



## آمار و روش تحقیق

۱- روش‌های کیفی روش تحقیق را نام ببرید.

✓ پاسخ: مهم‌ترین روش‌های تحقیق کیفی عبارت‌اند از:

۱- پژوهش در عمل (اقدام پژوهی)؛ ۲- مطالعه موردی؛ ۳- مردم‌نگاری؛ ۴- تئوری مفهوم‌سازی بنیادی (گراند تئوری).

### - مبانی اقدام‌پژوهی

اقدام‌پژوهی، رویکردی پژوهشی است، که در آن مردم تشویق می‌شوند تا با شرح وضعیت خود و استفاده از ابزارهای منظم کنش، برای بررسی و حل مسائل اجتماعی تلاش کنند. اقدام پژوهی، به‌وسیله روش‌ها و راهکارهای پژوهش، به مطالعه تاریخچه، فرهنگ، فعالیت‌ها و زندگی عاطفی افراد می‌پردازد و در کنار استفاده از راهبردهای جمع‌آوری سنتی، هدف‌هایی دیگری را هم دنبال می‌کند. اقدام‌پژوهی شامل چهار مرحله است:

۱- شناسایی پرسش‌های پژوهش؛ ۲- جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به پرسش‌ها؛ ۳- تحلیل و تفسیر اطلاعات؛ ۴- به اشتراک گذاشتن نتایج در بین شرکت‌کنندگان؛

فرآیند اقدام‌پژوهی شامل فعالیت‌های طرح، اقدام، مشاهده کردن و تفکر است.

### - مطالعه موردی

«مطالعه موردی» یا «موردکاوی»، یکی از انواع روش‌های تحقیقی است که به مطالعه عمیق یک مورد، یک موضوع خاص یا یک پدیده خاص می‌پردازد. از نظر سرمد و همکارانش در پژوهش به روش «مطالعه موردی»، برخلاف پژوهش‌های آزمایشی، پژوهشگر به دستکاری متغیر مستقل و مشاهده اثر آن بر متغیر وابسته نمی‌پردازد. همچنین مانند پژوهشگری که در تحقیق پیمایشی با انتخاب نمونه‌ای با حجم وسیع و معرف جامعه درباره تعدادی از متغیرها به بررسی می‌پردازد، عمل نمی‌کند. پژوهشگر «مطالعه موردی»، یک «مورد» انتخاب و آن را از جنبه‌های مختلف بی‌شمار بررسی می‌کند. این «مورد» می‌تواند یک «واحد» یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد.

### - مردم‌نگاری

رویکرد مردم‌نگاری بر انسان‌شناسی استوار است و به پژوهشگر اجازه می‌دهد برای تعیین الگوی مشاهده‌شده فعالیت انسان از دانش اجتماعی و مشترک مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده کند. ویژگی کلیدی رویکرد مردم‌نگارانه تمرکز بر شیوه‌های طبیعت‌گرایانه تحقیق، نظیر مشاهده مشارکتی درون نوعی چارچوب استقرایی از قبل تأمین شده است.

در مردم‌نگاری محور یا کانون توجه شیوه‌ای است که از آن طریق افراد به نحوی منظم و قابل مشاهده با هم تعامل و تشریک مساعی می‌کنند. چنین مطالعه‌ای مستلزم حضور فیزیکی و مداوم در دوره‌ای طولانی‌مدت است و متضمن مشاهده مستقیم برخی از اعضای سازمان در حین فعالیت‌هایشان است.

گسترش مشاهده مشارکتی ویژگی محوری اکثر این نوع مطالعات است.

به موازات بررسی نمونه‌ای از پژوهش مردم‌نگاری، موضوعات قابل بحثی نظیر دسترسی به مطلعین، نقش محققان، طرح تحقیق، کار میدانی و تحلیل آن و همین‌طور اصول اخلاقی در مردم‌نگاری روشن‌تر خواهد شد.

### - تئوری مفهوم‌سازی بنیادی

تئوری مفهوم‌سازی بنیادی یکی از استراتژی‌های پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن تئوری بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها، شکل می‌گیرد. این استراتژی از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد.

این استراتژی پژوهش بر سه عنصر: «مفاهیم»، «مقوله‌ها (طبقه‌ها)»، «قضیه‌ها» یا آنچه که از ابتدا «فرضیه» نامیده می‌شد، استوار است. در تئوری مفهوم‌سازی بنیادی جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری تئوری با یکدیگر ارتباط متقابل دارد.



در فرآیند تحلیل تئوری مفهوم‌سازی بنیادی سه فرآیند وجود دارد.

این سه فرآیند عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

«کدگذاری باز» بر مفهوم داده‌سها به‌عنوان ابزار تعیین مقوله‌ها مربوط و مناسب استوار است. کدگذاری محوری اغلب زمانی استفاده می‌شود که «مقوله محوری» یا مقوله‌ها را تئوری به هم پیوند می‌دهد و مشخص می‌شود.

تئوری مفهوم‌سازی بنیادی برای جمع‌آوری، تحلیل و نظریه‌پردازی براساس داده‌ها، رویه‌های نظام‌مند را در پیش می‌گیرد و به کیفیت تئوری ظهوریافته نیز توجه دارد.

مقایسه ویژگی‌های تحقیق کیفی

روش کیفی	کجا مفهوم را جست‌وجو می‌کنیم؟	چه کسی تفسیر می‌کند؟	واحد تحلیل چیست؟	هدف نهایی چیست؟
قوم‌نگاری	فرهنگ	تعادل محقق و مشارکت‌کننده	جامعه	نقشه فرهنگی
پدیده‌شناسی	آزمایش پدیده	همکاری محققان	افراد و گروه‌ها	ماهیت پدیده
موردپژوهی	ویژگی‌های سیستم محدود و مشخص	محقق	سازمان، گروه، افراد یا رویدادی بحرانی	توصیف و تفسیر مورد
تحلیل متنی	زبان و سمبل‌ها	محقق	متن‌ها یا محاوره	تفسیر
تحقیق کاربردی	تجربه بنا شده با برنامه	همکاری مشارکت‌کنندگان و محقق	افراد، گروه یا سازمان	ارزیابی / حل مسئله



## ک-۲- آزمون ویل‌کاکسون را توضیح دهید و کاربردش را بیان کنید.

پاسخ: آزمون ویل‌کاکسون (Wilcoxon test) یک آزمون ناپارامتری است که به بررسی تفاوت بین دو گروه جور شده (جفتی) یا یک گروه که دو بار مورد آزمون قرار گرفته است، می‌پردازد. در اصل، آزمون ویل‌کاکسون معادل ناپارامتری آزمون تی وابسته است، اما با این تفاوت که آزمون تی از نوع پارامتری و داده‌های آن از نوع پیوسته است، ولی آزمون ویل‌کاکسون از نوع ناپارامتری و داده‌هایش از نوع رتبه‌ای است. آزمون ویل‌کاکسون یک آزمون نسبتاً قوی است که هم جهت تغییر و هم میزان تغییر را بررسی می‌کند، بنابراین برای این که در این آزمون میزان تغییر مشخص گردد، داده‌های مورد استفاده دست‌کم باید از نوع ترتیبی یا رتبه‌ای باشند. در آزمون ویل‌کاکسون فرضیه صفر بیان می‌دارد که تفاوتی در زمینه متغیر مورد نظر بین دو گروه جفتی روی گروه مشابه وجود ندارد و فرضیه یک بیان می‌دارد که تفاوتی در زمینه متغیر مورد نظر بین دو گروه جفتی روی گروه مشابه وجود دارد.

زمانی از این آزمون استفاده می‌شود که از یک جامعه آماری تنها یک گروه به عنوان نمونه انتخاب و سپس این گروه را از لحاظ یک یا چند متغیر وابسته؛ قبل و پس از ارائه متغیر مستقل مورد بررسی قرار دهیم (به عبارت دیگر تغییرات قبل و پس از ارائه متغیر مستقل را با هم مقایسه کنیم). توجه: آزمون ویل‌کاکسون اطلاعات علامت تفاوت‌ها و بزرگی اختلافات میان جفت‌ها را در نظر می‌گیرد. در واقع این آزمون روشی برای بررسی تفاوت بین رتبه‌های علامت‌گذاری شده جفت‌های هم‌تراز است و برای بررسی اختلاف بین دو دسته اعداد همبسته که از یک گروه آزمودنی اندازه‌گیری شده و قابل رتبه‌بندی هستند؛ طرح‌ریزی شده است.

شرایط استفاده از آزمون ویل‌کاکسون:

۱- یک گروه نمونه؛

۲- متغیر رتبه‌ای یا فاصله‌ای یا نسبی با توزیع غیرطبیعی داده‌ها.



رگرسیون ترتیبی (ordinal regression): در برخی از پژوهش‌ها و به‌خصوص پژوهش‌های پیمایشی، ممکن است که متغیر وابسته در سطح سنجش ترتیبی باشد. یعنی شرط اول اجرای رگرسیون‌های چندگانه که همانا کمی بودن (فاصله‌ای یا نسبی بودن) است را نداشته باشد. یعنی ما می‌توانیم به طبقات این متغیر رتبه دهیم، اما هرگز نمی‌توانیم فاصله‌ی بین رتبه‌ها را مشخص نماییم. مثلاً متغیر رضایت به‌جای اینکه توسط یکسری شاخص و سؤال در پرسشنامه سنجیده شده باشد

رگرسیون پروبیت (Probit Regression): زمانی که خروجی یا متغیر وابسته دارای دو بعد باشد از این نوع رگرسیون استفاده خواهد شد. این نوع رگرسیون با عنوان «مدل‌های پروبیت» نیز شناخته شده است. برای مثال، زمانی که بخواهیم متغیرهای مؤثر بر عضو شدن یا نشدن کاربران در کتابخانه را بررسی کنیم، این نوع رگرسیون مناسب‌تر خواهد بود. این رگرسیون مشابه رگرسیون‌های لجستیک است.

### ک ۷- نیکویی برازش را توضیح دهید

✓ پاسخ: برازش مدل یعنی چقدر یک مدل نظری با یک مدل تجربی سازگاری دارد. همان‌طور که از نام آنها برمی‌آید، آزمون‌های نیکویی برازش برای تعیین این موضوع به‌کار برده می‌شوند که آیا یک توزیع خاص به خوبی برازش داده شده است یا نه. محاسبه آماره‌های نیکویی برازش همچنین کمک می‌کند تا توزیع‌های فیت شده را برحسب آنکه چقدر خوب با داده‌ها برازش دارند رتبه‌بندی کرد. کارل پی‌رسون در سال ۱۹۰۰ برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری آزمون  $\chi^2$  را مطرح کرد. این آزمون نشان می‌دهد مدل طراحی شده توسط پژوهشگر چقدر براساس داده‌های واقعی، پشتیبانی می‌شود. در نرم‌افزارهایی مانند LISREL, AMOS, EQS نیز تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی وجود دارد. برخی از مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارت‌اند از: RMR, GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI

### منابع انسانی و رفتار سازمانی

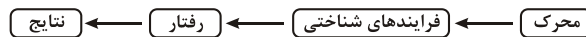
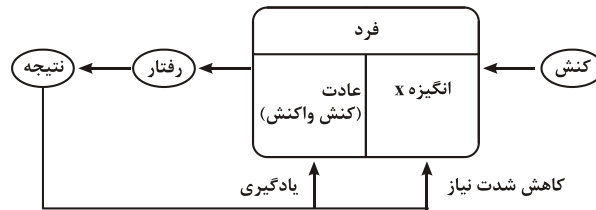
#### ک ۸- تجزیه و تحلیل شغلی چیست؟

✓ پاسخ: یک تعریف ساده و کلی از تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مراحل برای تشخیص ویژگی‌های لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن شرایط صورت می‌پذیرد. به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان و نحوه انجام گرفتن فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن. بنابراین می‌توان گفت که تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مطالعه و بررسی شغل به منظور پی بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش، مهارت و یا نوع رفتار. هدف از تجزیه و تحلیل شغل، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی «شرح شغل» و «شرایط احراز مشاغل» است. در حقیقت اطلاعاتی را که در بررسی و مطالعه یک شغل به‌دست می‌آوریم به دو قسمت تقسیم می‌کنیم: یک بخش از اطلاعات جمع‌آوری شده مربوط به شغل است و بخش دیگر مربوط به شاغل. با استفاده از اطلاعاتی که شغل و محتوای آن را بیان می‌کند، فرم شرح شغل و از بخش دیگر اطلاعات که در مورد شاغل و ویژگی‌های لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل است، فرم شرایط احراز مشاغل تهیه و تنظیم می‌گردد. اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به‌دست می‌آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل به فرم‌های خاصی منتقل می‌گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به‌طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر بیان‌کننده دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که برای انجام موفق و مؤثر شغل ضروری است. برخی تفاوتی بین مشخصات شغلی و شرایط احراز شغل قائل نیستند و هر دو مفهوم را در عنوان شرایط احراز مشاغل تعریف می‌نمایند. اما برخی معتقدند مشخصات شغل به سطح مورد نیاز مشاغل و شرایط احراز مشاغل به نوع تحصیلات، مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز شغل اشاره می‌کند. شرایط احراز شغل یا آنچه تحت عنوان شرایط استخدام با مشخصات شغلی شناخته می‌شود شامل شایستگی‌ها، تجربه و کیفیت مورد نیاز از شاغل و هر نوع اطلاعات ضروری دیگری از نوع شرایط جسمی، یا زمان انجام کاری که معمول نیست برای انجام کار و اطلاعات مربوط به خانواده شاغل می‌باشد.

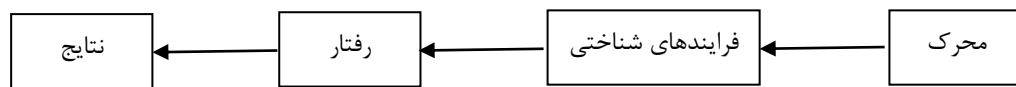


### ۹- تفاوت تئوری شرطی‌سازی کلاسیک با شرطی‌سازی اسکینر چیست؟

پاسخ: روش شرطی کردن مؤثر، شیوه شرطی کردن سنتی را با تمرکز بر نتایج حاصل از رفتار گسترش می‌دهد. در شرطی کردن مؤثر هنوز کنش موجب واکنش می‌شود، ولی آنچه که پس از واکنش رخ می‌دهد - نتیجه مطلوب یا نامطلوب - تعیین‌کننده تکرار واکنش مزبور خواهد بود. برای مثال فردی که پس از عملکردی خلاق (کنش) جایزه (یک نتیجه مطلوب) در کارش (واکنش) دریافت می‌دارد، احتمال بیشتری دارد که کنش خلاق را تکرار کند تا اینکه عملکرد خلاق او نادیده گرفته شود (نتیجه منفی). بدین ترتیب، تکرار امتناع کارمندی از تسلیم شدن به تقاضاهای مدیرش می‌تواند به نتایج همراه آن بستگی داشته باشد. اگر کارمند بداند تنبیه می‌شود احتمال کمتری دارد که رفتارش را تکرار کند تا اینکه همکاران یا رؤیسان دیگر عمل او را مورد تشویق قرار دهند.



کنشی که بر آدمی وارد می‌شود انگیزه‌ای (نیاز یا غریزه‌ای) را برمی‌انگیزاند که وقتی با عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) ترکیب می‌شود به رفتاری منجر می‌شود. اگر عمل یا رفتار نتیجه‌ای (تقویتی) را در پی داشته باشد دو اثر در آدمی برجای می‌گذارد: الف) انگیزه یا نیازی که موجب رفتار گشته بود ارضاء می‌شود (قانون علیت)، ب) عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) مستحکم می‌شود و احتمال اینکه رفتار تحت شرایط مشابه در صورت برانگیخته شدن انگیزه یا نیاز تکرار شود افزایش می‌یابد. روش شرطی کردن سنتی رفتار بر رابطه میان کنش و واکنش معین تأکید دارد. تحقیقات پاولف روی سگ از آن جمله است. پاولف یادآور می‌شود که با نشان دادن تکه‌ای گوشت (محرك غیرشرطی) به سگ، بزاقش شروع به ترشح می‌کند (واکنش غیرشرطی). صدای زنگ (محرك خنثی) در ابتدا موجب ترشح بزاق نمی‌شود. ولی پاولف پس از چندین بار تلفیق صدای زنگ با نمایش تکه گوشت، زنگ را بدون نشان دادن گوشت به صدا درآورد و مشاهده کرد بزاق دهان سگ ترشح و آب دهانش سرازیر می‌شود (واکنش شرطی). رفتار در شرطی کردن سنتی پس از تلفیق مکرر محرك خنثی و غیرشرطی، تنها با ارائه محرك خنثی، واکنش شرطی دریافت می‌دارد. توجه: در برابر ارتباط‌های کنش و واکنش که در نظریه‌های رفتاری نقش کلیدی دارند، نظریه‌پردازان شناخت‌گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالت‌های محیطی توجه دارند:



### ۱۰- تئوری رهبری اقتضایی فیدلر چیست؟

پاسخ: تئوری اقتضایی فیدلر

در سال ۱۹۶۷ فیدلر این تئوری را بیان کرد تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کند. طبق این تئوری اثربخشی رهبر به موقعیت بستگی دارد. نتیجه اینکه، بعضی از رهبران ممکن است در یک موقعیت یا سازمان اثربخش باشند و در موقعیت و سازمان دیگر اثربخش نباشند. برای این منظور، فیدلر مقیاس اندازه‌گیری و ارزیابی ویژگی‌های همکار از طریق شاخص ضابطه‌ای که آن را ناخوشایندترین همکار و یا همکار با حداقل ارجحیت (LPC) نامید، برای اندازه‌گیری سبک رهبری طراحی کرد. در این مقیاس از پاسخ‌دهندگان (رهبران) خواسته می‌شود که به تمام کسانی که تاکنون با آنها کار کرده‌اند، ببیندیشند و ناخوشایندترین همکار را انتخاب کنند. سپس ناخوشایندترین همکارشان را با علامت‌گذاری بر روی شانزده شاخص که کیفیت هر طرف آن با علامت مثبت و منفی مشخص شده است، توصیف کنند. نگاره شماره (۵-۷) بیانگر شخصیت‌های ۱۶ گانه می‌باشند. سپس اعداد علامت زده شده در ۱۶ ردیف جمع شده و بر عدد ۱۶ تقسیم می‌شوند. عدد به‌دست آمده معین‌کننده سبک رهبری است.



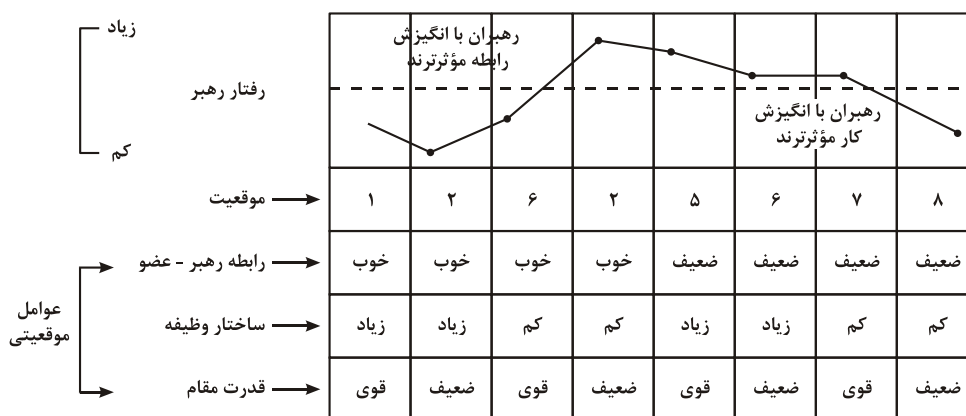
اگر این عدد زیاد باشد (بیش از ۵) مبین آن است که سبک پاسخ‌دهنده (رهبری) انسان‌مدار است و اگر اعداد کوچک‌تر باشند، نشان‌دهنده سبک وظیفه‌مدار است. همچنین فیدلر موقعیت‌های رهبری را نیز اندازه‌گیری کرد که بر ویژگی موقعیت تأکید می‌کند.

ناخوشایند	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	دلپذیر
غیردوستانه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	دوستانه
پذیرا	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ناپذیرا
نامید	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	امیدوار
علاقه‌مند	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بی‌علاقه
آرام	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	عصبی
نزدیک	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	دور
گرم	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سرد
تکرو	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	همکار
خصومت‌آمیز	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	حمایت‌کننده
جالب	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ملال‌آور
هماهنگ	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ستیزه‌جو
مردد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قاطع
ناکارا	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کارا
بشاش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	افسرده
گرفته									باز

نمودار- مقیاس سنجش مدل رهبری

- رابطه رهبر - عضو: که به طبیعت ارتباط بین رهبر و گروه کار اشاره دارد.  
 - ساختار وظیفه: که بر وظیفه، اهداف و دستورالعمل‌های مورد نیاز تأکید دارد.  
 - قدرت مقام: ناشی از مقام رهبر در دادن پاداش و یا اعمال تنبیه زیردستان می‌باشد.  
 طبق این برآورد، در صورتی که روابط رهبر و پیرو بسیار مثبت و صمیمانه بوده، وظایف در سازمان کاملاً مشخص و معین باشند و قدرت شغلی و قانونی مدیر نیز در حد بالایی باشد، موقعیت برای رهبری کاملاً مناسب است و در صورتی که هریک از عوامل فوق نزول کند، اصطلاحاً گفته می‌شود موقعیت برای رهبری نامناسب و یا نامطلوب است.

- ۱- در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد، رهبری وظیفه‌مدار اثربخش خواهد بود.
  - ۲- در صورتی که موقعیت تا اندازه‌ای مطلوب یا نامطلوب باشد، سبک انسان‌مداری یا رابطه‌مداری مناسب می‌باشد.
- خلاصه اینکه، نظریه اقتضایی فیدلر رهبری را تابعی از شخص رهبر، ویژگی‌های پیروان و وضعیت تحلیل می‌نماید.



نمودار- موقعیت‌های فیدلر و سبک مرجع رهبری



۵- بازتابش: یک برند، تصویر یک مشتری را بازتاب می‌دهد. میان این بازتابش و هدف برند تفاوت وجود دارد. هدف، خریداران یا استفاده‌کنندگان بالقوه برند را توصیف می‌کند. بازتابش لزوماً هدف نیست. بلکه تصویری است از آن هدف که برند به جامعه ارائه می‌کند. یعنی نوعی همانندسازی است.

۶- خودانگاره: خودانگاره یا ذهنی شدن مشتریان بعد ششم هویت را تشکیل می‌دهد. اگر بازتابش، آینه بیرونی هدف باشد، خودانگاره، آینه درونی خود هدف است. ما از طریق نگرش خود نسبت به برندهای معین، نوعی رابطه درونی با خودمان برقرار می‌کنیم. به طورمثال وقتی مردی یکی از محصولات ورزشی را می‌خرد، اگرهم اهل ورزش نباشد، به طور درونی خود را عضوی از یک باشگاه ورزشی می‌بیند.

### کج ۳۳- کاربرد ماتریس BCG را بیان کنید.

پاسخ: این روش می‌تواند برای تعیین اولویت‌هایی که برای هر محصول می‌بایست در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد. ماتریس BCG دارای دو محور است؛ محور افقی سهم شرکت از بازار محصول را نشان می‌دهد و محور عمودی نمایانگر نرخ رشد بازار است. ایده اصلی این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول براساس دو عنصر مذکور یعنی سهم از بازار و نرخ رشد بازار است. براساس این دو عامل چهار فضا را در جدول BCG تعیین می‌کنیم که هر یک از این چهار موقعیت دارای نام هستند و برنامه‌های لازم برای محصولی که در هر یک از این موقعیت‌ها قرار دارد، مشخص شده است. براساس این ماتریس، موقعیت شرکت مورد بررسی در یکی از چهارخانه قرار می‌گیرد که به ترتیب: ۱- ستاره، ۲- علامت سؤال، ۳- خانه گاوهای شیرده و ۴- خانه سگ نام می‌گیرند.

### کج ۳۴- ابعاد ماتریس مشاوره گروه بوستون را توضیح دهید.

پاسخ: علامت سؤال: واحدهایی که در این خانه قرار دارند در وضعی هستند که سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد، به رقابت می‌پردازند. معمولاً این شرکت‌ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت‌ها را علامت سؤال می‌نامند که شرکت مادر باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی‌های تمرکز از رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول باید درصدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

ستاره: این خانه نمایانگر بهترین فرصت‌های بلندمدتی است که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می‌شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می‌باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای در آن بنماید و آن را تقویت کند که بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند. شرکت مادر باید برای این واحدها استراتژی‌های زیر را مورد توجه قرار دهد: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و مشارکت.

خانه گاوهای شیرده: واحدهایی که در یک قسمت قرار می‌گیرند، دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند، ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می‌پردازند. از آن جهت آن را گاو شیرده می‌نامند که می‌تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تأمین نمایند. اغلب می‌توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از گاوهای شیرده امروز «ستارگان» دیروز هستند. واحدهایی که در گروه «گاوهای شیرده» قرار می‌گیرند.

خانه سگ: واحدهایی که در این خانه قرار می‌گیرند سهم نسبی بازار اندک دارند و در صنعتی که رقابت می‌پردازند که رشد بسیار کندی دارند و یا هیچ رشدی ندارند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک «سگ» درمی‌آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. این مدل ساده است، به آسانی قابل درک است و همچنین پایه‌ای برای مدیریت برای تصمیم‌گیری و آماده شدن برای عملیات آینده فراهم می‌کند.



ک ۳۵- بازاریابی همه‌ای و ویروسی را توضیح دهید.

✓ پاسخ: در بازاریابی همه‌ای (buzz marketing) شرکت با استفاده از ابزارهای مختلف که گاهی شامل ابزارهای عجیب و غریب و خنده‌دار نیز می‌گردد و با خلق هیجان و تفریح، اخبار و اطلاعات گوناگونی را از برند خود در میان مخاطبین پخش می‌کند. در بازاریابی ویروسی (viral marketing) که نوع دیگری از بازاریابی دهان به دهان است، شرکت مشتریان خود را تشویق می‌کند تا اطلاعات، اخبار، نوشته‌ها، تصاویر و ویدئوهای مربوط به محصول یا خدمت خاصی را با کمک شبکه‌های اینترنتی برای افراد دیگر ارسال کند. تبلیغات ویروسی عجیب و غریب و طنز مانند یک شمشیر دولبه عمل می‌کند و در برخی مواقع شرکت‌ها نمی‌توانند اثرات منفی آن را کنترل نمایند. باید توجه داشت که هم بازاریابی همه‌ای و هم بازاریابی ویروسی هر دو وظیفه مشخصی در بازاریابی برعهده دارند: ایجاد هیجان در بازار و نشان دادن نام تجاری شرکت و ویژگی‌های قابل توجه و منحصر به فرد آن. برخی از بازاریابان معتقدند که اغلب برنامه‌های بازاریابی ویروسی و همه‌ای با هدف سرگرم نمودن مشتریان انجام می‌شود و نه با هدف فروش شرکت.

ک ۳۶- بازاریابی حسی را توضیح دهید.

✓ پاسخ: بازاریابی حسی (sensory-marketing): تکنیکی است که با تحریک حواس پنج‌گانه مشتریان و ایجاد تجربه خرید مثبت، وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، احساسات مشتریان را تحریک می‌کند تا رضایت و اعتماد آنها را جلب کند. بازاریابی حسی اولین بار توسط اشمیت به کار رفت. وی بازاریابی را به شیوه‌های جدید و متفاوت از شکل سنتی‌اش، قاعده‌بندی کرد. اشمیت معتقد بود این روش می‌تواند از طریق تجربه احساسی مرتبط با برند، بین شرکت و مصرف‌کننده ارتباط دائمی برقرار کند یکی از اهداف و اصول مهم بازاریابی حسی، برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان و بخش‌های مختلف کسب‌وکار و توجه به پایداری رضایت و وفاداری مشتریان (پس از خرید کالا) است. مطابق با اظهار نظر برنت اشمیت (Berned Schmitt) یکی از بزرگان بازاریابی حسی، بازاریابی حسی با چهار ویژگی مهم قابل تمایز است:

- تمرکز بر تجربیات مصرف‌کننده
- مصرف را یک تجربه به هم پیوسته و یکی دانستن
- به رسمیت شناختن هر دو محرک‌های عقلی و هیجانی برای خرید و مصرف
- استفاده از متدولوژی‌های گوناگون و متنوع

ک ۳۷- مدل AIDA را توضیح دهید.

✓ پاسخ: کاربرد این مدل در فرایند خرید و تأثیر تبلیغات، بدین صورت است که وقتی مصرف‌کننده برای نخستین بار تبلیغات کالای مورد نظر را می‌بیند، ابتدا توجهش را جلب می‌کند، سپس به آن علاقه‌مند می‌شود و به دنبال این علاقه‌مندی، تمایل به خرید کالا در او پیدا می‌شود و سپس کالای تبلیغ شده را می‌خرد. در واقع، این مدل برای سنجش تبلیغات، شیوه‌ای چهارمنظوره را پیشنهاد می‌کند که عبارت است از: جلب توجه، ایجاد علاقه، تحریک تمایل، سوق دادن به اقدام.

مدل AIDA از مؤثرترین مدل‌های علمی جهت ارزیابی آمیخته ترویج است. این مدل برای برنامه‌ریزی پیام تبلیغ، شیوه‌ای چهارمنظوره پیشنهاد می‌دهد که مخفف مفاهیم زیر است:

- توجه (Attention): جلب توجه و آگاهی دادن نسبت به برند یا وبسایت
- علاقه (Interest): ایجاد علاقه در خریدار برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد محصول یا سرویس
- تمایل (Desire): تحریک تمایل به خرید یک محصول یا سرویس
- اقدام (Action): سوق دادن بازدیدکننده به سمت تعامل با شرکت

مدل AIDA یک روش سلسله‌وار و پشت‌سرهم است که براساس یک فرآیند تصمیم‌گیری خطی، مشتریان را از طریق یک‌سری مراحل شناختی و عاطفی که به خرید می‌انجامد، هدایت می‌کند.



ک ۳۸- معماری برند را توضیح دهید.

✓ پاسخ: معماری برند ساختار برندها در درون نهاد سازمان‌هاست. روشی است که در آن برندها درون پورتفولیوی شرکت به یکدیگر مرتبط و از یکدیگر منفک می‌شوند.

معماری باید معرف گونه‌های مختلف برند در درون سازمان باشد، اینکه چگونه برند و زیربرندهای شرکت به یکدیگر مرتبط می‌شوند و از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند و چگونه زیربرندها هدف اصلی برند شرکت را منعکس می‌کنند.

ک ۳۹- استراتژی‌های بازاریابی در مرحله رشد بازار را نام ببرید.

✓ پاسخ: میان استراتژی‌های به‌کارگرفته شده میان رهبر و پیشگام بازار و شرکت‌های پیشرو تفاوت وجود دارد. در مرحله رشد بازار، هریک از شرکت‌ها ممکن است براساس شرایط از یکی از استراتژی‌های زیر استفاده کنند:

- ۱- استراتژی شرکت‌های پیشگام: استراتژی دژ، استراتژی هجوم کاذب، استراتژی مقابله، استراتژی توسعه بازار و استراتژی انقباض.
- ۲- استراتژی شرکت‌های پیشرو: حمله مستقیم، جهش بلند، حمله از اطراف، محاصره و حمله چریکی.

ک ۴۰- در مورد بازاریابی شرکت تویوتا توضیح دهید.

✓ پاسخ: شرکت تویوتا موتور در سال ۱۹۳۷ تأسیس شد. بعد از جنگ جهانی دوم و در سال ۱۹۵۰، این شرکت با بحران‌های مدیریتی دشواری مواجه شد. در زمان بحران اقتصادی تویوتا توانست با دریافت کمک‌های مالی اضطراری از بانک و البته براساس این شرط که سازمان فروش و بخش تولید به‌صورت نهادهای جداگانه به فعالیت‌های خود ادامه دهند، بر این بحران فائق آید. این‌گونه بود که شرکت فروش تویوتا موتور ایجاد شد. بیش از ۲۰ سال فعالیت‌های تولید و فروش به‌صورت جدا از هم انجام می‌شدند. سرانجام در سال ۱۹۸۲ و بعد از ادغام واحدهای تولید و فروش، تویوتا به چیزی تبدیل شد که امروزه می‌بینیم. تویوتا در ۱۷۰ کشور مختلف خودرو می‌فروشد. توزیع‌کنندگانی در این کشورها هستند که صدها نمایندگی فروش تحت‌نظر آن‌ها در خط مقدم بازار، محصولات را می‌فروشند. هوش و کایزن و همچنین احترام به مشتری دوستونی هستند که راه تویوتا بر آن‌ها استوار است. هوش و کایزن، دیدگاهی را توصیف می‌کند که براساس آن شما هیچ‌گاه از شرایط فعلی راضی نبوده و دائم تلاش می‌کنید ایده‌های نوآورانه‌ای خلق کنید که به ارزش‌افزوده بیشتر منجر شود. ستون احترام به مشتری، در نظر گرفتن و توجه به پنج شریک مهم از جمله مشتریان، فروشندگان، کارمندان، تأمین‌کنندگان، جامعه محلی، سهامداران است. تویوتا و بسیاری از سازمان‌های دیگر دریافته‌اند که نقطه شروع و کلیدی، کارکنان هستند. رشد هر کارگر می‌تواند به شکل مستقیم با عملکرد در ارتباط باشد و همه گروه‌ها نیز از عملکرد شرکت تأثیر می‌گیرند. از همه کارکنان تویوتا انتظار می‌رود که این دو مفهوم را در ذهن خود حفظ کرده و فعالیت‌هایشان را مبتنی بر آن انجام دهند. دو ستون فوق از طریق پنج واژه کلیدی نیز قابل توصیف هستند. هوش و کایزن را می‌توان به سه مقوله «چالش»، «کایزن» و «جنچی جنوبسو» دسته‌بندی کرد. رکن احترام به مشتری هم شامل دو مقوله «احترام» و «کار تیمی» است.

ک ۴۱- ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) چیست؟

✓ پاسخ: بدین معناست که کل سازمان با هم کار کرده و همه از این امر آگاهند که تصمیمات و اقدامات آن‌ها پیامی واحد را به مشتریان منتقل می‌کند.

ک ۴۲- اجزای عناصر آمیخته ترفیع و تشویق را نام ببرید؟ این ترکیب شامل پنج عنصر می‌باشد که عبارتند از:

✓ پاسخ: ۱- تبلیغات غیرشخصی (آگهی)، ۲- تبلیغات پیشبرد فروش، ۳- فروشندگی شخصی (حضور)، ۴- روابط عمومی، ۵- بازاریابی مستقیم.





۴۳- روابط عمومی به‌عنوان یکی از اجزای آمیخته ترفیع را توضیح دهید؟

✓ پاسخ: عبارت است از ایجاد مناسبات مطلوب با جوامع مختلفی که با مشارکت سروکار دارند، از طریق کسب شهرت خوب، برخورد مناسب، ایجاد تصویر ذهنی مطلوب و برطرف نمودن مسائل، شایعات، روایات و وقایع نامطلوب بدون پرداخت هیچ‌گونه هزینه‌ای. ابزاری که توسط روابط عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: روابط مطبوعاتی با رسانه‌های خبری، اثرگذاری بر قوانین دولتی و جلب‌نظر دولت‌مردان، معروف کردن کالا، ارتباط جمعی و سازمانی، ایراد سخنرانی، مشاوره، مناسبت‌های ویژه، مطالب مکتوب، اقلام سمعی و بصری و فعالیت‌های عام‌المنفعه.

۴۴- چند مورد از مسائل روز بازاریابی را نام ببرید؟

✓ پاسخ: ۱- مباحث مربوط به حوزه دیجیتال مارکتینگ، ۲- بازاریابی چریکی یا پارتیزان، ۳- بازاریابی احساسی.

۴۵- انواع شبکه‌های اجتماعی را در حوزه دیجیتال مارکتینگ نام ببرید؟

✓ پاسخ: ۱- فیس بوک FACEBOOK، ۲- اینستاگرام، ۳- لینکدین، ۴- توئیتر، ۵- واتس‌آپ، ۶- تلگرام.

۴۶- دانشگاه علامه طباطبایی به‌عنوان یک مرکز آموزشی در کدام یک از شبکه‌های اجتماعی (فیس‌بوک، اینستاگرام، لینکدین، توئیتر، واتس‌آپ و تلگرام) بهتر است حضور داشته باشد؟

✓ پاسخ: در لینکدین و توئیتر و اینستاگرام، در لینکدین از آنجایی که یک شبکه اجتماعی حرفه‌ای می‌باشد و بیشتر اساتید دانشگاه‌ها، دانشجویان و همچنین مدیران حرفه‌ای کسب‌وکارها و متخصصان علوم مختلف در آن فعال می‌باشند. در توئیتر از آنجا که معمولاً افراد و رهبران فکری جامعه در آن حضور فعال دارند، لذا فعالیت در این شبکه نیز بسیار مهم است. در اینستاگرام هم به منظور اطلاع‌رسانی و ارائه گزارشات تصویری از فعالیت‌ها و برنامه‌های دانشگاه که برای اطلاع‌رسانی به عموم از آن استفاده می‌شود.

۴۷- ویژگی‌های شبکه اجتماعی لینکدین و موارد استفاده از آن را نام ببرید؟

✓ پاسخ:

- ۱- ارتباط مجدد با دوستان قدیمی: امروزه دیگر هر کسی که برای خود صاحب کسب و کاری است، یک اکانت در این شبکه اجتماعی دارد. حتماً هم دوستان قدیمی در مدرسه یا دانشگاه ما نیز در این شبکه برای خود دارای اکانت هستند. ما می‌توانیم با جستجوی حرفه‌ای که در آن صفحه قرار داده شده است و فقط با ورود نام، آن‌ها را پیدا کنیم و با یکدیگر ارتباط برقرار کنیم.
- ۲- ما را پیدا کنند: با توجه به فعالیت و رزومه‌هایی که قرار داده‌ایم، دیگر شرکت‌ها یا افرادی که به دنبال تخصص شبیه ما هستند، ما را نیز پیدا کنند و از این رو بتوانیم با آن‌ها همکاری نماییم.
- ۳- با متخصصین می‌توانیم در ارتباط باشیم: در لینکدین گروه‌های زیادی وجود دارد که هرکدام هدف مخصوص به خود را دارند. ما می‌توانیم با پیدا کردن این گروه‌ها و فعالیت در آنها با متخصصان حوزه کاری خود آشنا شویم و با آنها در ارتباط باشیم.
- ۴- پیدا کردن شغل: بهترین مکان برای پیدا کردن شغل است. البته برای اینکه بتوانیم شغل خود را سریع‌تر پیدا کنیم، باید پروفایل خود را حرفه‌ای نماییم. بعضی از شرکت‌ها در پست‌های خود آگهی استخدام قرار می‌دهند و می‌توانیم برای آن‌ها رزومه خود را ارسال نماییم.
- ۵- توسعه شغل و بازاریابی: لینکدین همان‌طور که بیان شد، بهترین مکان برای بهینه‌سازی سایت می‌باشد. ما در آنجا می‌توانیم پست‌های سایت خود را به اشتراک بگذاریم که از این رو به برندسازی سایت ما کمک می‌کند.
- ۶- کمک گرفتن از دیگران: اگر ما در زمینه تخصص خود به مشکلاتی بر بخوریم، لینکدین بهترین شبکه‌ای است که می‌توانیم در آن اشکالات خود را در یک پست یا به صورت پیام خصوصی از افراد بپرسیم.
- ۷- ارتباط با شرکت‌های دیگر: تمامی شرکت‌ها دارای صفحه یا پروفایل خصوصی برای خود هستند. ما می‌توانیم با عضویت در صفحه آن‌ها یا اضافه کردن اکانت آن‌ها به دوستان خود، با آن‌ها در ارتباط باشیم و از نحوه فعالیت آن‌ها در لینکدین آگاه شویم.



### ک ۴۸- تفاوت بازاریابی و بازاریابی دیجیتال را نام ببرید.

✓ پاسخ:

- ۱- مشتریان توانمندتر: امروز دیگر مشتریان به تبلیغاتی که برایشان نمایش داده می‌شود توجهی نمی‌کنند، بلکه در عوض به راحتی با یک سرچ در کسری از ثانیه به دنبال نیاز و خواسته خود می‌گردند و راه رسیدن به آن را پیدا می‌کنند. این چیزی است که مشتریان را نسبت به گذشته و سیستم سنتی بازار توانمند کرده و لزوم و اهمیت استفاده از دیجیتال مارکتینگ را روشن می‌سازد.
- ۲- اندازه‌گیری‌های دقیق‌تر: دیجیتال مارکتینگ نیازمند آن است که بتوان گزارش و رصد کاملی از رفتار مشتریان در یک مسیر منظم و با اندازه‌های دقیق داشت. اگرچه تیم متخصص در زمینه تحلیل این‌کار را به عهده می‌گیرند، اما استراتژیست بازاریابی لازم است درک کلی از مفاهیم این موضوع داشته باشد تا بتواند براساس نتایج به سمت آگاه‌سازی از برند و ساخت استراتژی موفق‌تری برود.
- این نوع پیگیری و اندازه‌گیری، هیچ‌گاه در سیستم سنتی بازاریابی ممکن نبوده است. اگرچه به طور مثال از روی روزنامه‌های فروخته شده یا تعداد بینندگان تلویزیونی می‌توانند تخمینی بزنند. اما در روش دیجیتال اندازه‌ها دقیق و قابل استناد هستند.
- ۳- جمعیت‌های متفاوت: به طور عمومی، افراد به طریق متفاوتی از روش سنتی، با برندها در ارتباطند. در سیستم سنتی بازاریابی، بیلبردها هستند که تبلیغات را به نمایش می‌گذارند. در سیستم دیجیتالی، هر پستی را که برای تبلیغات به صورت آنلاین می‌فرستیم، در زمان کوتاهی توسط عده زیادی مشاهده می‌شود. پس ارتباط افراد با برندها تغییر کرده است. افراد در فضای آنلاین در ارتباط با برندها فعال‌ترند و ممکن است تبادل اطلاعات داشته باشند. در حالی‌که در روش سنتی این امکان‌پذیر نیست.

### ک ۴۹- مزایای بازاریابی دیجیتال چیست؟

✓ پاسخ: ۱- هزینه ارزان استفاده از آن، ۲- دسترسی بالای مخاطبان به آن، ۳- قابلیت رهگیری و تحلیل نتایج و شناخت کامل بازخورد مخاطبان.

## مدیریت استراتژیک

### ک ۵۰- همکاری رقابتی را توضیح دهید؟

✓ پاسخ: همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها به‌عنوان همکاری و رقابت مشترک و هم‌زمان بین بخش‌ها در یک شرکت تعریف می‌شود. نقطه آغازین مطالعه در مورد همکاری رقابتی، پژوهش براندربرگر و نالوف در سال ۱۹۹۶ و زمانی است که آن‌ها مفهوم همکاری رقابتی را از نقطه‌نظر تئوری بازی معرفی کردند. لادو، بوید و هانلون، یک سال بعد بدون آنکه به صراحت از اصطلاح همکاری رقابتی استفاده کنند، اولین مطالعه دانشگاهی در این زمینه را منتشر و زمینه تئوریک را برای سایر مطالعات فراهم کردند. از آن زمان، همکاری رقابتی توجه زیاد مجامع دانشگاهی و عملی را به خود جلب کرده است. براساس مطالعه یامی و همکاران، همکاری رقابتی می‌تواند حداقل در سه سطح مستقل مطالعه شود: سطح کلان روابط بین کشورها را پوشش می‌دهد، سطح میانی به ارتباطات بین شرکت‌ها و یا شبکه شرکت‌ها اشاره دارد و سطح خرد روابط درون‌سازمانی مانند بخش‌ها و گروه‌ها را هدف قرار می‌دهد. فرض همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها این است که روابط میان بخش‌ها در یک شرکت به‌طور هم‌زمان و از طریق نیروهای همکاری و رقابت تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. در جریان معمول کسب‌وکار، بخش‌های متفاوت برای همکاری و تسهیم نکات مهم مرتبط بازار به‌منظور دستیابی به هدف‌های کلی سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرند. علاوه بر این، شرکت‌ها رویدادهای غیررسمی اجتماعی را برای بهبود روابط میان ویژه‌کاری و همچنین سطح فردی، سازمان‌دهی می‌کنند. در هر حال تعاملات بین بخش‌ها نیز به دلیل آنکه کارویژه‌ها مجبور به رقابت بر سر منابع ملموس و غیرملموس محدود مانند بودجه‌های مالی، دانش، نوآوری و یا نیروی کار هستند، رقابتی است. بنابراین تعامل و تعادل بین همکاری و رقابت در یک شرکت نمایانگر وظیفه‌ای بسیار پیچیده برای مدیریت است. همکاری رقابتی درون شرکت از سه بعد تشکیل شده است: ۱- همکاری میان ویژه‌کاری: توانایی همکاری میان ویژه‌کاری مهارت‌های بخش به تشخیص، جذب، تبدیل و به‌کارگیری دانش ارزشمند به‌دست آمده از دیگر بخش‌ها اشاره دارد و بنابراین نمایانگر ظرفیت جذب برای انتقال دانش جانبی است. رهبران نقشی کلیدی در ایجاد روش‌های کار کردن یک بخش دارند. بنابراین منطقی است که فرض کنیم شیوه‌های رهبری رهبران بخش‌ها بر توانایی همکاری بخش اثرگذار است. علاوه بر این، از آنجایی‌که ساختارهای سازمانی توصیه می‌کنند که بایستی شرکت را در مورد انتقال سریع دانش جدید به نتایج مولد و همچنین کاهش هزینه برای درونی‌سازی و همکاری توانمند ساخت، فرض این مطالعه آن است که ساختارهای سازمانی بر توانایی همکاری میان ویژه‌کاری مؤثر است.



کتاب ۵۶- مکاتب ده‌گانه مدیریت استراتژیک از دیدگاه مینتزربرگ و همکارانش را تشریح کنید.

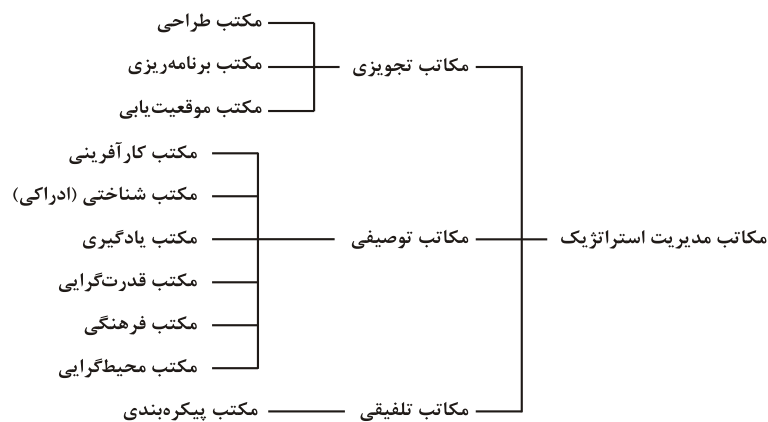
✓ پاسخ: مینتزربرگ و همکارانش در کتابی با عنوان جنگل استراتژی اقدام به تشریح مکاتب ده‌گانه‌ی مدیریت استراتژیک می‌نمایند. این کتاب در سال ۱۹۹۸ میلادی تدوین و منتشر گردیده است و شاید بتوان گفت یکی از منابع ارزشمند برای معرفی مکاتب مختلف استراتژی می‌باشد.

در این کتاب ۴۰۶ صفحه‌ای مینتزربرگ و همکارانش، ابتدا سیری در مکاتب مختلف استراتژی نموده و پس از معرفی مکاتب مختلف و علل پیدایش هر یک و نیز کاربرد آنها به جمع‌بندی آنها پرداخته و استراتژی را به‌صورت ترکیبی از مکاتب مختلف مطرح و سپس تجزیه و تحلیل می‌نمایند.

تعاریف استراتژی در مکاتب مختلف به‌صورت خلاصه:

نگرش به استراتژی	مکاتب زیرمجموعه	تعریف استراتژی	صاحب‌نظر
تجویزی	طراحی	به‌عنوان یک فرایند مفهومی	کریستنسن، آندروز و گاث
	برنامه‌ریزی	به‌عنوان یک فرایند رسمی	ایگور آنسوف
	موقعیت‌یابی	به‌عنوان یک فرایند تحلیلی	مایکل پورتر
توصیفی	کارآفرینی	به‌عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی	ژوزف شومپتر
	ادراکی	به‌عنوان یک فرایند ذهنی و فکری	هربرت سایمون، ماکرایدایکس
	یادگیری	به‌عنوان یک فرایند نوظهور	چالز لیندبلوم، جیمز برایانکوین
	قدرت‌گرایی	به‌عنوان یک فرایند مذاکره	مک میلان، سارازین، پتیگرو، باور و داز
	فرهنگی	به‌عنوان یک فرایند جمعی	جان ادواردز، فیرسیروتو، ریگر
	محیطی	به‌عنوان یک فرایند واکنشی	هانان و فریمن

دسته‌بندی مکاتب





ک ۵۷- رویکرد منبع محور به مدیریت استراتژیک را تشریح کنید.

✓ پاسخ: مدل منبع محور بر این فرض استوار است که هر سازمان مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از منابع و قابلیت‌هاست و سازمان‌ها براساس همین قابلیت‌ها و منابع درونی اقدام به انتخاب استراتژی مناسب می‌کنند. منابع سازمان شامل تجهیزات سرمایه‌ای، مهارت‌های کارکنان، حق اختراع و سرمایه‌های فکری، منابع مالی، مدیران کلیدی و ورودی‌های فرایند تولید سازمان می‌شوند. در مجموع منابع سازمان را می‌توان به منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی تقسیم‌بندی نمود. در دسته‌بندی دیگر منابع سازمان به ملموس و ناملموس تقسیم می‌شوند. براساس مدل منبع محور تفاوت در میان سازمان‌ها و موفقیت و شکست آنان بیش از آنکه ناشی از ساختار صنعت باشد، ناشی از منابع و فرصت‌های منحصربه‌فرد سازمان است. براساس این مدل سازمان‌ها بر مبنای چگونگی ترکیب منابع در اختیار خویش، شایستگی‌ها و توانمندی‌های متمایزی در خود پرورش می‌دهند. باید توجه داشت که بر طبق این مدل منابع و شایستگی‌های یک سازمان قابل انتقال از سازمانی به سازمان دیگر نیست و همین تفاوت معنادار میان منابع شرکت‌ها پایه و اساس خلق مزیت رقابتی است.



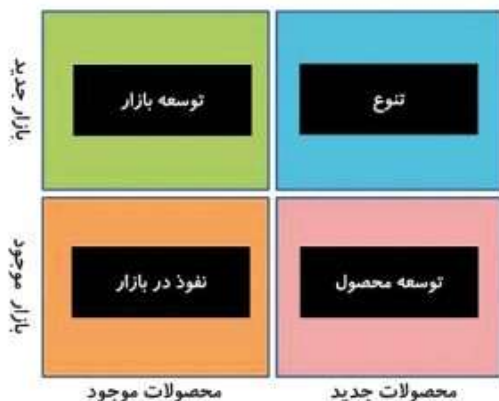
ک ۵۸- رویکرد مایکل پورتر در مدیریت استراتژیک چیست؟ شرح دهید.

✓ پاسخ: رویکرد سازمان صنعتی در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، توسط پورتر در استراتژی کسب‌وکار معرفی شد. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب‌وکار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد. این مدل فرض می‌کند که بیشتر سازمان‌ها به منابع ارزشمند کما بیش یکسانی دسترسی دارند که این منابع از سازمانی به سازمان دیگر قابل انتقال است و بنابراین موفقیت و شکست سازمان‌ها به محیط و صنعتی که در آن فعالیت دارند برمی‌گردد. براساس رویکرد سازمان صنعتی در مدیریت استراتژیک، عملکرد سازمان‌ها زمانی بهبود می‌یابد که در صنعتی با قابلیت سوددهی بالا فعالیت کرده و یاد بگیرند که چگونه از منابع خود با توجه به ساختار صنعت جهت تدوین و اجرای استراتژی بهره ببرند.



ک ۵۹- ماتریس آنسوف را توضیح دهید.

✓ پاسخ: ماتریس آنسوف برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ در مجله هاروارد بیزینس ریویو انتشار پیدا کرد. این ماتریس راه‌حل‌های ساده و سریع را به منظور رویکرد استراتژیک به رشد ارائه داد. ماتریس آنسوف دارای دو بعد محصول و بازار می‌باشد که از تقارن آن‌ها چهار گزینه استراتژیک برای مدیران ایجاد می‌شود.



این چهارگزینه عبارت‌اند از:

محصول فعلی در بازار فعلی: رسوخ در بازار (market penetration)

محصول فعلی در بازار جدید: توسعه بازار (market development)

محصول جدید در بازار فعلی: توسعه و تنوع محصول (product development)

محصول جدید در بازار جدید: توسعه ناهمگون (conglomerate diversification)



ک ۶۰- رهبری استراتژیک چیست؟

✓ پاسخ: تعریف رهبری استراتژیک به دلیل گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. در اینجا برخی تعاریف‌های بیان شده برای رهبری استراتژیک مرور می‌شود. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم‌های روزانه که دوام بلندمدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، درحالی‌که همزمان موفقیت مالی کوتاه‌مدت آن‌ها را نیز حفظ می‌کند. رهبری استراتژیک به معنی توانایی پیش‌بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و پی‌ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد. رهبری استراتژیک عبارت است از خلق استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده‌سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که مقتضای محیط فعلی است.