

تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل

نالیف:

دکتر ابدال کونانیج

دانشیار دانشگاه قندیس و کرس

۱۳۹۶



سرشناسه: کردنائیج، اسداله، ۱۳۴۷ -

عنوان و نام پدیدآور: تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل / اسداله کردنائیج .

مشخصات نشر: تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۶۲۱ ص.: مصور، جدول.

شابک: ۹-۴۸-۷۵۸۹-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: واژه‌نامه.

یادداشت: کتابنامه.

یادداشت: نمایه.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی موضوع: Strategic planning

موضوع: مدیریت موضوع: Management

موضوع: سازمان موضوع: Organization

شماره افزوده: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس

شناسه: Tarbiat Modares University. TMU Press

ده‌بند، کنگره: ۱۳۹۶ ت ۷ ک ۴۸/۲۸ HDR

ردیف دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۶۷۹۴۶

تفکر و مدیریت استراتژیک: تئوری و عمل

نویسنده: اسداله کردنائیج

ویراستار ادبی و فنی: آتنا فروغی

طراح جلد: شحویه سادات علیرزاده مقدم

صفحه‌آر: نک‌آرا

ناشر: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس

شماره انتشار: ۲۱۸

شماره پیاپی: ۲۷۳

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰

ISBN: 978-600-89-48-9

شابک: ۹-۴۸-۷۵۸۹-۶۰۰-۹۷۸

نوبت چاپ: اول

کارشناس اجرایی: فریبا کرمانی

ناظر چاپ: مصطفی جانجانی

لیتوگرافی: ایران گرافیک

چاپ و صحافی: قشقای

مرکز پخش: تقاطع بزرگراه‌های آل‌احمد و دکتر چمران،

انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، صندوق پستی: ۱۴۱۱۵-۳۱۸

دورنگار: ۸۲۸۸۳۰۳۲

تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶

بها: ۵۵۰۰۰۰ ریال

صحت مطالب کتاب بر عهده نگارنده است.

فهرست مطالب

م	فهرست اشکال	۴
ف	فهرست جداول	۴
ش	پیشگفتار	۴
۱	فصل اول: تفکر استراتژیک	۱
۱	اهداف فصل	۱
۱	۱-۱ مفهوم تفکر استراتژیک	۱
۵	۲-۱ شرحی بر تفکر استراتژیک	۵
۸	۳-۱ تفکر استراتژیک در برابر برنامه‌ریزی استراتژیک	۸
۱۲	۴-۱ عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک	۱۲
۱۷	۵-۱ سطوح تفکر استراتژیک	۱۷
۱۸	۱-۵-۱ تفکر استراتژیک در سطح فردی	۱۸
۱۸	۱-۵-۱-۱ درکی کلی از سازمان و محیط آن	۱۸
۱۹	۲-۵-۱-۲ خلاقیت	۱۹
۲۲	۳-۵-۱-۱ چشم‌اندازی برای آینده	۲۲
۲۵	۲-۵-۱-۲ تفکر استراتژیک در سطح سازمانی	۲۵
۲۵	۱-۲-۵-۱ گفتمان استراتژیک	۲۵
۲۷	۲-۲-۵-۱ برخورداری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان	۲۷

- ۱-۶ ابزارهای تفکر استراتژیک ۳۰
- ۱-۶-۱ هم‌افزایی ۳۰
- ۱-۶-۲ چرخه عمر محصول ۳۲
- ۱-۶-۳ استراتژی‌های رقابتی پورتر ۳۴
- ۱-۶-۴ اکوسیستم صنعت ۳۷
- ۱-۷ اصول دهگانه تفکر استراتژیک در مدیریت سازمان ۳۹
- ۱-۷-۱ به یک هدف مشخص کاملاً متعهد شوید ۴۲
- ۱-۷-۲ اخبار را در دست گرفته و آن را حفظ کنید ۴۷
- ۱-۷-۳ منابع را جابجایی کنید ۵۵
- ۱-۷-۴ از موقعیت‌های استراتژیک استفاده کنید ۵۶
- ۱-۷-۵ کارهای غیرمنتظره را انجام دهید ۵۸
- ۱-۷-۶ مسائل را ساده بگیرید ۶۵
- ۱-۷-۷ راهکارهای قابل جایگزین هم‌زمان را فراهم کنید ۶۹
- ۱-۷-۸ برای رسیدن به اهداف از مسیر غیرمستقیم به‌کار بگیرید ۷۳
- ۱-۷-۹ زمان‌بندی و برنامه‌ریزی منظم و اولویت‌بندی شده را تمرین کنید ۷۶
- ۱-۷-۱۰ از موفقیت‌تان بهره‌برداری کنید ۷۸
- خلاصه فصل ۷۹
- پرسش و پژوهش ۸۰

فصل دوم: ریشه و تعریف استراتژی، مکاتب طراحی استراتژی، مدل‌ها و فرایند مدیریت

- استراتژیک ۸۳
- اهداف فصل ۸۳
- ۱-۲ ریشه استراتژی ۸۳
- ۱-۲-۱ ریشه لغوی استراتژی ۸۳
- ۱-۲-۲ رویکرد کلاسیک به استراتژی ۸۴
- ۱-۲-۳ خاستگاه و ریشه استراتژی از منظر مبتنی بر رقابت ۸۸

۹۳	۲-۲ تعاریف استراتژی
۹۷	۱-۲-۲ ریشه‌های نظامی استراتژی
۹۸	۲-۲-۲ نقش سیاسی استراتژی
۹۹	۳-۲-۲ سهم دانشگاهیان در تعریف استراتژی
۱۰۰	۴-۲-۲ سهم مدیران اجرایی در تعریف استراتژی
۱۰۱	۳-۲ استراتژی و سازمان
۱۰۲	۲-۲ جنبه‌های استراتژی
۱۰۶	۱-۲ استراتژی در قالب پنج کلمه
۱۰۷	۶-۲ مرادف زبان با استراتژی
۱۱۴	۷-۲ انواع استراتژی
۱۱۵	۱-۷-۲ استراتژی‌های سطح شرکت
۱۱۷	۱-۱-۷-۲ گونه‌شناسی مالک استو
۱۱۹	۲-۱-۷-۲ گونه‌شناسی مایکم وره
۱۲۳	۳-۱-۷-۲ استراتژی‌های جامع
۱۲۴	۴-۱-۷-۲ ماتریس گروه مشاوره بوستون
۱۲۷	۵-۱-۷-۲ ماتریس جنرال الکتریک
۱۳۱	۲-۷-۲ استراتژی‌های سطح کسب و کار
۱۳۲	۱-۲-۷-۲ استراتژی‌های ادغام
۱۳۲	۲-۲-۷-۲ استراتژی‌های متمرکز
۱۳۳	۳-۲-۷-۲ استراتژی‌های تنوع
۱۳۳	۴-۲-۷-۲ استراتژی‌های دفاعی (تدافعی)
۱۳۴	۵-۲-۷-۲ استراتژی هم پیمانی استراتژیک
۱۳۵	۶-۲-۷-۲ استراتژی ترکیب (یکی شدن) و تملک
۱۳۵	۳-۷-۲ استراتژی‌های سطح بین‌الملل
۱۳۷	۱-۳-۷-۲ استراتژی استانداردسازی جهانی
۱۳۸	۲-۳-۷-۲ استراتژی محلی‌سازی

- ۱۳۸..... ۲-۷-۳ استراتژی تعاملی
- ۱۴۰..... ۲-۷-۴ استراتژی بین‌المللی
- ۱۴۰..... ۲-۸ مکانب استراتژی
- ۱۴۱..... ۲-۸-۱ مکانب استراتژی از دیدگاه ریچارد ویتینگتون
- ۱۴۲..... ۲-۸-۲ مکانب طراحی استراتژی از دیدگاه میتزبرگ و همکاران
- ۱۴۴..... ۲-۸-۲-۱ مکتب طراحی
- ۱۴۶..... ۲-۸-۲ مکتب برنامه‌ریزی
- ۱۴۷..... ۲-۸-۲ مکتب موضعی
- ۱۵۰..... ۲-۸-۲-۵ مکتب کارخانه
- ۱۵۱..... ۲-۸-۲-۵ مکتب دانش حتمی
- ۱۵۲..... ۲-۸-۲-۶ مکتب یادگیری
- ۱۵۳..... ۲-۸-۲-۷ مکتب قدرت
- ۱۵۴..... ۲-۸-۲-۸ مکتب فرهنگی
- ۱۵۴..... ۲-۸-۲-۹ مکتب محیطی
- ۱۵۶..... ۲-۸-۲-۱۰ مکتب ترکیبی
- ۱۵۷..... ۲-۸-۳ رابطه شرایط محیطی و مکانب استراتژی
- ۱۵۷..... ۲-۹ مدیریت استراتژیک
- ۱۵۹..... ۲-۱۰ مدل‌های تدوین استراتژی
- ۱۶۰..... ۲-۱۰-۱ مدل مدیریت استراتژیک اندروز
- ۱۶۲..... ۲-۱۰-۲ مدل مدیریت استراتژیک دیوید
- ۱۶۶..... ۲-۱۰-۳ مدل مدیریت استراتژیک هریسون و جان
- ۱۶۸..... ۲-۱۰-۴ مدل مدیریت استراتژیک ریچاردال‌دفت
- ۱۷۰..... ۲-۱۰-۵ مدل مدیریت استراتژیک لافلی و مارتین
- ۱۷۳..... ۲-۱۰-۶ مدل مدیریت استراتژیک کرونانج
- ۱۷۷..... ۲-۱۱ خلاصه فصل
- ۱۷۷..... پژوهش و پژوهش

فصل سوم: چشم‌انداز و مأموریت سازمان.....	۱۷۹
اهداف فصل.....	۱۷۹
۱-۳ چشم‌انداز سازمان.....	۱۷۹
۱-۱-۳ انواع چشم‌انداز.....	۱۸۲
۲-۱-۳ منشأ چشم‌انداز.....	۱۸۳
۳-۱-۳ معیارهای تدوین چشم‌انداز.....	۱۸۴
۴-۱-۳ رویکردها و مدل‌های مختلف تدوین چشم‌انداز.....	۱۸۵
۵-۱-۳ ایجاد چشم‌انداز مطلوب.....	۱۸۷
۶-۱-۳ قدرت یک چشم‌انداز.....	۱۹۱
۷-۱-۳ چشم‌انداز و مشارکت: اهمیت آن.....	۱۹۲
۲-۳ مأموریت سازمان.....	۱۹۵
۱-۲-۳ اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان.....	۱۹۸
۲-۲-۳ ویژگی‌های بیانیه مأموریت مطلوب.....	۱۹۹
۳-۳ تفاوت مأموریت و چشم‌انداز سازمان.....	۲۰۱
۴-۳ ایجاد چشم‌انداز و مأموریت.....	۲۰۲
۵-۳ خلاصه فصل.....	۲۰۷
پرسش و پژوهش.....	۲۰۷
فصل چهارم: اهداف بلند مدت و مسائل استراتژیک.....	۲۰۹
اهداف فصل.....	۲۰۹
۱-۴ اهداف بلندمدت.....	۲۰۹
۱-۱-۴ مفهوم‌شناسی اهداف بلندمدت.....	۲۱۲
۲-۱-۴ اهمیت اهداف بلندمدت.....	۲۱۳
۳-۱-۴ سطوح تدوین اهداف.....	۲۱۴
۴-۱-۴ شاخص‌های تدوین اهداف.....	۲۱۶

۲۳۳	۵-۱-۴ حوزه‌های تدوین اهداف بلندمدت
۲۳۶	۶-۱-۴ اولویت‌بندی اهداف
۲۳۰	۲-۴ مسائل استراتژیک
۲۳۲	۱-۲-۴ تعریف مسئله استراتژیک
۲۳۵	۲-۲-۴ ابعاد مسائل استراتژیک
۲۳۸	۳-۲-۴ اهمیت شناسایی و تشخیص مسائل استراتژیک
۲۴۲	۴-۲-۴ فرایند شناسایی مسائل استراتژیک
۲۴۷	۵-۲-۴ رایانه‌های مسائل استراتژیک در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمان
۲۴۸	۶-۲-۴ فرایند مدیریت مسائل استراتژیک
۲۵۱	۷-۲-۴ مفاهیم مشترک مدیریت استراتژیک و مدیریت مسائل استراتژیک
۲۵۴	۳-۴ خلاصه فصل
۲۵۵	پرسش و پژوهش
۲۵۷	فصل پنجم: تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان
۲۵۷	اهداف فصل
۲۵۷	۱-۵ تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان
۲۵۹	۲-۵ روش‌های بررسی عوامل استراتژیک محیط داخلی
۲۵۹	۱-۲-۵ زنجیره ارزش
۲۶۳	۲-۲-۵ رویکرد وظیفه‌ای
۲۸۳	۱-۲-۲-۵ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۲۸۷	۳-۲-۵ سایر روش‌های تحلیل محیط داخلی
۲۸۷	۱-۳-۲-۵ تحلیل مدل کسب‌وکار
۲۹۱	۲-۳-۲-۵ تحلیل هفت اس‌مک‌کینزی
۲۹۳	۳-۵ خلاصه فصل
۲۹۴	پرسش و پژوهش

فصل ششم: تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان.....	۲۹۷
اهداف فصل.....	۲۹۷
۱-۶ تجزیه و تحلیل محیط خارجی.....	۲۹۷
۲-۶ روش های بررسی محیط خارجی سازمان.....	۲۹۸
۱-۲-۶ روش لایه های محیطی.....	۲۹۹
الف) محیط دور.....	۳۰۱
الف-۱) عوامل اقتصادی.....	۳۰۱
الف-۲) عوامل اجتماعی.....	۳۰۲
الف-۳) عوامل سیاسی.....	۳۰۴
الف-۴) عوامل تکنولوژیکی.....	۳۰۵
الف-۵) عوامل بین المللی.....	۳۰۷
ب) محیط صنعت.....	۳۰۷
ب-۱) تازه واردان بالقوه.....	۳۱۰
ب-۲) شدت رقابت بین رقبای بالقوه (ان) موجود.....	۳۱۷
ب-۳) فشار ناشی از کالاهای جایگزین.....	۳۲۴
ب-۴) قدرت چانه زنی خریداران.....	۳۲۶
ب-۵) قدرت چانه زنی تأمین کنندگان.....	۳۳۰
ب-۶) چهار دام در تحلیل صنعت.....	۳۳۲
ب-۷) تجزیه و تحلیل ساختاری درون صنعت.....	۳۳۵
ب-۸) گروه های استراتژیک، ابزار کمکی در تحلیل ساختار درون صنعت.....	۳۳۷
ج) محیط عملیاتی.....	۳۴۱
ج-۱) موقعیت رقابتی.....	۳۴۱
ج-۲) ویژگی های مشتریان.....	۳۴۲
ج-۳) تأمین کنندگان.....	۳۴۳
ج-۴) اعتبار دهندگان.....	۳۴۴
ج-۵) منابع انسانی: ماهیت بازار نیروی کار.....	۳۴۵

.....	۱-۲-۶ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۳۴۹
.....	۲-۲-۶ سایر روش‌های تحلیل محیطی	۳۴۹
.....	۱-۲-۶ تحلیل موقعیت‌یابی رقابتی	۳۴۹
.....	۲-۲-۶ تحلیل نیروهای پشران	۳۵۱
.....	۳-۲-۶ تحلیل رخداد و سیر زمانی	۳۵۳
.....	۴-۲-۶ تحلیل ترکیبی صنعت	۳۵۶
.....	۲-۲-۶ پیش‌بینی تکنولوژی	۳۵۸
.....	۳-۶ ماتریس بررسی رقابت	۳۶۱
.....	۴-۶ خلاصه فصل	۳۶۳
.....	پرسش و پژوهش	۳۶۳
.....	فصل هفتم: بررسی و انتخاب استراتژی‌ها	۳۶۵
.....	اهداف فصل	۳۶۵
.....	۱-۷ چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی	۳۶۵
.....	۲-۷ مرحله ورودی	۳۶۷
.....	۳-۷ مرحله مقایسه	۳۶۸
.....	۱-۳-۷ ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها	۳۷۰
.....	۲-۳-۷ ماتریس عوامل داخلی و خارجی	۳۷۷
.....	۱-۲-۳-۷ ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای	۳۸۱
.....	۳-۳-۷ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	۳۸۴
.....	۴-۳-۷ همترازی نتایج ماتریس‌های IE، SWOT و SPACE	۳۹۱
.....	۴-۷ مرحله تصمیم‌گیری	۳۹۲
.....	۱-۴-۷ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی	۳۹۳
.....	۲-۴-۷ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک	۴۰۵
.....	۵-۷ خلاصه فصل	۴۰۸
.....	پرسش و پژوهش	۴۰۹

فصل هشتم: کلیات اجرا و کنترل استراتژیک.....	۴۱۱
اهداف فصل.....	۴۱۱
۸-۱ اجرای استراتژی.....	۴۱۱
۸-۱-۱ مشکلات اجرا.....	۴۱۳
۸-۱-۲ مدل اجرای استراتژی.....	۴۱۶
۸-۱-۳ الزامات اجرای موفق استراتژی‌ها.....	۴۲۳
۸-۲ کنترل استراتژی.....	۴۲۷
۸-۲-۱ تفاوت کنترل استراتژیک و کنترل غیر استراتژیک.....	۴۲۸
۸-۲-۲ انواع کنترل.....	۴۲۹
۸-۲-۳ معیارهای ارزیابی استراتژی.....	۴۳۱
۸-۲-۴ روش کاربست امتیازی مدیریت.....	۴۳۲
۸-۲-۵ چارچوب کنترل استراتژی.....	۴۳۴
۸-۳ کنترل عملیاتی اجرای استراتژی.....	۴۳۷
۸-۳-۱ دفتر مدیریت راهبردی.....	۴۳۸
۸-۳-۲ وظایف دفتر مدیریت راهبردی.....	۴۳۹
۸-۳-۳ جایگاه و اعضای دفتر مدیریت راهبردی سازمان‌ها.....	۴۴۰
۸-۴ خلاصه فصل.....	۴۴۱
پرسش و پژوهش.....	۴۴۲
تکمیه ۱ روش‌های تکمیلی بررسی محیط.....	۴۴۳
مقدمه.....	۴۴۳
۱) تحلیل الگوی بهبود تطبیقی (تطبیق با برترین‌ها).....	۴۴۵
۲) تحلیل عوامل کلیدی (بحرانی) موفقیت.....	۴۴۶
۳) تحلیل علایم و هشدارها.....	۴۴۹
۴) تحلیل نقاط اتصال.....	۴۵۰

.....	تحلیل خط تولید	۴۵۱
.....	تحلیل سناریو	۴۵۲
.....	تحلیل سروو	۴۵۵
.....	تحلیل سایه	۴۵۹
.....	تحلیل رابطه استراتژیک	۴۶۰
.....	تجزیه و تحلیل برد و باخت	۴۶۲
.....	تکمله ۲ بازه برد	۴۶۵
.....	۱-۲ کلیات	۴۶۵
.....	۲-۲ تعیین آرمان پیرزده	۴۶۶
.....	۳-۲ تعیین حوزه فعالیت	۴۶۷
.....	۴-۲ تعیین روش دستیابی به موفقیت	۴۷۰
.....	۵-۲ تعیین فعالیت بر مبنای نقاط قوت	۴۷۱
.....	۶-۲ تعیین مدیریت مسائل با اهمیت	۴۷۳
.....	۷-۲ فکر کردن در قالب استراتژی	۴۷۵
.....	۸-۲ ارائه الگویی برای حذف گزینه‌های بی‌ربط در انتخاب‌های مختلف	۴۷۹
.....	۹-۲ جستجوی بی‌پایان برنده شدن	۴۸۲
.....	۱۰-۲ جمع‌بندی	۴۸۵
.....	تکمله ۳ مدل الماس پورتر	۴۸۷
.....	۱-۳ عوامل تعیین‌کننده مزیت ملی	۴۹۰
.....	۱-۱-۳ عوامل درونی	۴۹۱
.....	۲-۱-۳ شرایط تقاضا	۴۹۳
.....	۳-۱-۳ صنایع مرتبط و حمایت‌کننده	۴۹۳
.....	۴-۱-۳ استراتژی، ساختار و رقابت شرکت	۴۹۴

فهرست مطالب

۲-۳	مدل الماس به عنوان یک سیستم.....	۴۹۵
۱-۲-۳	نقش دولت.....	۴۹۵
۲-۲-۳	نقش شانس.....	۴۹۶
۳-۳	مدل کامل الماس پورتر.....	۴۹۶
۴-۳	پویایی ارتباطات عوامل مدل الماس.....	۴۹۷
تکمیل ۴	مدل دلتا.....	۴۹۹
۱-۴	سول بنیادین مدل دلتا.....	۵۰۰
۲-۴	وصایف استراتژیک مدل دلتا.....	۵۰۱
۳-۴	معرفی مدل دلتا: بین گزینه های استراتژیک آن.....	۵۰۳
۴-۴	مقایسه بین سه چارچوب اثر: دیدگاه پورتر، دیدگاه مبتنی بر منابع و مدل دلتا.....	۵۰۸
تکمیل ۵	استراتژی اقیانوس آبی.....	۵۰۹
۱-۵	تعریف اقیانوس آبی.....	۵۰۹
۲-۵	تعریف اقیانوس قرمز.....	۵۱۰
۳-۵	چارچوب اقدامات چهارگانه.....	۵۱۱
۴-۵	چهار مانع سازمانی اجرای استراتژی اقیانوس آبی.....	۵۱۳
منابع.....		۵۱۹
واژه نامه فارسی به انگلیسی.....		۵۳۹
واژه نامه انگلیسی به فارسی.....		۵۵۹
نمایه.....		۵۷۹

پیشگفتار

«و توفی الا بالله علیه توکلت و ایلیه انیب»

«در هر کار از خدا توفیق می‌طلبم و بر او توکل می‌کنم و به درگاه او پناه می‌برم».

(سوره هود، آیه ۸۸)

خدای بزرگ را شاکرم که بعد از دو دهه تلاش مستمر در حوزه مدیریت استراتژیک و تدریس دروس استراتژیک در مجتمع کتری در رشته‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بازرگانی با گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، مقطع کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت اجرایی، MBA و مدیریت بازرگانی، توفیق تألیف این کتاب را نصیب نمود تا سهمی هر چند ناچیز در راستای توسعه دانش مدیریت و به‌طور خاص در حوزه تفکر و مدیریت استراتژیک داشته و بخشی از نیازهای علمی و عملی مدیران ارشد و میانی، دانشجویان به‌ویژه دانشجویان مقاطع دکتری و کارشناسی ارشد، برنامه‌ریزان و فعالان سازمان‌های دولتی و خصوصی کشورمان را پاسخگو باشم.

تغییر و تحول در محیط رقابتی امروز امری اجتناب‌ناپذیر است. محیط پیرامون ما در عین ابهام، دگرگونی و پیچیدگی، به‌صورت روزافزونی در حال رشد است. کثرت تغییراتی که سازمان‌ها با آن مواجهند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده، همه را با خود به جلو می‌برد. در واقع دامنه و تنوع نیروی تغییری که بر پیکره سازمان‌های امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جزء انطباق و پاسخگویی به این تغییرات و یا ساختن آینده‌ای

متفاوت باقی نمی‌گذارد. امروزه بیش از هر زمان دیگری موجودیت سازمان‌ها دستخوش تهدید است و سازمان‌هایی که با رویکردی آینده‌نگر به استقبال تغییر و تحول می‌روند و آینده را آن‌گونه که خود می‌خواهند رقم می‌زنند، نسبت به سازمان‌های دیگر موفق‌تر هستند.

همچنین ماهیت وجودی سازمان‌ها در عصر ارتباطات تغییر یافته است. جهانی شدن، تلاطم و پویایی دنیای الکترونیکی، سرعت بالای ارتباط بین عناصر حاکم بر بازار و دیگر بخش‌های اقتصادی را امکان‌پذیر کرده‌اند. این روند باعث کوتاه‌تر شدن دوره عمر محصولات شده است و در طی این فرایند سلیقه و نیازهای مشتریان به سرعت تغییر می‌کند و محصولات کارخانه‌ها در خطر از رده خارج شدن قرار می‌گیرند. سازمان‌ها و شرکت‌ها با این روند ناخوشایند و برای این‌که بتوانند از این گرداب جان سالم به در برند، پیوسته به ته‌اند با امواجی سهمگین از تغییرات دائمی روبرو شوند، نیازمند تدوین استراتژی هستند. امام صادق (ع) می‌فرمایند:

العامل علی غیر بصیره کالسائر علی غیر طریق فلا تزیده سره الا بعداً

«کسی که بدون بینش و بصیرت عمل می‌کند، چون رهروی است که در بیراهه حرکت می‌کند و سرعت رفتنش جزء دورتر افتادن از مقصد، حاصلی برایش ندارد.»

در واقع مدیریت استراتژیک بهترین ابزار برای تمام سازمان‌هاست که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند. این شیوه برنامه‌ریزی باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید، نه این‌که تنها در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد.

امروزه مدیران دارای تفکر استراتژیک به نحو مطلوبی قادر خواهند بود که بر امواج خروشان تغییرات تسلط یابند و سازمان‌های خود را صرف نظر از دولتی یا خصوصی بودن، در مسیر درست قرار دهند.

این کتاب به صورت خاص برای دو گروه تدوین و نگاشته شده است. برای مدیران ارشدی که باید تصمیم بگیرند که سازمان‌هایشان به چه نوع استراتژی‌هایی نیاز دارد و چه میزان زمان و هزینه باید صرف کنند تا با اجرای آن استراتژی‌ها، به اهداف و چشم‌انداز سازمان دست یابند و برای دانشجویان، برنامه‌ریزان، استراتژیست‌ها و سایر کسانی که علاقمند به یادگیری موضوعات استراتژیک در تئوری و عمل هستند. در واقع تکنیک‌ها و اصولی که در این کتاب آورده شده، مدیران عالی و میانی، دانشجویان، برنامه‌ریزان، استراتژیست‌ها و سایر فعالان سازمان‌های بازرگانی و دولتی کشورمان را برای مواجهه با موضوعات مختلف مرتبط با استراتژی آشنا و آماده می‌کند. از این‌رو کتاب حاضر در قالب هشت فصل و به شرح زیر پاسخگوی این نیاز است:

کتاب با تفکر استراتژیک در فصل اول شروع شده است. با مطالعه این فصل با موضوعات مختلف تفکر استراتژیک شامل تعاریف، سطوح، ابزار، تکنیک‌ها و مراحل ده‌گانه پرورش تفکر استراتژیک آشنا می‌شویم. در واقع تفکر استراتژیک حاوی این پیام است که قبل از هرگونه تلاش فیزیکی برای تلاش ذهنی صورت گیرد. به عبارت دیگر تفکر و اندیشه مبنای هر گونه برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی است.

در فصل دوم برداشتی جامع از مفاهیم اساسی استراتژی ارائه شده و به موضوعاتی نظیر خاستگاه، منشأ و ریشه استراتژی، اصل استثنای استراتژی، انواع رقابت، سطوح مختلف استراتژی، مکاتب تدوین استراتژی و مدل‌های مدیریت استراتژیک پرداخته شده است. در این فصل در کنار سایر مدل‌های مدیریت استراتژیک، مدل مدیریت استراتژیک نگارنده که حاصل تجربیات اوست و تمام فصول کتاب بر مبنای آن به رشته تحریر درآمده، ارائه شده است.

در فصل سوم مفاهیم چشم‌انداز و مأموریت ارائه شده، از زوایای مختلف بررسی شده‌اند. در این فصل مدل تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان با رویکردی بومی تهیه و کار حاصل از تجربیات نگارنده ارائه شده است.

در فصل چهارم مفاهیم اهداف بلندمدت و مسائل استراتژیک ارائه شده و از زوایای مختلف بررسی شده‌اند. در این فصل به شاخص‌های تدوین اهداف بلندمدت، حوزه‌های تعیین اهداف بلندمدت، تعریف مسائل استراتژیک و ابعاد آن و فرایند مدیریت مسائل استراتژیک پرداخته شده است.

در فصول پنجم و ششم تکنیک‌ها، روش‌ها و استانداردهای مورد استفاده برای شناخت و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان ارائه شده است. در این فصول چک‌لیست‌های نامعی از عوامل استراتژیک به منظور تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی ارائه شده است تا دست‌مایه‌ای برای کارشناسان در شناسایی و استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدها باشد. در انتهای این دو فصل تکنیک‌های جدیدی ارائه شده‌اند که در شناخت محیط داخلی و خارجی راهگشا می‌باشند.

فصل هفتم به روش‌های مورد استفاده برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های مختلف در سازمان‌ها با توجه به نقاط قوت و ضعف آنها به منظور واکنش مؤثر در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط داخلی پرداخته شده است. در این فصل به چارچوب جامع تدوین استراتژی، تکنیک‌های مختلف، هر یک از مراحل تدوین استراتژی، هم‌ترازی تکنیک‌های مرحله مقایسه و روش‌های اولویت‌بندی استراتژی‌ها به صورت کاربردی و عملی پرداخته شده است.

در فصل هشتم کلیات اجرا و کنترل موفق استراتژی‌ها در سازمان ارائه شده است. این فصل با ارائه شناخت مفاهیم اساسی اجرای استراتژی آغاز و در ادامه به موانع و مشکلات اجرای استراتژی‌ها در سازمان پرداخته شد. سپس مدل اجرای استراتژی و الزامات اجرای موفق استراتژی‌ها ارائه شد. پس از آن به مفهوم کنترل استراتژی، تمایز بین کنترل استراتژیک با دیگر انواع کنترل و معیارها و چارچوب‌های کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها پرداخته شد. در انتهای فصل «دفتر مدیریت راهبردی» به عنوان ابزار کلیدی در اجرا و کنترل استراتژی‌ها معرفی و توضیح داده شد.

با توجه به گستردگی مطالب و موضوعات مطرح در حوزه مدیریت استراتژیک، موضوعاتی وجود دارند که در قالب فرایند مدیریت استراتژیک نمی‌گنجند، اما به دلیل اهمیت و کاربردی بودن آن‌ها، تلاش شد تا بخشی از این مباحث مهم و کاربردی برای افزایش اطلاعات متخصصان این حوزه در قالب تکمله ارائه شود. این مباحث عبارتند از روش‌های تکمیلی بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، بازی برد، مدل الماس پورتر، مدل دلتا و استراتژی اقیانوس آبی.

در کتاب نکات کلیدی و مثال‌هایی کاربردی و عینی در خصوص موضوعات گوناگون استراتژی از سازمان‌های کشورمان و در کلیه سطوح ملی، شرکت (هلدینگ یا بنگاه) و کسب و کار، در بخش‌های دولتی و خصوصی آورده شده است و خوانندگان محترم می‌توانند با پیگیری کاربرد مفاهیم آموخته شده به صورت کاملاً عملی آشنا شوند. در تألیف این اثر دقت تمام اعمال شده، هر چند ادعا نمی‌کنم که این کتاب بدون اشکال است. پیشاپیش از انتقادات، زنده و راهنمایی‌های همکارانم در دانشگاه تربیت مدرس و سایر دانشگاه‌های کشورمان و دانشجویان عزیز مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری، مدیران عالی و میانی، برنامه‌ریزان استراتژیست‌ها و سایر فعالان سازمان‌های بازرگانی و دولتی برای بهبود چاپ‌های بعدی کتاب، سپاسگزار می‌نمایم.

در تدوین این مجموعه اینجانب خود را مدیون افتخارهای می‌دانم. به همین منظور، مراتب قدردانی و سپاس خود را از همسر گرانقدر، سرکار خانم مریم سیری و فرزندان عزیزم فاطمه و محدثه ابراز می‌دارم که زندگی پر مشغولیت و اجرایی مرا صبورانه تحمل می‌کنند.

در به ثمر رسیدن این تلاش علمی دل‌های مهربان و دست‌های گرمی صمیمانه به یاری بنده شتافتند؛ زحمات خالصانه و محبت‌آمیز آقایان علی بیاضی طهرابند دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس، خانم‌ها نازیلا نیاکان‌لاهیجی دانشجوی دکتری دانشگاه الزهراء (س)، سونیا صرامی، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، هلیا بارزانی دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دکتر الهه شهابی و دکتر شیما فرخ (دانشجویان دکتری

وقت دانشگاه تربیت مدرس) و آقایان دکتر امیر کارگر سامانی، دکتر محمدرضا رضوانیان زاده، دکتر سعید فلاح تفتی، دکتر رضا جمالی، دکتر اسماعیل جلیلی و خانم‌ها دکتر بهاره عابدین، دکتر فردیس صمصامی، دکتر شهناز اکبری امامی و مرحومه فاطمه جهانیان زاده (دانشجویان اولین دوره دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس)، دکتر محسن ابراهیمی، دکتر نبی‌اله الیاسی، دکتر سیدعلی حیدری و دکتر خبات نسایی تلاش‌های ارزشمند و دلسوزانه‌ای مبذول داشته‌اند که صمیمانه از زحماتشان مدد و تشکر می‌شود.

همچنین بر خود لازم می‌دانم از همکاران و سروران گرامی‌ام، آقایان دکتر مجید جمالی افوسی (کسی که تفکر و پیش استراتژیک خود، اندیشیدن استراتژیک را به من آموخت)، دکتر سید سعید خدادادحسینی، دکتر عادل آذر، دکتر حسن دانایی فرد، دکتر سید محمد مقیمی، دکتر جلیلا دلخواه، دکتر اصغر مشبکی، دکتر حسین خنیفر، دکتر یعقوب فتح‌اللهی، دکتر بیژن زندی، دکتر محمدرضا زالی، دکتر داود فیض، دکتر بهروز خدارحمی، دکتر علی اصغر انواری، دکتر علی دیواندری، دکتر علی رجب زاده، دکتر علی مقدم زاده، مرحوم دکتر منصور اعتمادی، دکتر بهمن حاجی پور، دکتر علی بهاری فر، دکتر اسماعیل ملک اخلاق، دکتر حمیدرضا بزدانی، دکتر مرتضی سلطانی و سرکار خانم دکتر فرشته منصوری مؤید و تمام استادان عزیزانی که در تهیه این مجموعه مشوق و راهنمای اینجانب بوده‌اند، خاضعانه تشکر کنم.

در طول تهیه و نگارش این مجموعه از مساعدت‌ها و راهنمایی‌های مدیران توانمند، فرهیخته و تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی و خصوصی هنگام تدوین و اجرای استراتژی‌ها برخوردار بوده‌ام که دور از آیین شکرگزاری است که از افراد ذیل به خاطر کمال محبت و بزرگواریشان سپاسگزاری نکنم:

آقایان مهندس سیدعبدالکریم رضوی اردکانی، مهندس عوض علیزاده مقدم، مهندس ابوالقاسم شمس، مهندس علیرضا اشرفی (رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل، عضو هیأت مدیره و قائم مقام مدیر عامل و اعضای محترم عضو هیأت مدیره شرکت مادر

تخصصی صندوق حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی وزارت جهاد کشاورزی)، دکتر مسعود کرباسیان و اسدالله اسدی ایرایی (رئیس کل و معاون محترم وقت گمرک جمهوری اسلامی ایران)، دکتر حسین نادری‌منش (معاون آموزشی وقت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، دکتر فرهاد دانشجو (رئیس وقت دانشگاه تربیت مدرس)، دکتر بیژن رنجبر (رئیس وقت دانشگاه تربیت مدرس)، دکتر یعقوب فتح‌الهی (معاون پژوهشی و فناوری دانشگاه تربیت مدرس)، مهندس سیدمحمد مدرس‌نیا، مهندس محمد نیکپور، حسین یوسف خزرایی و مهندس محمد مهدی حاج‌محمد (مدیر عامل، معاون و مدیر وقت شرکت قاسم ایران)، مهندس محسن شمس، محمود مهدی و مهندس حمید زمانه (مدیر عامل و مدیران محترم وقت شرکت فن‌سازی زر)، دکتر علی دیواندری (رئیس پژوهشگاه پولی و بانکی بانک مرکزی و مشاور مدیر عامل و رئیس محترم وقت مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک ملت) و حاج سیاوش زراعتی (مدیر عامل بانک صادرات، مدیر امور محترم وقت بانک ملت)، مهندس محمدرضا سیفی، مهندس قاسم حسن‌زاده و دکتر علی رادمند (مدیر عامل، قائم مقام و مدیر محترم وقت شرکت سرمایه‌گذاری ایرانگردی و جهانگردی)، سردار دکتر علیرضا آذری، مهندس علیرضا بهمن‌آبادی و دکتر سید مرتضی الحی (مدیر عامل، معاون و مدیر کل وقت بانک قوامین)، دکتر حسین محمد پور زاهد (مدیر عامل بانک شهر و عضو محترم هیأت مدیره وقت بانک قوامین)، حاج غلامحسین عرب حسنخانی، ابوالقاسم رحیمی انارکی و میرمجتبی هاشمی‌نوده‌ی (عضو هیأت مدیره و مدیران امور محترم وقت بانک مسکن)، حجت‌الاسلام و المسلمین دکتر محمد سعید مهدوی‌کنی (رئیس محترم دانشگاه امام صادق علیه‌السلام)، دکتر عادل آذر و دکتر سید محمد مقیمی (رئیس کل و رئیس محترم مرکز آموزش و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور)، امیر فرزاد اسماعیلی، امیرابوالفضل سپهری‌راد و امیرمحمدرضا علیان‌نژادی (رئیس و معاونان محترم قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) ارتش جمهوری اسلامی ایران).

از سرکار خانم‌ها فاطمه چگینی، صبا ابراهیمی و شکوه سادات علیزاده مقدم که در آماده‌سازی متن و طراحی جلد زحمت کشیدند و خانم‌ها آتوما فروهی و فریبا کرمانی و آقای مصطفی جانجانی - معاون و کارشناسان محترم مدیریت انتشارات دانشگاه - که زحمت ویراستاری و صفحه‌آرایی را متحمل شدند و بسیار سپاسگزارم.

و سرانجام از مدیریت و تمام همکارانم در انتشارات دانشگاه تربیت مدرس که زحمت چاپ و انتشار این کتاب را متحمل شده‌اند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

امیدوارم این مجموعه که می‌تواند به‌عنوان منبع اصلی دروس مباحث پیشرفته در مدیریت استراتژیک، تحزیه و تحلیل و شناخت محیط ملی و بین‌المللی و مباحث پیشرفته در اجرا و ارزیابی استراتژی (مقطع دکتری رشته مدیریت راهبردی)؛ دروس استراتژی‌های بازرگانی، طراحی و اجرای سیاستگذاری‌ها در سازمان‌های بازرگانی (مقطع دکتری رشته مدیریت بازرگانی، گرایش سیاستگذاری بازرگانی)؛ درس مدیریت استراتژیک پیشرفته (مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی) و درس برنامه‌ریزی استراتژیک (مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA و مدیریت اجرایی) استفاده شود، عاری از عیب و نقص نیست. امید است در سایه توجهات حضرت ولی عصر (عج) بتوان افق‌های جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک، فراوانی استادان، دانشجویان و مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران اسلامی برار داد.

دکتر اسداله...

دانشیار دانشکده مدیریت و

اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

تابستان ۱۳۹۶