برنامه ریزی استراتژیک
۳۳۷	I-ماموریت سازمان
۳۳۸	II-تحلیل های استراتژیک
۳۳۹	III-استراتژی
۳۳۹	IV-اهداف بلند مدت
۳۴۰	V-برنامه های تلفیقی
۳۴۰	VI-برآورد های مالی
۳۴۱	VII-خلاصه اجرایی
۳۴۱	۵-رویکرد موثر در طراحی برنامه استراتژیک
۳۴۳	برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان
۳۴۳	۱-فرآیند مدیریت استراتژیک
۳۴۶	۲-تجزیه و تحلیل محیط
۳۴۷	۳-عوامل محیط خارجی سازمان
۳۵۰	۴-ابزار های برنامه ریزی استراتژیک

۳۵۴	۵- مفهوم چرخه عمر
۳۵۶	فصل پنجم
۳۵۷	برنامهریزی استراتژیک (تحلیل SWOT)
۳۵۹	معرفی تحلیل SWOT
۳۶۱	تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات
۳۶۲	قواعد حاکم بر سائریس تحلیلی SWOT
۳۶۵	مراحل انجام آنالیز SWOT را می‌توان بصورت زیر بر شمرد
۳۶۶	نمایش سائریس‌های مورد استفاده در روش تحلیل SWOT
۳۶۶	سائریس اولویت بندی عوامل داخلی
۳۶۷	سائریس اولویت بندی عوامل خارجی
۳۶۸	سائریس SWOT
۳۶۸	روش کمی تحلیل SWOT
۳۷۰	ترکیب تحلیل SWOT با ابزارهای امتیازات متوازن BSC
۳۷۲	کاربرد تحلیل SWOT در طرح شورت
۳۷۵	نتیجه
۳۷۷	منابع

مقدمه

مدیریت استراتژیک سعی بر این دارد که مجموعه ای از دستاوردها و نتایج عملی و اجرایی خدمات و محصولات دهه اخیر در زمینه خدمات مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دهد مدیریت استراتژیک می تواند به سوا نواحی تفکر استراتژیک کارآفرینی، مدیریت استراتژیک مالی، تولید پژوهش و آینده پژوهی، بازاریابی، نوآوری و خلاقیت، فلسفه و توجه به تفکر استراتژیک، منابع انسانی، محیط شناسی و تنوری شناسی استراتژیک، برنامه ریزی در سطح کلان ملی به کمک مدل های ریاضی، تکنولوژی، دانش و فناوری مدل و الگوهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، تجارت موفق و مطالعه موردی برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، نظامها و رویکردهای کنترل و پایش بر برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلیه سازمانها مطرح نماید.

پیش گفتار

هنر و علم تدوین اجراء و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد با اهداف بلند مدت خود دست یابند استراتژی قواعد و رهنمودهایی برای تصمیم گیری است که بر پایه محورهائی چون ویژگی های بازار، بردار رشد و برتریهای رقابتی استوار می گردد مدیریت استراتژیک رویه ای است که از شناخت استراتژیک آغاز می شود و سازمان را در مسیر گام های بیشتر به جلو رهنمون می کند گامهائی که به تولید محصولات نو و به وجود آمدن بازارها و فناوری های جدید و نیز قابلیت ساده متجر می نماید به نظر می رسد مدیریت استراتژیک استراتژی رقابتی عمل جستجو برای دستیابی به موقعیت رقابتی است تلاش در فراهم نمودن یک موقعیت سود آور و پایدار در برابر عوامل فشار در محیط سازمان دارد استراتژی یک جایگاه با ارزش و ممتاز و یکسری فعالیت هماهنگ متمایز می باشد، استراتژی متمایز کردن فعالیت ها و یا

انجام فعالیتهای مشابه با روش متمایز است از دیدگاه تامسون و استریکلند استراتژی اساساً یک فعالیت کار آفرینی است که با مخاطره و خلاقیت همراه است و سعی در شکار فرصت های رقابتی بازار دارد همچنین سلسله ای از اقدامات و برنامه ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه ای خاص دارد روش استراتژیک ، خیلی ساده می تواند این باشد که تنها با یک سوال پندارهای غالب را به بالش فرا خواند چرا ؟ و آنقدر بی وقفه و بی رحمانه همین سوال را در مقابل آنها که مسئول انجام کارهای معمول هستند مطرح می کند تا خسته شوند .