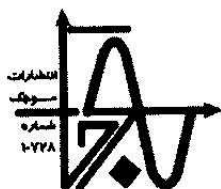


# مدیریت راهبردی پیشرفته

تالیف:

دکتر عنایت اله آقائی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق



انتشارات موجک



سرشناسه: آقای، عنایت‌الله، ۱۳۴۸ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت راهبردی پیشرفته / تألیف عنایت‌الله آقائی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۱۲۷ ص.

شابک: ۸-۸۹-۸۶۳۴-۶۰۰-۹۷۸، ۳۵۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست‌ریسی: فیا

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۴ ۱ ۸ ۳۰ / HD

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۶۵۵۶۹

انتشارات موجک

کانال: telegram.me/mojak1

تلگرام: ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ - ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۶ - ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۳ - ۰۲۱۶۱۱۲۵۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت فروشگاه کتاب: www.mojak.ir

عنوان: مدیریت راهبردی پیشرفته

تألیف: دکتر عنایت‌الله آقائی

طراح جلد: سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری: ۱۲۷ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۸، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۳۵۰۰۰۰ ریال، شابک: ۸-۸۹-۸۶۳۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.



# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

|   |                                                                    |
|---|--------------------------------------------------------------------|
| ۱ | مقدمه                                                              |
| ۳ | فصل اول: فرایند مدیریت راهبردی                                     |
| ۳ | ۱-۱ تعریف مدیریت راهبردی                                           |
| ۳ | ۱-۲ فرایند مدیریت راهبردی                                          |
| ۴ | ۱-۳ ماهیت و ارزش مدیریت راهبردی                                    |
| ۴ | ۱-۴ ابعاد تصمیمات راهبردی                                          |
| ۵ | ۱-۵ سطوح راهبردی                                                   |
| ۵ | ۱-۶ منافع مدیریت راهبردی                                           |
| ۶ | ۱-۷ ریسک‌های مدیریت راهبردی (نتایج منفی و ناخواسته مدیریت راهبردی) |
| ۶ | ۱-۸ موفقیت طرح راهبردی                                             |
| ۶ | ۱-۹ عناصر (اجزا) فرایند مدیریت راهبردی                             |
| ۷ | ۱-۱۰ اهداف بلند مدت                                                |
| ۸ | ۱-۱۱ راهبرد اصلی و عمومی                                           |
| ۸ | ۱-۱۲ طرح‌های عملی و هدف‌های کوتاه مدت                              |
| ۸ | ۱-۱۳ تاکتیک‌های وظیفه‌ای (راهبردهای وظیفه‌ای)                      |
| ۹ | ۱-۱۴ کنترل راهبردی و بهبود مستمر                                   |
| ۹ | ۱-۱۵ مدیریت راهبردی بعنوان یک فرایند                               |

- ۱۶-۱ تدوین ماموریت (هدف بنیادی) ..... ۱۱
- ۱۷-۱ فلسفه شرکت ..... ۱۲
- ۱۸-۱ تصویر عمومی ..... ۱۲
- ۱۹-۱ تصور از خود (خودپنداری) شرکت ..... ۱۲

## فصل دوم: ماموریت و مسئولیت اجتماعی ..... ۱۳

- ۱-۲ تعریف ماموریت و مسئولیت اجتماعی ..... ۱۳
- ۲-۲ تصمیم‌گیران راهبردی (راهبرد سازان) ..... ۱۳
- ۳-۲ نظریه نمایندگی ..... ۱۴
- ۴-۲ چگونه مسائل نمایندگی اتفاق می‌افتد؟ ..... ۱۴
- ۵-۲ مسائل نظریه نمایندگی ..... ۱۵
- ۶-۲ راه‌حل‌های حل مساله نمایندگی ..... ۱۶
- ۷-۲ خطوط راهنما برای تبیین مسئولیت اجتماعی ..... ۱۸
- ۸-۲ مسئولیت اجتماعی و سودآوری ..... ۱۸
- ۹-۲ مسئولیت اجتماعی و عملکرد مالی ..... ۱۹
- ۱۰-۲ حسابرسی اجتماعی ..... ۲۰

## فصل سوم: تحلیل محیط خارجی ..... ۲۳

- ۱-۳ محیط دور (کلان) ..... ۲۳
- ۲-۳ عوامل محیط اجتماعی ..... ۲۴
- ۳-۳ عوامل سیاسی ..... ۲۴
- ۴-۳ عوامل فناورانه ..... ۲۴
- ۵-۳ عوامل زیست محیطی ..... ۲۵
- ۶-۳ محیط بین الملل ..... ۲۵
- ۷-۳ محیط صنعت ..... ۲۵

- ۸-۳ نیروهای رقیب ..... ۲۶
- ۹-۳ اقدام راهبردی ..... ۲۷
- ۱۰-۳ مزیت هزینه‌ای ..... ۲۸

## فصل چهارم: پیش‌بینی محیطی ..... ۲۹

- ۱-۴ اهمیت پیش‌بینی ..... ۲۹
- ۲-۴ انتخاب متغیرهای مهم محیطی ..... ۲۹
- ۳-۴ آریاب: تکنیک‌های پیش‌بینی ..... ۳۰
- ۴-۴ فرایند توسعه و ویر: سناریو ..... ۳۱
- ۵-۴ ادغام نتایج پیش‌بینی: فرایند راهبردی ..... ۳۲

## فصل پنجم: تجزیه و تحلیل محیط داخلی ..... ۳۳

- ۱-۵ رویکرد زنجیره ارزش ..... ۳۴
- ۲-۵ کاربرد دیدگاه مبتنی بر منابع و تجربه و تحلیل داخلی ..... ۳۵
- ۳-۵ تجزیه و تحلیل SOWT ..... ۳۵
- ۴-۵ بررسی و تحلیل SWOT ..... ۳۶
- ۵-۵ استراتژی‌های سطح کسب و کار ..... ۳۷

## فصل ششم: تحلیل محیط جهانی ملاحظات راهبردی برای شرکت‌های چندملیتی ..... ۳۹

- ۱-۶ چرا شرکت‌ها فراملیتی می‌شوند؟ ..... ۳۹
- ۲-۶ پیچیدگی محیط جهانی ..... ۴۰
- ۳-۶ کنترل در شرکت‌های فراملیتی ..... ۴۱
- ۴-۶ جهانی شدن ..... ۴۱
- ۵-۶ چالش فراملیتی ..... ۴۱

- ۶-۶ راهبردهای جهانی در بازارهای بین‌المللی ..... ۴۲
- ۶-۷ بین‌المللی شدن مأموریت یا رسالت شرکت ..... ۴۳
- ۶-۸ عناصر مأموریت و بازنگری در آنها ..... ۴۴
- ۶-۹ راهبردهای رقابت در بازارهای خارجی (جهانی) ..... ۴۶

## فصل هفتم: تدوین اهداف بلندمدت و راهبردهای اصلی ..... ۴۹

- ۷-۱ هدف‌های بلندمدت ..... ۴۹
- ۷-۲ ویژگی‌های اهداف بلندمدت ..... ۵۰
- ۷-۳ کارت امتیازات متوازن ..... ۵۱
- ۷-۴ راهبردهای رقابت ..... ۵۲
- ۷-۵ ریسک‌های راهبردهای آم ..... ۵۳
- ۷-۶ راهبردهای اصلی ..... ۵۳
- ۷-۷ ریسک‌ها و پاداش‌های رشد ترکیبی ..... ۵۴

## فصل هشتم: تجزیه و تحلیل راهبردی و انتخاب راهبرد در شرکت‌های تک ..... ۵۹

- کسب و کار ..... ۵۹
- ۸-۱ ارزیابی فرصت‌های مزیت هزینه (رهبری بهای تمام شده) ..... ۵۹
- ۸-۲ ارزیابی فرصت‌های تمایز ..... ۶۱
- ۸-۳ ارزیابی سرعت بعنوان یک مزیت رقابتی ..... ۶۱
- ۸-۴ خطرات راهبرد سرعت ..... ۶۲
- ۸-۵ ارزیابی تمرکز بر بازار بعنوان راهی برای کسب مزیت رقابتی ..... ۶۲
- ۸-۶ محیط‌های صنعتی خاص و متفاوت و انتخاب راهبرد ..... ۶۳

## فصل نهم: تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبردی در شرکت‌های بزرگ با کسب و ..... ۶۷

- کارهای متعدد ..... ۶۷

- ۹-۱ تنوع منطقی و یکپارچگی ..... ۶۷
- ۹-۲ موضع رقابتی بالا / رشد بالا ..... ۶۸
- ۹-۳ موضع (موقعیت) رقابتی بالا / نرخ رشد پایین ..... ۶۹
- ۹-۴ موضع (موقعیت) رقابتی پایین و نرخ رشد پایین (سگ‌ها) ..... ۷۰
- ۹-۵ موضع (موقعیت) رقابتی پایین و نرخ رشد بالا یا علامت سوال ..... ۷۰
- ۹-۶ محدودیت‌های ماتریس بوستون ..... ۷۱
- ۹-۷ شبکه برنامه‌ریزی جریان الکتریک (رویکرد مجموعه‌ای راهبردها) ..... ۷۱
- ۹-۸ ریت شبکه برنامه‌ریزی جریان الکتریک نسبت به توصیه‌های مشاوران بوستون ..... ۷۲
- ۹-۹ ملاحظات برای اثر بر انتخاب راهبردی ..... ۷۷
- ۹-۱۰ عوامل اثر بر انتخاب راهبردی ..... ۷۷
- ۹-۱۱ رویکرد اقتضایی به انتخاب راهبردی ..... ۷۸

## فصل دهم: عملیاتی کردن راهبردهای پاداش مدیران ..... ۷۹

- ۱۰-۱ تفاوت‌های راهبردهای وظیفه‌ای و بازگانی اصلی ..... ۸۱
- ۱۰-۲ راهبرد وظیفه‌ای در حوزه بازاریابی ..... ۸۲
- ۱۰-۳ راهبرد وظیفه‌ای در حوزه مالی / حسابداری ..... ۸۲
- ۱۰-۴ راهبرد وظیفه‌ای در حوزه تحقیق و توسعه ..... ۸۳
- ۱۰-۵ راهبردهای وظیفه‌ای در حوزه تولید و عملیات ..... ۸۳
- ۱۰-۶ راهبردهای وظیفه‌ای در حوزه نیروی انسانی ..... ۸۴
- ۱۰-۷ هدف از تنظیم سیاست‌ها ..... ۸۴
- ۱۰-۸ انواع طرح‌های مهم ..... ۸۶
- ۱۰-۹ سازگاری میان طرح‌های پاداش و اهداف شرکت ..... ۸۷

## فصل یازدهم: نهادینه کردن راهبرد: (ساختار، رهبری و فرهنگ) ..... ۸۹

- ۱۱-۱ ساختار سازمان (ملاحظات ساختاری) ..... ۹۰

|          |                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------|
| ۹۶.....  | ۲-۱۱ ساختار واحدهای بازرگانی راهبردی                   |
| ۹۹.....  | ۳-۱۱ مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کارهای راهبردی        |
| ۱۰۰..... | ۴-۱۱ ارتباط ساختار با راهبرد (کدام ساختار بهترین است؟) |
| ۱۰۲..... | ۵-۱۱ رهبری سازمان                                      |
| ۱۰۵..... | ۶-۱۱ فرهنگ سازمانی                                     |
| ۱۰۶..... | ۷-۱۱ محتوای فرهنگ                                      |
| ۱۰۷..... | ۸-۱۱ قدرت فرهنگ                                        |
| ۱۰۷..... | ۹-۱۱ چگونه فرهنگ بر زندگی سازمان تاثیر می گذارد؟       |
| ۱۰۹..... | ۱۰-۱۱ کشف و استخراج فرهنگ                              |
| ۱۱۰..... | ۱۱-۱۱ ارتباط رهبر و فرهنگ                              |
| ۱۱۱..... | ۱۲-۱۱ مدیریت رابطه رهبر و فرهنگ                        |
| ۱۱۳..... | ۱۳-۱۱ ساختار رهبری و فرهنگ در قرن ۲۱                   |

## ۱۱۵..... فصل دوازدهم: کنترل راهبردی

|          |                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۵..... | ۱-۱۲ ایجاد کنترل های راهبردی                                                        |
| ۱۱۸..... | ۲-۱۲ انواع کنترل اجرا                                                               |
| ۱۲۰..... | ۳-۱۲ سیستم های کنترل عملیات                                                         |
| ۱۲۲..... | ۴-۱۲ چگونگی استفاده از سیستم های کنترل عملیاتی (نظارت بر عملکرد - ارزیابی انحرافات) |
| ۱۲۳..... | ۵-۱۲ سیستم های پاداش (ایجاد انگیزه برای ایجاد و کنترل راهبرد)                       |

## ۱۲۷..... منابع

## مقدمه

مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی با چالش‌های محیطی متنوع، پیچیده و پویا مواجه‌اند که برای برخورد اثربخش با این گونه چالش‌ها، مدیریت راهبردی را مورد توجه قرار داده‌اند. مدیریت راهبردی، پایه‌ای کلیدی چالش‌های محیط‌های مختلف عملیاتی، وظیفه‌ای، چالش‌های محیط‌های دور، چالش‌های ذی‌نفعان می‌باشد. مدیریت راهبردی باعث بهینه شدن موقعیت شرکت / سازمان در محیط رقابتی می‌شود و به پیش‌بینی دقیق‌تر تغییرات و افزایش آمادگی شرکت برای مقابله با رویدادهای غیرمنتظره داخلی / خارجی کمک می‌نماید.

مدیریت راهبردی (استراتژیک) بیانگر مجموعه‌ای از اقدامات است که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای رسیدن به اهداف شرکت / سازمان طراحی شده‌اند. در رویکرد استراتژیک علاوه بر تبیین اهداف بنیادی، با تحلیل عوامل داخلی و خارجی شرکت / سازمان، به ترتیب قوت‌ها / ضعف‌های سازمانی و فرصت‌ها / تهدیدهای پیش‌رو مشخص می‌گردد و این امر به انتخاب اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ی بلند مدت و کوتاه مدت کمک می‌نماید. تصمیماتی که براساس این رویکرد اتخاذ گردد تصمیمات راهبردی بود که در اجرای این گونه تصمیمات، اتکاء به بودجه‌بندی، تاکید بر سازگاری وظایف، افراد، ساختار و سیستم‌های سازمان ضرورت دارد. پایان بخش فرایند مدیریت راهبردی ارزشیابی موفقیت فرایند است.

کتاب حاضر حاصل سال‌ها مطالعه، تحقیق و تدریس در مقطع تحصیلات تکمیلی مولف است که مطالعه آن به اساتید، دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت، مدیران سازمان‌ها و خط‌مشی‌گذاران جامعه توصیه می‌شود. در تنظیم این اثر از منابع معروف و اصلی بهره گرفته شده است. توصیه‌های عزیزان جهت رفع ایرادات و تکمیل مطالب، ارزنده بوده و به دیده منت پذیرفته می‌شود. از کلیه عزیزانی که در تنظیم این اثر همکاری نموده‌اند از جمله انتشارات موجک با مدیریت آقای دکتر مجید رستمی بشمنی تقدیر و تشکر می‌گردد.