

مدیریت استراتژیک

محمدرضا ضرغامی

آزمون سال ۱۴۰۳

مدرس دروس تخصصی مدیریت (بازاریابی، تئوری مدیریت، مدیریت استراتژیک و مدیریت اسلام)

❖ مولف کتاب مدیریت بازاریابی انتشارات نگاه دانش

❖ دانشجوی برگزیده دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

❖ رتبه ۱۴ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۹

❖ کسب بالاترین تراز در کارنامه کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت در ادوار گذشته

❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۸

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت کارآفرینی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت منابع انسانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت بازرگانی دریایی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۳ رشته مدیریت فناوری اطلاعات کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۳ رشته مدیریت تکنولوژی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۴ رشته مدیریت حمل و نقل کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۶ رشته مدیریت دولتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ رتبه ۱۰ رشته مدیریت صنعتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵

❖ دانشجوی نمونه دانشگاه تهران در مقطع کارشناسی ارشد سال ۱۳۹۵



فصل اول

ماهیت مدیریت استراتژیک

رویکرد سنتی و نوین به استراتژی

➤ کلمه استراتژی از کلمه یونانی **استراتگوس** به مفهوم (هنر ژنرال) یا رهبری نظامی گرفته شده است .

➤ تفاوت عمده بین استراتژی های یک سازمان تجاری و یک سازمان نظامی در این است که در سازمان تجاری، استراتژی ها بر پایه "**رقابت**" و در سازمان نظامی بر پایه "**تعارض**" تدوین و اجرا می شوند.

➤ در رویکرد سنتی، استراتژی واژه ای است که از حوزه نظامی گرفته شده و به معنای "**علم و هنر فرمان نظامی برای برنامه ریزی و هدایت عملیات های جنگی گستره وسیع**" است . در این رویکرد، مبنای اصلی و شالوده تعریف استراتژی، **عنصر برنامه ریزی** است.



رویکرد سنتی و نوین به استراتژی

- استراتژی، طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است، تاکتیک، نقشه ای برای اقدام خاص است. در حالی که تاکتیک ها مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردهاست، **استراتژی** در ارتباط با پیروزی در جنگ است.
- از نظر مینتزبرگ، استراتژی رویداد یا **واکنشی اضطراری** به شرایط غیرقابل پیش بینی است و نه چیزی که از قبل برنامه ریزی شده باشد.
- در واقع استراتژی محقق شده هر شرکت ترکیبی از **استراتژی سنجیده و برنامه ریزی شده و استراتژی نوظهور یا نوحاسته** (پاسخ های واکنشی بدون برنامه ریزی قبلی به شرایط در حال تغییر) است

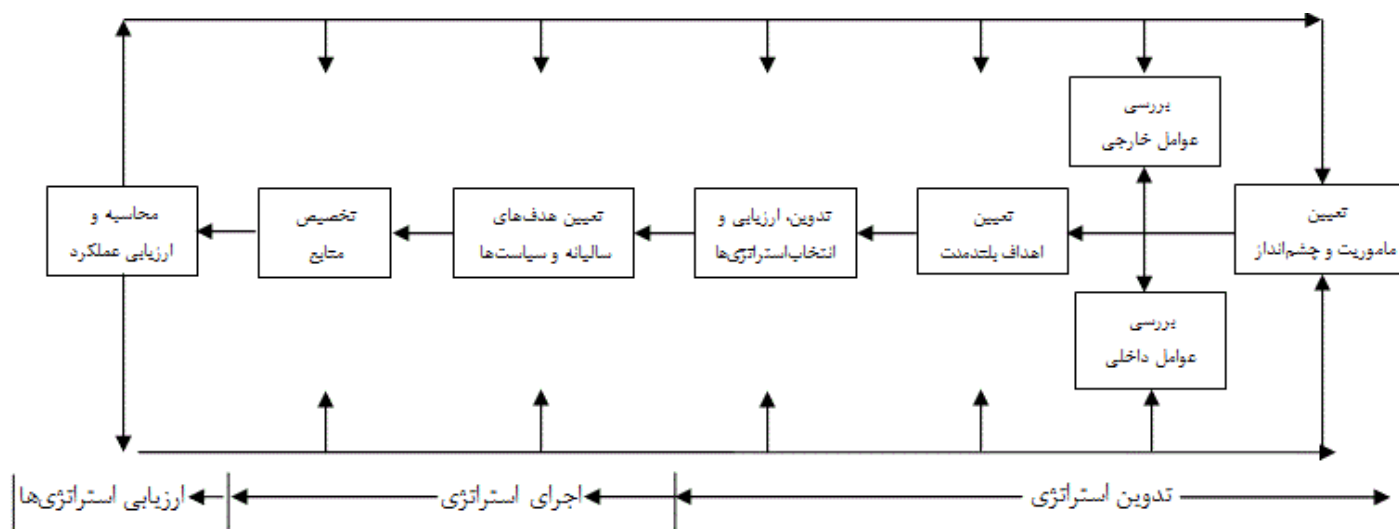


فرایند مدیریت استراتژیک

❖ از دیدگاه دیوید، فرایند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: (۱) تدوین استراتژی، (۲) اجرای استراتژی، (۳) ارزیابی استراتژی. غالباً اجرای (پیاده سازی) استراتژی، مشکل ترین مرحله است.

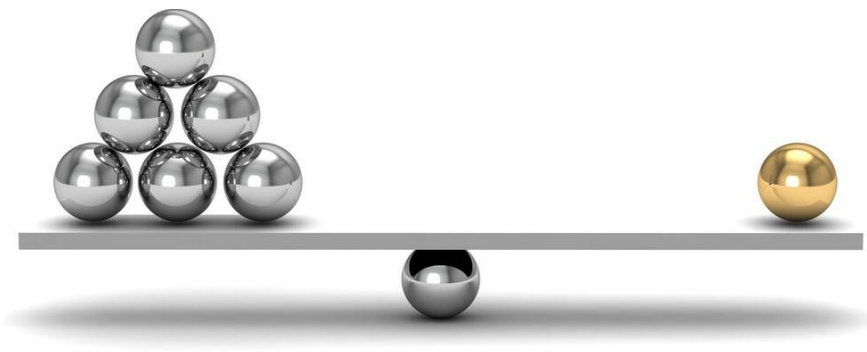
❖ فرایند مدیریت استراتژیک از دیدگاه هانگر و ویلن: تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت، تعیین اهداف، طراحی استراتژی ها و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط مشی) است.

❖ فرایند مدیریت استراتژیک از دیدگاه تامسون و گمبل شامل پنج مرحله است: (۱) توسعه یک چشم انداز استراتژیک (۲) تعیین اهداف (۳) تدوین استراتژی های سطح سازمان و سطح کسب و کار (۴) بکارگیری و اجرای استراتژی انتخابی (۵) ارزیابی عملکرد و اقدام اصلاحی



فرایند مدیریت استراتژیک

- ❖ لافلی و مارتین چارچوبی تحت عنوان «جریان منطقی استراتژی» را برای تصمیم گیری ارائه کرده اند که چهار مسئله: تحلیل صنعت، تحلیل ارزش مشتری، تحلیل جایگاه نسبی و تحلیل رقیب را مورد توجه قرار می دهند.
- ❖ در مدل مدیریت استراتژیک کردنائیج، استخراج مسائل و چالش های استراتژیک به عنوان قلب فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود.
- ✓ نکته: استراتژیست ها سه مسئولیت اصلی در سازمان دارند :
 - ❖ ایجاد بستر برای تغییر
 - ❖ ایجاد تعهد و احساس مالکیت
 - ❖ ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری



ماموریت

❖ ماموریت یا رسالت به این پرسش پاسخ میدهد: ما به چه کاری مشغول هستیم؟

❖ ماموریت یعنی : چشم انداز استراتژیک مدیریت درباره آینده شرکت

- مثال: ماموریت شرکت گوگل عبارت است از: سازمان دهی اطلاعات جهان و در دسترس قراردادن آن برای کلیه افراد

❖ دیوید معتقد است که بیانیه رسالت سازمان باید ۹ عنصر را در خود جای دهد :

- مشتریان
- محصولات یا خدمات
- بازارها
- فناوری
- توجه به بقا، رشد و سودآوری
- فلسفه
- ویژگی متمایز
- توجه به تصور مردم
- توجه به کارکنان





چشم انداز

❖ چشم انداز، پایه و اساس ماموریت سازمان است.

❖ ماموریت، **وضعیت فعلی** و چشم انداز، **وضعیت آینده** شرکت را توصیف میکند.

❖ چهار نوع اساسی از چشم انداز وجود دارد :

❑ **نوآوری در محصول یا خدمت** : چشم اندازهایی که هدف از آنها تغییر خروجی های اساسی سازمان است. برای مثال، چشم انداز شرکت تویوتا در مورد برند لوکس خود به نام لکسوس

❑ **نوآوری در مصرف کننده یا بازار** : چشم اندازهایی که هدف آن ها متحول کردن سازمان یا یک بازار است ریال نظیر چشم انداز استیو جابز در مورد کامپیوتر شخصی.

❑ **تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی**: این چشم اندازها مرزهای جغرافیایی فعالیت سازمان را توسعه می دهند و یا محدود می سازند.

❑ **نوآوری در عملیات یا فناوری** : چشم اندازهایی که هدف از آن، تدوین برنامه های جدید برای سازمان است.

چشم انداز

❖ معیارهای شش گانه تدوین چشم انداز عبارتند از : آینده نگری، آرمان گرا، واقع گرا (تناسب با سازمان)، شوق انگیز بودن، منحصر به فرد بودن، و بلند پروازانه بودن. در واقع چشم انداز موجب **تمرکز** می شود.

❖ در تدوین چشم انداز دو رویکرد اصلی وجود دارد که عبارتند از :

✓ **پیش بینی:** روشی است که در آن، وضعیت موجود به دقت بررسی و بر اساس امکانات، قابلیت ها و فرصت های موجود، تصویری از آینده ترسیم می گردد.

✓ **آینده نگری:** فرایندی است که در آن با بررسی و پایش دقیق محیط داخلی و خارجی (بیرونی) سازمان، ابتدا تصویری از وضع مطلوب و آرمانی در نظر گرفته می شود و سپس توانایی ها و قابلیت های لازم برای رسیدن به آن ایجاد می شود.



چشم انداز

❖ چشم انداز مطلوب از دو جزء اصلی ساخته شده است :

❑ **ایدئولوژی محوری :**

- ارزش های محوری
- مقصود محوری

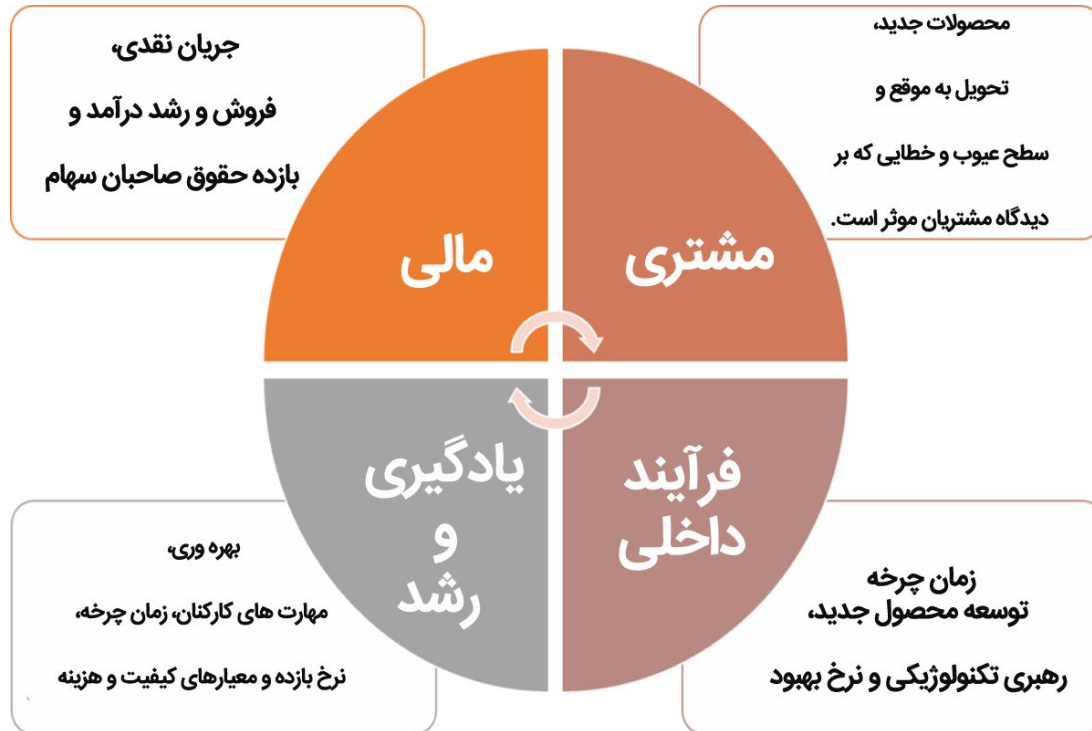
❑ **آینده متصور: (آش)**

- اهداف بلند مدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله
- شرح روشن از آینده



کارت امتیازی متوازن

➤ یکی از چهارچوب های متدوال برای تعیین اهداف رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است که شامل چهار بعد است:



- اهداف مالی
- اهداف مرتبط با مشتری
- اهداف فرایند های کسب و کار داخلی
- اهداف یادگیری و رشد

➤ این اهداف به دو نوع تقسیم می شوند: **اهداف مالی و اهداف استراتژیک**، که اهداف استراتژیک شامل اهداف مرتبط با مشتری، کسب و کار داخلی و یادگیری و رشد است.

سطوح استراتژی

➤ سلسه مراتب استراتژی در سازمان شامل سه سطح استراتژی ، بر حسب سطوح مدیریت است که عبارتند از :

- استراتژی سطح کل شرکت یا بنگاه
- استراتژی سطح کسب و کار
- استراتژی سطح وظیفه



➤ الگوی کسب و کار یک شرکت، عناصر کلیدی رویکرد کسب و کار آن را ترسیم می کند و مشخص می کند که چگونه درآمد های کافی برای تامین هزینه های عملیاتی ایجاد خواهد شد.

اجرای استراتژی

□ در مرحله **اجرای استراتژی ها**، هدف های سالیانه از اهمیت خاصی برخوردار هستند اما در مرحله تدوین استراتژی ها، هدف های بلند مدت اهمیت ویژه ای دارند. هدف های سالیانه مبنای برای **تخصیص منابع** هستند.

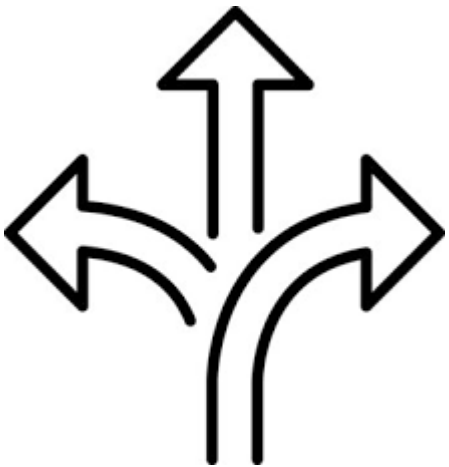
□ مدیریت استراتژیک در یک سازمان طی **چهار مرحله تکامل** پیدا می کند. این مراحل به ترتیب عبارتند از :

۱. برنامه ریزی مالی پایه ای

۲. برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی

۳. برنامه ریزی استراتژیک (برنامه ریزی با تاکید بر محیط خارجی سازمان)

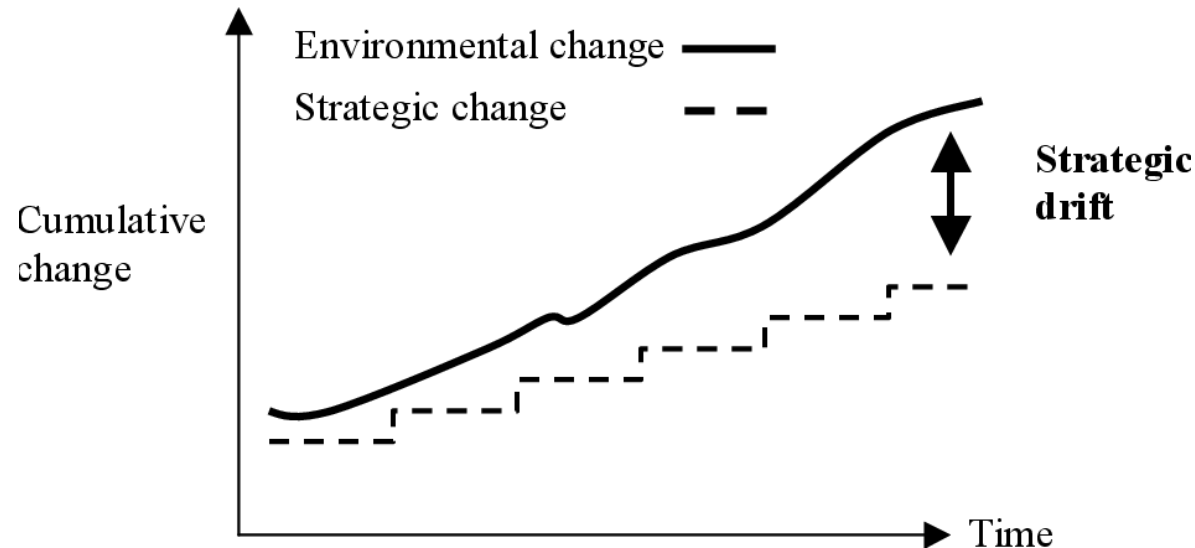
۴. مدیریت استراتژیک



انعطاف پذیری و انحراف استراتژیک

✓ انعطاف پذیری استراتژیک یعنی توانایی **تغییر از یک استراتژی به استراتژی دیگر**.

✓ به زعم مینتزبرگ، تدوین استراتژی یک فرآیند مداوم و منظم نیست، بلکه فرآیندی نامنظم و ناپیوسته است که دوره هایی از ثبات و بی ثباتی در آن وجود دارد. در دوره های **انحراف استراتژیک (حیض استراتژیک، تغییر جهت تدریجی استراتژیک)** که ممکن است نتیجه **رکورد یا اینرسی سازمانی** باشد، مدیریت بر این باور است که استراتژی فعلی مناسب است و فقط نیاز به تغییرات اندک دارد.



نقطه عطف استراتژیک

□ منظور از **رویدادهای محرک یا بیدارکننده**، چیزی است که باعث ایجاد انگیزه برای تغییر استراتژی می شود.

برخی از این رویدادها عبارتند از:

- مدیرعامل جدید
- مداخله یک موسسه خارجی
- تهدید تغییر در مالکیت
- تشخیص شکاف عملکرد نامطلوب توسط مدیریت
- نقطه انعکاس (عطف یا گردش) استراتژیک



□ **نقطه عطف استراتژیک** اشاره به اتفاقاتی برای کسب و کار دارد که در آن **تغییرات عمده ای با ظهور فناوری های نوین، محیط قانونی متفاوت، تغییر ارزش های مشتریان یا تغییر ترجیحات مشتریان** به وقوع می پیوندد.

مسئله و مشکل استراتژیک

- ❑ منظور از **مسئله استراتژیک**، موضوعی است که از نظر تصمیم گیرندگان استراتژیک سازمان، با عملکرد سازمانی مرتبط باشد و بتوان اهمیت خاصی برای آن متصور شد.
- ❑ برنامه ریزان استراتژیک در مدل برنامه ریزی استراتژیک هاوارد ، بین تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید ها و تدوین استراتژی ها، با حلقه ای مفقوده مواجه شدند. این حلقه، **شناسایی مسائل استراتژیک** بود.
- ❑ **یک مشکل استراتژیک** به وضعیتی پیچیده، چند وجهی و عینی اطلاق می شود که سازمان ها با آن مواجه بوده و برای نیل به اهداف تعیین شده سازمانی نیاز به راه حل برای رفع آن ها مشهود است.
- ❑ برای اینکه مشکلات استراتژیک قابل فهم و درک شوند باید به اجزای تشکیل دهنده خود تقسیم شوند که این اجزای کوچکتر همان **مسائل استراتژیک** هستند که با تعریفی دقیق تر این گونه بیان میشوند :**یک مسئله استراتژیک به طور تحلیلی یک زیرمجموعه مجزا شده از ساختار مشکلات استراتژیک است که به موضوعی خاص مرتبط می شود.**

مسئله استراتژیک



❖ در یک تقسیم بندی خاص، ابعاد مسائل استراتژیک عبارتند از :

- ابعاد تحلیلی
- محتوای مسئله
- اقدام درباره مسئله
- منبع مسئله

❖ **ابعاد تحلیلی** مهمترین بعد مسائل استراتژیک هستند. بعد تحلیلی شامل ویژگی ای مانند «جذابیت»، «قطعیت مسئله»، «فهم مسئله»، «ابهام و پیچیدگی مسئله»، «جهت تاثیرگذاری آن: مثبت یا منفی» و «میزان تاثیر مسئله» می باشد.

❖ سه حوزه اصلی در ارتباط با مسائل استراتژیک شامل «حوزه پایش محیطی»، «مدیریت مسائل استراتژیک» و «تشخیص مسائل استراتژیک» است.

تفکر استراتژیک

❖ ویژگی های تصمیمات استراتژیک: "جهنم"

(نادر و کمیاب بودن، مهم یا نتیجه محور بودن، جهت دهنده و هدایتگر بودن)

❖ تفکر استراتژیک مفهومی است که برای توصیف ابعاد بدیع و خلاق مدیریت استراتژیک به کار می رود.

(مهارت معماری استراتژی، مبنایی برای خلق استراتژی های قاعده شکن، تعقیب نوآوری و تصویرسازی آینده جدید و متفاوت)

❖ لیدکا برای تفکر استراتژیک، پنج ویژگی قائل است:

1. نگرش سیستمی

2. نیت تمرکز (تمرکز بر هدف)

3. فرصت طلبی هوشمندانه

4. فرضیه سازی و ایجاد فرضیه

5. تفکر در زمان



تفکر استراتژیک

❖ برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته در حالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید می کند.

❖ برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد.

❖ یادگیری تک حلقه ای مشابه برنامه ریزی استراتژیک و یادگیری دو حلقه ای مشابه تفکر استراتژیک است.

❖ تفکر استراتژیک ترکیبی ، واگرا و خلاق است اما برنامه ریزی استراتژیک تحلیلی،همگرا و متداول است.



سطوح تفکر استراتژیک

❖ تفکر استراتژیک باید در دو سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد:

➤ در سطح فردی شامل:

❑ درک کلی از سازمان و محیط آن (تفکر سیستمی)

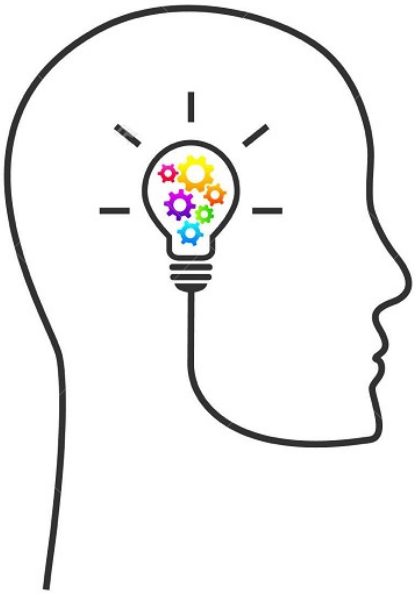
❑ خلاقیت

❑ چشم اندازی برای آینده سازمان

➤ در سطح سازمانی، تفکر استراتژیک شامل:

❑ گفتمان استراتژیک مستمر بین تیم مدیریت ارشد

❑ برخورداری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان است.



اصول تفکر استراتژیک

- ❑ کاملاً به یک هدف مشخص متعهد شوید.
- ❑ به فکر راه های همزمان قابل جایگزین باشید.
- ❑ ابتکار عمل را در دست بگیرید و آن را حفظ کنید.
- ❑ برای رسیدن به اهداف خود از مسیر غیر مستقیم استفاده کنید.
- ❑ بر منابع خود متمرکز شوید.
- ❑ زمان بندی و اولیت بندی امور را تمرین کنید.
- ❑ از موقعیت یابی استراتژیک استفاده کنید.
- ❑ از موفقیت خود بهره برداری کنید.
- ❑ کارهای غیر منتظره انجام دهید.
- ❑ مسائل را ساده کنید.



❖ چهار ابزار سودمند برای تفکر استراتژیک عبارتند از : هم افزایی، چرخه عمر محصول، استراتژی های رقابتی عام پورتر و اکوسیستم صنعت

❖ چهار زمینه هم افزایی : هم افزایی بازار ، هم افزایی هزینه ، هم افزایی تکنولوژیکی ، هم افزایی مدیریت

❖ سبک های تصمیم گیری استراتژیک:

۱.سبک کارآفرینانه (فرصت شناسی)

۲.سبک انطباقی (تعدیلی)

۳.سبک برنامه ریزی

۴.سبک تدریجی منطقی



❖ روش های تشخیص استراتژی سازمان:

۱.استنباط محقق

۲.خود گزارشی

۳.ارزیابی بیرونی

۴.شاخص های عینی

رسمیت در سیستم های برنامه ریزی استراتژیک

عوامل موثر	رسمیت و تفصیل کمتر	رسمیت و تفصیل بیشتر
اندازه سازمان	کوچک	بزرگ
سیاست های مدیریت	مردم سالار و آزادیخواه	سیاستگذار و خودکامه
	تفکر روزمره عملیاتی و تفکر شهودی	تفکر عقلایی
	بدون تجربه برنامه ریزی	دارای تجربه برنامه ریزی
پیچیدگی محیط	محیط متشنج	محیط با ثبات
	رقابت شدید	رقابت بسیار کم
	یک بازار و مشتریان محدود	تعدد بازار و مشتریان زیاد
پیچیدگی فرآیندهای تولید	فاصله بین دو مرحله تولید، اندک است	فاصله بین دو مرحله تولید، طولانی است
	فرآیند تولید ساده	نیاز شدید به سرمایه و نیروی کار، فرآیند تولید یکپارچه (کامپیوتری)
	فناوری در سطح پائین	فناوری بسیار پیشرفته
	واکنش سریع بازار به محصول جدید	واکنش بلند مدت بازار به محصول جدید
ماهیت مسائل	مسائل کوتاه مدت	مسائل جدید، پیچیده و بلند مدت
هدف سیستم برنامه زیری	آموزش دادن به مدیران	همه‌پوشی کردن فعالیت بخش ها

رسمیت در سیستم های برنامه ریزی استراتژیک

❖ انتقادات وارده بر سیستم های برنامه ریزی رسمی:

- ☐ توازن در برنامه ریزی
- ☐ برنامه ریزی در شرایط عدم اطمینان
- ☐ تناسب استراتژیک در مقابل قصد استراتژیک
- ☐ تمرکز برنامه ریزی در سطوح عالی سازمان

❖ پیرس و رابینسون نیز محدودیت های عملی مدل خود که قابل تعمیم به مدل های رسمی دیگر نظیر مدل دیوید هست را در سه نکته مشخص کرده اند:

- ☐ کل نگری
- ☐ تحلیلی
- ☐ غیر سیاسی بودن



❖ دام های تصمیم گیری استراتژیک:

۱. گرایش ها و تمایلات شناختی و ادراکی :

- گرایش به پیش فرض های قبلی

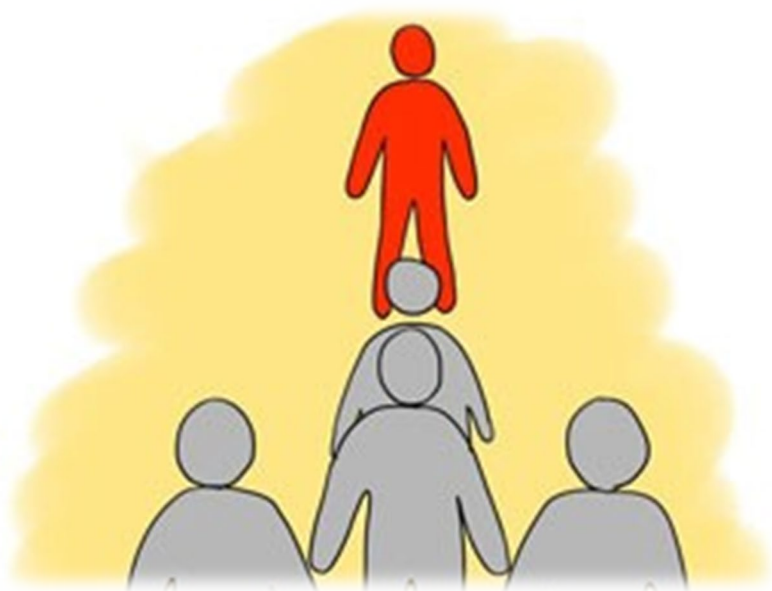
- استدلال از طریق قیاس

- تعهد پیش از حد

- عمومیت دادن

- توهم کنترل

۲. تفکر گروهی (گروه اندیشی)



❖ روش های بهبود تصمیم گیری استراتژیک: منتقد مدافع و پرسشگری گفتمانی

❖ رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی ایجاد چشم انداز استراتژیک برای سازمان و ایجاد انگیزه در دیگران برای پذیرش آن چشم انداز.

❖ نهادی سازی استراتژی : اگر قرار است استراتژی به طور اثر بخش اجرا شود باید نهادی شود، یعنی بر زندگی روزمره شرکت اثر بگذارد. سه مؤلفه سازمانی، وسایل اساسی بلند مدت برای نهادی سازی استراتژی را فراهم می سازند : (۱) ساختار ، (۲) رهبری، (۳) فرهنگ.