



مدیریت استراتژیک پیشرفته

کارشناسی ارشد | مدیریت صنعتی

ارائه:

دکتر محمدمیلاد احمدی

عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی





مبانی استراتژی

جری جانسون، کوین شولز، ریچارد ویتینگتون

ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، دکتر سید علیرضا هاشمی، دکتر شهرام خلیل‌نژاد



کتاب مرجع:

مبانی استراتژی

نویسنده: جری جانسون، کوین شولز، ریچارد ویتینگتون

مترجم: سید محمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی و شهرام خلیل‌نژاد

انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی



جایگاه و ساختار درس

نقشه مسیر درس 

بخش دوم ۲

برنامه‌ریزی، تحلیل و اجرای استراتژی

بخش اول ۱

مبانی، مکاتب و تفکر استراتژیک

بخش سوم ۳

رویکرد اسلامی به مدیریت استراتژیک

Advanced Strategic Management

۲ واحد نظری | ۳۲ ساعت

اهداف مصوب:

- آشنایی با مکاتب پیشرفته مدیریت استراتژیک
- آشنایی با رویکردها و روش‌های مدیریت استراتژیک
- توجه به پیش‌فرض‌های رویکرد اسلامی



بخش اول: مبانی، مکاتب و تفکر استراتژیک

«استراتژی یعنی انتخاب مسیر در شرایط عدم قطعیت»

انتخاب

تصمیم‌های بلندمدت و پیرایسک

جهت‌گیری

تعریف مسیر در محیط پیچیده

عملکرد

پیوند تحلیل با اقدام

تمرکز

تخصیص هدفمند منابع





نقشه راه یادگیری

۱

مفهوم استراتژی

تعریف، عناصر و تمایزها

۲

مدیریت استراتژیک

فرایند پویا، اهمیت و مقایسه

۳

مکاتب

ده مکتب، دو پارادایم

۴

تفکر استراتژیک

شهود، کل‌نگری، خلق گزینه

۵

مزیت رقابتی

منابع، قابلیت‌ها، VRIN

? قلاب بحثی:

آیا داشتن برنامه، به‌تنهایی به معنای داشتن استراتژی است؟



یک تصمیم استراتژیک واقعی

موقعیت: یک شرکت ایرانی با کاهش فروش، افزایش هزینه‌ها و ورود رقبای دیجیتال روبه‌روست.



ورود به بازار جدید

توسعه جغرافیایی یا بخش‌بندی



کاهش هزینه‌ها

بهینه‌سازی عملیات داخلی



خروج از بازار

واگذاری و تمرکز بر هسته



بازطراحی محصول

نوآوری در ارزش پیشنهادی



? پرسش کلاسی: کدام گزینه استراتژیک‌تر است و چرا؟ تصمیم استراتژیک = اثر بلندمدت + پریسک + بین‌واحدی



استراتژی چیست؟

استراتژی چه نیست؟

«الگوی انتخاب‌ها برای دستیابی به موقعیت مطلوب در آینده، با تخصیص و تمرکز منابع در محیط رقابتی.»

انتخاب و اولویت‌بندی 

جهت‌گیری بلندمدت 

تناسب محیط با
توانمندی‌ها 

تمرکز منابع 

مفهوم	تفاوت با استراتژی
هدف (Outcome)	مسیر (Path)
برنامه (Plan)	انتخاب‌ها (Choices)
سیاست (Policy)	جایگاه‌یابی (Positioning)
اقدام روزمره	انجام بلندمدت



استراتژی اثربخش چه ویژگی‌هایی دارد؟



جهت‌دار

Direction – مسیر روشن برای آینده



مبتنی بر واقعیت

محیط و منابع سازمان را می‌شناسد



قابل اجرا

Feasible – با منابع موجود اجراپذیر



انتخاب‌محور

Trade-offs – می‌گوید «نه» به بعضی گزینه‌ها



ایجادکننده تمایز

Differentiation – برجسته در برابر رقبا



دارای افق زمانی

Time Horizon – کوتاه، میان و بلندمدت



پیام کلیدی: «استراتژی خوب، هم انتخاب می‌کند و هم کنار می‌گذارد.»

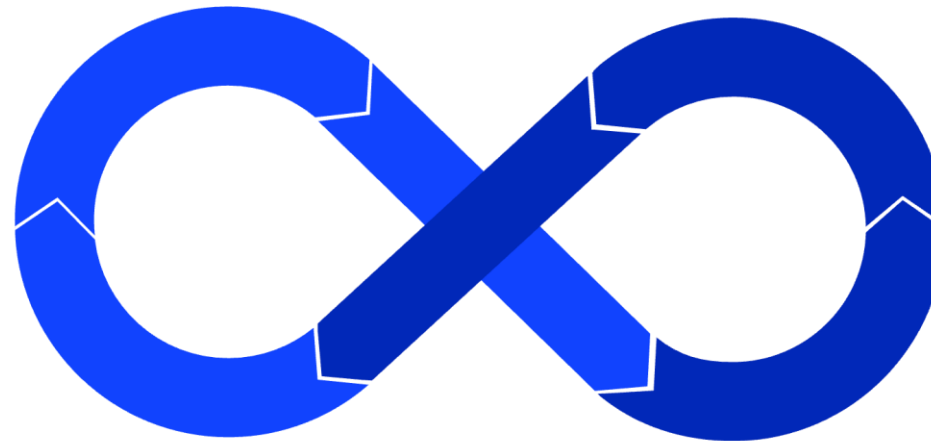


مدیریت استراتژیک

«فرایند یکپارچه تحلیل، انتخاب، اقدام و یادگیری برای هدایت سازمان در محیط رقابتی.»

تحلیل محیط

تدوین جهت‌گیری



ارزیابی و یادگیری

انتخاب استراتژی

مدیریت استراتژیک = تدوین + اجرا + کنترل + یادگیری – نه صرفاً نوشتن برنامه



چرا مدیریت استراتژیک مهم است؟

مثال ایرانی 💡

جابجایی رفتار مشتری به سمت خرید آنلاین در خرده‌فروشی و اثر آن بر زنجیره تأمین و کانال فروش

❑ آیا سازمان‌های کوچک هم به مدیریت استراتژیک نیاز دارند؟

← مواجهه با عدم قطعیت

چارچوبی برای تصمیم در شرایط مبهم

← هماهنگ‌سازی واحدها

پیوند اهداف کلان با اقدام‌های عملیاتی

← تخصیص بهینه منابع 📊

اولویت‌بندی سرمایه، زمان، انسان

← ایجاد و حفظ مزیت رقابتی

تمایز پایدار در بازار

← آمادگی برای تغییر 🗨️

یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری



مدیریت استراتژیک در برابر برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک	مدیریت استراتژیک	بُعد
تمرکز بر تدوین برنامه	کل چرخه: تحلیل تا یادگیری	دامنه
سند / اهداف / اقدامات	انتخاب + اجرا + اصلاح	تمرکز
دوره‌ای و مقطعی	پیوسته و مستمر	زمان
بعضاً جدا از تدوین	مرکزی و یکپارچه	نقش اجرا
متوسط	بالا	انعطاف‌پذیری
محدودتر	قوی و ساختاریافته	یادگیری

مدیریت استراتژیک (چتر) < برنامه‌ریزی استراتژیک (زیرمجموعه)



برنامه‌ریزی استراتژیک در برابر تفکر استراتژیک

تفکر =

دیدن مسیرهای ممکن
💡 خلق گزینه‌های جدید

برنامه‌ریزی =

مسیر از پیش طراحی شده
📌 نقطه الف ← نقطه ب

❓ اگر محیط دائماً تغییر کند، کدام مهم‌تر می‌شود؟

تفکر	برنامه‌ریزی	بُعد
ترکیبی/شهودی	تحلیلی/خطی	منطق
انعطاف‌پذیر	رسمی	ساختار
بالا	محدود	خلاقیت
پذیرش + بهره‌گیری	کاهش	عدم قطعیت

عناصر اصلی فرایند مدیریت استراتژیک



جهت‌گیری

مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها



تحلیل

محیط خارجی و داخلی



گزینه‌ها و انتخاب

تدوین و گزینش استراتژی



اقدام

اجرای استراتژی



پایش

ارزیابی و کنترل



یادگیری

اصلاح مستمر و تکامل



⚠ این فرایند کاملاً خطی نیست – حلقه‌های بازخورد و یادگیری وجود دارند.



تکامل اندیشه استراتژیک



پیام کلیدی: تحول از پیش‌بینی به یادگیری – از ثبات به چابکی



محیط پویا و دیجیتال: چه تغییری رخ داده؟

از بازارهای باثبات...

به محیط‌های پویا، دیجیتال و شبکه‌ای



? کدام سازمان‌های ایرانی به دلیل ناتوانی در
تغییر ذهنیت استراتژیک آسیب دیده‌اند؟

نمونه‌های ایرانی



خرده‌فروشی

رشد کانال‌های آنلاین و تغییر
رفتار خرید

حمل و نقل

پلتفرمی‌شدن خدمات

بانکداری

خدمات دیجیتال
و تجربه مشتری



آموزش

ترکیبی/آنلاین، رقابت بر محتوا



ده مکتب مدیریت استراتژیک (Mintzberg)

#	مکتب	کلیدواژه	پرسش اصلی
۱	طراحی	تطابق	چگونه تناسب محیط-درون را طراحی کنیم؟
۲	برنامه‌ریزی	رسمیت	چگونه استراتژی را برنامه‌ریزی کنیم؟
۳	جایگاه‌یابی	صنعت/رقابت	کجا رقابت کنیم؟
۴	کارآفرینی	چشم‌انداز	رهبر چه آینده‌ای می‌بیند؟
۵	شناختی	ذهن	استراتژی چگونه در ذهن شکل می‌گیرد؟
۶	یادگیری	نوظهور	استراتژی چگونه از تجربه بیرون می‌آید؟
۷	قدرت	سیاست	چه کسی تصمیم را شکل می‌دهد؟
۸	فرهنگی	ارزش‌ها	فرهنگ چگونه انتخاب‌ها را شکل می‌دهد؟
۹	محیطی	اقتضائات	محیط چگونه سازمان را می‌راند؟
۱۰	پیکربندی	دگرگونی	چه زمانی تغییر جهشی لازم است؟



تجویزی در برابر توصیفی

پارادایم توصیفی

«استراتژی در واقعیت چگونه شکل می‌گیرد؟»

شناختی	کارآفرینی
قدرت	یادگیری
محیطی	فرهنگی
پیکربندی	

مشاهده | تبیین | واقع‌گرایی

پارادایم تجویزی

«چگونه باید استراتژی تدوین شود؟»

مکتب برنامه‌ریزی	مکتب طراحی
مکتب جایگاه‌یابی	

نسخه‌نویسی | عقلانیت | رسمیت



مکاتب تجویزی (Prescriptive)

ویژگی‌ها

 عقلانیت و تحلیل رسمی

 اهداف مشخص

 فرایند مرحله‌ای و کنترل‌پذیر

نقاط قوت و محدودیت‌ها

محدودیت	قوت
ساده‌سازی واقعیت	نظم و شفافیت
کم‌توجهی به سیاست/یادگیری	قابلیت آموزش
فرض ثبات نسبی محیط	هماهنگی سازمانی



 **مثال ایرانی:** تدوین برنامه استراتژیک ۳-۵ ساله برای شرکت تولیدی با اهداف رشد و بهره‌وری



مکاتب توصیفی (Descriptive)

ویژگی‌ها

نقاط قوت و محدودیت‌ها

شکل‌گیری تدریجی (Emergent)

نقش یادگیری و تجربه 

اثر فرهنگ، قدرت و شناخت

محدودیت	قوت
دشواری پیش‌بینی	واقع‌گرایی بیشتر
ابهام فرایند	انعطاف‌پذیری
دشواری کنترل	توجه به رفتار سازمانی



استراتژی به‌عنوان «الگو»: از تصمیم‌های متعدد پراکنده ←
یک الگوی منسجم



تجویزی در برابر توصیفی – جدول کامل

توصیفی	تجویزی	بُعد
شکل‌گیری تدریجی	طراحی آگاهانه	منشأ استراتژی
تسهیل‌گر یادگیری	طراح و تصمیم‌گیر	نقش مدیر
پایین‌تر	بالا	میزان رسمیت
محوری	محدود	جایگاه یادگیری
شکل‌دهنده فعال	داده تحلیل	نقش محیط
تدریجی/سیاسی	عقلانی/رسمی	نوع تصمیم‌گیری
انطباق با واقعیت	اجرای برنامه	معیار موفقیت



? آیا می‌توان استراتژی را کاملاً از پیش طراحی کرد؟ – در عمل، ترکیبی از هر دو رویکرد لازم است.



پیش فرض‌های مدیریت استراتژیک متداول



یادآوری:

بررسی تفصیلی رویکرد اسلامی و پیش فرض‌های آن در
بخش سوم درس انجام می‌شود.



امکان تحلیل محیط

آیا محیط کاملاً قابل شناخت
است؟

عقلانیت تصمیم‌گیرنده

آیا مدیران همیشه عقلانی عمل
می‌کنند؟



امکان مقایسه گزینه‌ها

آیا همه معیارها قابل سنجش‌اند؟



قابلیت تعریف اهداف

آیا ذی‌نفعان توافق دارند؟

محوریت عملکرد/رقابت

آیا فقط رقابت ملاک است؟



آیا همه تصمیم‌ها عقلانی‌اند؟

سناریو: «دو گزینه از نظر مالی مشابه‌اند؛ اما یکی با فرهنگ و هویت برند سازگارتر است.»

3

نادیده‌های مدل کمی

چه چیزهایی در اعداد و فرمول‌ها دیده نمی‌شود؟

2

نقش ارزش‌ها و هویت

احساس تعلق، فرهنگ سازمانی، اعتبار برند
چه وزنی دارند؟

1

تصمیم بر مبنای عدد؟

آیا باید فقط شاخص‌های مالی ملاک باشند؟

عقلانیت کامل ← عقلانیت محدود (Bounded Rationality) – Simon



استراتژی در سطح سازمان (Corporate Strategy)

تمایز سطوح استراتژی

«تصمیم‌های کلان درباره حوزه فعالیت و ترکیب کسب‌وکارها»

تصمیم‌های کلیدی:

← ترکیب کسب‌وکارها و مرزهای سازمان

← تخصیص منابع بین واحدها

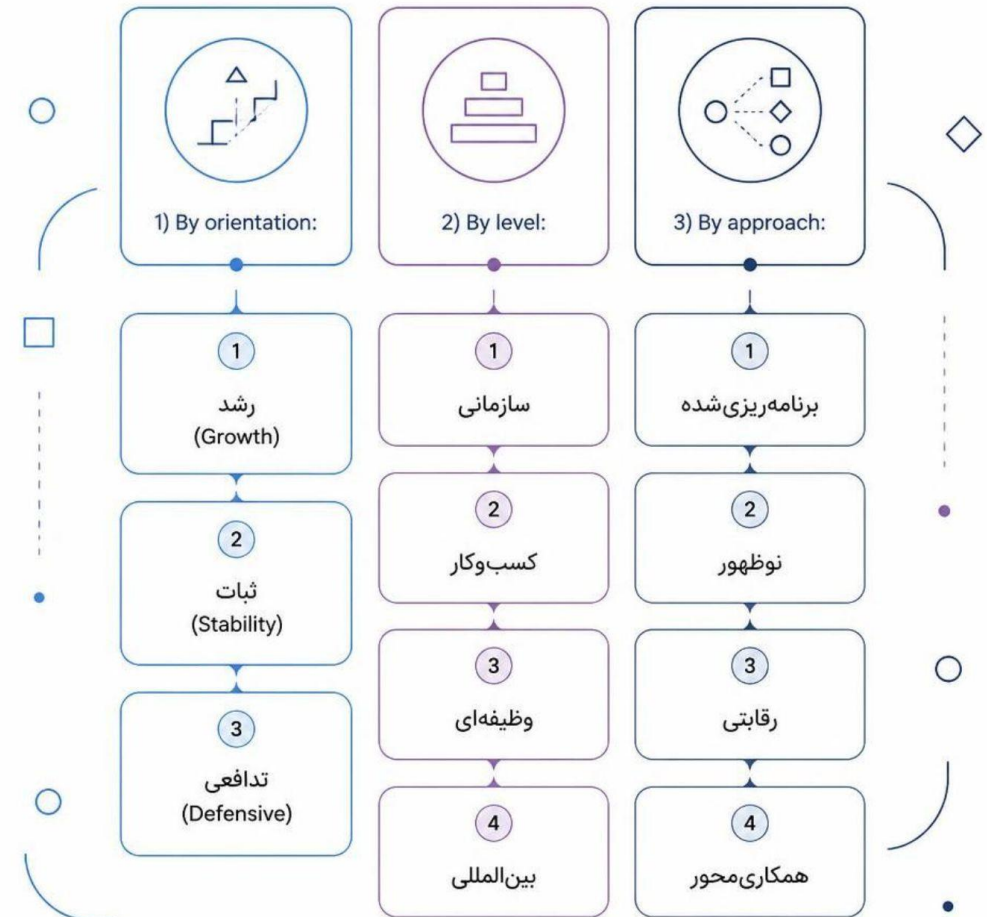
← تنوع‌سازی، ادغام، مشارکت، خروج

سطح	پرسش اصلی
سازمانی	در چه کسب‌وکارهایی باشیم؟
کسب‌وکار	چگونه در این بازار رقابت کنیم؟
وظیفه‌ای	هر واحد چه نقشی دارد؟
بین‌المللی	چگونه از مرزها عبور کنیم؟





نوع‌شناسی استراتژی‌ها



نکته کلیدی

«یک سازمان ممکن است هم‌زمان در چند طبقه قرار گیرد.»

- استراتژی رشد در یک واحد
- ثبات در واحد دیگر
- تدافعی در بازار بحران‌زده



مسیرهای رشد سازمانی



توسعه بازار

ورود به بازارهای جغرافیایی جدید



نفوذ در بازار

افزایش سهم در بازار فعلی



تنوع‌سازی

ورود تولیدکننده به خدمات پس از فروش



توسعه محصول

افزودن خدمت دیجیتال کنار محصول فیزیکی



ادغام افقی

ادغام دو بازیگر هم‌سطح در صنعت



ادغام عمودی

ایجاد/خرید کانال توزیع



ثبات و تدافعی – انتخاب‌های عقلانی

چه زمانی مناسب است؟

شرایط	گزینه
بازار اشباع	ثبات
فشار هزینه شدید	کاهش هزینه
ضعف در زیرمجموعه	واگذاری
بحران مالی	Turnaround

پیام: تدافعی بودن الزاماً شکست نیست؛ می‌تواند انتخاب عقلانی باشد. ☐

ثبات 

حفظ وضعیت با بهبودهای تدریجی

کاهش هزینه

بهینه‌سازی عملیات داخلی

واگذاری 

Divestment – خروج از فعالیت‌های غیر محوری

تمرکز بر هسته

بازگشت به کسب‌وکار اصلی

بازسازی و احیا

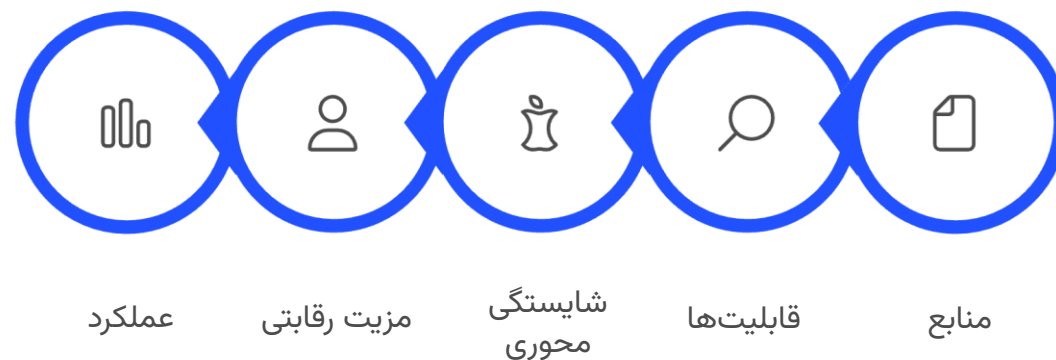
Turnaround – در شرایط بحرانی

منابع، قابلیت‌ها و مزیت رقابتی

«ارائه ارزش برتر نسبت به رقبا به گونه‌ای که قابل حفظ و تکرار باشد.»

معیارهای VRIN نمونه‌های ایرانی:

- برند معتبر و اعتماد مشتری
- شبکه توزیع گسترده
- داده مشتری و دانش کارکنان
- فناوری و فرایند منحصربه‌فرد



غیرقابل جایگزین ⚖️

دشوار برای تقلید 🛡️

کمیاب (Rare) ★

ارزشمند (Valuable) 🔍



تحلیل یک سازمان ایرانی – کار گروهی

خروجی مورد انتظار 

۳ نکته کلیدی روی تخته / اسلاید گروه

 **نکته:** بدون ادعاهای آماری؛ تمرکز بر منطق و استدلال 

۱

مسئله استراتژیک

مهم‌ترین چالش استراتژیک سازمان چیست؟

۲

مرحله چرخه

در کدام مرحله مدیریت استراتژیک بیشتر چالش دارد؟

۳

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی احتمالی آن سازمان چیست؟

۴

رویکرد تحلیل

تجویزی مناسب‌تر است یا توصیفی؟ چرا؟



پیام‌های اصلی بخش اول

۵ پیام کلیدی

استراتژی = انتخاب‌های
منسجم 

مدیریت استراتژیک =
تحلیل-انتخاب-اجرا-
یادگیری

برنامه‌ریزی و تفکر:
مکمل، نه جایگزین 

مکاتب: لنزهای متفاوت
فهم استراتژی

مزیت رقابتی از منابع +
تناسب با محیط

? بحث پایانی

«استراتژی خوب بیشتر حاصل برنامه‌ریزی است یا توان دیدن و
ساختن آینده؟»

منابع اصلی

- Mintzberg et al. (2009). Strategy Safari
- Johnson, Whittington & Scholes (2017). Exploring Strategy
- David & David (2016). Strategic Management
- Porter (1980). Competitive Strategy

• منابع فارسی معتبر دانشگاهی

