

بسم الله الرحمن الرحيم

نگرشی جامع بر مبانی مدیریت استراتژیک  
(تعاریف، مفاهیم، مدل ها و ابزارها)

مؤلف:

مهدی حسن لاری

۱۳۹۵۸۲۹  
۹۲، ۱۲، ۱۷

پاییز ۱۳۹۴

|                     |                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : حسن لو، مهدی، ۱۳۶۴-                                                                            |
| عنوان و نام پدیدآور | : نگرشی جامع بر مبانی مدیریت استراتژیک (تعاریف، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارها) /<br>مؤلف مهدی حسن‌لو. |
| مشخصات نشر          | : تهران: یاران مهر، ۱۳۹۴.                                                                        |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۵۸ ص.: مصور، جدول، نمودار .                                                                   |
| شابک                | : 978-600-92765-6-1                                                                              |
| وضعیت بهره‌ست نویسی | : فیا                                                                                            |
| موضوع               | : برنامه‌ریزی راهبردی                                                                            |
| رده‌بندی کنگر       | : ۱۳۹۴ ن ۵۸ ح ۳۰/۲۸ HD                                                                           |
| رده‌بندی دیویی      | : ۶۵۸/۴۰۱۲                                                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۴۰۴۸۲/۱                                                                                        |

از انتشارات یاران مهر

نگرشی جامع بر مبانی مدیریت استراتژیک

مؤلف: مهدی حسن لو

طراح جلد: سمیرا زند

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

چاپ و صحافی: هدف نوین

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۷۶۵-۶-۱

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

فصل اول

مبانی و تاریخچه ی مدیریت استراتژیک

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| مقدمه.....                                                                     | ۱۱ |
| ۱-۱ عوامل و دلایل زادگاه برنامه ریزی استراتژیک در حوزه های دفاعی و نظامی:..... | ۱۱ |
| ۱-۲ ورود مباحث مدیریت استراتژیک به حوزه های اقتصادی، اجتماعی و ...:.....       | ۱۴ |
| ۱-۳ دلایل توجه به تدوین استراتژی ها در دو دهه اخیر:.....                       | ۱۵ |
| ۱-۴ شرایط جدید در مورد ضرورت برنامه ریزی استراتژیک:.....                       | ۱۶ |

فصل دوم

برنامه ریزی و گرایش های مبتنی بر آن

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| مقدمه.....                                            | ۱۹ |
| ۲-۱ تعاریف برنامه ریزی.....                           | ۱۹ |
| ۲-۳ خصوصیات برنامه ریزی.....                          | ۲۲ |
| ۲-۴ گرایش های اساسی در برنامه ریزی.....               | ۲۳ |
| الف- ویژگی های گرایش های ارتجاعی در برنامه ریزی:..... | ۲۳ |
| ب- ویژگی های گرایش های غیرفعال در برنامه ریزی:.....   | ۲۴ |
| ج- ویژگی های گرایش های فعال در برنامه ریزی:.....      | ۲۵ |
| د- ویژگی های گرایش های تعاملی در برنامه ریزی.....     | ۲۶ |

فصل سوم

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و مدل کلان آن

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| مقدمه:.....                              | ۳۱ |
| ۳-۱ فوائد برنامه ریزی استراتژیک:.....    | ۳۱ |
| ۳-۲ تعاریف مدیریت استراتژیک.....         | ۳۲ |
| ۳-۳ فرآیند مدیریت استراتژیک.....         | ۳۵ |
| ۳-۴ عوامل مربوط به تحلیل های محیطی:..... | ۳۸ |



|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| ۶۴..... | ۳-۵-۴- رویکرد توصیفی: (تجربی، انطباقی)                   |
| ۶۸..... | ۴-۵-۴- معرفی مکاتب توصیفی (تجربی - انطباقی)              |
| ۷۰..... | ۵-۵-۴- معرفی مکاتب تلفیقی (مکتب پیکره بندی):             |
| ۷۱..... | ۶-۴- پارادایم های شکل گیری استراتژی                      |
| ۷۱..... | ۱-۶-۴- پارادایم تجویزی                                   |
| ۷۲..... | ۲-۶-۴- پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)                 |
| ۷۴..... | ۷-۴- رابطه استراتژی و پارادایم ها                        |
| ۷۷..... | ۸-۴- انواع استراتژیها:                                   |
| ۷۸..... | ۱-۸-۴- تعاریف و کاربردهای انواع استراتژیهای اصلی و فرعی: |
| ۷۸..... | الف: استراتژی اصلی                                       |
| ۷۸..... | ب: استراتژی های دی                                       |
| ۷۸..... | ۱-۱-۸-۴- استراتژی وسیع                                   |
| ۸۱..... | ۲-۱-۸-۴- استراتژی ها- کاهش                               |
| ۸۵..... | ۹-۴- عمده تفاوت های یک مدیر استراتژیک با سایر مدیران     |

## فصل پنجم

مدل های برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها، بزرگ، و کوچک

|          |                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------|
| ۸۸.....  | مقدمه:                                                          |
| ۸۸.....  | ۱-۵- مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها (کوچک، بزرگ):      |
| ۸۹.....  | ۲-۵- مراحل و روش های تجزیه و تحلیل استراتژیک:                   |
| ۹۱.....  | ۳-۵- استفاده از ماتریس ها برای تحلیل های استراتژی:              |
| ۹۱.....  | ۱-۳-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی                               |
| ۹۳.....  | ۲-۳-۵- ماتریس ارزیابی عوامل محیطی:                              |
| ۹۵.....  | ۳-۳-۵- ماتریس تهدیدها - فرصت ها - ضعف ها - قوت ها (ماتریس SWOT) |
| ۹۷.....  | نمونه هایی از SWOT یک شرکت:                                     |
| ۱۰۰..... | ۳-۳-۵- ماتریس پروفیل رقابتی:                                    |
| ۱۰۳..... | ۴-۳-۵- مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد (PIP)                       |
| ۱۰۳..... | ۱-۴-۵- مراحل اجرایی مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد:               |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۱۰۷ | ۵-۳-۵- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک               |
| ۱۰۹ | ۵-۳-۵-۱- قدم های لازم برای تشکیل ماتریس SPACE عبارتند از:    |
| ۱۱۲ | ۵-۳-۵-۲- تشریح ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE |
| ۱۱۷ | ۵-۳-۶- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی:                     |
| ۱۱۹ | ۵-۳-۷- ماتریس پنج نیروی رقابتی پورتر:                        |
| ۱۲۲ | ۵-۳-۸- ماتریس بوستن یا ماتریس رشد و سهم بازار:               |
| ۱۲۴ | ۵-۳-۸-۱- ویژگی های ماتریس رشد - سهم بازار                    |
|     | ۵-۳-۸-۲- خصوصیات فعالیت های مربوط به هر یک از خانه های       |
| ۱۲۴ | ماتریس                                                       |
| ۱۲۷ | ۵-۳-۸-۳- نقاط قوت و ضعف ماتریس بوستون                        |
| ۱۲۷ | ۵-۳-۹- تجزیه و تحلیل زیره ارزش:                              |
| ۱۳۰ | ۵-۳-۱۰- ماتریس بررسی رشت (CFM)                               |

## فصل ششم

### اجرای استراتژی

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۱۳۳ | مقدمه :                                                           |
| ۱۳۵ | ۶-۱- مقاومت در مقابل تغییر                                        |
| ۱۳۵ | ۶-۱-۱- منشاء مقاومت ها چیست؟                                      |
| ۱۳۶ | ۶-۱-۲- مدیریت مقاومت در برابر تغییر                               |
| ۱۳۷ | ۶-۱-۳- فرآیند انجام تغییرات:                                      |
| ۱۳۹ | ۶-۱-۴- مدیریت تعارض سازمانی (رفتارهای مانع زا)                    |
| ۱۴۰ | ۶-۱-۵- نظریه های تعارض                                            |
| ۱۴۰ | ۶-۱-۶- رابطه تعارض و اثر بخشی از دیدگاه تعامل گرایان:             |
| ۱۴۱ | ۶-۱-۷- منابع تعارض سازمانی:                                       |
| ۱۴۲ | ۶-۱-۸- فنون رفع تعارض :                                           |
| ۱۴۳ | ۶-۱-۹- عوامل موثر در تغییر سازمانی:                               |
|     | ۶-۱-۱۰- عوامل موثر در ایجاد تغییر در ساختار سازمان ها و شرکت ها و |
| ۱۴۳ | اجرای استراتژی ها                                                 |

## فصل هفتم

### ارزیابی استراتژی

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۱۴۷ | ..... مقدمه                                  |
| ۱۴۸ | ..... ۷-۱- مبانی کنترل استراتژی :            |
| ۱۴۹ | ..... ۷-۱- مفهوم و تعاریف کنترل استراتژیک :  |
| ۱۵۰ | ..... ۷-۳- کنترل استراتژیک :                 |
| ۱۵۱ | ..... ۷-۱- کنترل فرضیات:                     |
| ۱۵۱ | ..... ۷-۲- کنترل اجرا :                      |
| ۱۵۱ | ..... ۷-۳-۳- نظارت استراتژیک :               |
| ۱۵۲ | ..... ۷-۳-۴- کنترل انگارهای ویژه :           |
| ۱۵۲ | ..... ۷-۴- بودجه بندی :                      |
| ۱۵۳ | ..... ۷-۵- زمانبندی                          |
| ۱۵۳ | ..... ۷-۶- نظارت بر عملکرد و ارزیابی اسرافات |
| ۱۵۴ | ..... ۷-۷- محاسبه عملکرد :                   |
| ۱۵۶ | ..... منابع                                  |

به نام خداوند بلند مرتبه و مهربان

باسلام و صلوات بر محمد و آل محمد و درود بی کران بر روح پرفتوح بنیانگذار انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی و با درود بر رهبر معظم انقلاب حضرت آیت الله امام خامنه ای، قبل از آنکه نوشتار در باب مدیریت استراتژیک را آغاز نمایم لازم می دانم عقیده خود در باب تعریف این معنا را بیان نمایم.

گرچه تعاریف کلی و جزئی زیادی در باب مدیریت و مدیریت استراتژیک نگاشته شده ولی به نظر اینجانب و با الهام از سخنان حضرت امام خمینی، استراتژیک ترین نوع مدیریت آنست که انسان و سازمان و شرکت را به خدا - متعال نزدیک تر نماید و ارزش های اسلامی را در جامعه و دنیا بگستراند و بقیه مسائلی که در مدیریت تعریف می گردد در مرحله بعدی قرار دارد.

در نگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی تنها شروع تمامی حرکتها است که اهمیت آن از گذشته ای دور بر همگان آشکار گردیده و آنرا اساسی ترین و لطیف مدیریت دانسته اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت داشته است. در تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی، بویژه در دهه اخیر - سطح های جدید آفرید و هر روز نگرشهای جدید مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت، محدود به تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه ها، نگرشها و رویکردهای مختلف مطرح گردیده و صاحب نظران فراوانی را بخود اختصاص داده، نحوی که امروزه گرایشها و روشهای مختلفی را می توان از یکدیگر متمایز ساخت. لذا در این کتاب جهت آشنایی با دستاوردهای محققین در زمینه - و اباق مدیریت و برنامه ریزی، ضمن ارائه توضیح اجمالی از دسته بندی های استراتژی های مختلف در مدیریت، مروری بر مدل های متداول در مدیریت استراتژیک و مطالعه ای موردی از چند شرکت تجاری - صنعتی - فراهم داشت. شایان ذکر است موضوعات مطروحه در اینجا نقاط عطفی بودند که در سیر تکاملی مدیریت استراتژیک شکل گرفتند و ما مهمترین آنها را مورد اشاره قرار داده ایم.

بدون شک، این مجموعه همانند سایر کتب، مستمرا نیاز به ویرایش، بروزرآوری و تکمیل دارد که با استفاده از راهنمایی های دوستان، اقدام لازم بعمل خواهد آمد.

مهندس مهدی حسن لو

پاییز ۱۳۹۴