



مدیریت استراتژیک

مجموعه مدیریت

مؤلف:

دکتر اسماعیل شاه طهماسبی

آمادگی آزمون دکتری

www.ketab.ir

شاه طهماسبی، اسماعیل
مدیریت استراتژیک رشته مدیریت / اسماعیل شاه طهماسبی
مکتب ماهان: ۱۳۹۳
۲۲۰ ص: جدول، نمودار (آمادگی آزمون دکتری مجموعه مدیریت)
ISBN/N: 978-600-6575-57-4
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا
فارسی - چاپ اول
مدیریت استراتژیک
اسماعیل شاه طهماسبی
عنوان
کتابخانه علم ایران
۳۶۱۴۰۶۴



انتشارات مکتب ماهان

نام کتاب: ☐ مدیریت استراتژیک
مدیران مسئول: ☐ هادی و مجید سیاری
مؤلف: ☐ اسماعیل شاه طهماسبی
مسئول برنامه ریزی و تولید محتوا: ☐ منصور محمدزاده
مسئول تولید: ☐ سمیه بیگی
مدیر اجرایی: ☐ سید مهیار پویش
ناشر: ☐ مکتب ماهان
نوبت و تاریخ چاپ: ☐ اول / ۱۳۹۳
تیراژ: ☐ ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ☐ ۲۰۰ / ۳۰۰ ریال
شابک: ☐ ISBN ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷-۵۷-۴

انتشارات مکتب ماهان: تهران - خیابان سهروردی شمالی - خیابان میرزا زینالی شرقی (خیابان کیهان) - پلاک ۵۱

تلفن: ۸۸۱۰۵۰۴۰

کتاب حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هر گونه افشاس و کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

بنام خدا

ایمان به خداوند، تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحلی در توسعه علمی، فکری، معنوی برای نبل نه آرامش و آسایش توانمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

۹۳

کتاب حاضر برای داوطلبان آزمون دکتری دانشگاه آزاد تهیه شده است. در مجموع هدف مولف تهیه محتویات کاملی از رویکردهای تئوریک و عملیاتی موجود در مباحث استراتژی بوده که بتواند پاسخگوی نیازهای داوطلبان در این آزمون باشد. این کتاب در هفده فصل و دو بخش تنظیم شده است. در بخش اول که شامل ده فصل می باشد، به محتوای این فصول در ادامه اشاره می گردد. در فصل اول به مفاهیم استراتژی و مدیریت استراتژی و مولفه های مطرح در آن از دیدگاه های مختلف پرداخته می شود. در فصل دوم برخی از این مولفه ها بررسی می گردد. در فصل چهارم و پنجم عوامل درونی و بیرونی به همراه ابعاد و ابزارهای بررسی آن تحلیل می شود. در فصل پنجم تدوین استراتژی های سازمان با رویکرد ابزاری و مفهومی تشریح می گردد. فصل ششم نحوه اولویت بندی استراتژی ها و در فصل هفتم استراتژی با رویکرد جهانی مورد توجه واقع می شود. فصل هشتم اهداف و انواع بررسی و فصل نهم به نوع ساختار و نحوه کنترل اختصاص دارد. فصل دهم روند نگاه های تئوریک به مباحث استراتژی مورد مذاقه قرار می گیرد. تسلط داوطلبین بر مباحث موجود در این بخش برای حضور مناسب در امتحان بسیار مهم می باشد. در بخش دوم (فصل یازدهم تا هفدهم) بیشترین هدف مولف بر آشنایی هرچه بیشتر داوطلبین با برخی از مباحث مهم و نوین بوده است که می تواند درگیر کردن مباحثی باشد که در آزمون های جدید و جلسات مصاحبه قابلیت ارائه شدن دارند، لذا به داوطلبان پیشنهاد می گردد آشنایی نسبت به این سؤالات برای امتحان و تسلط کامل به آن ها برای جلسه مصاحبه داشته باشند. علاوه بر این با توجه به تستی شدن امتحان دکتری دانشگاه آزاد توجه به پاسخ سؤالات تشریحی سال های قبل که در انتهای کتاب ارائه گردیده است، نیز می تواند برای حضور موفق تر در جلسات مصاحبه و استفاده قرار گیرد. در ضمن در جاب جدید سؤالات تستی مرتبط نیز در انتهای هر فصل اضافه شده است.

فصل اول.....	۱۵
استراتژی، پیدایش، مفاهیم و تعاریف.....	۱۵
۱-۱. تاریخچه پیدایش استراتژی.....	۱۵
۲-۱. تعریف مدیریت استراتژیک.....	۱۶
۳-۱. مفاهیم کلیدی و اساسی در مدیریت استراتژیک.....	۱۷
۴-۱. اهمیت مدیریت استراتژیک.....	۱۷
۵-۱. اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک.....	۱۷
۶-۱. مزایای مدیریت استراتژیک.....	۱۸
۷-۱. مدیریت استراتژیک: دیدگاه‌های مختلف.....	۱۸
۱-۷-۱. مدیریت استراتژیک از دیدگاه آلبرت جانسون.....	۱۸
۲-۷-۱. مدیریت استراتژیک از دیدگاه‌های دیگر.....	۲۰
۳-۷-۱. مدیریت استراتژیک از دیدگاه آقایان تامسون و استریکلند.....	۲۱
۴-۷-۱. مدیریت استراتژیک از دیدگاه آقای لینچ.....	۲۱
۴-۷-۱. مدیریت استراتژیک از دیدگاه بیرس و رابینسون.....	۲۵
۸-۱. رویکردهای مختلف در تدوین استراتژی (دیدگاه تامسون و استریکلند).....	۳۰
۹-۱. انتقادهای وارد بر سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی.....	۳۲
۱۰-۱. دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک.....	۳۳
سوالات چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۳۴
فصل دوم.....	۳۷
چشم‌انداز، مأموریت کسب و کار و ذینفعان.....	۳۷
۱-۲. ترسیم افق چشم‌انداز.....	۳۷
۱-۱-۲. چک‌لیست تدوین چشم‌انداز.....	۳۷
۲-۱-۲. ابعاد چشم‌انداز.....	۳۷
۲-۲. تدوین بیانیه مأموریت.....	۳۸

۳۹	۱-۲-۲. چگونگی تدوین بیانیه مأموریت
۳۹	۲-۲-۲. اجزای بیانیه مأموریت در ادبیات موضوع
۴۰	۳-۲. ضرورت شناسایی شایستگی‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان
۴۱	۱-۳-۲. ویژگی‌های رویکرد شایستگی محوری در برابر رویکردهای دیگر
۴۲	۲-۳-۲. سطوح و سلسله مراتب شایستگی
۴۳	۴-۲. تئوری‌های ذی‌نفعان
۴۳	۱-۴. رویکردهای مختلف در قبال تئوری ذی‌نفعان
۴۴	۲-۴. متدولوژی‌های مختلف در قبال تئوری ذی‌نفعان
۴۴	۳-۴. مفاهیم مدیریت ذی‌نفعان
۴۴	۴-۴. تعریف جامع
۴۶	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل
۴۹	فصل سوم
۴۹	۱-۳. مفاهیم تحلیل عوامل درونی
۴۹	۲-۳. رویکرد مبتنی بر منابع
۵۱	۱-۲-۳. صلاحیت‌های متمایز: منابع و قابلیت‌ها
۵۲	۲-۲-۳. استراتژی و مزیت رقابتی
۵۳	۳-۲-۳. پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی
۵۴	۱-۳-۲-۳. موانع تقلید
۵۴	۲-۳-۲-۳. تقلید از منابع
۵۵	۳-۳-۲-۳. تقلید از قابلیت‌ها
۵۵	۳-۳. رویکرد زنجیره ارزش
۵۶	۱-۳-۳. شناسایی فعالیت‌های اصلی
۵۷	۲-۳-۳. شناسایی فعالیت‌های پشتیبانی
۵۸	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل سوم

فصل چهارم	۵۹
ضرورت تحلیل محیط بیرونی در برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۹
۱-۴. آنالیز PESTEL برای تحلیل محیط دور	۶۰
۱-۴-۱. فاکتورهای سیاسی (Political)	۶۰
۲-۱-۴. فاکتورهای اقتصادی (Economic)	۶۰
۳-۱-۴. فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی (Social)	۶۰
۴-۱-۴. فاکتورهای تکنولوژیکی (Technological)	۶۰
۱-۴-۵. فاکتورهای زیست محیطی (Environmental)	۶۱
۳-۴. تحلیل محیط نزدیک (محیط صنعت)	۶۱
۱-۲-۴. تشریح مدل پنج‌گانه پورتر	۶۱
۱-۲-۴-۱. تشریح نیروهای پنج‌گانه	۶۲
۲-۲-۴. مدل مشارکتی	۶۳
۱-۲-۴-۲. گروه‌های استراتژیک	۶۴
۲-۲-۴-۲. انواع گروه‌های استراتژیک	۶۴
۳-۲-۴. محدودیت‌های مدل گروه استراتژیک و نیروهای پنج‌گانه پورتر	۶۵
سوالات چهارگزینه‌ای فصل چهارم	۶۶
فصل پنجم	۶۹
استراتژی کلان و ابزارهای تدوین	۶۹
۱-۵. استراتژی‌های کلان (عمومی) مایکل پورتر	۶۹
۱-۱-۵. استراتژی رهبری در هزینه‌ها	۷۰
۲-۱-۵. استراتژی‌های تمایز	۷۰
۳-۱-۵. استراتژی‌های تمرکز	۷۱
۲-۵. تدوین استراتژی کلان با روش IEFE	۷۱
۱-۲-۵. استراتژی‌های رشد و توسعه	۷۲

۷۳	 ۲-۲-۵. استراتژی تمرکز
۷۳	 ۱-۲-۵. یکپارچگی عمودی
۷۴	 ۲-۲-۵. یکپارچگی افقی
۷۵	 ۳-۲-۵. استراتژی تنوع
۷۵	 ۴-۲-۵. استراتژی ثبات (ظرفیت‌سازی و حفظ وضع موجود)
۷۶	 ۱-۴-۵. استراتژی توقف / آغاز محتاطانه
۷۶	 ۲-۲-۵. استراتژی عدم تغییر
۷۶	 ۳-۴-۵. استراتژی سود
۷۷	 ۲-۲-۵. استراتژی کار
۷۷	 ۱-۵-۲. استراتژی خرید و فروش
۷۷	 ۲-۵-۲. استراتژی ادغام
۷۷	 ۳-۵-۲. استراتژی فروش یا واگذاری
۷۸	 ۴-۵-۲. استراتژی ورشکستگی یا انحلال
۷۸	 ۵-۵-۲. استراتژی‌های ترکیبی
۷۸	 ۳-۵. تدوین استراتژی کلان با روش SPACE
۷۹	 ۱-۳-۵. روش تحلیل نتایج در روش SPACE
۸۰	 ۴-۵. تدوین استراتژی کلان با روش BCG
۸۲	 ۱-۴-۵. سلول‌های الگوی BCG
۸۲	 ۲-۴-۵. استراتژی‌های الگوی BCG
۸۳	 ۵-۵. آنالیز SWOT یا TOWS
۸۳	 ۱-۵-۵. ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT)
۸۳	 ۲-۵-۵. استراتژی‌های ۴ گانه SWOT
۸۴	 ۱-۲-۵-۵. تشریح استراتژی‌های ۴ گانه SWOT
۸۵	 ۳-۵-۵. تشریح روش TOWS

۸۵	۶-۵ الگوهای شکل‌گیری استراتژی
۸۶	۷-۵ شکل‌گیری استراتژی به صورت تدریجی
۸۷	۸-۵ استراتژی‌های مورد نظر و تحقق یافته
۸۸	۱-۸-۵ استراتژی‌های خودجوش، فرصت‌طلبانه و تحمیلی
۸۸	۹-۵ شکل‌گیری استراتژی در عمل
۸۸	۱-۹-۵ رویکرد گزینش طبیعی
۸۹	۲-۹-۵ رویکرد برنامه‌ریزی
۹۰	۳-۹-۵ نظریه تعادل و تعادل گرایشی
۹۲	۴-۹-۵ رویکرد پهنک
۹۴	۵-۹-۵ نگرش سیاسی
۹۵	۶-۹-۵ رویکرد آینده‌بینی
۹۶	۱۰-۵ تلفیق رویکردهای مربوط به طراحی استراتژی
۹۷	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۰۳	فصل ششم
۱۰۳	انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۱۰۳	۱-۶ ضرورت اولویت‌بندی
۱۰۳	۲-۶ معرفی روش QSPM در اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۱۰۴	۱-۲-۶ پیش‌بینی روند آینده عوامل محیطی
۱۰۴	۱-۱-۲-۶ روش‌های مختلف پیش‌بینی فاکتورهای محیطی
۱۰۵	۲۰۲۰۶ پیش‌بینی روند آینده عوامل درونی (SAP)
۱۰۵	۱-۲-۲-۶ نحوه فرضیه‌سازی در مورد آینده عوامل درونی
۱۰۵	۳-۲-۶ سنجش استراتژی‌ها با روندهای محیطی، درونی (جداول فریمن)
۱۰۵	۳-۶ روش لینچ در اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۱۰۶	۱-۳-۶ الگوی لینچ در اولویت‌بندی استراتژی‌ها

۱۰۷	سوالات چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۰۹	فصل هفتم
۱۰۹	استراتژی‌های جهانی
۱۰۹	۱-۷. سطوح مختلف استراتژی‌های جهانی
۱۱۰	۱-۱-۷. استراتژی بین‌المللی
۱۱۱	۲-۱-۷. استراتژی چند منطقه‌ای (استراتژی چند ملیتی)
۱۱۱	۳-۱-۷. استراتژی جهانی
۱۱۱	۴-۱-۷. استراتژی فراملی
۱۱۲	۲-۷. مزایا و معایب استراتژی‌های چهارگانه
۱۱۳	۳-۷. انتخاب روش
۱۱۳	۱-۳-۷. صلاحیت‌های مدیران و روش
۱۱۴	۲-۳-۷. فشار برای کاهش هزینه و روش
۱۱۴	۴-۷. مزایای استراتژی‌های جهانی
۱۱۴	۵-۷. معایب استراتژی‌های جهانی
۱۱۴	۶-۷. اتحادهای استراتژیک جهانی
۱۱۵	۷-۷. انواع اتحادهای استراتژیک
۱۱۵	۸-۷. مزایا و معایب استراتژیک
۱۱۶	۹-۷. عوامل موثر بر موفقیت یک سازمان در اتحاد استراتژیک
۱۱۶	۱۰-۷. مدیریت اتحاد استراتژیک
۱۱۷	سوالات چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۱۱۹	فصل هشتم
۱۱۹	تدوین و معماری اهداف و استراتژی‌ها (اجرای استراتژی)
۱۱۹	۱-۸. تعریف اهداف، راهکار و پروژه
۱۱۹	۱-۱-۸. اهداف بلندمدت کلان (Goals)

۱۱۹	۸-۱-۲. اهداف کیفی (Objectives)
۱۱۹	۸-۱-۳. اهداف کمی (Targets)
۱۱۹	۸-۲. تعاریف کلی استراتژی و راهکار
۱۲۰	۸-۲-۱. مفهوم درخت واقعه و شاخه فرایند
۱۲۱	۸-۳. کارت امتیازی متوازن (BSC)
۱۲۵	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل هشتم
۱۲۷	فصل نهم
۱۲۷	ساختار و کنترل در سیستم‌های مختلف استراتژی
۱۲۷	۹-۱. ساختار و کنترل در سطح سازمان (واحد تجاری)
۱۲۸	۹-۲. طراحی ساختار در سطح سازمانی
۱۲۸	۹-۳. ساختار و کنترل در سطح سازمان
۱۲۹	۹-۴. تجدید ساختار و مهندسی مجدد
۱۳۱	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل نهم
۱۳۳	فصل دهم
۱۳۳	تناسب استراتژیک و بررسی نگاه کلاسیک، مدرنیسم، نمادین و پست مدرن استراتژی
۱۳۳	۱۰-۱. مفاهیم و تعاریف تناسب استراتژیک
۱۳۵	۱۰-۲. چالش‌های فراروی مدل عقلایی
۱۳۶	۱۰-۳. استراتژی‌های خودجوش (ناگه‌پاز ظهور)
۱۳۷	۱۰-۴. استراتژی به عنوان اقدامی (کنشی) نمادین
۱۳۸	۱۰-۵. سه دیدگاه مختلف در مورد استراتژی
۱۳۹	۱۰-۶. عدم اطمینان و فرایند استراتژی
۱۴۱	۱۰-۶-۱. نگاه پست مدرن
۱۴۱	۱۰-۷. اهداف
۱۴۲	۱۰-۷-۱. اهداف رسمی و اهداف عملیاتی

۱۴۲	۲۰۷۰۱۰. اهداف چندگانه و متعارض
۱۴۴	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل دهم
۱۴۴	خلاصه بخش اول
۱۴۹	فصل یازدهم
۱۴۹	سیر تکامل پارادایم استراتژی
۱۵۱	۱-۱۱. مکاتب‌های طرح‌ریزی و درس‌هایی از تکامل این پارادایم
۱۵۴	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل یازدهم
۱۵۵	فصل دوازدهم
۱۵۵	برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵۵	۱-۱۲. تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵۶	۲-۱۲. ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵۶	۳-۱۲. مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷۱	۴-۱۲. تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک
۱۷۳	۵-۱۲. طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک
۱۷۷	سؤالات چهارگزینه‌ای فصل دوازدهم
۱۸۱	فصل سیزدهم
۱۸۵	فصل چهاردهم
۱۸۵	شرکت راهبردی
۱۸۵	۱-۱۴. ماهیت مشارکت‌های راهبردی جهانی
۱۸۶	۲-۱۴. نظریه‌های تشریح‌کننده همکاری‌های بین‌سازمانی
۱۸۷	۳-۱۴. مشارکت استراتژیک در طول زنجیره ارزش
۱۸۸	۴-۱۴. محرک‌ها، دلایل و با جذابیت‌های مشارکت راهبردی جهانی
۱۸۸	۵-۱۴. مزیت‌های فعالیت در سطح جهانی بدون مشارکت
۱۸۹	۶-۱۴. عوامل موفقیت در مشارکت‌های راهبردی جهانی

۱۸۹	۷-۱۴. مراحل شکل‌گیری یک اتحاد استراتژیکی جهانی
۱۹۰	۸-۱۴. انواع ریسک در شرکات‌های راهبردی و رابطه بین آن‌ها
۱۹۱	۹-۱۴. ساختار مناسب شرکات راهبردی براساس میزان ادراک ریسک
۱۹۳	۱۰-۱۴. چانه‌زنی در انتخاب ساختار
۱۹۴	سوالات چهارگزینه‌ای فصل چهاردهم
۱۹۵	فصل پانزدهم
۱۹۵	برون‌سپاری استراتژیک
۱۹۵	۱-۱۵. تعریف برون‌سپاری
۱۹۶	۲-۱۵. تاریخچه برون‌سپاری
۱۹۶	۳-۱۵. تفاوت پیمانکاری و برون‌سپاری
۱۹۶	۴-۱۵. تفاوت «برون‌سپاری» و «خصوصی‌سازی» و «جک‌سازی»
۱۹۶	۵-۱۵. انواع برون‌سپاری
۱۹۷	۶-۱۵. روش‌های برون‌سپاری
۱۹۸	۷-۱۵. دلایل برون‌سپاری
۱۹۹	۸-۱۵. ریسک‌های کلیدی برون‌سپاری
۲۰۱	سوالات چهارگزینه‌ای فصل پانزدهم
۲۰۲	فصل شانزدهم
۲۰۳	۱-۱۶. مسئولیت اجتماعی
۲۰۴	۲-۱۶. فهرست اولیه اصول مسئولیت اجتماعی
۲۰۴	۳-۱۶. دیدگاه برخی صاحب‌نظران درباره‌ی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها
۲۰۵	۴-۱۶. چارچوب‌های مهم مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۲۰۵	۱-۴-۱۶. چارچوب سه سطحی وود برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۲۰۵	۲-۴-۱۶. چارچوب کارول
۲۰۷	۵-۱۶. مسئولیت اجتماعی سازمان در ایران

۲۰۷	۱۶-۶ تبدیل مسئولیت اجتماعی شرکت به استراتژی
۲۰۹	سوالات چهارگزینه‌ای فصل شانزدهم
۲۱۱	فصل هفدهم
۲۱۱	۱۷-۱. مفهوم رنگ در استراتژی
۲۱۲	۱۷-۲. استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی رقابتی
۲۱۳	۱۷-۳. حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی
۲۱۵	سوالات چهارگزینه‌ای فصل هفدهم
۲۱۶	خلاصه فصل دوم
۲۲۰	منابع