

# تفکر استراتژیک و مدیریت تحول

---

دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی

---

رالف استیسی

ترجمه

دکتر مصطفی جعفری

مهزیار کاظمی موحد



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Stacy, Ralph D.

استیسی، رالف

تفکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی در باره پویایی سازمان/ رالف استیسی؛ ترجمه مصطفی جعفری، مهیار کاظمی موحد. - تهران: رسا، ۱۳۸۴.  
۲۹۶ ص: جدول.

ISBN 964 - 317 - 618 - 5

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

Strategic thinking and the management of change:  
International Perspectives on organisational dynamics.

عنوان اصلی:

کتابنامه.

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک. ۲. تحول سازمانی -- مدیریت. الف. جعفری، مصطفی، مترجم، ب. کاظمی موحد، مهیار، مترجم. ج. عنوان. د. عنوان: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی.  
۶۵۸/۴۰۱۲ HD ۳۰/۲۸/۱۵۷

۱۳۸۴

۱۶۹۷۹-۸۴م

کتابخانه ملی ایران

بیاپید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است. این عمل نادرست در زندگی پیامدهای ناگواری دارد و موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و ایجاد محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: تفکر استراتژیک و مدیریت تحول

نویسنده: رالف استیسی — مترجمین: مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحد

چاپ هفتم: ۱۴۰۰ — تیراژ: ۵۰۰ نسخه

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۸۵۰۰۰ تومان

## فهرست

|                 |    |
|-----------------|----|
| مقدمه ناشر      | ۹  |
| یادداشت مترجمین | ۱۱ |
| پیشگفتار        | ۱۳ |

### بخش اول مدیریت تحول

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| فصل اول: مقدمه / رالف استیسی                         | ۲۱ |
| ماهیت تفکر استراتژیک ۲۱ / در جستجوی بهترین دیدگاه ۲۵ |    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| فصل دوم: مدیریت تحول / پل کرک بریج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ۳۱ |
| مقدمه ۳۱ / نیاز به تغییر ۳۴ / فشارهای محیطی ۳۴ / محرک‌های داخلی تغییر ۳۸ / انواع تغییر ۳۹ / چرا برنامه‌ریزی برای تغییر ضروری است؟ ۴۱ / مقاومت در برابر تغییر ۴۱ / غلبه بر مقاومت ۴۳ / مدل‌سازی فرآیند تغییر ۴۳ / مدل مرحله‌ای تغییر ۴۴ / برنامه‌ریزی دقیق برای تغییر و تحول سازمانی ۴۷ / رونق بخشیدن به کسب‌وکار ۴۹ / نقد برنامه‌ریزی از بالا به پایین تغییر ۵۲ / رویکردهای مختلف نسبت به تحول سازمانی ۵۵ / رویکرد میانجی‌گرانه (صلح‌آمیز) ۵۶ / رویکرد تهاجمی (تعرضی) ۵۷ / رویکرد تلقینی ۵۹ / رویکرد فرسایشی ۶۱ / ترکیبی از رویکردهای مختلف ۶۲ / نقد پسامدرن بر نظریه‌ی دگرگونی ۶۴ / فرضیات مدرنیته درباره تغییر ۶۵ |    |

### بخش دوم

#### تفکر استراتژیک، بویایی مدیریت و سازماندهی

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| فصل سوم: نوآوری و شبکه‌های سازمانی / بنریت یوهانیسون                                 | ۷۱ |
| مقدمه ۷۱ / پژوهش‌های مالراس ۷۳ / کارآفرینی یا دلالتی؟ ۷۵ / تناقض بین تغییر و ثبات ۷۸ |    |

چستی تناقض ۸۰/ وابستگی و استقلال کارآفرینان ۸۰/ کارآفرینان در قالب یک بافت: شبکه‌های اجتماعی ۸۶/ مدیریت شبکه‌ها ۸۹/ پارک‌های دانش ۹۰/ آموزش کارآفرینان ۹۱/ جمع‌بندی ۹۲.

**فصل چهارم: سازمان یادگیرنده / رالف استیسی** ----- ۹۷  
مقدمه ۹۷/ سیمای سازمان یادگیرنده ۱۰۱/ اکتشاف و استفاده ضمنی از دانش ۱۰۲/ استدلال قیاسی ۱۰۵/ کنترل و سازماندهی خودمحمور ۱۰۶/ پیش‌بینی ناپذیری ۱۰۷/ گونه‌های مختلف یادگیری ۱۱۰/ مدل کنترلی مدیریت ۱۱۳/ فاجعه‌ی چلنجر ۱۱۴/ مدل تعهدی مدیریت ۱۱۶.

**فصل پنجم: پویایی انسان / اریک میلر** ----- ۱۱۹  
مقدمه ۱۱۹/ انسان و حیوان ۱۲۲/ گروه، مصاف دو نوع کارکرد ذهنی ۱۲۴/ فرد و گروه ۱۲۷/ لوح ضمیر انسان ۱۲۹/ صافی‌های ادراکی ۱۳۱/ گروه کاری و واکنش در قبال اشتیاق ۱۳۲/ جمع‌بندی بحث ۱۳۴/ مقاومت در برابر تغییر ۱۳۶/ سازمان فنودال و بی‌خویشی ۱۳۷/ شهروندان سازمان ۱۳۹.

## بخش سوم

### تفکر استراتژیک و ابعاد اخلاقی

**فصل ششم: مهمترین وظیفه‌ی مدیر / اندرو کمپل** ----- ۱۴۵  
مقدمه ۱۴۵/ مفهوم جدید مأموریت ۱۴۷/ هدف ۱۴۸/ استراتژی ۱۴۹/ استانداردهای رفتاری ۱۵۰/ ارزش‌ها ۱۵۲/ احساس مأموریت ۱۵۳/ تئوری‌های اولیه‌ی رهبری ۱۵۶/ هدف کلی ۱۵۷/ حلقه‌ی استراتژی - ارزش‌ها ۱۵۹/ نظریه‌ی انگیزش ۱۶۲/ غنی‌سازی شغلی ۱۶۳/ مرور ۱۶۴.

**فصل هفتم: کسب‌وکار و اخلاق / میدی بری و ویلیام کیسر** ----- ۱۶۷  
مقدمه ۱۶۸/ اخلاق در تاریخ ۱۷۳/ در جستجوی کمال ۱۷۵/ رابطه اخلاق با استراتژی ۱۷۷/ چه خواهد شد؟ ۱۷۹/ اخلاق خوب و بد - کسب‌وکار خوب و بد ۱۸۳/ یکپارچگی سخت و نرم ۱۸۵/ منشور تفکر اخلاقی ۱۸۷/ چگونه به حوزه تفکر درباره اخلاق در کسب‌وکار وارد شویم ۱۸۷/ چک‌لیست بررسی موارد اخلاقی ۱۹۰.

**فصل هشتم: تبعیض و کسب‌وکار / جرالدين هیل** ----- ۱۹۳  
مقدمه ۱۹۳/ طرح مسأله - چگونه تبعیض به وجود می‌آید؟ ۱۹۶/ سیستم‌های پاداش و تشویق ۲۰۰/ زمان کار ۲۰۰/ رفتار سازمانی و نقش زنان ۲۰۲/ تشنج در محیط سازمانی ۲۰۲/ حذف نقش اجتماعی ۲۰۳/ مسأله‌ی زبان ۲۰۳/ بازار کار ۲۰۵/ فشار از طرف کارکنان ۲۰۵/ پیش‌قدمی مدیران ۲۰۷/ تغییرات سازمانی ۲۰۹/ آنالیز موقعیت جاری سازمان‌ها ۲۰۹/ سازمان منفی ۲۱۰/ سازمان حداقل‌گرا - نسبی ۲۱۰/

سازمان موافق ۲۱۱/ سازمان فعال و جامع ۲۱۱/ حذف موانع در مسیر معاملات سالم ۲۱۱/ توسعه و آموزش ۲۱۲/ بازتاب در سازمان‌ها ۲۱۴/ بازنگری و مرور برنامه‌ی فعالیت‌های مثبت ۲۱۵/ نتیجه‌گیری ۲۱۵.

## بخش چهارم

### تفکر استراتژیک و توسعه‌ی بین‌المللی

فصل نهم: مزیت رقابتی در مقیاس جهانی / جان سایکر ..... ۲۲۱  
مقدمه ۲۲۱/ استراتژی رقابتی ۲۲۴/ شناسایی صنعت و ساختار آن ۲۲۴/ تعیین پنج نیروی رقابتی ۲۲۵/ تدوین استراتژی ۲۲۹/ تعیین زنجیره ارزش ۲۳۰/ مزیت رقابتی جهانی ۲۳۹/ جهانی‌سازی ۲۴۰/ جمع‌بندی ۲۴۴.

فصل دهم: مروری بر روند یکپارچگی اروپا/ راجر بنت ..... ۲۴۷  
مقدمه ۲۴۷/ ماستریخت، اتحادیه اروپا (EU) و منطقه‌ی اقتصادی اروپا (EEA) ۲۴۹/ واحد پولی مشترک و کشورهای غیرعضو ۲۵۰/ استراتژی اروپا ۲۵۱/ نیاز به رویکردی انعطاف‌پذیر ۲۵۳/ ترکیبی از استراتژی‌های گوناگون ۲۵۴/ تجارت و مسائل مالی ۲۵۵/ استانداردهای حسابرسی ۲۵۶/ استراتژی ورود به بازار ۲۵۷/ تلاش شرکت‌ها برای حضور دائمی در بازار اروپایی ۲۵۸/ شعبات و شرکت‌های فرعی ۲۵۸/ مالکیت ۲۵۹/ تناسب ریسک و خطرپذیری ۲۶۰/ فروش در سطح اروپا ۲۶۰/ مشتری‌مداری و استانداردسازی محصولات ۲۶۱/ قوانین اتحادیه‌ی اروپا در حوزه‌ی تبلیغات ۲۶۱/ نشان تجاری اروپایی ۲۶۳/ حقوق و مالکیت معنوی ناشی از ثبت نام و نشان تجاری ۲۶۳/ بازاریابی مستقیم (DM) ۲۶۴/ لجستیک ۲۶۵/ استراتژی شرکت‌های کوچک ۲۶۶/ ابعاد اجتماعی ۲۶۷/ بریتانیا و قانون اساسی ۲۶۷/ تخصیص منابع و امکانات ۲۶۸/ استخدام بدون توجه به ملیت - استخدام فرامرزی ۲۶۸/ آموزش ۲۶۹/ مشارکت کارکنان ۲۶۹.

فصل یازدهم: تحولات اروپای شرقی و مرکزی / ماگدولنا سیست ..... ۲۷۳  
مقدمه ۲۷۳/ نتایج به‌دست‌آمده تا کنون ۲۷۶/ محدودیت دموکراسی با چاشنی آزادی ۲۷۶/ کاهش توان اقتصادی و مالکیت خارجی در بخش صنعت ۲۷۷/ بیکاری و فقر ۲۸۲/ برنامه‌ریزی اشتغال و وضعیت سازمان‌ها ۲۸۴/ سیستم ارزشی پیچیده ۲۸۵/ تأثیر کمک‌های غربی ۲۸۶/ چند پیشنهاد ۲۸۸.

فرهنگ واژگان انگلیسی - فارسی ..... ۲۹۳

## مقدمه ناشر

در نیمه‌ی دوم سال گذشته، استقبال چشمگیر از کتاب و فزونی مراجعه دانشجویان عزیز برای تهیه‌ی آن، حاکی از آن بود که این کتاب ارزشمند جزء منابع درسی دانشگاهی برای شاخه‌هایی از مدیریت انتخاب و اعلام شده است. به دنبال اتمام موجودی چاپ قبل، زمانی که قصد تجدید چاپ را داشتیم، توسط یکی از اساتید محترم در استان بوشهر و دانشجویان عزیزی مطلع شدیم که متن منتشر شده دارای مایه‌هایی دارد که فهم مطالب را برای دانشجویان دشوار ساخته است. پس از مذاکره با مترجمین محترم و همکاری آن بزرگواران در بازبینی مجدد ترجمه، اشکالات موجود، که بیشتر ناشی از تعجیل در نشر بوده است، مرتفع گردید و اکنون در آستانه‌ی آغاز سال ۹۲، چاپ اخیر با صفحه‌آرایی مجدد و اصلاح کاستی‌ها، در موقعیتی در دسترس علاقمندان و دانشجویان عزیز قرار می‌گیرد که علاوه بر نیاز جامعه‌ی دانشگاهی، سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور نیز به دلیل وجود بحران در عرصه‌های سیاسی و اقتصادی و وجود فشارهای درونی و بیرونی برای تغییر و تحول در جامعه، بیش از هر زمان دیگری نیازمند تفکر استراتژیک و مدیریت تحول می‌باشند.

اگر در موقعیت کنونی کشور، به وضع اقتصادی و اجتماعی کشورمان با توجه به آمارهای ارائه شده توسط مدیران و مسئولین مربوطه نظری بیفکنیم، متوجه می‌شویم که در حال حاضر، علاوه بر وجود تنش در عرصه‌ی سیاسی، نرخ بیکاری در کشور بیش از ۱۴٪، رشد اقتصادی بسیار ناچیز و یا بنابر آمارهایی حتی منفی، فساد اداری و اجتماعی به دلیل تورم اقتصادی و عدم نظارت، رو به فرونی، و جرائم و جنایات، به دلیل وجود بیکاری، رو

فلسفه، روانشناسی، سیاست، اقتصاد و جامعه‌شناسی احساس شد. به طوری که امروزه پژوهش ژرف در ماهیت تفکر استراتژیک به عنوان کیمیای سازمان‌ها بدون آگاهی از مقولات یادشده، ناممکن است. تعریف تفکر استراتژیک دشوار و شاید بتوان گفت سهل ممتنع است. تعاریف گوناگونی از سوی صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است با این حال تصور نگارندگان سطور فوق این است که رالف استیسی پدیدآورنده‌ی این کتاب در آفرینش شرحی مناسب موفق‌تر از دیگران بوده است:

تفکر استراتژیک عبارت است از استفاده از چهارچوب‌های ذهنی مختلف - که هنوز بسیاری از آنها ناشناخته‌اند - برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک، آنچه باید درباره‌ی تفکر استراتژیک جدی گرفته شود استفاده از مهارت‌های شهودی است. بسیاری از پژوهش‌های اخیر در زمینه‌ی تفکر استراتژیک به مسأله‌ی شهود و نقش آن در تفکر استراتژیک پرداخته‌اند.

مترجمین با توجه به موقعیت بی‌همتای رالف استیسی به عنوان یک مشاور و استراتژیست معروف و همچنین با صحت ادبیات مدیریت در زمینه‌ی تفکر استراتژیک اقدام به ترجمه این کتاب کرده‌اند؛ باشد که انتشار این کتاب سرآغاز پژوهش درباره‌ی یکی از مهم‌ترین سرفصل‌های حوزه مدیریت استراتژیک گردد. کتاب تفکر استراتژیک و مدیریت تحول مشتمل بر چهار بخش و یازده فصل است. مترجمین خداوند منان را به خاطر این توفیق شکرگزارند.