



faragir.net

## مدیریت استراتژیک پیشرفته

دکتر رضا رسولی علی صالحی





# مدیریت استراتژیک پیشرفته

(کارشناسی ارشد مدیریت)

علی صالحی

دکتر رضا رسولی

سرشناسه	: رسولی، رضا، ۱۳۳۹-
عنوان و نام پدید آور	: مدیریت استراتژیک پیشرفته/ مولفین: رضا رسولی، علی صالحی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: دوازده، ۳۵۸ ص.
فروست	: دانشگاه پیام نور؛ ۱۸۷۷. گروه مدیریت؛ ۱/۷۸
شابک	: 978 - 964 - 387 - 921 - 1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا.
موضوع	: برنامه ریزی استراتژیک - آموزش برنامه ای.
شناسه افزوده	: صالحی، علی، ۱۳۵۳-
شناسه افزوده	: دانشگاه پیام نور.
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۳۸/۵م۴ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۶۱۶۳۷



### مدیریت استراتژیک پیشرفته

(کارشناسی ارشد مدیریت)

مؤلفان: دکتر رضا رسولی - علی صالحی

ویراستار علمی: دکتر اکرم هادی زاده مقدم

تهیه و تولید: مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول شهریور ۱۳۹۱

شابک: ۱ - ۹۲۱ - ۳۸۷ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 387 - 921 - 1

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می باشد و فروش

آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید

( کلیه حقوق نشر اعم از چاپی، الکترونیکی، تصویری، صوتی و اینترنتی برای دانشگاه پیام نور محفوظ است )

قیمت: ۴۶۰۰۰ ریال

## بسم الله الرحمن الرحيم

### پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

**کتاب درسی** ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ و ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

**متن آزمایشگاهی** (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

**کتاب‌های فرادرسی** (ف) و **کمک‌درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی



## فهرست مطالب

یازده	پیشگفتار
۱	بخش اول: تصویری کلی از مدیریت استراتژیک
۳	فصل اول: مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک
۳	مقدمه
۵	مدیریت استراتژیک
۶	ویژگی‌های مدیریت استراتژیک
۷	مراحل توسعه مدیریت استراتژیک
۹	مزایای مدیریت استراتژیک
۱۰	چالش‌های مدیریت استراتژیک
۱۲	پیش‌فرض‌های به کارگیری مدیریت استراتژیک
۱۳	پارادایم‌های مدیریت استراتژیک
۱۶	سطوح مدیریت استراتژیک
۱۷	تفاوت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۱۸	الگوی مدیریت استراتژیک
۲۲	الگوی اصلی مدیریت استراتژیک
۳۱	آغاز استراتژی: رویدادی بیدارکننده
۳۲	مسائل و تصمیم‌های استراتژیک
۳۳	فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک: کمک به اتخاذ تصمیم‌های بهتر
۳۴	خلاصه فصل
۳۵	سؤالاتی برای بحث
۳۵	تمرین‌های عملی
۳۶	منابع فصل اول
۳۹	فصل دوم: حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی
۳۹	مقدمه
۴۰	حکمرانی شرکتی: نقش هیأت مدیره
۴۲	مسئولیت‌های هیأت مدیره
۴۳	نقش هیأت مدیره در مدیریت استراتژیک
۴۳	پیوستار هیأت مدیره
۴۴	اعضای هیأت مدیره
۴۷	هیأت مدیره‌های مرتبط
۴۷	انتخاب و انتصاب اعضای هیأت مدیره
۴۹	فعالیت‌های نامناسب از سوی مدیران
۵۰	روندهایی در حکمرانی شرکت
۵۲	حکمرانی شرکتی: نقش مدیران ارشد
۵۲	مسئولیت‌های مدیریت ارشد

۵۳	رهبری اجرایی و ایجاد چشم‌انداز استراتژیک
۵۴	مدیریت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۵	مسئولیت‌های اجتماعی تصمیم‌گیران استراتژیک
۵۵	مسئولیت اجتماعی چیست؟
۵۶	الگوهای رایج در زمینهٔ مسئولیت اجتماعی
۵۹	چهار مسئولیت پیشنهادی کارول برای مؤسسات
۶۰	امور اخلاقی سازمانی
۶۱	تصمیم‌گیری اخلاقی و معیارهای آن
۶۳	عوامل مؤثر بر گزینش‌های اخلاقی
۶۶	رهنمودهایی برای رفتار اخلاقی
۶۷	خلاصه
۶۸	سؤالاتی برای بحث
۶۹	تمرین‌های عملی
۷۰	منابع فصل دوم
۷۳	<b>بخش دوم: بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی</b>
۷۵	<b>فصل سوم: بررسی خارجی: تجزیه و تحلیل محیطی و صنعت</b>
۷۵	مقدمه
۷۸	محیط سازمان
۸۳	روابط بین عناصر در محیط کلان (عمومی)
۸۵	تشخیص عوامل استراتژیک خارجی
۸۶	رویکرد مایکل پورتر به تحلیل صنعت
۹۴	مدل مشارکتی پنج نیرو
۹۶	گروه‌های استراتژیک در صنعت
۹۸	تیپ‌ها یا گروه‌های استراتژیک
۹۹	عوامل کلیدی موفقیت در صنعت
۱۰۰	فرایند شناسایی عوامل موفقیت صنعت
۱۰۲	تهیه ماتریس صنعت با استفاده از عوامل کلیدی موفقیت
۱۰۴	استراتژی و هوشمندی رقابتی
۱۰۶	فرآیند هوشمندی رقابتی
۱۰۶	طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی
۱۰۷	پیش‌بینی
۱۰۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۱۱	خلاصه فصل سوم
۱۱۱	سؤالاتی برای بحث
۱۱۲	تمرین‌های عملی
۱۱۳	منابع فصل سوم

۱۱۵	<b>فصل چهارم: بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی</b>
۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	رویکردهای بررسی عوامل داخلی
۱۱۶	۱. رویکرد وظیفه‌ای
۱۲۷	۲. رویکرد تحلیل نسبت‌های مالی
۱۳۲	۳. رویکرد زنجیره ارزش
۱۳۸	رویکرد مبتنی بر منابع برای تحلیل سازمانی
۱۴۳	استفاده از منابع برای کسب مزیت رقابتی
۱۴۴	منابع ایجاد مدیریت رقابتی
۱۴۵	استراتژی و مزیت رقابتی
۱۴۶	پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی
۱۴۹	تلفیق عوامل داخلی
۱۵۱	خلاصه فصل
۱۵۲	سوالاتی برای بحث
۱۵۳	تمرین‌های عملی
۱۵۴	منابع فصل چهارم

۱۵۷	<b>بخش سوم: بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی</b>
۱۵۹	<b>فصل پنجم: بررسی و انتخاب استراتژی</b>
۱۵۹	مقدمه
۱۶۰	ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی
۱۶۰	چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی
۱۶۲	ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۱۷۰	ماتریس سهم بازار/ رشد گروه مشاوره بوستون
۱۷۳	صفحه کسب و کار جنرال الکتریک
۱۷۵	ماتریس داخلی و خارجی
۱۷۶	ماتریس استراتژی اصلی
۱۷۸	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۱۸۰	ماتریس انتخاب استراتژیک و کار یا ماتریس استراتژی اصلی
۱۸۲	ماتریس دوره عمر
۱۸۶	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۹۰	ماتریس خلق و انتخاب استراتژی فیدا
۱۹۱	روش استفاده از مدل خلق و انتخاب استراتژی فیدا
۱۹۲	خلاصه فصل
۱۹۳	سؤال‌هایی برای بحث
۱۹۴	تمرین‌های عملی
۱۹۴	منابع فصل پنجم





۱۹۷	<b>فصل ششم: استراتژی سطح سازمان</b>
۱۹۷	مقدمه
۱۹۹	استراتژی هدایتی
۲۰۰	استراتژی‌های رشد
۲۱۲	استراتژی‌های ثبات
۲۱۴	استراتژی کاهش
۲۱۶	تجزیه و تحلیل پورتفولیو
۲۱۹	سرپرستی شرکت
۲۲۰	توسعه استراتژی سرپرستی شرکت
۲۲۱	ماتریس هماهنگی سرپرستی
۲۲۳	استراتژی افقی و رقابت چند هدفی
۲۲۵	خلاصه فصل
۲۲۶	سؤال‌هایی برای بحث
۲۲۶	تمرین‌های عملی
۲۲۷	منابع فصل ششم

۲۲۹	<b>فصل هفتم: استراتژی سطح کسب و کار</b>
۲۲۹	مقدمه
۲۳۰	استراتژی سطح کسب و کار
۲۳۱	استراتژی رقابتی پورتر
۲۳۷	خطرات همراه استراتژی‌های رقابتی
۲۳۸	بهترین استراتژی رقابتی کدام است؟
۲۳۹	استراتژی‌های تمرکز
۲۴۰	انتخاب استراتژی سرمایه‌گذاری در سطح واحد تجاری
۲۴۳	تاکتیک‌های رقابتی
۲۴۴	تاکتیک‌های زمانی: چه وقت رقابت کنیم؟
۲۴۵	تاکتیک‌های موقعیت بازار: کجا رقابت کنیم؟
۲۴۷	استراتژی‌های مشارکتی
۲۵۳	خلاصه فصل هفتم
۲۵۳	سؤال‌هایی برای بحث
۲۵۴	تمرین‌های عملی
۲۵۵	منابع فصل هفتم

۲۵۷	<b>فصل هشتم: استراتژی وظیفه‌ای</b>
۲۵۷	مقدمه
۲۵۸	وجوه تمایز استراتژی وظیفه‌ای
۲۵۹	شایستگی‌های محوری
۲۶۱	تأمین منبع از خارج سازمان



۲۶۳	زنجیره ارزش و اهداف سطح وظیفه‌ای
۲۶۴	استراتژی‌های بازاریابی
۲۶۵	استراتژی‌های مالی
۲۶۶	استراتژی‌های تحقیق و توسعه
۲۶۷	استراتژی‌های تولید و عملیات
۲۶۸	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی
۲۶۹	استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی
۲۷۰	استراتژی‌های لجستیک
۲۷۰	زیرساختار
۲۷۱	دست‌یابی به برتری در کیفیت
۲۷۲	دست‌یابی به برتری در نوآوری
۲۷۳	دستیابی به پاسخگویی در مقابل مشتری
۲۷۵	استراتژی‌های نامناسب
۲۷۶	انتخاب استراتژیک: انتخاب بهترین استراتژی
۲۷۷	طراحی سناریوهای شرکت
۲۸۱	دیدگاه مدیران به ریسک
۲۸۲	اثر فشارهای وارده از طرف گروه‌های ذی‌نفع
۲۸۳	فشارهای وارده از طرف فرهنگ سازمانی
۲۸۴	نقش نیازها و امیال مدیران کلیدی
۲۸۵	فرایند انتخاب استراتژیک
۲۸۸	خلاصه فصل
۲۸۸	سوالاتی برای بحث
۲۸۹	تمرین‌های عملی
۲۸۹	منابع فصل هشتم
۲۹۱	<b>بخش چهارم: اجرا و ارزیابی استراتژی</b>
۲۹۳	<b>فصل نهم: اجرای استراتژی</b>
۲۹۳	مقدمه
۲۹۴	ماهیت اجرای استراتژی
۲۹۵	تفاوت‌های تدوین استراتژی و اجرای استراتژی
۲۹۶	مجریان استراتژی
۲۹۶	مهارت مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی
۲۹۷	دشواری‌های اجرای استراتژی
۲۹۸	عملیاتی‌سازی استراتژی
۲۹۹	تعیین اهداف سالیانه
۳۰۲	تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها
۳۰۶	برنامه‌ها
۳۰۶	تخصیص منابع و بودجه‌ها

۳۰۷	رویه‌ها
۳۰۸	نهادینه‌سازی استراتژی
۳۰۸	ملاحظات ساختاری
۳۱۰	مراحل توسعه ساختار سازمان
۳۱۶	فرهنگ سازمانی
۳۱۷	تغییر فرهنگ سازمانی
۳۱۹	مدیریت رابطه استراتژی و فرهنگ
۳۲۱	هدایت و رهبری سازمان
۳۲۳	نقش‌های رهبر و مدیران عالی اجرایی
۳۲۶	مسائل بین‌المللی در اجرای استراتژی
۳۲۶	مراحل توسعه بین‌المللی
۳۲۸	خلاصه فصل
۳۳۰	سؤالاتی برای بحث
۳۳۰	تمرین‌های عملی
۳۳۱	منابع فصل نهم
۳۳۳	<b>فصل دهم: کنترل و ارزیابی استراتژی</b>
۳۳۳	مقدمه
۳۳۴	مفهوم ارزیابی و کنترل استراتژیک و فرایند آن
۳۳۷	ارزیابی عملکرد
۳۳۷	معیارهای مناسب ارزیابی عملکرد
۳۳۸	کنترل و انواع آن
۳۴۰	کنترل استراتژیک
۳۴۱	ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک
۳۴۱	سیستم‌های کنترل استراتژیک
۳۴۳	دیدگاه نظریه‌عاملیت در کنترل سازمانی
۳۴۴	هزینه‌های اداری و سیستم‌های کنترل
۳۵۰	سیستم‌های پاداش استراتژیک
۳۵۱	مشکلات اندازه‌گیری عملکرد
۳۵۴	رهنمودهایی برای کنترل مناسب
۳۵۵	استفاده از معیزي استراتژیک برای ارزیابی عملکرد شرکت
۳۵۶	خلاصه فصل
۳۵۷	سؤالاتی برای بحث
۳۵۸	تمرین عملی
۳۵۸	منابع فصل دهم

## پیشگفتار

امروزه با توجه به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است، تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در بر می‌گیرد.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد.

با توسعه مبانی نظری مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۵۰ و توسعه دانش مدیریت در کشور، این موضوع در قالب چند واحد درسی در رشته مدیریت بازرگانی و برخی از رشته‌های مرتبط، در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری گنجانده شد و به عنوان یک گرایش به دانشجویان علاقمند ارائه گردید. با گسترش دانش مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور، سازمان‌های مختلفی علاقمند شدند تا از این سیستم پیشرفته مدیریتی در سازمان خود بهره‌گیرند. در حال حاضر شرکت‌های مختلف تولیدی، خدماتی، تجاری و نیز سازمان‌های دولتی، مؤسسات فرهنگی و غیرانتفاعی بسیاری را می‌توان یافت که با به‌کارگیری نظام مدیریت استراتژیک، به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند.

کتاب حاضر با رویکردی جامع و ارائه مدل‌های مختلف برای دانشجویان رشته مدیریت مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور به رشته تحریر در آمده است. جامعیت این کتاب از نظر پرداختن کامل به مبانی نظری، ابزارها و تئوری‌ها و نیز ارائه راهکارهای علمی و عملی برای به‌کارگیری این سیستم مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. در نگارش کتاب سعی شده است تا مباحث با جملاتی روان مطرح شده و در پایان فصل نیز با ارائه سؤال‌هایی، خوانندگان به تفکر و بحث بیشتر پردازند. این کتاب در ۴ بخش و ۱۰ فصل به شرح زیر تدوین شده است. بخش اول تصویری کلی از مدیریت استراتژیک ارائه شده است. این بخش شامل دو فصل است که در فصل اول، مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک و در فصل دوم، حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی مورد بحث قرار گرفته است. بخش دوم کتاب که به بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی پرداخته است، از فصول ۳ و ۴ تشکیل شده است. در فصل ۳، بررسی خارجی: تجزیه و تحلیل محیطی و صنعت و در فصل ۴، بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی مطرح شده است. بخش سوم، به تدوین و انتخاب استراتژی پرداخته است. این بخش شامل فصول ۵، ۶، ۷ و ۸ است که به ترتیب بررسی و انتخاب استراتژی، استراتژی سطح سازمان، استراتژی سطح کسب و کار، و استراتژی وظیفه‌ای را مورد بحث قرار داده‌اند. در نهایت بخش چهارم شامل اجرا و ارزیابی استراتژی است. این بخش فصول ۸ و ۹ را در بر می‌گیرد که به ترتیب به اجرای استراتژی و کنترل و ارزیابی استراتژی پرداخته‌اند.

در پایان لازم است از سرکار خانم دکتر اکرم هادیزاده مقدم که زحمت نظارت بر کتاب را بر عهده داشتند، سرکار خانم لیلا همتی که کار تایپ و تصحیح آن را انجام داده‌اند، سرکار خانم گنجی که ویرایش ادبی آن را بر عهده گرفتند و نیز تمامی دوستان و همکارانی که در تهیه و تدوین این کتاب ما را یاری کردند و زمینه چاپ این اثر را فراهم آورده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نماییم. نگارندگان کتاب حاضر را مبرا از خطا و اشتباه نمی‌دانند، لذا در جهت اصلاح و بهبود آن در چاپ‌های بعدی، صمیمانه در انتظار نظرات و پیشنهادات خوانندگان گرامی می‌باشند.

رضا رسولی - علی صالحی