

به نام خداوند بخشنده مهربان

مدیریت استراتژیک پیشرفته

(مجموعه مدیریت)

مؤلفین:

احمد فروتن

عاطفه کمالی

آمادگی آزمون دکتری

فروتن، احمد

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک پیشرفته / مؤلفین: احمد فروتن، عاطفه کمالی
مشخصات نشر: تهران: مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۴۵۴ص: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۳۴-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه / چاپ دوم

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی راهبردی، سیاست‌گذاری بازرگانی، تفکر استراتژیک،

مدیریت استراتژیک

شناسه افزوده: عاطفه کمالی

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۴۴۰۶۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۱۲

رده‌بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸



انتشارات مشاوران صعود ماهان

- ☐ نام کتاب:مدیریت استراتژیک پیشرفته
- ☐ مدیران مسئول:مجید و هادی ستاری
- ☐ مؤلفین:احمد فروتن، عاطفه کمالی
- ☐ مدیر تولید محتوا:سمیه بیگی
- ☐ ناشر:مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ:دوم / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ:۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت:۵/۹۹۰/۰۰۰ ریال
- ☐ شابک:۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۳۴-۵

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر - مطهری، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان می‌باشد و هرگونه اقتباس و کپی‌برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

مقدمه ناشر

به نام خدا

ایمان داریم که هر تغییرو تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکری مان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شادباشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است. نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت.

سان تزو، هنر جنگ

درواقع استراتژی شیوه‌ای برای دستیابی به هدف و نتایج مطلوب و همچنین عامل موفقیت و شکست افراد، سازمان‌ها و کشورها است. فرایند مدیریت استراتژیک ترکیبی از تفکر فرایندی و تفکر استراتژیک است که دارای سه رکن به‌هم‌پیوسته برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک می‌باشد.

درس مدیریت استراتژیک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دروس آزمون دکتری رشته‌های مدیریت بازرگانی و راهبردی، کارآفرینی، آینده‌پژوهی، مدیریت تکنولوژی، مدیریت رسانه و اطلاعات، نقش اساسی در موفقیت داوطلبین خواهد داشت؛ بنابراین داشتن منبع مناسب و جامع در این درس بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

کتاب مدیریت استراتژیک پیشرفته به‌گونه‌ای تنظیم و تدوین شده تا تمام نیازهای داوطلبان آزمون دکتری مدیریت در این درس را برطرف نماید و داوطلبین را به بالاترین سطح آمادگی برای آزمون پیش‌رو برساند. در تدوین این کتاب تلاش گردیده است تا از تمامی رفرنس‌های معتبر و مراجع به‌روز حوزه مدیریت استراتژیک بهره گرفته شود. از این‌رو به‌طور قطع می‌توان گفت کتاب حاضر صرفاً جهت آمادگی آزمون دکتری نیست، بلکه دانشجویان در تمامی مقاطع تحصیلات تکمیلی می‌توانند از آن به‌عنوان رفرنس درس مدیریت استراتژیک استفاده نمایند.

مزیت رقابتی کتاب حاضر نسبت به دیگر کتب:

- پوشش کامل و جامع تمام مباحث کنکورهای گذشته و منابع احتمالی آینده
- داشتن خط سیر مناسب و فرایندی به‌منظور ارتباط هر چه بیشتر مخاطبین و جلوگیری از پراکنده‌گویی و ابهام
- بیان روان و سلیس مفاهیم و اصطلاحات
- ارائه نقشه راه مطالعاتی در ابتدای هر فصل
- ارائه بیش از ۷۰۰ تست در پایان فصول به‌منظور تسلط کامل بر مباحث مطرح‌شده
- پوشش سؤالات درس مدیریت استراتژیک کنکور دکتری به همراه پاسخ‌های کاملاً تشریحی

با توجه به پویایی سؤالات آزمون دکتری، تغییرات مستمر و اضافه شدن مطالب جدید به منابع آزمون در سال‌های اخیر، دغدغه دانشجویان برای داشتن بانک تست جامع به‌منظور تسلط کامل بر محتوای درس و حساسیت نویسندگان برای ارائه جامع‌ترین و به‌روزترین منبع ممکن به‌منظور آمادگی داوطلبین در درس مدیریت استراتژیک، جلد دوم این کتاب نیز با محوریت مباحث جدید، بانک سؤالات طبقه‌بندی‌شده و آزمون‌های جامع به رشته تحریر درآمده است تا پاسخگوی کامل نیاز داوطلبان باشد. بی‌تردید، با مطالعه دقیق این مجموعه‌ی دو جلدی، داوطلبان از مراجعه به سایر منابع آموزشی بی‌نیاز خواهند بود و می‌توانند به بالاترین سطح آمادگی و موفقیت در درس مدیریت استراتژیک دست یابند.

در پایان از همه اساتید، دوستان و دانشجویانی که در نگارش و تدوین این کتاب با نظراتشان ما را همراهی کردند، به ویژه سرکار خانم محبوبه صالحی به دلیل مطالعه کتاب و بیان نکات ارزشمند، تشکر می‌نماییم. همچنین بر خود لازم می‌دانیم از حمایت‌های بی‌دریغ جناب آقای دکتر سیاری مدیرعامل محترم موسسه آموزش عالی ماهان و سرکار خانم الهام سعیدی مدیریت محترم هلدینگ دانشجویی، اشتغال و مهارت‌آموزی ماهان تشکر و قدردانی داشته باشیم.

احمد فروتن

عاطفه کمالی

بهار ۱۴۰۴

فهرست مطالب

انواع گروه‌های استراتژیک (گونه، تیپ).....	۶۹	فصل اول.....	۱۰
محدودیت‌های مدل گروه استراتژیک و نیروهای		مفاهیم اساسی و فرایند مدیریت استراتژیک در یک نگاه.....	۱۱
پنج‌گانه پورتر.....	۷۰	هدف اصلی مدیریت استراتژیک.....	۱۶
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE,EFAS).....	۷۰	ریشه و خاستگاه استراتژی از منظر کلاسیک.....	۱۷
عوامل کلیدی موفقیت.....	۷۲	ریشه و خاستگاه استراتژی از منظر رقابتی.....	۱۷
تحلیل رقبا، ماتریس سیمای رقابتی (ماتریس بررسی		تعریف و مفهوم استراتژی.....	۱۷
رقابت CPM).....	۷۳	استراتژی به‌مثابه برنامه و الگو.....	۱۹
اصطلاحات مهم فصل.....	۷۵	استراتژی به‌مثابه جایگاه و دیدگاه.....	۲۰
مطالب تکمیلی.....	۷۶	دیدگاه 5p مینتزبرگ.....	۲۲
سؤالات فصل دوم.....	۸۱	توسعه و تکامل مدیریت استراتژیک در سازمان.....	۲۲
فصل سوم.....	۹۲	تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۲۳
تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان در یک نگاه.....	۹۳	فرایند مدیریت استراتژیک.....	۲۳
روش‌های بررسی عوامل استراتژیک محیط داخلی.....	۹۵	تعاریف و مدل‌های مدیریت استراتژیک.....	۲۶
رویکرد زنجیره ارزش.....	۹۵	ارکان جهت‌ساز.....	۲۷
تحلیل ۷ اس مک‌کنزی.....	۹۸	مأموریت (رسالت).....	۲۸
رویکرد وظیفه‌ای.....	۹۹	چشم‌انداز.....	۲۹
ساختار.....	۹۹	ارزش‌های بنیادی.....	۳۳
فرهنگ.....	۹۹	روش‌های تشخیص استراتژی سازمان.....	۳۳
بازاریابی.....	۹۹	انتقادهای وارد بر سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی و مدل‌های	
تحقیق و توسعه.....	۱۰۰	تناسب، تخصیص یا تطابق.....	۳۴
منابع انسانی.....	۱۰۰	ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک.....	۳۵
نظام مدیریت.....	۱۰۰	رویکردهای تصمیم‌گیری استراتژیک.....	۳۵
تولید و عملیات.....	۱۰۱	دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک.....	۳۶
مالی و حسابداری.....	۱۰۱	اصطلاحات مهم.....	۳۸
تحلیل مدل کسب‌وکار.....	۱۰۳	مطالب تکمیلی فصل.....	۳۹
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE,IFAS).....	۱۰۵	سؤالات فصل اول.....	۴۵
اصطلاحات مهم فصل.....	۱۰۶	فصل دوم.....	۵۵
سؤالات فصل سوم.....	۱۰۷	تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و تحلیل صنعت در یک نگاه	
فصل چهارم.....	۱۱۳	محیط کلان.....	۵۶
دیدگاه منبع‌محور در مقابل دیدگاه ساختار صنعتی		ماتریس اولویت مسائل استراتژیک خارجی	
در یک نگاه.....	۱۱۴	(ماتریس صنعت).....	۶۲
دیدگاه سازمان صنعتی.....	۱۱۶	مدل رقابتی (مدل تحلیل رقابتی صنعت) 5 نیروی پورتر.....	۶۳
دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان.....	۱۱۷	تعریف نیروی ششم پورتر (محصولات مکمل نیروی گمشده در	
منابع ایجاد مزیت رقابتی.....	۱۱۷	مدل پورتر).....	۶۷
روابط بین عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی.....	۱۱۹	مدل مشارکتی.....	۶۷
منابع.....	۱۱۹	گروه‌های استراتژیک، ابزار کمکی در تحلیل ساختار	
		درون صنعت.....	۶۸

اتحاد استراتژیک و متنوع‌سازی	۱۵۹
تصمیم به سرمایه‌گذاری برای ساخت یا اکتساب	۱۵۹
استراتژی‌های ثبات	۱۶۰
استراتژی‌های کاهش	۱۶۱
تحلیل پورتفولیو	۱۶۲
ماتریس سهم بازار/ رشد گروه مشاوره بوستون	۱۶۲
صفحه کسب‌وکار جنرال الکتریک GE	۱۶۶
استراتژی‌های سرپرستی	۱۶۸
مدل‌های مختلف در طراحی انواع استراتژی سرپرستی	۱۶۹
مطالب تکمیلی فصل	۱۷۴
سؤالات فصل ششم	۱۷۴
فصل هفتم	۱۸۳
استراتژی سطح کسب‌وکار در یک نگاه	۱۸۴
استراتژی‌های سطح واحد تجاری کسب‌وکار	۱۸۷
استراتژی‌های مایلز و اسنو	۱۸۷
استراتژی‌های رقابتی پورتر	۱۸۷
مهارت‌ها، منابع و الزامات موردنیاز استفاده از استراتژی‌های عام	
پورتر	۱۹۱
استراتژی‌های تریسی و ویرسما	۱۹۲
استراتژی‌های مشارکتی	۱۹۳
انواع ائتلاف استراتژیک	۱۹۳
انتخاب استراتژی در سطح واحد تجاری	۱۹۵
موقعیت رقابتی	۱۹۵
اثرات چرخه حیات	۱۹۵
استراتژی در سطح واحد تجاری و محیط صنعت	۱۹۶
استراتژی در صنایع خردشده	۱۹۶
استراتژی در مراحل طفولیت و رشد صنایع	۱۹۷
استراتژی در مرحله بلوغ صنعت	۱۹۸
استراتژی‌های مدیریت رقابت در مرحله بلوغ	۱۹۸
استراتژی در مرحله افول صنعت	۱۹۹
مطالب تکمیلی فصل	۲۰۱
سؤالات فصل هفتم	۲۰۳
فصل هشتم	۲۱۰
استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای، تاکتیک‌های رقابتی و	
استراتژی‌های پرمخاطره در یک نگاه	۲۱۱
اهداف سطح وظیفه‌ای و فعالیت‌های ارزش‌زا	۲۱۴
دستیابی به برتری در کارایی	۲۱۴
استراتژی مدیریت مواد و تولید به هنگام	۲۱۵

قابلیت‌ها	۱۱۹
صلاحیت، صلاحیت محوری و صلاحیت متمایز	۱۲۰
چهارچوب VRIO، مدلی برای ارزیابی شایستگی‌های	
سازمان	۱۲۱
پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی	۱۲۱
حفظ مزیت رقابتی از دیدگاه روملت	۱۲۲
جمع‌بندی	۱۲۴
نکات تکمیلی فصل	۱۲۶
سؤالات فصل چهارم	۱۳۱
فصل پنجم	۱۳۲
استراتژی و تاکتیک، اهداف بلندمدت و سالیانه	
در یک نگاه	۱۳۴
اهداف بلندمدت	۱۳۵
سطوح تدوین اهداف	۱۳۵
شاخص‌های تدوین اهداف	۱۳۶
شاخص‌های تکمیلی تدوین اهداف	۱۳۶
سطوح استراتژی	۱۳۹
اهداف کوتاه‌مدت (هدف‌های سالیانه)	۱۳۹
تاکتیک‌های وظیفه‌ای	۱۳۹
خط‌مشی (سیاست)	۱۴۰
تفاوت‌های استراتژی‌های کسب‌وکار با تاکتیک‌های وظیفه‌ای	۱۴۰
تفاوت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در یک نگاه	۱۴۱
مسائل استراتژیک	۱۴۱
سؤالات فصل پنجم	۱۴۴
فصل ششم	۱۴۸
استراتژی سطح بنگاه در یک نگاه	۱۴۹
استراتژی‌های هدایتی سازمان	۱۵۱
استراتژی‌های رشد	۱۵۱
استراتژی‌های تمرکز با استفاده از منابع داخلی سازمان	
(رشد داخلی، متمرکز)	۱۵۲
استراتژی‌های تمرکز با استفاده از منابع خارجی	
(یکپارچگی، ادغام و اکتساب)	۱۵۳
ادغام (یکپارچگی)	۱۵۳
اتحاد استراتژیک و ادغام (قراردادهای بلندمدت)	۱۵۶
یکپارچگی عمودی در برابر برون‌سپاری	۱۵۶
متنوع‌سازی	۱۵۷
آزمون‌های ضروری پورتر	۱۵۷

فصل یازدهم.....	۲۶۴
مفاهیم اجرا و پیاده‌سازی استراتژی در یک نگاه	۲۶۵
مفهوم اجرای استراتژی	۲۶۸
وجه تمایز تدوین استراتژی و اجرای استراتژی	۲۶۸
فرایند اجرای استراتژی	۲۶۹
هدف‌های سالیانه	۲۷۰
تدوین سیاست (خط‌مشی)	۲۷۰
تخصیص منابع	۲۷۱
طراحی برنامه‌های اجرایی	۲۷۱
طراحی بودجه‌ها	۲۷۱
طراحی رویه‌های جدید	۲۷۱
هم‌افزایی	۲۷۱
نحوه (چگونگی) اجرای استراتژی	۲۷۲
مباحث مرتبط با ساختار	۲۷۲
تبعیت ساختار از استراتژی	۲۷۲
مراحل توسعه شرکت	۲۷۳
انواع پیشرفته ساختارهای سازمانی	۲۷۴
اهمیت تجدید ساختار و مهندسی مجدد در فرایند	
اجرای استراتژی	۲۷۵
جذب نیرو در اجرای استراتژی	۲۷۶
مباحث مرتبط با رفتار	۲۷۷
رهبری	۲۷۷
مدیریت بر مبنای هدف (MBO)	۲۷۷
مدیریت کیفیت جامع TQM	۲۷۷
مدیریت رابطه استراتژی _ فرهنگ در سازمان (ایجاد فرهنگ	
پشتیبان از استراتژی)	۲۷۸
مدیریت فرهنگ شرکت خریداری‌شده	۲۷۹
مدیریت مقاومت در برابر تغییر	۲۸۰
مدیریت تعارض	۲۸۱
مسائل اجرای استراتژی مرتبط با کارکرد	۲۸۱
مسائل بازاریابی	۲۸۱
مسائل تحقیق و توسعه	۲۸۲
توجه به تولید/ عملیات به هنگام اجرای استراتژی	۲۸۲
توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی	۲۸۲
چارچوب اجرای استراتژی	۲۸۲
معرفی چارچوب کارت امتیازی متوازن	۲۸۳
به‌کارگیری چارچوب کارت امتیازی متوازن	۲۸۳
اصول سازمان‌های استراتژی محور	۲۸۷

استراتژی تحقیق و توسعه و کارایی	۲۱۵
استراتژی بازاریابی	۲۱۶
استراتژی‌های مالی	۲۱۷
استراتژی منابع انسانی	۲۱۷
دستیابی به برتری در کیفیت	۲۱۸
مفهوم مدیریت کیفیت جامع	۲۱۸
دستیابی به برتری در نوآوری	۲۱۹
دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری	۲۱۹
استراتژی‌های پرمخاطره	۲۲۱
تاکتیک‌های رقابتی زمانی - مکانی	۲۲۱
تاکتیک‌های زمانی	۲۲۱
تاکتیک‌های موقعیتی	۲۲۱
علت شکست سازمان‌ها	۲۲۳
اصطلاحات مهم فصل	۲۲۴
سؤال‌های فصل هشتم	۲۲۵
فصل نهم.....	۲۳۰
استراتژی سطح جهانی در یک نگاه	۲۳۱
محرک‌های جهانی‌شدن	۲۳۴
سطوح مختلف استراتژی‌های جهانی	۲۳۶
مزایا و معایب استراتژی‌های چهارگانه	۲۳۶
روش‌های ورود به بازارهای خارجی	۲۳۷
اتحادهای استراتژیک جهانی	۲۳۹
مزایا و معایب اتحاد استراتژیک	۲۳۹
مطالب تکمیلی فصل	۲۴۰
سؤال‌ات فصل نهم	۲۴۱
فصل دهم.....	۲۴۵
بررسی و انتخاب استراتژی‌ها در یک نگاه	۲۴۶
مرحله ورودی	۲۴۸
تعیین موقعیت استراتژیک با استفاده از ماتریس	
عوامل داخلی و خارجی	۲۴۸
شناسایی استراتژی‌های قابل قبول	۲۴۹
ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE	۲۵۴
مرحله تصمیم‌گیری	۲۵۶
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	۲۵۷
نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی	۲۵۸
ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۵۸
سؤال‌های فصل دهم	۲۵۹

ابزارهای تفکر استراتژیک	۳۳۹
اصول ده‌گانه تفکر استراتژیک در مدیریت سازمان	۳۴۰
سؤالات فصل چهاردهم	۳۴۱
فصل پانزدهم.....	۳۴۴
مکاتب استراتژی در یک نگاه	۳۴۵
مکاتب استراتژی از دیدگاه ریچارد ویتینگتون	۳۴۶
مکاتب طراحی استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ و همکاران	۳۴۷
مکاتب تجویزی طراحی استراتژی (پیش‌تدبیری، تحلیلی و عقلانی، چپ مغز)	۳۴۷
مکتب طراحی	۳۴۸
مکتب برنامه‌ریزی	۳۴۹
مکتب موقعیت‌یابی (موضعی)	۳۴۹
مکاتب توصیفی طراحی استراتژی (تشریحی، خلاقانه و هنری، راست مغز)	۳۵۰
مکتب کارآفرینانه	۳۵۱
مکتب شناختی	۳۵۲
مکتب یادگیری	۳۵۲
مکتب قدرت	۳۵۳
مکتب فرهنگی	۳۵۳
مکتب محیطی	۳۵۴
مکتب ترکیبی (تحلیلی و خلاقانه، اقتضایی و دوراندیشانه)	۳۵۴
فرایند مدیریت استراتژیک از منظر مکاتب ده‌گانه	۳۵۵
رابطه شرایط محیطی و مکاتب استراتژیک	۳۵۵
سؤالات فصل پانزدهم	۳۵۶
فصل شانزدهم.....	۳۶۰
برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد سناریو در یک نگاه	۳۶۱
معنا و مفهوم سناریو	۳۶۳
تفاوت سناریو و با برنامه‌ریزی کلاسیک	۳۶۳
شرایط مناسب برای استفاده از برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو	۳۶۴
عناصر عدم اطمینان محیطی	۳۶۵
مکاتب و روش‌های سناریونویسی	۳۶۶
ویژگی‌های سناریوهای خوب	۳۶۹
سؤالات فصل شانزدهم	۳۷۰
فصل هفدهم.....	۳۷۳
مدل الماس پورتر در یک نگاه	۳۷۴
عوامل تعیین‌کننده مزیت ملی	۳۷۵

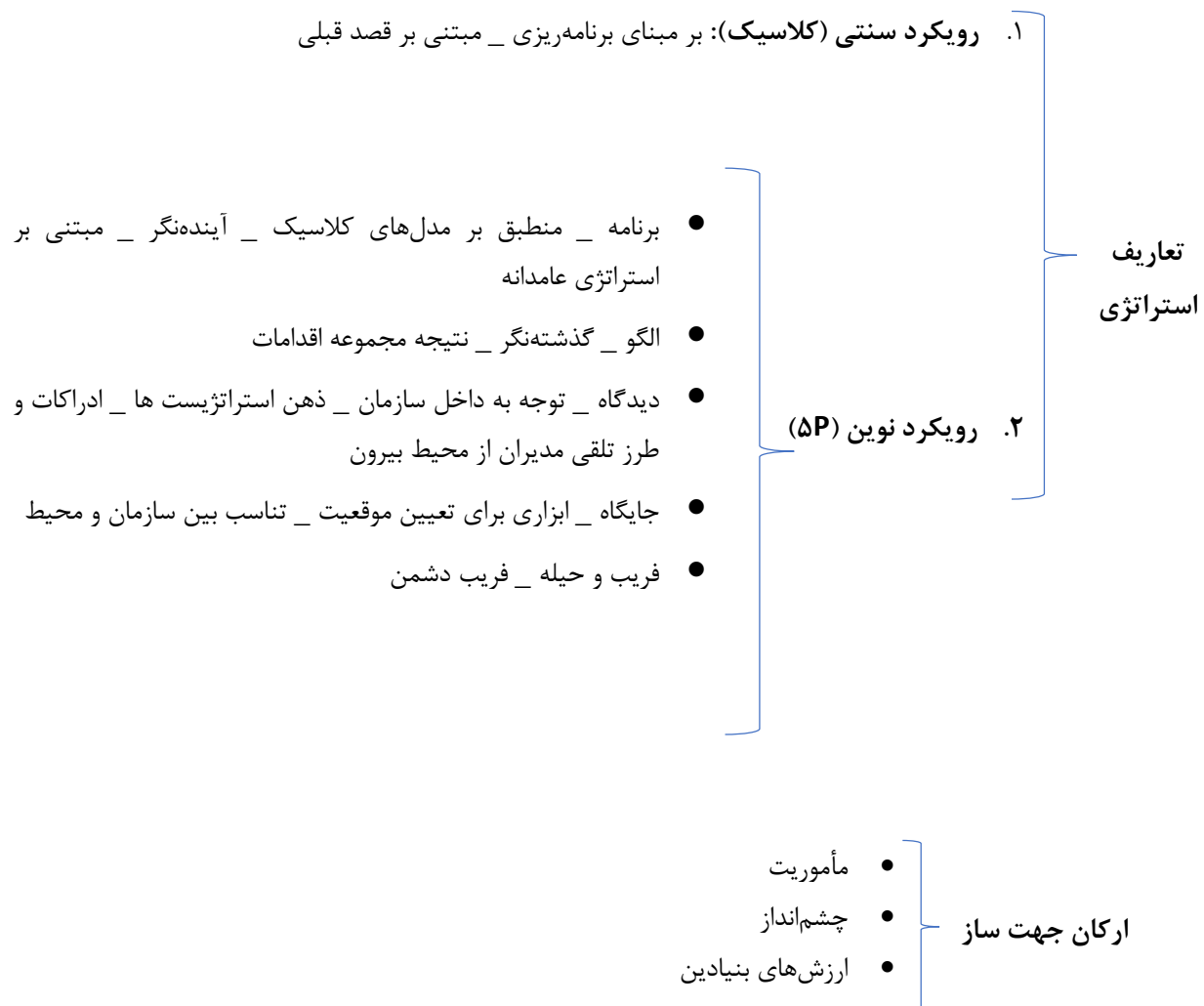
مطالب تکمیلی فصل	۲۸۸
سؤالات فصل یازدهم	۲۹۰
فصل دوازدهم.....	۲۹۶
ارزیابی و کنترل استراتژی در یک نگاه	۲۹۷
فرایند ارزیابی و کنترل استراتژی از نگاه برخی از دانشمندان	۳۰۰
انواع سیستم‌های کنترل	۳۰۱
سیستم‌های کنترل اقتضایی دفت	۳۰۱
انواع کنترل از نظر زمانی (هریسون و جان)	۳۰۲
انواع کنترل استراتژیک از دیدگاه پیرس و رابینسون	۳۰۳
ناپیوستگی‌های محیطی و کنترل استراتژیک	۳۰۴
کنترل زمان جنگ و کنترل زمان صلح	۳۰۵
کنترل تدریجی استراتژیک	۳۰۵
کنترل بنیادی استراتژیک	۳۰۷
مطالب تکمیلی فصل	۳۰۸
سؤالات فصل دوازدهم	۳۱۰
فصل سیزدهم.....	۳۱۶
حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی و تحلیل ذی‌نفعان در یک نگاه	۳۱۷
حاکمیت شرکتی	۳۱۹
جایگاه مدیرعامل	۳۱۹
هیئت‌مدیره	۳۲۰
نقش هیئت‌مدیره در مدیریت استراتژیک	۳۲۰
پیوستار هیئت‌مدیره	۳۲۱
مسئولیت‌های اجتماعی سازمان	۳۲۱
دیدگاه‌های رایج در مورد مسئولیت اجتماعی	۳۲۳
شبکه ذی‌نفعان	۳۲۴
شناسایی تأثیرات ذی‌نفعان	۳۲۴
گام‌های پنج‌گانه تحلیل ذی‌نفعان	۳۲۵
مدیریت روابط با ذی‌نفعان	۳۲۶
مطالب تکمیلی فصل	۳۲۸
سؤالات فصل سیزدهم	۳۲۹
فصل چهاردهم.....	۳۳۲
تفکر استراتژیک در یک نگاه	۳۳۳
الگوی تفکر استراتژیک جین لیدکا	۳۳۵
تفکر استراتژیک در برابر برنامه‌ریزی استراتژیک	۳۳۶
عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک	۳۳۷
سطوح تفکر استراتژیک	۳۳۸

سؤالات فصل هفدهم	۳۷۸
فصل هجدهم.....	۳۷۹
مدل دلتا در یک نگاه	۳۸۰
اصول بنیادین مدل دلتا	۳۸۱
وظایف استراتژیک مدل دلتا	۳۸۲
معرفی مدل دلتا و تبیین گزینه‌های استراتژیک آن	۳۸۳
مقایسه بین سه چارچوب استراتژیک دیدگاه پورتر، دیدگاه مبتنی بر منابع و مدل دلتا	۳۸۶
سؤالات فصل هجدهم	۳۸۷
فصل نوزدهم.....	۳۸۹
استراتژی اقیانوس آبی در یک نگاه	۳۹۰
تعریف اقیانوس آبی	۳۹۱
تعریف اقیانوس قرمز	۳۹۱
چارچوب اقدامات چهارگانه	۳۹۱
چهار مانع سازمانی اجرای استراتژی اقیانوس آبی	۳۹۲
سؤالات فصل نوزدهم	۳۹۵
سؤالات و پاسخ تشریحی کنکور سراسری از سال ۹۹ الی ۱۴۰۴	۳۹۸
منابع	۴۵۲

فصل اول

مروری بر مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک

مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک در یک نگاه



مأموریت: رسالت، فلسفه وجودی، اهداف بنیادین، مقصود اصلی، نیت اصلی، کسب و کار فعلی، فلسفه سازمان (ارزش‌ها، اعتقادات و اولویت‌های فلسفی مدیران ارشد)
بیانیه مأموریت: سندی که سازمان را از سازمان‌های مشابه جدا می‌کند.

مأموریت

عناصر بیانیه مأموریت

- ۱- **مشتریان:** مشتریان سازمانی کدامند؟
- ۲- **محصولات و خدمات:** محصولات و خدمات عمده سازمان کدامند؟
- ۳- **بازار:** بازار سازمان کجاست؟ از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت می‌کند؟
- ۴- **تکنولوژی:** آیا سازمان از تکنولوژی‌های پیشرفته استفاده می‌کند؟
- ۵- **توجه به بقا رشد و سودآوری:** آیا سازمان از سلامت مالی و تعهد مناسب و لازم برخوردار است؟
- ۶- **فلسفه سازمانی:** باورها، آرزوها، ارزش‌ها و اولویت‌های اخلاقی سازمان کدامند؟
- ۷- **ویژگی‌های متمایزکننده:** سازمان دارای چه مزیت رقابتی است؟
- ۸- **توجه به تصور مردم:** آیا سازمان به مسائل اجتماعی و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
- ۹- **توجه به کارکنان:** آیا کارکنان به عنوان یک دارایی ارزشمند برای سازمان محسوب می‌شوند؟





منتقد مدافع: یک نفر مخالفت می‌کند.

راه حل رهایی از دام‌های
استراتژیک

پرسشگری گفتمانی: دو گروه (تز، آنتی‌تز) ارائه می‌کنند.

انعطاف‌پذیری استراتژیک

اصطلاحات و ترم‌های مهم

انحراف استراتژیک

نقطه انعکاس، عطف یا گردش استراتژیک

مقدمه

استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت‌های مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت.

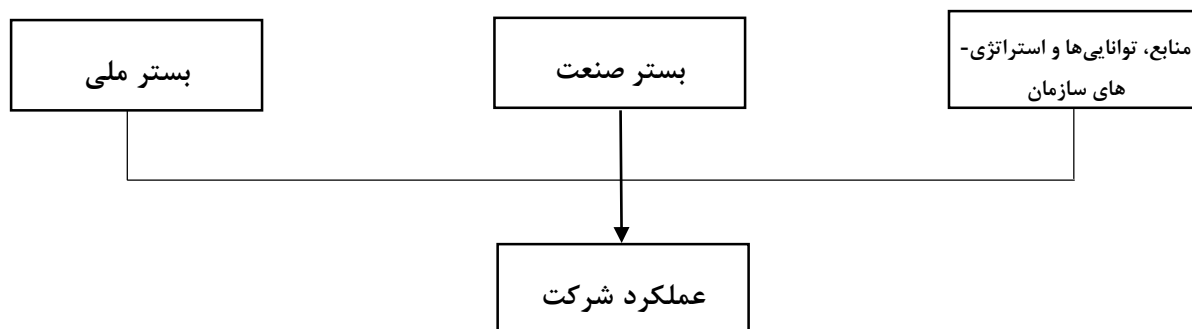
سان تزو، هنر جنگ

هدف اصلی مدیریت استراتژیک

هدف اصلی مدیریت استراتژیک، پاسخ به این سؤال است که چرا برخی از سازمان‌ها موفق و برخی دیگر ناموفق هستند؟ علل ناموفق بودن سازمان‌ها ممکن است تغییر علایق مصرف‌کنندگان، فعالیت‌های رقبا، اقدامات دولت، رویدادهای پیش‌بینی نشده و یا اشتباهات استراتژیک مدیران شرکت باشد.

هیل و جونز معتقدند که سه عامل زیر در موفقیت شرکت‌ها مؤثرند:

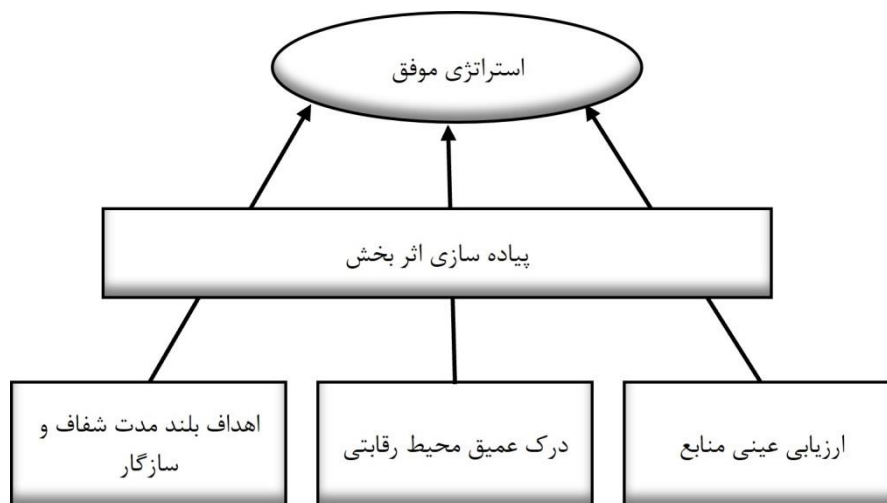
- ۱- بستر ملی: یعنی جایی که شرکت در آن ایجاد و تأسیس شده است.
- ۲- بستر صنعت: یعنی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند.
- ۳- منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان



شکل ۱-۱- عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت

نقش استراتژی در موفقیت

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارد (استراتژی‌های موفق شامل چهارعنصر هستند).



شکل ۱-۲ استراتژی موفق

اهداف سازگار و بلندمدت: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند و با عزم راسخ آن‌ها را ادامه دادند.

درک عمیق محیط رقابتی: روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان‌دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.

ارزیابی عینی منابع: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشتند.

پیاده‌سازی اثربخش: بدون پیاده‌سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کمترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تأثیرگذار به‌عنوان رهبر و حامی به‌منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آن حائز اهمیت است.

ریشه و خاستگاه استراتژی از منظر کلاسیک

واژه استراتژی از لغت یونانی **استراتژیا** (ریشه این لغت کلمه استراتگوس به معنای فرمانده لشکری _کشوری است) نخستین‌بار از مفاهیم نظامی به حوزه مدیریت وارد شده است.

ریشه و خاستگاه استراتژی از منظر رقابتی

در سال ۱۹۳۴ پروفیسور جی.اف. گاوس در آزمایش‌های خود به این نتیجه رسید که اگر دو موجود تک‌سلولی به همراه منبع غذایی مناسب یک بطری قرار گیرند، در صورتی که از گونه‌های متفاوتی باشند می‌توانند در کنار هم زندگی کرده و بقا پیدا کنند؛ اما اگر آن‌ها از گونه‌های یکسانی باشند، زندگی آن‌ها قابل تضمین نیست. نتایج این مشاهدات منجر به پدید آمدن **اصل استثنای رقابتی گاوس** شد که بیان می‌دارد هیچ دو نمونه‌ای که زندگی‌هایشان روش یکسان دارند، نمی‌توانند در کنار هم وجود داشته باشند.

تعریف و مفهوم استراتژی

برای تعریف استراتژی یا راهبرد دو رویکرد وجود دارد:

۱- رویکرد (دیدگاه) سنتی

در رویکرد سنتی، واژه استراتژی از حوزه نظامی به مدیریت وارد شده است. در این رویکرد **عنصر برنامه‌ریزی** مبنای اصلی و شالوده تعاریف استراتژی است.

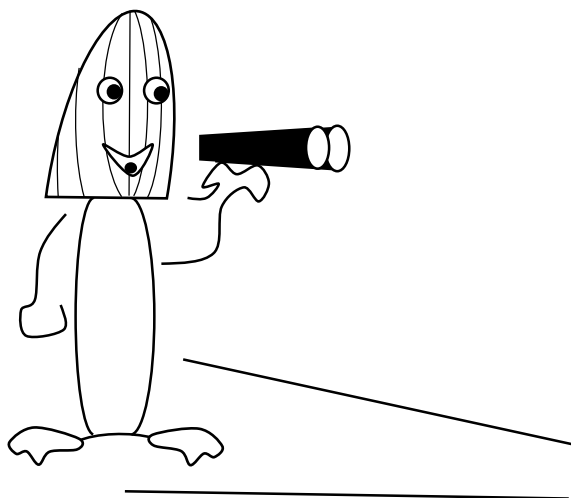
یکی از معروف‌ترین تعاریف استراتژی از دیدگاه سنتی، تعریف چندلر است که در زیر به آن اشاره شده است:

استراتژی به عنوان تعیین اهداف و مقاصد بلندمدت سازمان، مشخص کردن نحوه انجام فعالیت‌ها و تخصیص منابع ضروری برای تحقق این اهداف است.

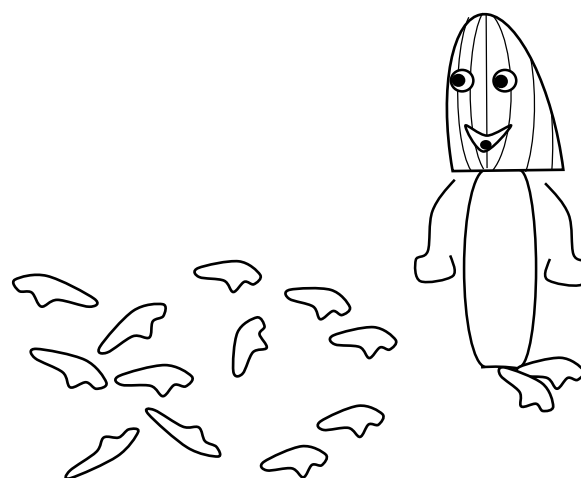
درواقع استراتژی مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است. به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب‌وکاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم، کجا می‌خواهیم برویم و چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم.

۲- دیدگاه نوین

هنری مینتزبرگ معتقد است تصمیماتی که در گذشته منجر به بروز یک رفتار شده است نیز، یک استراتژی نامیده می‌شود. پس استراتژی علاوه بر این که می‌تواند برنامه‌هایی باشد که پس از تدوین به اجرا گذاشته می‌شوند، می‌توانند با نگاه به رفتارهای گذشته سازمان نیز تعریف شود. این ایده به این نکته اشاره می‌کند که استراتژی یک الگو است: وجود نوعی ثبات در رفتار سازمان در گذشته.



شکل ۱-۳ الف - استراتژی به مثابه یک برنامه



شکل ۱-۳ ب - استراتژی به مثابه یک الگو

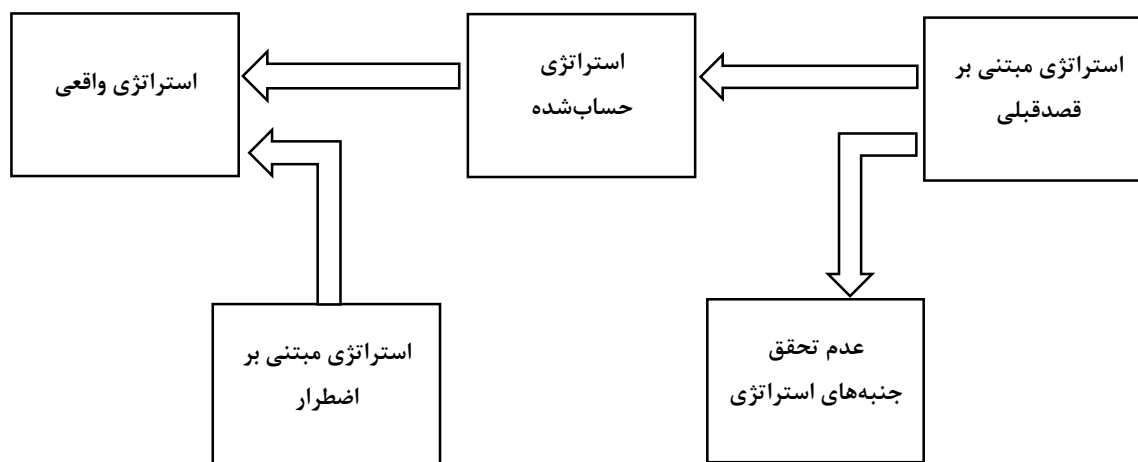
استراتژی به مثابه برنامه و الگو

هنری مینتزبرگ معتقد است استراتژی سازمان لزوماً نتیجه برنامه‌ریزی از پیش تعیین شده و عقلایی نیست. او بر این باور است که استراتژی‌ها ممکن است واکنشی اضطراری به شرایط غیرقابل پیش‌بینی باشند؛ یعنی استراتژی رویدادی است که در واقعیت رخ می‌دهد نه صرفاً آن چیزی که برنامه‌ریزی شده است. از این رو این استراتژی را الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها تعریف می‌کند.

در تعریف الگو به این موضوع اشاره دارد که:

۱- هر قصد برنامه‌ریزی شده‌ای که استراتژی بر مبنای آن طراحی شده و به‌طور واقعی محقق شده باشد.

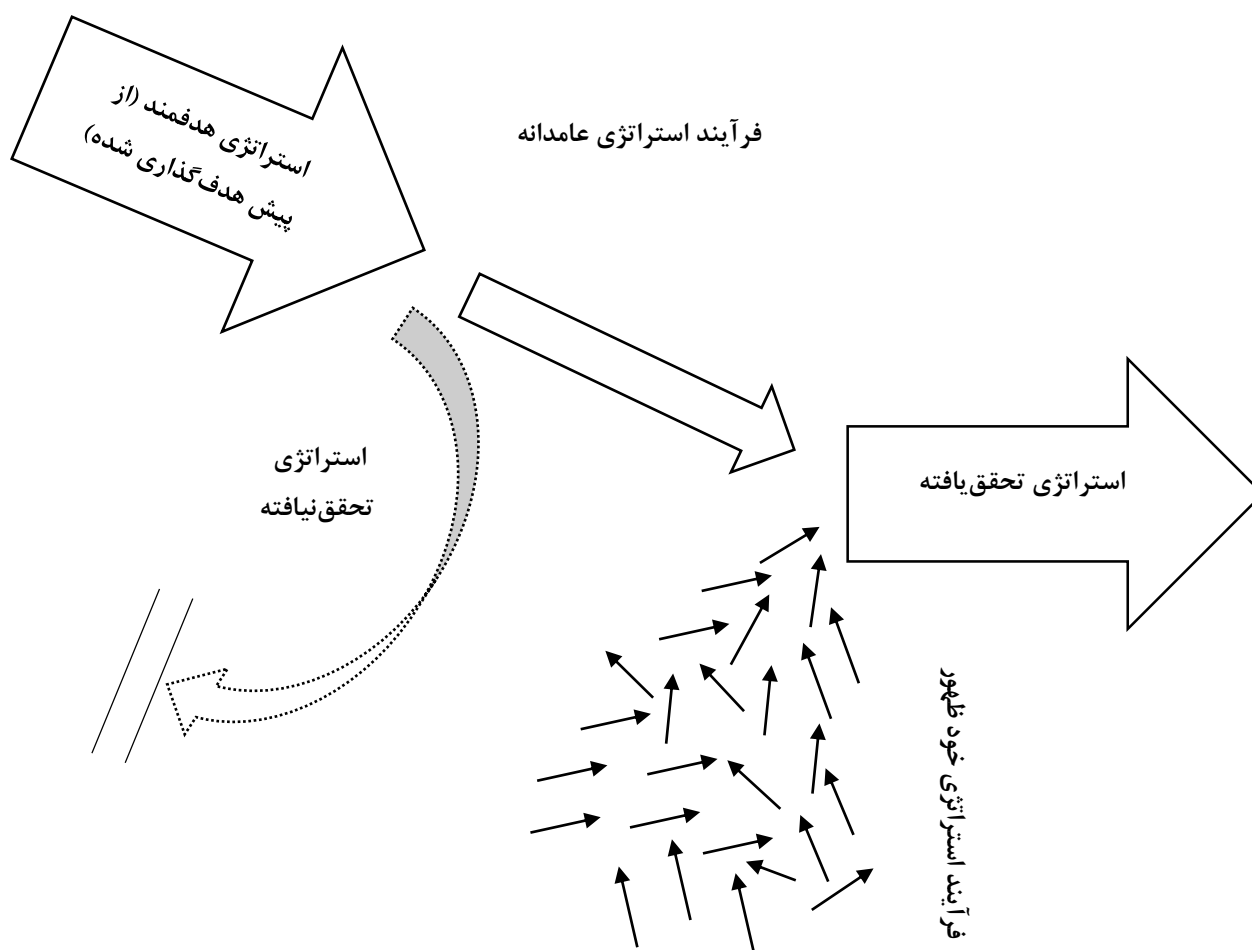
۲- وجود اضطرار غیر برنامه‌ریزی شده که استراتژی بر این اساس به وجود می‌آید.



شکل ۱-۴ استراتژی مبتنی بر قصد قبلی و اضطرار

سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار ترکیبی از استراتژی‌های از پیش تعیین شده و با برنامه‌ریزی و همچنین استراتژی‌های نوظهور یا نوظهور را بکار می‌گیرند.

استراتژی عامدانه در مورد کنترل کردن است و استراتژی خود ظهور در مورد یادگیری است. هر فرایند استراتژی در عمل و در واقعیت ترکیبی از یادگیری خود ظهور و کنترل عامدانه است. یک استراتژی تماماً خود ظهور به ندرت یافت می‌شود؛ چراکه شکل‌گیری آن به معنای عدم وجود کنترل از سوی سازمان است که دوراذهن است. اما استراتژی تماماً عامدانه نیز هرچند که نسخه تجویزی بخش اعظم ادبیات مدیریت استراتژیک است، به همان اندازه نایاب است. چراکه به معنای فرایندی است که در آن هیچ یادگیری صورت نمی‌گیرد.



شکل ۱-۵ گونه ها و انواع استراتژی

مطابق شکل، قبل از عمل سازمان، استراتژی‌ها به شکل برنامه‌هایی از پیش هدف گذاری شده هستند که استراتژی‌های "هدفمند" نامیده می‌شوند. پس از عمل سازمان نیز استراتژی‌ها به شکل الگوهای تحقق یافته هستند که استراتژی‌های "تحقق یافته" نامیده می‌شوند. همچنین آن بخش از برنامه‌های از پیش هدف گذاری شده که در عمل سازمان نیز تحقق یابند استراتژی "عامدانه" نامیده شده و آن بخش از برنامه‌های از پیش هدف گذاری شده که در عمل سازمان مشاهده نشوند استراتژی‌های "تحقق نیافته" نامیده می‌شوند. همچنین هنگامی که الگویی در عمل سازمان مشاهده شود که از پیش هدف گذاری نشده بوده است استراتژی "خود ظهور" نامیده می‌شود.

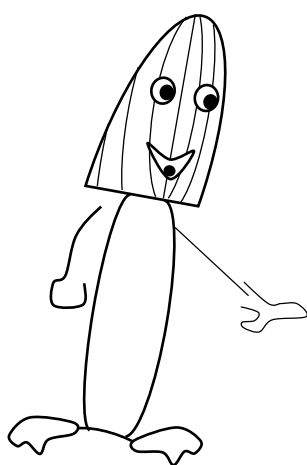
استراتژی به مثابه جایگاه و دیدگاه

تا اینجا کار دو تعریف اول برای استراتژی (استراتژی به مثابه برنامه و استراتژی به مثابه الگو) در مورد فرایند استراتژی بودند. در ادامه، این تعاریف را گسترش داده و تعاریف جدیدی البته این بار در مورد محتوای استراتژی ارائه می‌کنیم. با ذکر مثالی به توضیح این دو تعریف می‌پردازیم.

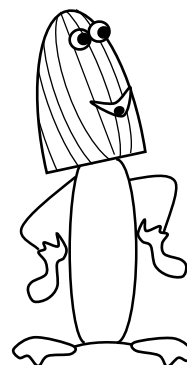
هنری مینتزبرگ از مدیران سازمان‌ها سؤالی پرسید آیا برنامه صبحانه مک‌دونالد که آن را ساندویچ مک مافین و تخم مرغ نام داده بود برای این شرکت یک تغییر استراتژیک محسوب می‌شود یا خیر؟ همواره عده‌ای به این سؤال پاسخ مثبت می‌دادند عده‌ای نیز پاسخ منفی.

از دید برخی از مدیران این برنامه صبحانه یک تغییر استراتژیک بود؛ چراکه محصولی جدید و بازاری جدید محسوب می‌شود، اما برخی دیگر از مدیران با اشاره به اینکه این ساندویچ به سبک همیشگی مک‌دونالد تولید می‌شد آن را یک تغییر استراتژیک نمی‌دانستند. این طرز نگاه متفاوت نشان می‌دهد که دسته اول مدیران مانند مایکل پورتر استراتژی را به‌مثابه یک جایگاه بازار یا **position** می‌پندارند درحالی‌که دسته دوم همانند پیتر دراگر استراتژی را به‌مثابه یک دیدگاه یا **perspective** می‌دانند. البته هر دودسته درست می‌گویند و تفاوت فقط در تعریف نهفته است.

تغییر یک جایگاه بازار درون حیطه دیدگاه قبلی سازمان نسبتاً آسان است؛ چراکه فقط باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌های جدیدی را با همان روش‌های مرسوم قبلی خود انجام دهد. اما اگر سازمان بخواهد دیدگاه خود را تغییر دهد مسئله‌ای متفاوت و دشوارتر خواهد بود به این دلیل که دیدگاه‌ها عمیقاً درون سازمان‌ها و درون فرهنگ آن‌ها ریشه دوانیده‌اند.



شکل ۱-۶ الف - استراتژی به‌مثابه جایگاه بازار (مایکل پورتر)



شکل ۱-۶ ب - استراتژی به‌مثابه دیدگاه (پیتر دراگر و تئوری کسب‌وکار)

پنجمین تعریف برای استراتژی که کاربرد آن نیز پرتیردوار است، استراتژی در معنای مانور، حقه، حيله و یا تاکتیک است؛ یعنی مانور برای مواجهه با یک رقیب یا دشمن.

■ جمع‌بندی مباحث بالا در دیدگاه 5p مینتزبرگ

میان صاحب‌نظران استراتژی نوعی وحدت نظر در مورد مفهوم استراتژی وجود دارد که استراتژی را برنامه‌هایی برای به‌دست‌آوردن اهداف سازمان می‌دانند؛ اما در تعریف استراتژی دیدگاه‌های متعدد و متفاوتی مطرح‌شده است.

دیدگاه ۵ پی مینتزبرگ در تعریف استراتژی یکی از معروف‌ترین آن‌هاست که در زیر نکات مهم آن آورده شده است:

۱- استراتژی به‌عنوان برنامه (plan):

در این دیدگاه استراتژی به‌عنوان **برنامه و طرح** از قبل تعریف‌شده مطرح است. این رویکرد منطبق بر مدل‌های کلاسیک استراتژی همانند مدل دیوید است.

نکته دیگر اینکه استراتژی به‌عنوان برنامه، **رویکردی آینده‌نگر** دارد و بر **استراتژی عامدانه** مبتنی است. یکی از ضعف‌های این دیدگاه عدم توجه پیوسته به تغییرات مداوم محیط داخلی و خارجی سازمان است.

۲- استراتژی به‌عنوان الگو (pattern):

این دیدگاه **رویکردی گذشته‌نگر** دارد، درواقع استراتژی را به‌عنوان نتیجه مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات اتخاذشده تعریف می‌کند. در این دیدگاه از استراتژی نوعی سازگاری در رفتار واقعی و تحقق‌یافته سازمان وجود دارد.

۳- استراتژی به‌عنوان جایگاه یا موقعیت (position):

در این دیدگاه، استراتژی **ابزاری برای تعیین موقعیت و جایگاه** سازمان در محیط و بازار است. درواقع ابزاری برای ایجاد تناسب بین سازمان و محیط خواهد بود. سردمدار این دیدگاه مایکل پورتر است.

۴- استراتژی به‌عنوان دیدگاه یا چشم‌انداز (perspective):

برعکس دیدگاه موقعیت، استراتژی در این دیدگاه به داخل سازمان، **ذهن استراتژیست‌ها و دورنمای سازمان** می‌نگرد. در این دیدگاه استراتژی به‌عنوان **ادراکات و طرز تلقی مدیران از محیط بیرون** سازمان تعریف می‌شود. فلسفه این دیدگاه آن است که سازمان ذاتاً فعال نیست؛ بلکه این انسان‌های درون ساختار و تشکیلات سازمانی هستند که مسیر حرکت آن را شکل می‌دهند.

۵- استراتژی به‌عنوان تاکتیک، حقه یا حيله گمراه‌کننده (ploy):

بر طبق این دیدگاه استراتژی مانور ویژه‌ای است که هدف آن غلبه بر دشمن یا رقیب خواهد بود. ذکر این نکته ضروری است که استراتژی به‌عنوان تاکتیک یا حيله خود نوعی استراتژی به‌عنوان برنامه است که هدف آن فریب رقیب است.

■ توسعه و تکامل مدیریت استراتژیک در سازمان

مدیریت استراتژیک در یک سازمان در چهار مرحله متوالی شکل می‌گیرد.

۱- برنامه‌ریزی مالی پایه: این کار به معنای اعمال کنترل عملیاتی بهتر به‌منظور تأمین و تحقق بودجه‌هاست و معمولاً افقی یک‌ساله دارد.

۲- برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: به معنای توسل به برنامه‌ریزی اثربخش‌تر برای کمک به رشد و پیش‌بینی آینده.

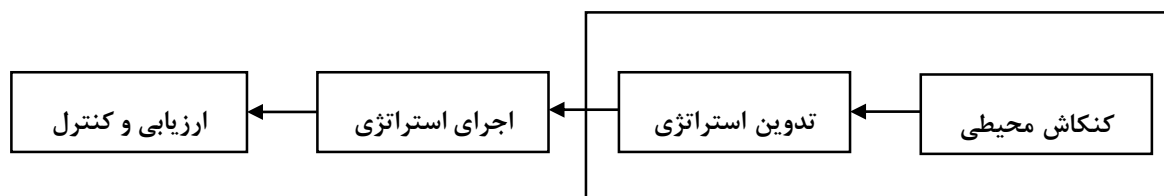
۳- برنامه‌ریزی استراتژیک (تأکید بر پاسخ به محیط خارجی سازمان): روی آوردن به واکنش سریع‌تر به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر استراتژیک.

۴- مدیریت استراتژیک نیل به مزیت رقابتی و آینده موفقیت‌آمیز از طریق مدیریت کلیدی منابع سازمان.

ادامه چهار مرحله اخیر: در ادامه مباحث بصیرت و تفکر استراتژیک و همچنین نوآوری استراتژیک مطرح‌شده‌اند که در بخش پیشرفته به آن‌ها خواهیم پرداخت.

تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک:

برنامه‌ریزی استراتژیک فقط به دو جزء اول مدیریت استراتژیک، یعنی کنکاش محیطی و تدوین استراتژی محدود می‌شود. درحالی‌که مدیریت استراتژیک علاوه بر این عناصر دیگری نظیر اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل استراتژی را نیز دارد.



مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک

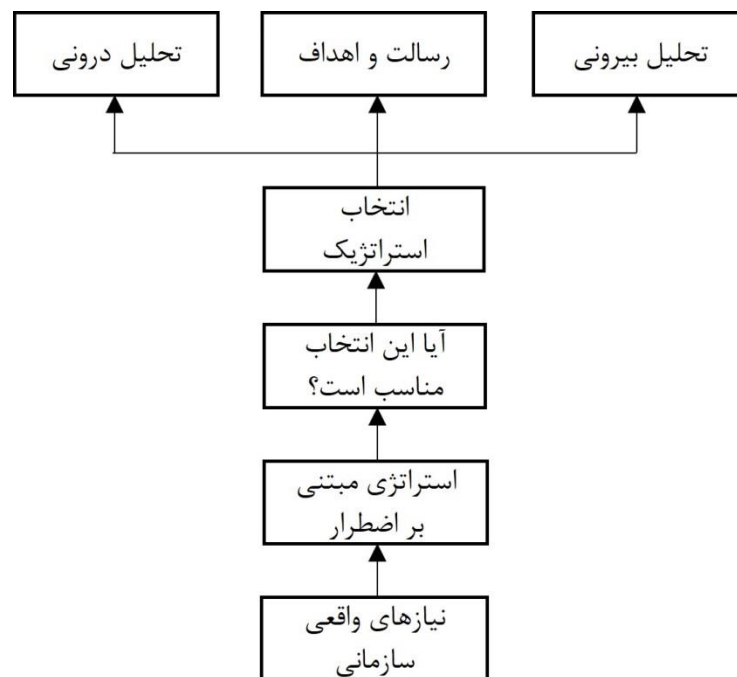
شکل ۱-۷ تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک

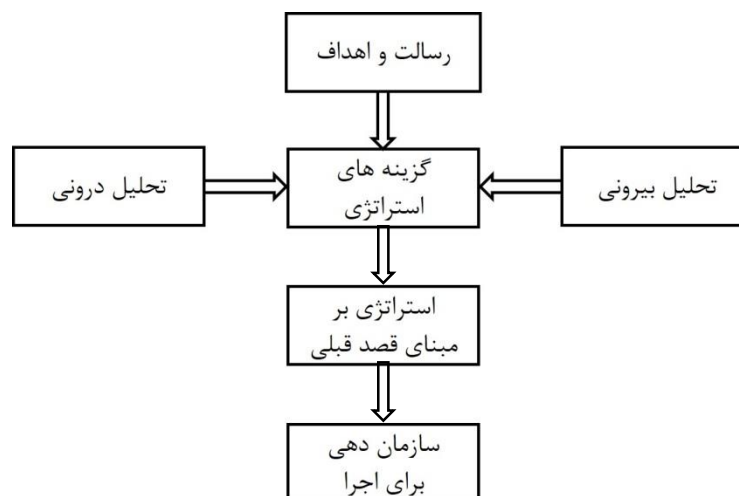
دیدیم که در مدیریت استراتژیک به دنبال رسیدن به **مزیت رقابتی** و دستیابی به آینده‌ای موفقیت‌آمیز هستیم. برای این منظور مدل‌های متعددی ارائه شده که این فرایند را تشریح می‌کنند. پرکاربردترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های مدیریت استراتژیک عبارت‌اند از مدل دیوید، مدل هانگر و ویلن، مدل پیرس و رابینسون و غیره. این مدل‌ها بیشتر مبتنی بر استراتژی مبتنی بر قصد قبلی هستند. مدل‌های مبتنی بر قصد قبلی مدل‌های بالاب‌پایین هستند؛ اما اگر استراتژی مبتنی بر اضطرار مبنای مدل باشد، مدل باید به‌صورت پایین‌به‌بالا نیز در نظر گرفته شود. درواقع اگرچه استراتژی‌ها در ابتدا به‌صورت بالاب‌پایین فرموله می‌شوند و به اجرا درمی‌آیند؛ اما در حین اجرا و عمل نیز نیاز به بازنگری بر اساس شرایط و موقعیت‌های اضطراری داشته که از این‌رو در صورت لزوم باید به‌صورت پایین‌به‌بالا نیز مورد تجدیدنظر قرار گیرند.

چهار عنصر اساسی شکل‌دهنده فرایند مدیریت استراتژیک:

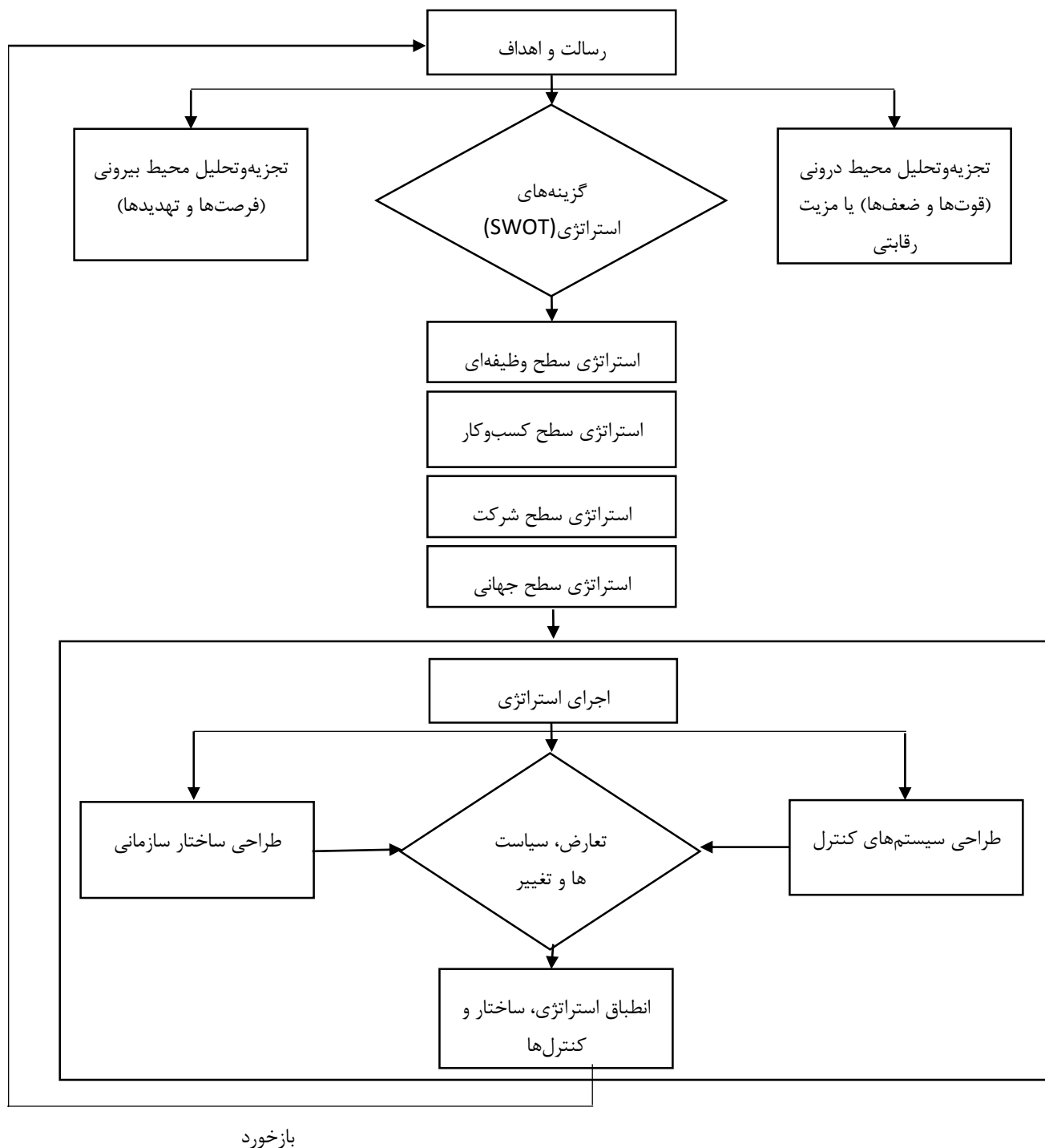
- تجزیه و تحلیل محیطی
- تدوین استراتژی
- اجرا و پایش استراتژی
- ارزیابی و کنترل استراتژی



شکل ۸-۱ مدل مدیریت استراتژیک مبتنی بر اضطراب



شکل ۹-۱ مدل مدیریت استراتژیک مبتنی بر قصد قبلی

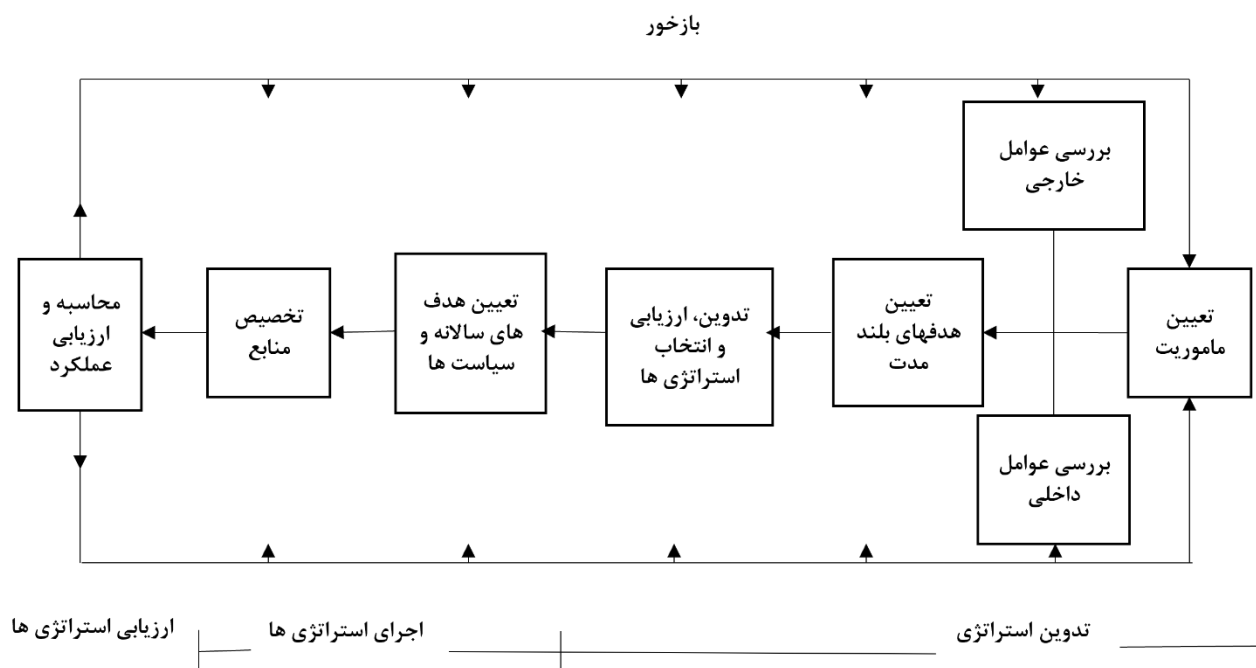


شکل ۱۰-۱ مدل تفصیلی مدیریت استراتژیک

چند تعریف و مدل مدیریت استراتژیک

مدل مدیریت استراتژیک دیوید

از دیدگاه دیوید، مدیریت استراتژیک عبارت است از **هنر و علم** تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.



شکل ۱-۱۱ الگوی جامع مدیریت استراتژیک دیوید

مطابق با مدل بالا، مرحله تدوین استراتژی شامل موارد زیر است:

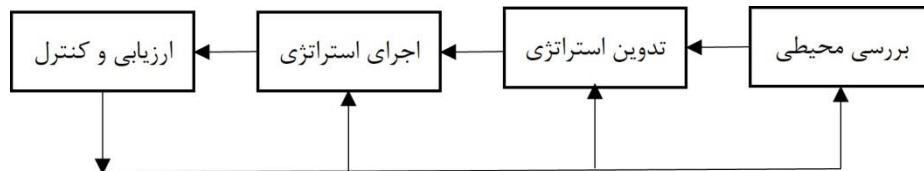
- تعیین مأموریت
- بررسی محیط خارجی و داخلی
- تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها.
- مرحله اجرا شامل موارد زیر است:
- تعیین هدف‌های سالیانه سیاست‌ها
- تخصیص منابع

مرحله ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها شامل:

- محاسبه و ارزیابی عملکرد استراتژی‌های اجرا شده است.
 - ارزیابی استراتژی‌ها شامل سه فعالیت عمده است:
 - بررسی عوامل داخلی و خارجی که اساس استراتژی‌های فعلی قرار گرفته‌اند
 - محاسبه و سنجش عملکرد
 - و اقدام اصلاحی.
- در این فرایند، گرفتن **بازخورد** سازمان را قادر می‌سازد تا اثربخشی انتخاب‌های استراتژیک خود را ارزیابی نماید.

مدل هانگر و ویلن

مدیریت استراتژیک از نظر هانگر و ویلن مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آینده یک شرکت را تعیین می‌کند و بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف یک شرکت به‌منظور تدوین و اجرای جهت‌گیری استراتژیک جدید برای آن تأکید دارد.



شکل ۱-۱۲ عناصر اساسی فرایند مدیریت استراتژیک هانگر و ویلن

کنکاش محیطی

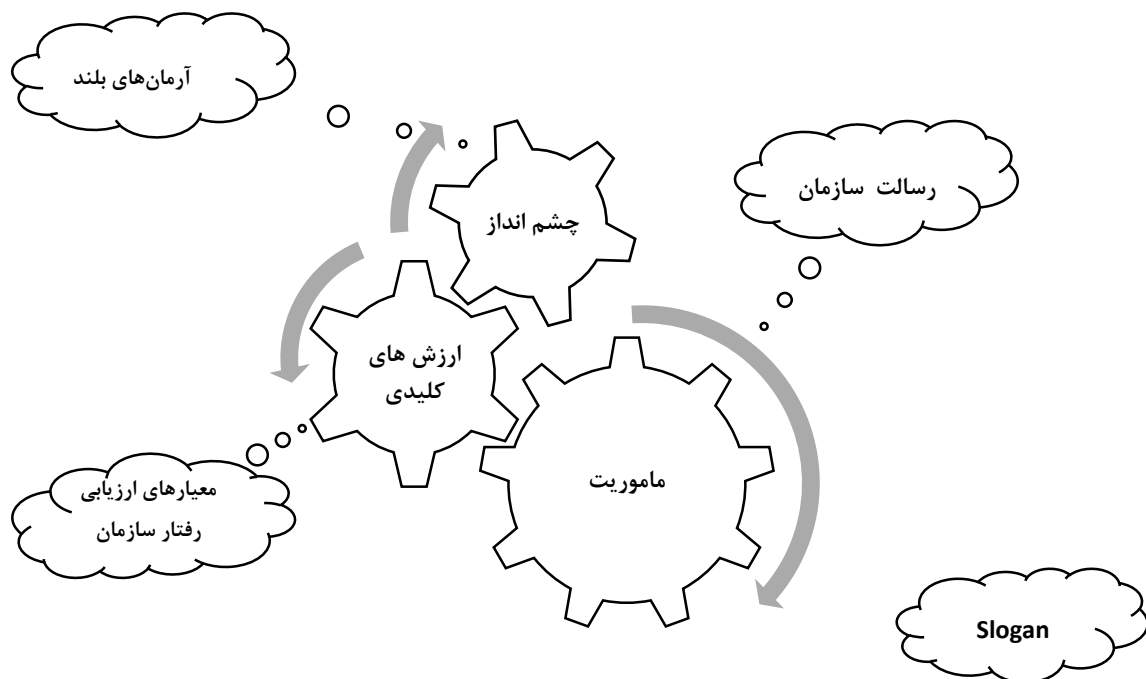
کنکاش محیطی عبارت است از رصد، ارزیابی فعلی و پیش‌بینی روندهای آینده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان باهدف شناسایی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی سازمان.

تدوین استراتژی

طراحی برنامه‌های بلندمدت که شرکت می‌تواند به‌وسیله آن به اهداف بلندمدت خود دست پیدا کند. استراتژی چگونگی حرکت شرکت به سمت مأموریت و اهداف را مشخص می‌کند.

ارکان جهت‌ساز

ارکان جهت‌ساز مشخصه قالب مکاتب با مفاهیم پارادایم تجویزی و رویکردهایی است که به‌نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک نگاه فرایندی دارند و به همین دلیل اقدامات فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را بر یک توالی منطقی تعریف و اجرا می‌کنند. به همین دلیل در اولین گام، آن‌ها به موضوع ارکان جهت‌ساز شرکت که شامل مأموریت سازمان، چشم‌انداز سازمان و ارزش‌های کلیدی سازمان است، می‌پردازند.



شکل ۱-۱۳ ارکان جهت ساز سازمان

■ مأموریت (رسالت)

مأموریت عبارت است از: **رسالت، فلسفه وجودی، اهداف بنیادین** یا به عبارتی **مقصود اصلی** که شرکت در جامعه به عهده خود گرفته است تا بتواند با خدماتی که می‌رساند، آن را محقق کند. به بیان دیگر مأموریت **نیت اصلی سازمان** است که آن را متمایز از سایر کسب و کارهای دیگر می‌کند.

رسالت عبارت است از: **دلیل یا هدف وجودی سازمان، رسالت شامل فلسفه سازمانی** نیز است. فلسفه سازمانی عبارت است از: اعتقادات، ارزش‌ها، آرزوها و اولویتهای فلسفی است که تصمیم‌گیرنده استراتژیک به آن‌ها متعهد است.

مأموریت یا رسالت دربرگیرنده مقصود یا فلسفه وجودی سازمان، مخاطبین و مشتریان است و می‌تواند شامل دامنه فعالیت، نوع محصولات یا خدمات، تکنولوژی‌های مورد استفاده، تعهدات و مسئولیتهای سازمان به جامعه و ذی‌نفعان باشد.

به عقیده دیوید، بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست‌ها وجود دارد این است که ما به چه کاری مشغول هستیم؟

مأموریت پدیده ثابتی نیست، بلکه در طی دوره‌های زمانی و همگام با تغییرات محیطی و بلوغ سازمانی تغییر می‌کند.

رسالت سازمان معمولاً در قالب بیانیه مأموریت سازمان اعلام و رسمی می‌شود. **بیانیه رسالت** و مأموریت سندی مکتوب است که حاوی مأموریت سازمان بوده و بیانگر نحوه نگرش مرسوم سازمان به ذی‌نفعان است.

دیوید معتقد است که بیانیه رسالت سازمان باید ۹ عنصر زیر را تحت پوشش قرار دهد:

۱- مشتریان: مشتریان سازمانی کدام‌اند؟

۲- محصولات و خدمات: محصولات و خدمات عمده سازمان کدام‌اند؟

۳- بازار: بازار سازمان کجاست؟ از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت می‌کند؟

۴- تکنولوژی: آیا سازمان از تکنولوژی‌های پیشرفته استفاده می‌کند؟

- ۵- توجه به بقا رشد و سودآوری: آیا سازمان از سلامت مالی و تعهد مناسب و لازم برخوردار است؟ (برخی سازمان در تلاش برای بقا در صنعت هستند، برخی دیگر به دنبال رشد و گروهی در پی سودآوری)
- ۶- فلسفه سازمانی: باورها، آرزوها، ارزش‌ها و اولویتهای اخلاقی سازمان کدامند؟
- ۷- ویژگی‌های متمایزکننده: سازمان دارای چه مزیت رقابتی است؟
- ۸- توجه به تصور مردم: آیا سازمان به مسائل اجتماعی و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
- ۹- توجه به کارکنان: آیا کارکنان به‌عنوان یک دارایی ارزشمند برای سازمان محسوب می‌شوند؟
- مهم‌ترین کارکرد بیانیه مأموریت این است که سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد. مأموریت یا رسالت به این پرسش پاسخ می‌دهد که ما به چه کاری مشغول هستیم. مأموریت به معنای چشم‌انداز استراتژیک مدیریت درباره آینده شرکت می‌باشد.
- رسالت سازمانی همان فانوس دریایی برای هدایت کشتی سازمان در طوفان‌هاست. به عقیده پیتر دراگر، کار اصلی مدیریت این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند.

اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان

- دس و میلر معتقدند که مأموریت سازمان باید چهار جزء کلیدی را در خود جای دهد:
- ۱- تعهدات سازمان به ذی‌نفعان: سازمان باید مهم‌ترین ذی‌نفعان خود را شناسایی کرده و بر تحقق اهداف و نیازهای آنان تأکید نماید.
- ۲- حوزه کسب‌وکار: حوزه‌هایی را که سازمان در آن رقابت می‌کند می‌توان برحسب مشتریان، کارکردهای سازمان و تکنولوژی به کار گرفته‌شده تعریف نمود.
- ۳- منابع مزیت رقابتی: سازمان باید اقدامات موردنیاز برای دستیابی به چشم‌انداز ترسیم‌شده را شناسایی نموده و چگونگی خلق ارزش برای مشتریان و کسب مزیت رقابتی را مشخص نماید.
- ۴- توجه به آینده: سازمان باید تغییرات احتمالی در محیط‌های حقوقی و اقتصادی را پیش‌بینی کند.

چشم‌انداز

چشم‌انداز نشان‌دهنده جایگاه آتی یک حوزه کسب‌وکار است. چشم‌انداز نشان می‌دهد که جایگاه سازمان در آینده دور چگونه است. به عبارت ساده‌تر چشم‌انداز عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان و درواقع مقصدی که سازمان باید به‌سوی آن حرکت کند. بیانیه چشم‌انداز می‌تواند شفاهی و یا کتبی باشد.

بیانیه چشم‌انداز، درک مدیریت را از آینده مطلوب سازمان نشان می‌دهد و چشم‌انداز به معنای این است که سازمان در آینده می‌خواهد چه بشود.

بیانیه چشم‌انداز با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان، تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در تحقق آینده مذکور، الهام‌بخش فعالیت‌های کارکنان است. چشم‌انداز بیانیه جهت‌گیری سازمان است و بیانگر هویت آرمانی و چگونگی رسیدن به آن است.

معیارهای تدوین چشم‌انداز عبارت‌اند از:

- تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا
- منحصربه‌فرد
- بلندپروازانه البته نه خیال‌پردازانه
- برانگیزاننده مشارکت همگانی (شوق‌انگیز)
- متناسب با ویژگی‌ها و قابلیت‌های سازمان (واقع‌گرا) و ...