



## مدیریت استراتژیک پیشرفته

# هنر قصیدن با استراتژی

دکتر مجتبی لشکر بلوکی

چگونه سازمان‌ها در شرایط  
پيچيده و مبهم،

همچنان استراتژیک

می‌انديشند، اقدام می‌کنند و  
موفق می‌شوند؟



۹

۱۱

۱۳

۳۳

۶۷

۸۹

۱۱۹

۱۵۵

● سخن ناشر

● پیش‌گفتار

● فصل اول مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نو شدن

● فصل دوم ارکان مدل موعود

● فصل سوم اصول مدل موعود

● فصل چهارم اجرای مدل موعود

● فصل پنجم بررسی یک شرکت بزرگ بین‌المللی از دیدگاه مدل موعود

● فصل ششم مقایسه فرایند مدیریت استراتژیک آی. بی. ام با مدل موعود

### ● مدیریت استراتژیک کلاسیک حال و روز خوشی ندارد!

یا کمال تأسف باید اعلام کرد که مدیریت استراتژیک کلاسیک دیگر کارآمد نیست و گاهی گرهی از مشکلات سازمان که نمی‌گشاید، هیچ، بلکه خود گرهی بزرگ شده است.

بنابر گزارش سال ۲۰۰۷ شرکت معروف مشاوره مدیریت مکنزی در تشریح خود تنها ۴۵٪ افراد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رضایت داشته‌اند و فقط ۲۳٪ از آنها گفته‌اند که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک متجربه اخذ تصمیمات کلیدی و استراتژیک می‌شود. در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی را رها کنید، تصمیم‌گیری را آغاز کنید» که در سال ۲۰۰۶ در نشریه معتبر هاروارد منتشر شد یک واقعیت تکان‌دهنده بیان شده است: فقط ۱۱٪ مدیران ارشد معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک به زحمتش می‌ارزد. این یعنی از هر ۱۰ مدیر، ۹ مدیر از برنامه‌ریزی استراتژیک ناراضی‌اند.

راستش را بخواهید، مدیران ارشد هم به پنج دسته تقسیم شده‌اند. یک عده که رسماً با مدیریت استراتژیک مخالفت می‌کنند و آن را ناکارآمد می‌دانند. دسته دوم با آن مخالفتی نمی‌کنند، عده‌ای از کارکنان سازمان را به این موضوع مشغول کرده‌اند اما کار خودشان را می‌کنند و عملاً مدیریت سازمان را بیرون از فرایند مدیریت استراتژیک انجام می‌دهند. مدیران دسته سوم هم برنامه‌ریزی استراتژیک را برون‌سپاری کرده‌اند به یک تیم بیرونی و آن را تبدیل کرده‌اند به گزارش‌های حجیم و شکیل و این شده است برای آنان مبنایی برای تمام حرف‌هایشان. بدون

آنکه آن را یک بار خوانده باشند، آن را می‌گذارند زیر دستشان و هر سخن و ایده‌ای که دارند می‌زنند و می‌گویند که این حرف‌ها بر مبنای این گزارش است! دسته چهارم هم یاد گرفته‌اند که مدیریت استراتژیک به کارشان نمی‌آید و سعی کرده‌اند آن را در حد خود تعدیل، متناسب‌سازی و روزآمدسازی کنند تا واقعاً برای سازمانشان ارزش افزوده‌ای داشته باشد. دسته پنجم هم که اصلاً از مدیریت استراتژیک بی‌خبرند.

### ● معنای مدیریت استراتژیک کلاسیک چیست؟

بگذارید مفهوم مدیریت استراتژیک کلاسیک<sup>۱</sup> را تشریح کنیم. فرایند مدیریت استراتژیکی که کمابیش این ویژگی‌ها را دارد، مدیریت استراتژیک کلاسیک خوانده می‌شود:

● **گام به گام بودن:** در مدیریت استراتژیک متعارف، فرض بر این است که فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چند گام مشخص تقسیم کرد. عموم مدلهای مدیریت استراتژیک دارای گام‌های کمابیش تکراری مانند تدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، تحلیل محیط درونی، تحلیل محیط بیرونی و طراحی اهداف و استراتژی‌ها است. ارکان اصلی برنامه و برنامه‌ریزی باید دیده شوند، به عبارتی فرمالیسم یا شکل‌گرایی در مدیریت استراتژیک کلاسیک جاری است. یعنی اگر شما برنامه‌ریزی انجام دادید و در آن بیانیه چشم‌انداز یا تحلیل محیط‌های شش‌گانه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... نبود یک جای کار می‌لنگد. ممکن است پرسید ایرادش چیست؟ ایرادش این است که وقتی بسیاری از استراتژی‌های موفق را نگاه می‌کنی

---

۱. در این کتاب سه صفت کلاسیک، متعارف و سنتی برای مدیریت استراتژیک به یک معنا به کار گرفته شده‌اند.