

# تفکر استراتژیک در سازمان‌ها

نویسندگان:

سعید صنایعی، حمید غفاری‌راد، محمدعلی کارگر مطلق

سرشناسه	:	صنایعی، سعید، ۱۳۶۳ -
عنوان و نام پدیدآور	:	تفکر استراتژیک در سازمان‌ها / نویسندگان سعید صنایعی، حمید غفاری‌راد، محمدعلی کارگر مطلق.
مشخصات نشر	:	اصفهان، نشر نوشته، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۱۵۲ ص.
شابک	:	978-600-386-029-2
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیبیا
موضوع	:	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	:	Strategic planning
موضوع	:	برنامه‌ریزی راهبردی - مدیریت
موضوع	:	Strategic planning -- Management
موضوع	:	برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	:	Business planning
شناسه افزوده	:	کارگر مطلق، محمدعلی
شناسه افزوده	:	غفاری‌راد، حمید، ۱۳۵۷ -
رده‌بندی کنگ	:	۱۳۹۵ ت ۷ / ص ۲۸ / HD۲۰
رده‌بندی رسی	:	۶۵۸ / ۴۰۱۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۳۳۳۴۹۷۰

مؤسسه تدبیران صنعت و معدن  
Tadbiran Institute Industry & Mine



مؤسسه تدبیران صنعت و معدن

مدیرعامل: آموش عالی، دانشگاه صنایع و معادن ایران در استان اصفهان

نشانی: خیابان هشت‌بهشت، پلاک ۲۲۲، فاصل ملک و گلزار، مجتمع فرهنگ، پلاک ۲۲۲

تلفکس: ۰۳۱۳۲۲۳۶۶۵۲

www.esfuiim.ir

نوشته

اصفهان، خیابان فلسطین، ساختمان نود  
کد پستی: ۸۴۱۳۶-۸۱۴۳۹، تلفن: ۳۲۲۲۶۴۴۵، دورنگار: ۳۲۲۰۸۶۱۰  
E-mail: NEVESHTE.PUB @ Gmail.com

تفکر استراتژیک در سازمان‌ها

ترجمه و تألیف: سعید صنایعی، حمید غفاری‌راد، محمدعلی کارگر مطلق

لیتوگرافی: طلوع

چاپ: هشت بهشت

صحافی: سپاهان

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۶-۰۲۹-۲

ISBN: 978-600-386-029-2

کلیه‌ی حقوق برای ناشر محفوظ است

## فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
	فصل اول:
۱۱	تاریخچه مدیریت استراتژیک
۱۳	مقدمه
۱۴	۱.۱.۱. رامل و دلایل ایجاد برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌های دفاعی و نظامی
۱۶	۱.۱.۲. ورود مباحث مدیریت استراتژیک به حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و ...
۱۷	۱.۱.۳. دلایلی که توجه به استراتژی‌ها در دو دهه اخیر
۱۹	۱.۱.۴. نظرات جدید در مورد ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک
	فصل دوم:
۲۱	مفاهیم مدیریت استراتژیک
۲۳	۲.۱. مفهوم مدیریت استراتژیک
۲۴	۲.۲. سطوح مدیریت استراتژیک
۲۵	۱.۲.۲. سطح کل سازمان
۲۵	۲.۲.۲. سطح بخش / واحد تجاری استراتژیک / کسب‌وکار
۲۵	۳.۲.۲. سطح وظیفه‌ای
۲۶	۳.۲. چارچوب جامع تدوین استراتژی
۲۶	۱.۳.۲. مرحله‌ی شروع
۲۶	۲.۳.۲. مرحله‌ی ورودی
۲۶	۳.۳.۲. مرحله‌ی تطبیق یا مقایسه
۲۷	۴.۳.۲. مرحله‌ی تصمیم‌گیری
۲۷	۲.۴. فرایند انتخاب استراتژی
۲۷	۱.۴.۲. انتخاب استراتژیک
۲۸	۲.۴.۲. تعیین مأموریت و پارامترهای آن
۳۳	۳.۴.۲. بررسی عوامل خارجی (مفهوم محیط عمومی و تخصصی)
۳۵	۲.۴.۴. نحوه‌ی استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۳۶	۵.۴.۲. بررسی عوامل داخلی
۳۹	۵.۲. مختصری درباره‌ی تجزیه و تحلیل سوات
۴۱	۱.۵.۲. استراتژی‌های SO
۴۱	۲.۵.۲. استراتژی‌های WO
۴۲	۳.۵.۲. استراتژی‌های ST
۴۲	۴.۵.۲. استراتژی‌های WT

فصل سوم:

انواع استراتژی‌ها

۴۳	
۴۵	..... مقدمه
۴۶	..... ۱.۳. استراتژی‌های سطح کل سازمان
۴۷	..... ۱.۱.۳. استراتژی‌های هدایتی
۴۷	..... ۲.۱.۳. استراتژی‌های رشد و دسته‌بندی آن
۴۸	..... ۳.۱.۳. استراتژی‌های ثبات و دسته‌بندی آن
۵۰	..... ۴.۱.۳. استراتژی‌های کاهش و دسته‌بندی آن
۵۱	..... ۵.۱.۳. استراتژی‌های پورتفولیو
۵۲	..... ۶.۱.۳. استراتژی‌های سرپرستی
۵۴	..... ۲.۳. استراتژی‌های سطح کسب‌وکار
۵۴	..... ۱.۲.۳. استراتژی‌های توسعه
۵۴	..... ۲.۳. استراتژی‌های رقابتی
۵۵	..... ۳.۲. استراتژی‌های مشارکتی
۵۷	..... ۳.۳. استراتژی‌های طرح‌ریزی
۵۷	..... ۱.۲.۳. استراتژی‌های بازاریابی
۵۹	..... ۳.۳.۲. استراتژی تولید و عملیات
۵۹	..... ۳.۳.۳. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی
۵۹	..... ۴.۳.۳. استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی

فصل چهارم:

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

۶۱	
۶۳	..... مقدمه
۶۴	..... ۱.۴. گرایش‌های اساسی در برنامه‌ریزی
۶۴	..... ۱.۱.۴. ویژگی‌های گرایش ارتجاعی در برنامه‌ریزی
۶۵	..... ۲.۱.۴. ویژگی‌های گرایش غیرفعال در برنامه‌ریزی
۶۶	..... ۳.۱.۴. ویژگی‌های گرایش فعال در برنامه‌ریزی
۶۷	..... ۴.۱.۴. ویژگی‌های گرایش تعاملی در برنامه‌ریزی
۶۸	..... ۲.۴. دسته‌بندی نظام‌های برنامه‌ریزی
۶۸	..... ۱.۲.۴. برنامه‌ریزی از لحاظ سیر تکاملی
۶۸	..... ۲.۲.۴. برنامه‌ریزی بر مبنای موقعیت و مکان
۶۸	..... ۳.۲.۴. برنامه‌ریزی از لحاظ ماهیت اهداف
۶۸	..... ۴.۲.۴. برنامه‌ریزی از لحاظ نوع گرایش
۶۸	..... ۵.۲.۴. برنامه‌ریزی از لحاظ زمان تعیین اهداف
۶۹	..... ۶.۲.۴. برنامه‌ریزی از لحاظ مفهوم کاربرد
۶۹	..... ۳.۴. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و مدل کلان آن
۶۹	..... ۴.۴. مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

۷۰. ۵.۴. تعاریف مدیریت استراتژیک
۷۲. ۶.۴. فرایند مدیریت استراتژیک
۷۳. ۷.۴. الگوی جامع مدیریت استراتژیک
۷۴. ۸.۴. فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها
۷۶. ۹.۴. عوامل بحرانی در مدیریت استراتژیک
۷۷. ۱.۹.۴. عوامل مربوط به تحلیل‌های محیطی
۸۲. ۱۰.۴. سطوح سازمانی تدوین استراتژی
۸۲. الف. استراتژی سطح سازمانی
۸۴. ب. استراتژی سطح بازرگانی
۸۶. ج. استراتژی‌های عملیاتی یا وظیفه‌ای
۸۷. ۱۱.۱. فواید مدیریت استراتژیک
۸۸. ۱۲.۴. برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک
۹۱. ۳.۴. تعریف حکم استراتژیک
۹۱. ۱۴.۴. مدیریت استراتژیک با نگرش استراتژیک

#### فصل پنجم:

۹۳. تفکر استراتژیک در سازمان‌ها
۹۵. مقدمه
۹۶. ۱.۵. تفکر استراتژیک
۹۹. ۲.۵. اهمیت تفکر استراتژیک
۱۰۲. ۵.۳. در جستجوی بهترین دیدگاه تفکر استراتژیک
۱۰۳. ۴.۵. برنامه‌ریزی دقیق برای تغییر و تحول سازمانی
۱۰۴. ۵.۵. رویکردهای مختلف نسبت به تحول سازمانی
۱۰۹. ۶.۵. کارآفرینی در سازمان‌ها، نوآوری و شبکه‌های سازمانی در تفکر استراتژیک
۱۱۰. ۱.۶.۵. تدوین استراتژی و سازمان‌یادگیرنده
۱۱۲. ۷.۵. پویایی انسان و استراتژی سازمانی
۱۱۴. ۱.۷.۵. تفکر استراتژیک و ابعاد اخلاقی
۱۱۴. ۸.۵. مأموریت و مفهوم جدید در سازمان‌ها
۱۱۶. ۹.۵. اخلاق در سازمان و استراتژی
۱۱۷. ۱۰.۵. منشور تفکر اخلاقی
۱۱۸. ۱۱.۵. تفکر استراتژیک و توسعه بین‌المللی
۱۲۰. ۱.۱۱.۵. هفت ویژگی عمده‌ی سازمان‌های رقیب
۱۲۰. ۲.۱۱.۵. تدوین استراتژی در ساختار صنعت و سازمان‌ها
۱۲۱. ۱۲.۵. تعیین زنجیره‌ی ارزش
۱۲۴. ۱.۱۲.۵. مزیت رقابتی جهانی
۱۲۵. ۲.۱۲.۵. جهانی‌سازی و استراتژی جهانی
۱۲۷. ۱۳.۵. آینده‌نگری

- ۱۳۵.۱. دو دیدگاه..... ۱۲۸
- ۱۳۵.۲. تقسیم‌بندی مراحل مختلف فرایند..... ۱۳۰
- ۱۴.۵. گرایش‌های فکری ..... ۱۳۲
- ۱۳۴.۱. مدیریت فردا..... ۱۳۳
- ۱۳۵.۲. عوامل تحولات سریع در سازمان‌ها و جامعه..... ۱۳۵
- ۱۳۵.۱۵. آینده‌نگری و مدیریت استراتژیک ..... ۱۳۶
- ۱۳۵.۱۱. ابزار ترسیم آینده چیست؟..... ۱۳۸
- ۱۳۵.۱۶. مکاتب اصلی شکل‌گیری استراتژی..... ۱۳۹
- ۱۳۹.۱. مدیریت استراتژیک متأثر از مکتب تجویزی یا پیش‌تدبیری..... ۱۳۹
- ۱۳۹.۲. مدیریت استراتژیک متأثر از مکتب توصیفی..... ۱۴۰
- ۱۳۹.۳. مدیریت استراتژیک و تدوین چشم‌انداز با رویکرد تلفیقی..... ۱۴۱
- ۱۳۵.۱۷. جایگاه چشم‌انداز در تفکر استراتژیک..... ۱۴۲
- ۱۳۹.۱۱. مفاهیم و معانی چشم‌انداز در چارچوب مدیریت استراتژیک..... ۱۴۴
- ۱۳۹.۱۲. عوامل مؤثر در تبیین سند چشم‌انداز به لحاظ نظری..... ۱۴۶
- ۱۳۹.۳. چشم‌انداز بر مبنای باورهای ژائینی..... ۱۴۸
- ۱۳۸.۵. ارزیابی ستوان سازمان‌های رقابتی..... ۱۴۸
- ۱۳۹.۵. استراتژی و توسعه سازمان‌ها - جامعه..... ۱۵۰
- ۱۵۱

## پیشگفتار

کتابی که پیش روی دارید مجموعه‌ای از مطالب، تعاریف و مفاهیم تفکر مدیریت استراتژیک را سازمان‌ها است که برای تدریس در کلاس‌های آموزشی دانشگاهی و مدیران اجرایی سازمان‌ها و شرکت‌ها تهیه و تدوین شده است.

عمده‌ی مباحث این کتاب با بهره‌گیری از منابع مختلف و استفاده از تجربیات اجرایی و تدریس برای گروه‌های مختلف مدیریتی و تخصصی و برحسب اولویت‌ها فصل‌بندی شده است.

این کتاب به این موضوع می‌پردازد: «تفکر استراتژیک یعنی شکل دادن و نظام‌دادن به آشفته‌گی ذهنی؛ یعنی این‌که شخص قادر باشد ذهن خود نظم و هماهنگی به وجود آورد و تفکرش منسجم باشد. تفکر استراتژیک یک قدرت ذهنی است، روش بینش و تفکری است که در آن سازمان مورد نظر به‌عنوان یک کلیت دیده می‌شود. سازمان مجموعه‌ای است از اجزا؛ مدیری که مسئول است باید درون سازمان را خوب بشناسد و بینش‌های کاملی درباره‌ی اجزای مختلف و فعالیت بخش‌های سازمان داشته باشد. تجربه و چگونگی ارتباط این بخش‌ها را شناسایی کند و سازمان را در تعامل با خارج نیز مطالعه و ارزیابی نماید.

یک مدیر باید از تصمیمات دفعی پرهیز نماید و در تصمیم‌گیری، با آسودگی و به‌دنبال چراها در گذشته و استفاده از تحلیل‌ها در آینده باشد.

در ادامه بیان می‌شود که تفکر استراتژیک، شناخت و مطالعه در مورد کلیه‌ی عوامل داخلی و خارجی برای غلبه بر محیط و دیکته‌کردن میل خود بر محیط است. تفکر استراتژیک پایه و اساس برنامه‌ریزی استراتژیک است، چرا که منظور از برنامه‌ریزی استراتژیک، به عمل رساندن تفکر استراتژیک است و برنامه‌ریزی استراتژیک، پایه و اساس برنامه‌های عملیاتی است.

امید است که مطالعه‌ی این کتاب و به‌کارگیری آن بتواند زمینه‌ی لازم را برای افزایش دانش علمی و مهارت‌های مورد نیاز در سازمان‌ها فراهم آورد.

مؤلفین این کتاب از زحمات و تلاش‌های اساتید خود از جمله پروفسور سید محمد اعرابی تقدیر می‌نمایند و در مسیر تألیف این کتاب از حمایت‌های مدیریت مؤسسه‌ی تدبیران صنعت و معدن جناب آقای مهندس حمید صناعی کمال تشکر را دارند و در پایان نیز مؤلفین از زحمات سرکار خانم مهندس سائاز آبدار اصفهانی که در ویراستاری کتاب تمام تلاش خود را نموده است، کمال سپاس و قدردانی را دارند.

بدون شک، این مجموعه همانند سایر کتب، مستمراً نیاز به ویرایش، به‌روزرسانی و تکمیل دارد که با استفاده از راهنمایی‌های دوستان و اساتید گرامی اقدام لازم به عمل خواهد آمد.

سعید صناعی، حمید غفاری راد و محمدعلی کارگر مطلق

www.ketab.ir