

استراتژی در مدیریت

عباس شفیع رحمت

www.ketab.ir

سرشناسنامه:	شفیع رعیت، عباس، ۱۳۶۶-
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژی در مدیریت / تألیف عباس شفیع رعیت؛ ویراستار بهار قادری
مشخصات نشر:	مشهد: قلم امامت، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری:	۲۱۲ ص. : ۵/۱۴×۲۱/۵ س.م.
شابک:	۹۸۷-۶۰۰-۸۹۶۶-۳۲-۶
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
زبان گسترده:	برنامه ریزی راهبردی
موضوع:	Strategic planning
موضوع:	برنامه ریزی راهبردی -- مدیریت
موضوع:	Strategic planning -- Management
شناسه افزوده:	قادری، بهار، ویراستار
رده بندی کنگره:	۱۳۹۷ ۵الف۶۵ش/۳۰/HD۲۸
رده بندی دیویی:	۴۰۱۲/۶۷۰۱
شماره کتابشناسی ملی:	۱۹۲۱

نام کتاب: استراتژی در مدیریت

مؤلف: عباس شفیع رعیت

ناشر: قلم امامت

ویراستار: بهار قادری

صفحه آرا: بهار قادری

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۱۰۰۰

شابک: ۹۸۷-۶۰۰-۸۹۶۶-۳۲-۶

بها: ۲۳۰۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

۱۹	پیشگفتار
۲۳	تاریخچه
۲۶	تعریف استراتژی و پیدایش آن
۲۹	تعاریف مفهومی استراتژی
۳۱	الگوهای متفاوت استراتژی
۳۳	استراتژی به معنای موضع
۳۴	استراتژی به معنای دیدگاه
۳۵	شریف استراتژی رسط چند کارشناس مدیریت
۳۵	تعاریف تاریخی استراتژیک
۳۷	فصل اول
۳۷	مقدمه
۳۸	تاریخچه
۴۰	مشارکت مردم
۴۰	الف. مشارکت در خانواده
۴۱	ب. مشارکت اقتصادی
۴۱	ج. مشارکت اجتماعی و فرهنگی
۴۲	د. مشارکت سیاسی
۴۴	زمینه سازی مشارکت توسط دولت ها
۴۵	تعریف مشارکت
۴۸	چگونه مشارکت مطرح و تنظیم می شود؟
۴۹	موانع در سر راه مشارکت
۵۰	راه های غلبه بر موانع مشارکت
۵۰	مشارکت در سازمان ها
۵۱	الف. تاریخچه تئوریک مشارکت

۵۲	ب. اهمیت مطالعه مدیریت مشارکتی
۵۲	از بعد روانی
۵۳	از بعد پیشرفت علم مدیریت
۵۳	از دیدگاه بهره‌وری
۵۴	نگرش‌ها و برخورد های مختلف سازمان‌ها با مشارکت
۵۶	ع. ارزش کارتی مشارکت
	الف. پشتیبانی و درگیر شدن مدیریت مالی سازمان و جامعه کارکنان در امر
۵۷	مشارکت
۵۸	ب. احساس نیاز به مشارکت برای بهتر کردن اوضاع کاری
۵۸	ج. پشتیبانی کارکنان
۶۰	د. مشاوران شایسته و کارکنان
۶۰	هـ. برقرار بودن نگرش متناوبه
۶۱	نحوه مشارکت کارکنان در سازمان
	درجات مشارکت کارکنان در سازمان‌های رنگاگون و رابطه آن با سلسله‌مراتب نیازها
۶۴	
۶۸	اهمیت مطالعه مدیریت مشارکتی
۶۸	برنامه‌ریزی مدیریت مشارکتی
۶۹	به کارگیری ساختار نظام پیشنهادها
۶۹	ساختارهای نظام پیشنهادها
۶۹	الف. شورای سیاست‌گذاری
۷۰	ب. کمیته اجرایی
۷۰	وظایف گروه کارشناسی
۷۱	روش کار نظام پیشنهادها در نحوه اجرا
۷۱	اثرات پیشنهادات
۷۳	فصل دوم

۷۳	تدوین استراتژی و انتخاب آن
۷۴	الف. عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی
۷۵	۱. نقش استراتژی گذشته
۷۶	۲. میزان و درجه وابستگی مؤسسه به محیط خارجی
۷۸	۳. میزان ریسک‌پذیری و نحوه آن در استراتژی از طرف مؤسسه
۷۹	۴. ملاحظه‌ها و پیش‌بینی‌های سیاسی داخل مؤسسه
۸۱	۵. ملاحظات زمانی و موقعیتی
۸۱	۶. واکنش‌های رقابتی در یک رشته صنعت
۸۲	۷. برخورد اقتصادی در انتخاب استراتژی
۸۳	فصل سوم
۸۳	تجزیه و تحلیل اثر در انتخاب استراتژی
۸۴	الف. تعریف هدف و فرایند تجزیه تحلیل سبدي
۸۴	ب. فرایند تجزیه تحلیل سبدي
۸۵	تعریف واحد استراتژیک
۸۶	تهیه ماتریس سبدي با توجه به نوع فعالیت
۸۸	معیارهای سنجش نتایج انتخاب استراتژی
۸۹	فنون سرآمد مدیریت استراتژیک در تدوین استراتژی سازمانی
۹۱	الف. واحدهای مشکل‌دار یا علامت سؤال
۹۲	ب. واحدهای ستاره یا درحال رشد
۹۲	ج. واحدهای سودآور یا گاوهای شیرده
۹۲	د. واحدهای تصفیه یا سگان
۹۳	محدودیت‌های فنون مورد استفاده در توسعه استراتژی مؤسسه و واحدهای بازرگانی
۹۴	تجزیه تحلیل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها
۹۷	سبد جنرال الکتریک
۹۸	الف. استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مؤسسه و رشد

- ب. استراتژی‌های سرمایه‌گذاری انتخابی ۹۸
- ج. استراتژی‌های عقب‌نشینی ۹۹
- تجزیه و تحلیل هافروماتریس ارزشیابی کالا/بازار ۹۹
- فنون استفاده در توسعه استراتژی‌های مؤسسه و واحد استراتژیک بازرگانی ۱۰۰
- ویژگی‌های مراحل عمر کالا و اثرات آن روی استراتژی‌ها ۱۰۱
- مناسی‌های یادگیری ۱۰۳
- وکر رشد انسف ۱۰۴
- فنون دیگر برای تجزیه و تحلیل ۱۰۶
- تجزیه و تحلیل با ۱۰۶
- تجزیه و تحلیل جامع بازار و نمودار راهبردی ۱۰۹
- فعالیت‌های توسعه استراتژی ۱۰۹
- استراتژی‌های رفتاری مؤسسه ۱۱۰
- سلسله‌مراتب استراتژی‌های مورد استفاده در بازارها و محتوای آنها ۱۱۱
- استراتژی‌های مؤسسه‌ای یا اصلی ۱۱۲
- استراتژی‌های مؤسسه‌ای رقابتی ۱۱۴
- تصمیمات تاکتیکی یا استراتژی‌های کمکی ۱۱۶
- استراتژی‌ها برحسب اهداف و وظایف ۱۱۶
- استراتژی‌های رشد و توسعه ۱۱۸
- استراتژی‌های رشد داخلی ۱۱۸
- الف. استراتژی‌های یکپارچگی ۱۱۹
- ب. استراتژی یکپارچه‌شدن عمودی ۱۲۰
- ج. استراتژی‌های تنوع‌سازی ۱۲۲
- استراتژی‌های رشد خارجی ۱۲۶
- اجرا و کنترل استراتژی ۱۳۳
- اجرای استراتژی‌ها ۱۳۴

۱۳۵	فرایند اجرای استراتژی ها
۱۳۸	هماهنگی بین استراتژی ها در واحدهای مختلف مؤسسه
۱۳۹	هماهنگی میان واحدهای استراتژیک بازرگانی
	هماهنگی در انجام یک استراتژی در بین بخش های زیرمجموعه یک واحد
۱۴۱	استراتژیک
۱۴۴	ایجاد هماهنگی استراتژیک
۱۴۴	انتخاب استراتژی و پیاده کردن آن
۱۴۶	استراتژی های و سیاست های مالی
۱۴۸	استراتژی های سیاست های مربوط به بازاریابی
۱۵۳	استراتژی های سیاست های تحقیق و توسعه R&D
۱۵۴	تنظیم ساختار سازمانی استراتژی های انتخاب شده
۱۵۴	الف. استراتژی و فرآیند اختاردهی
۱۵۶	ب. ساختارهای پایه
۱۵۹	ج. ساختارهای ضمیمه
۱۵۹	ت. ساختار سازمانی ضمیمه
۱۶۰	ساختار سازمان پروژه ای
۱۶۲	ساختار ماتریسی
۱۶۳	ساختارهای سازمانی شبکه ای
۱۶۶	سازمان خوشه ای
۱۶۸	فرهنگ و فضای سازمانی
۱۶۹	سبک رهبری استراتژیک در سازمان
۱۷۳	آماده کردن برنامه های اجرایی و تخصیص منابع به آنها
۱۷۴	برنامه های متمادی
۱۷۵	برنامه های یکپاره ای
۱۷۵	تخصیص منابع و بودجه بندی

۱۷۶	کنترل استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی
۱۷۷	کنترل استراتژیک و فرایند آن
۱۸۰	موارد مهم در فرایند کنترل استراتژیک
۱۸۳	مراکز مسئولیتی
۱۸۶	بودجه‌ها
۱۸۹	فصل چهارم
۱۸۹	مقدمه
۱۹۱	۱. رامل ترانزا، در حال فشار بر مؤسسه
۱۹۱	۲. تأمین دندک، مواد
۱۹۲	۳. شرکت‌های رقابتی
۱۹۳	۳. گروه‌های فشار
۱۹۵	گروه‌های فشار مذهبی
۱۹۵	گروه‌های فشار اقتصادی
۱۹۶	گروه‌های فشار اجتماعی
۱۹۶	۴. محیط مؤسسه
۱۹۷	گروه‌های فعال
۱۹۹	منابع
۲۰۹	رزومه

پیشگفتار

هدف از تشکیل هر دفتر اقتصادی دلایل زیر می‌تواند باشد:

الف. به دست آوردن سود حداکثر و به طور مستمر و در زمان

طولانی؛

ب. به دست آوردن سهم شایسته‌ای از بازار مربوطه نسبت به رقیبان در

یک رشته صنعت یا در یک منطقه و محدوده معین یا حتی در

خارج آن محدوده مورد فعالیت.

یک شرکت یا سازمان برای به دست آوردن سود از فعالیت اقتصادی

خود، باید هزینه‌های هنگفت مالی و انسانی را متحمل شود تا بتواند

در طی چند سال (که البته بسته به نوع فعالیت دارد) به نقطه

سربه‌سری فعالیت مربوط دست پیدا کند.

داشتن هزینه‌های ثابت هنگفت تا رسیدن به سودآوری در نقطه

سربه‌سری، شرکت‌ها را بر آن داشت تا به یک سری فعالیت‌ها و

برنامه‌ریزی‌ها و تصمیماتی دست بزنند که علاوه بر پرداخت و

جبران هزینه‌های هنگفت ثابت و متغیر شرکت را به سودآوری نیز برسانند.

از طرفی سودآوری شرکت رابطه مستقیمی با طول عمر آن دارد یعنی ه. چه شرکت سودآورتر باشد، چرخه و دوره عمر آن بیشتر و دیرلانی‌تر است. همچنین طول عمر یک بنگاه اقتصادی نیز خود باعث می‌شود شرکت به سودآوری دست پیدا کند.

هر شرکت با بزرگ، اقتصادی در دوره عمر خود مراحل رشد سودآوری و افول را طی می‌کند. براین پایه، شناخت عواملی که باعث ایجاد فرصت برای سازمان یا شرکتی می‌شود و نیز باعث شناخت عوامل تهدیدکننده بها و دوام آنچه از داخل و خارج سازمان می‌شود، از ضروریات حیات یا دور زناگی شرکت هستند. افزون‌براین، شرکت‌ها برای رسیدن به سود بیشتر نیز اعتبار و هویت سازمانی به فعالیت در سهم بالای بازار و شناخت از طرف مشتریان نیاز دارند که وجود شرکت‌های رقیب در یک رشته صنعت باعث رقابت برای رسیدن به سهم شایسته‌ای از بازار می‌گردد.

استفاده از تکنیک‌ها و روش‌ها و استراتژی‌های خاص و کارآمد شرکت را در رسیدن به پیروزی در این رقابت و نیز دست‌یافتن به

رهبری بازار رهنمون می‌شود که می‌تواند با در دست گرفتن سهم عمدهٔ فعالیت بازار باعث اعتبار سازمانی برای شرکت‌ها و نیز با استفاده از روش‌های کنترلی در بازار به عنوان یک تأثیرگذار قلمداد شود.

حل سؤال اینجاست، چگونه می‌توان به این مهم دست یافت؟ رسیدن به چنین هدفی آرزوی هربنگاه اقتصادی است؛ اما چرا فقط چند شرکت می‌توانند موفق شوند و دیگر شرکت‌ها استفاده چندانی نمی‌تواند از فعالیت خود ببرند.

پاسخ به این سؤالات مذکور را به این ترتیب، بیان می‌کنیم. مدیریت عالی سازمان با عنوان یک تشخیص‌دهنده و راهبر در سطح بالای سازمانی با انتخاب گزینه‌های صحیح و درست از استراتژی‌ها و تصمیمات در شرایط مختلف می‌تواند سازمان را به سطح مطلوبی از بازدهی و بهره‌وری و نیز رشد سازمان سوق دهد. شناخت عوامل محیطی درونی و بیرونی نیز مطلع‌بودن از ارضاع اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مدیران را در انتخاب راه و رسم مشخص و مطمئن در پیمودن مسیر خاص یاری می‌کند. با وجود این، گاهی سازمان یک هدف بلندمدت برای خود در نظر

می‌گیرد. رسیدن به هدف بلندمدت با شناخت از آینده‌ای که هیچ‌گاه معلوم نیست و در دنیای بسیار متغیر امروزی هیچ معیاری برای آن نمی‌تواند متصور بود، چگونه می‌تواند میسر باشد؟

جدای از مطالعات محیطی از قبیل درونی و بیرونی و نیز شناخت از اوضاع اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و نیز قوانین دولتی، استفاده از نوع تکنولوژی در شرکت‌ها و نیز بررسی بازارها در حال و آینده و تشخیص به‌رفع تغییر نیازها در جوامع می‌تواند مدیران عالی سازمان را در رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان‌ها رهنمون شوند.

عوامل نام‌برده فوق خود روش‌های مستقیم و موقعیتی دارند که از آن به‌عنوان مدیریت استراتژیک یاد می‌شود. اگر مدیریت استراتژیک با استفاده خلاقانه و درست موقعیتی در مقاطع مختلف زمانی انجام شود، سازمان را به سطحی قابل قبول از سودآوری خواهد رساند وگرنه تمامی امکانات منابع و دارایی‌های سازمان را به‌باد خواهد داد و شرکت را به زوال و نیستی می‌کشاند.

شناخت مراحل سیستماتیک مدیریت استراتژیک نخستین گام در استفاده از آن است. داشتن دیدگاهی راهبردی برای مدیران سازمان‌ها امتیازی است که می‌تواند به بهره‌وری و موقعیت سازمان

بیانجامد، هرچند که این موضوع آنقدر وسیع است که تنها با مطالعه‌ای کلی از آن بسنده می‌کنیم.

تاریخچه

مطالعات تاریخی می‌توان دریافت که استراتژی‌های سیاسی و نظامی از دوران پیش از تاریخ نیز وجود داشته‌اند. با پیچیده‌تر شدن و بزرگ‌تر شدن و نیز متمدن‌تر شدن جوامع، تعارضات و امیران، سیاستمداران و فرمانرواهان روز به روز شدت گرفت که به مطالعه مفاهیم استراتژیک نیاز پیدا کرد تا آنکه مجموعه‌ای از عوامل به هم پیوسته که چکیده‌ای از آن را در سخنان بزرگانی چون سانتسو، ماکیاولی، ناپلئون و ... می‌بینیم.

همچنین بنیادی‌ترین اصول استراتژی نظامی (سیاسی) در دوران پیش از مسیحیت در جوامع مهم آن روز از قبیل ایران، یونان و روم نیز وجود داشت و سازمان‌های امروزی در اولین مرحله این اصول را با محیط و موقعیت خاص خود منطبق کرده‌اند.