

سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

# عنوان ارائه : مدیریت استراتژیک

## حسابداری مدیریت

## Management Accounting

استاد : جناب آقای دکتر حمیدیان

تهیه کنندگان : بهزاد سلطان کریمی  
مریم نفیسی نیا

پاییز ۱۳۹۳





## دوران کنونی

تغییرات پرشتاب و متوالی

عمر کوتاه محصول

روند کاهش قیمت

دامنه وسیع انتخاب

سهامداران آگاه

وسعت دامنه ریسک

## دوران گذشته

تغییرات اندک

عمر طولانی محصول

افزایش مستمر قیمت‌ها

دامنه محدود انتخاب

سهامداران غیر فعال

محدودیت دامنه ریسک



در فرهنگ لغت فارسی استراتژی به معنای سوق دادن ، فرستادن و بردن مطرح است. برخی معتقدند استراتژی یک کلمه اصیل فارسی است که ریشه آن در زبان فارسی از استربان گرفته شده است.

استربانها کسانی بودند که در جلوی قشون حرکت می‌کردند و اطلاعات لازم از تواناییهای دشمن را شناسایی و آن را در اختیار فرماندهان خود قرار می‌دادند تا بر اساس این اطلاعات جمع‌آوری شده ، برنامه‌ریزی عملیات صورت گیرد.

برخی نیز آن را برگرفته از هنر ژنرالها در طراحی جنگ توصیف می‌کنند که از واژه یونانی استراتوگوس که نام یک ژنرال ارتش و کارش طراحی برنامه‌های بلند مدت و جامع در آرایش لشکر بود و به مفهوم کسی که قادر به اداره یک هنگ و یا یک مجموعه می‌باشد ، اخذ گردید. که به معنی راه ،

مسیر و بستر رودخانه است. بعدها با گسترش ابعاد اقتصادی در زندگی روزمره مفهوم استراتژی از حالت نظامی معنایی اقتصادی یافته و به تدریج در عرصه اقتصاد مطرح گردید و از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت متداول شد.



## ورود مفهوم استراتژی و سیر تحول آن در عرصه سازمان و مدیریت

الگوی اساسی مدیریت وبرنامه ریزی	نقش مدیر	وضعیت محیط	اندازه سازمان	زمان
بودجه بندی (یکساله)	تصمیم گیر	ایستا	کوچک	گذشته
برنامه ریزی بلند مدت	خط مشی گذار	نسبتا با ثبات	متوسط	۱۹۴۵-۱۹۷۰
برنامه ریزی استراتژیک	استراتژیست	پویا	بزرگ	دهه ۱۹۷۰
مدیریت استراتژیک	مدیر استراتژی	خیلی پویا	خیلی بزرگ	دهه ۱۹۸۰
تفکر استراتژیک	جهتگیری-تلفیق و هماهنگی	خیلی پویا و پیچیده	تفاوتی ندارد	۱۹۹۰ به بعد

مفهوم استراتژی زاییده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می کند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه اش مزیت های بیشتری (نسبت به رقیب) می باشد. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می دهد که درون مایه اصلی استراتژی، فرصت ها هستند. بدون دستیابی به فرصت های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی آید.

## تعریف مدیریت

هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران

## تعریف استراتژی

مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاست ها و برنامه های کلی به منظور دستیابی به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کار و در چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نمائیم.



هر استراتژی باید پنج خصوصیت  
زیر را داشته باشد:

۱- قابل حصول بودن مهم ترین  
هدف است؛

۲- اولویت بندی اهداف مذکور

۳- سیاست های بسیار ضروری  
برای هدایت منابع و تنظیمات  
عملیات

۴- توالی برنامه ها و عملیات  
اساسی و

۵- راهکارهای دستیابی به اهداف



# شناسنامه استراتژی

ابعاد	شاخص ها و معیارها
طرح و نقشه (Plan)	رهنمود یا رهنمودهایی برای یک وضعیت ، اقدام آگاهانه در مسیر مورد نظر ، تصور و طراحی برای اقدام ، اقدام هدفدار و با نتیجه
صف آرایی (Ploy)	شناسایی عوامل موثر بر گسترش سازمان ، لحاظ کردن عوامل تهدید کننده ، پیش بینی چگونگی غلبه بر حریف و تخصیص منابع مالی ، انسانی و فنی
الگو (Pattern)	نمونه هایی از اقدامات بلند مدت و کوتاه مدت ، شیوه های کسب موفقیت و ارائه سیاستها و برنامه های بدون نقشه اولیه اما با فکر قبلی
وضعیت (Position)	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان ، تعیین مکانی برای تمرکز منابع سازمان ، قلمرو و وسعت بازار در خصوص محصول ، شناسایی نیروهای واسطه بین سازمان و محیط
دیدگاه (Perspective)	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان ، درک جمعی از نوع حرکت سازمان ، چگونگی اجرا یا اقدام جمعی ، دیدگاه مشترک میان اعضای سازمان ، در نظر گرفتن نوع تصور ذهنی پایدار نسبت به محیط و جهان
ترویج و پیشرفت (Promotion)	ترسیم چگونگی ابعاد رشد سازمان و فرآورده های آن ، فرآیندهای حداکثر سازی سود ، توسعه فراگیر ، متوازن ، پیوسته و همبسته ، اجرای برنامه های بلند مدت و کلیدی

## انواع استراتژی

### استراتژی های یکپارچگی :

- ۱-یکپارچگی عمودی به بالا : به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه ؛
- ۲-یکپارچگی عمودی به پایین: به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها ، واگذاری حق امتیاز؛
- ۳-یکپارچگی افقی : به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت های رقیب؛

### استراتژی های تمرکز :

- ۴-رسوخ در بازار: بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی در زمینه بازار یابی انجام می شود؛
- ۵-توسعه بازار: عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید؛
- ۶-توسعه محصول: بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات که هزینه ی زیادی لازم دارد.

## انواع استراتژی

### استراتژی های تنوع :

- ۷-تنوع همگون: افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط؛
- ۸-تنوع ناهمگون: افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط؛
- ۹-تنوع افقی: افزودن محصولات و خدمات جدید و بی مرتبط برای مشتریان کنونی؛

### استراتژی های تدافعی:

○ ۱۰-مشارکت: در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت، یک شرکت تضامنی موقت تشکیل میدهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند. می توان این استراتژی را "تدافعی تعاونی" نامید زیرا به تنهایی اجرای طرحی را به عهده نمی گیرد و به صورت مشارکتی مسئولیت را به عهده می گیرد که به صورت یک شرکت تازه تاسیس اقدام به فعالیت می کند و سرمایه آنها به صورت مشترک تامین می گردد؛

○ ۱۱-کاهش: زمانی یک موسسه از استراتژی کاهش استفاده می نماید که می خواهد با گروه بندی جدید دارایی ها و هزینه سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید. گاهی این پدیده را "تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان" می نامند. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی، منبع خود را مستحکم نماید؛

## انواع استراتژی

○ ۱۲- واگذاری: فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را "فروش بخشی از سازمان" می نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص شرکت های دیگر، تامین سرمایه نماید که به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب می آید زیرا شرکت می کوشد بدان وسیله واحدهایی که سودآور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند بفروشد.

۱۳- انحلال: فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال می گویند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین باشد.



## عوامل تاثیر گذار بر مدیریت استراتژیک

### مناسبات قدرت

کسانی که در سازمان قدرت دارند باید فعالانه درگیر روند مدیریت استراتژیک شوند. برنامه ریزی تنها یک تجزیه و تحلیل منطقی نیست چانه زدن و مصالحه نیز لازم است.

### طرز تفکر درباره ریسک های اجرایی

طرز تفکر مدیران بر میزان جسارت برنامه های استراتژیک اثر می گذارد. منظور از ریسک های اجرایی احتمال شکست استراتژی ها و برنامه های جدید است

### آشفته گی ها و وابستگی های محیط

شرکت هایی که در محیط آشفته هستند به مدیرانی نیاز دارند که آگاهی های لازم را درباره مدیریت استراتژیک داشته باشند اما در عمل, روند مدیریت باید انعطاف پذیر باشد؛

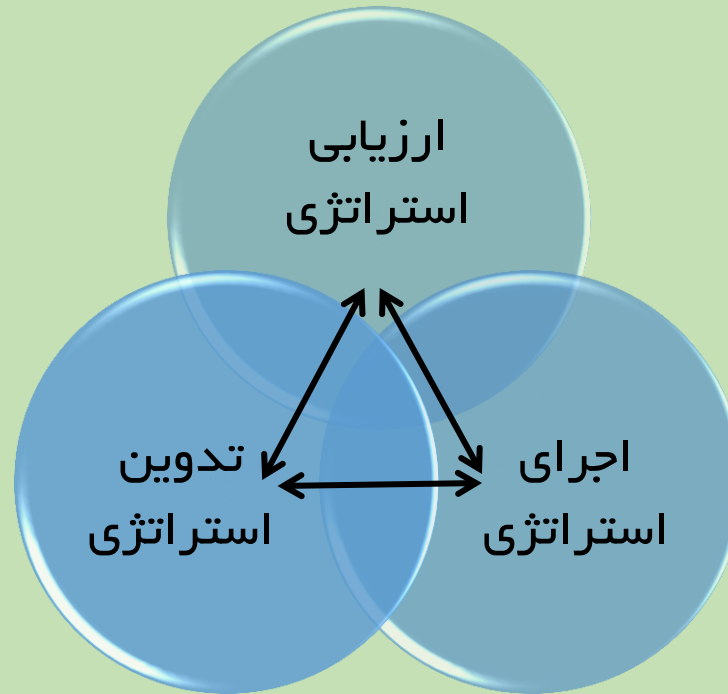
هرچه اندازه شرکت بزرگتر می شود, روند مدیریت استراتژیک پیچیده تر و رسمی تر می گردد.

### اندازه شرکت

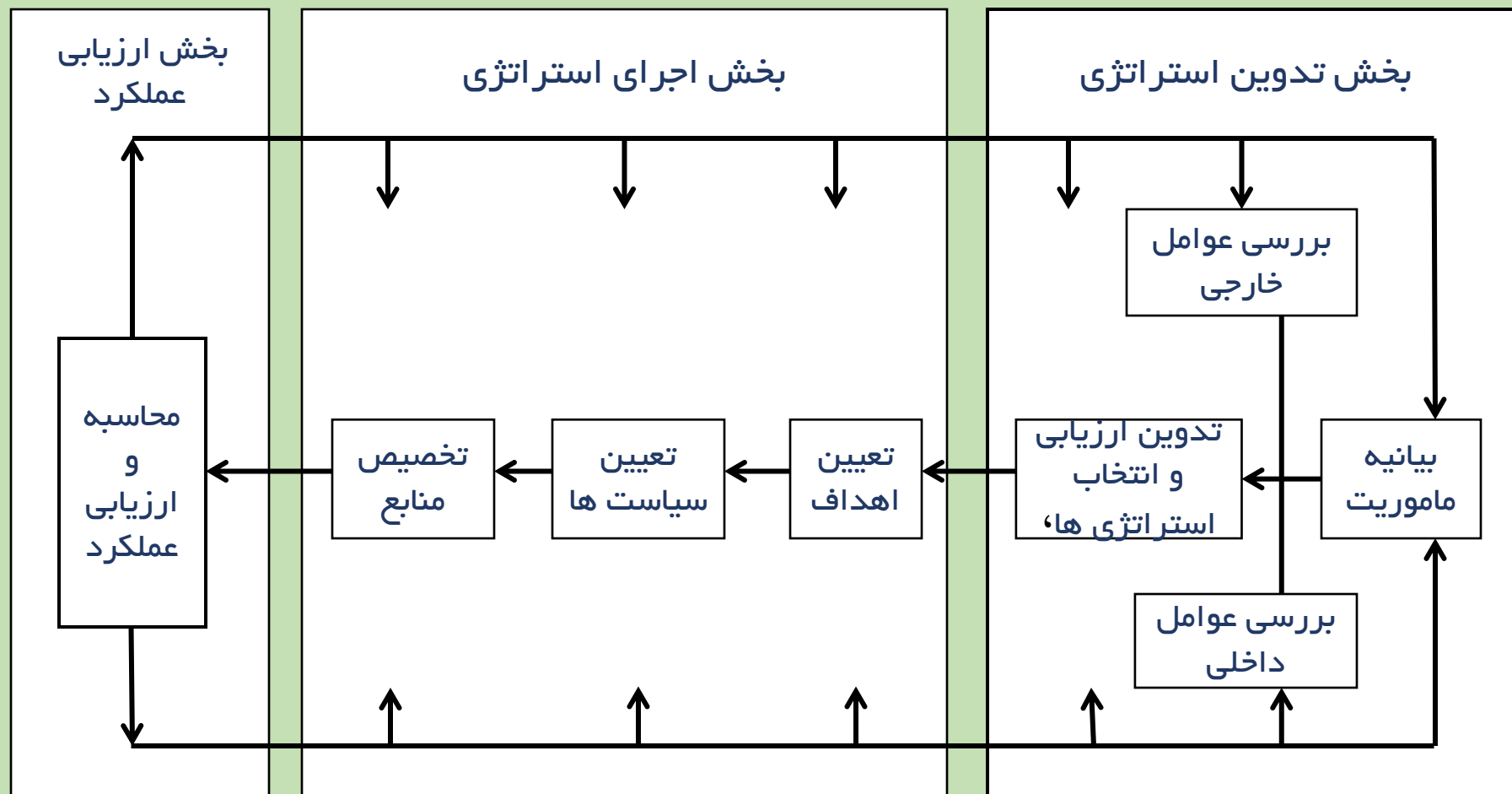
ساختار سازمان تا حدی مناسبات قدرت های درون آن را تعیین می کند. روند مدیریت استراتژیک باید با ساختار سازمان تناسب داشته باشد.

### ساختار سازمان

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد. این سه بخش که در نمودار زیر نشان داده شده اند ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. باید توجه داشت که هر بخش دارای اجزا و مراحل خاص خود است.

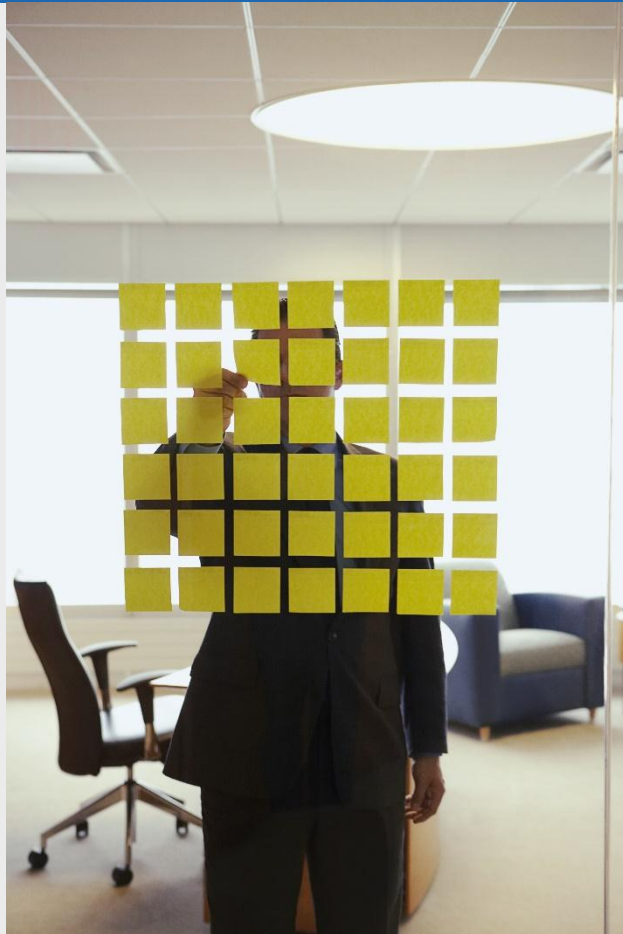


# الگوی مدیریت استراتژیک



## فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:



تحلیل وضعیت



تدوین استراتژی



اجرای استراتژی



ارزیابی استراتژی

# تحلیل وضعیت



هدف از تحلیل محیط ، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. محیط سازمان در سه سطح دسته بندی میشوند:

۱- محیط عمومی: شامل عوامل اجتماعی(میزان رفاه جامعه)،عوامل سیاسی (ثبات دولت) ،عوامل قانونی (قانون تجارت) و عوامل تکنولوژیک (روش های تولید)

۲- محیط عملیاتی: سطحی از محیط بیرونی سازمان است که تاثیرات آنی و شدیدی بر سودآوری موسسه دارد. شامل مشتریان ، رقبا و

۳- محیط درونی:عوامل و مولفه های داخل سازمان را دربرمی گیرد. شامل موقعیت مالی



### اجرای استراتژی

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید. اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای سازمان نیاز دارد.

### تدوین استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

## ارزیابی استراتژی

بدان سبب باید استراتژیها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت، همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود.



## دلایل عدم توفیق

- عدم انتقال استراتژی
- عدم همسویی نیروی انسانی
- عدم تعهد مدیریت ارشد
- عدم تخصیص منابع

## سازمانها استراتژی خود را مدیریت نمی کنند

- اکثریت نیروی انسانی عادی سازمان، استراتژی را نمی فهمند
- سازمانها نظام جبران خدمت خود را به اجرای استراتژی مرتبط نمی کنند
- اکثر مدیران ارشد عزم کافی برای اجرای استراتژی ندارند
- سازمانها استراتژی و بودجه را به یکدیگر مرتبط نمی کنند

این ماتریس برای این است که استراتژی اثربخش نقاط قوت و فرصت ها را حداکثر کرده و درعین حال نقاط ضعف و تهدیدات را به حداقل می رساند. مدیران بدین وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند که با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه می نمایند که عبارتند از:

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
		نقاط قوت
ST	SO	
WT	WO	نقاط ضعف

(SWOT) : Strenght Weakness Opportunity Threat

# ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

محدودیتها محافظه کارانه WO

تهاجمی توسعه SO



شرکتی که در خانه شماره ۱ از ماتریس استراتژی اصلی قرار گرفته باشد از نظر استراتژیک در وضع بسیار عالی قرار دارد



۱. استراتژی SO (تهاجمی)

بهره‌گیری از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت

۲. استراتژی WO (محافظه کارانه)

حذف نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها

۳. استراتژی ST (رقابتی)

احتراز از تهدیدات با استفاده از نقاط قوت

۴. استراتژی WT (تدافعی)

کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها

- در تدوین استراتژی نیروها **قبل** از عمل قرار می گیرند.
- اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها، **به هنگام عمل**.
- در تدوین استراتژی بر **اثر بخشی** تاکید می شود.
- در اجرای استراتژی بر **کار آیی** تاکید می شود.
- اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند **ذهنی** است.
- اصولاً اجرای استراتژی یک فرایند **عملیاتی** است.
- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و **مهارت های تحلیلی** است.
- اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و **مهارت های رهبری** است.
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین **عده ای انگشت شمار** است .
- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین **عده زیادی از افراد** است.

### موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان؛

۲. خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان؛

۳. توجه مدیران به حفظ وضع موجود؛

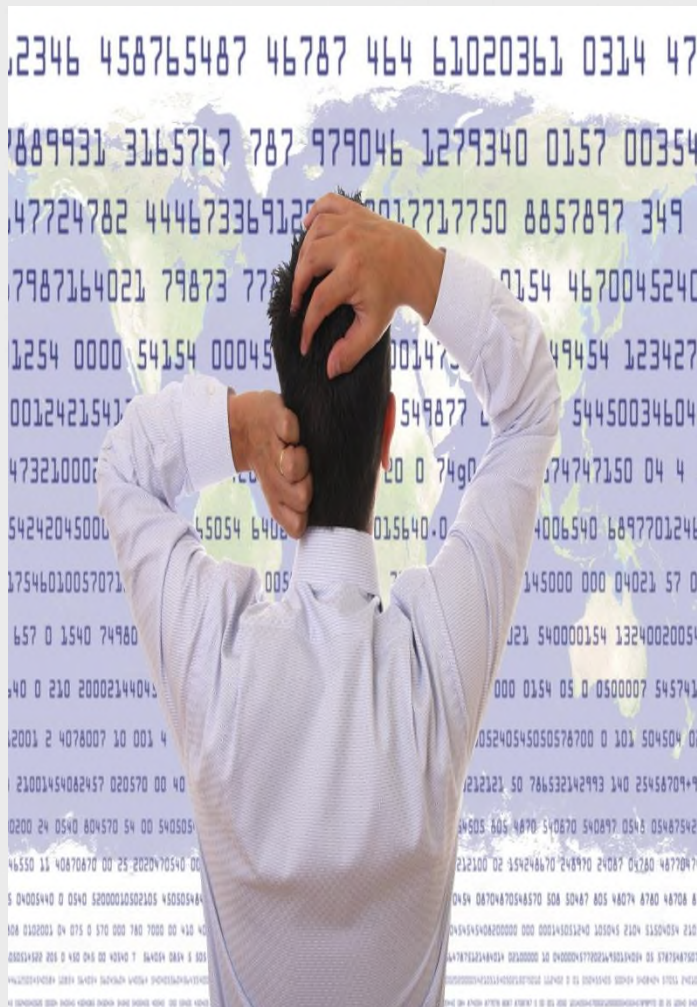
### مزایای مدیریت استراتژیک

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 درآمد که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

- از آنجاکه مدیران ارشد نسبت به مدیران میانی معمولاً درک بهتری از سازمان دارند و مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد از جزئیات عملیات روزمره سازمان بیشتر مطلع هستند، برنامه های استراتژیک معمولاً توسط مدیریت ارشد و برنامه عملیاتی توسط مدیریت میانی تدوین می شوند
- برنامه ریزی استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل آینده مطرح است؛ در حالیکه برنامه ریزی عملیاتی به تجزیه و تحلیل عملکرد روزمره سازمان بر می گردد؛
- از آنجاکه برنامه های استراتژیک مبتنی بر پیش بینی آینده و برنامه های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود در یک سازمان می باشند، غالباً برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های استراتژیک مشروح تر است.
- دید برنامه ریزی استراتژیک « بلند مدت » و دید برنامه ریزی عملیاتی « کوتاه مدت » است.

## موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

- درهم آمیختگی دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه؛
- کامیابی‌های گذشته سازمان؛
- عدم تعریف وظایف و فعالیت‌های اجرایی کلیدی با جزئیات کافی و
- پدید آمدن مشکلاتی در طول اجرا که از قبل پیش بینی نشده بودند.





## تعریف برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارت است از فرآیندی که دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات است. برنامه ریزی فکر کردن راجع به به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرآیندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

برنامه ریزی صرفاً یک فرآیند تصمیم گیری نیست بلکه فرآیند روشن ساختن، تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست.



- برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمانهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.
- برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

به طور خلاصه، برنامه ریزی استراتژیک درصدد آن است که به سه سؤال اصلی سازمان پاسخ گوید :  
سازمان کجاست؟

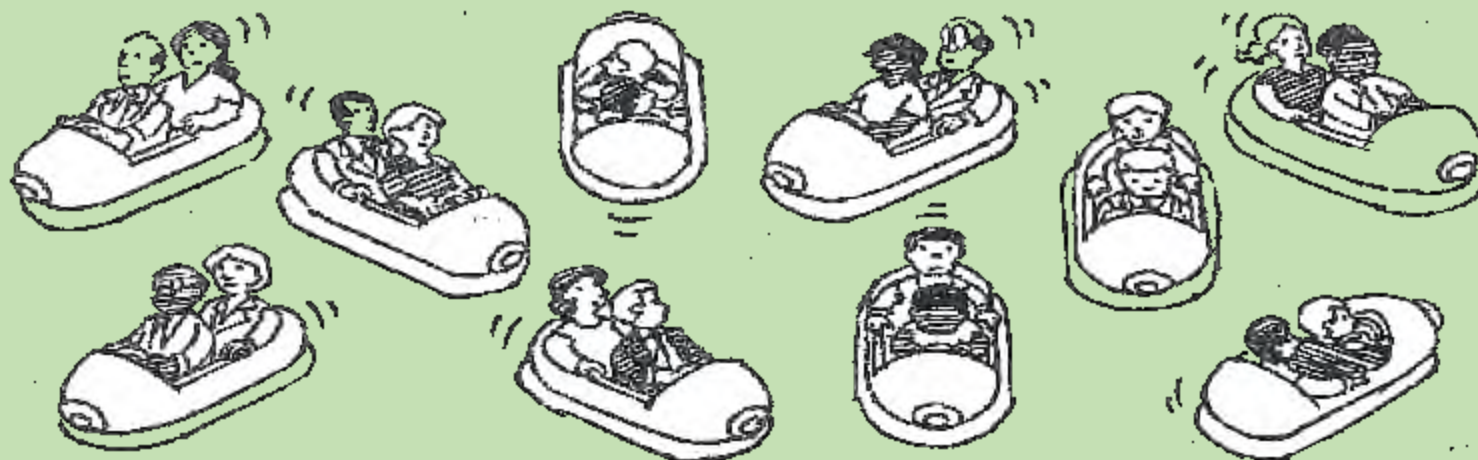
آرزو دارد به کجا برود؟  
چگونه خواهد رفت؟

در پاسخ به این سوالات، برنامه ریزی استراتژیک، چارچوبی برای فعالیت های سازمان و کارکنان آن ارائه می دهد. درنهایت، برنامه ریزی استراتژیک، سازمان را در دستیابی به توسعه همه جانبه، سازماندهی مطلوب و داشتن درکی بهتر از محیط پیرامون و مشتریان فعلی و آتی و طبعاً آگاهی از توانمندی ها و محدودیت هایش یاری می نماید.

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می دهد؛
- به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می کند؛
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم می کند؛
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می کند؛
- به مدیران کمک می کند که درک روشن تری از سازمان داشته باشند و
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می آورد

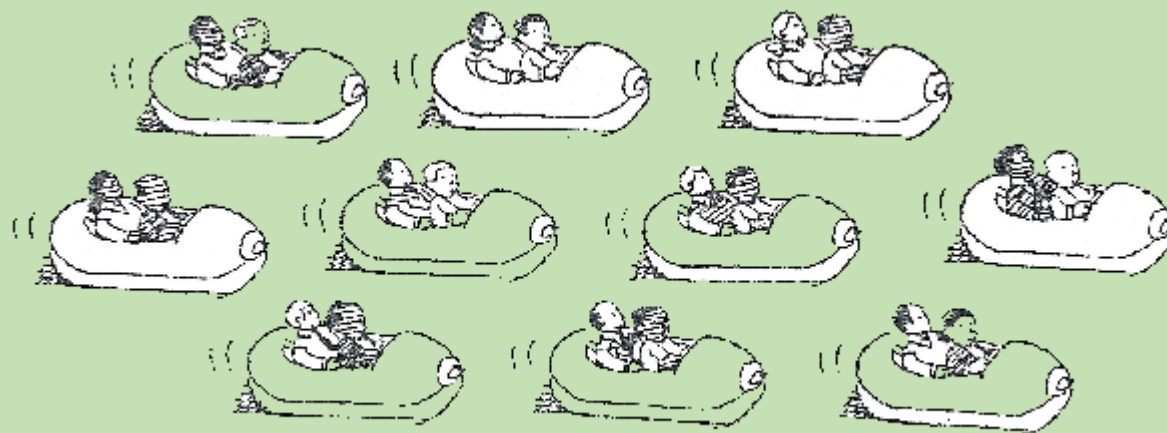


## سازمان بدون هدف و ارزش های روشن شده



تیم ها یا گروه هایی که درون یک سازمان راههای خودشان را طی می کنند

## سازمان با هدف و ارزش های روشن شده

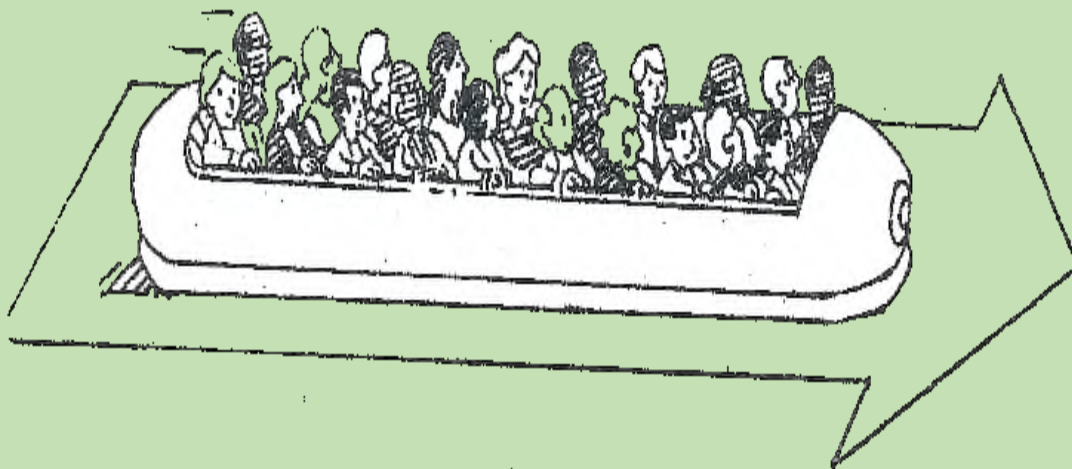


هدف نهایی

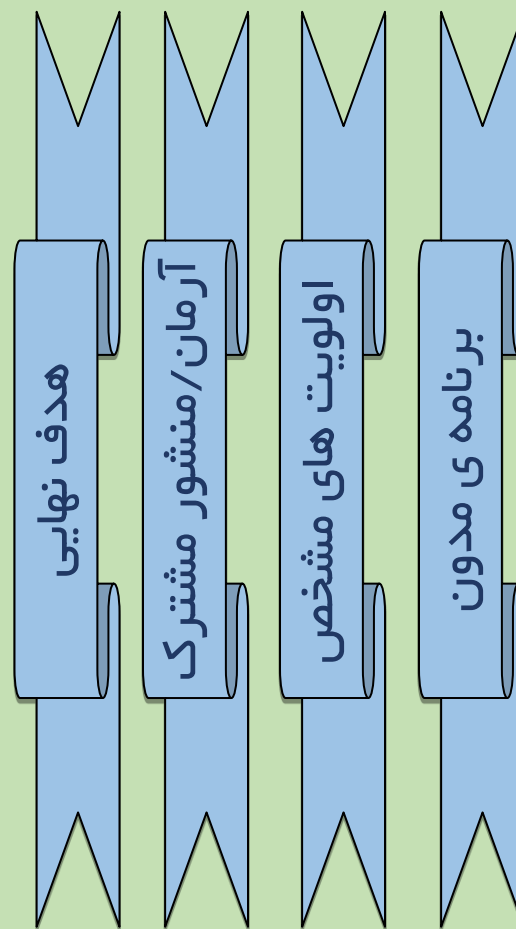
آرمان / منشور مشترک

تیم ها یا گروه ها بدلیل وجود هدف نهایی و آرمان مشترک در یک راستا قرار گرفته اند

## سازمان دارای استراتژی مشخص



تیم ها یا گروه های متحد شده در یک سیستم عمومی برای پیشرفت





همه مباحث فوق باید ما را به این نتیجه برساند که بحث استراتژیک یا مدیریت استراتژیک چیست. با توجه به مسائل بیان شده نتیجه می گیریم که استراتژی نوعی برنامه ریزی مدیریتی است که می گوید سازمان چگونه حرکت کند تا به هدف تعیین شده دست یابد. استراتژی مجموعه ای سازگار از اقدامات است که با هم ترکیب خاصی از بایدها ونبایدها را برای کسب و کار ایجاد می کند. و در اینجا در نهایت تصمیم گرفته می شود که چه ترکیبی از بایدها ونبایدها انتخاب شود وبر اساس آن چه اقداماتی انجام شود که کنترل این مجموعه اقدامات مدیریت استراتژیک نام دارد.در این دیدگاه تعیین هدف چیزی جز استراتژی است پس مدیریت استراتژیک همان فرآیند تدوین استراتژی نیست بلکه تعیین هدف را نیز در خود جای می دهد که خود جزئی از مدیریت استراتژیک است. گفته شد که استراتژیک به معنای بلند مدت ،کلی، تصویر بزرگ و ذهنی تعبیر کرده اند، که به هر حال باید مدیریت را به عملکرد موفق برساند. پایگاه ویکیپدیا می گوید موضوعی استراتژیک است که بگوید: الان کجائیم؟ به کجا می خواهیم برویم؟ چگونه به آنجا برسیم؟ تعیین جایگاه در محیط به علاوه آنچه برای رسیدن به آن لازم است، را مدیریت استراتژیک می گوئیم. برخی هم مدیریت استراتژیک را فرآیند تعیین اهداف و راه رسیدن به هدف می دانند. در نهایت از نظر ما مدیریت استراتژیک از اهداف مهم هر سازمان در دنیای امروزی جهت رسیدن به اهداف بزرگ و ایجاد توان رقابت در میان سازمان های رقیب می باشد).



- ۱- تکنیک های نوین حسابداری مدیریت - دکتر دارابی
- ۲- مقاله خلاصه ای از معرفی مدیریت استراتژیک - حامد صداقت‌گویان
- ۳- برنامه ریزی تعاملی - راسل ایکاف ترجمه سهراب خلیلی
- ۴- مدیریت استراتژیک دیوید ترجمه دکتر اعرابی