



**دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران جنوب
دانشکده تحصیلات تکمیلی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "M.SC"
مهندسی معدن – استخراج**

عنوان:

مدیریت استراتژیک در معدن

استاد راهنما:

استاد مشاور:

نگارش:

مقدمه	۱
-------------	---

فصل اول: کلیات

۱-۱- هدف	۸
۲-۱- بیشینه تحقیق	۸
۳-۱- روش کار و تحقیق	۸
۴-۱- ماهیت و مفاهیم مدیریت استراتژیک	۹
۱-۴-۱- استراتژی	۹
۲-۴-۱- شناخت استراتژی	۱۱
۳-۴-۱- استراتژی و تاکتیک	۱۱
۴-۴-۱- تصمیم گیری	۱۳
۱-۴-۴-۱- فرآیندهای تصمیم گیری	۱۳
۲-۴-۴-۱- تصمیم گیری استراتژیک	۱۶
۵-۴-۱- مدیریت استراتژیک	۱۶
۶-۴-۱- استراتژی یک سازمان نظامی و تجاری	۱۹
۷-۴-۱- ابعاد مدیریت استراتژیک	۱۹
۸-۴-۱- مقایسه مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک	۲۱
۹-۴-۱- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک	۲۴
۱-۹-۴-۱- استراتژیست	۲۴
۲-۹-۴-۱- اهداف غائی و ماموریت	۲۵
۳-۹-۴-۱- بیانیه های ماموریت	۲۶
۴-۹-۴-۱- خط مشی ها	۲۷
۵-۹-۴-۱- نقاط قوت و ضعف سازمان	۲۷
۶-۹-۴-۱- فرصت ها و تهدیدات خارجی	۲۹
۷-۹-۴-۱- سیاست ها	۳۰
۸-۴-۱- اهداف	۳۱

۱-۴-۸-۱- تقسیم بندی هدف ها بر مبنای طول زمانی ۳۳

عنوان

صفحه

۱-۴-۸-۲- تقسیم بندی پروژه بر اساس اولویت اهداف ۳۴

۱-۴-۹- تخصیص منابع ۳۶

۱-۵-۵- مفاهیم معدن ۳۷

۱-۵-۱- مقدمه ۳۷

۱-۵-۲- نگرشی به طراحی معادن روباز در آینده ۳۸

۱-۵-۳- مقایسه اجمالی دو روش استخراج روباز و زیرزمینی ۳۹

۱-۵-۴- برنامه ریزی تولید ۴۰

۱-۵-۵- عوامل موثر در انتخاب ماشین آلات ۴۰

۱-۵-۶- برنامه ریزی کوتاه مدت ۴۲

۱-۵-۷- شبیه سازی ذخیره و ارزیابی طرح استخراج پیشنهادی ۴۲

فصل دوم- مدل مدیریت استراتژیک و تدوین آن

۱-۲- مقدمه ۴۵

۲-۲- متغیرها و عوامل موثر بر عملکرد استراتژی سازمانی ۴۸

۲-۳- نقش محیط در مدیریت استراتژیک ۴۸

۲-۴- تدوین استراتژی ۵۰

۲-۴-۱- تحقیق ۵۱

۲-۴-۱-۱- ماهیت بررسی عوامل داخلی ۵۱

۲-۴-۱-۲- ماهیت بررسی عوامل خارجی ۵۲

۲-۴-۲- تجزیه و تحلیل ۶۵

۲-۴-۳- تصمیم گیری ۶۵

۲-۵- اجرای استراتژی ۶۶

۲-۵-۱- ماهیت اجرای استراتژی ۶۶

۲-۶- ارزیابی و کنترل استراتژی ۶۸

۲-۶-۱- ارزیابی استراتژیک ۶۸

۲-۶-۲- کنترل استراتژیک ۷۱

۷۳.....	۷-۲- تجزیه و تحلیل صنعت-تجزیه و تحلیل محیط وظیفه ای
۷۵.....	۸-۲- چاقوبی جامع برای تدوین استراتژی

عنوان

صفحه

۷۷.....	۲-۸-۱- مرحله ورودی
۷۸.....	۲-۸-۱-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی EFE
۸۲.....	۲-۸-۱-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
۸۵.....	۲-۸-۱-۳- ماتریس بررسی رقابت CPM
۸۷.....	۲-۸-۲- مرحله مقایسه
۸۷.....	۲-۸-۱-۲- ماتریس تهدیدات فرصت ها نقاط قوت و ضعف TWOS
۹۵.....	۲-۸-۲-۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE
۱۰۳.....	۲-۸-۲-۳- ماتریس گروه مشاوران بستن BCG
۱۰۸.....	۲-۸-۲-۴- ماتریس داخلی و خارجی IE
۱۱۲.....	۲-۸-۳- مرحله تصمیم گیری
۱۱۲.....	۲-۸-۱-۳- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

فصل سوم- مدیریت ساختار و رفتار استراتژیک سازمانهای معدنی

۱۲۲.....	۳-۱- مقدمه
۱۲۲.....	۳-۲- ساختار سازمانی
۱۲۶.....	۳-۳- حوزه اساسی سازمان
۱۲۷.....	۳-۴- فعالیتهای سازمانی
۱۳۱.....	۳-۵- استراتژی تحول
۱۳۲.....	۳-۶- طراحی ساختار
۱۳۵.....	۳-۷- ساختار استراتژیک سازمان
۱۳۹.....	۳-۸- شرکت ذوب آهن پتسبورگ
۱۴۱.....	۳-۹- نشانه های از ضعف ساختاری
۱۴۲.....	۳-۱۰-۱- مدل های تشخیص یک شرکت معدنی
۱۴۶.....	۳-۱۰-۱- هماهنگی در ساختار سازمان
۱۴۷.....	۳-۱۰-۲- نقش چشم انداز ساختاری در سازمانهای معدنی

- ۳-۱۰-۳- سیستم فنی و تکنولوژیکی شرکت معدنی ۱۴۸
- ۳-۱۱- تصمیم گیری استراتژیک در شرکت های معدنی ۱۴۹
- ۳-۱۲- رابطه میان مدیریت ماموریت یک شرکت معدنی، اهداف و استراتژی آن ۱۵۰

عنوان

صفحه

- ۳-۱۳- منابع مزیت رقابتی در صنعت معدنکاری ۱۵۱
- ۳-۱۳-۱- ابتکار و نوآوری به مثابه برتری رقابتی در معدنکاری ۱۵۳
- ۳-۱۴- انتخاب استراتژی در شرکتهای معدنی ۱۵۶
- ۳-۱۴-۱- آلترناتیوهای استراتژی ۱۵۶
- ۳-۱۵- اجرائی کردن استراتژی و بازخورد اطلاعات در شرکتهای معدنی ۱۵۹
- ۳-۱۶- پروسه مدیریت استراتژی و تغییر شرکتهای معدنی ۱۶۰
- ۳-۱۶-۱- مدیریت تغییر در صنعت معدنکاری ۱۶۱
- ۳-۱۷- نقش استراتژیست ها در تعیین رفتار استراتژی ۱۶۴
- ۳-۱۸- شناخت پروسه مدیریت استراتژیک برای شرکتهای معدنی متنوع ۱۶۵
- ۳-۱۹- استراتژی تمرکزگرایی در مقابل تمرکز زدایی ۱۶۶
- ۳-۲۰- مجموعه پروژه و قابلیت پتانسیل ۱۶۷
- ۳-۲۱- عملکرد استراتژی در شرکتهای معدنی ۱۶۷
- ۳-۲۱-۱- رفتارهای استراتژی ۱۶۸
- ۴-۲۱-۱-۱- استراتژی مینتزرگ ۲۱۹
- ۴-۲۱-۱-۲- استراتژی اسنو و میلز ۲۲۲
- ۴-۲۱-۱-۳- استراتژی آنسوف ۲۲۵

فصل چهارم- پیش بینی در مدیریت استراتژیک

- ۴-۱- مقدمه ۱۷۵
- ۴-۲- کار و صلاحیت مرکزی در معدن ۱۷۵
- ۴-۳- درجات خط مشی ۱۷۷
- ۴-۴- پیمانکاران جزء بعنوان یک خط مشی تولید در مجموعه پروژه ۱۷۹
- ۴-۵- گامهای اساسی در برنامه ریزی سناریوها ۱۸۰
- ۴-۵-۱- سناریوها چه هستند ۱۸۰

۱۸۱.....	۴-۵-۲- پیش بینی ها در مقابل سناریوها
۱۸۲.....	۴-۵-۳- سناریوها آن چیزی هستند که ما به دنبال آن هستیم
۱۸۳.....	۴-۵-۴- تعداد معقول سناریو
۱۸۳.....	۴-۵-۵- چارچوب زمانی برای سناریو

عنوان

صفحه

۱۸۵.....	۴-۵-۶- راهنمای ساخت و پرداخت سناریو
۱۸۸.....	۴-۶- نقش روشهای پیش بینی در فرآیند مدیریت استراتژیک
۱۸۸.....	۴-۶-۱- پیش بینی نیازهای پیش بینی
۱۸۸.....	۴-۶-۱-۱- محدوده زمانی
۱۸۸.....	۴-۶-۱-۲- آمار و ارقام داده دشته
۱۸۸.....	۴-۶-۱-۳- ارتباط اطلاعات با متغیر مورد نظر
۱۹۹.....	۴-۶-۱-۴- هزینه
۱۹۹.....	۴-۶-۱-۵- دقت
۱۹۹.....	۴-۶-۱-۶- سادگی
۱۹۹.....	۴-۶-۲- پیش بینی عوامل محیطی
۱۹۱.....	۴-۶-۳- چه تغییری بایستی انتخاب شود
۱۹۲.....	۴-۶-۴- انتخاب منابع مهم اطلاعاتی
۱۹۲.....	۴-۶-۵- ارزیابی تکنیک پیش بینی
۱۹۴.....	۴-۶-۷- ادغام نتایج پیش بینی ها در فرآیند مدیریت استراتژیک

فصل پنجم- ماتریس مدیریت استراتژیک ریسک و مطالعه موردی

۱۹۷.....	۵-۱- مقدمه
۱۹۷.....	۵-۲- مشکلات مدیریت
۱۹۸.....	۵-۳- ماهیت ریسک
۱۹۸.....	۵-۴- تعریف ریسک
۲۰۰.....	۵-۵- مدیریت ریسک
۲۰۱.....	۵-۶- تغییر ریسک به عنوان معیار تصمیم گیری
۲۰۱.....	۵-۷- انواع ریسک

۲۰۳.....	۵-۷-۱- ریسک های مالی
۲۰۳.....	۵-۷-۲- ریسک های غیر مالی
۲۰۴.....	۵-۸-۱- مدل مدیریت استراتژیک ریسک
۲۰۶.....	۵-۸-۱- محیط پروژه
۲۰۷.....	۵-۸-۲- ریسکهای خارجی پروژه

عنوان

صفحه

۲۱۱.....	۵-۸-۳- ریسکهای مستقیم پروژه
۲۱۴.....	۵-۸-۴- ماتریس مدیریت استراتژیک ریسک
۲۱۷.....	۵-۸-۵- متدولوژی
۲۱۷.....	۵-۸-۶- مطالعه موردی- معدن مس سیرجان
۲۱۸.....	۵-۸-۷- تجزیه دادها و تفسیردادها

فصل ششم- نتیجه گیری

۲۲۸.....	نتیجه گیری
۲۳۱.....	پیشنهادهات
۲۳۲.....	پیوست ها

۲۳۵.....	منابع و ماخذ
۲۳۵.....	فهرست منابع فارسی
۲۳۷.....	فهرست منابع غیر فارسی

فهرست جداول

عنوان

صفحه

۱-۱- جدول ویژگیهای تصمیمات استراتژیک و تاکتیک	۱۳
۲-۱- جدول نقاط افتراق میان برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک	۲۳
۳-۱- مقایسه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک در مرحله تنظیم و اجرا	۲۴
۴-۱- دسته بندی هدفها بر اساس اولویت	۳۵
۱-۲- برخی متغیرهای مهم عوامل بیرونی	۵۶
۲-۲- ساختار تحلیلی تدوین استراتژی ها	۷۶
۳-۲- خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی شرکت می تاگ	۸۰
۴-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت ایراسلوتک	۸۱
۵-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت ایراسلوتک	۸۴
۶-۲- ماتریس بررسی رقابت	۸۶
۷-۲- جدول عوامل مهم در تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک	۹۷
۸-۲- ماتریس SPACE شرکت ایراسلوتک	۹۹
۹-۲- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی	۱۴۴
۱۰-۲- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی شرکت ایراسلوتک	۱۱۸
۱-۴- نمونه پیش گویی و ضعف آن	۱۸۲
۲-۴- برخی روندهای محتمل	۱۸۷
۱-۵- خلاصه ای از اطلاعات ریسک پروژه روی عوامل خارجی	۲۱۹
۲-۵- خلاصه ای از اطلاعات ریسک پروژه روی عوامل داخلی	۲۲۱
۳-۵- ریسک های کلی خارجی فازی شده در احتمالات و وزنها	۲۲۳
۴-۵- ریسک های کلی داخلی فازی شده در احتمالات و وزنها	۲۲۴

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
۱-۱- نمودار مدل استراتژیک هاروارد.....	۳
۱-۲- فرآیند مراحل مدیریت استراتژیک	۴۷
۲-۲- نمودار متغیرهای محیطی	۵۰
۳-۲- نیروهای رقابتی در صنعت	۷۴
۴-۲- نمودار ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت	۹۱
۵-۲- ماتریس TWOS شرکت ایراسلوتک	۹۳
۶-۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	۹۶
۷-۲- ماتریس SPACE شرکت ایراسلوتک	۱۰۱
۸-۲- ماتریس گروه مشاوران بستن	۱۰۴
۹-۲- نمونه ای از ماتریس گروه مشاوران بستن	۱۰۶
۱۰-۲- ماتریس داخلی و خارجی (IF)	۱۰۹
۱۱-۲- نمونه ای از ماتریس داخلی و خارجی	۱۱۱
۱-۳- نمودار ساختار ساختمانی	۱۳۶

فهرست شکل ها

عنوان

صفحه

۱-۱- تصمیم گیری پشت سرهم	۱۴
۱-۲- تصمیم گیری موازی	۱۵
۱-۲- نمونه ای از نمای استراتژیک ماتریس SPACE	۱۰۲
۱-۳- ساختار استراتژیک سازمان	۱۲۴
۲-۳- طبقه بندی فعالیت های سازمانی	۱۳۰
۳-۳- استراتژیهای چهارگانه تحول	۱۳۱
۳-۴- مدل ساده سلسه مراتب یک شرکت معدنی	۱۴۳
۱-۵- محیط منابع ریسک در مقابل سطوح محیطی	۲۰۶
۲-۵- طیف فناوری ریسک	۲۱۰
۳-۵- ماتریس مدیریت استراتژیک ریسک	۲۱۵
۴-۵- تفسیر ماتریس مدیریت با ۹ سناریو احتمال مختلف	۲۲۶

چکیده:

در دنیای امروزی عواملی چون دهکده جهانی، شرکتهای رقیب، بازارهای جهانی، کیفیت محصولات و تولید کنندگان جهانی باعث شده است که مرزهای تجاری دیگر معنا نداشته و فقط مرز جغرافیای معنا پیدا کند. برای پابرجا ماندن و بودن در این بازار نیاز به هم تراز کردن سازمانها و شرکتهای و رقابتی کردن آنها می باشد. با توجه به اینکه ایران از لحاظ منابع معدنی و ذخایر نفتی در جایگاه خوبی قرار دارد برای وارد شدن در عرصه های جهانی نیاز به یک تصمیم گیری بلند مدت دارد، چرا که پیشرفت امروز دلیل بر پیشرفت در آینده نیست. مدیران سازمانهای امروزی با محیطی مواجهند که کاملاً "با گذشته متفاوت است. در این محیط شرایط بطور پیوسته دچار تغییر و تحول می شود و مدیران هر روز با چالش های جدیدی مواجهند و برای بقاء سازمانهای خود ملزم به افزایش قدرت انطباق پذیری، پاسخگویی به محیط، انعطاف پذیری، خلاقیت و ... هستند.

لازم بذکر است نقش تکنولوژی به تنهای نمی تواند باعث سود دهی عالی و یا رشد سریع یک شرکت یا سازمان شود و برای این امر نیاز به یک دید از بالا (دید کلان) که همان مدیریت استراتژیک است نیاز می باشد، چرا که در مدیریت استراتژیک فقط از یک بعد قضیه را نگاه نمی کند و عوامل را یک به یک مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد و بر اساس آن، موجودیت اصلی از نظر عملکرد درست نسبت به شرکتهای معدنی دیگر تعیین می شود.