**به نام خدا**

**نام استاد : آقای دکتر فرحبد**

**نام درس : مدیریت استراتژیک**

**عنوان مقاله :ارزیابی وانتخاب استراتژیک**

**نام دانشجو : البرز صفری**

**مقدمه**

تغییرات سریع در دنیای امروز,فشردگی رقابت بین بنگاههای اقتصادی افزایش

نرخ نواوری,محدودیت منابع,سازمانها را با چالش های مختلفی روبه روکرده

است.در دهه های اخیر سازمانها شاهد تغییرات اساسی در زمینه های ساختار

, کارکرد وسبک های مدیریتی خویش بوده اند.ارائه استراتژی در برنامه

ریزی ابتدا به شکل استراتژی های خاص نظامی جهت دستیابی به پیروزی در

جنگ بین گروههای نظامی رایج گردید.عرصه بعدی کاربرد این الگو در امور

تجاری وبازرگانی بود.ارائه استراتژیک روند برنامه ریزی را به پایه شناخت

های معتبروامکانات واقعی استوار میسازد.امروزه ارائه استراتژیک به عنوان

یک چارچوب انعطاف پذیروپویا دراکثرکشورهای دنیا مورد قبول واقع شده و

کاربرد وسیعی یافته است.رویکرد استراتژیک صرفا یک ابزارجدیدبرنامه ریزی

نیست بلکه یک شیوه نوین تفکر نیز هست و به عنوان یک ابزار انعطاف

پذیربراساس نیازهای جامعه محلی حرکت میکندودرمقایسه با رویکرد جامع با

مشارکت و همکاری درتهیه واجرای برنامه های توسعه همراه است.درواقع ارائه

استراتژیک تلاشی سازمان یافته جهت اتحاد تصمیمات مبادرت به اقدامات بنیادی

درمورداینده صورت میگیرد.به همان اندازه که زیربناهای اقتصادصنعتی ازحالت

وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری و دانشی

تغییرحالت پیدا میکرد,مدیران نیز ناگزیرشدندتا به بررسی دانش زیربنایی کسب و

کارشان و چگونگی استفاده از ان بپردازند.این شرایط نوین کسب وکار,دانش را

به عنوان استراتژیک ترین منبع سازمان معرفی کرده است.

درعصر حاضر,انچه

که موجب مزیت رقابتی سازمانها میشود,نیروی انسانی با کیفیت خلاق وپویا

است.ازاین رو, منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان درکسب

مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده است.اساسا امروزه

دانش استراتژیک نقش کلیدی را در سازمانها بازی میکند و ارتباط جدا نشدنی با

مدیریت در سازمان برقرار خواهد کرد.به هرحال بسیاری از مدیران با چالش

های زیادی از قبیل عدم شناخت جنبه های تجربی وکاربردی مدیریت روبه روشده

اند.این چالش ها به خاطر این اتفاق می افتد که مدیران به لحاظ سنتی با منابع

ملموس و فیزیکی کار می نمایند ومتاسفانه مشکل میتوان فعالیتهای مدیریتی و

دانشی را پایش وکنترل کرد زیرا تنها بخشی از دانش داخلی در دست سازمان

است وقسمتهای دیگر متکی به شخص میباشد. این دوگانگی بین دانش شخصی

ودانش سازمانی مستلزم استراتژی های مختلف مدیریتی در مدیریت

میباشد.بنابراین,شرکتها بایستی به شیوه ای هدفمند دانش استراتژیک خود

رامدیریت کنند ومتناسب با شرایط خود استراتژی خود را برگزینند چراکه ایجاد

استراتژی های مناسب یکی از نخستین گامهای بنیادی است.سازمان می تواند

استراتژی نواوری و یا استراتژی کارامدی را برگزیننند.البته,سازمانها تا بالغ

نشوند نمی توانند استراتژی خود را بر پایه نواوری پایه ریزی کنند.

***مدیریت دانش به عنوان یک انتخاب استراتژیک***

بررسی موضوع مدیریت دانش برای اولین بار باگزارش سالیانه 1994 شرکت

سوئدی پیشرو درخدمات مالی به نام اسکاندیا اغاز شد که شامل تلاشهای اولیه

جهت فراهم اوردن یک روش شناسی برای ارزیابی کمی سرمایه فکری و ارزش

دانش این شرکت بود. مدیریت دانش فرایند خلق,بدست اوردن,تسخیر,تسهیم و به

کاربردن دانش هرجایی که وجود داشته باشد برای افزایش یادگیری و عملکرد در

سازمانهاست.در حقیقت, مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی به طور همزمان

برروی مرزهای چندگانه عمل می کند,از داخل در سازمان قدرت ایجاد می کند تا

در مواقع لزوم چالشهای خارجی رابرطرف نماید.اهدافی که استراتژی سازمانی

ازرهگذرمدیریت دانش دنبال میکند با اجرای چهارگام اساسی به دست می اید که

درحقیقت گامهای فرایند مدیریت دانش را تشکیل می دهد.این گامها عبارتند از:

1-ایجادو گرداوری دانش 2-ساختاردهی و ارزش بخشی به دانش جمع اوری شده

3-انتقال وگرداوری دانش 4-ایجاد سازوکارهای مناسب جهت استفاده مجدد از این

دانش چه دربعد فردی وچه در قالب گروههای سازمانی

**استراتژی کدگذاری**

سازمانی که استراتژی کسب وکار ان نیازمند فرایند های کارامد, نیازمند استفاده

مجدد از دانش موجود است,درابتدا بایستی به استراتژی کدگذاری بپردازد. در این

استراتژی که برکامپیوتر تمرکز دارد دانش جمع آوری شده در پایگاه اطلاعاتی

ذخیره و به رمز دراورده میشود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع مورد نیاز به

سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و ان را در مورد استفاده قراردهند.

**استراتژی شخصی سازی**

سازمانی که درانتخاب استراتژی خود نیازمند به نوآوری در طراحی و تولید

محصولات ابتکاری یا نواوری در فرایند است, ابتدا بایستی به استراتژی شخصی

سازی بپردازد.این استراتژی قادر است با ردوبدل کردن تجربیات میان افراد برای

مشکلات مهم استراتژیک پیشنهادات و راه حلهای خلاقانه ارائه دهد.

توجه به مدیریت در تدوین برنامه های استراتژیک و چشم انداز باعث قرارگرفتن

نکات بسیار کلیدی در اهداف سازمان میشود که گاهی پیروزی های اینده شرکت

را رقم می زند ونیز عدم توجه به ان در بازار رقابتی ودانشی امروز,باعث

شکست های جبران ناپذیرمی گردد.فرایند انتخاب استراتژی مناسب تحت تاثیر

عواملی است که مهمترین عوامل در چارچوب ارائه شده مشخص می گردد. اگر

مدیریت برای خود پاسخ های مناسبی را برای هرکدام از عوامل که می توانند به

صورت سوال مطرح گردند درنظر بگیرد می تواند استراتژی خود را به صورت

20-80 بردو نوع کدگذاری و شخصی سازی استوار نماید.

عوامل موثر درانتخاب یک استراتژیک در مدیریت:

استراتژی فعلی :اهداف وکاربردهای مورد نظر,قابلیت های فناوری

ویژگی های کسب وکار:قاعده مند شدن ,نوآور

تمرکز ارزشی: تعالی عملیاتی ,پیشتازی درمحصول

ساختار سازمانی : سلسله مراتبی

فرهنگ سازمانی: روحیه تیمی,فرد گرایی

**انتخاب یک استراتژی برای مدیریت دانش**

زمانی که یک سازمان می خواهد رویکردی برای مدیریت دانش برگزیند,باید چند

عامل رادر انتخابش لحاظ کند.شیوه ای که ما برای انتخاب رویکرد مناسب

مدیریت دانش از میان انبوه رویکردها پیشنهاد می دهیم,مجموعه ای ازسوالات

خودازمایی است که هریک وجهی از رویکرد مدیریت دانش رابازتاب می دهد.

این سوالات مقدماتی برای تهیه یک پرسش نامه برای انتخاب رویکرد مناسب

مدیریت دانش است.

**تحلیل موقعیت:**

یکی از گامهای کلیدی در ارزیابی استراتژیک , شناخت وتحلیل عوامل

استراتژیک محیط درونی وبیرونی است که درراستای دستیابی مطلوب به توان

وظرفیتها به عنوان نقش یاری دهنده ویا بازدارنده ایفا میکند. درتحلیل موقعیت

ارجاع دادن به رویکرد مطالعه وتعیین ابعاد و شاخص های ارزیابی امری پایه ای

محسوب میشود.

**هماهنگی استراتژی**

از انجایی که هر سازمانی به مشابه یک سیستم است,بنابراین وجود یکپارچگی و

هماهنگی بین تمام اجزای ان از الزامات میباشد.لذا سازمان باید تلاش نماید که بین

استراتژی کلان و استراتژی های خرد خرد ,هماهنگی ویکپارچگی برقرار نماید.

**ارزیابی وانتخاب استراتژیک**

کارکرد انتخاب استراتژی: حذف استراتژی های نامناسب

کارکرد اولویت بندی استراتژی: برای تخصیص منابع وبرای تعیین ترتیب زمانی

کارکرد ارزیابی استراتژی: شناخت نقاط ضعف(نقاط قابل بهبود استراتژی)

**انتخاب و اولویت بندی استراتژی ها**

روش های انتخاب و اولویت بندی استراتژی ها

**روش تحلیل هزینه منفعت:** هزینه های اتی ,فرصت واصلی درمقابل منفعت اتی ,فرصت واصلی است(هزینه های درامدهای مربوط و نامربوط)

**روش های اقتصاد مهندسی :**

نرخ بازدهی دارایی ها- نرخ بازده سرمایه گذاری-خالص ارزش فعلی-ارزش افزوده اقتصادی

روش های مبتنی بر معیارهای غیرجبرانی:

**روش حداقل قابل قبول جامع:**

در این روش برای هر یک از معیارها استانداردی تعیین میشود که انها را سطح

استاندارد می گوییم. گزینه مقبول گزینه ای است که درتمام اهداف از سطح

 استاندارد عدول نکند.

**روش حداقل قابل قبول خاص:**

دراین روش برای هر یک از معیارها استانداردی تعیین میشود که در حداقل در

یکی ازاهداف از سطح استاندارد عدول نکند.

**روش ترتیبی یا اولویتی:**

در این روش اهداف نسبت به یکدیگر از ترتیب یا تقدم برخوردارند,یعنی ملاک

انتخاب گزینه برتر شاخص اولویت برتر خواهد بود.مگر اینکه در ان اولویت به

گره برخورد کنیم, دراین صورت ملاک انتخاب گزینه برترشاخص اولویت بعدی خواهد بود.این فرایند ادامه می یابد تا گزینه بهینه انتخاب شود.

**معیارهای غیر جبرانی:**

در این تکنیک تلاش می شود با پایین ترین سطح مدل سازی فرایند تصمیم گیری

اجرا شود.مهمترین تکنیک های غیرجبرانی عبارتند از:

روش رضایت بخش عام - روش رضایت بخش خاص- روش ترتیبی یا اولویتی

کاربرد این تکنیک ها در حالات مختلف می تواند رخ دهد:

1-فقط معیارهای غیرجبرانی 2-معیارهای غیرجبرانی مرحله ای 3-معیارهای

غیرجبرانی ترکیبی با جبرانی

**روشهای مبتنی بر معیارهای جبرانی:**

1-روش QSPM 2 - روش ACCEPT

**روش ذینفعان :**

**روش خانه استراتژی:**

**روش های تصمیم گیری در شرایط ریسک وعدم قطعیت عمیق :**

**روش کیفی :**

با وجود گزینه های زیاد با استفاده از معیارهای غیر جبرانی فضا را ساده تر کنید.

1-معمولا در تصمیم گیری در بررسی گزینه ها به مبادله بین شاخص ها توجه میشود.

2-یعنی کمبود یا نواقص یک شاخص توسط قوت شاخص یا شاخص های دیگر قابل جبران است.

3- اما درروشهای غیرجبرانی ارزیابی گزینه ها براساس یک معیار به صورت برشی وقاطع صورت می گیرد.

**خطاهای ادراکی را در نظر داشته باشیم**

خطای هاله ای: یک خصوصیت سایر خصوصیتها راتحت شعاع قرار دهد و به

علت وجود یک نکته منفی یا مثبت سایر وجوه نادیده گرفته شود.

خطای کلیشه ای: دسته بندی افراد براساس یک یا دو صفت خاص

خطای دفاع ادراکی : نادیده گرفتن برخی محرک ها وادراکهای گیج کننده یا غیرقابل تصور

خطای ادراک انتخابی: تصور راجع به افراد طبق تجربیات گذشته ومطلوبیتهای فردی

خطای اثر اولین برخوردها: پیش بینی رفتار افراد براساس اولین برخورد با انها

(تصور اولیه مصاحبه کننده از برخورد دقایق نخست فرد مصاحبه شونده باوی)

**اهمیت ارزیابی استراتژیک**

درعصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب

ناپذیر نموده است به گونه ای فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از

ارزیابی در استفاده ازمنابع وامکانات,کارکنان,اهداف واستراتژی ها را به عنوان

یکی ازعلایم بیماری های سازمان قلمداد می نماید. هرسازمان به منظور اگاهی

ازمیزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود بالاخص در محیط های پیچیده و

پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد.

از سوی دیگرفقدان وجود نظام ارزیابی و

کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون وبرون

سازمانی به علت عدم وقوع یکباره ان از سوی مدیران عالی سازمانها نشود

لکن مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورامکان انجام اصلاحات لازم

برای رشد,توسعه و بهبود فعالیتهای سازمان را غیر ممکن می نماید.نظام ارزیابی

به عنوان یکی از عناصراین حلقه مطرح است,هرچند ممکن است بشر به علت

نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین ان نباشد زیرا اساسا قوام ودوام یک سیستم

منوط به وجود نظام ارزیابی وکنترل آن می باشد.می توان نتیجه گرفت به دلیل

رابطه مستقیم ارزیابی و کنترل با بقاء وحیات یک سیستم لازم ارزیابی عملکرد

هم در بعد سازمانی,فردی و.... به صورت جبری دنبال شود.

**برنامه ریزی استراتژیک**

هر سازمانی که در پی ایجاد نواوری ها وابتکاراتی در منیریت است اهدافی را

برای مدیریت سازمانی تدوین می کند.سازمان بایستی از کارایی اهدافش در زمینه

نواوری های مدیریت ومنافع حاصل از ان که معمولا غیرمستقیم هستند ارزیابی

صحیحی داشته باشد که البته این کار بسیار دشوار است.در دنیای امروز که شاهد

تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم ورقابت شدیدتر شده است,

سازمانها در راستای کسب موفقیت درمیدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی

بهره گیرند که آینده نگرومحیط گرباشد,به طوری که ضمن شناسایی عوامل و

تحولات محیطی در یک افق زمانی بلند مدت تاثیر انها را برسازمان ونحوه تعامل

سازمان با انها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی

استراتژیک است که اهداف بلند مدت برای سازمان تنظیم میکند وبرای دستیابی به

این اهداف از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژیهایی می کند که

برقوتها ورفع نقاط ضعف ازفرصتهای پیش امده به نحو شایسته استفاده کرده واز

تهدیدات پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میزان

رقابت شود.این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود به انتخاب استراتژیی

منجر میشود که در صورت اجرای صحیح وبه موقع تعالی وپیشتازی سازمان را

به ارمغان می اورد.

 **روش ارزیابی استراتژی ها**

**برنامه ریزی برپایه مفروضات:**

در ابتدا تمام مفروضات شناسایی شوند بعد شناسایی فرض های مغفول مانده در

برابرمفروضات منظورشده و شناسایی مفروضات بنیادی واسیب پذیر,طراحی

اقدامات پنج گانه و سپس تدوین سند برنامه پایدار

1- بیان داستا ن واربرنامه ها 2-تحلیل محتوا وجستجوی افعال اینده واجباری

3- تکنیک پرسش های حبرنگاران ازهمه جا بی خبر 4- بررسی تطبیقی

مفروضات وبرنامه ها وشناسایی دسته 5- اقدامات 5 گانه پایشی,پیشگیرانه,تدافعی

جبرانی و جایگزین 6- برون یابی روند وشناخت الگوها 7- شناسایی فرض ها

8- جستجوی اقدامات مناسب برای شناسایی مفروضات بنیادی 9- طراحی اقدامات

متناسب برای مفروضات بنیادی اسیب پذیر

**تحلیل درخت خطا**

روش قیاسی که ازیک واقعه نامطلوب شروع میکند.

اجرانشدن استراتژِی- جنگ قیمتی رقبا وعدم استقبال مشتریان در ریشه سطح اول

احساس خطر-عدم شناخت از قسمتهای جدید وعدم اطمینان به شرکت در ریشه سطح سوم

**تحلیل پیامد های جانبی راهبرد**

**نتیجه**

جایگاه ,ارزیابی,اولویت بندی و انتخاب

در مرحله اول خلق وایجاد استراتژی ها به صورت مجموعه ای از استراتژیهای

اولیه می باشد.در مرحله دوم انتخاب استراتژی در بین استراتژی های منتخب

می باشد.در مرحله سوم اولویت بندی استراتژی ها است. در مرحله چهارم

ارزیابی استراتژی ها به شکل استراتژی های اولویت دار بدون تغییر وتکمیل

شده می باشد.

منابع

* **لشکربلوکی ,مجتبی ,متدولوژی ارزیابی,اولویت بندی وانتخاب استراتژیکwww.noormags.com**
* **رحیم نیا ,فریبرزوژاله فرزانه حسن زاده, ارزیابی استراتژیک قابلیتهای گردشگری داخلی وارتباط**
* **فرقانی , علی انتخاب استراتژی مناسب برای مدیریت دانشwww.noormags.com**
* **حاجی زاده , پیما ن ,سلامی انتخاب استراتژیک مناسب زنجیره تامینwww.noormags.com**
* **فقیه میرزایی , سمیه و محمدرضا غلامیان ارائه چارچوب برای انتخاب استراتژی دانشwww.noormags.com**
* **رهبر,فرهادوحسین میر شجاعییان ,ارزیابی استراتژی ملی ومنطقه ای توسعه صنعت پتروشیمیwww.noormags.com**