

چشم انداز استراتژیک

تالیف: علی صحرائی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چشم انداز استراتژیک

تالیف:

علی صحرائی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی / استراتژیک



انتشارات موجک



سرشناسه: صحرائی، علی، ۱۳۶۱-

عنوان و نام پدیدآور: چشم انداز استراتژیک/ تالیف علی صحرائی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۱۴۴ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۴۶۰-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۲۷ - ۱۴۴.

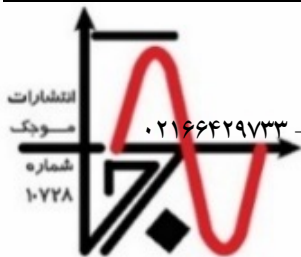
موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

رده بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۲۸۱۷۳



انتشارات موجک

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir

عنوان: چشم انداز استراتژیک

تالیف: علی صحرائی

مشخصات ظاهری: ۱۴۴ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: بهار ۱۴۰۱، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۱۱۰۰۰۰ ریال، شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۴۶۰-۶

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق

چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب

بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۹

فصل اول: کلیات ۱۳

۱-۱ تشریح موضوع کتاب ۱۳

۲-۱ اهمیت موضوع ۱۴

فصل دوم: تفکر استراتژیک ۱۷

۱-۲ تعاریف تفکر استراتژیک ۱۷

۲-۲ تفکر استراتژیک ۲۱

۳-۲ تفکر سیستمی ۲۲

۴-۲ جزءنگری ۲۴

۵-۲ تمرکز بر وقایع ۲۵

۶-۲ فرافکنی ۲۶

۷-۲ دام تفکر دوگانه ۲۷

۸-۲ تفکر قالبی ۲۸

۹-۲ توجه به علائم به جای علل ۲۹

۱۰-۲ تفکر تحلیلی ۳۰

۱۱-۲ توجه به کمیت ۳۱

- ۱۲-۲ کارکرد تفکر استراتژیک ۳۲
- ۱۳-۲ مفهوم و فرآیند شکل‌گیری تفکر استراتژیک ۳۳
- ۱۴-۲ مدل ساختاری تفسیری عناصر تفکر استراتژیک ۳۵

فصل سوم: الگوهای تفکر استراتژیک ۳۷

- ۱-۳ مزایای تفکر استراتژیک ۳۷
- ۲-۳ چالش‌ها و موانع تفکر استراتژیک ۳۷
- ۳-۳ الگوهای تفکر استراتژیک ۳۸
- ۱-۳-۳ الگوی عناصر تفکر استراتژیک (جین لیدکا) ۳۹
- ۲-۳-۳ الگوی نوآوری استراتژی (گری هامل) ۴۱
- ۳-۳-۳ الگوی گزینه‌های آینده (پیتر ویلیام سون) ۴۱
- ۴-۳-۳ الگوی رسوخ تفکر استراتژیک در رفتار (کلب) ۴۲
- ۵-۳-۳ الگوی پنج فرمان برای تفکر استراتژیک ۴۲
- ۴-۳ عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک ۴۵
- ۵-۳ خصوصیات یک متفکر استراتژیک ۴۶
- ۶-۳ دیدگاه کریستین از مدیران با تفکر استراتژیک و مدیران با تفکر غیراستراتژیک ۴۸
- ۷-۳ چرخه عمراندیشی در تفکر استراتژیک ۵۰
- ۸-۳ مدل مفهومی توسعه داده شده تفکر استراتژیک از دیدگاه لیدکا ۵۱

فصل چهارم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۵۵

- ۱-۴ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۵۵
- ۲-۴ ارزیابی و مدیریت عملکرد ۵۸
- ۳-۴ ارتقاء فرهنگ سازمانی ۵۸
- ۴-۴ پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی ۵۹
- ۵-۴ برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۶۲

- ۶-۴ الگوهای استراتژیک منابع انسانی ۶۵
- ۷-۴ عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۶۵
- ۸-۴ مفهوم طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۷۰
- ۹-۴ انواع مدل‌ها ۷۰
- ۱۰-۴ پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های کلی و کلان سازمان ۷۲
- ۱۱-۴ برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی ۷۴
- ۱۲-۴ مدل برایسون ۷۵

فصل پنجم: هوشمندی استراتژیک ۷۹

- ۱-۵ مفهوم هوش ۷۹
- ۲-۵ هوش سازمانی ۸۰
- ۳-۵ دلایل هوش سازمانی ۸۳
- ۴-۵ فرآیند هوش سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها ۸۴
- ۵-۵ هوشمندی سازمانی ۸۵
- ۶-۵ هوشمندی استراتژیک سازمانی ۹۰
- ۷-۵ هوشمندی برونسازمانی ۹۱
- ۱-۷-۵ هوشمندی مرتبط با بازار ۹۱
- ۲-۷-۵ هوشمندی کلان محیطی ۹۳
- ۳-۷-۵ هوشمندی رقابتی ۹۵
- ۸-۵ هوشمندی درونسازمانی ۹۶
- ۱-۸-۵ هوشمندی مرتبط با منابع سازمانی ۹۶
- ۲-۸-۵ هوشمندی اطلاعاتی ۹۷
- ۳-۸-۵ هوشمندی مرتبط با فرایندهای سازمانی ۹۷

فصل ششم: انعطاف پذیری استراتژیک ۹۹

- ۱-۶ تعاریف انعطاف پذیری استراتژیک ۹۹
- ۲-۶ مزایای انعطاف استراتژیک ۱۰۲
- ۳-۶ اهمیت انعطاف پذیری استراتژیک ۱۰۳
- ۴-۶ عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۰۴
- ۱-۴-۶ فرایند استراتژیک ۱۰۴

فصل هفتم: تحقیقات مربوط به چشم انداز استراتژیک ۱۰۷

- ۱-۷ پیشینه داخلی ۱۰۷
- ۲-۷ پیشینه خارجی ۱۱۴

فصل هشتم: جمع‌بندی ۱۱۹

- ۱-۸ چارچوب نظری ۱۱۹
- ۲-۸ نتیجه‌گیری ۱۲۲
- ۳-۸ پیشنهادهای کاربردی ۱۲۳

منابع ۱۲۷

- منابع فارسی ۱۲۷
- منابع انگلیسی ۱۳۵

پیش‌گفتار

مفهوم استراتژی با عدم اطمینان محیطی عجین شده است. بسیاری از صاحب‌نظران، مدیریت استراتژیک را برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ در قلمرو مدیریت عمومی می‌دانند که موفقیت موسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کرده و موسسه را با بستر حرکت خود یعنی محیط ارتباط داده و در برابر آن موضع‌گیری می‌نماید. تلاطم تدریجاً فزاینده محیط در طول قرن بیستم به دلیل افزایش سرعت آهنگ تغییرات محیطی و همچنین پیچیده‌تر شدن محیط، دانشمندان را به ابداع شیوه‌های متفاوت مدیریت محیط واداشته است. روش‌هایی نظیر برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت علائم کم‌سو، مدیریت غافل‌گیری استراتژیک و ده‌ها نمونه دیگر به پاسخگویی به تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده محیط می‌پردازند. عدم اطمینان محیطی نیز که نتیجه غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات آینده محیط است. معیار آینده‌نگری در تشخیص میزان تلاطم محیطی را با مشکل مواجه ساخته است؛ از این رو بسیاری از پژوهشگران به دنبال راه کارهای کاهش عدم اطمینان مسایل آینده به منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک اثربخش هستند. بنابراین شناخت توانمندی‌های سازمان برای کاهش عدم اطمینان‌های محیطی در تصمیمات استراتژیک امری بسیار ضروری و مهم است. تجربه نشان می‌دهد که اکثر مدیران اثربخش کسانی بوده‌اند که وقت خود را صرف تفکر در مورد نیازهای فعلی و روندهای آتی مؤسسه کرده‌اند. اما مشکل آنجاست که تجزیه و تحلیل آینده بیش از آنکه پاسخ به سوالات را در پی داشته باشد، موجب افزودن بر سوالات می‌شود. مدیرانی که آگاهی کافی از شرایط داخلی و خارجی سازمان داشته باشند و فعالانه عمل کنند، موفقیت بیشتری کسب خواهند کرد.

تفکر استراتژیک^۱ مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ بدون این

^۱ Strategic Thinking

تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. کن ایچی اومی^۱ (۱۳۷۱) در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می‌دارد که: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان تان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد». تفکر استراتژیک «پیش‌بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای نسبت به آن غافل هستند. (امیریان، ۱۳۹۰). تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد از جمله عواملی که می‌تواند با تفکر استراتژیک ارتباط داشته باشد، کارآفرینی درون سازمانی است. در زمانی که چندین دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و باثبات به سر می‌برند. به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داد. امروزه مدیران و رهبران سازمان‌ها تحت تاثیر تغییرات فزاینده و سریع در محیط دریافته‌اند که به کارآفرینی، به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به‌طور اثربخش و پایدار در پی کارآفرینی باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ گردد. تحولات سریع و شتابان اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، پیچیدگی‌ها و رقابتی شدن اقتصاد جوامع، چالش‌ها و مشکلات ناشی از توزیع ناعادلانه درآمد، کیفیت نامطلوب زندگی برخی گروه‌های انسانی زمینه‌ای را فراهم آورده تا امروزه انسان کارآفرین به عنوان راه‌حل اصلی مشکلات مذکور و منبع نامحدود توسعه مورد توجه قرار گرفته و ایجاد رفتار و روحیه کارآفرینی در میان کارکنان مورد تأکید قرار بگیرد (مبینی دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱). نتیجه و حاصل این رویکرد آن است که افرادی تربیت شوند که با خلاقیت و خطرپذیری خود اقدام به نوآوری کرده و راه‌کارهای جدید را جایگزین روش‌های قدیمی و ناکارآمد قبلی نمایند. به عبارت دیگر سازمان‌ها در عصر جدید، با محیط‌هایی روبرو هستند که دارای ویژگی‌هایی همچون تغییر و تحولات سریع فناوری، رقابت پیچیده، رشد سریع تعداد رقبای جدید و تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان، می‌باشند. در این میان، سازمان‌هایی می‌توانند قدرت رقابت داشته باشند که علاوه بر نوآوری و کارآفرینی

^۱ Ken Ichie Omi

بودن، نسبت به رقبایشان در شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، پیشگام‌تر عمل کنند (کتسیکا و همکاران^۱، ۲۰۱۱).

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: کلیات

فصل دوم: تفکر استراتژیک

فصل سوم: الگوهای تفکر استراتژیک

فصل چهارم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل پنجم: هوشمندی استراتژیک

فصل ششم: انعطاف‌پذیری استراتژیک

فصل هفتم: تحقیقات مربوط به چشم‌انداز استراتژیک

فصل هشتم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم که از همه عزیزان و بزرگوارانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی این کتاب من را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

علی صحرائی

بهار ۱۴۰۱

¹ Katsikea

Strategic Vision

Ali Sahraee

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. کن ایچی اومی (۱۳۷۱) در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می‌دارد که: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان تان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد». تفکر استراتژیک «پیش‌بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند.

تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد از جمله عواملی که می‌تواند با تفکر استراتژیک ارتباط داشته باشد، کارآفرینی درون سازمانی است. در زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و باثبات به سر می‌بردند. به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داد. امروزه مدیران و رهبران سازمان‌ها تحت تاثیر تغییرات فزاینده و سریع در محیط دریافته‌اند که به کارآفرینی، به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی کارآفرینی باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ گردد. تحولات سریع و شتابان اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، پیچیدگی‌ها و رقابتی شدن اقتصاد جوامع، چالش‌ها و مشکلات ناشی از توزیع ناعادلانه درآمد، کیفیت نامطلوب زندگی برخی گروه‌های انسانی زمینه‌ای را فراهم آورده تا امروزه انسان کارآفرین به عنوان راه‌حل اصلی مشکلات مذکور و منبع نامحدود توسعه مورد توجه قرار گرفته و ایجاد رفتار و روحیه کارآفرینی در میان کارکنان مورد تاکید قرار بگیرد.

