

استراتژی های مدیریت دانش

نام رشته : مدیریت فناوری اطلاعات

نام درس : استراتژی های مدیریت دانش

مقطع : کارشناسی ارشد

دکتر علی ربیعی

دکتر محمد مهدی پرهیزگار

فهرست

پیشگفتار

مقدمه

فصل اول

ضرورت مدیریت دانش

تاریخچه مدیریت دانش

فصل دوم

مفاهیم دانشی؛ داده، اطلاعات، دانش

روابط داده، اطلاعات، دانش

انواع دانش

دانش ضمنی در برابر دانش تصریحی

ویژگی های دانش

مدیریت دانش

مولفه های کلیدی مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش

سبکهای مدیریت دانش

زیرساخت ها و ابزارهای مدیریت دانش

ساختار

فرهنگ

سیستم پاداش غیر مرتبط

ارتباطات غیر رسمی

مدیریت دانش و فرهنگ

فناوری اطلاعات

اثر تکنولوژی اطلاعات

فصل سوم

مدلهای مدیریت دانش

مدل هیسک

مدل مارک م مک الروی

مدل بک من

مدل هفت سی

مدل بکوونیز و ویلیامز

مدل نوناکا و تاکوچی

مدل پایه ساختمان دانش

مدل بویست

مدل اودل و گرایسون

مدل ۶ بعدی مدیریت دانش

مدل ابوزید

فصل چهارم

استراتژی

سیر تکامل پارادایم استراتژی

استراتژی در برابر برنامه ریزی بلند مدت

برنامه ریزی عملیاتی

دلایل عدم استفاده سازمان ها از رویکرد استراتژیک

مدلهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک

مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران

مدل برنامه ریزی استراتژیک فیلیپس

مدل برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

سطوح مدیریت استراتژیک

چارچوب جامع تدوین استراتژی

فرایند انتخاب استراتژیک

چشم انداز

ماموریت

ارزش ها

محیط عمومی

محیط تخصصی

بررسی عوامل محیطی از دیدگاه تامپسون و استریکلند

سطوح مختلف استراتژی های سازمان

استراتژی های معمول در عمل از دیدگاه دیوید

استراتژی یکپارچه سازی

استراتژی تنوع گرایی

استراتژی تدافعی

استراتژی عمومی مایکل پورتر

استراتژی های تمرکز

زنجیره ارزش

ابزارهای اعمال فرایند عمومی برنامه ریزی استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل رقابت

مدل تجزیه و تحلیل SWOT

مدل چرخه عمر سازمان ها

مدل تجزیه و تحلیل جنرال الکترونیک

مدل تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی

مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

جنبه های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی

استراتژی بازاریابی

استراتژی منابع انسانی

استراتژی تحقیق و توسعه

فصل پنجم

طبقه بندی براساس دانش، ماتریس نوناکا و تاکوچی از انواع دانش

مدل فاصله اطلاعاتی بویست

طبقه بندی براساس فرایند کسب و کار

طبقه بندی براساس نتایج پایانی

ارتباط دادن و اتصال دانش و نتایج پایانی؛ استراتژی ذاک

رویکرد سنتز شده؛ طیف مدیریت دانش باینری

بحث و گفتگو از طیف مدیریت دانش

۳ ارزش مرتبط با مدیریت دانش

محرکهای خارجی

رویکرد مهندسی دانش

رویکرد سنتز شده

برنامه ریزی مدیریت دانش

نیازسنجی و ارزیابی سازمان

معماری دانش، کارکنان، فرایندها و فناوری ها

فصل ششم

تاریخچه و مفهوم کارت امتیازی متوازن

دیدگاه مالی

دیدگاه مشتری

دیدگاه فرایند داخلی

دیدگاه یادگیری و رشد

نقشه استراتژی

فصل هفتم

برنامه BSC استراتژیک سایپا

پیاده سازی مدیریت دانش در مجتمع آلومینیوم المهدی هرمزگان

پیش گفتار

از ۱۹۵۰ بدین سو دستیابی به یک سازمان رقابتی و موفق الزاما با داشتن برنامه ریزی استراتژیک و در دهه های اخیر با مدیریت استراتژیک تضمین می شود. یک سازمان ماندگار باید قادر به استفاده از فرصتها، مقاومت در برابر تلاطمات محیطی و رفع تهدیدها عمل نماید. در این میان تکیه بر نقاط قوت سازمان و کاستن از ضعفها از ملزومات یک برنامه استراتژی کاری موثر می باشد. در دهه اخیر مدیریت دانش به عنوان یک مزیت و نقطه قوت داخلی سازمان برای به روز رسانی، بالابردن توان رقابت و داشتن سازمان های پویا مورد توجه قرار گرفته است.

این کتاب استراتژی های مدیریت دانش را به عنوان یکی از بنیان های سازمانهای یادگیرنده مورد توجه قرار داده است.

کتاب حاضر در ۷ فصل نگاشته شده است.

در فصل اول به ضرورت و اهمیت دانش و مدیریت دانش و تاریخچه مدیریت دانش پرداخته شده است.

فصل دوم مفاهیم دانشی، انواع دانش و ویژگی های آن و مدیریت دانش را مدنظر قرار داده است.

در فصل سوم مدل های گوناگون مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته اند.

فصل چهارم به استراتژی و مفاهیم آن اختصاص پیدا کرده است.

در فصل پنجم استراتژی های مدیریت دانش ارائه شده است.

در فصل ششم به مفهوم ارزیابی استراتژیک و ارتباط آن با مدیریت دانش پرداخته شده است.

در فصل هفتم به دو نمونه از دستنامه های تدوین استراتژی پیاده سازی مدیریت دانش اختصاص پیدا کرده است.

دکتر علی ربیعی

دکتر محمدمهدی پرهیزگار

یکی از مشکلات سازمان های ایرانی پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش است. مطالعات ما نشان داده اند که بخشی از موانع پیاده سازی مرتبط با عدم ارتباط برنامه های مدیریت دانش و عوامل زیرمجموعه آن با برنامه ریزی های کلان و به تعبیری استراتژی های اصلی سازمانهاست. همسویی برنامه های مدیریت دانش با استراتژیهای سازمانی، با توجه به اینکه مدیریت دانش خود به یک چشم انداز سازمانی تبدیل می شود، علاوه بر تضمین برای اجرای مدیریت دانش پیاده سازی آن را نیز تسهیل می نماید و نیز مطالعات ما نشان داده اند که پیاده سازی مدیریت دانش خود باید به عنوان یک استراتژی محسوب شود تا بتواند علاوه بر اینکه خود دارای چشم انداز سازمانی می گردد، اجرای ملزومات برنامه مدیریت دانش در سازمان را تحت عنوان یک برنامه منظم، مشخص نموده و در یک همراستایی با استراتژی اصلی سازمان به هم افزایی دانشی سازمان کمک نماید. زمانی سازمانها به دنبال کسب و یافتن داده و اطلاعات بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون روبه رو هستند که در بسیاری موارد اداره و بهره برداری صحیح از آنها خود مسئله ای دیگر است. امروزه سازمانها به طور روزافزونی بر پایه دانسته های خود از یکدیگر فاصله می گیرند و در واقع دانش را می توان بزرگترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار آورد. امروزه، سرمایه ذهنی بعنوان یک نیروی قدرتمند، در حال جایگزین شدن بجای سرمایه های فیزیکی است.

دانش (دانسته مبتنی بر تجربه) یک منبع کلیدی در هر سازمانی است. انسان هرچه بیشتر بداند، بهتر می تواند عمل کند. دیگر دورانی که در آن فقط پول، زمین و نیروی بازو، بعنوان سرمایه شناخته می شدند، به سر آمده است. در دنیای امروز، دانش نه تنها بعنوان یک سرمایه محسوب می شود؛ بلکه بعنوان مهمترین سرمایه نیز برای سازمانها تلقی می شود. لذا در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهمترین سرمایه محسوب می گردد، سازمانها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان هستند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمانها

و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست‌های استاندارد سازمان باشد. مدیریت دانش، مربوط به استفاده نظام منداز دانش در سازمان و بکارگیری آن در فعالیت‌ها، به منظور تحقق اهداف و رسالت سازمان است. هدف مدیریت دانش، جلوگیری از تکرار اشتباهات و اتخاذ تمامی تصمیمات بر اساس دانش سازمان می‌باشد.

برخی مدیریت دانش را رساندن اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب تعریف کرده‌اند. دانش، اطلاعاتی است که کشف یا ایجاد شده و بوسیله ذهن انسان طبقه‌بندی شده است. اسناد و مدارک، بعنوان دانش سازمانی، تنها بخشی از مبنای دانش یک سازمان است. افراد، بخش اعظم از دانش را شامل می‌شوند و منابع اصلی تمامی دانش مستندسازی شده سازمان می‌باشند. این افراد که خالق و نیازمند دانش هستند در صورت تسهیم آن و در اختیار قرار دادن دانش به افراد دیگر، می‌توانند زمینه رشد و موفقیت سازمان در امور محوله را فراهم آورند.

فصل اول

در دهه های اخیر تغییرات چشم گیر در فضای کسب و کار تمرکز سازمان ها را از دارایی های ملموس به سوی دارایی های ناملموس معطوف کرده است که در این میان دانش از برجسته ترین این دارایی ها محسوب می شود. در این فصل به ضرورت و اهمیت مدیریت دانش، تاریخچه و دلایل پیدایش آن می پردازیم.

ضرورت مدیریت دانش

موفقیت های عمل جسورانه و روحیه ابداع در قرن ۲۱ و افزایش رقابت در بازار به صورت بحرانی، بر کیفیت دانش به کار گرفته شده در مراحل اصلی تجارت و کسب و کار بستگی دارد. [۱]

طبیعی است که شهرت مدیریت دانش دائما پیشرفت می کند. نه تنها به خاطر این که تعداد زیاد سازمان ها در کشور های پیشرفته در پروسه انتقال به سازمان های دانش هستند، بلکه به خاطر این که کل تمدن انسانی در پروسه انتقال به جامعه دانش است-جامعه ای که پیشرفتش به حد اعلی به کارایی مدیریت دانش بستگی دارد. مدیریت دانش توجه بیشتر محققان و کارآموزان را جلب می کند [۲]

پل و کوئنتاس^۱ چرایی در راس قرار گرفتن مدیریت دانش از سال ۱۹۹۰ به بعد را با شش دلیل زیر مطرح می کند.

اول این که دهه ۱۹۸۰ دوره ای بود که سازمان ها برای نیروی انسانی اهمیت و ارزش زیادی قائل نمی شدند. بسیاری از سازمان ها تعدیل نیرو کردند، افراد را در سنین معینی بازنشسته کردند، مدیران میانی را حذف

¹ - Contans: Pole

کردند و به اقداماتی از این قبیل دست زدند. اما آنها بعد ها متوجه شدند که افراد سازمان مهمترین منبع دانش هستند و نیروی انسانی است که می تواند دانش جدید خلق کند.

دلیل دوم پذیرش این نکته بود که مولد ثروت و ارزش، دانش و دارایی های غیر مادی است نه کار، سرمایه و زمین که به طور سنتی منابع تولید محسوب می شدند. واضح ترین دارایی غیر مادی چیز هایی مانند مارک محصول، قدرت انجام کار و توانایی ارائه خدمات به مشتری هستند. برای مثال ثروت مایکروسافت متکی بر سیستم عامل داس و ویندوز آن است نه ساختمان و تکنولوژی های آن.

دلیل سوم، این است که ارتباط و وابستگی سازمان ها از نظر دانش به یکدیگر افزایش یافته است. اگر شما بخواهید کالا یا خدمتی را به مشتری ارائه دهید باید با سازمان ها و شرکت های زیادی در ارتباط باشید. باید کاری را که دانشگاه ها و ناشران می کنند انجام داد. یعنی تکنولوژی را با انسان، خدمت و مشتری پیوند زد (همکاری با مولف، چاپ و عرضه به مشتری). این بدان معنی است که سازمان ها در خلق و نقل و انتقال دانش بین هم، نیاز به همکاری با یکدیگر دارند. بنابراین سازمان ها از یک طرف باید امتیاز های رقابتی خود را حفظ کنند و در عین حال باید مرز های خود را باز بگذارند به طوری که بتوانند هم دانش بدهند و هم بگیرند.

دلیل چهارم سزعت تغییر است که سازمان ها را مجبور کرده به طور مستمر و حتی سریع تر از تغییر به یاد گیری بپردازند. مفهوم یادگیری سازمانی مبتنی بر این نکته است که دانش خیلی زود کهنه و از رده خارج می شوند. یعنی دانش در داخل سازمان ها باید پیوسته ابداع و به روز شود و این کار شامل یادگیری دایمی و یک فرهنگ است که در آن مایل به یادگیری در سطح سازمانی به معنی بازسازی فرایند و رویه هاست.

دلیل پنجم درک این واقعیت است که مزیت رقابت و گاهی اوقات بقای سازمان به وسیله نوآوری حاصل می شود. ما برای نوآوری جدید نیاز به دانش جدید داریم که خود به پشتیبانی فرهنگ و سیستم های جدید احتیاج دارد. همچنین ایجاد فرهنگی که ریسک پذیری را تقویت می کند، لازم است، زیرا در بسیاری از موارد

نوآوری به شکست می انجامد . اما اگر شما از زاویه مدیریت دانش بنگرید به شکست و پیدا کردن مقصر فکر نخواهید کرد ، بلکه جستجو می کنید تا از شکست ها چیزهایی بیاموزید و بفهمید که از آن موقعیت چه طور گذر کنید . این کار برای بسیاری از سازمان هایی که ذاتاً از ریسک کردن فرار می کنند یک دگرگونی فرهنگی را فراهم می سازد .

دلیل ششم در دهه اخیر نقش دانش در قدرت رقابت مندی سازمان ها بسیار پررنگ تر شده است . در حقیقت شرکت امروزی ، به جای تکیه بر زمین ، کارخانه و تجهیزات خود به عنوان عامل رقابت پذیری ، باید بر سرمایه دانش خود اتکا کند . انباشت دانشی که در یک سازمان به جهت تجربیات اجرای پروژه های متعدد ، وجود نیروهای با تجربه و متخصص و مستندات گردآوری شده در موضوعات کاری مورد نیاز ، به وجود می آید قابل جایگزینی با هیچ پارامتر دیگری نیست^۲ . [۳]

^۲ باقرزاده، مریم، بررسی یک مدل مفهومی مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن در سازمان مرکزی پیام نور تهران، پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علی ربیعی

تاریخچه مدیریت دانش

حدود ۵۰۰۰ سال پیش در مساپتامیا (عراق کنونی) مردم بعضی لوح‌های مربوط به ثبت قراردادهای قانونی تخمین مالیات فروش و قانون را گم کردند. برای حل این مشکل فعالیت موسسه مرتبط با KM یعنی کتابخانه آغاز شد. از آن پس توجه مدیران زبده به کلیه لوح‌ها جمع‌آوری شد. در کتابخانه جلب شد. [4]

منازعه با مفهوم دانش به قدمت تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کنند. استوارت می‌گوید که اصطلاح سرمایه‌هوشی اولین بار توسط فی‌ول در سال ۱۹۶۹ در نامه‌ای به گالبریث نوشت به کار رفت. بعدها ادوینسون، اسکاندیا و سالیوان نیز اصطلاح سرمایه‌هوشی و ارزش‌های پنهان را به عنوان دانشی که قابلیت تبدیل به ارزش را دارد به کار بردند. در سال ۱۹۸۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه‌دانشی و داراییهای غیر ملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. همچنین اسکاندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تاکید کردند، به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و... جزئی از سرمایه‌هوشی هستند. در ژاپن در اواسط دهه هشتاد نوناکا در سال ۱۹۹۵ کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت و برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. این اصطلاح به منظور بنیانی تکنولوژی برای اداره دانش توسط کنسرسیوم شرکت‌ها، امریکایی پیشنهاد شد. بدین ترتیب اصطلاح مدیریت دانش به عنوان فعالیتی مدیریتی که روی توسعه و کنترل دانش برای تحقق اهداف سازمانی تاکید دارد به کار رفت. [5]

نظریه‌پردازان متعددی در رابطه با تکامل مدیریت دانش صحبت نموده‌اند که از جمله می‌توان به پیتر دراکه، پلی‌استراوس من و پیترسنگه اشاره نمود. دراکر و استراوس من، بر «رشد اهمیت اطلاعات و دانش پنهان به عنوان یک منبع» تاکید داشتند و پیتر سنگه، بعد فرهنگی مدیریت دانش را که سازمان یادگیرنده است مطرح می‌نماید.

اولین کتاب‌ها درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از کتاب پیتر سنگه به نام «پنج اصل» و یا کتاب آقای ساکایا و تحت عنوان «انقلاب ارزش دانش» نام برد. طی همین سال تعدادی از شرکت‌های مدیریت دانش خود را نهادینه نمودند. در سال ۱۹۹۸ و برای اولین بار مطلبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسیدند و این در حالی بود که کتاب تحت عنوان «قدرت فکر» نوشته تام استوارت در مجله پرترفدار Fortun چاپ شد. شاید بتوان گفت که وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان «ایکوجورو و نونانکو» و «هیرو توکاتاکشی» در سازمان خلق دانش به نام "چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می‌آورند" صورت پذیرفته است. راجر استرانفورد، به گسترش ابداعات و توماس آلن در MIT بر روی انتقال تکنولوژی و اطلاعات تحقیق کردند که هر دو در اواخر ۱۹۷۰ بوده است. در میانه سال ۱۹۸۰ سازمان‌ها به اهمیت دانش به عنوان سرمایه‌ای که در تئوریهای اقتصادی کلاسیک مورد غفلت قرار گرفته بودند پی بردند. بیشتر سازمان‌ها هنوز هم فاقد استراتژی‌ها و متدهایی برای اداره آن هستند.

در دهه ۱۹۸۰ سیستم‌هایی برای اداره مدیریت دانش که بر انجام کار در سیستم‌های تخصصی و حرفه‌ای تکیه دارد دیده می‌شود که با مفاهیمی تحت عنوان تحصیل دانش، مهندسی دانش، سیستم‌های دانشی مدار و مبتنی بر کامپیوتر نام برده شده است. دوگ اینگیلبرت بیان می‌کند که (برای افزایش استعداد بشری) در ۱۹۸۷ متن‌ها و مقالاتی در مورد توانایی کاربرد آگاهی و دانش گروهی در مواجهه با دیگر کاربردها و سیستم‌ها به وجود آمد.

در میانه ۱۹۹۰ مدیریت دانش با گسترش اینترنت رشد کرد. شبکه مدیریت دانش بین‌المللی (IKMN) در ۱۹۸۹ در اروپا شروع شد و در ۱۹۹۴ به صورت خط آنلاین (بر خط) به شبکه‌های آمریکایی ملحق شد و تعدادی کنفرانس و سمینار در زمینه منابع دانش صحیح و منحنی در سازمان‌ها با تاکید مدیریت دانش صورت گرفت.

مدیریت دانش جایگزینی برای سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع و مهندس موجود پردازش‌ها در شرکت‌هایی

از جمله ارنست و یانگ، آرتور آندرسون و آلن و هامیلتون می باشد. به علاوه تعدادی از سازمان های حرفه ای برای انجام بهتر فعالیتها و سطوح عملکرد مدیریت ریسک و مدیریت تغییر به شناسایی ارتباط بین مدیریت دانش با دیگر سطوح تخصصی می پردازند. (برای مثال مجمع کیفی و تولیدی آمریکا APQC و جامعه علوم اطلاعاتی آمریکا ASIS) افزایش توجه به دانش به عنوان مرکز اصلی رقابت و همزمانی آن با تکنولوژی های اطلاعاتی اخیر از جمله اینترنت و اینترنت باعث توجه و علاقه سازمان ها به مدیریت دانش شده است. [6]

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک آلترناتیو مناسب، جایگزین مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد گردید و شرکت های مشاور بین المللی در این زمینه فعالیت دارند و سازمان های مشاوره مثل: American Productivity and quality control و American Society for information در زمینه های: ۱- الگوبرداری ۲- بهترین عملکرد ۳- مدیریت ریسک ۴- مدیریت تحول، علاقه مند به کشف ارتباط مدیریت دانش می باشند [7].

در شکل زیر تلاشهای علمی در جهت توسعه مدیریت دانش ارائه شده است.^۳

رویداد	طرح کننده	سال
ترازنامه نامشهود	سیویی/کونراد	۱۹۸۶
ابداع مفهوم مدیریت دانش	کارل ویگ	۱۹۸۶
شروع تلاشهای درونی برای اداره رسمی دانش	شرکت‌های مشاور مدیریتی بزرگ	۱۹۸۹
یکی از نخستین‌ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری‌اش	ارزش واترهاوس	۱۹۸۹
یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش	بازبینی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکوچی)	۱۹۹۱
اهمیت به سرمایه فکری	تام استوارت	۱۹۹۱
یکی از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)	کارل ویگ	۱۹۹۳
منبع دانش	پیتر دراگر	۱۹۹۴
نخستین کنفرانس مدیریت دانش	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	۱۹۹۴
نخستینی که سرویس‌های دانش مدیریت را به مشتریها پیشنهاد کرد	شرکت بزرگ مشاوره	۱۹۹۴
دانش به عنوان منبع بی‌پایان	استنفورد پال رومر	۱۹۹۵
کتاب شرکت دانش آفرین	نوناکا و تاکوچی	۱۹۹۵
کتاب سرچشمه‌های دانش	دروتی لئونارد بارتون	۱۹۹۵
انفجار پرسروصدای الحاقها و فعالیتهای	انواع شرکتها و شغلها	۱۹۹۶

شکل ۱-۱

^۳ خواجهی، زینب، استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران، پایان نامه برای دریافت دره کارشناسی ارشد به راهنمایی

دانشجو پس از خواندن این فصل باید بتواند به سوالات زیر پاسخ دهد:

- مهم ترین دلایل پیدایش مدیریت دانش را برشمارید.
- تاریخچه مدیریت دانش را به صورت خلاصه شرح دهید.

فصل دوم

داده، اطلاعات و دانش از کلیدی ترین مفاهیم مدیریت دانش محسوب می شوند. لذا در این فصل به تعریف این مفاهیم زیربنایی، انواع دانش و ویژگی های آن، مفهوم مدیریت دانش، مزایا و سبکها و زیرساخت های آن پرداخته می شود.

مفاهیم دانشی

داده، اطلاعات، دانش

داده

داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند و عبارتند از ارقام ، اعداد ، نمودارها و نظایر

این ها که به خودی خود تولید معنی نمی کنند.[8]

اطلاعات

اطلاعات اغلب داده هایی است که به یک روش مشخص استخراج شده ، فیلترشده یا شکل داده شده است

[9].

دانش

ولف : دانش ، اطلاعات کاربردی و سازمان دهی شده برای حل مسائل است .[10]

دانش می تواند به عنوان اطلاعاتی تعریف شود که متعادل بودن و قابل اجرا بودن و ارتباط کلی را با رفتار و

معنا دار داشته باشد. [11]

دانش عبارت است از :

((اعتقاد درست توجیه شده)) این تعریفی است که بسیاری از فیلسوفان به ویژه فیلسوفانی که معتقدند ادعاهای

دانش به وسیله واقعیت توجیه می شود. (گلدمن^۴ ۱۹۹۱). نوناکا^۵ و تاکوچی^۶ (۱۹۹۵) نیز این تعریف را

پذیرفته اند .

دانش تجربه است یا اطلاعاتی است که می تواند به دیگران منتقل شود ، و یا با آنها تسهیم گردد (آلی^۷ ۱۹۷۷)

هرچند که او به تجربه اشاره می کند ، لیکن تاکید بر اطلاعاتی است که می توان آن را تسهیم کرد و توجهی به

باورها ندارد. [9]

بلکر : دانش را نه به عنوان مطالبی که مردم می دانند بلکه به عنوان کارهایی که مردم انجام می دهند . را می

پرسد (۲۰۰۲) دانش را تابعی از اطلاعات ، فرهنگ و مهارت ها بیان می کند و به شکل زیر آن را نمایش می

دهد .

(مهارت . فرهنگ . اطلاعات)تابع =دانش [12]

دانش تا زمانی که از داده ها و اطلاعات به دست می آید می تواند به عنوان یک درک عالی از شرایط، روابط، و

پدیده های هماهنگ ، نظریه ها و قوانین در نظر گرفته شود که دامنه یا مسئله را پوشش می دهد . [13]

⁴ -Goldman

⁵ - Monaka

⁶ - Takeuchi

⁷ - Alec

باورها و ارزش ها به عنوان دانش در نظر گرفته می شوند زیرا بخشی از نحوه و چگونگی آنچه دانستنش لازم

است به شمار می آیند. [14]

دانش می تواند به عنوان ترکیبی از داده ها و اطلاعات در نظر گرفته شود. [15]

دانش هم چنین حالت خاصی از ماهیت را با توجه به مجموع اطلاعاتی شامل می گردد، حالتی که شامل

نادیده گرفتن، آگاهی، شناسایی، درک، تسهیل کردن و غیره می باشد. [۱۶]

حرکت علم و دانش مشکل به شمار می آید زیرا همیشه بیشتر از آنچه به زبان می آوریم، می دانیم [۱۷]

روابط داده، اطلاعات، دانش

باید توجه نمود که روابط داده، اطلاعات و دانش، مطلق نبوده و سلسه مراتبی نیست. به عنوان مثال نت های

موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه ای از داده ها است که هیچ معنی و مفهومی

نداشته اما برای کسانی که به موسیقی آشنا هستند بیانگر معانی خاصی می باشند لذا تبدیل به اطلاعات می شوند

و نهایتاً این که این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین نموده است، بیانگر دانش خواهد بود زیرا مهارت و

تجربه او را می رساند. [۱۸]

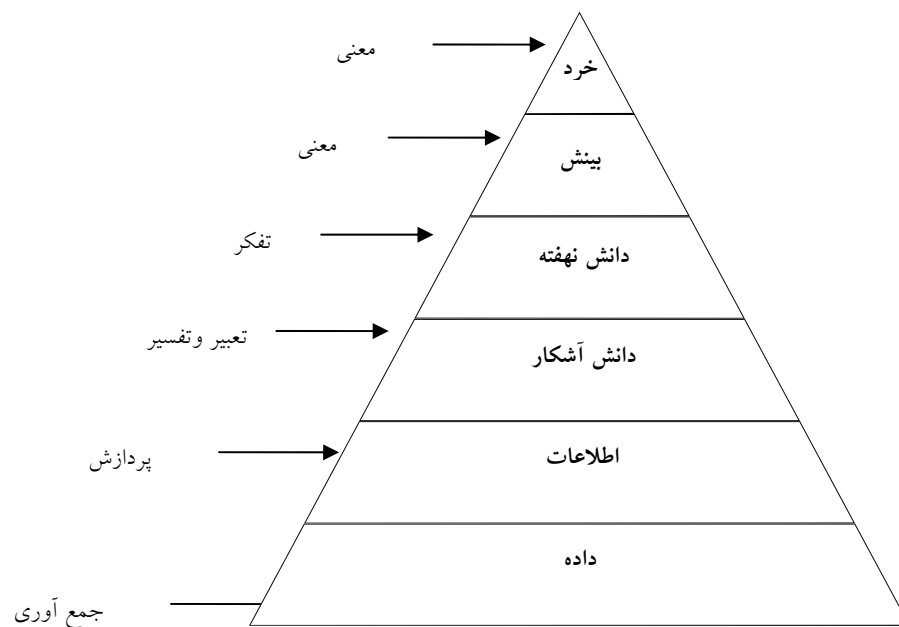
فرآیندهایی که هر کدام از عوامل یادشده را شکل می دهد به گونه ای است که پردازش داده ها باعث شکل

گیری اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات موجب شکل گیری دانش آشکار و تفکر بر روی دانش آشکار موجب

شکل گیری دانش نهفته می شود. بعضی از صاحب نظران مثل پیتر سنگه، دانش را در دانش نهفته و دانش

آشکار را در اطلاعات خلاصه می کنند. بینش و خرد در این نمودار اشاره به ایجاد ظرفیت و قابلیت می کنند

که بر اساس آن استفاده مداوم و سریع از دانش امکان پذیر می شود. [۱۹]



شکل ۱-۲: روابط داده، اطلاعات و دانش - بینش و خرد [۱۹]

انواع دانش

مهمترین کمکی که می توان به مدیریت دانش کرد شناخت انواع دانش و بیان تفاوت های آنهاست. [۲۰]

۱. دانش نهان: که قابل مشاهده نبوده و در تجارب، فرهنگ و ارزش های یک فرد یا سازمان نهفته است.

۲. دانش صریح: آشکار و کد گذاری شده است.

۳. دانش نظری یا تئوریک: دانشی است که از تخصص های عمیق افراد سرچشمه می گیرد. ویژگی های این

نوع دانش بیشتر شبیه دانش نهفته است. [۲۱]

نوع دانش / ن نوع ساختار	تئوریکی	کدگذاری شده	ضمنی
ساختار ساده	-	-	+
بروکراسی ماشینی	-	+	-
ساختار بخشی	-	+	+
بروکراسی حرفه ای	+	+	-
ادهوکراسی	-	-	+

جدول ۱-۲: نوع ساختار و تسلط انواع دانش [۲۱]

دانش آشکار: دانشی است که به صورت کاغذی، الکترونیکی و یا به شکل صوتی-تصویری، ثبت و کد گذاری شده باشد. [۲۲]

دانش ضمنی: دانشی که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دست یابی نبوده و غیر ساختارمند است [23]

در این جا باید تفاوت بین knowing how (از نوع ضمنی) و knowing about (از نوع صریح) را شناخت. مورد اول که همان فوت و فن دانش فنی است، مستلزم مهارتهایی است که از طریق عملکرد تبیین می شود. گرانث (۲۰۰۵) بیان می کند که مورد دوم یعنی ((دانستن درباره)) در وهله اول صریح است و متشکل از حقایق، نظریه ها و مجموعه ای از دستورالعمل هاست. تفاوت اولیه بین دانش ضمنی و صریح در قابلیت انتقال آنها است. دانش صریح با انتشار ساده و سریع آن بین افراد و در همه زمان ها قابل تشخیص است و می

توان آن را کد گذاری کرد ، در صورتی که دانش ضمنی قابل کد گذاری نبوده و تنها می توان با بکارگیری اش

آن را مشاهده کرد و در عمل آن را بدست آورد . ازاین رو انتقال آن کند و پر هزینه است . [24]

دانش تصویری دانشی است : که قابل ابلاغ، قابل تدوین و قابل انتقال باشد.[25]

دانش تصریحی : دانشی است که در مدارک و اسناد ،مفروضات ودانسته ها به کار گرفته می شود دانش

تصریحی، رسمی، معنا دار و هدفمند می باشد و به سهولت ارتباط برقرار می کند.[۲۶]

دانش تلویحی یا ضمنی در بر گیرنده کلیات ،مشاهدات ،تجربیات و مهارتها می باشد دانش تلویحی یا ضمنی

دانشی است :

. فردی .

.بازمینه ای خاص

.دشوار برای فرمول ها و آیین نامه های رسمی و اداری

. سخت برای ارسال و انتقال

.دشوار برای ارتباط . [۲۵]

نشانه های علمی دانش تلویحی را نمی توان ثبت کرد زیرا آنها در افکار و استعدادهای افراد وجود دارند و

انتقال آنها بسیار دشوار است. [۲۷]

دانشی است که افراد در اذهان و افکار خود با آن مواجه هستند. [۲۶]

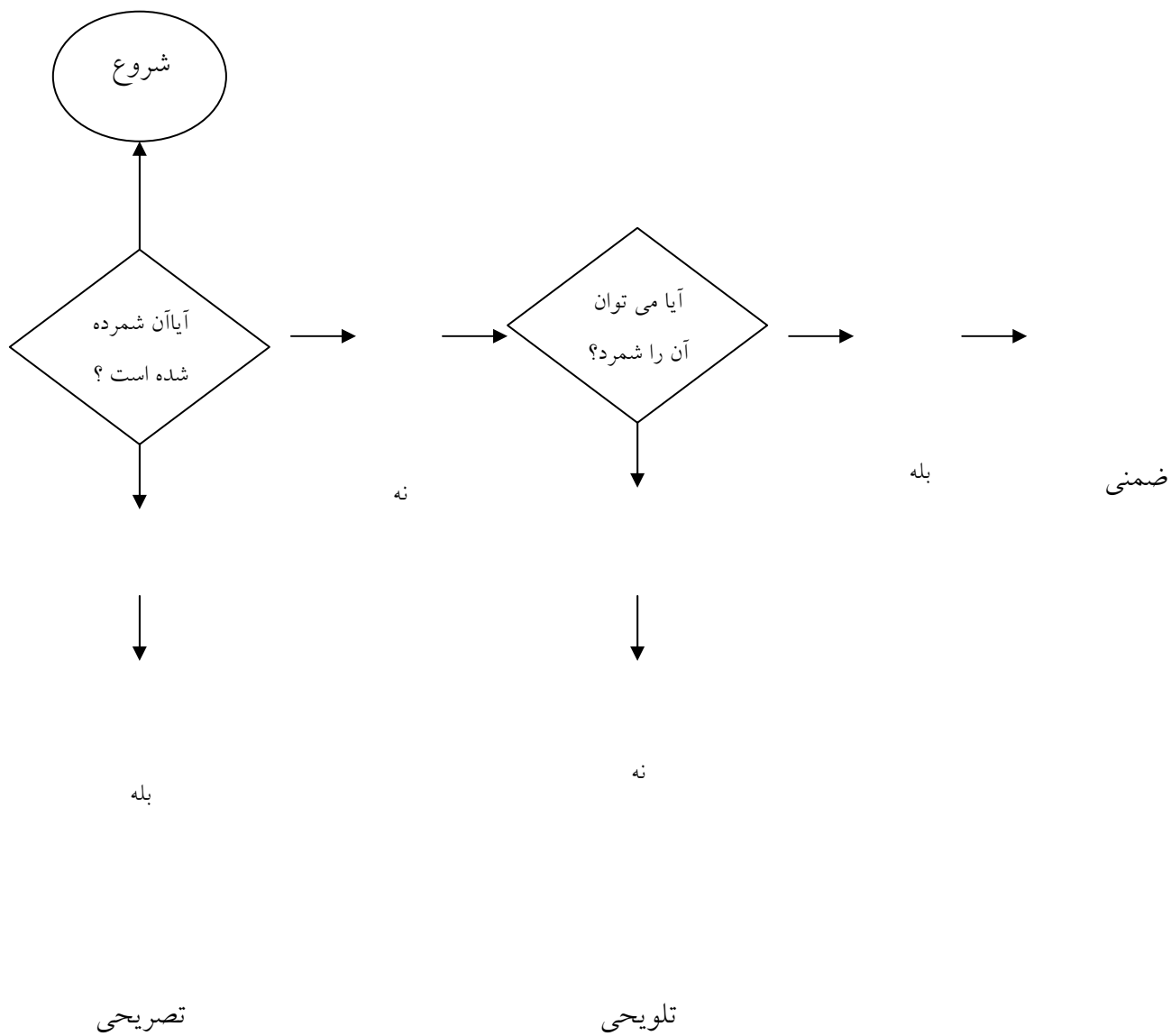
دانش ضمنی در تجربیات و اعمال فرد وجود دارد . [۲۸]

دانش ضمنی در برابر دانش تصریحی

دانش تلویحی و دانش صریح سرمایه های نا محسوس هر سازمان به شمار می آیند و خدمات بسیار ارزنده ای را برای مشتریان فراهم میکنند. [۱۹]

این ایده می تواند به زمان مایکل پولانی فلسفه دان معروف برگردد که در مورد مدیریت دانش و تجارت با ایکوجیرونوناکای ژاپنی مطالعات چندی انجام داد. به نوعی دو ویژگی اصلی از دانش مطرح می شود دانش ضمنی که در مغز انسان مشخص می شود و نمی تواند به سادگی مطرح گردد و دانش تصریحی که می تواند به سادگی کد بندی شود هر دو نونه از دانش اهمیت خاصی دارند اما بنگاه های غربی تاکید مناسبی را بر روی تشریح دانش داشته اند. [۲۹]

در نمودار مطرح شده در شکل ۳-۱ راه مفید امتحان تمایزها و بیان دانش ضمنی یا تصریحی نمایش داده شده است. [۳۰].



شکل ۳-۲: دانش تلویحی (ضمنی)، تصریحی [۲۹]

مزایا و معایب روشهای مدیریتی، دانش آشکار در برابر ضمنی

روش دانش آشکار	روش دانش ضمنی
<p style="text-align: center;">مزایا :</p> <p>دانش منتشر شده ممکن است به وسیله تکنولوژی های اطلاعات در هر جا و هر زمانی منتقل می شود .</p> <p>دانش رده بندی شده به مردمی منتقل می شود که می توانند اشکال خاصی از دانش را به کار ببرند .</p> <p>دانشی که آشکار است می تواند مورد بحث و مجادله قرار گیرد و توسعه یابد .</p> <p style="text-align: center;">معایب :</p> <p>آشکار سازی دانش کشف نقص های دانش را در سازمان ممکن می سازد .</p> <p>زمان و تلاش قابل ملاحظه ای برای انتشار دانش افراد مورد نیاز است .</p> <p>ارتباط کاری با کارمندان با دانش بالا برای انگیزه ایجاد کردن انتشار دانش باید دوباره تعیین شود .</p> <p>انجمن های کارشناسی باید برای ارزیابی سرمایه های دانش آشکار تشکیل شوند .</p> <p>کاربرد دانش آشکار در سازمان باید با اخذ بهترین عملکرد ها تضمین شود .</p>	<p style="text-align: center;">مزایا :</p> <p>برای شروع کردن آسان و ارزان است .</p> <p>کارمندان برای شناختن دانش پاسخ می دهند .</p> <p>علاقه را در پروسه های مدیریتی دانش ایجاد می کند</p> <p>دانش مهم موجود در شکل ضمنی به رقبای منتقل نمی شود</p> <p style="text-align: center;">معایب :</p> <p>افراد دانشی را که ادعا می کنند ، ندارند .</p> <p>نرخ حال دانش افراد نیاز به نوشتن به طور متوالی دارد .</p> <p>توانایی انتقال دانش محدود در افراد ، پر هزینه است و دسترسی و سرعت انتشار دانش را در سازمان محدود می کند.</p> <p>سازمان ممکن است دانش اصلی را از دست بدهد اگر افراد مهم سازمان را ترک کنند .</p>

جدول ۲-۲: مزایا و معایب روش های مدیریتی دانش آشکار در برابر ضمنی [۳۰]

ویژگی های دانش

۱. دانش ، نامرتب و بهم ریخته است . این ویژگی از خصلت انتزاعی بودن دانش نشأت گرفته است . باوجود بهم ریختگی دانش آن در جستجوی نوعی وحدت و انسجام است . در حقیقت این ویژگی دانش تابعی از یک نوع نظم غایی است .
۲. دانش ، خودسامانده است . دانش برخلاف داده ها و اطلاعات ، قدرت سازندگی خود را نیز دارد . دانش شبیه سیستم زنده ای است که در تعامل با محیط ، رشد می کند .
۳. مهمترین عامل انتقال دانش، زبان است . برخلاف اطلاعات و داده ها که از طریق سیستم های کامپیوتری و اسناد و مدارک و کتابها قابل انتقال هستند زبان ، مهمترین عامل انتقال دانش است این ویژگی اهمیت تعامل های رودررو ، تیم ها و گروه های کاری را در سازمان آشکار می سازد .
۴. دانش ، مثل ماهی لغزنده است . ضرب المثل معروفی می گوید که نگهداشتن ماهی آسان تر از گرفتن آن است . سازو کارهای لازم برای حفظ و نگهداشت دانش باید در سازمان تعبیه شوند .
۵. دانش ، چند بعدی است . چند بعدی بودن دانش باعث پیچیدگی این مفهوم شده است . برای درک دانش باید ابعاد مختلف آن از جمله فردی ، گروهی ، سازمانی ، فنی و تکنولوژی ، نهفته و عینی را مدنظر قرارداد .
۶. دانش یک پدیده اجتماعی است . دانش قبل از آن که یک پدیده فنی و تکنولوژی ، باشد یک پدیده اجتماعی است یعنی ، انسان ها مهم ترین عامل شکل گیری و انتقال آن هستند .
۷. رشد دانش خود به خود اتفاق نمی افتد . رشد دانش در افراد ، گروه ها و هم چنین سازمان ها مستلزم وجود بسترهای مناسب است . سازمان ها باید فرآیندهای لازم جهت رشد و پرورش دانش را فراهم کنند .

۸. و نهایتاً این که احتمال ازدست دادن دانش زیاد است. سازمان ها باید به این نکته مهم توجه کنند که اگر نتوانند دانش نهفته افراد را مورد شناسائی قرارداده و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی، این دانش ها را ازدست خواهند داد. لذا باید در کد گذاری (دانش نگاری) تبحر پیدا کنند. [۳۱]

مهمترین ویژگی دانش این است که به عنوان متدولوژی تغییر عمل می کند. کسب دانش یعنی ایجاد نگرش های جدید و از این رو باید منتظر تغییر در رفتارها بود. این ویژگی دانش گویای این واقعیت است که باید با اداره مناسب این تغییرات و مقاومت های اجتماعی، زمینه های کاربرد موثر دانش را فراهم آورد. [۳۲]

مدیریت دانش

مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانشهای مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد. [33]

بکمن: مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه های استادانه را که قابلیت های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق، نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می دهد.

دافوس (۲۰۰۳): مدیریت دانش ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی بدست می آورد، به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست برای او ممکن می شود.

هنری و هدپیث (۲۰۰۳): مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی سراسر سازمان را (دانش صریح و تلویحی) اداره می کند و یک فرآیند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبار سنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است، و نتایج زیر را در پی دارد:

۱. استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه.

۲. حذف دانش بدلیل فقدان اعتبار

۳. تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید. [34]

مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص های جمعی و بکارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای

پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد. [35]

بات (۲۰۰۱): مدیریت دانش اطلاعات درست را به افراد مناسب در زمان مناسب می دهد. [36]

مدیریت دانش قابل اجرا، تولید روشها و فرآیند های جدید را آسان می کند و تولید، سودهی و رقابت صنعتی

را بهبود می بخشد [37].

مدیریت دانش فرمولیزاسیون و دسترسی به تخصص، مهارت و ایجاد قابلیت های جدید، ایجاد عملکرد برتر و

تشویق به نوآوری و افزایش ارزش مشتری می باشد. [38]

مکینتاش: (1997) بیان می کند، مدیریت دانش شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای نیل به هدف های

سازمانی است. [39]

مدیریت دانش به گونه ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده تنزل داده است. [40]

کوینتس و همکاران (1997) مدیریت دانش فرآیند موثر دانش در برآورده کردن نیاز های داخلی در شناسایی

کردن و بررسی دارایی دانش اکتسابی برای توسعه فرصت های جدید می باشد. [41]

مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را

پیدا کرده و هم چنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه ای موثر در تصمیم های خود به کارگیرند

[42].

مدیریت دانش به عنوان راهکار و تلاش افزون و ارزشمند بهبود تاثیر سازمان به تغییرات اجتماعی و محیط

کسب و کار در نظر گرفته می شود. [43]

مدیریت دانش فرآیندی است که مبتنی بر ۴ رکن است :

۱. محتوا : که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می شود .

۲. مهارت : دستیابی به مهارتهایی جهت استخراج دانش

۳. فرهنگ : فرهنگ سازمان ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد .

۴. سازماندهی : سازماندهی دانش های موجود. [44]

مدیریت دانش یک سازمان ارتباط نزدیکی را با فرآیند یادگیری سازمانی دارد که متشکل از اکتساب اطلاعات ،

انتشار اطلاعات و توسعه توجیه مشترک می باشد. [11]

در دیدگاه علم اقتصاد تعریف مدیریت دانش عبارت است از بهره برداری کارآمد از منابع ناملوس مرتبط با دانش

، در همه بخش های اقتصادی برای ارتقاء بهره وری کیفیت همه عوامل سنتی تولید. [45]

پترش : مدیریت دانش ، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه

ای است که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان ، بهترین استفاده را از دانش ببرند .

ادل : مدیریت دانش ، خط مشی های اصولی را برای یافتن ، درک کردن و استفاده از ارزش و ایجاد ارزش

، معین می نماید. [10]

مدیریت دانش وظیفه نهائی مدیریت فرآیند ایجاد دانش را، به همراه ذخیره و تسهیم آن با فعالیتهای مرتبط

راشامل می شود. [46]

مالهوترا (۲۰۰۴) مدیریت دانش انجام دادن کارهای درست به جای درست انجام دادن کارهاست [10]

هلم^۸ (۲۰۰۱) مدیریت دانش ایجاد، اقتباس، انتقال و ذخیره دانش درست و اطلاعات برای طراحی بهتر خط

مشی، اصلاح اعمال و انتقال نتایج است. [۴۷]

مدیریت دانش پروسه ای است که دانش را خلق کرده، محفوظ نگه می دارد، جذب می کند، هماهنگ، ترکیب،

اصلاح و توزیع می کند. [۴۸]

مدیریت دانش نوعی استراتژی هوشیارانه از به دست آوردن دانش مناسب برای افراد در زمان درست و کمک به

افراد، در تسهیم هماهنگی اطلاعات و عملی کردن آنها در روش هایی می باشد که برای توسعه عملکرد

سازمانی موثر است. [۴۹]

مولفه های کلیدی مدیریت دانش

✓ استراتژی بر اساس مدیریت دانش در دستیابی به فعالیت های هماهنگ و کارایی و یکپارچه سازی

عملکرد مدیریت دانش و هماهنگی فعالیت های مربوط به آن

✓ رویکرد یادگیری سازمانی برای ایجاد دانش رقابتی تر و سریع تر نسبت به رقبا

✓ زیر ساختار بر اساس تکنولوژی اطلاعاتی در فراهم کردن حمایت مستمر برای مدیریت دانش

✓ کشف دانش بر اساس تکنولوژی اطلاعاتی در یادگیری گسترده از گذشته

✓ خودکار سازی دانش در هماهنگ سازی عملیات [۵۰]

مولفه های مدیریت دانش از نظر باسی (۲۰۰۲) : یادگیری - توزیع - اجرا و به کار گیری دانش

⁸ - Holm

مؤلفه های مدیریت دانش از نظر استیل (۲۰۰۱): ساختار دانش - سازماندهی دانش - ارتباطات باز - توزیع اطلاعات - به روز بودن دانش - حمایت مدیریت [۵۱]

مزایای مدیریت دانش

مدیریت دانش مزایای شایان اهمیتی دارد. متأسفانه استناد به آنها یا به کمیت درآوردن مستقیم آنها با مشکل روبه‌روست. دنهام گری در یک مباحثه پیوسته در گردهمایی مدیریت دانش مزایای عمده مدیریت دانش را اینگونه مورد بحث قرار می‌دهد:

۱. **جلوگیری از افت دانش:** نیازهای دانش، سازمان را به طور مداوم پیش‌بینی کرده و از افت دانش در سازمان جلوگیری می‌کند.

۲. **بهبود تصمیم‌گیری:** در توضیح این مطلب بایستی اذعان داشت هنگامی انسان می‌تواند بهترین تصمیم‌گیری را در زمینه‌ای داشته باشد که نسبت به آن مساله دانش کافی در اختیار داشته باشد. در صورت دسترسی به دانش موردنظر، تصمیمات زودتر و بهتر می‌توانند اتخاذ گردند.

۳. **انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری:** کارکنان درک بهتری از کار خود به دست می‌آورند و راه‌های نوآوری را مطرح می‌کنند.

۴. **مزیت رقابتی:** سازمان را قادر می‌سازد تا مشتریان دیدگاه‌ها و بازار رقابت را بهتر درک کرده و فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.

۵. **توسعه دانایی:** یک مالکیت معنوی به دانش موجود در سازمان می‌بخشد.

۶. **افزایش محصول:** دانش در خدمت افزایش و توسعه محصول قرار می‌گیرد.

۷. **مشتری مداری:** سازمان‌ها را قادر می‌سازد با توجه به دانش، توجه خود را به نیازهای مشتری معطوف سازند.

۸. **به کارگیری سرمایه‌گذاری در بخش سرمایه نیروی انسانی:** از طریق سیستم دانش در سازمان فرایند اسناد و... سازمان می‌تواند به بهترین وجه در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کند.

اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش می‌تواند درک وضعیت بازار و ارزیابی درک درستی نسبت به مشتریان و نیازهای آنان به دست دهد و سوی تولیدات و خدمات بهینه رهنمود شود. [52]

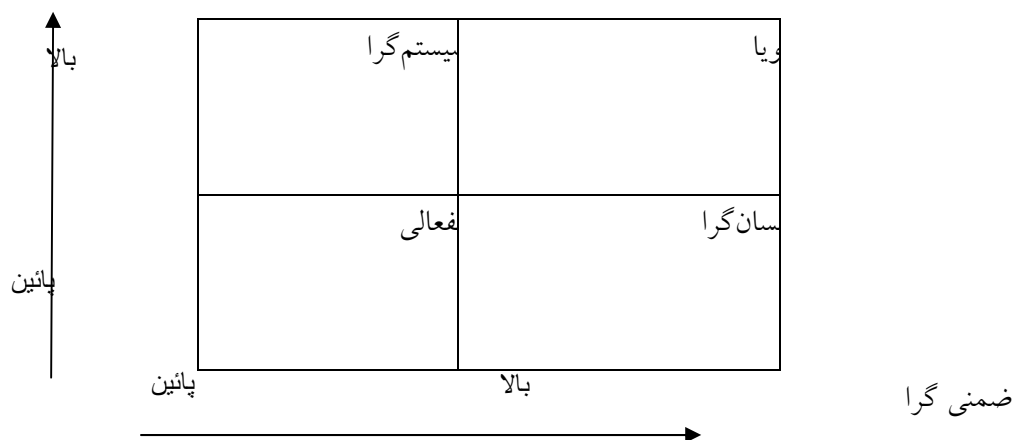
سبک‌های مدیریت دانش

روش‌های مدیریت دانش را می‌توان در چهار سبک طبقه‌بندی کرد: پویا - سیستم‌گرا - انسان‌گرا - انفعالی.

صریح‌گرا - میزان رمزی کردن و ذخیره‌سازی دانش سازمانی موردنیاز افراد را جهت دسترسی و استفاده آسان از دانش را بررسی می‌کند.

ضمنی‌گرا - به سبک و تسهیم دانش از طریق تعاملات شخصی مربوط می‌شود. شرکت‌هایی که از سبک انفعالی استفاده می‌کنند تمایل کمی به مدیریت دانش دارند، این شرکت‌ها با یک روش سیستماتیک مدیریت نمی‌شوند. ساختار سازمانی فرهنگ و یا فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. این شرکتها دانش را به درستی مورد استفاده قرار نمی‌دهند. در محیط کاری پرتلاطم موجود این سبک به سرعت اثربخشی شرکت را کاهش می‌دهد.

صریح‌گرا



شکل ۴-۲ : سبک های مدیریت دانش [53]

شرکت‌هایی که سیستم‌گرا هستند بیشتر بر کد گذاریها و استفاده از دانش تاکید دارند. این شرکت‌ها کدگذاری را از طریق فناوری اطلاعات افزایش می‌دهند. و بنابراین پیچیدگی دستیابی و استفاده از دانش را کاهش می‌دهند. پاسخ سریع به مشتری و هزینه پائین تبدیل دانش در این سبک امکان پذیر است.

مقیاس صرفه‌جویی و اثر بخشی سازمانی را می‌توان از طریق استفاده دوباره از دانش کدگذاری شده به دست آورد گروه و برنامه‌های آموزشی استاندارد می‌توانند توانایی مدیریت را افزایش دهند. این سبک می‌تواند نیاز به ارتباطات و هماهنگی‌های اضافی بین اعضای سازمان را کم کند.

سبک انسان‌گرا به سبک و تسهیم دانش ضمنی و تجارب شخصی تاکید دارند. بعد انسانی برای مدیریت دانش موثر حیاتی است. بنابراین دانش مفید ممکن است به سادگی از پایگاه‌های داده یا مخازن بازیابی شود. ارتباط و اعتماد از عوامل حیاتی موفقیت هستند.

شرکت‌هایی که از سبک پویا استفاده می‌کنند هم بر دانش صریح و هم بر دانش ضمنی تاکید دارند. این شرکت‌ها دانش ضمنی و صریح را به روش پویا مدیریت می‌کنند و از دانش ثبت شده استفاده می‌کنند و به دنبال توانایی‌های بالقوه جدید هستند. [53]

زیرساخت‌ها و ابزارهای مدیریت دانش

برای استفاده از مدیریت دانش نیاز به زیرساخت‌های مختلفی در سازمان داریم. این زیرساخت‌ها بر خلاف مدیریت اطلاعات صرفاً فیزیکی نیستند و می‌توان آنها را در دو گروه فیزیکی یا انسانی و اجتماعی طبقه‌بندی کرد.

الف) زیر ساخت فیزیکی

می‌توان آن را سکوی تکنولوژی سازمان نامید و اشاره به استقرار و کاربرد گسترده تکنولوژی اطلاعاتی دارد. برای اینکه فعالیت‌های مدیریت دانش به درستی انجام شود نیاز به پیشرفته‌ترین ابزارهای تکنولوژی اطلاعاتی در سازمان است. هوی بیان می‌کند این زیرساخت‌ها می‌تواند موارد زیر را تسهیل بخشد:

- ✓ ارتباطات عمومی: در ساده‌ترین شکل آن پست الکترونیک، کنفرانس‌ها، ویدئویی همزمان و...
- ✓ دسترسی به منابع اطلاعاتی یا دانش به خصوص دانش کدگذاری شده و صریح
- ✓ مکانیزم‌های تسهیم‌سازی دانش تجربی از طریق تهیه واژه‌نامه سازمان استاندارد

✓ ایجاد شبکه‌های اجتماعی عمل، اکثر صاحب‌نظران این مولف را جزء زیرساخت تکنولوژی قرار نمی‌دهند اما خلق این اجتماعات مکانیزم مهمی برای توانمندسازی چرخه‌های خلق دانش سازمانی است.

✓ انباشت دانش: جمع‌آوری اطلاعات و دانش گروه‌های مختلف بسته‌بندی آن و اعتباریابی برای کاربرد، وجود ابزارهای زیرساخت تکنولوژی نیز شامل اینترنت، اینترنت، طراحی بانک دانش، کتابخانه‌های الکترونیکی تمام وقت، سالن‌های اجتماعی و... می‌گردند.

ب) زیرساخت انسانی و اجتماعی

این زیرساخت حاوی دو مولفه مهم می‌باشد. یکی از آنها فرهنگ و ارزش‌های جمعی که مسیر جریان دانش را هدایت می‌کند و امتیاز دسترسی به دانش را مشخص می‌کند. مولفه دیگر اعتماد بین افراد درون سازمان اعم از کارکنان و مدیریت. هر دو مولفه ذکر شده مستلزم کیفیت بالای منابع انسانی است. بنابراین زیرساخت انسانی نیازمند سرمایه‌گذاری در افراد سازمانی است. برای خلق فرهنگ و ایجاد اعتماد باید سرمایه‌گذاری کرد؛ به همانند سرمایه‌گذاری در زیر ساخت تکنولوژی، سرمایه‌گذاری برای خلق محیطی که اعضای آن حاضر به سهیم‌سازی دانش خود با دیگر اعضاء سازمان باشند، زایش دانش را به حداکثر برسانند، تمایل به نوآوری را ترویج دهند و محیط‌های بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد کنند. [54]

ساختار

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف و اهدافی بر اساس یک سلسله‌های دائمی فعالیت می‌کند عبارت "به

صورت آگاهانه هماهنگ شده " دلالت بر مدیریت دارد . "پدیده ای اجتماعی" دلالت بر این دارد که سازمان از افراد با گروه های که با هم در تقابلند تشکیل شده است .

الگو های تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می کنند تصادفی به وجود نیامده بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشه شده است . هر جا سخن از سازمان به میان می آید ساختار سازمانی نیز در پی آن می آید و هر جا که بحث سازماندهی بوده در حقیقت ساختار دهی مدنظر افراد قرار داشته است . در تعاریف مختلف که از این کلمات موجود است نقاط مشابه بسیاری وجود دارد ، تا حدی که ذهن انسان بدین سو کشیده می شود که آیا تفاوتی بین ساختار سازمان و سازماندهی وجود دارد . "گری دسلر" در کتاب مبانی مدیریت در بحث مدیریت سازماندهی بیان داشت که "فرآیند سازماندهی تقسیم کار ضروری بین واحدها و مشاغل مشخص برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی برای اطمینان از اینکه این واحدها و مشاغل متناسب با هم عمل می کنند . [۵۵]

دکتر علی رضائیان ، نیز در کتاب اصول مدیریت ، ساختار را طبق تعریف دانشمندی این چنین می شناساند :

ساختار سازمانی حاصل فرآیند سازماندهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند . [۵۶]

در بسیاری از سازمان ها حرف زدن همکاران با هم ممکن است به عنوان یک فعالیت غیرارزش افزوده ملاحظه شود متنها سازمان باید توجه کند جهت پخش دانش باید از کانال های ارتباطی غیر رسمی استفاده کنند . [۵۷]

ساختار سازمانی یک فاکتور مهم در به کار گیری فن آوری است و به طور خاص تر ساختارهای سازمانی بایستی منعطف باشند تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سازمان سنتی را به خلاق دانشی افزایش دهند .

[۵۸]

طرح بندی فضای داخلی اتاق برای جلسات غیر رسمی جهت پخش ایده و پخش دانش نیز از عوامل ضروری است. [۵۷]

ساختار سازمانی شیوه‌های را که فرایند تصمیم‌گیری در آن اتفاق می‌افتد و همچنین مسئولیت برای مواد و منابع و فرایند های انسانی را تعیین می‌کند. [۵۹]

تحمل مدیریت برای اشتباهات در گرو سیاست های ایجاد یک ساختار سازمانی تخت است که اجازه تصمیمات مهم را در تمام سطوح می‌دهد. [۶۰]

فرهنگ

فرهنگ ترکیبی از تاریخ، انتظارت و قوانین نانوشته و رسمی و رسوم و آداب و سنن اجتماعی مشترکی می‌باشد که رفتارها را ایجاد می‌نماید به عنوان مجموعه ای از باورهایی می‌باشد که محرکات خاصی را در خود داشته و همیشه بر روی ادراکات عملی و ارتباطات تمامی کارکنان اثر می‌گذارد. موضوعات فرهنگی با در نظر گرفتن الویتهای مدیریت دانش معمولاً به دلایل زیر به وجود می‌آید.

فقدان زمان

هدف اصلی تشویق کارمندان، برای کار بیشتر نمی‌باشد، بلکه کارکردن به صورت مؤثر می‌باشد، فرایندها، تکنولوژی ها قوانین طراحی شده در طول پیاده سازی یک مدیریت دانش ابتدایی باید زمان را برای کارکنان ذخیره نماید نه این که باعث تباه شدن آنان با کار بیشتر گردد و از این طریق همکاری مشارکت گونه کارمندان صورت می‌گیرد.

سیستم های پاداش غیر مرتبط

سازمان ها مجبورند تا تعادل خاصی را بین پاداشهای ضمنی، درونی و ذاتی برای تشویق رفتار کارمندان ارائه دهند مؤثرترین ابزاراستفاده از پاداشهای تصریحی تشویق افراد به مشارکت در مدیریت دانش ابتدایی می باشد. بنابراین اگر افراد نتوانند ارزشی را در حضور در جلسات مربوط به اطلاعات یا سیستمی کسب کنند محرکها نمی توانند مشارکت افراد را تضمین نمایند افراد با هم اشتراکات خاصی دارند زیرا می خواهند تخصص هایی را که به کار گرفته می شود را مشاهده نمایند و دوست دارند مورد احترام همکاران خود باشند.

عدم وجود جنبه های مشترک

تسهیم و اشتراک باید برگرفته از دیدگاه مشترک باشد افراد تحت فرایندهای جدید قرار می گیرند و تکنولوژی که تمامی دیدگاه ها را تحت تأثیر قرار می دهد می تواند در کار نیز دخالت نماید.

ارتباطات غیر رسمی

هیچگونه ارتباط رسمی وجود ندارد.

در زمان طراحی و اجرای الویت های مدیریت دانش تضمین اینکه کارمندان و مشتریان چیزهای زیادی را در مورد تغییرات و وقوع آنها در سازمانتان بدانند به نوعی فرضیه خاصی را به وجود می آورد که هر شخص نیاز دارد تا پیغام مشابهی را حداقل سه بار پیش از اینکه در مغزش ثبت شود به دست آورد. در واقع می توان گفت که ارتباطات باید حفظ کننده و متبلور شوند باشد. این درحالی است که اجرای مدیریت دانش در سازمان شما باید توسط بازار خود شما هماهنگ گردد بنابراین اطمینان حاصل کنید که هر کس دانش کافی را در اقدامات مرتبط داشته باشد و ایجاد انتظارات برای آینده می تواند موثر باشد.

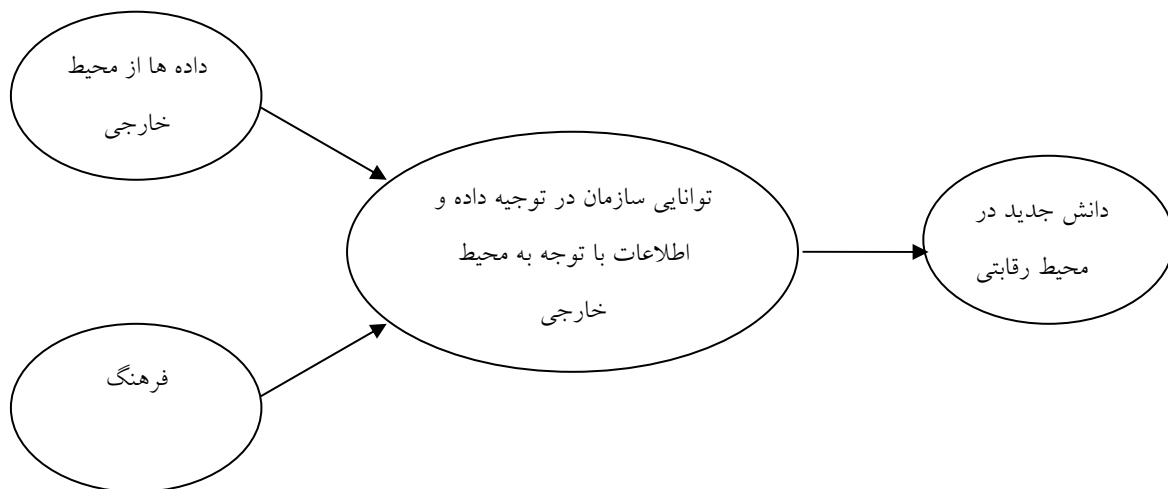
اگر سازمان شما به طور طبیعی روندی را در اشتراک دانش داشته باشد تسهیم دانش را تقویت کرده و در واقع سادگی عمل در اینجا شکل می گیرد اگر سازمان شما فرهنگ هماهنگ سازی دانش را ارائه دهد نتایج منفی به طور کامل از بین رفته و افراد می توانند با دانش هماهنگ به کار گرفته شوند آنان همچنین می خواهند چیزهای زیادی را در مورد کسب دانش بدانند. از بین بردن موانع موجود برای تسهیم دانش و ارائه روندها به افراد با ابزارها و محیط آنها و برآورده شدن نیازهای آنان هماهنگ می گردد. با طراحی الویت های مدیریت دانش در مورد فرهنگ خود می توانید تغییر فرهنگی را انجام دهید. [۶۱]

فرهنگ نوعی از برنامه ریزی جمعی اندیشه است که اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر جدا می سازد، فرهنگ برای جامعه انسانی همان نقش را دارد که شخصیت برای فرد انسان دارد. [۶۲]

فرهنگ شامل عواطف، تفکرات، مهارت ها و فنون و تجلی آنها در تولیدات و نهاد های اجتماعی است. [۶۳]
فرهنگ: مجموعه ای از ارزش ها، باورها، ادراک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود. [۶۴]

ایجاد شکل های فرهنگی و تطبیق دانش جدید

فرهنگ یک بنگاه و ارتباط بین خرده فرهنگ های آن به صورت کلی دانش جدید را در مورد محیط خارجی به صورت قانونمند و توزیع شده در یک سازمان را شامل می گردند که در شکل ۲-۱۰ به آن اشاره می شود [۶۵].



شکل ۵-۲: ایجاد و پذیرش دانش جدید [۶۵]

مطالعه سال ۲۰۰۳ دیلاینگ بیان می کند که فرهنگ سازمانی دارای ارتباط مثبت با مدیریت دانش می باشد و از طریق مطالعه این روند انواع فرهنگ ها به وجود می آیند که تاثیر خاصی را بر روی اجرای مدیریت دانش دارد.

[۶۶]

مدیریت دانش و فرهنگ

موانع فرهنگی اغلب عامل اصلی برای ضعف ها در تسهیم و انتقال دانش در سازمان ها می باشد که این به صورت مکرر بیان می گردد که مدیریت دانش باید وظیفه مشکل تر تغییر فرهنگ یک سازمان را در دستیابی به تسهیم دانش و انتقال آن برای محقق کردن ارزش واقعی منابع دانش سازمانی را داشته باشد اما فرهنگ یکی از مفادی می باشد که در چندگانگی ابعادی خود وضعیت های متفاوتی را پوشش می دهد. بنابراین فرهنگ باید به نوعی تغییر نماید تا مسائل در مدیریت دانش حل شود بنابراین ما نمی توانیم همیشه ابزارهای واقعی و معنا های مربوط به آن را شناسایی نماییم. [۱۳]

اگر سازمان ماهیتاً تمایل به پخش دانش دارد، توانمند ساختن پخش دانش نسبتاً آسانتر می شود. اگر سازمان یک فرهنگ ذخیره دانش را پرورش می دهد باید پیامد های منفی پخش دانش از سازمان دور شود، مردم می خواهند دانششان را به اشتراک گذارند، آنها می خواهند که دیگران توانایی دانش آنها را بدانند پس باید برای افراد، وسایل و محیطی که آنها می خواهند از این طریق دانششان را پخش کنند فراهم کنیم. [۱]

فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به عنوان مجموعه ای از سیستم های کامپیوتری مورد استفاده یک سازمان تعریف می شود. و در تعریف دقیق تر به عنوان جنبه تکنولوژیکی یک سیستم اطلاعات شناخته می شود که در بر گیرنده سخت افزار، پایگاه داده ها، نرم افزار، شبکه و ابزار های الکترونیکی دیگر می باشد. [۶۷]

مدیریت دانش به یک فن آوری موثر برای خودکار کردن فرایندها و پشتیبانی از هماهنگی و نظم وابسته است.

[۶۸]

داونپورت و پروساک می گویند: تکنولوژی مدیریت دانش یک مفهوم گسترده بوده که موارد بیشتری را غیر از یادداشت ها و شبکه شامل می گردد، بنگاهها می توانند تکنولوژی های بسیاری را برای اهداف مدیریت دانش به کار گیرند. [۶۹]

اثر تکنولوژی اطلاعات

مدیریت دانش از سرمایه گذاری های بزرگ در تکنولوژی اطلاعات (IT) در سال های اخیر بهره مند شده است. در اواخر سال های ۱۹۹۰، سرمایه گذاری IT در ایالت متحده با سرعت بالای ۱۵٪ سالانه، با ظرفیت واقعی رو به افزایش دو برابر به خاطر رکود شدید در قیمت ها، رو به پیشرفت بود. به همراه سرمایه گذاری IT، ابزارهای شکوفا کننده مدیریت دانش به وجود آمده است که به برخی از آزاردهنده ترین مشکلات که

اجرای مدیریت دانش در گذشته را مختل می کند، اشاره دارد. زمانی که بیل گیٹس و شرکت مایکروسافت پشتیبانی برای مدیریت دانش شدند، مدیریت دانش اصول IT را وارد کرد.

پیشرفت های سازمان های مشارکت با عملکرد عالی در تحقیقات به عمل آمده این قرارند:

۱. IT برای مدیریت دانش برای بیشتر سازمان ها قابل دسترس شده است.

۲. ابزار IT برای مدیریت دانش در واقع نسبت به آنچه به نظر می رسد، پیچیده تر هستند و نیاز به انرژی قابل توجهی برای تکمیل و حمایت دارند.

۳. IT برای ایجاد مدیریت دانش به فرایندهای کاری از طریق مدیریت پروژه برای توسعه محصول برای فروش، کمک می کند.

۴. اهمیت ارتباطات - از مردم به مردم و از مردم به اطلاعات - محرکی برای کاربرد IT در ابتکارات مدیریت دانش است.

اطلاعات و دانش یک دایره درستی را تشکیل می دهند. ما دانش را به عنوان اطلاعات در کاربرد معرفی می کنیم. دانش بدون اطلاعات وجود نخواهد داشت. با اطلاعات خوب، مردم می توانند تصمیمات بهتری گرفته و اعمال هوشمندانه ای انجام دهند. [70]

فعالیت های مدیریت دانش یک نرم افزار کاربردی نیست، بلکه داشتن یک زیر ساخت برای پخش اطلاعات و برای ارتباط برقرار کردن فقط یک قسمت از فعالیت های مدیریت دانش است.

بدون یک زیر ساخت فن آوری اطلاعات سازمان نمی تواند کارکنانش را برای پخش دانش توانا سازد (در یک مقیاس بزرگ) دامی که بیشتر سازمان ها به داخل آن می افتند فقدان فن آوری اطلاعات است. که البته نباید خیلی روی فن آوری اطلاعات تمرکز شود. [61]

عوامل حیاتی موفقیت مرتبط با فن آوری اطلاعات برای مدیریت دانش

✓ رویکرد: افرادی که با اجرای مدیریت دانش سر و کار دارند بایستی زمانی برای درک نیاز های کاربران داشته باشند. متناسب سازی سیستم مدیریت دانش برای اهداف مدیریت دانش ضروری است.

✓ محتوی: با یک تمرکز مشابه روی نیاز های کاربران، ایجاد محتوای مناسب شامل فرایندهای کاری کسب و کار، مدیریت و اعتبار سنجی و انتقال اطلاعات در زمان و جایگاهی مورد نیاز می باشد.

✓ زیر ساخت های معمول: با درک زیر ساخت های سازمان در یک سطح بالا، کمیته راهبردی می تواند تیم مدیریت دانش را برای انتخاب فن آوری مناسب راهنمایی کند. بعضی وقت ها سازمان نیاز دارد که یک بازدید کامل از زیر ساخت های فن آوری اطلاعات انجام دهد. اگر چه فن آوری برای انتقال دانش صریح است تاکید زیادی روی آن باعث می شود که کاربر زمینه ای را که در آن اطلاعات منتشر شده است از دست دهد و منجر به بد فهمی روی چگونگی تعبیر دانش شود.

✓ -آموزش کافی: گروه مدیریت دانش باید زمان زیادی روی آموزش، راهنمایی کردن و این که چگونه کاربران از سیستم برای تعاملات، ارتباطات و پخش دانش با دیگران استفاده می کنند صرف

کند. [71]

اکثر نوشته ها بر روشی تاکید می کنند که در آن فن آوری اطلاعات وسیله تقویت کردن هر یک مرحله مدل سیکل عمر می باشد. خصوصاً ایجاد پایگاه های داده های دانش را فراهم می سازد.

فرآیندهای مدیریت دانش و نقش بالقوه IT

کاربرد دانش	انتقال دانش	ذخیره سازی / بازیابی دانش	ایجاد دانش	فرآیندهای مدیریت دانش
سیستم متخصص سیستم های جریان کار	تابلوه های آگهی الکترونیک منابع دانش پایگاه های داده ای	تابلوه های آگهی الکترونیک پایگاه های داده ای	استخراج داده ابزارهای یادگیری	پشتیبانی کردن فناوری ها اطلاعات
دانشی که می تواند در اکثر محل ها به کار گرفته شود کاربرد مکرر دانش جدید از طریق خود کار سازی جریان کار	شبکه گسترده تر داخلی کانالهای ارتباطی بیشتر موجود دسترسی سریع تر به منابع دانش	پشتیبانی از ذهن فردی و سازمانی دسترسی دانش بین گروهی	ترکیب کردن منابع جدید دانش یادگیری درست به موقع	توانا ساز های IT
فناورهای گروهی و ارتباطات (اینترانت)	فناوری های پلات فرم			

جدول ۲-۳ فرآیندهای مدیریت دانش و نقش بالقوه IT، منبع علوی و لیدنر [72]

عامل مدیریتی: لازمه اجرای موفق هر پروژه، پشتیبانی کامل و همه جانبه مدیریت از آن می باشد. پیاده سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست و حتی می توان گفت به دلیل پایه ای بودن بحث فرهنگ سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان در این فرهنگ سازی، حمایت بیشتری را از سوی آنها می طلبد. به عبارتی مدیریت دانش، نیازمند رهبری اثربخش است. شرط لازم برای اخذ نتایج موفقیت آمیز در اجرای روند مدیریت دانش این است که مدیریت دانشگاهی، دارای انگیزه و در امور پیشرو باشد و نیز به میزان بالایی قادر به فراهم ، آوردن فرایندهای سازمانی فعال و مبتکر بوده و همچنین به رشد دانش کمک کند

دانشجو پس از خواندن این فصل باید بتواند به سوالات زیر پاسخ دهد:

- ضمن تعریف داده، اطلاعات و دانش، ارتباط میان آنها را به اختصار توضیح دهید.
- چند مورد از مهم ترین ویژگی های مدیریت دانش را برشمارید.
- مدیریت دانش را تعریف کرده و چند نمونه از مولفه های کلیدی آن را شرح دهید.
- زیرساختهای مدیریت دانش را به اختصار توضیح دهید.

فصل سوم

نظر به اهمیت روزافزون دانش و مدیریت صحیح آن، نظریه پردازان و نویسندگان متعددی به مطالعه در این زمینه پرداخته اند. و با توجه به زیرساختها و فرایندهای کلیدی مدیریت دانش، الگوهای مختلفی را ارائه نموده اند. این فصل به معرفی و بررسی برخی از این مدلها می پردازد.

مدلهای مدیریت دانش

در جدول شماره ۱-۳، خلاصه ای از ۲۶ مدل دانش که از سوی نویسندگان و موسسات مختلف عرضه گردیده ، برای ایجاد یک نگرش کلی ارائه شده است .

در این مدل ها ، فرض بر این است که مراحل و فعالیت ها ، اغلب هم زمان ، گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی هستند ، اما نکته ای که تقریباً در تمامی این مدل ها به چشم می خورد ، تاکید بر استفاده و به کارگیری دانش است و دیگر مراحل ، به مشابه مقدمه ای در ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای به کارگیری دانش هستند . از این رو ، در اجرای مدیریت دانش در سازمان ، باید همواره این جهت گیری لحاظ شود .

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
				بکار ببر	نشر کن	ذخیره کن	خلق کن	HICKS
						پیوسته کردن دانش	تولید دانش	Marc&Mccelro e
	فر هنگامی	مبادله ارتباط	صرف کردن	تبادل در سطح عمومی	بسط / تسهیم	در دام انداختن	خلق - ایجاد	APQC
					تسهیم کنید	بازماندهی کنید	پیدا کنید	AMS
		بکارگیری در جهت اهداف	تسهیم کنید	تحلیل نمایید	تحلیل نمایید	بجاء کنید (خلق نمایید)	کسب نمایید	Anderson consulting
					مورد استفاده قرار دادن	منتشر کردن	بدست آوردن	Di Bell Nevis

					ذخیره سازی	منتقل کردن و بهره برداری	فراگیری	Marquet's
				کاربری نمودن	انتشار	گردآوری و تبدیل	یجاد و منبع بودن	Wiig
				نانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	حفظ دانش بوجود و جدید	یجاد دانش جدید	Speck&Spijker et
					منتقل کردن	نسخه، نمایش یا نمایندگی	ایجاد فراگیری، ترکیب	Ruggles
	ایجاد	بخش کردن	به کار بردن	سازمان دادن	وفق / تبدیل کردن	جمع آوری نمودن	شناسایی	O Del
	ایجاد	بخش کردن	بکاربرید	تسهیم نمایید	ذخیره کنید	توسعه دهید	تعیین کنید	Weggman
		آشکار نماید	جمع آوری / ذخیره	خلق نمایید	تسهیم نمایید	تشخیص نیاز	هماهنگی نمایید	UTT
			ارزیابی	بکار بندید	یاد بگیرید	سازماندهی	مهار کنید	Le managman

			نمایید			نمایید		
	استفاده کنید	سازگار گردانید	سهیم نمایید	سازماندهی کنید	جمع آوری نمایید	تشخیص دهید	ایجاد نمایید	APOQ
			سهیم نمایی	ذخیره نمایید	چهار چوب بندی	مهار نمایید	خلق کنید	Keep&Daly&har
		ایجاد کنید	درک کنید	برقراری ارتباط با دیگران	دسته بندی نمایید	شخص سازید	خلق کنید	Green wood
					منتقل سازید	کدبندی و سازمان دهی نمایید	تولید نمایید	Davenport&pru ak
				استفاده نمائید	منتقل سازید	تثبیت و نگهداری کنید	خلق نمایید	Newman&Cona d
				استفاده نمائید	ارسال کنید (نشان دهید)	خلق نمائید	مهار نمایید	Hjelmeruik&kir emo
	رزوبایی کنید	ذخیره نمائید	استفاده نمائید	نشر دهید	توسعه دهید	شخص سازید	هدف گذاری نمایید	Promote

Beckman	شناسایی		ذخیره کردن	بخش کردن	به کار بردن	ایجاد	بجارت
Holsaplc&Jash	کسب		استفاده	تولید	ظاهر ساختن		
Bukowilz&Willa ms	یافتن	بکارگیری	یادگیری	تسهیم	ایجاد	نگهداری، حذف	ارزیابی
Pawlowsky	شناسایی	کسب	اشاعه	استقرار	انتقال		
Probst&Raub &Romhard	تعیین هدفهای دانش	شناسایی	کسب	توسعه	تسهیم	استفاده	نگهداری ارزیابی
Nonaka &Takeuchi	اجتماعی نمودن	خارجی نمودن	اتصال برقرار نمودن	رونی نمودن			

جدول شماره ۱-۳ مروری بر مدل های اصلی مدیریت [73]

پس از آشنایی اجمالی با مدل های دانش ، در این بخش به بررسی چند مدل مدیریت دانش که هر یک ، ضمن داشتن مشابهت با دیگر مدل ها، بعد خاصی از موضوع را در بر دارند ، بررسی می شوند ، تا از این طریق ، امکان مقایسه و شناخت ابعاد گوناگون مدیریت دانش ، برای یکپارچه سازی و به کارگیری بهتر آنها فراهم شود

۱-۳ مدل ((هیسینگ))

خلق کن : این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی گردد . توسعه این قابلیت ، تجربه تسهیم دانش ، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباطهای متقاطع بادیدگر موضوعات ، از اهمیت کلیدی برخوردار است .

ذخیره کردن : به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن ، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات ، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود ، به وجود می آید . در این سامانه ، باید دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود .

نشر کن : این فرآیند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک ، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند ، کمک می کند .

به کاربر : چهارمین فرآیند ، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش ، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است ؛ این عنصر ، دایره فرآیند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند.

۳-۲ مدل مارک ((م . مک الروی))

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) ، برای این نوع از مدیریت ، چهارچوب فکری با نام ((عصر دانش)) تعریف کرده که در آن ، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) ، بر نکته مهم دیگری نیز تاکید شده است :

((دانش تنها پس از اینکه تولید شد ، وجود دارد و بعد از آن می توان آن را مهار ، کد گذاری یا تسهیم نمود)) .

بنابراین ((مک الروی)) فرآیند ایجاد دانش را به دو فرآیند بزرگ یعنی : تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند :

تولید دانش : فرآیند خلق دانش ، که به وسیله یادگیری گروهی ، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد ؛ مترادف یادگیری سازمانی است .

پیوسته کردن دانش : از طریق برخی فعالیت ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می کنند ، انجام می گیرد . این عمل ، کارهایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره) ، جستجو ، تدریس ، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی - که موجب برقراری ارتباط می گردد - را شامل می شود .

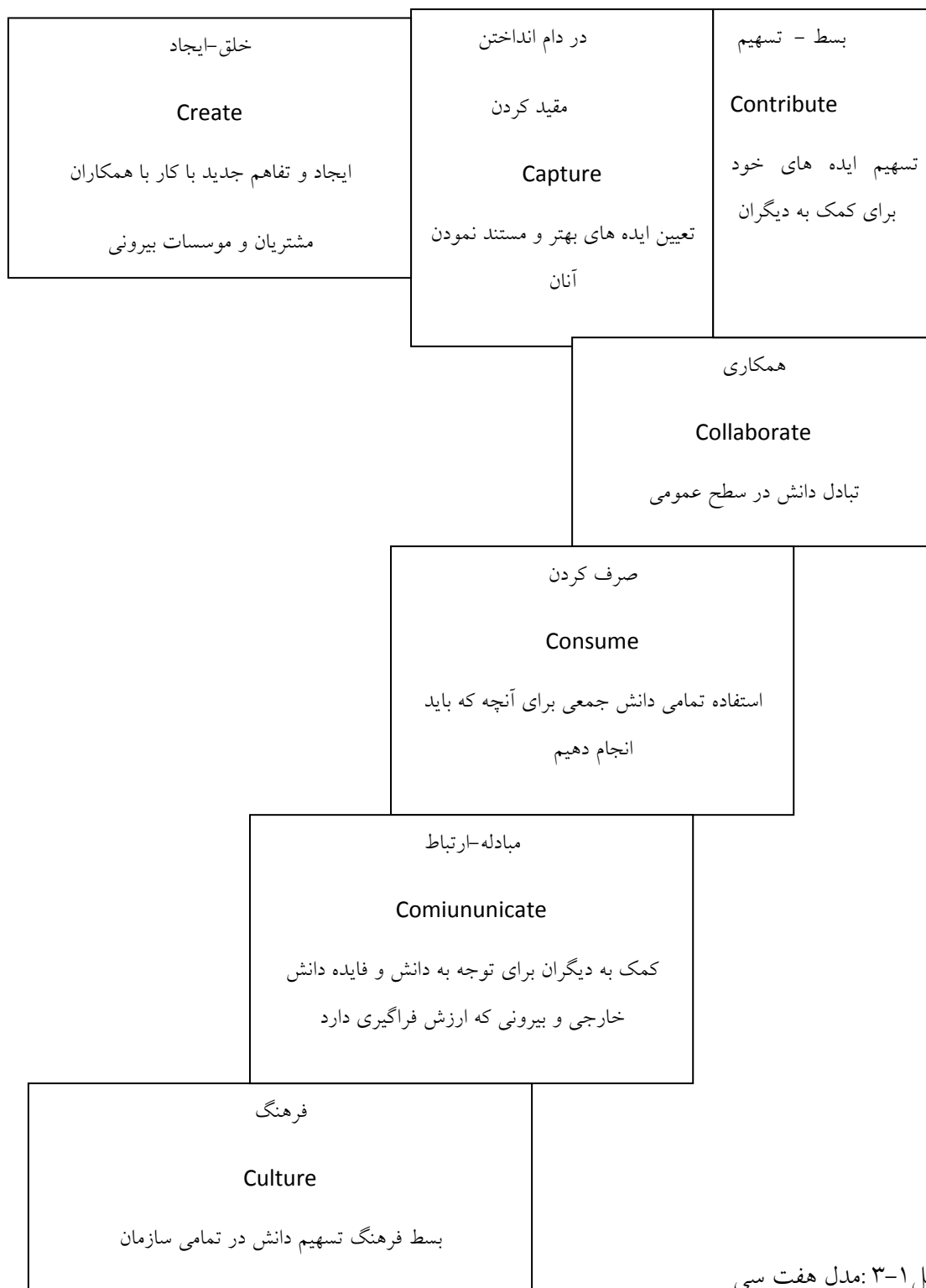
۳-۳ مدل ((بک من))

((بک من))(۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است :

۱. شناسایی کردن : تعیین صلاحیت های درونی ، منبع استراتژی ، قلمرو دانش ؛
۲. تسخیر کردن : رسمی کردن دانش موجود ؛
۳. انتخاب کردن : تعیین ارتباط دانش ، ارزش و دقت ، رفع دانش های ناسازگار ؛
۴. ذخیره کردن : معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش ؛
۵. پخش کردن : توزیع دانش برای استفاده کننده گان به طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک مساعی در میان گروه ها ؛
۶. به کار بردن : بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم گیری ها ، حل مسائل ، خود کار کردن و پشتیبانی و مددکاری شغل و آموزش ؛
۷. ایجاد کردن : تولید دانش جدید در حین تحقیقات ، تجربه کردن کار و فکری خلاق ؛
۸. تجارت کردن : فروش و معامله ، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات .

۳-۴ مدل ((هفت سی))

این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آنها ((C)) است، بنا شده و از این رو، مدل ((هفت سی)) لقب گرفته است. اجزای این مدل به همراه شرح هر یک در شکل شماره ۲-۹، نمایش داده شده است.



شکل ۱-۳: مدل هفت سی

۳-۵ مدل ((بکوینز)) و ((ویلیامز))

اجرای فرآیند مدیریت دانش ارایه شده از سوی ((بکوینز)) و ((ویلیامز)) شامل هفت عامل ؛ یافتن ، بکارگیری ، یادگیری ، تسهیم ، ارزیابی ، ایجاد نگهداری و حذف است که باید برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش به صورت یک پارچه مدیریت شوند .

در ادامه راجع به هریک از آنها توضیحاتی به شرح زیر داده خواهد شد .

الف) یافتن : نکات اساسی که در یافتن اطلاعات درست ، باید در زمان مناسب مد نظر قرار گیرند ، عبارتند از:

✓ آیا همکاران می توانند ، نیاز های اطلاعاتی خود را دقیق فرموله کنند ؟

✓ آیا منابع و حاملان دانش مشخص اند ؟

✓ آیا ابزار کمی و قواعد موجود ، از جستجوی اطلاعات حمایت می کنند ؟

✓ آیا شالوده ساختار دانشی ، قابل فهم بوده و خوب سازماندهی شده اند ؟

ب) به کار گیری : به این معنا است که بتوان خلاقانه و مشتری گرایانه ، راه حل های مناسب را به دست آورد

. این امر از طریق پیشنهاد راه های گوناگون برای استفاده از دانش های بالقوه انجام می شود . نکاتی که باید

برای تحقق این موضوع مورد توجه قرار گیرد ، عبارت اند از :

✓ جریان آزاد ایده ها در داخل سازمان ،

✓ همکاری تنگاتنگ بخش های متفاوت سازمان و

✓ ایجاد مکان های (مجازی / فیزیکی) آزاد برای تبادل دانش و بروز خلاقیت در سازمان .

پ) یادگیری : بررسی درخصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه های انجام شده به منظور لحاظ

کردن نتایج آن در پروژه های آتی برای انجام اثربخش آنها .

مواردی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند ، عبارتند از :

✓ ایجاد این تفکر که یادگیری در سازمان ، به استفاده اثربخش در عمل منجر شود .

✓ در تمام سازمان ، جمع آوری تجربیات و آموخته ها به رسمیت شناخته شود .

ت (تسهیم : در این فرآیند ، همکاران ، دانش های خود را به دیگران انتقال می دهند و این امر ، موجب گسترش پایه های دانش سازمانی می شود .

در این زمینه باید گفت ، تبادل دانش در سازمان ، به زمان و بستر سازی مناسب نیاز دارد ، چرا که ممکن است ، این حالت - به دلایل گوناگون - در برخی از همکاران ، احساس خطر را برانگیزد .

نکات اساسی در تبادل دانش ، عبارتند از :

✓ همکاران توجیه شوند و مایل باشند که دانش خود را ارایه دهند ؛

✓ سیستم ها و ساختار ها از فرآیند انتقال دانش ، حمایت کنند ؛

✓ در تمام سازمان ، تبادل دانش رسمیت یافته و از آن حمایت شود .

ث (ارزیابی : در این فرآیند باید دانش های موجود و نیاز های فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند . برای این کار لازم است ، میزان رشد و پایه های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه گذاری مرتبط با آن ، اندازه گیری شود .

فاکتورهایی که امکان اندازه گیری پایه های دانش را ممکن می سازند ، عبارتند از :

✓ تاثیر دانش بر کارایی سازمانی به رسمیت شناخته شود و در تفکر استراتژیک سازمانی ، قرار گیرد و

✓ انواع شاخص ها ، معیار ها و نکات اساسی در اندازه گیری ارزش دارایی های سازمانی ایجاد شود .

ج (ایجاد / نگهداری : باید دانش های مهم و استراتژیک در این فرآیند توسعه یابند و دارایی های دانشی ، نیز مورد توجه قرار گیرند .

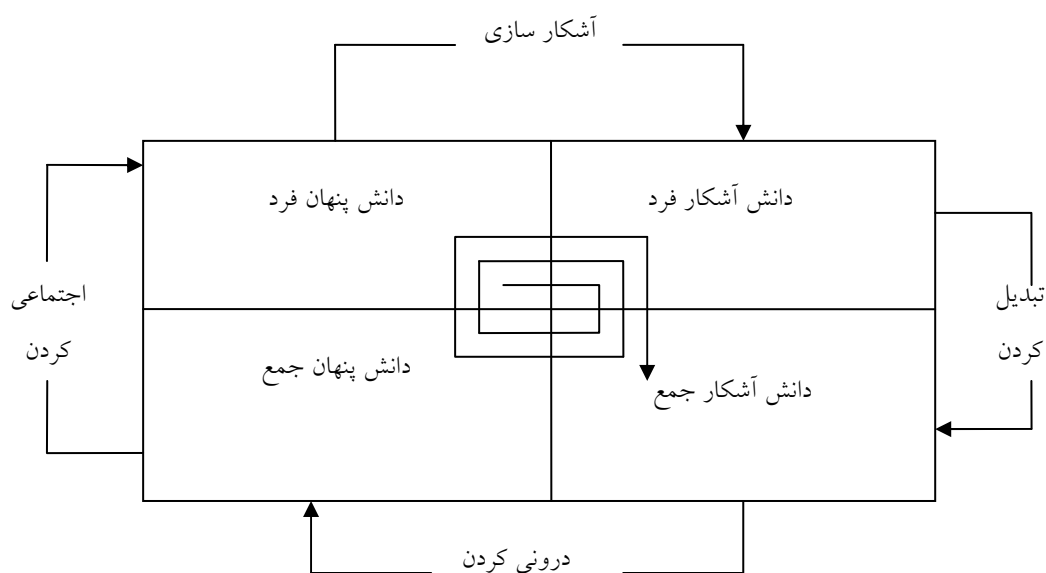
برای ایجاد و نگهداری دانش ، باید عوامل زیر فراهم باشد :

- ✓ ایجاد بستر و ابزارهای مناسب برای نگهداری دانش و خلق دانش های جدید
 - ✓ روابط میان بخش های مختلف ، به گونه ای طراحی و ایجاد شود تا هدف های مدیریت دانش تحقق یابد .
 - ✓ سازمان به این معنا پی ببرد که استفاده از دانش ، ارزشمند است و باید از آن نگهداری شده و توسعه داده شود .
 - ✓ رویه ها ، سیاست ها ، دستورالعمل ها و فرهنگ سازمانی ، از تعامل بین بخش های مختلف سازمان و نیز مابین همکاران حمایت کند .
- ج) حذف : در این فرآیند ، دانش هایی که از نظر استراتژیک و کاربرد ، بی معنی هستند ، باید از سیستم حذف یا در جایی دیگر انبار شوند . این کار به ترتیب زیر انجام می شود :
- ✓ دانش های ابطال شده انبار نشوند ؛
 - ✓ دانش هایی که در حال حاضر بی ارزش اند ، ولی در آینده احتمال استفاده از آنها وجود دارد ، به صورت دسته بندی ، بایگانی شوند .

۳-۶ مدل ((نوناکا)) و ((تاکوچی))

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مباحث مدیریت دانش داشته اند . مفهوم ((دانش پنهان)) و ((دانش آشکار)) توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است . در این تقسیم بندی ، با توجه به همگرایی بین شکل پنهان و آشکار دانش ، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان ، معروف شده است . این مدل برخلاف مدل های پیشین ، تمرکز خود را بر دو نوع دانش ((آشکار))

و ((پنهان)) مبدول داشته ، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح : فردی ، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا ، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه ، به صورت حرکت ماریچی (حلزونی) - مطابق شکل شماره ۲-۳ فرآیندی مستمر ، فرض شده است .



شکل شماره ۲-۳ مدل حلزونی دانش نوناکا و تاکوچی (Nonaka ,Takuchi ۱۹۹۵)

همچنین در تفکر مذکور ، فرض بر این است که تنها افراد به وجود آورنده دانش هستند ، بنابراین ، فرایند تولید دانش سازمانی ، می بایست به عنوان فرایند مستمری باشد که در آن ، دانش ایجاد شده توسط افراد ، به طور سازماندهی شده ای ، تقویت و هدایت شود .

بر پایه مدل ((نوناکا)) و ((تاکوچی)) ، مراحل زیر باید برای انتقال (تبدیل) این دو نوع دانش ، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند .

- ✓ اجتماعی کردن (پنهان به پنهان) : انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر ،(نحوه رفع مشکل برنامه - طراحی به صورت غیر معمول) . برای انجام مؤثر این فرایند ،باید میان افراد ،فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود .
نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده ، در باره آن بحث می کند ، فعالیتی است عادی که در آن اشتراک دانش پنهان ،می تواند رخ دهد.
- ✓ آشکار سازی (نهان به آشکار) : تبدیل دانش نامشهود . در این حالت ، فرد می تواند ، دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار - کارگاه آموزشی) به دیگران ارایه دهد .گفتگوهای میان اعضای یگ گروه ، درپاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها ،از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع ازتبدیل در آنها رخ می دهد .
- ✓ تبدیل کردن (آشکار به آشکار) : در این مرحله ، حرکت ، از دانش آشکار فردی ، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود ، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده ، به دنبال آن دانش ، توسعه می یابد.
- ✓ درونی کردن (آشکار به نهان) : در این مرحله ،دانش آشکار به دست آمده در سازمان ،نهادینه می شود . همچنین گذراندن این مرحله برای افراد ، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود) .
گذراندن مراحل چهار گانه بالا ،باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل ،ادامه یابد ، تا به این وسیله ،هرمرحله ای ،کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان ،باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز شود .

لازم به یادآوری است که باید هریک از دونوع دانش یاد شده در سازمان ، مدیریت شود و نیز نحوه تعامل ، استفاده و تبدیل هریک به دیگری ، مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد .این دو دانش ، هر کدام می تواند ، منشاء ایجاد دیگری باشد ودرسطوح فردی / گروهی ، سازمانی تسری و گسترش یابد.

نکته مهم دیگر آن است ، که هنگامی که افراد در این فرایندها شرکت می کنند ،آموزش سازمانی نیز رخ می دهد ، زیرا در این مشارکت ،دانش افراد با دیگران ؛به اشتراک گذارده می شود ، توضیح داده می شود ، برای دیگران قابل دسترس می شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فرایندها رخ می دهد .

در جدول شماره ۲-۳ ،مثال هایی در رابطه با فرایندهای تبدیل شکل های گوناگون به یکدیگر آورده شده است

<p>نهران به آشکار (آشکار سازی)</p> <p>مانند گفتگوی درون گروه (پاسخ به پرسش ها)</p>	<p>نهران به نهران (اجتماعی کردن)</p> <p>مانند نشست ها و مباحث یک گروه</p>
<p>آشکار به آشکار (تبدیل کردن)</p> <p>مانند ارسال گزارش از طریق پست الکترونیکی</p>	<p>آشکار به نهران (درونی سازی)</p> <p>مانند آموختن از طریق خواندن / شنیدن گزارش</p>

جدول شماره ۲-۳ تبدیل دانش بین شکل های نهران و آشکار آن

البته باید توجه داشت که این فرایندها در انزوا رخ نمی دهند ، بلکه در ترکیبات مختلف و درموقعیت های کاری ما بین افراد که با یکدیگر مشغول به کارند به وقوع می پیوندد . به واسطه تعامل فرد با دیگران ،دانش

نهان ، برون سازی شده به اشتراک گذارده می شود ، همچنین افراد در این فرایندها از راه مدیریت دانش ، یا به دست آوردن بینش و تجربه سازی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق منتشر و درونی می کنند.

از آنجا که همه فرایندهای این مدل مهم اند ، بنابراین لازم است آنها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرارداد با اندیشیدن تدابیر و برنامه ریزی های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر ، توازن بین این فرایندها را برقرار کرد.

۳-۷ مدل پایه ساختمان دانش

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام ((مدل پایه ای (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش)) نام گذاری شده است . طراحان مدل یاد شده ، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بینند که در چرخش دایم است . مراحل این مدل ، شامل هشت جزء ، متشکل از دو سیکل ؛ درونی و بیرونی است .

✓ سیکل درونی : به وسیله بلوک های : کشف (شناسایی) ، کسب ، توسعه ، تسهیم ، کاربرد (بهره

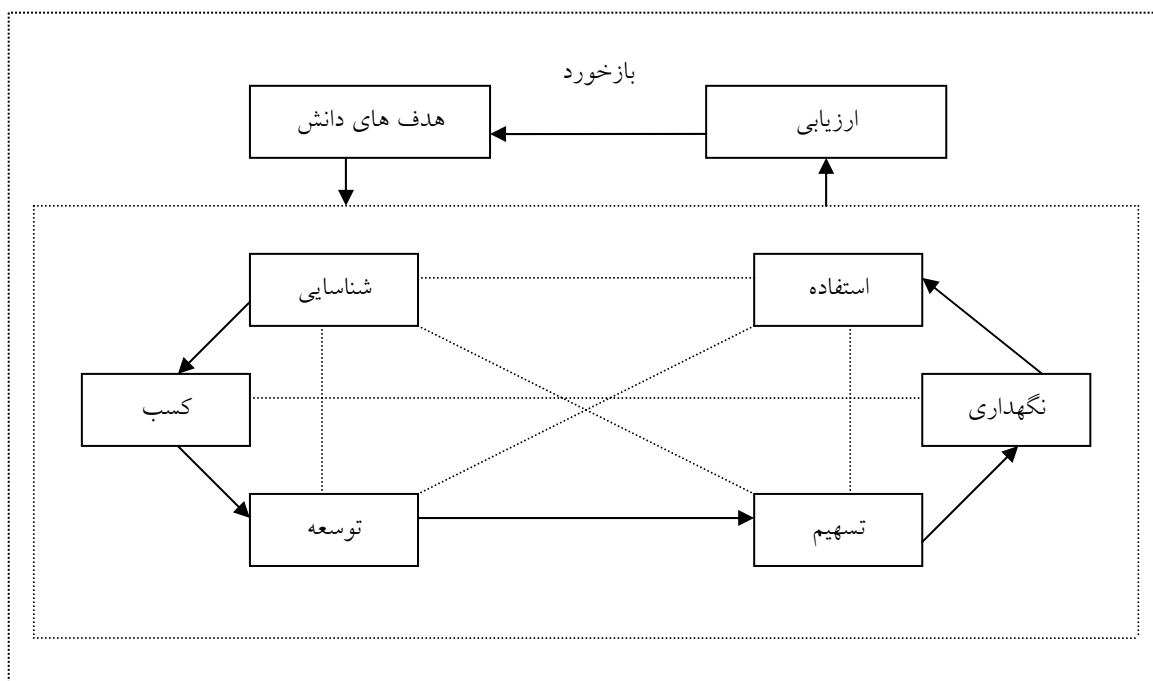
برداری) و نگهداری از دانش ، ساخته می شود .

✓ سیکل بیرونی : شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص

می نماید .

کامل کننده این دو سیکل ((بازخور)) است .

شکل شماره ۳-۳ اجزای مدل مذکور را نمایش می دهد .



شکل شماره ۳-۳ مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش (Probst/Raub/Romha ۲۰۰۲)

نحوه عملکرد پایه های این مدل به شرح زیر است :

الف) تعیین هدف های دانش : هدف های مدیریت دانش ، از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند .

✓ سطح استراتژیک : تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و

سیاستهای لازم در این زمینه انجام می شود .

✓ سطح عملیاتی ؛ که در این سطح ، با توجه به هدف ها باید نحوه شناسایی ، استفاده ، توزیع ، کاربرد و

نگهداری دانش ، مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین ، طراحی شود و به

مرحله اجرا درآید .

ب) شناسایی دانش ؛ با طرح این پرسش که ((آیا می دانیم که چه می دانیم ؟)) باید انجام این وظیفه مدیریت

دانش ؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد .

بسیاری از سازمان ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود ، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری ها یشان دچار مشکل می شوند ،البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان ، به همراه هم انجام می شود.

پ (کسب دانش : در این مرحله ، دانش ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتری ، تولید همکاران ، رقبا و... از منابع شناسایی شده ، کسب گردد و نیز مشخص نمودن قابلیت هایی را که می توان از خارج خریداری / تهیه کرد ومورد استفاده قرار داد ، مورد توجه قرار گیرد .

ت (توسعه دانش : با توجه به پایه های موجود ، باید دانش سازمان را گسترش داد ، البته این امر ، شامل توسعه قابلیت ، محصول ، ایده های جدید ، فرایندها ، ... و مسائلی ازاین دست می شود .

ث) تسهیم دانش : مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاشتن دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیازو چگونگی انتقال دانش ، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیزچگونگی انتقال دانش از سطح فردی به دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی ، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش ازمديريت دانش قرار می گیرد .

ج) استفاده از دانش : اطمینان به استفاده مفید ازدانش در سازمان ، مربوط به این قسمت است . در این بخش ، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسائی و رفع شوند تا از آن بتوان ،به طور عملی در ارایه خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد .

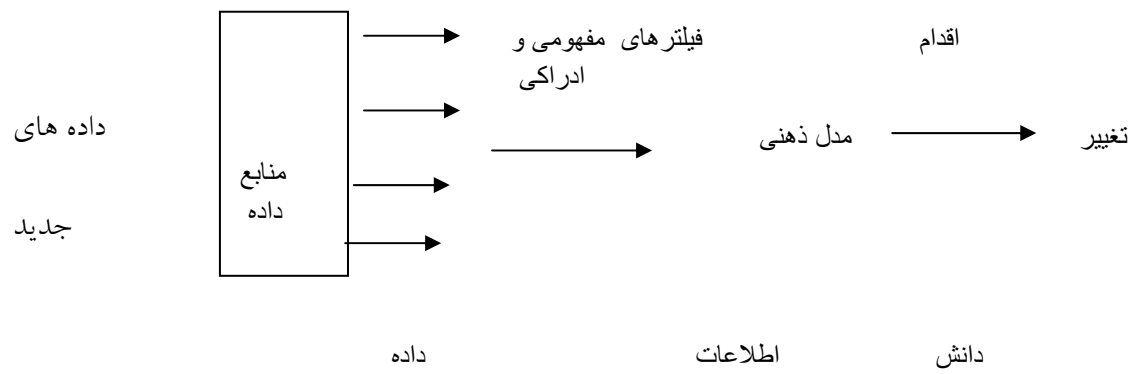
ج (نگهداری دانش : ذخیره و نگهداری و روز آمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود . این روش ، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه اینکه مورد استفاده قرار گیرد را می دهد که البته در این راستا باید سازو کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود .

ح) ارزیابی دانش : نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور ، برای تعیین یا اصلاح هدف ، با این بخش مربوط است . با نگاه به نتایج بعضاً کیفی این فرایند ، ضروری است ، آنها را باتوجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه ،مورد ارزیابی قرار داد [73]

۳-۸ مدل بویست

مدل بویست^۹ از جمله مدلهایی است که روابط میان داده، اطلاعات و دانش را به خوبی ترسیم کرده است. (شکل شماره 3-4). این مدل توسط ماکس بویست ارائه شده است. مدل از سه قسمت تشکیل شده است. داده ها نقش مواد خام و یا ورودی های این مدل را ایفا می کنند. در این مدل، اطلاعات الگوهایی هستند که ما آنها را از دل داده ها بیرون می کشیم و نهایتاً دانش، مدل ذهنی را دربر دارد. بویست معتقد است که مدلهای ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه به داده ها و اطلاعات واکنش نشان دهیم و از طرفی چون هر کدام از ما دانش های متفاوتی داریم پس می توان نتیجه گرفت که مدلهای ذهنی متفاوتی نیز خواهیم داشت. مدلهای ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه رفتار کنیم و چگونه تصمیم بگیریم و همچنین آنها به عنوان فیلترهایی عمل می کنند که ما بر اساس آنها اطلاعات و داده های موجود را شناسایی خواهیم کرد.[13]

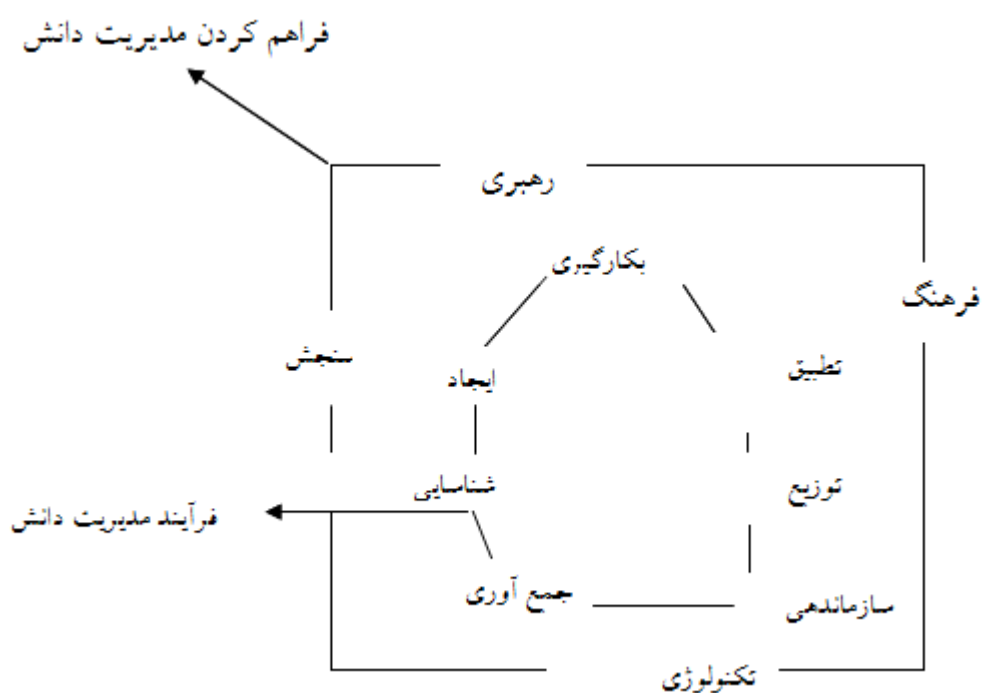
^۹ -Max Boist



شکل شماره ۶-۳- مدل بویست: روابط داده، اطلاعات و دانش

3-9 مدل اودل و گرایسون^{۱۰}

ادل و گرایسون (۱۹۹۸)، مدلی را برای مدیریت دانش ارائه داده اند. این مدل مبتنی بر دو رکن اساسی است. (شکل 3-7)



شکل ۳-۷ مدل مبتنی بر فرآیندها و فراهم کننده های مدیریت دانش

¹⁰ - O'Dell & Grayson

فرآیندهای مدیریت دانش:

این فرآیندها عبارتند:

✓ **ایجاد دانش.** که به روشهای مختلف می تواند ایجاد شود.

✓ **شناسایی دانش.** شناسایی دانشهای مفیدی که در فرآیندها، رویه های کاری و اقدامات سازمان وجود دارد.

✓ **جمع آوری.** بعد از اینکه دانشهای مفید، مورد شناسایی قرار گرفتند، کار بعد جمع آوری این دانشها می باشد.

✓ **سازماندهی.** سازماندهی دانش، بیشتر در برگزیده فعالیت های پردازش دانش است. در این مرحله دانش به شکل مناسبی تبدیل می گردد.

✓ **توزیع.** بعد از سازماندهی دانش، آن بایستی به روشهای مختلف بین افراد توزیع شود. دانش در این مرحله با استفاده از ابزار و ساز و کارهای مناسب باید ذخیره شده در دسترس افرادی که به آن نیاز دارند قرار بگیرد.

✓ **ارزیابی و تطبیق.** این مدل قبل از بکارگیری دانش توصیه می کند که آن از لحاظ صحت و سقم مورد ارزیابی و تطبیق قرار گیرد و این کار باید توسط افرادی حرفه ای در یک سازمان صورت بگیرد.

✓ **بکارگیری دانش.** تا زمانی که دانش مورد استفاده قرار نگیرد افزایش پیدا نمی کند. در این مرحله دانش در فرآیندهای کاری و تصمیمات سازمان جاری می شود.

فراهم کننده های مدیریت دانش. دومین رکن این مدل را عواملی تشکیل می دهند که نقش اساسی در شکل گیری مدیریت دانش در یک سازمان ایفا می کنند. این عوامل به چهار دسته تقسیم می شوند:

✓ رهبری. حمایت مدیریت یا رهبری در سازمان از فعالیت های مدیریت دانش، از مهمترین و مؤثرترین عوامل در شکل گیری مدیریت دانش است.

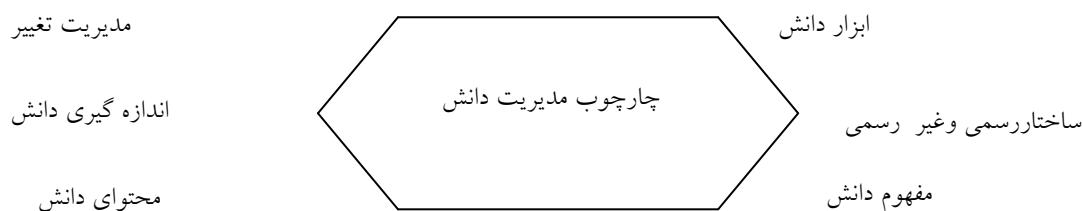
✓ فرهنگ. مدیریت دانش بدون وجود یک بسته فرهنگی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به طور موفق اجرا شود. مدیریت دانش برخلاف مدیریت اطلاعات با ارزشها و باورها در ارتباط است و چون فرهنگ در برگیرنده این عوامل است، می تواند نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا نماید.

✓ تکنولوژی. تکنولوژی به شکل ابزار و سازکارهای مناسب می تواند مخصوصاً در ذخیره دانش سازمان نقش مهمی را ایفا نماید.

✓ اندازه گیری دانش. اندازه گیری و سنجش دانش به ما کمک می کند که دریابیم تا چه حد به سمت اهداف مدیریت دانش گام برداشته ایم. از طرفی با سنجش و ارزیابی دانش می توان، دانشهای کهنه و قدیمی را نیز از سازمان دور کرد.

3-10 مدل شش بعدی مدیریت دانش

نیل پری و ایلکاتومی (۲۰۰۱) بر این باورند که هر گونه جزئی نگری، موفقیت مدیریت دانش را با مشکلات جدی روبرو خواهد ساخت. آنها بر اساس این نگرش، مدلی شش بعدی را برای بکارگیری مدیریت دانش ارائه کرده اند. (شکل 3-8).



شکل 8-3 - مدل شش بعدی مدیریت دانش. [30]

برای درک و به کارگیری دانش در سازمان، نیاز به این داریم که بدانیم دانش چیست؟ چگونه ایجاد می شود؟ چگونه مورد استفاده قرار می گیرد؟ در بر گیرنده چه چیزهایی است و اینکه چگونه دانش می تواند باعث بهبود عملکرد و فرایند ها شود؟ لذا اولین بعد دانش، مفهوم دانش است.

دومین بُعد، مدیریت تغییر سازمانی است. تغییر دانش یعنی تغییر نگرش و سیستم فعالیت های یک سازمان به همین علت سازمان ها برای به کارگیری مدیریت دانش، نیازمند مدیریت تغییر هستند.

بعد سوم در ارتباط با اندازه گیری دانش است. این سیستم ما را قادر می سازد که مشخص کنیم آیا به سمت اهداف مدیریت دانش رفته ایم یا خیر.

بُعد چهارم در ارتباط با ساختار رسمی و غیر رسمی سازمان است. برای بکارگیری مدیریت دانش، باید سازمان را بعنوان فرآیندهای دانش در نظر گرفت. ساختارهای ارتباط رسمی و غیر رسمی باید به گونه ای باشد که بتواند فرآیندهای پردازش دانش را بهبود بخشند و نقش ها و مسئولیت های جدیدی را که برای اثر بخشی مدیریت دانش ضروری هستند، تعریف کنند. این نقش ها می تواند شامل مدیران دانشی، کارکنان دانشی و مشتریان دانشی باشد. در بسیاری از موارد این نقش ها در سازمان ها وجود دارند اما نهادینه نشده اند و یا مورد حمایت جدی قرار نگرفته اند.

بعد پنجم، محتوای دانش است. در این رابطه، فیل و ایلکاتومی به تقسیم بندی نوناکا و تاکوچی از دانش که آن را به دانش تصریحی و دانش تلویحی قابل تقسیم دانسته اند، اشاره نموده اند.

بعد ششم، ابزار است. این ابزار می تواند در بر گیرنده سیستم مستندات مدیریت، سیستم اطلاعات مدیریت، تکنولوژی اطلاعات و نظایر اینها باشد. البته باید توجه کرد که این بُعد صرفاً بخش بسیار کوچکی از مدیریت

دانش را به خود اختصاص می دهد. زیرا مدیریت دانش برخلاف مدیریت اطلاعات که بیشتر با این ابزارها سروکار دارد، با مردم و ارزشهای آنها در ارتباط است. [30]

3-11 مدل مرجع مدیریت دانش KMRM (مدل ابوزید)

ابوزید در یک کار جدید مدل مرجع مدیریت دانش (KMRM) را ارائه داده است.

مدل مرجع ابوزید شامل سه بعد ساختاری، وظیفه ای و منابع تکنولوژیکی می باشد. [74]

الف- تعریف ساختار: می توان ساختار سازمانی را بعنوان راهی در نظر گرفت که بدان وسیله فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می شوند و یک چارچوب پایدار و با ثبات ارائه می کنند که می توان بدان وسیله به اعضاء کمک کرد تا برای تأمین هدفهای سازمان همکاری نمایند ساختار سازمان تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و مکانیسم های هماهنگی رسمی و الگوهای تعامل سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند. ساختار همچنین به مدیران نشان می دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان مدیرانی را می شناساند که از آنها آموزش و دستور می گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می کند، همچنین ساختار به الگوی روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات اشاره دارد. از مجموعه تعاریف ذکر شده در رابطه با ساختار می توان این موضوع را دریافت که هر تعریف از ساختار باید دارای جنبه هایی باشد که این مفهوم را بخوبی تشریح نماید.

به عبارتی تعریف ساختار باید کالبدی در نظر گرفته شود که:

✓ تعیین کننده حوزه های اساسی یک سازمان باشد.

✓ تعیین کننده مأموریت های اساسی هر یک از حوزه ها باشد.

✓ تعیین کننده مدیریت های اساسی در هر یک از حوزه ها باشد.

✓ ارائه دهنده تصویری از چگونگی تفکیک مدیریت ها باشد.

✓ ارائه دهنده تصویری از محدوده ها و مرزهای مسئولیت و اختیار باشد. [11]

ب- تعریف گروههای کاری (وظیفه ای)

گاهی همکارانی که دانستنی هایی مکمل یکدیگر دارند، گروه و دسته ای واحد را تشکیل می دهند. این گروههای خودجوش که گروههای کاری نامیده می شوند، بر مبنای هدفها، علائق و کارهای مشترک با هم ارتباط برقرار می کنند. ارتباطات آنها اگر با گذشت زمان کارآمدی خود را ثابت کند، گروه کاری چارچوب و نظمی مشخص برای فعالیت های خود به وجود می آورد و اعضای گروه برای آن نامی انتخاب کرده و سامانه ای کامل برای مبادلات خود به وجود می آورند. مدیران می بایستی این تشکل ها را سرمایه های سازمان تلقی کرده و راههایی را برای نگهداری از آنها بیابند. تلاش برای اجرای مو به موی اصول مهندسی مجدد و تأکید بر افزایش کارایی باعث تضعیف بعضی از شبکه ها و گروههای غیر رسمی دانش شده است. [75]

ج- تعریف منابع تکنولوژیکی برای اینکه فعالیت های مدیریت دانش به درستی انجام شود نیاز به پیشرفته

ترین ابزار تکنولوژی اطلاعاتی در سازمان است. [55]

« اسکایرمی » به بیان تکنولوژی اطلاعات در سیستم مدیریت دانش پرداخت. تعدادی از تکنولوژیهای مهیا

سازی مدیریت دانش کلیدی در زیر آمده است:

۱. اینترنت: انتشار وسیع این تکنولوژیها دستیابی کاربران را به هر گونه اطلاعات در هر مکان و در هر زمان آسان می کند. بعلاوه با پشتیبانی موتورهای جستجو این ابزارها دانش بهتری را برای به اشتراک گذاری فراهم می کنند.

۲. واسطه های هوشمند: واسطه های هوشمند می توانند به منظور انتخاب و آماده سازی کاربران اطلاعات جدید و متناسب برای گشت زدن در شبکه ها آموزش ببینند.

۳. ابزار نقشه کشی: یک نقشه دانش، معماری بنای یک دامنه دانش است.

۴. سیستمهای مدیریت اسنادی: بیشترین مقدار دانش صریح در مستندات ساختار یافته ای در قالب روشها، راهنمایی ها یا گزارشهای کاری نگهداری می شوند. سیستمهای مدیریت اسنادی، مستندات ساختار یافته را به مخازن علمی فعال تبدیل می کند. جایی که آخرین نسخه و آخرین تفکر به راحتی در میان اعضای سازمانها قابل دستیابی است.

۵. تکنولوژی آب سرد کن: بیشترین بخش به اشتراک گذاری دانش در میان مکالمات غیر رسمی در اطراف آب سرد کن ها و غذاخوریها اتفاق می افتد.

۶. ابزار گروهی: اصطلاحی است که به منظور شرح راه حل های نرم افزاری مورد استفاده قرار می گیرد که از کار گروهی پشتیبانی می کند. این راه حل ها معمولاً شامل مجموعه کاملی از ابزارها مانند: تابلوی اعلانات، بحث و گفتگو، مدیریت پروژه، آدرس دهی علمی و ... می باشند. راه حل های ابزار گروهی، سیستمهای مدیریت دانش (KMS) هستند.

۷. وبلاگ ها: رشته ای از افکار یک شخص که به ترتیب تاریخ وقوع آنها روی یک صفحه گسترده و به نمایش گذاشته می شود اغلب با هایپرلینکهایی که به منابعی وصل می شوند که افکار فرد را تحریک کرده اند.

۸. ویکی (WIKI): ابزاری مشترک که این امکان را برای چندین نویسنده فراهم می کند که صفحه ای گسترده را ایجاد کرده و به روز رسانی کنند.

۹. تابلوی اعلانات: فضایی بر روی یک وب سایت می باشد که پیغام ها می توانند مبادله و از طریق یک گروه کاری یا انجمن مشاهده شوند. [74]

شرح مدل سه لایه ابوزید

برای فراهم کردن ویژگیهای برجسته دانش و فرآیندهای آن هر مدل مرجع سیستم مدیریت دانش (KMRM) باید حداقل سه لایه از اجزاء را در بر گیرد. اولین لایه شامل اجزائی است که هر سیستم KM باید با آن سرو کار داشته باشد. لایه دوم شامل فرآیندهای مورد نیاز برای دستکاری اجزای لایه اول است، این فرآیندها لایه دوم را می سازند. سرانجام لایه سوم شامل اجزائی است که عناصر لایه دوم را محافظت می کنند. پس، ترکیبات لایه بالاتر در KMRM نیازها و محدودیتهای عملکردی را برای آنها در لایه زیرین تنظیم می کند.

لایه اول: زمینه شناختی کاری (بعد ساختاری) - این لایه بعنوان سری همه اجزای مرتبط و تنظیم ارتباطات ممکن میان آنها تعیین می شود که عملکردش مستقیم است یا توسط اعضای کاری با آن ارتباط برقرار می شود. هر چیزی در حیطه های ساختاری با دانش خاصی مرتبط است که باید با آن سرو کار داشته باشد. هر موضوعی در لایه ساختاری، هر واحد یا برنامه تجاری (B-thing) با یک دانش خاص و مورد نیاز همراه گردیده است. این دانش بر حسب یک یا بیش از یک مورد دانش مرتبط با موضوع (K-thing) مشخص گردیده است، یک (K-thing) دانش مرتبط با واحد یا برنامه تجاری را شرح می دهد.

تمایز بین (K-thing) و (B-thing) بسیار مهم است زیرا دانش مربوط به واحد تجاری دائماً در تغییر است و به محیط وابسته می باشد. مثلاً دانش مورد نیاز (knowledge) برای ساخت محصول معین (B-thing) ممکن است بخاطر تولید تکنولوژی جدید (K-thing) یا ظهور تقاضاهای جدید بازار تغییر کند .

جدول شماره ۳-۳ نمونه هایی از ویژگیهای یک شیء دانشی یا موضوع مرتبط با دانش (K-thing) را نشان می

دهد.

ویژگی	شرح (موضوع مرتبط با دانش)
واقعیت سازی	فهرست محصولات، خدمات یا فرآیندهایی که در دسترس هستند یا دانش مورد نیاز و مرتبط به آنها استفاده شده و خواهد شد.
قابلیت تبدیل	توانایی و تبدیل دانش از شکلی به شکل دیگر
قابلیت ترکیب	قابلیت اصلاح دانش که از دانشهای موجود به شکلی ترکیب می شود.
در جریان بودن	تازگی دانش
شکل	شکل دانش مورد نیاز / موجود: ضمنی و آشکار
روش تولید	روشی که دانش تولید می شود
روش انتقال	روشی که دانش سازمانی، آشکار یا ضمنی، توزیع و تقسیم می شود.
روش نگهداری	روشی که دانش سازمانی حفظ می شود.
مالکیت	حاملان دانش یا منابع دانش مورد نیاز و در دسترس
ارزش	ارزش کاربری دانش موجود
قابل مشاهده	فهرست افراد یا گروههایی که می توانند به دانش دسترسی داشته باشند.

جدول ۳-۳ نمونه هایی از ویژگیهای یک شی دانشی (K-thing) [77]

لایه دوم: لایه عملکردی - لایه وظیفه ای (عملکردی) شامل فرآیندهایی است که دانش مربوط به نهادهای

مستقل در لایه اول را اداره می کند. [74]

تا زمانیکه واحدهای موجود در لایه اول ثابت باشند، دانش مرتبط با آنها (K-thing) در تغییر دائمی می باشد. برای شرح پویایی دانش مرتبط با واحدها و برنامه های تجاری (K-thing) ابتدا باید وضعیتهایی را مشخص کرد که این دانش می تواند دارا باشد و اینکه چه فرآیندهایی انتقال از این وضعیتها را باعث خواهد شد) فرآیندهای تغییر دانش). اضافه بر این فرآیندها می توان از فرآیندهای فعالسازی دانش نام برد که به طور مثبت و موثری بر فرآیندهای تغییر دانش اثر می گذارند، بنابراین لایه وظیفه ای KMRM متشکل از دو فرآیند دانشی می باشد: فرآیندهای تغییر دانش و فرآیندهای فعال سازی دانش.

چرخه عمر یک موضوع دانشی با مرحله شناسایی دانش شروع می شود. این مرحله زمانی روی می دهد که لزوم برخورداری از دانش خاص مرتبط به واحد یا برنامه تجاری B آشکار گردد. و شکل دانش مورد نیاز (دانش تصریحی یا تلویحی) همراه با مالکان و حاملان آن مشخص گردد. پس از شناسایی دانش مرتبط با موضوع، این دانش ممکن است حالتی متفاوتی بخود گیرد از قبیل: " خلق شدن"، " کسب شدن"، " کشف شدن"، " بیرونی شدن"، " توجیه شدن" و غیره.

وضعیت انتقال دانش مرتبط با یک موضوع بواسطه عملکرد یک یا بیش از یک فرآیند تغییر دانش صورت می گیرد.

در زیر نمونه هایی از این فرآیندها و روشها که بر شرایط شیء دانشی (K-thing) تأثیر می گذارند آمده است:

۱. **شناسایی دانش:** پروسه شناسایی دانش شامل تمام فعالیت هایی است که آگاهی از نیاز به خلق دانش جدید

و به روز رسانی انواع دانش موجود را توسعه می دهد. همچنین فعالیت هایی را که شکل، قابلیت تبدیل و

مالک دانش مورد نیاز را تعیین می کنند، در بر می گیرد. در زیر نمونه های چنین فعالیت هایی آمده است:

✓ تعیین شکاف دانش بواسطه مقایسه نیازهای دانش با دانش موجود

✓ شناسایی شکل و قابلیت تغییر دانش مورد نیاز

✓ شناسایی منابع درونی و بیرونی دانش مورد نیاز

۲. **تولید دانش:** فرآیند تولید دانش شامل تمام فعالیت هایی است که علم جدید بوسیله آن در سازمان تولید

می شود.

۳. **حفظ دانش:** بعد از تولید دانش باید به دقت از آن محافظت کرد، اگر چه فعالیت های حفظ دانش به شکل

دانش تولید شده بستگی دارد. در مورد دانش آشکار شامل فعالیت هایی هستند مانند: شکل دادن، کدگذاری،

سازماندهی و ذخیره در محیط های مختلف. در مورد دانش تلویحی، فعالیت های حفظ به حاملان دانش

بستگی دارد. مثلاً در سطح فردی، دانش به وسیله گسترش خود دانش از طریق تجربه حفظ می شود.

۴. **انتقال دانش:** به معنی افزایش قابلیت دید دانش با تقسیم یا انتقال به یک فرد دیگر است. روش انتقال به

شکل دانش موجود و طبیعت فراهم کننده و جستجوگر بستگی دارد. برای دانش آشکار این فرآیند شامل

فعالیت هایی مانند بازیافت و آموزش حرفه ای است. در مورد دانش تلویحی فرآیند انتقال شامل فعالیت هایی

مانند اجتماعی کردن، معلمی و کارآموزی است.

۵. **ارائه دانش:** دانش و استفاده از آن وابسته به محیط است که این محیط با کاربر فردی یا فرآیند کاری که در

آن از دانش استفاده می شود مرتبط است. بنابراین کاربرد مؤثر دانش به درجه ای بستگی دارد که دانش ارائه

شده با محیط کاربری اش متناسب باشد. از این جنبه، فرآیند ارائه دانش هدفش توسعه توانایی ها برای ارائه

دانش آشکار با انعطاف پذیری کافی است که آنرا در محیط های کاربردی چندگانه پرمعنا و کاربردی کند.

۶. ارزیابی دانش: این فرآیند همه فعالیت هایی را که هدفشان تنظیم و سنجش ارزش دانش کاری است را در

بر می گیرد. [56]

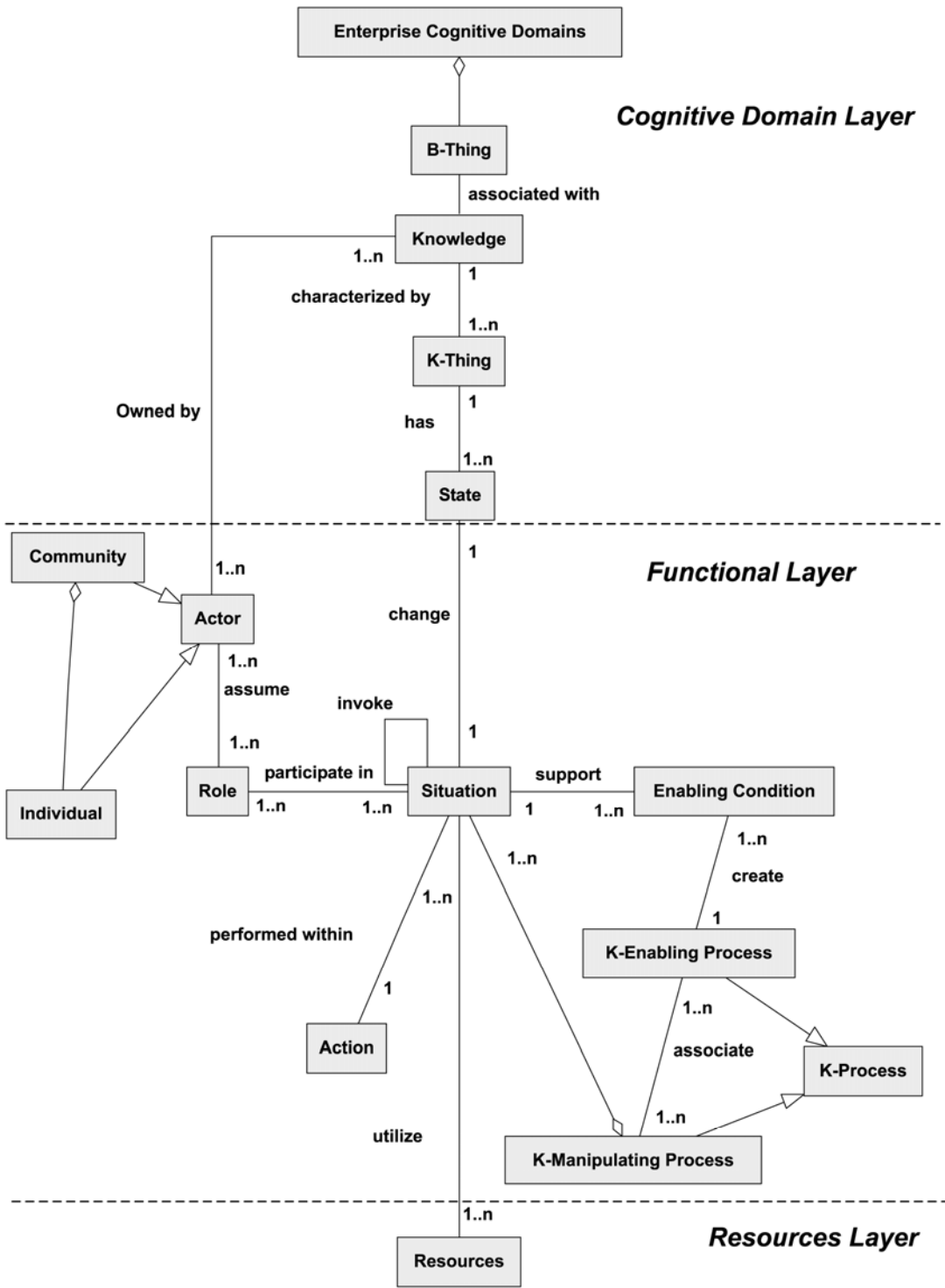
لایه سوم: لایه منابع - لایه منابع به تکنولوژیهای توانمندسازی که سیستم مدیریت دانش (KMS) بر اساس آنها

ساخته شده است می پردازد. [74]

بخاطر حساسیت محیط دانشی، تکنولوژیها باید راه حل های ویژه ای را برای افراد و جوامع فراهم کنند،

تکنولوژیها باید از زبان حمایت کنند و زبان را به مفهوم دانش سازمانی ربط دهند.

شکل ۹-۳ مدل مرجع مدیریت دانش سه لایه ای ابوزید را نشان می دهد. [77]



شکل ۳-۹: مدل سه لایه ای ابوزید

دانشجو پس از خواندن این فصل باید بتواند به سوالات زیر پاسخ دهد:

- مراحل مختلف مدل بک من را شرح دهید.
- مدل هفت سی را با رسم شکل توضیح دهید.
- مدل نوناکا و تاکوچی را به اختصار توضیح دهید.
- مدل پایه ساختمان دانش را توضیح دهید.
- فرایندهای کلی مدیریت دانش را نام برده و به اختصار توضیح دهید.

فصل چهارم

هر سازمان به منظور دستیابی به هدف خاصی ایجاد می‌شود. در این میان کسب مزیت رقابتی از مهم‌ترین عوامل بقا در محیط متلاطم امروزی است که دستیابی به آن جز از طریق اتخاذ استراتژی‌های مناسب امکان‌پذیر نمی‌باشد. در واقع استراتژی اتخاذ راه مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان است. این فصل به تعریف استراتژی و زمینه پیدایش آن، انواع استراتژی‌ها و مدل‌های متنوع برنامه‌ریزی استراتژیک و چارچوب تدوین آن می‌پردازد.

مفاهیم استراتژی

استراتژی

استراتژی چیست؟ هیچگاه پاسخ به یک پرسش تا این اندازه متنوع نبوده است. برای استراتژی تعاریف متعددی ارائه شده است.

در زبان فارسی به استراتژی «سوق الجیش» یا «راهبرد» گفته می‌شود. در واقع کلمه یونانی STRATEGIA گرفته شده است که به مفهوم هنر سرداری یا سپهسالاری است. اولین متفکر بزرگی که به اندیشه استراتژیکی شکل داد یک فیلسوف چینی به نام سون تسو^۱ بود که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تحت عنوان «هنر جنگ» نگاشته و «پدر استراتژی» شناخته شده است. این فیلسوف استراتژی را در اصطلاح نظامی هنر و فن طرح‌ریزی^{۱۱} ترکیب^{۱۲} و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به هدف جنگی مشخص تعریف کرده، می‌کند. [78]

1 Designing
2 Concept

بنیان‌گذار اصلی استراتژی در قرن نوزدهم «کارل فون کلاوویتس» بود که استراتژی را «هنر کاربرد نیرو برای

دستیابی به اهداف جنگ» تعریف می‌کند. [79]

استراتژی یکی از مهمترین معانی است که پیچیدگی‌های درون سازمانی را کاهش می‌دهد. [80]

چندلر استراتژی را چنین تعریف کرده است: استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلند مدت و

اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف

و آرمان‌ها. [81]

اندروز در سال ۱۹۷۱ استراتژی را چنین تعریف می‌کند، استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد،

اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف. [82]

استراتژی برنامه‌ای را درمورد جایی که سازمان می‌خواهد برود و دلیل اینکه چرا به آنجا باید برود را مشخص

می‌کند. [83]

میتزبرگ در سال ۱۹۷۸ می‌گوید استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. وهم چنین

معتقد است مفاهیمی چون استراتژی را نمی‌توان در قالب تعریف آورد و باید تعاریف مختلفی را برای آن

پذیرفت. از این رو وی پنج تعریف را برای استراتژی پیشنهاد کرده است، استراتژی یعنی:

• نقشه و طرح

• صف آرایی

• الگو

• موضع

• دیدگاه [84]

بنا به نظر اندروز¹³ استراتژی مفهومی است که اهداف و وظایف سازمان را مشخص نموده و الگویی را در راستای به جریان انداختن تصمیمات جهت نیل به اهداف ارائه می‌نماید [85] ژولرز و مایکل کامی¹⁴ «بدون استراتژی سازمان به مثابه کشتی بدون رادار است».[86]

تعاریف دیگری از استراتژی در منابع مختلف آمده است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:
استراتژی‌ها نقطه کانونی حرکت‌های سازمانی بوده و الهام‌بخش مدیران است. استراتژی یک شرکت طرح بازی مدیریت در کسب موقعیت بازار، هدایت عملیات، خشنودسازی مشتریان، موفقیت در عرصه رقابت و دستیابی به اهداف سازمانی است؛ و موجبات زیر را فراهم می‌آورد:

- ✓ حرکت اثربخش در امتداد مسیر شرکت؛
- ✓ تمرکز بر روی بازارها و نیازمندی‌های مشتریان؛
- ✓ انتخاب رویکرد رقابتی و راه‌های عملیات مناسب؛
- ✓ ایجاد حس و انگیزه‌ای که عامل رشد و سودآوری است؛
- ✓ باریک‌تر شدن و تمرکز یافتن بر موضوعات اصلی کسب و کار؛

استراتژی هر سازمان وابسته به تعاریف رقابت و رقابت‌پذیری و رویکردهایی است که آن سازمان اتخاذ نموده است [86] بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: «ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای، و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند.»

¹³ Andrews

¹⁴ Joel Ross and Micheal Kami

ناصرتقی عامری معتقد است که با توجه به دیدگاههای متفاوتی که درباره استراتژی ارائه شده مفهوم نوین استراتژی را در موقعیت کنونی می‌توان چنین تعریف کرد: «تدابیری که در جامعه برای بسیج^{۱۵} و کاربرد^{۱۶} کلیه منابع موجود و یا قابل حصول به منظور حفظ و تعمیم^{۱۷} ارزش‌های متعلق^{۱۸} اتخاذ می‌کند» [79]

مواضع استراتژیک می‌تواند بر پایه نیازهای مشتریان، فهم مشتریان یا تنوع خدمات یا محصولات شرکت، شکل بگیرد [87]. دیدگاه‌های استراتژیک باید یک افق ده ساله یا بیشتر داشته باشد، نه فقط یک برنامه‌ریزی برای دوره‌ی موقت. [87]

سیر تکامل پارادایم استراتژی

درحالی‌که مفهوم استراتژی به قرن‌های گذشته باز می‌گردد، عمر برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر از ۶۰ سال است. در این دوران کوتاه تحولات چشمگیری در این رویکرد مدیریتی حادث شده است. مطالعه این تحولات و درک چگونگی آن کمک می‌کند تا اصول پایدار (اصول زیربنایی) و مفاهیم اقتضایی این رویکرد مشخص‌تر و زمینه بروز نظریه‌ها و شرایط مؤثر بر اثربخشی آن‌ها در عرصه کسب و کار شناخته شود. در این جا چگونگی پیدایش و سیر تحولات رویکرد استراتژی ارائه می‌شود. [88]

فاز ۱. زمینه پیدایش برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح ریزی مالی)

مفهوم استراتژی به سده‌ها پیش باز می‌گردد. قدیمی‌ترین اثری که در این مورد وجود دارد کتاب هنر ژنرال چینی سون زی^{۱۹} است که در ۳۴۰ سال پیش از میلاد مسیح (ع) نگاشته شده است، ولی سابقه استراتژی به شکل امروزی آن به میانه سده گذشته میلادی باز می‌گردد. پیش از آن، چه در محیط نظامی و چه در حوزه

¹⁵ Mobilization

¹⁶ Application

¹⁷ Generalization

¹⁸ Blonging

¹⁹ Sun Tzu

کسب و کار، رویکردهایی که برای حرکت سازمان به سمت هدف‌ها به کار گرفته شد بر مبنای فرماندهی و کنترل²⁰ بود و برای انجام این کار از روش‌های برنامه‌ریزی نظیر: PERT, CMP استفاده می‌شد. [89]

جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیم‌های اساسی متعددی، برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت این تجربه‌ها را در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک فرموله کند و آن را در آموزش افسران ارشد خود جای دهد. برای این کار از دانشگاه هاروارد دعوت شد تا از گفتگو و مصاحبه با ژنرال‌های درگیر جنگ، مبنای حاکم بر این تصمیم‌گیری‌ها را استخراج و تئوریزه کند. بدین ترتیب ایده‌های ارزشمندی از تجربه‌های استراتژی نظامی به دنیای کسب‌وکار راه یافت (تبدیل هنر به علم). این ایده‌ها با استخدام فرماندهان برجسته نظامی در صنایع و شرکت‌ها تقویت شد و تحولات مهمی در حوزه آکادمیک و حرفه‌ای به وجود آورد [89].

فاز ۲. ظهور استراتژی در دانشگاه‌ها

در دهه ۱۹۶۰ به دلیل شرایط اقتصادی بعد از جنگ دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی به سمت دوره‌های "سیاست بازرگانی" گرایش یافتند. این دوره توسط دانشگاه هاروارد ارائه شده و تا پایان دهه به اغلب دانشگاه‌های بازرگانی مهم آمریکا راه یافت. [89]

این فاز منجر به آن شد که سازمان‌ها از یک افق زمانی گسترده‌تر تحلیل محیطی، پیش‌بینی‌های چندساله و تخصیص منابع به صورت ایستا استفاده کنند. در این دوره چندلر، اندروز، و آنسوف سهم علمی بسزایی در تکامل ادبیات استراتژی داشتند. بویژه اندروز و آنسوف نخستین نویسندگانی بودند که به صراحت به جوهره و فرایند استراتژی اشاره داشتند [90] در سال ۱۹۶۲ آلفرد چندلر²¹، استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر روی شرکت‌های بزرگ آمریکایی را منتشر کرد و در آن فرآیند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در این مقاله نشان داد که چگونه تصمیم‌گیرهای استراتژیک می‌تواند به برتری در محیط

20 Command & Control

21 D. Chandler

کسب و کار منجر شود. در سال ۱۹۶۵ کنت آندروز^{۲۲} استاد دانشگاه هاروارد بر مبنای ایده چندلر مقاله‌ای منتشر ساخت و طی آن بر ضرورت توجه سازمان به نقاط قوت و ضعف خود برای دستیابی به یک استراتژی موفقیت‌ساز را مطرح ساخت. [89]

آندروز با تلفیق مفاهیم استراتژی از دیدگاه چندلر و دراگر، استراتژی را این‌گونه توصیف می‌کند: ...الگویی از عمده‌ترین هدف‌های عینی، منظورها یا هدف‌های کلان، که به گونه‌ای بیان شده است که بیانگر آن باشد که شرکت در چه کسب و کاری است یا باید باشد، نوع کسب و کار چیست و چه باید باشد... همچنین او برای نخستین بار مفهوم تحلیل قوت، ضعف، فرصت، تهدید: SWOT را برای تلاش در جهت جفت‌وجور کردن آنچه شرکت قادر است، انجام دهد (قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصت‌ها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد [90] در همان سال ایگورانسوف^{۲۳} مدیر شرکت لاکهید الکترونیکز^{۲۴} ایده‌های چندلر را برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت بکار بست و برای این کار پنج محور اساسی را به عنوان سیاست‌های اصلی شرکت مورد تأکید قرار داد:

۱. دورنمای بازار (محصول و یا خدمات)؛
 ۲. جهت و سرعت تغییرات بازار (ارائه محصولات و یا خدمات جدید)؛
 ۳. مزیت‌های رقابتی سازمان در محیط بازار؛
 ۴. هم‌افزایی حاصل از تلفیق شایستگی‌های یک سازمان؛
 ۵. تقویت و اضافه شایستگی‌ها از طریق تصمیم‌گیری‌های ساخت یا خرید. [89]
- در دهه‌ی ۱۹۶۰ :

✓ اهمیت مدیریت استراتژیک در کسب موفقیت سازمان‌ها شناخته شد.

²² K.Andrews

²³ I.J.Ansoff

²⁴ Lockheed Electronic

- ✓ برنامه‌ریزی استراتژیک از بودجه‌ریزی تفکیک شد و مورد توجه خاص قرار گرفت.
- ✓ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از اجزای مدیریت سازمان پذیرفته شد.
- ✓ در این راستا مفاهیمی مانند شایستگی‌های کلیدی و مزیت‌های رقابتی در ادبیات مدیریتی وارد شده است

فاز ۳. (دوران بلوغ)

دهه ۱۹۷۰ زمان بروز تغییرات جهشی و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب و کار بود تحریم نفتی کشورهای عربی، شناور شدن نرخ ارزهای معتبر جهان، تبعات اجتماعی-اقتصادی ویتنام، از جمله عوامل ایجاد این تغییرات بود. علاوه بر این روی‌آوری سازمان بزرگ و جهانی‌شدن از راه سرمایه‌گذاری‌های خارجی نیز ساختار کسب و کار را دگرگون ساخت. این تغییرات جهشی، ناظران و صاحب‌نظران آکادمیک را متوجه ساخت که رویکرد مدیریت استراتژیک برای اثربخشی و موفقیت‌آفرینی در چنین شرایطی، باید قابلیت انعطاف و پاسخ‌گویی به تغییرات شرایط زیربنایی سازمان را دارا باشد [89]. در این دهه، توجه محافل آکادمیک به برنامه‌ریزی استراتژیک افزایش یافت و مقاله‌های زیادی در مورد ابعاد مختلف این موضوع منتشر شد. در سال ۱۹۷۷ هتن‌وشندل^{۲۵} طی مطالعه‌ای که انجام دادند، همبستگی بین مدیریت استراتژیک و موفقیت سازمان‌ها را تأیید کردند. در این دهه الگوهای مدیریت استراتژیک در محافل آکادمیک به بلوغ رسیدند و مطالعه‌های موردی، جای خود را به فرآیندهای ساختار یافته برنامه‌ریزی استراتژیک دادند. [89]

فاز ۴. دوران افول

در دهه ۱۹۸۰ با دگرگونی‌های مهم در ساختار اقتصاد جهانی، همراه بود. اقتصاد کشورهای کمونیستی متلاشی شد و یک اقتصاد یک پارچه جهانی پا به عرصه وجود گذاشت. در این دهه کانون فرصت‌های اقتصادی از آمریکا، به آسیای شرقی و به ویژه ژاپن انتقال یافت و به همین دلیل الگوهای مدیریت ژاپنی مورد توجه قرار

²⁵ K.J. Hatten & D.E. Scandel

گرفت. در این الگوها، به جای مدیریت استراتژیک مفاهیم مرتبط با کیفیت قرار داشت: تولید بدون ضایعات^{۲۶}، بازمهندسی فرآیندها^{۲۷}، کوچک‌سازی سازمان و بهبود مستمر. در این دهه مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد پیش‌تاز نظریه پردازان استراتژیک بود. الگوی ۵ نیروی محیطی، حوزه رقابت و مزیت رقابتی از پدیده‌های مهم حوزه استراتژیک در این دهه بود. با وجود این نظریات، دهه ۱۹۸۰ را می‌توان دهه افول رویکرد مدیریت استراتژیک دانست. افزایش بی‌سابقه سرعت دگرگونی‌ها عدم پاسخ‌گویی رویکردهای کلاسیک استراتژی به شرایط جدید، یکی از مهم‌ترین علل این روند بود. رویکردهای کلاسیک استراتژی دیگر قادر نبودند پاسخ‌گوی رفتارهای غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط پرتحول کسب و کار باشند [89]

فاز ۵. ظهور مجدد

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثر بخش نبودن فرایند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. [90]

فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی و جنگ‌های منطقه خلیج فارس هر دو سبب تقویت قدرت اقتصادی و دوباره رهبری کسب و کار در دست صنایع آمریکایی قرار گرفت. این امر سبب توجه مجدد به استراتژی شد؛ اما از منظری کاملاً جدید: نظریه‌پردازان استراتژی در طول این دهه، با نظراتی کاملاً متفاوت از گذشته رویکردهای کلاسیک را نفی کرده و رویکردهای نوینی را برای استراتژی پایه‌ریزی کردند. هنری میتنبرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرایندهای تحلیلی و سنتز ذهنی اساس برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد پرسش قرار دادند. او بر این نظریه تأکید داشت که فرآیند برنامه‌ریزی نمی‌تواند استراتژی تولید کند و استراتژی تحول آفرین، حاصل خلاقیت ذهنی است. گری هامل^{۲۸} و پاراهالاد ضمن حمایت از نظریات میتنبرگ، خلق پارادایم حامل فرصت

²⁶ Zero Defect

²⁷ Process Re-Engineering

²⁸ G. Hamel & C. K. Prahalad

های جدید را به عنوان زیربنای استراتژی‌های موفقیت ساز مطرح ساختند. این نظریاتی بود که با شرایط متحول و قواعد جدید رقابت سازگاری داشت و بدین جهت مورد پذیرش و استقبال قرار گرفت. [89]

مکاتب استراتژیک

میتزبرگ²⁹ و لمپل³⁰ ۱۰ مکتب کلیدی را در سه دسته طبقه‌بندی کرده‌اند. این ده مکتب به سه گروه تقسیم می‌شود. سه مکتب اول مربوط به طبیعت استراتژی می‌باشد. بدین معنی که بیشتر با این مسأله سروکار دارند که استراتژی‌ها چگونه باید به شکل قاعده و قانون درآیند و از قبل تدبیر شوند، نه اینکه چگونه الزاماً شکل می‌گیرند. شش مکتب بعدی، هر یک جنبه‌های خاصی از استراتژی را بررسی کرده و بیشتر با مسأله توصیف استراتژی‌ها در این میان سر و کار دارند تا تعیین رفتار طراحی استراتژی به صورت ایده‌ال. گروه نهایی مکاتب تنها شامل یک مکتب است که زیر مجموعه پارادایم تلفیقی قلمداد می‌شود، اگر چه می‌توان ادعا کرد که این مکتب در واقع ترکیبی از سایر مکاتب است [91].

سه مکتب اول شامل: مکتب طراحی³¹، برنامه‌ریزی³² و موقعیت‌یابی³³ می‌باشند [92].

۱. **مکتب طراحی:** منشأ این مکتب به سلزنیک³⁴ می‌گردد. کار او توسط چندلر دنبال و سپس توسط آندروز به صورت دقیق‌تری تعریف شد. در این مکتب شکل‌گیری استراتژی از راه ایجاد تطابق بین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی صورت می‌گیرد. این مکتب در دهه ۶۰ و تا اوایل دهه ۷۰ تفکر مسلطی بوده است [92].

29 Mintzberg
30 Lampel
31 Design School
32 Planning School
33 Positioning School
34 Selzenick

۲. مکتب برنامه‌ریزی: این مکتب به موازات مکتب طراحی رشد کرده‌است. در ۱۹۶۵ توسط آنسوف شروع شده و در دهه ۷۰ به اوج خود رسیده‌است و دهه ۸۰ اهمیت خود را از دست داده‌است ولی هنوز به عنوان مکتب مهم باقیمانده است. [93]

۳. مکتب موقعیت‌یابی: در دهه ۱۹۸۰ با تلاش‌های پورتر مکتب غالب بر دنیای استراتژیک بود. این مکتب در کارکرد نظامی سابقه طولانی دارد در ادبیات مربوط به ژنرال چینی سون-زی^{۳۵} به چشم می‌خورد. در این مکتب استراتژی در قالب فرآیندهای تحلیلی ساختار یافته از محیط، به منظور انتخاب جایگاه مناسب برای برتری بر رقیب تعریف می‌شود. [92]

۶ مکتب دیگر معرفی شده دیگر که از جمله مکاتب توصیفی می‌باشند شامل: مکتب کارآفرینی^{۳۶}، شناختی^{۳۷}، یادگیری^{۳۸}، قدرت‌گرایی^{۳۹}، فرهنگی^{۴۰}، محیط‌گرایی^{۴۱} می‌باشد.

۴. مکتب کارآفرینی: درست مشابه مکتب طراحی، فرآیند با مدیریت مدیر ارشد اجرایی انجام می‌شود. در این رویکرد رهبر سازمان بر پیاده‌سازی استراتژی و تحقق چشم انداز کنترل نزدیک دارد. [92]

۵. مکتب شناختی: از دهه ۱۹۸۰ تا به امروز مطالعه‌های زیادی در خصوص این مکتب انجام شده است. نتیجه این مطالعه‌ها، هر چند اندک بوده‌است و لیکن در درک انسان از چگونگی شکل‌گیری یک استراتژی بسیار مهم است. یک شاخه این مکتب با ذهن‌گرایی بیشتر به جای تصویر ذهنی از حقیقت بیرونی و واقعی، تفسیرهای خلاقانه از کسب و کار را، مبنای ساخت استراتژی می‌داند. [92]

35 Sun Tzu
36 Interpreneurial School
37 Cognitive School
38 Learning School
39 Power School
40 Cultural school
41 Environmental School

۶. **مکتب یادگیری:** به طور کاملی این مکتب با مکتب‌های پیشین متفاوت است و در آن استراتژی پدیده خود جوشی دانسته می‌شود که ممکن است در سراسر سازمان پدیدار شده، و در بسیاری از موارد در زمان اجرا رفته رفته تکامل پیدا کند [92]

۷. **مکتب قدرت‌گرایی:** یک جریان ضعیف، ولی به طور کلی متفاوت در ادبیات استراتژی، ریشه شکل‌گیری استراتژی را در قدرت می‌داند. در این رابطه دو محور متمایز قابل تشخیص است. در محور نخست، قدرت‌هایی خرد در داخل سازمان و فرآیندهایی نظیر: اقناع و مقابله بین بازیگران دارنده قدرت، مبنای شکل‌گیری استراتژی دانسته می‌شود. در محور دوم از دیدگاه کلان هویت سازمان با قدرتی است که در بین شرکت‌های همکار، شرکا و سایر اعضای شبکه کاری، تعریف می‌شود. این قدرت مبنای چانه‌زنی برای هدایت استراتژی‌های جمعی در راستای منابع سازمان دانسته می‌شود [92]

۸. **مکتب فرهنگی:** اساس این مکتب بر مطلوبیت‌های جمعی و یکپارچگی است. ریشه استراتژی در مکتب فرهنگی، نقاط قوت جمعی جامعه است. [92]

۹. **مکتب محیط‌گرایی:** مبنای این مکتب متوجه توسعه درجه‌هایی از آزادی سازمان برای مانور در برابر تغییرات محیطی است. مبنای علمی این مکتب را می‌توان نظریه اقتضایی دانست و مکانیزم اصلی آن تشخیص پاسخ مناسب سازمان به شرایط مقطعی محیط است [92]

گروه‌نمایی مکاتب تنها شامل یک مکتب است که زیر مجموعه پارادایم تلفیقی قلمداد می‌شود. اگر چه می‌توان ادعا کرد که این مکتب در واقع ترکیبی از سایر مکاتب است.

۱۰. **مکتب پیکره‌بندی:** این مکتب از یک سو توصیفی است و سازمان‌ها را به صورت گروه‌هایی از رقبا و مشخصه می‌نگرد، و از سوی دیگر تمام مکتب‌ها را در جای خود معتبر دانسته است و آن‌ها را یک پارچه تصور می‌کند. سازمان‌ها در چرخه عمر خود مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند و این را می‌توان نوعی دگردیسی

دانست. مکتب پیکره‌بندی، هر یک از مکاتب را برای یک مرحله از این دگر‌دیسی، مناسب می‌داند و تضاد ظاهری بین آن‌ها را در یک پارچگی و کامل‌کنندگی تعریف می‌کند. [92]

استراتژی در برابر برنامه‌ریزی بلندمدت

در برخی از متن‌ها و مقالات، استراتژی را معادل برنامه‌ریزی بلندمدت بیان شده است، درحالی که این دو، به گونه طبیعی با هم تفاوت دارند. برنامه‌ریزی بلندمدت، پیش‌بینی کارهایی است که به منظور دستیابی به هدف‌های مورد نظر، در افق بیش از یک سال باید انجام شود. این برنامه با گام‌های زمانی به پیش رانده می‌شود و هر مرحله آن با فرارسیدن زمان مقرر، مؤثر و لازم الاجرا می‌شود. درحالی که پیش‌رانه استراتژی فرصت‌هاست. استراتژی با بروز فرصت، معنا می‌یابد و با از بین رفتن آن اعتبار خود را از دست می‌دهد. عمر استراتژی به اندازه عمر عوامل زیربنایی آن، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف است و با تغییر این عوامل، اعتبار و اثربخشی آن از بین می‌رود. در برنامه‌ریزی بلندمدت، هدف‌های سازمان بر مبنای آینده مطلوب و مورد نظر ترسیم می‌شود ولی هدف‌های استراتژیک براساس منافع بالقوه نهفته در فرصت قرار دارند. بنابراین در برنامه‌ریزی بلندمدت، هدف ثابت و از پیش مشخص شده است. [89]

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بالاترین حد از توجه را در محافل حرفه‌ای و آکادمیک به خود متوجه ساخت. مقالات چندلر ۴۲ آنسف ۴۳ را می‌توان، آغازگر این دوران دانست. مبنای معرفت‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک جزء‌گرایی ۴۴ است که در آن درک کل سیستم از طریق اجزای آن معتبر دانسته می‌شود.

42 Chandler

43 Ansoff

44 Reductionism

منطق اصولی برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد تطابق بین عوامل داخلی و محیطی سازمان است و بدین ترتیب با پیش‌بینی روند عوامل محیطی مناسب‌ترین جهت‌گیری برای سازمان مشخص می‌شود. [88]

برنامه‌ریزی استراتژیک روشی مدیریتی است که به سازمان در اجرای بهتر کارها، متمرکز کردن منبع انرژی، اطمینان از هم راستا بودن تلاش اعضا و کارکنان و ارزیابی موقعیت و تطبیق درست در رویارویی با محیط متغیر کمک می‌کند. [79]

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن اینکه سازمان چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد. در برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جستجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر تأثیرات آینده‌ی تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند خواهد بود. [94]

فواید برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به دیگر برنامه‌های بلندمدت

فواید برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به دیگر برنامه‌های بلندمدت را می‌توان به شرح زیر نام برد:

۱. جهت‌گیری آینده را مشخص می‌کند؛
۲. اولویت‌های آینده را مشخص می‌کند؛
۳. تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آینده آن‌ها اتخاذ می‌شود؛
۴. پایه‌های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار می‌نماید؛
۵. مسایل درونی و بیرونی سازمان تحت کنترل و قابل پیش‌بینی هستند؛
۶. عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد،
۷. با شرایط در حال تغییر به روش کارساز برخورد می‌کنند. [79]

برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی استراتژیک	
سیستم بسته است و برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می‌یابند.	سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می‌کند سازمان نیز باید تغییر کند.	مفروضات
طرح نهایی، برنامه تحلیل داخلی سازمان است.	فرآیند برنامه‌ریزی، تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزشی کارکنان سازمان است.	تمرکز روی
اداره یا بخش، برنامه‌ریز یا فرد متخصص و حرفه‌ای صورت می‌گیرد.	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می‌گیرد.	برنامه‌ریزی توسط
بر اساس اطلاعات موجود صورت می‌گیرد.	بر اساس تمایلات و تحلیل روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.	تصمیم‌گیری
تغییرات درون سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی درون سازمانی است.	تغییرات برون سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیشگامانه است.	تأکید روی
اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد.	سؤال می‌کند چه تصمیماتی بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده ولی متناسب با وضعیت حال اتخاذ می‌شود.	آینده‌نگری

<p>مجموعه‌ای است از اطلاعات مرتبط به هم مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوطه و توانایی بودجه‌های جاری.</p>	<p>تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز، این که چگونه سازمان را براساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش‌بینی آینده است و می‌تواند براساس توافق همگانی عمل کند.</p>	<p>استوار است براساس</p>
<p>فرآیندی از پایین به بالا و در سطوح پایین سازمان صورت می‌گیرد.</p>	<p>از بالا به پایین و در سطوح فوقانی و مدیریت استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد.</p>	<p>فرآیند برنامه‌ریزی به صورت</p>
<p>برنامه‌ریزی بلندمدت تا حدود زیادی خوش‌بینانه است.</p>	<p>با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت سعی در برنامه‌ریزی واقع بینانه‌تری دارد.</p>	<p>نوع دید</p>
<p>فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت به ندرت مبتنی می‌ماند و کمتر با برنامه‌های جزئی و انفرادی هماهنگ می‌شود.</p>	<p>از آن جا که با دید کلی و یک پارچه به مسائل نگاه می‌کند تغییرپذیری کمتری داشته هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه‌های جزئی‌تر ایجاد می‌کند.</p>	<p>تغییر پذیری</p>
<p>برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کمی است که انعطاف‌پذیری و شرایط واقع بینانه کمتری دارد.</p>	<p>برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کیفی و انعطاف‌پذیری است.</p>	<p>گرایش به</p>

جدول (۱-۴) تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت [90]

برنامه‌ریزی عملیاتی

هدف از ایجاد این برنامه عمدتاً دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیت‌های شرکت است که با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به نحوی دقیق و کمی به طرح‌ریزی سالیانه اقدامات مالی سازمان می‌پردازد. با وجود ویژگی‌های مثبت مذکور، با توسعه و گسترش فعالیت‌ها، مشکلات جدیدی از قبیل عدم امکان برنامه‌ریزی برای سازمان در دوره‌های بلندمدت بیش از یک سال و نیز خطر خردنگری و نزدیک‌بینی بیش از حد در مدیریت در این گونه برنامه‌ها وجود دارد. [90]

تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی استراتژیک
- تدوین با مشارکت مدیریت میانی	- تدوین با مشارکت مدیریت ارشد
- عملکرد و نتیجه روز به روز	- جهت‌گیری کلی و طولانی مدت
- پیشبرد کار در یک زمینه	- وسعت بسترکاری
- قابل تغییر و اصلاح بودن تغییرات	- دوام اثرات تصمیمات
- جهت‌گیری حرفه‌ای و تخصصی	- جهت‌گیری کلی در تطبیق با محیط
- مشتق شدن اهداف از سطوح بالاتر	- تعیین اهداف و منظورات جدید
- ارتباط اهداف با نتایج مشخص	- ارتباط اهداف و استراتژی‌ها با چشم‌انداز کلی
- ارتباط آنی اهداف با استراتژی‌ها	- ارتباط درازمدت اهداف با استراتژی‌ها
- دقیق و آشنا بودن مستندات	- خلاصه و ناآشنا بودن مستندات

جدول (۲-۴) تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی [79]

دلایل عدم استفاده سازمان‌ها از رویکرد استراتژی

استراتژی یک رویکرد موفقیت‌آمیز است، پس چرا همه سازمان‌ها از این رویکرد استفاده نمی‌کنند؟ بررسی‌های انجام گرفته برخی از دلایل این امر را روشن ساخته‌است:

۱. ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران است؛
۲. برخی از مدیران پرداختن به این امور را اتلاف وقت تلقی می‌کنند؛
۳. برخی این از مدیران این رویکرد را پرهزینه می‌دانند؛
۴. برخی از سازمان‌ها اصولاً آمادگی حرکت ندارند؛
۵. رضایت از وضع موجود یکی دیگر از عوامل عدم استفاده از رویکرد مدیریت استراتژیک است؛
۶. ترس از شکست یکی از عوامل اجتناب از رویکرد مدیریت استراتژیک است؛
۷. ریسک‌ناپذیری مدیران عامل دیگر می‌باشد؛
۸. اطمینان به نفس بیش از حد مدیران باعث می‌شود که پذیرای این رویکرد نباشند؛
۹. تجارب ناموفق از گذشته هم باعث عدم‌پذیرش رویکرد استراتژیک است؛
۱۰. فقدان محیط رقابتی هم از عوامل دیگر است؛
۱۱. ترس از ورود به مباحث ناشناخته و بدگمانی به رویکردهای جدید مدیریتی از جمله عوامل عدم استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک است

مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

روش‌ها و مدل‌های استراتژیک از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نمی‌کنند بلکه هر یک حاوی مفهوم و بینش خاص هستند؛ در این راستا مدل‌های بسیاری موجود است که انتخاب آن‌ها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می‌پذیرد، بنابراین باید مدعی شد که هر سازمان یک مدل منحصر به فرد استفاده می‌کند که عملاً تلفیقی از یک یا چند مدل برنامه‌ریزی استراتژیک است [79]

در این جابه چند نمونه از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره می‌کنیم.

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون^{۴۵}:

برایسون یک فراگرد هشت مرحله‌ای برای برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین نموده است مراحل فراگرد مورد نظر

به شرح زیر است:

۱. آغاز فراگرد برنامه‌ریزی و حصول توافق درباره آن؛

۲. تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی؛

۳. روش ساختن رسالت و ارزش‌های سازمانی؛

۴. ارزیابی محیط خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها؛

۵. ارزیابی محیط داخلی: نقاط قوت و ضعف؛

۶. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آن مواجه است؛

۷. تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک؛

۸. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده؛

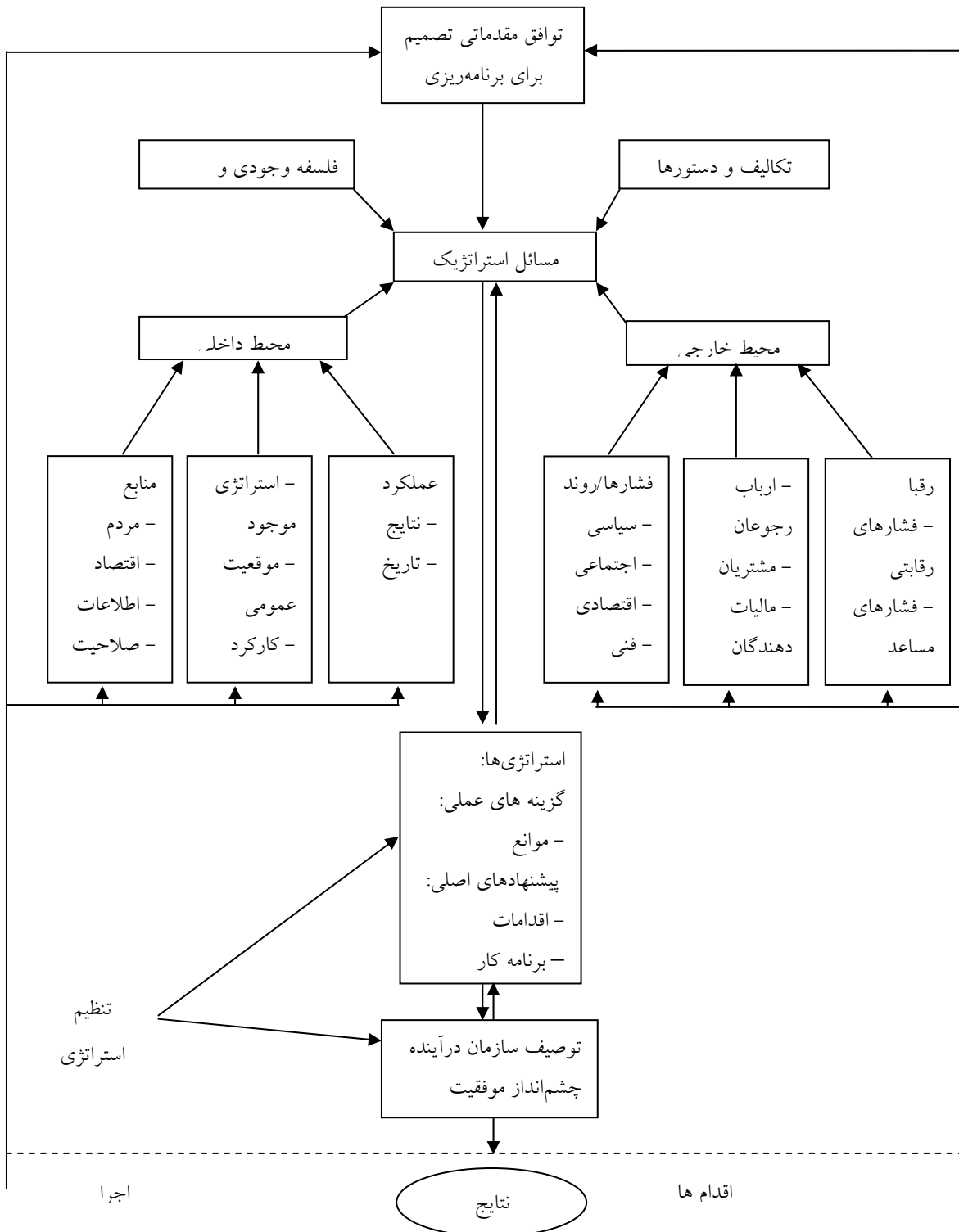
این ۸ مرحله باید، نتیجه‌گیری و ارزیابی عملکرد برنامه منتهی گردد. همچنین نویسنده در کتاب تأکید می‌نماید

که اقدام، نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فراگرد صورت پذیرد. به سخن دیگر، برای اجرا و ارزیابی،

نباید تا پایان فراگرد منتظر ماند. ولی باید توجه داشت که این امور، بخشی تفکیک‌ناپذیر و جزئی از فراگرد

محسوب می‌شود.

⁴⁵ - John M Bayson



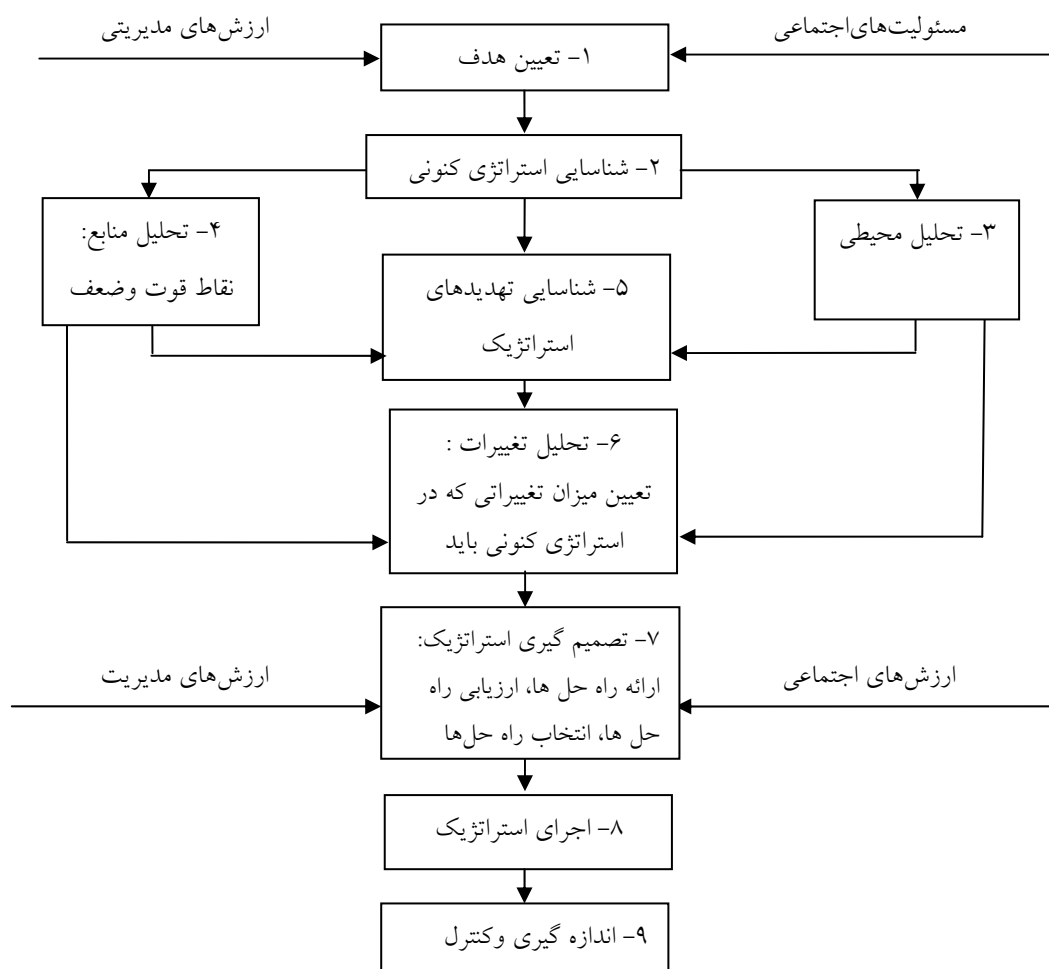
نمودار (۱-۴) مدل تفصیلی برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و فریمن^{۴۶}

استونر ۹ مرحله را برای برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد می‌کند:

۱. تعیین هدف؛
۲. شناسایی و هدفهای کنونی؛
۳. تجزیه و تحلیل محیط؛
۴. تجزیه و تحلیل منابع؛
۵. شناسایی فرصت‌های استراتژیک و تهدیدها؛
۶. تعیین میزان تغییرات استراتژیک؛
۷. تصمیم‌گیری استراتژیک؛
۸. اجرای استراتژیک؛
۹. اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت

⁴⁶ - Stoner and Freeman



نمودار (۲-۴) مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر

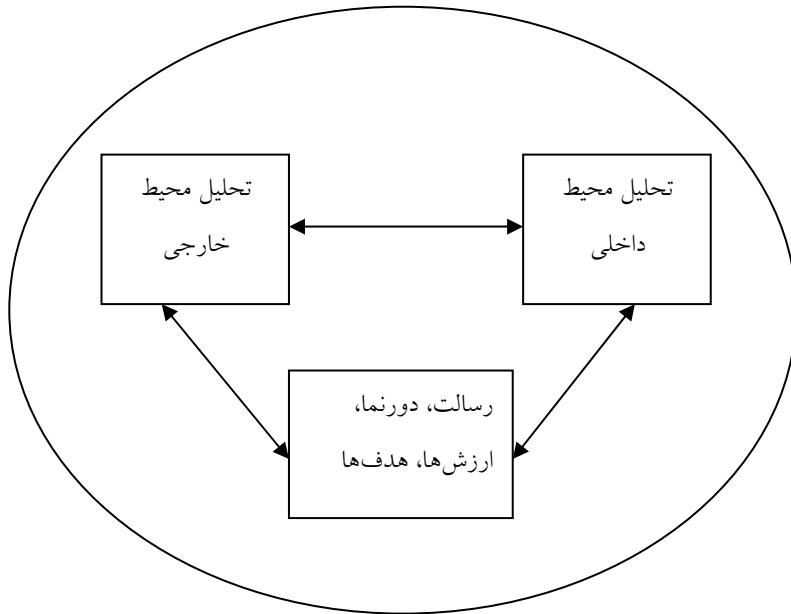
مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران^{۴۷}

این مدل که توسط دانکن و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارائه شده از جامع ترین مدل های تدوین برنامه ریزی

استراتژیک سازمان است که در قالب فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه شده است.

⁴⁷ W. Jack Doncan

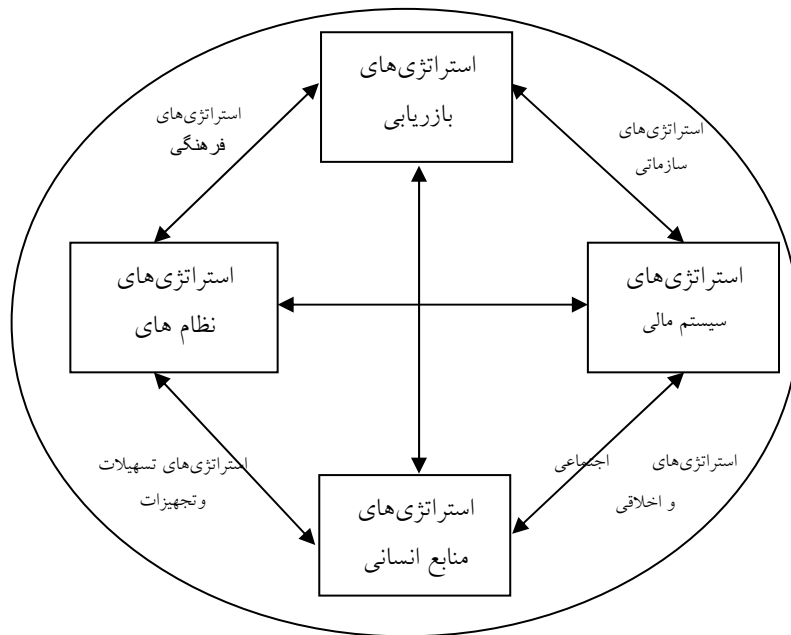
تحلیل وضع موجود



تدوین استراتژی

استراتژی‌های تحکیم موقعیت
استراتژی‌های ورود به بازار
استراتژی‌های سازشی

اجرای استراتژیک



نمودار (۳-۴) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن

مشخصه این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آن است که در آن استراتژی‌ها مستقیماً مبتنی اهداف استخراج می‌شوند، بنابراین برای استفاده از آن می‌بایست اهداف بلندمدت سازمان را در زمینه‌های مشخص دسته‌بندی نمود، سپس استراتژی‌هایی را به عنوان مسیر و روش رسیدن به اهداف اتخاذ کرد، شایان ذکر است در صنایع و خدمات مختلف، اهداف با ترکیب‌های مختلف دسته‌بندی می‌شوند، در ذیل به نمونه‌ای از دسته‌بندی اهداف اشاره شده است. این دسته‌بندی قابل اعمال است:

۱. بازار (استراتژی‌های ممکن): حفظ بازار فعلی، توسعه بازار، افزایش صادرات، حذف بخشی از بازار
 ۲. کیفیت (استراتژی‌های ممکن): بهبود کیفیت محصولات تولیدی، استقرار نظام کیفی مختلف
 ۳. بهره‌وری (استراتژی‌های ممکن): بهره‌وری واحدهای مختلف شرکت، افزایش بازدهی تجهیزات
 ۴. نوآوری (استراتژی‌های ممکن): افزایش توان طراحی، فعال کردن واحدهای تحقیق و توسعه
 ۵. منابع انسانی (استراتژی‌های ممکن): جذب نیروی کارآمد، ارتقاء دانایی جوان‌گرایی در امور داخلی
 ۶. مالی (استراتژی‌های ممکن): سازماندهی، هزینه‌ها، بودجه‌ها، افزایش سودآوری، افزایش انعطاف‌پذیری مالی
 ۷. مواد اولیه (استراتژی‌های ممکن): تأمین مواد اولیه از داخل، مهندسی خرید
 ۸. ضایعات (استراتژی‌های ممکن): کاهش ضایعات، به صفر رساندن ضایعات
- این مدل تأکید زیادی روی بازار دارد و لذا ماتریس بازار را مطرح می‌کند که به وسیله آن می‌توان تشخیص داد که شرکت یا سازمان در بازار با محصول فعلی بماند یا اینکه بایستی از بازار خارج شود.

⁴⁸ Philips

تأثیرات تغییرات بازار

	قوی	متوسط	ضعیف	
کم	۱	۱	۲	متوسط زیاد
متوسط	۱	۲	۳	
زیاد	۲	۳	۳	

ماتریس بازار

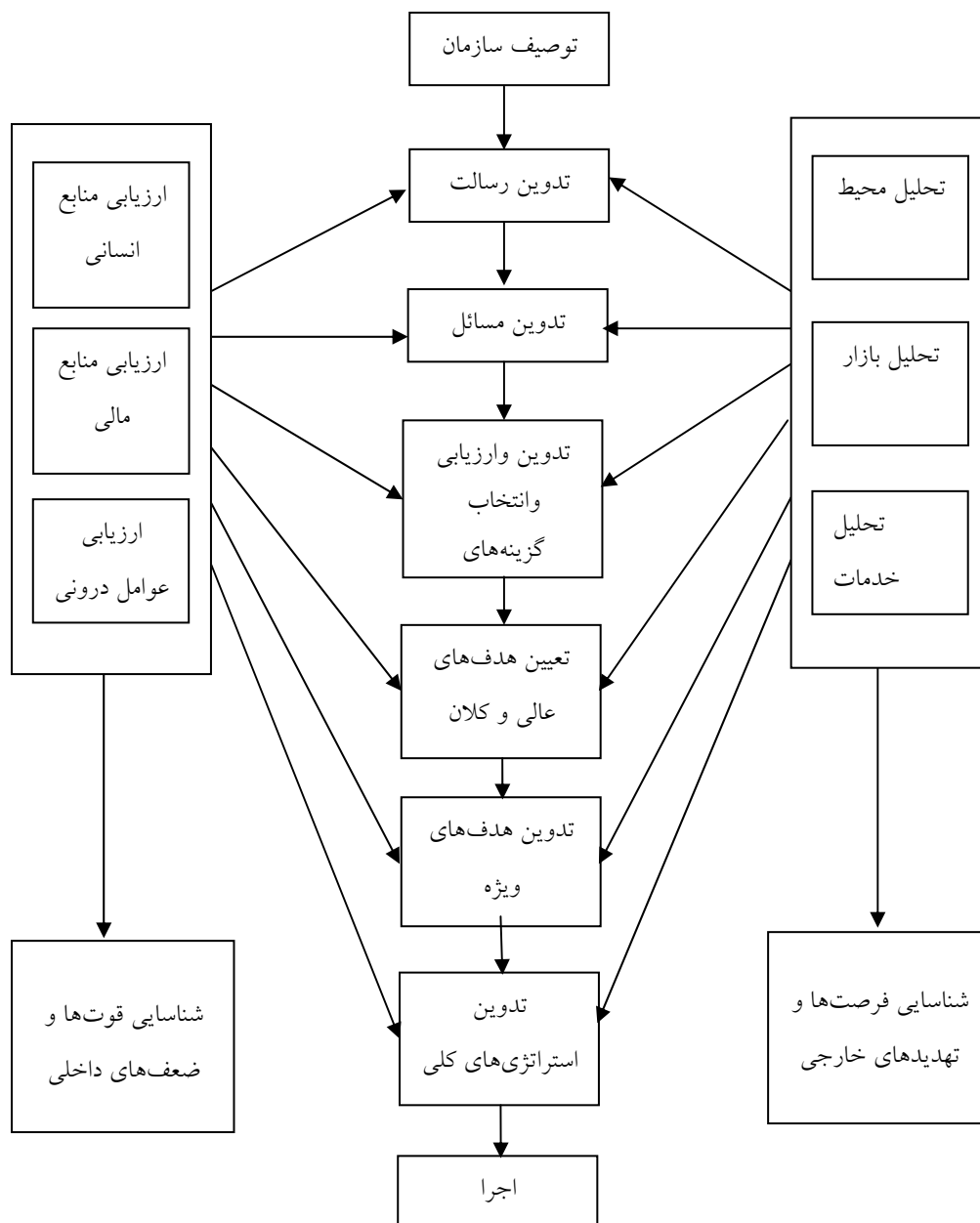
۱. منطقه توسعه و سرمایه‌گذاری

۲. منطقه عملکرد محافظه‌کارانه

۳. منطقه خروج از صنعت [79]

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

این مدل شامل ۸ مرحله متوالی و ۶ وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه‌ها می‌باشد. پیگلز و روجر در مدل خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به بازار و خدمات اشاره نموده و همچنین به ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی درونی در مدل خویش پرداخته‌است. آن‌ها در تعیین اهداف، هدف‌های عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نموده‌اند تا تدوین استراتژی کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. از ویژگی‌های بارز این مدل توجه به تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و ارزیابی قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه است.



نمودار (۴-۴) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید

این مدل توسط دیوید در سال ۱۹۹۰ بیان شده است که در سه گام طراحی می‌شود.

گام اول: تدوین استراتژی

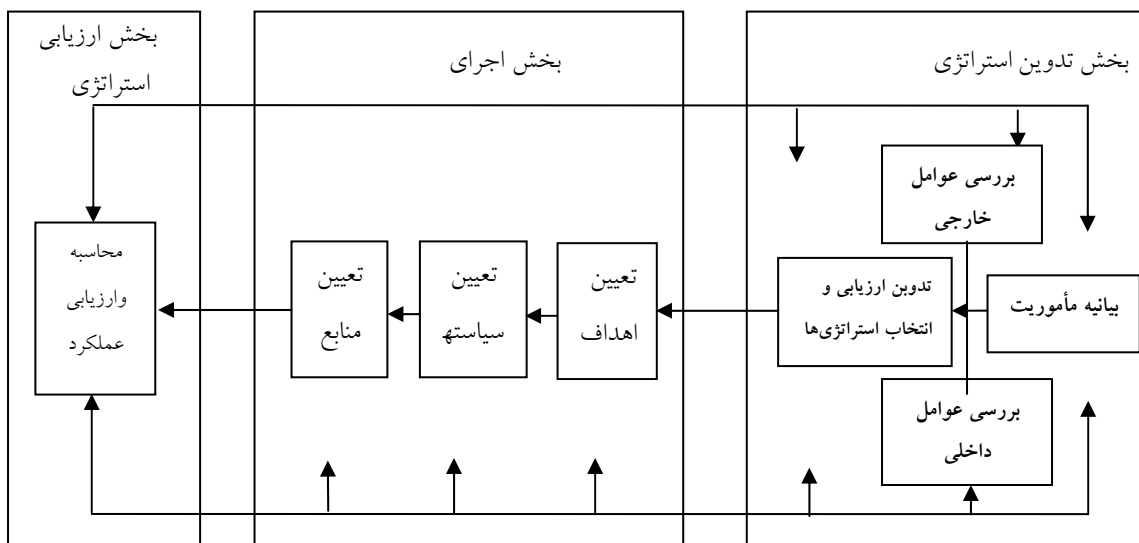
گام دوم : اجرای استراتژی

گام سوم : ارزیابی استراتژی

تدوین استراتژی: در این مرحله مأموریت سازمان/ شرکت تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و بر اساس آنها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.

اجرای استراتژی: در این مرحله استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

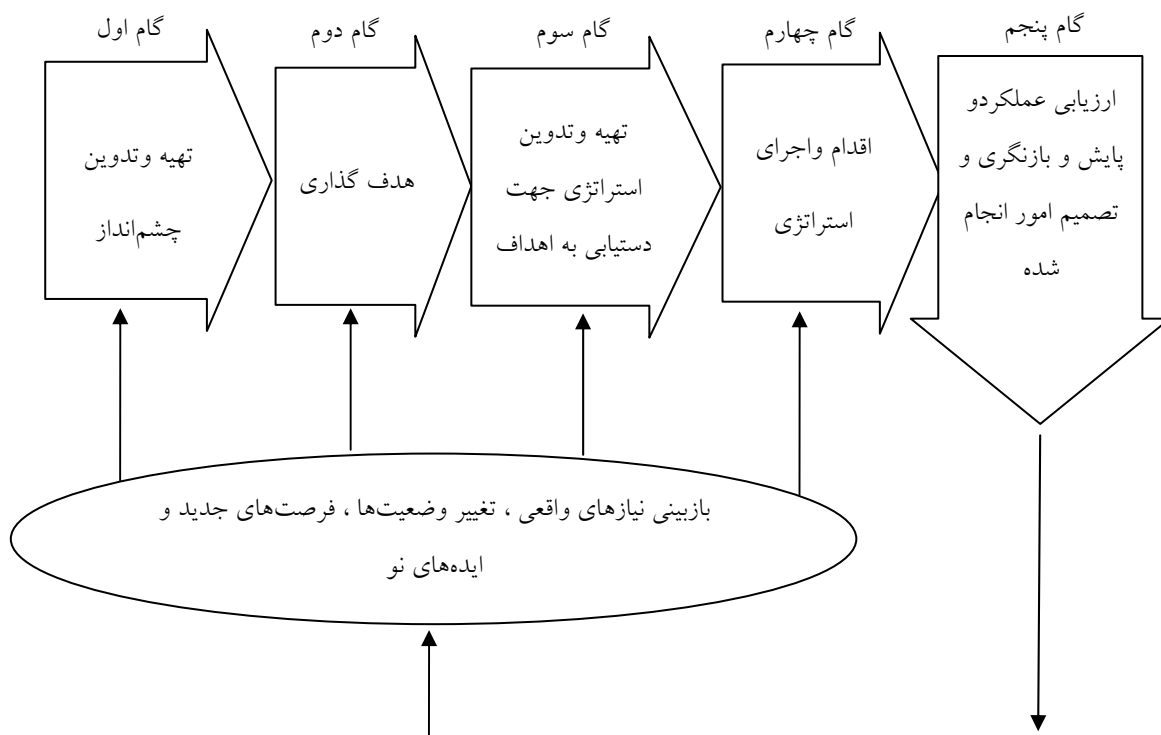
ارزیابی استراتژی: در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی بررسی می‌شود، هم چنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار می‌گیرند و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شوند.



نمودار (۴-۵) الگوی مدیریت استراتژیک دیوید [95]

پنج گام فرآیند مدیریت استراتژیک از دیدگاه تامپسون

۱. تدوین چشم‌انداز و قرار دادن آن در رأس سازمان به منظور ترسیم مسیر طولانی مدت حرکت سازمان و ترویج آن در درون سازمان .
۲. تدوین اهداف و تبدیل چشم‌انداز به پیامدهای عملیاتی ویژه برای دستیابی به اهداف سازمانی؛
۳. تدوین استراتژی جهت رسیدن به نتایج تعیین شده؛
۴. اقدام و اجرای کارا و اثربخش استراتژی‌های منتخب؛
۵. ارزیابی عملکرد و بازخورد اقدامات صورت گرفته به منظور بازنگری استراتژی‌ها ، اهداف ، اجرا و بهره‌گیری از ایده‌ها و فرصت‌های جدید. [86]



نمودار (۴-۶) فرآیند ایجاد و اجرای استراتژی از دیدگاه تامپسون و استریکلند

[86]

سطوح مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح است. بدین معنی که در سازمان‌های مادر تخصصی یا شرکت‌هایی که دارای چند کسب و کار هستند، استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان تعیین می‌شوند، در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولاً سطح کل سازمان و سطح واحدهای کسب و کار یکی است). سطوح سه‌گانه استراتژیک عبارت‌اند از:

سطح کل سازمان: هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل شرکت می‌نامند.

سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک / کسب و کار: در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای مأموریت و استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها/ واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز مأموریت و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود. به استراتژی‌های این سطح استراتژی‌های کسب‌وکار اطلاق می‌شود.

سطح وظیفه‌ای: در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی و وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگ‌تر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده‌کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی‌های واحد بازرگانی تدوین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای می‌گویند [95]

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب که در نمودار (4-7) نشان داده شده است ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت⁴⁹ سازمان تعیین شده و بیانیه‌ی مأموریت آن تهیه می‌شود.

مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرایند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) بدست می‌آید مبنایی بدست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه‌های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین استراتژی‌ها انتخاب شوند. [95]

مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی خارجی (IE)

مرحله تصمیم‌گیری: مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناخته شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای علمی ارائه می‌دهد.

⁴⁹ Mission

مرحله ورودی		
تعیین مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی		
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
اهداف استراتژیک		
مرحله مقایسه		
ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها		
مرحله تصمیم‌گیری		
ماتریس داخلی و خارجی (IE)	ماتریس (SPACE)	ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)

نمودار (4-7) چارچوب جامع تدوین استراتژی [95]

فرایند انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی‌های مختلف و انتخاب بهترین آن‌ها. مدارک بسیاری وجود دارد که تایید می‌کند هرگاه شرکت با محیطی پویا مواجه می‌شود، بهترین تصمیم‌های استراتژیک لزوماً مورد همه تصمیم‌گیرندگان نمی‌باشد، حتی ممکن است با این تصمیم مخالف‌های شدیدی صورت گیرد و یا بین تصمیم‌گیرندگان برخوردی هم پیش آید.

در بکارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی، باید یک پارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. یعنی در عین حال که از تجزیه و تحلیل‌های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب

استراتژی‌ها استفاده می‌شود باید از قضاوت‌های شهودی، مباحثه و گفت و گو و استفاده از نظرات افراد نیز بهره‌مند بود. به طوری که استراتژیست‌ها باید از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین‌بردن آن استفاده کنند. درعین حال اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و نقش اصلی را ایفا می‌کنند [96]

مبانی استراتژی در سازمان

هر سازمان، پیش از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی، باید به درستی بداند که رسالت او چیست (مأموریت)، آرمان‌های بلند سازمان چه ویژگی‌هایی دارند (چشم‌انداز) و معیارهای اساسی در ارزیابی رفتار سازمان کدامند ارزش‌های کلیدی، به این مبانی، ارکان استراتژی گفته می‌شود و از آن جهت که کسب‌وکار محوری بر این اساس شکل می‌گیرد، از نهایت اهمیت برخوردار هستند. ارکان استراتژی، محدوده کسب‌وکار سازمان را تعیین، و جهت‌گیری اساسی سازمان را مشخص می‌سازند. این مبانی اگر به درستی و با بصیرت کافی، نسبت به فضای کسب و کار معماری شده باشند نقش مهمی را در هدایت سازمان در مسیر موفقیت ایفا می‌کنند [89]

هر چند شناخت مدیران نسبت به این معانی نباید الزاماً به صورت رسمی و مدون باشد ولی نتیجه ارزیابی انجام شده نشان می‌دهد که معمولاً شاخص‌های عملکردی شرکت‌هایی که به صورت رسمی دارای بیانیه‌های مأموریت، و چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی هستند، نسبت به شرکت‌های مشابه فاقد این بیانیه‌ها، تا دو برابر بهتر است. پیتز دراکر در یک قضاوت هوشمندانه علت شکست بسیاری از شرکت‌ها را مأموریت بی‌محتوای آنها تشخیص می‌دهند [89] در تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی چند نکته مهم وجود دارد که توجه به آنها مورد تأکید است:

الف- پابندی تقید عمل؛

ب- شناخت کسب و کار؛

ج- یادگیری و خلاقیت ذهنی؛

د- پایداری و اعتبار [89]

چشم‌انداز^{۵۰}

چشم‌انداز/ دورنما/ منظر/ آرمان /آینده متصور و آینده مطلوب [91]

چشم‌انداز توصیفی است از شرایط سازمان یا شرکت به عبارتی دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. بدین ترتیب توجیهی روشن و مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود حاصل می‌شود و امکان موفقیت سازمان با تصویر روشنی که از آینده آن به دست می‌آورند محتمل خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه نیروهای مجموعه را همسو و هم جهت ساخته؛ آرمان مشترکی را بین اعضای مجموعه فراهم می‌سازد. [91]

چشم‌انداز:

- نقشه راه آینده سازمان ، دورنمای همه جانبه و گسترده سازمان است.

- تمرکز ما در مورد آینده تکنولوژی ، محصول ، مشتریان و امور مهم چه خواهد بود؟

- شرکت در کجا قرار خواهد گرفت؟

- تصویری است از آینده سازمان [86]

چشم‌انداز از سنتز عوامل مؤثر در کسب‌وکار و خلق چگونگی پاسخ‌گویی به آنها شکل می‌گیرد. چشم‌انداز راه دستیابی به مزیت رقابتی را نشان می‌دهد و سازمان را قادر می‌سازد تا در مقابل تحولات و پدیده‌های نوظهور به درستی عمل نماید. در ایجاد چشم‌انداز بیش از داده‌های سخت و کمی، داده‌های نرم و کیفی نقش داشته و ایده‌های خلاقانه، فهم و بصیرت محیط کسب‌وکار و قابلیت‌های ادراکی درون‌مایه‌های اصلی کار هستند. چشم‌انداز

⁵⁰ Vission

علاوه بر راستای حرکت، انگیزه حرکت نیز ایجاد می‌کند. چشم‌انداز به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را

یک پارچه و "هم انگیزه" می‌سازد. [88]

از نظر ساختاری چشم‌انداز از دو بخش اصلی شکل می‌گیرد: آرمان و سناریو. آرمان هدفهای بلند سازمان را

نشان می‌دهد و جایگاهی را که دوست داریم سازمان در آینده بسیار دور در آن باشد ترسیم می‌کند. سناریو

چگونگی حرکت به سوی این جایگاه را بیان می‌کند. [88]

ویژگی‌های چشم‌انداز

چشم‌انداز باید:

الف- متعالی باشد و در عین حال، محال عقلی نباشد؛

ب- انگیزه بخش باشد؛

ج- روشن و قابل فهم باشد؛

د- مورد باور و اعتقاد باشد؛

ح - کلی‌گویی نباشد؛

و- تصویرکننده آینده سازمان و محیط کسب و کار باشد [90]

مزایا و معایب تدوین چشم‌انداز

مزایا و معایب تدوین چشم‌انداز را به ترتیب زیر می‌توان شمرد:

✓ مشخص ساختن اینکه شرکت در صورت برآوردن مأموریت خود به چه شکل و چگونه ساختاری

خواهد رسید؛

✓ ارائه تصویری از شرکت در پایان افق برنامه‌ریزی؛

✓ ایجاد درکی ضمنی و کلی از اینکه موفقیت برای شرکت به چه مفهومی است و چگونه قابل دستیابی است؛

✓ ایجاد اتفاق نظر بر آینده مطلوب شرکت و آینده‌های که شرکت و اعضایش خواهان دستیابی به آن هستند؛

✓ روشن ساختن جهت و مقصود حرکت شرکت [91]

مأموریت

مأموریت/ رسالت/ فلسفه وجودی/ اهداف بنیادی/ مقصود اصلی [91]

دراکر می‌گوید که طرح این پرسش که "فعالیت ما چیست؟" مترادف با این پرسش این سؤال است:

"مأموریت ما چیست؟" بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از

مقصود سازمان‌های مشابه متمایز می‌شود. آن بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان است. [97]

مأموریت:

✓ چه کاری را انجام می‌دهیم و فلسفه وجودی ما چیست؟

✓ وضعیت حاضر کسب و کار شرکت را تشریح می‌کند.

✓ عمدتاً بر روی قابلیت‌های حاضر، مشتریان و فعالیت‌ها تمرکز دارند.

نکته: چشم‌انداز و مأموریت عصاره جهت‌گیری‌های سازمان هستند و چشم‌انداز بر آینده و مأموریت به حال

حاضر شرکت تمرکز دارد [86]

هرسازمان چه مکتوب باشد و چه نباشد، دارای یک فلسفه یا مأموریت است. این فلسفه و مأموریت که هرگونه

فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزش‌های صاحبان و مدیران سازمان شکل

می‌گیرد. اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذی‌نفعان سازمان برسانیم و آن

را فرا راه فعالیت‌های سازمان قرار دهیم. [95]

بیانیه‌ی مأموریت سندی است که یک سازمان را از مسیر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. مأموریت سازمان نشان‌دهنده‌ی طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می‌شود؛ در بیانیه‌ی مأموریت پرسشی که پیش روی تمام استراتژیست‌ها مطرح می‌شود این است که " ما مشغول چه کاری هستیم". [85]

اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

مأموریت‌های سازمان‌ها، از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوتند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌پندارند که مفاد مأموریت سازمان باید دارای نه ویژگی برجسته باشد (از نه جزء مهم تشکیل می‌شود). از آن جا که، اغلب، مأموریت سازمان بیش از سایر فرآیندهای مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد و همگان از آن آگاه می‌شوند، پس مهم این است که در برگیرنده‌ی همه‌ی نه جزء اصلی بشود. با توجه به مأموریت سازمان باید بتوان به پرسش‌های زیر پاسخ داد :

۱. مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
۲. محصولات یا خدمات: محصولات یا خدمات عمده شرکت چیست؟
۳. بازارها: از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می‌کند؟
۴. فن‌آوری: آیا شرکت از پیشرفته‌ترین فن‌آوری استفاده می‌کند؟
۵. توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
۶. فلسفه: باورها، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی شرکت چیست؟
۷. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
۸. توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
۹. توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند؟ [97]

رسالت یا مأموریت اصل شرکت، با استفاده از مستندات موجود و نقطه نظرات صاحبان سهام (یا نمایندگان آنها) و مدیران ارشد تعریف و تصریح می‌شود. با تدوین مأموریت، تمامی فعالیت‌ها و اقدام‌های شرکت هماهنگ و هم‌سو شده، انگیزه و توجه ذی‌نفعان شرکت پیرامون موضوع افزایش می‌یابد. در این راستا می‌توان گفت مأموریت اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد. در حالیکه چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد نشان می‌دهد. [91]

مزایا و منافع تدوین مأموریت

مزایا و منافع تدوین رسالت را به شرح ذیل می‌توان بر شمرد:

- ✓ ایجاد توافق نظر در خصوص سمت و سوی حرکتی شرکت، نقش‌ها و وظایفی که بر عهده دارد؛
- ✓ روشن شدن فلسفه وجودی شرکت و به دنبال آن مدیریت مؤثرتر مجموعه؛
- ✓ ایجاد عادت تمرکز بر بحث و بررسی مسائل واقعاً مهم؛
- ✓ ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت و نیز هم‌سویی در تفکر و تصمیم‌گیری در

مورد مسایل کلیدی سازمان. [91]

ارزش‌ها

ارزش‌ها/ایدئولوژی/بایدها و نبایدها [91]

ارزش‌های سازمان سنگ بناهای فرهنگ سازمانی می‌باشند. یعنی چیزی که شرایط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول راهنمای سازمان‌ها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. بسیاری از محققین بر این باورند آنچه که سازمان را پایدار نگاه می‌دارد و بقای سازمان را تضمین می‌نماید ارزش‌های اصولی سازمان است، نه صرفاً سودآوری و رشد اقتصادی [91]

در تدوین یک بیانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از :

1. شفاف و قابل فهم باشد (برای همه یکسان باشد)؛

۲. در سازمان قابل رؤیت باشد (رفتار مجموعه سازمان نشان‌دهنده اعتقاد به ارزش‌ها در سازمان باشد)؛

۳. مبنای رشد افراد در سازمان باشد؛

۴. با اهداف سازمانی مرتبط و هم راستا باشد؛

۵. ارزش‌ها باید هم‌سو و هم‌افزا باشند [91]

لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد، ارزش‌ها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمان‌ها و مأموریت سازمان بر مبنای آن‌ها تدوین می‌شوند و چشم‌انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می‌گیرد. لذا در شرایط متغیر آنچه تغییر می‌کند مأموریت سازمان است نه ارزش‌های سازمان [91]

بررسی عوامل خارجی از دیدگاه دیوید

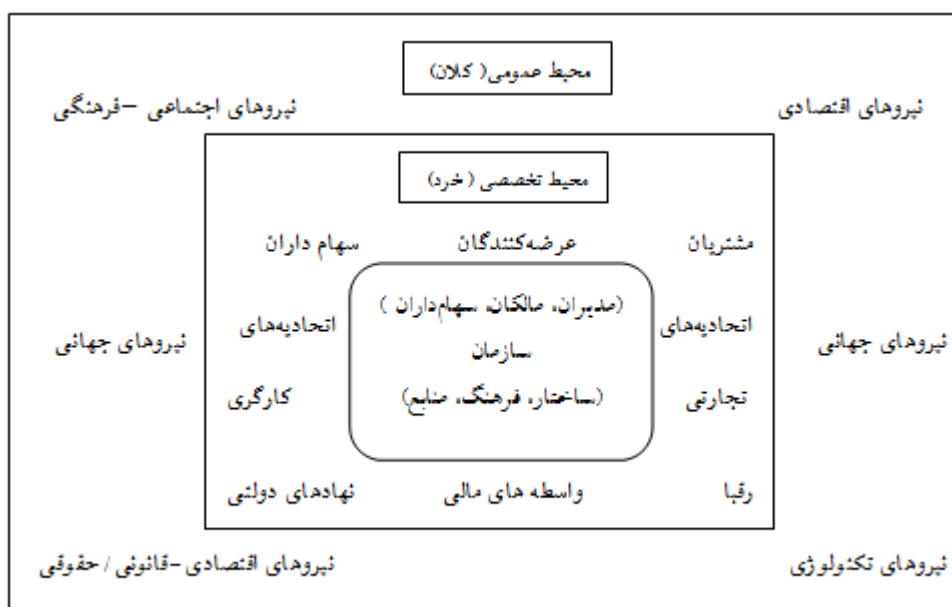
بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت بهره می‌برد [96] در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل شرکت منحصر به فرد خارج است شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با روبه‌رو می‌شود، شناسایی گردد، به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آن‌ها پرهیز کنند. [97]

محیط را معمولاً به دو لایه: محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم می‌کنند.

- ✓ محیط عمومی: شامل نیروهای کلانی است که به طور غیرمستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد.
- ✓ محیط تخصصی: شامل آن دسته از عنصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرد. این گروه‌ها (ذی‌نفعان) عبارت‌اند از: دولت، عرضه‌کنندگان،

رقبا، مشتریان، بستانکاران، کارکنان، اتحادیه‌های کارگری و تجاری و غیره. محیط تخصصی شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می‌کند [96]

باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی شرکت نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شکست شرکت تأثیر و نقش به‌سزایی دارند، کشف و شناسایی کرد. اگر محیط سازمان را به محیط کلان یا عمومی^{۵۱} یا تخصصی^{۵۲} تقسیم کنیم، محیط کلان می‌تواند تأثیر عمیقی بر شرکت و محیط خرد آن داشته باشد. اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی) در نمودار زیر مشاهده می‌شود.



نمودار (4-8) اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی) [96]

⁵¹ General /macro environment

⁵² Task / function /micro environment

محیط عمومی

به طور کلی می‌توان گفت که محیط کلان یا عمومی عبارت است از: مجموع عواملی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند و از حیثه کنترل سازمان خارج می‌باشد. مهم‌ترین عناصر در محیط کلان عبارت‌اند از: عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژی، سیاسی-قانونی/حقوقی و جهانی. عوامل محیط کلان می‌توانند هم در سطح بین‌المللی و هم در سطح ملی مطرح باشند. مهمترین موارد هر یک از عوامل زیر در جدول (۲-۳) آورده شده است. [96]

- ✓ **عوامل اقتصادی:** عوامل اقتصادی بیش‌تر به تشریح مشخصه‌های اقتصادی می‌پردازند. در این دسته از عوامل بیش‌تر به این مسائل پرداخته می‌شود که جامعه چگونه کالاها و خدمات مختلف را تولید، توزیع و استفاده می‌کند. شرکت‌ها باید روندهای اقتصادی در بخش‌هایی را که بر صنعت آن‌ها اثر می‌گذارد، درک کنند.
- ✓ **عوامل اجتماعی-فرهنگی:** این عوامل، باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند، در برمی‌گیرد که از شرایط فرهنگی، جمعیت‌شناختی، مذهبی، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد. هم‌چنان که نگرش اجتماعی تغییر می‌کند، تقاضا برای انواع تازه‌ای از لباس، کتاب، فعالیت‌های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید. [96]
- ✓ **عوامل تکنولوژیکی:** تغییرات در بخش تکنولوژیک محیط عمومی می‌تواند اثر بسیار بر صنایع مختلف داشته باشد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می‌شوند. پیشرفت‌های فن‌آوری می‌توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌های عرضه‌کننده مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، شرکت‌های رقیب، مشتریان، فرایندهای تولید و روش‌های بازاریابی اثرات شدید بگذارند. باید فرصت‌ها تهدیدهای ناشی از فن‌آوری جدید، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی را که این عوامل بر استراتژی‌های مهم سامان دارند مورد ارزیابی قرار داد. [96]

✓ **عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی:** ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهمترین ملاحظه در صورت‌بندی استراتژی شرکت به شمار می‌رود. ملاحظات سیاسی، عوامل قانونی یا دولتی را که مؤسسه باید یا می‌خواهد در قالب آن به عملیات مبادرت ورزد شامل می‌شود. دولت‌ها و نهادهای دولتی در زمره شرکت‌ها و نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می‌نمایند، مقرراتی را حذف می‌کنند، یارانه پرداخت می‌نمایند، کارفرما یا مشتری شرکت‌های دیگر هستند. نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده‌ترین تعیین‌کننده‌های موفقیت سازمانی به شمار می‌روند. [96]

✓ **عوامل جهانی:** شرکت‌ها با روند فزاینده‌ای عملیات و بازار خود را به فراتر از مرزهای کشور خود گسترش می‌دهند. جهانی شدن، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگ‌تر و مقدار وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام، نیروی کار، مدیران ماهر و متخصصان فنی را فراهم می‌کند. با این حال این موارد ممکن است شامل ریسک‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز باشند. از عوامل مهم جهانی می‌توان به نرخ تبدیل ارز، افزایش تجارت جهانی، ظهور قدرت‌های اقتصادی جدید مانند هند و چین، پذیرش چین در WTO، موافقت‌های تجاری بین بلوک‌های منطقه‌ای (EU, NAFTA) و غیره اشاره کرد [96]

عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی - فرهنگی	عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی	عوامل تکنولوژی	عوامل جهانی
<ul style="list-style-type: none"> - روند تولید ناخالص داخلی - نرخ بهره و نرخ تورم - عرضه پول - در صد بی کاری - کنترل قیمت / دستمزد - کاهش / تقویت ارزش پول - هزینه و مقدار انرژی - درآمد قابل تصرف و ذخیره شده - میل به مصرف بیشتر - صرفه جویی به مقیاس 	<ul style="list-style-type: none"> - تغییر در سبک زندگی - انتظارات شغلی - درصد ازدواج / طلاق - نرخ رشد جمعیت - توزیع سنی جمعیت - امید به زندگی - نرخ تولد و مرگ و میر - نرخ مهاجرت - برنامه های تأمین اجتماعی - درآمد سرانه - نگرش نسبت به تجارت - اعتماد به دولت 	<ul style="list-style-type: none"> - قوانین حمایت کننده از محیط زیست - قوانین مالیاتی - مقررات تجارت خارجی - نگاه به شرکت های خارجی - قوانین مربوط به استخدام و ارتقای شغلی - ثبات حکومت - مقررات دولتی یا مقررات زدایی - درصد مشارکت رأی 	<ul style="list-style-type: none"> - کل بودجه تخصصی دولت به امر تحقیق و توسعه - کل بودجه تخصصی صنعت به امر تحقیق و توسعه - تمرکز بر روی اقدامات تکنولوژی - حمایت از مالکیت معنوی محصولات جدید 	<ul style="list-style-type: none"> - روند رو به رشد تجارت جهانی - نرخ های تبدیل ارز - ظهور قدرت های جدید - اقتصادی (مانند هند و چین) - توافقات تجاری بین بلوک های منطقه ای (مانند نفتا، اتحادیه اروپا)

سیاست پولی و مالی	- نگرش به کار	دهندگان	- تحولات جدید (و آسیا)
- توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی	- عادت خرید	- کانون‌های اعتراض	- جهانی شدن
- رشد و پیشرفت اقتصادی	- برابری نژادی	به دولت، شدت	بازارها اقتصاد
- کسری بودجه دولت	- نگرش به پس انداز	اعتراض و تعداد	- انتقال
- الگوی مصرف	- سرمایه گذاری	اعتراض کنندگان	تکنولوژی از
- روند بی‌کاری	میانگین سطح تحصیلات	قوانین دادن فرصت	زمایشگاه به بازار
- سطح بهره‌وری کارکنان	- نگرش درباره کیفیت محصولات	برابر به داوطلبان	- بهبود عملکرد
- روند بازار بورس	- نگرش درباره کیفیت مشتریان	مشاغل	تولید از طریق
- شرایط اقتصادی کشورهای خارجی	محصولات	- میزان هزینه های دفاعی	اتوماسیون
- صادرات و واردات	- نگرش درباره خدمت به مشتری	دفاعی	- ساختار و ویژگی های
- تفاوت درآمد مناطق و گروه‌های مختلف	- نگرش درباره خارجی ها	- میزان یارانه های دولت	تکنولوژی
	- نحوه مصرف انرژی	- قوانین ضد انحصاری	- انتقال
	- نگرش درباره قدرت و اختیار	انحصاری	تکنولوژی و شرایط آن
	تغییر جمعیت در شهرها	- بازارهای کار، نفت	- درجه استفاده از
	وروستاها	وارز	کامپیوتر در صنایع
		انتخابات	- سرعت تغییر

	تکنولوژی	- محصولات که با	- بازیافت و مدیریت	مصرف کننده
	- تکنولوژی	ام‌ها نشان‌های تجاری	ضایعات	- نوسان قیمت
	- عوامل تولید	خاص عرضه می‌شود	- آلوده کردن آب و هوا	- صادرات سرمایه
			- سطح رفاه عمومی	و نیروی کار از کشور
			- دیدگاه مردم و ارزش‌های	- نرخ مالیات
			آن‌ها	- جابه‌جایی تقاضا برای
			- سطح فرهنگ و آموزش	گروه‌های مختلف کالا و
			جامعه	خدمات
			- تراکم رفت و آمد	

جدول (۳-۴) لیست عوامل خارجی [96]

محیط تخصصی (خرد)

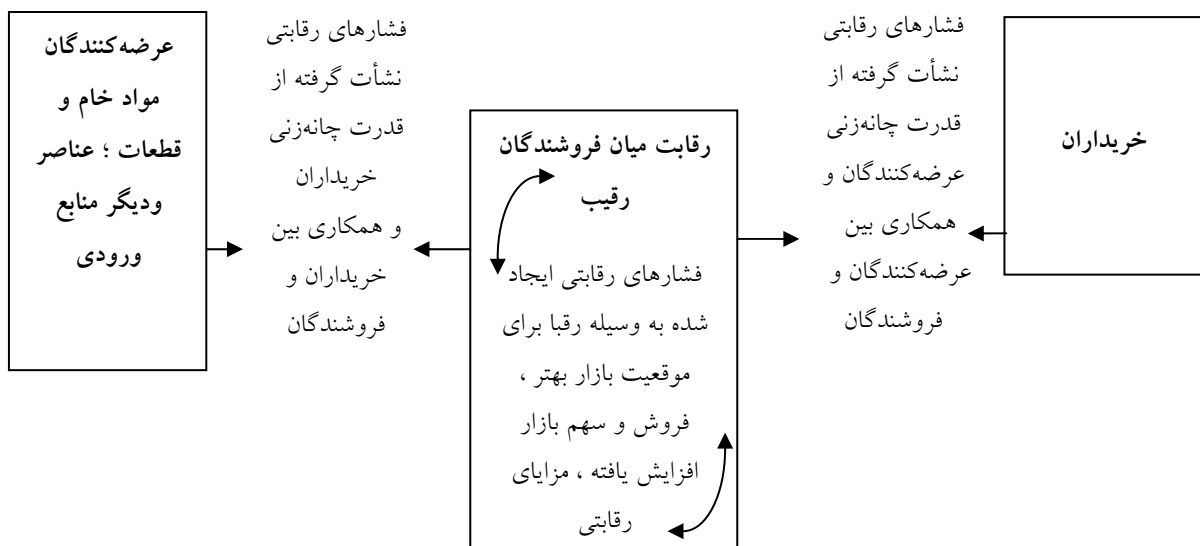
محیط تخصصی شامل افراد ذی‌نفعی است که سازمان با آنها به طور منظم در حال ارتباط متقابل می‌باشد. این افراد ذی‌نفع شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا، نهادهای دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروه‌های فعال اتحادیه‌ها و واسطه‌های ملی در سطح داخلی و بین‌المللی است. این محیط عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را دربرمی‌گیرد که بسیاری از چالش‌های فرا راه سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شوند. علاوه بر موارد اشاره شده نمونه‌هایی از این عوامل عبارتند از: موضع رقابتی مؤسسه، شهرت در میان تأمین‌کنندگان و بستانکاران و بازار کار در دسترس. این محیط از این بابت با محیط کلان متفاوت است که بیشتر تحت تأثیر یا کنترل سازمان قرار دارد. برای بررسی اثرات (فرصت‌ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی، به عوامل الگوی پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر اشاره

می‌کنیم. [96]

ارائه محصولات
جایگزین توسط
شرکت‌هایی در صنایع
دیگر



فشارهای رقابتی اعمال شده از اقدامات
شرکت‌ها خارج از صنعت برای ربودن خریداران



فشارهایی رقابتی نشأت گرفته از تهدید
ورود رقبای جدید



تازه‌واردین بالقوه

شکل (1-4) مدل ۵ نیروی رقابتی: یک ابزار کلیدی برای تشخیص محیط رقابتی

✓ مشتریان: اگر شرایط زیر موجود باشد، مشتری‌ها از نیروی قدرتمندی در رقابت صنعتی (چانه‌زنی)

برخوردار می‌شوند:

تعداد مشتریان محدود باشد؛

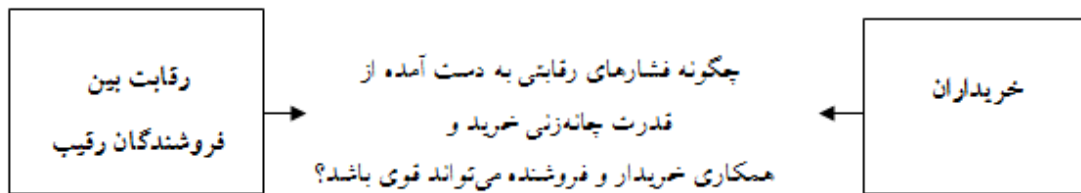
مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند؛

مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت به دست آورند؛

مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه‌های تغییر

فروشنده‌گان بسیار پایین می‌باشد؛

محصول استاندارد و تعداد عرضه‌کنندگان زیاد باشد.



قدرت چانه‌زنی خریدار قوی می‌باشد وقتی که

- هزینه‌های خریدار در مورد تغییرات مارک‌های تجاری پایین باشد.
- خریداران بتوانند تقاضای تغییر را به ویژه وقتی که مقدار خرید بالا می‌باشد به دست آورند.
- روندهای خرید توسط خریداران اهمیت خاصی را برای فروشندگان داشته باشد تقاضاهای خرید ضعیف و نزولی باشند.
- خریداران به گونه‌ای عمل کنند که تجارت اهمیت اصلی را برای فروشنده داشته باشند.
- خریداران توانایی مشخص کردن خرید را داشته باشند و قابلیت عرضه آن توسط فروشنده را درک کنند.
- برخی از خریداران تهدیدی مؤثر به شمار می‌آیند بنابراین فروشنده نمی‌تواند در این مورد آنها را نادیده بگیرد.

قدرت چانه‌زنی خرید ضعیف می‌باشد وقتی که :

- خریداران آیم‌ها را در مقادیر کم خریداری کنند.
- هزینه‌های خریدار در مورد تغییر مارک‌های تجاری بالا باشد.
- اعتبار مارک تجاری اهمیت خاصی را برای خریدار داشته باشد.
- در یک محصول ویژه خریدار بتواند کیفیت و عملکرد را به طور مهمی به خریداران بدهد که تطابق با دیگر مارک‌ها نداشته باشد.
- هماهنگی یا مشارکت خریدار با فروشندگان انتخاب شده بتواند فرصتهای بُرد بُرد را فراهم کند.

شکل (2-4) عوامل مؤثر بر قدرت چانه‌زنی خریداران

✓ **تأمین‌کنندگان:** تأمین‌کننده لوازم و قطعات یدکی و مواد، بازارهای کارگری و سرمایه‌گذاری که شرکت‌ها، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می‌گیرند جزئی از تأمین‌کنندگان صنعت بشمار می‌روند. تأمین‌کنندگان پرقدرت با بالا بردن قیمت‌ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. به طور کلی قدرت چانه زنی آنها در موارد زیر بیشتر است:

هنگامی که تعداد تأمین‌کنندگان محدود باشد؛

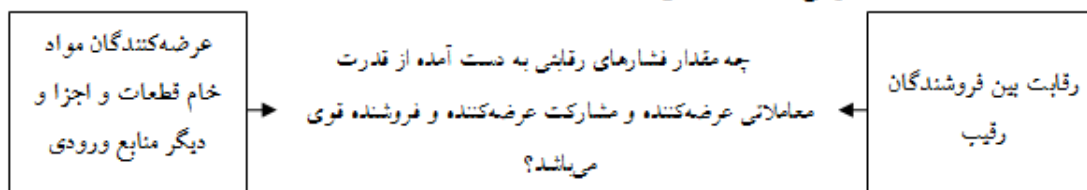
مشابه جنس و یا خدمات محدود باشد؛

تأمین‌کنندگان به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد؛

تأمین‌کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید، به خدمات و محصولاتشان نیازمند هستند؛

تأمین‌کنندگان به صورتی عمل کنند که تعویض و جانشینی تأمین‌کننده برای شرکت‌های خریدار دشوار باشد.

[96]



- قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده قوی می‌باشد به ویژه وقتی که**
- اعضای صنعت هزینه‌های زیادی را در تغییر شرایط خرید خود برای تغییر و روند عرضه‌کنندگان داشته باشند.
 - نمونه‌های مورد نیاز در عرضه کوتاه مدت به وقوع بپیوندند.
 - یک عرضه‌کننده دارای داده‌های ورودی متفاوتی باشد که این کیفیت عملکرد فروشنده‌ها را بهبود دهد.
 - محصولات به نوعی ارزش خاصی را داشته باشند و به عنوان بخش اساسی از فرایند تولید فروشنده به حساب آیند.
 - عرضه‌کنندگان کمی برای ورود وجود داشته باشند.
 - برخی از عرضه‌کنندگان به نوعی روندهای تجاری اعضای صنعت را در نظر می‌گیرند که این می‌تواند به صورت قدرتمندی ارائه شود.

- قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده ضعیف می‌باشد وقتی که:**
- آیشم موردنظر به عنوان کالایی عرضه شود که از نظر عرضه‌کننده دارای ارزش مناسبی با رشد بازار داشته باشد.
 - هزینه‌های فروشنده برای تغییر عرضه‌کنندگان پایین باشد.
 - داده‌های جایگزینی مناسب در نمونه‌های تلفیقی وجود داشته باشد.
 - اعضای صنعت به عنوان تهدیدی برای یکپارچه‌سازی رو به عقب در مورد تجارت عرضه‌کننده ظاهر شوند و ارتباط فروشنده و سازنده نیز در اینجا مورد نیاز می‌باشد.
 - همکاری یا شرکت فروشنده با عرضه‌کننده خاص فرصت‌های برنده - برنده جاذبی را میسر می‌سازد.

شکل (3-4) عوامل اثرگذار بر روی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده [86]

✓ **رقبای موجود:** در اکثر صنایع، حرکت رقابتی شرکت‌ها بر روی هم اثرگذار است. در بسیاری از صنایع

رقابت چنان بالاست که باعث کم شدن سود می‌شود. از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین

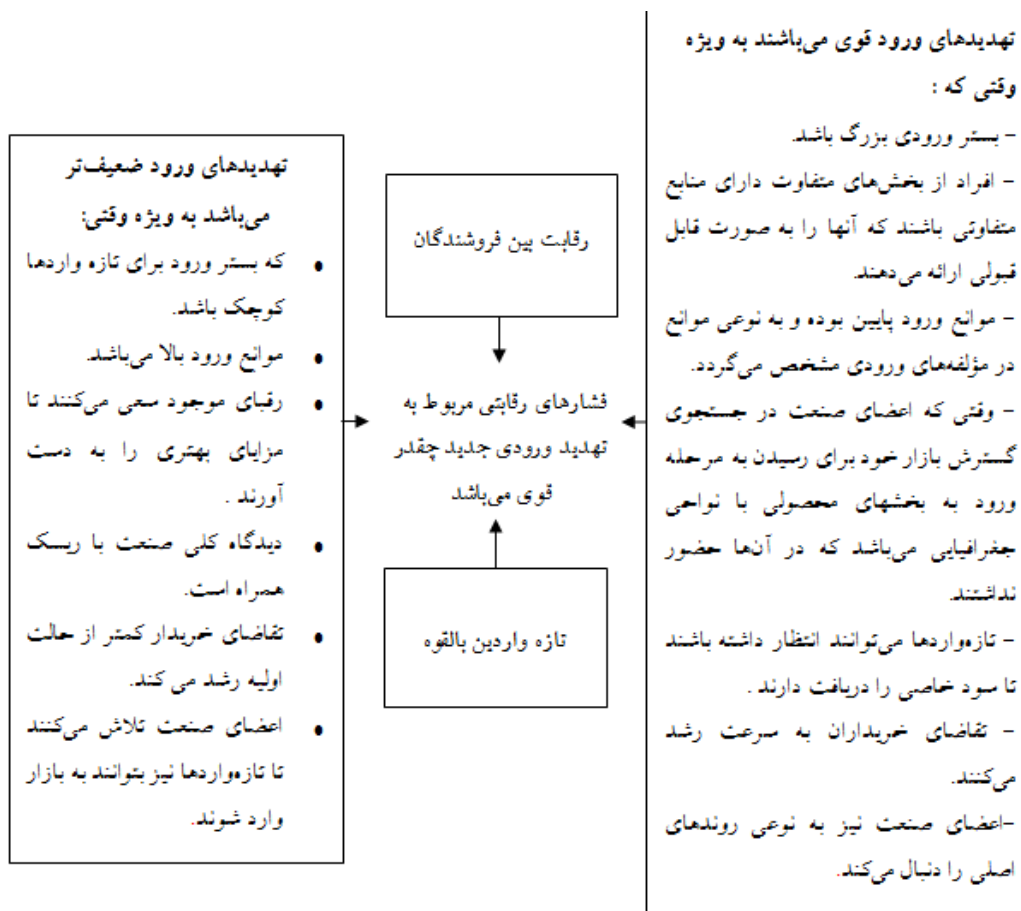
شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌شوند، می‌توان به موارد این اشاره کرد: رشد آهسته صنعتی، بالا

بودن هزینه‌های ثابت، فقدان تنوع محصولات، بالا بودن تعداد رقیبان. [96]



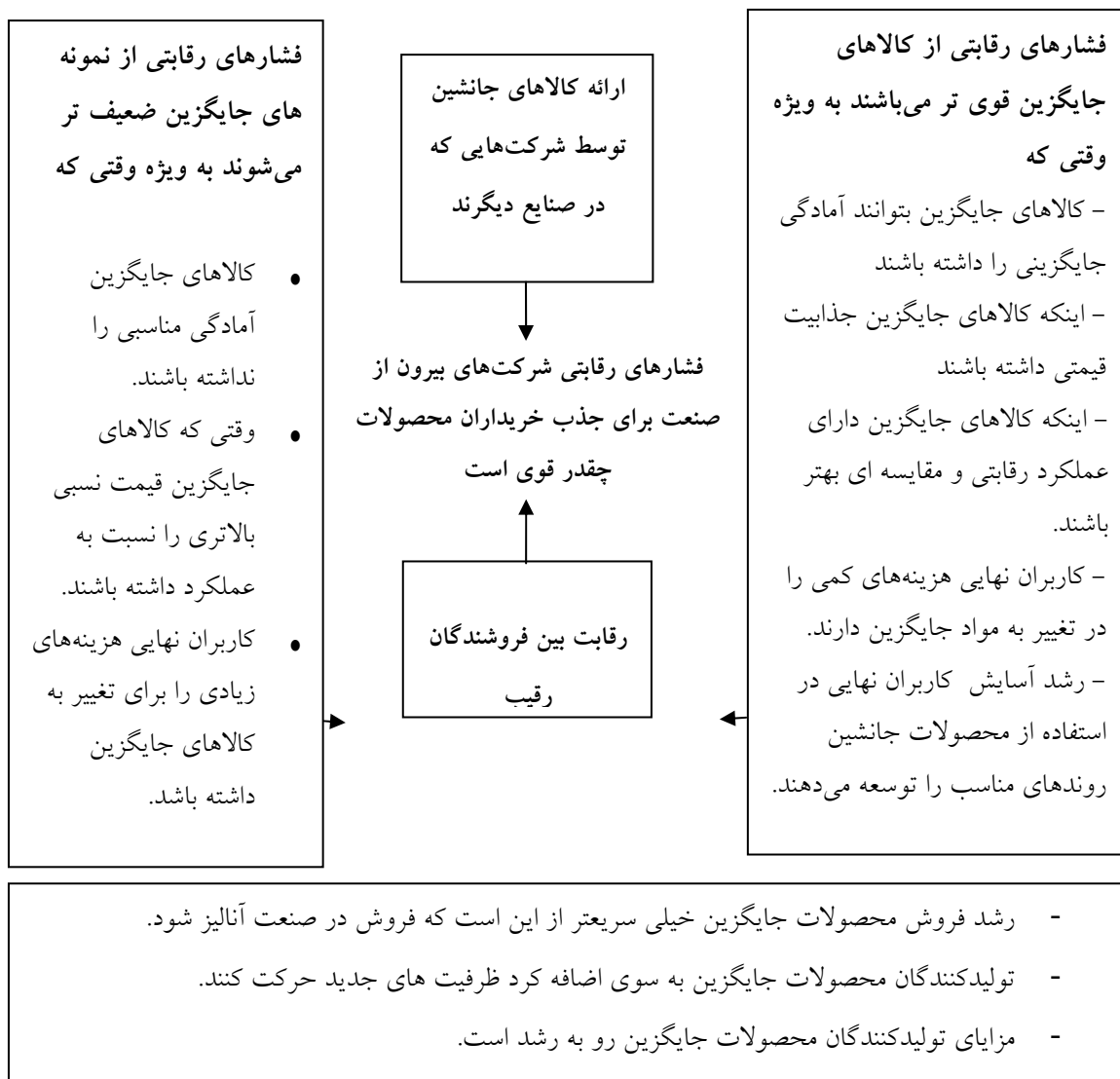
شکل (4-4) ابزارها و تسهیلاتی برای رقابت و عوامل اثر گذار بر تقویت رقابت [86]

✓ **رقبای بالقوه (تازه واردان):** با استفاده از چند نیرو به آسانی می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود. رقبای تازه‌وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می‌دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت‌ها و سود بشوند. آنها ممکن است ظرفیت را بیشتر کنند، محصولات و یا پروژه‌های جدید را اجرا کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که تمام اینها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد. نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می‌کنند باعث حفاظت رقبای قبلی می‌شود، به آنها موانع ورودی گفته می‌شود. مثال‌هایی از موانع ورودی که در خیلی از صنایع وجود دارد به این قرار است: صرفه‌جویی به مقیاس، بالا بودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات، بالا بودن سطوح تنوع محصولات، هزینه‌های بالای خروج، فقدان دسترسی به کانال‌های توزیع، قوانین دولتی، فقدان تمهیدات. [96]



شکل (5-4) عوامل اثرگذار بر روی قدرت تهدید ورود [86]

✓ **رقبای غیرمستقیم (جانشین‌ها):** اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات یک صنعت باشد، این شرکت‌ها را رقبای غیرمستقیم می‌نامند. در قسمت خدماتی، شرکت‌های اعتباری جانشین بانک‌ها هستند. جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین‌کننده سقف قیمت نیز باشند.



شکل (4-6) عوامل اثرگذار بر روی رقابت از محصولات جایگزین [86]

به طور خلاصه در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد (شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، بازار، شرکت‌های دولتی و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام کرد.

بررسی عوامل داخلی از دیدگاه دیوید

عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. از بین عوامل داخلی عوامل قوت عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبا، آن برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط ضعف، عواملی هستند که شرکت توانایی انجام آن را ندارد در حالی که قبلاً می‌توانسته انجام دهد یا رقبا، اصلی این توانایی را دارند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد استراتژی‌هایش را به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی‌های گوناگون نیازمند مهارت‌ها و توانمندی‌های متفاوتی هستند در مقابل عواملی ضعف تلقی می‌شوند که سازمان توانایی انجام آن را ندارد در حالی که قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبا، اصلی این توانایی را دارند. [96]

رویکرد وظیفه‌ای برای بررسی عوامل داخلی

مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل بسیار زیادی نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیریت واحدهای بازاریابی، مالی/حسابداری، تولید/عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات یارانه‌ای هماهنگی اثربخشی وجود داشته باشد. مواردی که در رویکرد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از: مدیریت، بازاریابی مالی/حسابداری، تولید/عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات یارانه‌ای. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه‌های ذکر شده در جدول ۲-۴ آورده شده است [96]

مدیریت: مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تأمین نیروی انسانی و

اعمال کنترل. عملکرد مدیریت بر اساس وظایف آن بررسی می‌شود تا قوت‌ها و ضعف‌های آن در داخل

سازمان شناسایی شود [96]

✓ **بازاریابی:** فیلیپ کاتلر، برجسته‌ترین صاحب نظر در این رشته، بازاریابی را بدین گونه توصیف می‌کند:

بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرایند مبادله است. به عبارت دیگر

بازاریابی یعنی تلاش در جهت از قوه به فعل درآوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته‌های بشر.

✓ **مالی/حسابداری:** اغلب از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین‌کننده وضع

رقابتی سازمان به حساب می‌آیند. برای تدوین استراتژی‌ها به شیوه‌ای اثربخش باید نقاط قوت و ضعف

سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده

بهینه از دارایی‌ها، جریان نقدی و حقوق صاحبان سهام می‌تواند به گونه‌ای باشد که برخی از استراتژی‌ها

متنفری گردند. اغلب عوامل مالی موجب می‌شوند که استراتژی‌های کنونی و برنامه‌های اجرایی تغییر

یابند. برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان جهت سرمایه‌گذاری، تأمین مالی و تقسیم سود،

متداول‌ترین راه این است که نسبت‌های مالی تجزیه و تحلیل کرد. از آن جا که فعالیت واحدهای تخصصی

سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ با یکدیگر دارند. نسبت‌های مالی می‌تواند نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف سایر

واحدها نیز باشند

✓ **تولید/ عملیات:** فعالیت‌های دایره تولید/ عملیات یک شرکت شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام

ورودی را به کالاهای و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرایند

تبدیل و اقلام خروجی سروکار دارد. و این فرآیند در صنایع و بازارهای گوناگون متفاوت است. عملیات

تولیدی با استفاده از نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و تشکیلات، مواد اولیه را به کالاهای ساخته شده

و خدمات تبدیل می‌کنند. راجر شرودر بر باور این است که مدیریت تولید (عملیات) شامل پنج وظیفه یا

حوزه تصمیم‌گیری می‌شود: فرایند، ظرفیت، موجودی، نیروی کار و کیفیت. [96]

✓ **تحقیق و توسعه:** در زمان کنونی بسیاری از شرکت‌ها هیچ نوع تحقیقی انجام نمی‌دهند و چیزی به

نام دایره تحقیق و توسعه ندارند و این در حالی است که در سایر شرکت‌ها بقای شرکت به فعالیت‌های

موفقیت‌آمیز دایره تحقیق و توسعه دارد. به ویژه شرکت‌هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا درمی

آورند به دایره تحقیق و توسعه اهمیت زیادی می‌دهند و آن را بیش از دوایر دیگر تقویت می‌کنند [97]

✓ **سیستم اطلاعات رایانه‌ای:** اطلاعات، همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد

و پایه و اساسی برای همه تصمیمات مدیریتی به وجود می‌آورد. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت یا

مضرت رقابتی می‌باشد. [96] هدف سیستم اطلاعات رایانه‌ای این است که از طریق بهبود کیفیت

تصمیمات مدیریت، عملکرد سازمان را بهبود ببخشد [97]

مدیریت	بازاریابی	مالی / حسابداری	تولید / عملیات	تحقیق / توسعه
<ul style="list-style-type: none"> - جو سازمانی - و فرهنگ - شیوه تصمیم گیری - مهارت، توانایی و علایق مدیر عالی - نظام برنامه ریزی استراتژیک - هم افزایی درون سازمانی - ساختار سازمانی - تصویر ذهنی و پرستیژ سازمان - سابقه سازمان در رسیدن به اهداف - سازمان نظام ارتباطات - نظام فراگیر کنترل (اثر بخشی و بهره برداری) 	<ul style="list-style-type: none"> - سازمان فروش اثربخش، آگاهی از نیاز مشتریان - تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول / خدمت - استراتژی قیمت گذاری و انعطاف قیمت گذاری - ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثربخش - روش های دریافت بازخورد از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید - خدمات پس از فروش و پیگیری - نام نیک / علاقه به نام تجاری - کالاها یا خدمات سازمان - گسترش خط محصول - تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری - توانایی جمع آوری اطلاعات درباره بازارها - سهم بازار یا سهم بخشی از بازار - مناسب بودن محصول / خدمت و توانایی توسعه - تعادل سود / فروش در 	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت اهرمی: ظرفیت استفاده از استراتژی های مالی مختلف، مثل اجاره با فروش و اجاره به شرط تملیک صاحبان - هزینه و موانع ورود - نسبت قیمت به سود - سرمایه در گردش، انعطاف ساختار سرمایه - کنترل اثر بخشی هزینه توانایی کاستن از هزینه ها - اندازه مالی، و ملاحظات مالیاتی - سیستم حسابداری اثر بخش - توانایی تهیه سرمایه کوتاه مدت - توانایی تهیه سرمایه بلندمدت : نسبت بدهی به حقوق سهام - منابع سطح سازمان - هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا - ارتباطات با مالکان، سرمایه گذاران و سهام داران 	<ul style="list-style-type: none"> - کارایی، هزینه و در آمد تسهیلات - دستورالعمل اثر بخش کنترل عملیات - طراحی، زمان بندی، خرید، کنترل کیفیت و کارایی - هزینه ها و توانایی های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا - تحقیق و توسعه / تکنولوژی / نوآوری - حق امتیاز، نام تجاری و سایر محافظت های قانونی - هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه، روابط با تأمین کنندگان - نظام های کنتری موجودی، چرخش موجودی - محل تجهیزات، آرایش و بهره برداری از تجهیزات - صرفه به مقیاس - کارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت - استفاده اثر بخش از 	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود کیفیت محصولات کنونی - بالا بردن کارایی واحد تولید و گسترده کردن یا افزایش توانایی و ظرفیت فن آوری شرکت - تولید و عرضه محصولات جدید - حمایت یا پشتیبانی از فعالیت های کنونی - کمک به گشایش واحدهای جدید (جهت فعالیت در زمینه های تازه)
	محصول / خدمت		پیمان کاری فرعی	

	- میزان ادغام عمودی، ارزش افزوده وحاشیه سود		- کانال‌های توزیع: تعداد، پوشش و کنترل	
--	---	--	---	--

شکل ۴-۷ لیست عوامل داخلی

بررسی عوامل محیطی از دیدگاه تامپسون و استریکلند

در کتاب مفاهیم و فرآیندهای استراتژیک نوشته تامپسون و استریکلند^۱ (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک در مورد محیط رقابتی و صنعتی یک شرکت متکی به استفاده از مفاهیم تعریف شده و ابزارهای تحلیلی می‌باشد که در پاسخ به ۷ سؤال زیر به دست می‌آید ارائه می‌گردد. مطالب ذیل برداشتی از این کتاب می‌باشد. [86]

بررسی عوامل محیط خارجی از دیدگاه تامپسون و استریکلند

هفت پرسش اساسی برای درک محیط بیرونی شرکت با دید استراتژیک

۱. ویژگی‌های اقتصادی مؤثر بر صنعت کدام‌اند؟

۲. بازیگران صنعت با چه انواعی از نیروهای رقابتی مواجه‌اند؟

۳. چه عواملی تغییرات صنعت را هدایت می‌کنند و چه اثراتی خواهند داشت؟

۴. رقبا در چه جایگاه‌هایی قرار دارند؟ کدام‌ها جایگاه‌شان محکم است؟

۵. حرکت استراتژیک بعدی رقبا چیست؟

۶. عوامل کلیدی برای موفقیت رقابتی در آینده کدام‌اند؟

۷. آیا منظر کلی صنعت نشان‌دهنده فرصت جذابی است؟

پرسش ۱: ویژگی‌های اقتصادی مؤثر بر صنعت کدام‌اند؟

به علت اینکه صنایع تفاوت‌های شاخصی را با یکدیگر دارند تجزیه و تحلیل محیط رقابتی و صنعتی یک شرکت با شناسایی مشخصه‌های اقتصاد برتر صنعت و شکل دادن تصویر کلی چشم‌انداز صنعت مشخص می‌گردد برتری صنعت با مشخصه‌های اقتصادی به طور نرمال با عوامل جدید چون اندازه کلی رشد بازار و مرزهای جمعیتی و تعداد اندازه‌های رقبا و غیره همراه است. به طور مجازی شناسایی تفاوتها و تغییرات می‌تواند مناسب به نظر برسد. ویژگی‌های اقتصادی مؤثر بر صنعت شامل موارد زیر می‌باشد:

✓ اندازه بازار و نرخ رشد:

بزرگی صنعت و سرعت رشد آن چگونه است؟

¹ Tampon A. & Strikland A.J

وضعیت صنعت در چرخه عمر تجارت چگونه است (توسعه زود، رشد سریع، بلوغ زود، اشباع، افول)؟

✓ دامنه رقابت:

گستره جغرافیایی رقابت که بیشتر رقبا در آن کجاست (محلی، ناحیه‌ای، ملی، چندملیتی، جهانی)؟

آیا توجه به بازارهای خارجی در برنامه‌های بلندمدت شرکت هست؟

✓ تعداد رقبا:

آیا صنعت به وسیله‌ی تعداد کمی شرکت‌های بزرگ بخش‌بندی شده یا تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک؟

آیا صنعت وارد مرحله‌ای از تثبیت شده که کوچک‌ترها حذف شوند و فقط تعداد کمی از رقبا باقی بمانند؟

✓ نیازها و ملزومات خریداران:

خریداران به دنبال چه هستند؟ چه مشخصه‌هایی باعث ترجیح یک برند بر دیگری می‌شود؟

آیا نیاز مشتریان در حال تغییر است؟ اگر آری دلیل آن چیست؟

✓ ظرفیت تولید:

آیا مازاد محصول باعث کاهش قیمت و حاشیه سود می‌شود؟

آیا صنعت با تعداد بیش از حد رقبا اشباع شده است؟

✓ روند تغییرات تکنولوژی:

مزیت در تکنولوژی چه نقشی در این صنعت ایفا می‌کند؟

آیا بر اثر تغییرات سریع تکنولوژی فرآیند تولید باعث تغییر و بهبود اساسی در محصول می‌شود؟

آیا اعضای صنعت صاحب یا نیازمند ظرفیت‌های تکنولوژی قوی هستند؟ چرا؟

✓ یکپارچگی عمودی:

آیا کسی در این صنعت به طور کامل یا جزئی یکپارچگی به وجود آورده است؟

آیا اختلاف هزینه قابل توجهی بین یکپارچگی کامل و یکپارچگی جزئی وجود دارد؟

آیا در ارتباط با یکپارچگی می‌توان مزیت یا عدم رقابتی پیدا کرد؟

✓ نوآوری محصول:

آیا صنعت به نوآوری سریع محصول یا چرخه عمر کوتاه محصول شناخته می‌شود؟

تحقیق و توسعه در نوآوری محصول چه قدر اهمیت دارد؟

آیا فرصت‌هایی وجود دارد که بتوان با عرضه اولین بار نسل جدید محصولات از رقبای کلیدی پیشی گرفت؟

✓ درجه‌ی تمایز محصول:

محصولات رقبا در جهت تمایز بیشتر حرکت می‌کنند یا تمایز کم‌تر؟

آیا شباهت روزافزون محصولات رقبا باعث رشد رقابت در قیمت می‌شود؟

✓ صرفه به مقیاس

آیا صرفه به مقیاس در مراحل مختلف خرید، تولید، تبلیغات، حمل و نقل، یا فعالیت‌های دیگر مهم است؟

وجود مزیت هزینه نزد شرکت‌های با عملیات بزرگتر نسبت به شرکت‌های با عملیات کوچکتر وجود دارد؟

✓ اثرات منحنی یادگیری و تجربه:

آیا فعالیت مشخصی وجود دارد که دارای اثر جدی یادگیری و تجربه باشد به گونه‌ای که منجر به کاهش هزینه شود؟

آیا شرکتی وجود دارد که به دلیل تجربه در برخی فعالیت‌های خاص دارای مزیت هزینه باشد؟

پرسش ۲: بازیگران صنعت با چه انواعی از نیروهای رقابتی مواجه‌اند؟

در این پرسش ۵ نیروی پورتر مورد توجه قرار می‌گیرد که باید برای سؤالات زیر پاسخ مناسبی پیدا کرد.

رقبا:

✓ میزان تحرک رقبا:

چگونگی رقابت در عرضه محصول با کارایی بهتر، کیفیت بالاتر، خدمات مشتریان بهتر، یا تنوع محصول بیشتر

چه قدر (فراوانی) رقبا به دنبال تاکتیک‌های بازاریابی نظیر تبلیغات فروش، برنامه‌های تبلیغاتی جدید، تخفیف، یا فروش

اقساطی هستند؟

اعضای صنعت چه قدر در تلاش برای ساختن یک شبکه فروش قوی‌تر یا ایجاد جایگاه در بازارهای خارجی هستند؟ در غیر

این صورت توسعه ظرفیت توزیع‌شان و حضورشان در بازار هستند؟

فراوانی معرفی محصولات جدید و ارتقا یافته توسط رقبا چه قدر است؟

رقبا برای پیش‌روی در بازار تا چه حد از ایجاد تخصص‌ها و ظرفیت‌هایی که دیگران نمی‌توانند فراهم کنند، استفاده می‌کنند؟

✓ شدت تغییرات تقاضا: آیا تغییرات تقاضا به گونه‌ای است که رقبا بتوانند با افزایش تولید به راحتی کار کنند یا باید از سهم یکدیگر بتراشند؟

✓ افت دوره‌ای تقاضا: آیا بازار دارای دوره‌های رکود و رونق است؟ چه دوره‌هایی؟ با چه شدتی؟ آیا این امر باعث تشدید رقابت یا کاهش آن می‌شود؟

✓ تعداد و میزان یکسانی اندازه رقبا: یا تعداد رقبایی که با هم در یک سطح مالی و ظرفیت و کیفیت هستند به حدی است که برای حفظ یا افزایش سهم بازار ناچار به تلاش بیشتر باشند؟

✓ میزان تمایز محصولات: آیا ویژگی‌ها و کیفیت محصولات به اندازه‌ای استاندارد است که برای ترجیح یکی بر دیگری نیاز به رقابت در سایر زمینه‌ها مثل تبلیغات و شرایط فروش یا غیره باشد؟

✓ هزینه تغییر برند برای خریدار: آیا برای خریدار بین برندهای مختلف تفاوت اساسی وجود دارد؟ آیا خریدار با تغییر از یک برند شناخته شده به برند کم‌تر شناخته شده احساس نگرانی می‌کند؟

✓ میزان حرکات تهاجمی رقبا:

اقدامات فروش فوری نظیر کاهش قیمت شدید یا شرایط پرداخت زمان‌دار

آیا در میان رقبا هستند شرکت‌هایی که از جایگاه خود در بازار به طور جدی ناراضی بوده و برای جایگاه دیگری تلاش می‌کنند؟

آیا می‌توان حرکت‌های استراتژیکی را در نظر گرفت که هزینه - فایده قابل توجهی داشته باشد؟

✓ وجود تمایز در استراتژی‌های رقبا و وجود رقبای خارجی: آیا تفاوت‌های اساسی در اهداف، استراتژی‌ها،

نگرش‌ها، منطقه جغرافیایی، منابع مالی و غیره بین رقبا وجود دارد؟

✓ میزان احتمال تقویت رقبای کوچک توسط بیرونی‌ها

✓ عدم تقارن در رقابت: آیا می‌توان یک یا دو شرکت را در گروه رقبای اصلی و بقیه را در تلاش برای

زنده ماندن در نظر گرفت؟

✓ قیمت: سطوح قیمتی که هر شرکت در آن فعالیت می‌کند، تغییرات قیمت، مقدار قیمت برای

محصولات مشابه

✓ ویژگی‌های بیشتر یا متفاوت: جزییات کارکردی محصولات که مورد توجه مشتریان قرار دارد از دید

فروشنده و مصرف‌کننده

✓ کارایی بهتر محصول: نظر فروشندگان و مصرف‌کنندگان درباره‌ی کارایی هر محصول از نظر

ویژگی‌های اساسی مورد نیاز مشتری

✓ کیفیت بالاتر: ویژگی‌های مختلف کیفیت از دید مصرف‌کنندگان

✓ برداشت عمومی بهتر

✓ تنوع محصول: فهرست انواع محصولات و مشخصه‌های کیفی برای درک تفاوت‌ها و شباهت‌ها

✓ شبکه فروش بهتر یا بزرگ‌تر: تعداد نمایندگی‌ها در هر شهر، تعداد فروشندگان عرضه‌کنندگان

محصولات یک شرکت، میزان رضایت مشتریان از بخش خدمات فروش

✓ امکان تأمین مالی با بهره کم

✓ تبلیغات قوی‌تر: حجم تبلیغات در تلویزیون، رادیو، روزنامه‌ها، اماکن عمومی، ورزشگاه‌ها، و ...

و تحلیل محتوای تبلیغات از نظر مخاطب‌شناسی، هدف‌گیری، اثرگذاری

✓ توانایی برای نوآوری محصول: تنوع محصولات موجود در بازار از هر نام تجاری

✓ توانایی خدمات مشتریان: میزان رضایت مشتریان از خدمات پس از فروش

✓ توانایی در تأمین محصولات سفارشی: کدام شرکت‌ها می‌توانند محصول سفارشی ارائه دهند و

تا چه حد می‌توان محصول ایشان را سفارشی کرد. [۸۶]

تازه واردین

✓ فهرست تازه واردین

✓ موانع ورود

صرفه به مقیاس شدید: منحنی قیمت تمام شده محصول در برابر مقیاس

صرفه به موارد غیرمقیاس: آیا عواملی غیر از اندازه شرکت (نظیر تکنولوژی خاص) وجود دارد که امکان کاهش هزینه قابل

توجه در محصول به وجود آورد؟

ترجیحات و وفاداری مشتری: آیا شرکتی وجود دارد که به طور جدی توسط مشتریان ترجیح داده شود یا مشتریان آن وفادار شده باشند؟ علت ترجیح یا وفاداری چیست؟

سرمایه اولیه بالا: کدام شرکت‌ها برای ورود به بازار با سرمایه‌گذاری سنگین شروع کرده‌اند؟

دسترسی به کانال‌های توزیع: ساختار کانال‌های توزیع چگونه است؟ آیا یک شرکت تازه‌وارد می‌تواند به راحتی از کانال‌های توزیع بهره‌مند شود؟

سیاست‌های دولتی کنترل ورود: آیا سیاست دولتی برای محدودیت ورود شرکت جدید به بازار وجود دارد؟ آیا سیاست جدیدی در راه است؟

محدودیت‌های بازرگانی خارجی: چه محدودیت‌هایی برای صادرات محصول و یا واردات مواد و قطعات وجود دارد و این موارد چه اثرهایی دارد؟

✓ حاشیه سود: حاشیه سود حدوداً چه قدر است؟ در مقایسه با صنایعی با ویژگی‌های سرمایه‌گذاری مشابه خوب است؟

✓ مخاطرات احتمالی صنعت: آیا در تحقیقات و نظرات کارشناسی مخاطره‌ای برای ادامه فعالیت در صنعت شناخته شده است؟

✓ نرخ رشد تقاضا: برآورد تقاضای بازار و پیش‌بینی میزان تغییرات تعیین شود؟

✓ انحصار: آیا در این بازار انحصار وجود دارد؟

کالاهای جانشین:

✓ وجود و در دسترس بودن: میزان پراکندگی مراکز فروش و پس از فروش چه قدر است؟

✓ تناسب کارایی و قیمت: ویژگی‌ها و کارایی‌هایی که محصول را متمایز می‌کند + تفاوت قیمت

✓ هزینه تغییر به کالای جانشین: تفاوت قیمت بین محصولات خارجی و داخلی چه قدر است؟

✓ رشد تمایل به راحتی با کالای جانشین: سهم بازار محصولات خارجی، دلایل ترجیحات مشتریان،

برداشت مردم از برتری برند خارجی در این صنعت چه قدر است؟

تأمین کنندگان:

✓ تعداد تأمین‌کنندگان یک کالا یا خدمت مشابه: فهرست تأمین‌کنندگان به تفکیک برای هر کالا یا خدمت یا ماده اولیه تهیه شود.

✓ تأمین‌کنندگان بزرگ و محدود برای یک کالا یا خدمت: سهم هر تأمین‌کننده از بازار هر کالا یا خدمت یا ماده اولیه تعیین شود.

✓ هزینه تغییر تأمین‌کننده: هزینه‌های آشکار و پنهان تغییر تأمین‌کننده برای هر کالا یا خدمت، به تفکیک کلاس‌های مختلف تأمین‌کنندگان تعیین شود.

✓ وجود عرضه محدود برای یک کالا یا خدمت: آیا کالا یا خدمتی وجود دارد که عرضه آن به نحوی محدود باشد که تأمین آن مستلزم رعایت سیاست یا برنامه یا سرمایه‌گذاری خاص باشد؟

✓ ایجاد مزیت خاص هزینه با کالا یا خدمت یک تأمین‌کننده: آیا کالا یا خدمتی وجود دارد که یک عرضه‌کننده در آن نسبت به بقیه مزیت خاص هزینه داشته باشد؟

✓ ایجاد مزیت خاص کیفی با کالا یا خدمت یک تأمین‌کننده: آیا کالا یا خدمتی وجود دارد که یک عرضه‌کننده در آن نسبت به بقیه مزیت خاص کیفیت داشته باشد؟

✓ وجود تأمین‌کننده‌ی کالا یا خدمت با سهم قیمتی اساسی: آیا کالا یا خدمتی وجود دارد که قیمت آن بخش قابل توجهی از قیمت محصول نهایی را تشکیل دهد و تأمین‌کننده‌ای که سهم عمده‌ای از این کالا یا خدمت داشته باشد؟

✓ سهم صنعت در بازار تأمین‌کنندگان: در بازار هر کالا یا خدمت، سهم صنعت به عنوان خریدار چه قدر است؟

✓ شرایط اقتصادی مناسب برای یکپارچگی یا همدستی: تحلیل اقتصادی خرد برای امکان‌سنجی ساخت - یا - خرید

مشتریان:

✓ هزینه تغییر برند برای خریدار: هزینه‌های آشکار و پنهان حذف یا افزودن یک برند به سبد کالاها برای خریدار عمده معین شود؟

✓ تعداد خریداران و اهمیت آن‌ها: فهرست خریداران عمده به تفکیک منطقه جغرافیایی و عوامل

نشان‌دهنده قدرت فروش و توان مالی تهیه شود؟

✓ تقاضای کم یا منقطع: مطالعه سری زمانی تقاضای محصول به تفکیک دوره‌های فصلی انجام

شود؟

✓ میزان اطلاعات خریداران از محصولات، قیمت‌ها و هزینه‌ها: آیا خریداران عمده به تفاوت‌های

کیفی و کارایی محصولات در تناسب با قیمت و هزینه‌هایی که به ایشان مربوط می‌شود اشراف دارند؟ آیا با اطلاعات درست

تصمیم اقتصادی می‌گیرند؟

✓ تمایل خریداران به یکپارچگی: آیا خریدارانی هستند که در نظر داشته باشند در تولید مشارکت

کنند؟

✓ نگرانی خریداران درباره‌ی زمان و چگونگی خرید محصول: حساسیت خریداران نسبت به زمان

تحویل و شرایط فروش چه قدر است؟

پرسش ۳: چه عواملی تغییرات صنعت را هدایت می‌کنند و چه اثراتی خواهند داشت؟

✓ رشد استفاده از اینترنت چه اثری بر این صنعت می‌گذارد؟

✓ رشد جهانی شدن صنعت چه قدر است؟

روند جهانی شدن از طریق کدام مؤلفه‌ها و چه‌گونه و چه‌قدر بر شدت رقابت در صنعت اثر داشته و خواهد داشت؟

روند جهانی شدن از طریق کدام مؤلفه‌ها و چه‌گونه و چه‌قدر بر میزان سود در صنعت اثر داشته و خواهد داشت؟

✓ تغییرات بلندمدت نرخ رشد صنعت:

چه رابطه‌ای بین نرخ رشد صنعت و تقاضا وجود دارد و بر اساس پیش‌بینی نرخ رشد صنعت، چه تغییراتی در تقاضا پیش‌بینی

می‌شود؟

چه رابطه‌ای بین نرخ رشد صنعت و شدت رقابت وجود دارد و بر اساس پیش‌بینی نرخ رشد صنعت، چه تغییراتی در شدت

رقابت پیش‌بینی می‌شود؟

چه رابطه‌ای بین نرخ رشد صنعت و حاشیه سود وجود دارد و بر اساس پیش‌بینی نرخ رشد صنعت، چه تغییراتی در حاشیه

سود پیش‌بینی می‌شود؟

✓ تغییرات در خریداران و نحوه استفاده از محصول:

تغییر در نیاز و رفتار خرید مشتریان چه اثری بر تغییرات تقاضا داشته و خواهد داشت؟

تغییر در نیاز و رفتار خرید مشتریان از طریق کدام مؤلفه‌ها و چه‌گونه و چه‌قدر بر شدت رقابت در صنعت اثر داشته و خواهد

داشت؟

✓ نوآوری محصول:

آیا نوآوری در محصول می‌تواند باعث تغییر تقاضا در این بازار شود؟ چه‌گونه؟ چه‌قدر؟

چه رابطه‌ای بین میزان نوآوری محصول و شدت رقابت وجود دارد؟

✓ تغییرات تکنولوژی و نوآوری در فرآیند تولید: چه رابطه‌ای بین تغییرات تکنولوژی و تغییرات سود

وجود دارد و بر اساس پیش‌بینی تغییرات تکنولوژی صنعت، چه تغییراتی در سود پیش‌بینی می‌شود؟

✓ نوآوری در بازاریابی:

آیا رابطه‌ای بین نوآوری در بازاریابی و تغییرات تقاضا وجود دارد؟ چه‌گونه؟

چه رابطه‌ای بین نوآوری در بازاریابی و شدت رقابت وجود دارد؟

✓ ورود و خروج شرکت‌های بزرگ: آیا تا کنون ورود و خروج شرکت‌های بزرگ رخ داده

است؟ چه اثری داشته؟ اگر رخ بدهد چه اثری برای آن پیش‌بینی می‌شود؟

✓ انتشار دانش ساخت بین شرکت‌ها و کشورهای بیشتر: در هر سطح کیفیت محصول، دانش

ساخت تا چه اندازه عمومی است؟ آیا در آینده عمومی‌تر خواهد شد؟ این مسأله چه اثری بر شدت رقابت و

تغییرات سود خواهد داشت؟

✓ تغییرات در هزینه و کارایی: در هر سطح کیفیت محصول، تغییرات در هزینه و کارایی تا چه

اندازه محتمل است و با چه روندی؟ این مسأله چه اثری بر شدت رقابت و تغییرات سود خواهد داشت؟

✓ تمایل بیشتر ترجیحات مشتریان به محصولات متمایز: روند تغییرات ترجیحات مشتریان درباره

ویژگی‌های محصول چیست؟ آیا می‌توان ادعا کرد ترجیحات مشتریان به سمتی می‌رود که تمایز در محصول آن را

اقتناع کند؟ در این صورت این امر چه تأثیری بر ساختار تقاضا خواهد داشت؟ تأثیر آن در شدت رقابت و تغییرات

سود چگونه خواهد بود؟

✓ کاهش عدم اطمینان و ریسک تجاری: حجم بازار، ابعاد بخش‌های بازار، میزان منابع مالی و

زمانی مورد نیاز برای رفع ضعف در حوزه تکنولوژی، ویژگی‌های کانال‌های توزیع تا چه حد شناخته شده است؟ آیا

میزان شناخت از بازار اجازه ورود رقبای با قدرت کم‌تر (محافظه‌کارتر) را می‌دهد؟ این موضوع چه اثری بر شدت

رقابت و سود دارد؟

✓ اثرگذاری‌های قانونی و تغییرات سیاست‌های دولت: کدام قوانین و سیاست‌های دولت در

راستای تغییراتی ارزیابی می‌شود که ممکن است به تغییرات در سطح تقاضای محصول این صنعت منجر شود؟

چه تغییری؟ آیا از بین برنامه‌ها و قوانین موجود یا در دست تدوین، برنامه‌ای هست که بتوان نتایج آن را در جهت

تسهیل ورود رقبای جدید ارزیابی کرد؟

✓ تغییرملاحظات، نگرش‌ها و شیوه زندگی مشتریان: روند تغییرات ترجیحات مشتریان درباره

ویژگی‌ها و کارکردهای محصول چیست؟ آیا می‌توان ادعا کرد سبک زندگی مشتریان به گونه‌ای تغییر می‌کند که

تقاضای آن‌ها از محصول صنعت تغییر کند؟ در این صورت این امر چه تاثیری بر ساختار تقاضا خواهد داشت؟ تاثیر

آن در شدت رقابت چگونه خواهد بود؟ [86] مهمترین نیروهای محرک عبارتند از:

۱- رشد استفاده از اینترنت و ظهور کاربردهای تکنولوژی اینترنتی جدید

۲- افزایش جهانی سازی صنعت

۳- تغییر در نرخ رشد صنعت بلندمدت

۴- تغییر در مورد افرادی که محصولات را خریداری می‌کنند و از آن استفاده می‌کنند.

۵- نوآوری محصول

۶- تغییر تکنولوژیکی و نوآوری فرایند ساخت

۷- نوآوری بازار

۸- ورود یا خروج بنگاه‌های اصلی

۹- روندهای فنی در مورد شرکت‌ها و کشورهای گوناگون

۱۰- تغییرات در هزینه و کارایی

۱۱- رشد الویت‌های خریدار برای محصولات متفاوت به جای محصولات و کالاهای

استاندارد شده

۱۲- کاهش در روندهای غیر واقعی و ریسک تجاری

۱۳- تنظیم و تأثیر تغییرات سیاست دولت

۱۴- تغییر روندهای اجتماعی وضعیت‌ها و سبک‌های زندگی

جدول (۴-۵) مهمترین نیروهای محرک: [86]

پرسش ۴: رقبا در چه جایگاه‌هایی قرار دارند؟ کدام‌ها جایگاه‌شان محکم است؟

✓ مشخصه‌های رقابتی متمایزکننده شرکت‌ها در صنعت:

✓ دامنه قیمت - کیفیت: در کدام سطوح قیمتی و کیفی حضور دارند؟ چه سهمی از بازار در هر

کدام دارند؟

✓ پوشش جغرافیایی: در کدام بخش‌های جغرافیایی حضور دارند؟ چه سهمی از بازار در هر کدام

دارند؟

✓ درجه یکپارچگی عمودی: در کدام بخش‌های عملیات (از نخستین بخش واقعی تا آخرین بخش

واقعی) حضور دارند؟

✓ پهنای باند تولید: تنوع محصولی که می‌توانند تولید کنند. با انواع مشخصه‌های فنی محصولات

✓ استفاده از کانال‌های توزیع: گستردگی کانال توزیع، تمایل فروشندگان به فروش محصولات

ایشان

✓ میزان خدمات پس از فروش: ویژگی‌های خدمات پس از فروش که ادعا می‌کنند ارائه خواهند

کرد چیست؟ [86]

پرسش ۵: حرکت استراتژیک بعدی رقبا چیست؟

✓ شناسایی استراتژی‌های رقبا و قوت و ضعف منابع ایشان

کدام رقبا بهترین استراتژی را دارند؟ کدام رقبا استراتژی مناسبی ندارند؟

کدام رقبا سهم بازارشان افزایش یافته؟ سهم کدام رقبا کم شده؟

رهبران احتمالی صنعت در ۵ سال آینده کدام‌اند؟

آیا کسی استراتژی و منابع لازم برای تعویض رهبری را دارد؟

✓ پیش‌بینی حرکات بعدی رقبا

رقبا در موارد زیر چه حرکتی خواهند کرد؟ کاهش قیمت، تنوع محصول، توسعه فروش، توسعه دامنه جغرافیایی، توسعه

تبلیغات، به کارگیری رقیب ضعیف تر، توسعه ی فروش مستقیم

کدام رقبا مشتاق تغییرات اساسی استراتژی هستند؟

کدام رقبا تمایلی به تغییرات اساسی استراتژی ندارند؟

کدام رقبا کاندید مناسبی برای به کار گرفته شدن هستند؟

کدام رقبا تمایل و توان مالی به به کارگیری دیگران را دارند؟

✓ کدام رقبا مایل به حضور در حوزه های جغرافیایی جدید هستند؟ [86]

✓ کدام رقبا کاندیدای قوی برای بهبود محصول و ورود به کلاس بالاتر هستند؟

پرسش ۶: عوامل کلیدی برای موفقیت رقابتی در آینده کدام اند؟

در ارتباط با	تخصص در یک تکنولوژی خاص یا در تحقیقات علمی
تکنولوژی	توانایی ثابت شده در ارتقای فرآیند تولید
در ارتباط با تولید	توانایی در دستیابی به اندازه اقتصادی و یا نتایج منحنی یادگیری
	دانش کنترل کیفیت
	بهره وری بالا از دارایی های ثابت
	دسترسی به منابع مناسب نیروی انسانی
	بهره وری بالا از منابع انسانی
	هزینه کم برای طراحی و مهندسی محصول
	توانایی تولید و مونتاژ محصولات سفارشی
در ارتباط با توزیع	وجود شبکه قوی توزیع کنندگان عمده
	قدرت بالای فروش مستقیم از طریق اینترنت یا فروشگاه های اختصاصی
	توانایی حفظ فضای ویتربینی مناسب در فروشگاه ها
در ارتباط با بازاریابی	پهنای خط تولید
	نام تجاری معروف و معتبر
	خدمات فنی سریع و دقیق
	خدمات مشتریان متواضعانه و با تمرکز بر شخص
	دقت در ثبت سفارش خریدار
	گارانتی و وارانتهی مشتری
	تبلیغات هوشمندانه
در ارتباط با مهارت ها و ظرفیت ها	نیروی کار ماهر
	ظرفیت توزیع ملی یا بین المللی
	ظرفیت نوآوری محصول
	تخصص در طراحی

توانایی تحویل در زمان کوتاه	سایر
توانایی‌های مدیریت زنجیره تامین	
ظرفیت‌های قوی تجارت الکترونیک	
هزینه کم در تمام مراحل عملیات	
مکان‌های مناسب	
توانایی تامین خدمات و تعمیرات پس از فروش سریع و مناسب	
ترازنامه قوی و دسترسی به منابع مالی	
ثبات اختراعات و نوآوری‌ها	

جدول (۴-۶) نمونه‌های از عوامل کلیدی موفقیت [86]

پرسش ۷: آیا منظر کلی صنعت نشان‌دهنده فرصت جذابی است؟

- ✓ پتانسیل رشد صنعت
- ✓ آیا رقابت حاشیه سود صنعت را کمتر از حد می‌آورد؟
- ✓ روند رقابت رو به شدت است یا ضعف؟
- ✓ تاثیر مثبت یا منفی عوامل رقابتی بر حاشیه سود صنعت
- ✓ درجه ریسک و عدم اطمینان در آینده صنعت
- ✓ برخورد صنعت به صورت یک کل واحدا مشکلات جدی:

موضوعات قانونی یا زیست محیطی

رکود بازار

ظرفیت بیش از اندازه‌ی صنعت

تشدید رقابت

سایر موارد

- ✓ جایگاه رقابتی در بین رقبای هم‌رده در صنعت
- ✓ پتانسیل شرکت برای تبدیل به سرمایه‌گردن نقاط ضعف رقبای ضعیف‌تر
- ✓ وجود قدرت رقابتی کافی در شرکت برای مقابله با عوامل ایجاد شرایط نامطلوب در صنعت
- ✓ امکان تقویت شرکت، برای حضور موفق در صنایع دیگر در صورت ادامه فعالیت در این صنعت

بررسی منابع سازمانی و محیط رقابتی سازمان از دیدگاه تامپسون

تامپسون و استریکلند پنج پرسش اساسی برای درک منابع سازمانی و محیط رقابتی سازمانها با دید استراتژیک مطرح می‌کند.

۱. استراتژی‌های فعلی سازمان تا چه حد مناسب هستند؟

۲. نقاط قوت و ضعف منابع داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان کدام‌اند؟

۳. آیا قیمت‌ها و هزینه‌های سازمان قدرت رقابت دارند؟

۴. آیا سازمان به‌طور جدی قوی‌تر و یا ضعیف‌تر از رقبای کلیدی است؟

۵. کدام موضوعات و مسائل استراتژیک در خور توجه مستقیم مدیریت است؟

پرسش ۱: استراتژی‌های فعلی سازمان تا چه حد مناسب هستند؟

✓ استراتژی‌های کارکردی کلیدی برای ساختن ظرفیت‌ها و قوت‌های منابع به صورتی که ارزش رقابتی داشته باشند. در این مورد فن‌آوری تحقیق و توسعه، استراتژی مهندسی، استراتژی مدیریت زنجیره‌ی تامین، استراتژی تولید، استراتژی‌های فروش، بازاریابی، تبلیغات، و توزیع، استراتژی منابع انسانی، استراتژی مالی مورد توجه قرار می‌گیرد.

✓ تلاش‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی: در این مورد نیز قیمت کمتر نسبت به رقبای، ارائه‌ی محصول متفاوت یا بهتر نسبت به رقبای، توانایی ویژه در ایفای نقش در یک بازار خاص یا برای یک گروه خریداران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

✓ حرکت‌های برنامه‌ریزی شده برای پیشی گرفتن از رقبای: طراحی بهتر محصول، کارکردهای اضافی، ارتقای کیفیت یا خدمات، توانایی‌های تجارت الکترونیکی بالاتر، استفاده از فن‌آوری پیشرفته، تنوع محصول در این مورد مؤثر است.

✓ حرکت‌ها برای پاسخ و واکنش به تحولات: در محیط کلان (دور)، در صنعت، در شرایط رقبا،

✓ دامنه‌ی جغرافیایی پوشش: محلی، منطقه‌ای، ملی، چندملیتی، جهانی

✓ تشریح مساعی و اتحادهای استراتژیک با دیگران

✓ آیا سازمان به اهداف تعیین شده‌ی مالی و استراتژیک خود دست یافته است؟

✓ آیا سازمان بالاتر از متوسط صنعت قرار دارد؟

✓ فروش شرکت نسبت به تغییرات فروش در کل صنعت چه وضعیتی دارد؟

✓ آیا شرکت می‌تواند با یک نرخ مناسب مشتریان جدید جذب کند و در عین حال مشتریان قبلی را

حفظ کند؟

✓ حاشیه‌های سود شرکت در حال کاهش است یا افزایش و نسبت به رقبا چه وضعیتی دارد؟

✓ روندهای سود خالص و بازگشت سرمایه‌ی شرکت در مقایسه با رقبا چگونه است؟

✓ توان و اعتبار مالی کلان شرکت رو به کاهش است یا افزایش؟

✓ آیا شرکت می‌تواند در شاخص‌های کارآیی داخلی ارتقای دایمی نشان دهد؟ مواردی که می‌توان به

عنوان شاخص در نظر گرفت شامل: تعداد روزهای انباشت مواد اولیه، بهره‌وری کارکنان، هزینه‌ی واحد محصول، نرخ خرابی،

نرخ ضایعات، سفارش‌های تامین نشده، زمان ارسال کالا، هزینه‌های خدمات پس از فروش، سایر موارد

برداشت عمومی و اعتبار شرکت نزد مردم (از دید مدیران و کارشناسان شرکت)

✓ میزان پیشی گرفتن شرکت از رقبا در زمینه‌های مختلف: تکنولوژی، نوآوری در محصول، خدمات

مشتریان، کیفیت محصول، زمان ارسال کالا، قیمت، عرضه‌ی سریع محصولات جدید به بازار، سایر موارد [86]

پرسش ۲: نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها

نقاط قوت توانایی‌های رقابتی بالقوه	نقاط ضعف و نقص‌های رقابتی بالقوه
<ul style="list-style-type: none">• استراتژی قدرتمند،• شایستگی ذاتی در-----• شایستگی ممتاز در-----• برخورداری از محصولی که خیلی برتر از دیگران باشد• شایستگی‌ها و ظرفیت‌های متناسب با عوامل کلیدی• موفقیت در صنعت• شرایط مالی مناسب؛ منابع گسترده برای ارتقای کسب و کار	<ul style="list-style-type: none">• نداشتن استراتژی مشخص• منابعی متفاوت با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت• نداشتن و یا عدم اثبات وجود شایستگی‌های ذاتی• تراز مالی ضعیف، بدهی بالا• هزینه واحد محصول بالا نسبت به رقبای کلیدی• نداشتن و یا عدم اثبات وجود ظرفیت نوآوری محصول• برخورداری از کالای نه‌چندان جذاب

<ul style="list-style-type: none"> • تنوع خیلی کم خط تولید نسبت به رقبا • برداشت عمومی و یا اعتبار ضعیف • شبکه‌ی فروش ضعیف‌تر از رقبای کلیدی و یا نداشتن ظرفیت توزیع • عقب‌ماندگی در کیفیت، تحقیق و توسعه، و یا دانش تکنولوژی • قرار گرفتن در گروه استراتژیک نادرست • از دست دادن سهم بازار به دلیل ----- • نداشتن عمق در مدیریت • سرمایه‌ی علمی ضعیف‌تر نسبت به رقبای کلیدی • سودآوری نامطلوب به دلیل ----- • ابتلا به مشکلات عملیات داخلی و یا امکانات نامناسب • عقب‌ماندگی از رقبا در ظرفیت‌های تجارت الکترونیک • محدودیت منابع مالی برای رشد کسب و کار و پیگیری نوآوری • ظرفیت‌های عملیاتی به‌کارگرفته نشده‌ی بسیار زیاد 	<ul style="list-style-type: none"> • نام تجاری قوی و معتبر • مجموعه‌ی مشتریان مناسب • صرفه‌ی اقتصادی به مقیاس و یا برتری بر رقبا در منحنی تجربه • تکنولوژی انحصاری یا پیشرو بودن در تکنولوژی یا ثبت اختراعات • سرمایه‌ی علمی پیشرو نسبت به رقبای کلیدی • مزیت هزینه نسبت به رقبا • تبلیغات قوی • ظرفیت‌های نوآوری در محصول • ظرفیت‌های بهبود فرآیند تولید • ظرفیت‌های مناسب در مدیریت زنجیره‌ی تامین • ظرفیت‌های مناسب خدمات مشتریان • کیفیت بالاتر محصولات نسبت به رقبا • پوشش جغرافیایی گسترده و یا ظرفیت قوی توزیع بین‌المللی • اتحاد یا شراکت با شرکت‌های دیگر که باعث دسترسی به تکنولوژی، شایستگی و یا توسعه‌ی جغرافیایی بازار شود.
<p>تهدیدها خارجی بالقوه</p>	<p>فرصت‌ها بازار بالقوه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تشدید رقابت در صنعت به‌گونه‌ای که حاشیه‌ی سود تحت تاثیر قرار گیرد • کاهش‌ها در نرخ رشد بازار • احتمال ورود رقبای جدید به بازار • کاهش فروش در مقابل کالای جایگزین • رشد قدرت چانه‌زنی مشتریان یا تأمین‌کنندگان • جابه‌جایی در نیازها یا ذائقه‌ی مشتری به خارج از محصول صنعت • تغییرات جمعیتی نامطلوب که به کاهش تقاضا منجر می‌شود • آسیب‌پذیری نیروهای پیش‌برنده‌ی صنعت • سیاست‌های تجاری محدودکننده از سوی دولت • الزامات قانونی جدید که موجب هزینه شود 	<ul style="list-style-type: none"> • روزنه‌هایی برای به‌چنگ آوردن سهم بازار رقبا • رشد شدید تقاضای محصول صنعت • خدمت‌دهی به گروه‌های جدید مشتریان یا بخش‌های جدید بازار • توسعه به بازارهای جغرافیایی جدید • توسعه‌ی خط تولید برای تأمین نیازهای دیگر مشتری • به‌کارگیری مهارت‌های موجود یا دانش تکنولوژی برای تولید محصول جدید • فروش آنلاین • یکپارچگی به جلو یا عقب • حذف موانع تجاری در بازارهای خارجی جذاب • به‌دست آوردن مالکیت شرکت‌های رقیب متخصص یا ماهر در تکنولوژی • ورود به اتحاد یا مشارکتی که بتواند پوشش بازار را توسعه دهد یا توان رقابتی را افزایش دهد • روزنه‌هایی برای به‌کارگیری تکنولوژی‌های خیلی

جدول (۴-۷) تهدیدها و فرصت‌های سازمان از دید استراتژیک [86]

پرسش ۳: آیا قیمت و هزینه‌های شرکت رقابتی است؟

✓ فعالیت‌های اصلی:

• مدیریت زنجیره‌ی تأمین:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با خرید سوخت، انرژی، مواد اولیه، قطعات و تجهیزات، مواد مصرفی

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با دریافت، نگهداری و توزیع ورودی‌های تأمین شده

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با بازرسی و مدیریت اموال

• عملیات:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تبدیل مواد اولیه به محصول نهایی

(تولید، سرهم کردن، بسته‌بندی، نگهداری تجهیزات، امکانات، عملیات، تضمین کیفیت، حفاظت محیط زیست)

• توزیع:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با توزیع فیزیکی محصولات بین خریداران (انبارداری کالای تمام شده، ثبت سفارش،

انتخاب و بسته‌بندی سفارش، حمل به مراکز توزیع، عملیات انتقال به محل مشتری، ایجاد و نگهداری شبکه‌ی فروشندگان و

توزیع‌کنندگان)

• بازاریابی و فروش:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تلاش‌های نیروهای فروش برای تبلیغات و ترویج، تحقیقات و برنامه‌ریزی بازار، و

پشتیبانی توزیع‌کننده و فروشنده

• خدمات:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تأمین پشتیبانی برای خریداران،

نظیر نصب، تأمین قطعات یدکی، نگهداری و تعمیر، کمک فنی، پاسخگویی به درخواست‌ها و شکایت‌ها

✓ فعالیت‌های پشتیبانی

• ایجاد تحقیق و توسعه و سیستم‌ها و تکنولوژی محصول:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تحقیق و توسعه در محصول، تحقیق و توسعه در فرآیند، بهبود طراحی فرآیند، طراحی تجهیزات، ایجاد نرم‌افزارهای کامپیوتری، سیستم‌های ارتباط مخابراتی، طراحی و مهندسی به کمک کامپیوتر، ظرفیت‌های بانک اطلاعاتی، و ایجاد و توسعه سیستم‌های پشتیبانی کامپیوتری

• مدیریت منابع انسانی:

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با جذب، استخدام، آموزش، توسعه، و جبران خدمات، همه‌ی انواع کارکنان؛

فعالیت‌های ارتباطات کارکنان؛ و توسعه‌ی مهارت‌ها و شایستگی‌های ذاتی دانش پایه

• مدیریت عمومی

فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با مدیریت عمومی، حسابداری و امور مالی، امور قوانین و مقررات، ایمنی و

امنیت، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، ایجاد اتحادهای استراتژیک و همکاری با شرکای استراتژیک، و سایر موضوعات

بالاسری [86]

پرسش ۴: شرکت در رقابت با رقبا در چه جایگاهی قرار دارد؟

✓ در این پرسش عوامل موفقیت در بازار را در سازمان مورد نظر و رقبای مطرح آن بررسی می‌شود و

در واقع عوامل مورد نظر در سازمان با رقبایش مقایسه می‌شود. این عوامل شامل

نمره ۵ رقیب	نمره ۴ رقیب	نمره ۳ رقیب	نمره ۲ رقیب	نمره ۱ رقیب	نمره شرکت	عوامل موفقیت در بازار
						کیفیت یا کارایی محصول
						برداشت عمومی یا اعتبار
						ظرفیت تولید
						مهارت‌های تکنولوژی
						ظرفیت توزیع یا شبکه‌ی فروش
						توانایی نوآوری در محصول جدید
						منابع مالی
						قیمت تمام شده
						توانایی خدمات مشتریان
						موارد دیگر

جدول (۴-۸) جایگاه شرکت در رقابت با رقبا

پرسش 5: چالش‌های استراتژیک مورد توجه مدیریت ارشد چیست؟

این مرحله شامل ترسیم نتایج با تجزیه و تحلیل‌های رقابتی و صنعتی و ارزیابی رقابتی بودن شرکتی می‌باشد وظیفه مطرح شده در اینجا بازتاب خاصی را در مورد چالش‌های استراتژی و رقابتی دارد که شرکت با آنها روبرو است بنابراین نتایج مربوطه می‌تواند با موانع هماهنگ شده مطرح شود.

مسائل به وجودآمده در اینجا توسط مدیران شرکت مدنظر قرار می‌گیرد به نوعی اینگونه مسائل باتوجه به نیازهای مدیریتی می‌تواند مشخص گردد.

استراتژی‌های سطح سازمان	استراتژی‌های سطح کسب و کار	استراتژی‌های سطح وظیفه
<ul style="list-style-type: none"> ■ استراتژی‌های هدایتی ● استراتژی‌های رشد 1. تمرکز یکپارچگی افقی یکپارچگی عمودی 2. تنوع همگون ناهمگون ● استراتژی‌های ثبات 1. استراتژی توقف آغاز محفاظانه 2. استراتژی عدم تغییر 3. استراتژی سود ● استراتژی کاهش 1. استراتژی تغییر جهت 2. استراتژی اسارت 3. استراتژی فروش یا واگذاری 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استراتژی‌های توسعه ● نفوذ در بازار ● توسعه بازار ● توسعه محصول ■ استراتژی‌های رقابتی ● استراتژی هزینه کمتر ● استراتژی تمایز ● استراتژی تمرکز ● تمرکز بر تمایز ● تمایز بر تمرکز ■ استراتژی‌های مشارکتی ● استراتژی کنسرسیوم خدمات عقلمند ● سرمایه‌گذاری مشترک ● توافق بر سر اعطای امتیاز ● مشارکت زنجیره ارزش 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استراتژی‌های منابع انسانی ● استراتژی انتخاب ● استراتژی توسعه ● استراتژی ارزیابی عملکرد ● استراتژی پرداخت ■ استراتژی‌های بازاریابی ● استراتژی محصول ● استراتژی قیمت ● استراتژی ترفیع ● استراتژی توزیع ■ استراتژی‌های مالی ● استراتژی تأمین مالی ● استراتژی سرمایه‌گذاری ● استراتژی تقسیم سود ■ استراتژی‌های تکنولوژی اطلاعات ● استراتژی‌های تکنولوژی محور ● استراتژی‌های انسان محور

<p>4. استراتژی ورشکستگی یا انحلال</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ استراتژی پرتفولیو ■ استراتژی‌های سوپرست ● استراتژی نفوذ انفرادی ● استراتژی نفوذ انفصالی ■ استراتژی نفوذ عملیاتی - خدماتی ● استراتژی نفوذ توسعه‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استراتژی‌های تحقیق و توسعه ● رهبری تکنولوژیک ● پیروی تکنولوژیک ■ استراتژی تولید و عملیات ● استراتژی تکنولوژی تولید (ستی و مدرن) ● استراتژی شیوه تولید (ایسوه و سفارشی) ● استراتژی مکان تولید
--	--

نمودار (۹-۴) استراتژی‌های سطوح مختلف [86]

سطوح مختلف استراتژی‌های سازمان

چنانچه پیش‌تر هم گفته شد استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان تعیین می‌شوند: شامل سطح کل سازمان، سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک / کسب و کار، سطح وظیفه‌ای تقسیم می‌شوند.

استراتژی‌های معمول در عمل (از دیدگاه دیوید)

برخی از استراتژی‌ها به دلیل کثرت کاربرد در عمل، به عنوان استراتژی‌های نوعی شناخته می‌شوند. این استراتژی‌ها علاوه بر ایجاد الگوهایی برای استفاده در عمل، نقش مؤثری در ساختاردهی ذهن مدیر و آشناسازی او با مصادیق واقعی استراتژی‌ها دارند. این استراتژی‌ها در چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند:

۱. استراتژی‌های تهاجمی

۲. استراتژی‌های یکپارچه سازی

۳. استراتژی‌های تنوع‌گرایی

۴. استراتژی‌های تدافعی

استراتژی‌های تهاجمی

گروه استراتژی‌های تهاجمی، شامل سه استراتژی مشخص است. این استراتژی‌ها برای شرایطی که پاسخگویی سازمان به شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) نسبت به رقبا بالاست و عوامل داخلی آن (نقاط قوت و ضعف) نیز نسبت به رقبا برتر است، مناسب است و سبب ارتقای جایگاه آنان در محیط کسب و کار می‌شود.

✓ **استراتژی رسوخ در بازار:** با این استراتژی، سازمان تلاش می‌کند تا از راه توسعه فعالیت‌های بازاریابی، فروش محصولات فعلی خود را در بازارهای فعلی افزایش دهد. این استراتژی زمانی اثربخش است که: بازار موجود از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نباشد؛ میزان مصرف کل بازار قابل توسعه باشد؛ سهم بازار رقیب قابل تصرف نباشد؛ همبستگی بین فروش و هزینه‌های بازاریابی بسیار بالا باشد؛ پدیده صرفه‌جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی عمده در آمده باشد. [97]

✓ **استراتژی توسعه بازار:** این استراتژی به معنای ارائه محصول یا خدمات فعلی شرکت در مناطق جغرافیایی جدید است. این استراتژی در شرایط زیر اثربخش است:

دستیابی به کانال‌های توزیع جدید و کارآمد؛ کم هزینه و با کیفیت خوب؛ کسب موفقیت بسیار بالا در یک بازار؛ کشف بازارهای بکر یا اشباع نشده؛ وجود نیرو یا سرمایه مازاد بر بازارهای فعلی؛ وجود ظرفیت تولید مازاد بر بازارهای فعلی؛ مشغول بودن در صنعتی که به سرعت جهانی می‌شود. [97]

✓ **استراتژی توسعه محصول:** با این استراتژی، سازمان از راه بهبود و یا ارتقای محصول فعلی تلاش می‌کند، تا سهم بازار خود را افزایش دهد. پیاده‌سازی این استراتژی به طور معمول مستلزم توانمندی سازمان در زمینه تحقیق و توسعه است. استراتژی توسعه محصول در موارد زیر اثربخش است: وقتی یک محصول موفق، به نقطه اشباع از چرخه‌ی عمر خود می‌رسد؛ وقتی صنعت دارای تحولات سریع فناوری است؛ وقتی محصول رقیب با بهایی مشابه، دارای ویژگی‌های بهتری باشد؛ وقتی صنعت دارای رشد بالایی باشد؛ وقتی شرکت دارای توانمندی تحقیق و توسعه برتر باشد [89]

استراتژی‌های یکپارچه‌سازی

در این گروه سه استراتژی وجود دارد:

۱. استراتژی یکپارچه‌سازی رو به جلو

۲. استراتژی یکپارچه‌سازی رو به عقب

۳. استراتژی یکپارچه‌سازی افقی

✓ **استراتژی یکپارچه‌سازی رو به جلو:** استراتژی یکپارچه‌سازی رو به جلو به معنای تملک یا افزایش کنترل بر روی

شبکه توزیع و خرده‌فروشان است. این استراتژی زمانی اثربخش است که: توزیع‌کنندگان فعلی شرکت، غیرقابل تکیه و یا پرهزینه باشند؛ یا اینکه نمی‌توانند نیازهای شرکت را از نظر توزیع و پخش محصولات تأمین کنند؛ توزیع‌کنندگان با کیفیت مورد نیاز وجود نداشته باشند؛ صنعت در حال رشد مستمر و زیاد باشد؛ شرکت دارای نیرو و سرمایه لازم برای توسعه کسب‌وکار خود باشد؛ هنگامی که شرکت از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است؛ هنگامی که شرکت‌های پخش یا توزیع‌کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند. [89]

✓ **استراتژی یکپارچه‌سازی رو به عقب:** این استراتژی به معنای تملک یا افزایش کنترل بر روی تأمین‌کنندگان است.

در شرایطی که در پی می‌آید، این استراتژی می‌تواند اثربخش باشد:

وقتی تأمین‌کنندگان پرهزینه، غیرقابل اتکا و یا فاقد کیفیت مورد نیاز باشند؛ هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می‌پردازد که به سرعت مسیر رشد را می‌پیماید؛ هنگامی که عده‌ی عرضه‌کنندگان مواد اولیه اندک وعده شرکت‌های رقیب زیاد است؛ هنگامی که یک سازمان دارای سرمایه و منابع زیاد است و می‌تواند سازمان جدیدی را برای عرضه مواد اولیه خود اداره نماید؛ هنگامی که مزیت ناشی از قیمت‌های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار است؛ هنگامی که عرضه‌کنندگان کنونی مواد اولیه از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند؛ یک سازمان احساس می‌کند که باید منابع مورد نیاز را به سرعت به دست آورد. [97]

✓ **استراتژی یکپارچه‌سازی افقی:** این استراتژی به معنای تملک یا افزایش کنترل بر روی شرکت‌های رقیب است. این

استراتژی به صورت گسترده‌ای برای رشد سریع کسب‌وکار یک شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر رشد کسب‌وکار، دستیابی به شایستگی‌ها و قابلیت‌های شرکت‌های رقیب و یا بازار نیز می‌تواند انگیزه کافی برای اجرای چنین استراتژی را فراهم سازد. این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند موثر باشد: هنگامی که شرکت قصد انحصار بازار بدون رویارویی با محدودیت‌های قانونی را داشته باشد؛ هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می‌کند؛ هنگامی در صنعت صرفه‌جویی مقیاس مزیت رقابتی مهمی به شمار آید؛ هنگامی سازمان به دلیل مازاد منابع مالی و

مدیریت، ناگزیر به توسعه فعالیت‌های خود باشد؛ هنگامی که شرکت‌های رقیب، به سبب نداشتن تخصص مدیریت لازم، دارای مشکل یا ضعف باشند یا اینکه فاقد منابعی باشند که در اختیار این سازمان است [97].

استراتژی‌های تنوع‌گرایی :

در این گروه سه استراتژی قرار دارد:

۱. استراتژی تنوع‌گرایی همگون

۲. استراتژی تنوع‌گرایی ناهمگون

۳. استراتژی تنوع‌گرایی افقی

✓ استراتژی تنوع‌گرایی همگون: این استراتژی به مفهوم اضافه کردن محصولات جدید و در عین حال مرتبط با کالا و

یا خدمات فعلی شرکت است. این استراتژی در شرایطی که در پی آمده، می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشدی بسیار کند دارد، به رقابت می‌پردازد؛ هنگامی که اضافه

کردن محصول جدید، موجب افزایش فروش محصول فعلی شود؛ هنگامی که هزینه تولید محصول جدید، با تکیه بر

سرمایه‌گذاری محصول فعلی اندک باشد؛ هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی‌ربط دارای فروش فصلی است و این

فروش فصلی با فروش کنونی سازمان متفاوت است؛ هنگامی که محصول فعلی شرکت، از نظر چرخه‌ی حیات محصول، مسیر

رو به پائین می‌پیماید؛ هنگامی که سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است [97]

✓ استراتژی تنوع‌گرایی ناهمگون: این استراتژی به مفهوم اضافه کردن محصولات جدید ولی غیرمرتبط به کالا و

خدمات فعلی است. این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که صنعت فعلی اشباع است و امکان توسعه بیشتر وجود ندارد، یا از نظر سود و فروش سالیانه سیر نزولی می‌پیماید؛

هنگامی که اضافه کردن محصولات جدید غیرمرتبط با محصول فعلی، هم‌افزایی ایجاد کند؛ هنگامی که سرمایه و منابع شرکت

بیش از ظرفیت صنعت فعلی باشد؛ هنگامی که صنعت دیگری دارای پتانسیل رشد و سودآوری بالایی باشد؛ هنگامی که بین

شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود، از نظر مالی، پدیده هم‌افزایی وجود دارد؛ هنگامی که شرکت متهم به

نقض قانون ضد انحصاری شود و بکوشد همه فعالیت‌های خود را در یک صنعت منحصر به فرد متمرکز نماید. [97]

✓ **استراتژی تنوع‌گرایی افقی:** این استراتژی به مفهوم تولید محصول جدید و بی‌ارتباط به محصول فعلی، برای

مشتریان فعلی است. این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که ارائه محصول جدید، فروش محصول قبلی را تقویت کند؛ هنگامی که در صنعت رقابت سنگین و یا رشد بازار، کند باشد؛ هنگامی که شبکه توزیع فعلی قابلیت فروش محصول جدید به مشتریان فعلی را داشته باشد.

استراتژی‌های تدافعی

استراتژی‌های تدافعی برای شرایطی که سازمان، چه از نظر فرصت‌های محیطی و چه از نظر نقاط قوت و ضعف سازمانی در شرایط مطلوبی قرار نداشته باشد، پیش‌بینی شده است. این گروه شامل سه استراتژی است:

۱. استراتژی مشارکت

۲. استراتژی کاهش

۳. استراتژی واگذاری

۴. استراتژی انحلال

✓ **استراتژی مشارکت:** یکی از استراتژی‌های معروف این است که شرکت‌ها اقدام به تشکیل مشارکت می‌نمایند و

در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و از فرصت پیش‌آمده بهره‌برداری می‌نمایند. می‌توان این استراتژی را تدافعی تعاونی نامید، زیرا یک شرکت به تنهایی اجرای طرحی را به عهده نمی‌گیرند. اغلب دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را برعهده که به صورت یک شرکت تازه تأسیس اقدام به فعالیت می‌کند و سرمایه آن را به صورت مشترک تأمین می‌کنند (نوعی شرکت تضامنی تشکیل). شرکت‌ها می‌توانند بدین وسیله بر شبکه‌های فعالیت، ارتباطات و شبکه‌های رایانه‌ای خود بیافزایند. [97] استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که یک مؤسسه خصوصی با یک شرکت عمومی اقدام به تشکیل مشارکت نمایند، وضع به گونه‌ای است که شرکت تازه تأسیس می‌تواند از مزایای زیادی برخوردار شود؛ هنگامی که یک شرکت محلی بتواند با یک شرکت خارجی مشارکت تشکیل دهد؛ هنگامی که شایستگی‌ها و ویژگی‌های برجسته دو شرکت رقیب می‌تواند درهم ادغام شود و پدیده‌ای کامل به

وجود آورد؛ هنگامی که یک طرح به صورت بالقوه بسیار سودآور است ولی به منابع بسیار سنگین نیاز دارد و دارای خطر بسیار زیادی است؛ هنگامی که دو یا چند شرکت کوچک‌تر توان رقابت با یک شرکت بزرگ را نداشته باشند؛ هنگامی که در بازار به شدت احساس نیاز می‌شود که باید نوعی فن‌آوری جدید به سرعت عرضه شود. [97]

✓ **استراتژی کاهش:** زمان یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می‌کند که می‌خواهد با گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها سیر نزولی فروش و سود را منعکس نماید. گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می‌نامند. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. استراتژیست‌ها در اجرای این استراتژی با منابع محدود روبه‌رو هستند و تحت فشار سهام داران کارکنان و رسانه‌های گروهی قرار می‌گیرند. [97] این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که یک سازمان دارای یک ویژگی بسیار مشخص و متمایز می‌باشد، ولی نتوانسته است پس از چند سال هدفهای بلندمدت و کوتاه‌مدت دست یابد؛ هنگامی که در یک صنعت، سازمانی، از نظر رقابت، در وضعیت بسیار ضعیف قرار دارد؛ هنگامی که عدم کارایی، سودآوری اندک، روحیه پایین کارکنان و فشارهای سهامداران برای بهبود عملکرد موجب فلج شدن سازمان شود؛ هنگامی که سازمان در رویارویی با موارد زیر، از نظر سرمایه، در مضیقه باشد؛ بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، سود جستن از نقاط قوت داخلی و کم کردن نقاط ضعف داخلی؛ هنگامی که رشد سازمان دارای چنان سرعتی بوده است که ناگزیر به کاهش می‌گردد. [97]

✓ **استراتژی واگذاری:** این استراتژی به معنای فروش یک بخش و یا جزیی از سازمان برای دستیابی به منابع مالی و نقدینگی آن است. هنگامی که یک سازمان درصدد تمرکز بر قابلیت‌های محوری خود باشد (عکس استراتژی‌های تنوع‌گرایی) این استراتژی در پی گرفته می‌شود. این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که یک سازمان در استراتژی بازسازی ناموفق بوده، روند کاهش سود و فروش همچنان ادامه داشته باشد؛ هنگامی که رسیدن یک بخش از شرکت به مرحله سودآوری به منابع بیشتری از توان سازمان نیاز داشته باشد؛ هنگامی که یک بخش از فعالیت‌های یک سازمان عامل اصلی عملکرد ضعیف آن باشد؛ هنگامی که یک فعالیت با سایر فعالیت‌های سازمان نامتناسب باشد؛ هنگامی که سازمان به نقدینگی قابل توجهی نیاز داشته باشد؛ هنگامی که یک سازمان در راستای حکم قانونی ضد

انحصار قرار گرفته باشد [89]

✓ **استراتژی انحصار:** این استراتژی به معنای فروش دارایی‌های یک شرکت در برابر ارزش مالی آن است. این استراتژی از نظر روحی دشوارترین استراتژی است و تنها زمانی اتخاذ می‌شود که ادامه فعالیت سازمان خسارت بیشتری از توقف فعالیت آن در برداشته باشد. این استراتژی در شرایط زیر می‌تواند اثربخش باشد:

هنگامی که یک سازمان با استراتژی‌های بازسازی و واگذاری قادر به کنترل روند کاهش سود و فروش نشده باشد؛ هنگامی که شرکت در آستانه ورشکستگی قرار گرفته باشد؛ هنگامی که سهامداران یک سازمان چنین می‌پندارند که از طریق فروش دارایی‌ها شرکت زیان حاصل به کمترین مقدار ممکن می‌رسد. [89]

استراتژی‌های عمومی^۱ مایکل پورتر

از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد. آن‌ها عبارت‌اند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات، تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنا را استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد [97]

استراتژی رهبری هزینه‌ها^۲: در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. [97] هدف هر سازمان در پیروی از استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی هزینه‌ی پایین، داشتن عملکرد بهتر نسبت به رقبای، به واسطه‌ی انجام هر کار ممکن برای داشتن هزینه‌ی پایین‌تر نسبت به آن‌ها است. این استراتژی دو مزیت دارد:

- اولین مزیت: چون هزینه سازمان پایین‌تر از رقبای است، سازمان قادر به ارائه‌ی قیمت کمتری نسبت به رقبای بوده، در حالی که هم چنان سطح سود خود را همانند رقبای حفظ می‌کند.
 - دومین مزیت: اگر رقابت در آن صنعت افزایش یابد و سازمان‌ها شروع به رقابت قیمتی نمایند، سازمانی که از رهبری هزینه برخوردار است می‌تواند وضعیت بهتری نسبت به رقبای داشته باشد، چون هزینه کمتری دارد.
- اصلی این استراتژی در توانایی رقبای برای یافتن روش‌های تولید، هزینه‌ی پایین‌تر از هزینه‌ی سازمانی است که از رهبر هزینه به شمار می‌رود. نقطه ضعف دیگر این استراتژی توانایی رقبای در تقلید از روش‌های رهبر هزینه است [98]

¹ Generic Strategy

² Cost Leadership

استراتژی تمایز¹: منظور از این استراتژی این است که سازمان محصولات یا خدماتی را عرضه کند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند. [97] هدف این استراتژی رسیدن به مزیت رقابتی از طریق تولید کالاها و خدماتی است، که از نظر مشتریان منحصر به فرد درک می‌شود. سازمانی که از این استراتژی پیروی می‌کند قادر به مطالبه‌ی قیمت بالاتری برای محصولات خود است، و این باعث می‌شود که سازمان عملکرد بهتری نسبت به رقبای داشته باشد و سود متوسط بالاتری نسبت به آن‌ها کسب کند. این استراتژی سه مزیت دارد:

- مزیت اول: سازمان را در مقابل رقبا مصون ساخته و این به دلیل وفاداری به مارک محصولات آن سازمان است.
- مزیت دوم: سازمانی که از این استراتژی پیروی کند از قدرت چانه‌زنی خریداران قدرتمند در امان می‌باشد و این به دلیل منحصر به فرد بودن محصولاتش است.
- مزیت سوم: ایجاد مانع ورود برای رقبای جدید به دلیل وفاداری به مارک محصولات مزیت دیگر این استراتژی است. عمده‌ترین مشکل این استراتژی حفظ توانایی بلندمدت سازمان برای منحصر بفرد بودن محصولاتش از نظر مشتریان است. ضعف دیگر استراتژی تمایزسازی، توانایی رقبای در تقلید از محصولات آن سازمان است. [98]

¹ Differentiation

استراتژی‌های تمرکز^۱: مقصد از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان تأمین شود. [97] در این استراتژی به یک گروه و یا بخش محدود از مشتریان ارائه خدمات می‌شود. یک سازمان متمرکز بر ارائه خدمات به یک گوشه خاص از بازار^۲ تمرکز می‌کند. این گوشه‌ی بازار می‌تواند بر حسب محصول یا موقعیت جغرافیایی تعریف می‌شود. مزیت رقابتی یک سازمان متمرکز از صلاحیت متمایز آن در یکی از چهار زمینه‌ی کارایی، کیفیت و نوآوری و پاسخ‌گویی در مقابل مشتری ناشی می‌شود و این مزیت، سازمان متمرکز را از گزند حفظ می‌کند و به آن قدرتی بیش از رقبا می‌دهد.

استراتژی رقابتی عمومی	منابع و مهارت‌هایی که معمولاً مورد نیاز است	آن چه سازمان در کل برای اجرای استراتژی باید انجام دهد
پیشگامی در ارزان فروشی	<ul style="list-style-type: none"> • سرمایه‌گذاری مستمر و دسترسی به سرمایه • مهارت‌هایی در مهندسی فرآیند تولید • نظارت دقیق بر کارکنان • سیستم توزیع کم هزینه 	<ul style="list-style-type: none"> • کنترل شدید هزینه گزارش های کنترلی مفصل و مکرر • تشکیلات و مسئولیت ها به شکل دقیق و با جزئیات • گره‌زدن پاداشها با هدف‌های کمی و مشخص
تمایز سازی	<ul style="list-style-type: none"> • توانایی‌های بالا در زمینه بازاریابی • توانایی بالا در طراحی • استعداد و خلاقیت • توانایی بالا در تحقیقات بنیادی • معروفیت سازمان در زمینه کیفیت و پیشتازی در قلمرو 	<ul style="list-style-type: none"> • هماهنگی همه جانبه میان بخش‌های تحقیق و توسعه و تولید و بازاریابی ارزیابی‌های کیفی و گره‌زن پاداش‌ها با عملکردها • فراهم آوردن تسهیلات و زمینه‌های لازم برای جذب و نگهداشتن کارکنان ماهر، دانشمندان برجسته و افراد خلاق و خوش فکر

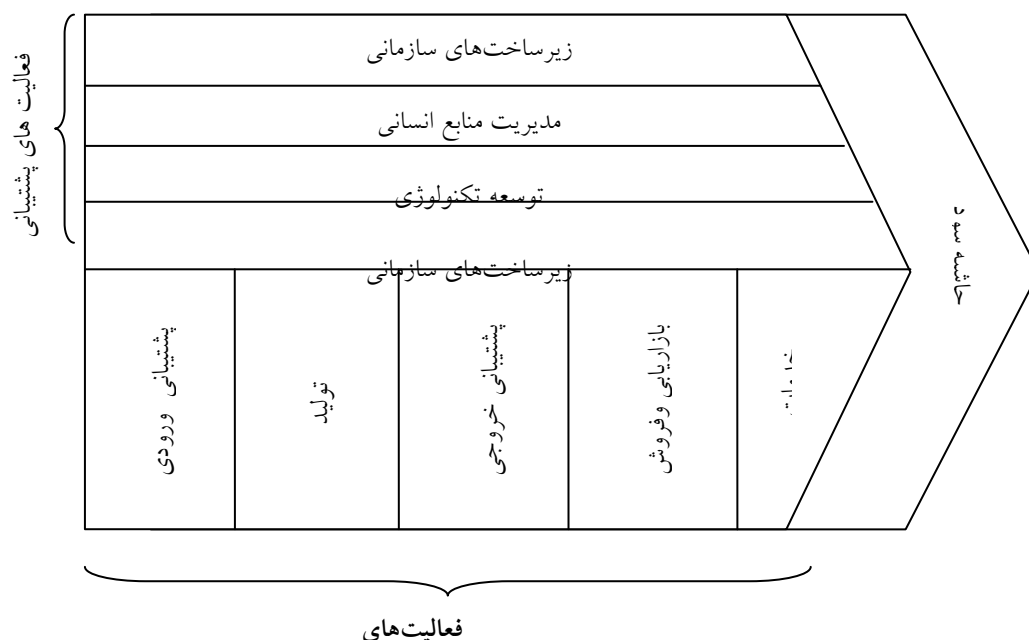
¹ Focuss

² Nihch Market

	<p>فناوری</p> <ul style="list-style-type: none"> • داشتن سابقه طولانی در یک صنعت یا برخورداری از مهارت‌های گرفته شده از صنایع گوناگون • برخورداری از همکاری کانال‌های توزیع و فروش 	
<p>• مجموعه‌ای از مهارت‌ها و امکانات فوق معطوف به یک هدف استراتژیک مشخص</p>	<p>• مجموعه‌ای از مهارت‌های فوق معطوف به هدف استراتژیک مشخص</p>	تمرکز

زنجیره ارزش^۱

از دیدگاه پورتر بهترین راه برای توصیف نوع فعالیتی که یک شرکت انجام می‌دهد این است که آن را برحسب یک زنجیره ارزش وصف نمود. زنجیره ارزش، مجموعه فعالیت‌هایی را که در نهایت در قالب یک محصول (کالا یا خدمات) برای مشتری ارزش می‌آفریند، را نشان داده و آن را به دو گروه: فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی، دسته‌بندی می‌کند.



نمودار (۱۰-۴) زنجیره ارزش پورتر

¹ Value Chain

در گروه فعالیت‌های اصلی پنج فعالیت وجود دارد:

۱. پشتیبانی ورودی^۱: این فعالیت شامل دریافت و ذخیره‌سازی قطعات و مواد اولیه مورد نیاز سازمان، مانند انبارداری، کنترل موجودی حمل و نقل، مرجوعی به عرضه‌کنندگان. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند، حداقل هزینه ممکن و در عین حال حفظ روند جریان تولید با تأمین به موقع مواد اولیه مناسب است [89]

۲. تولید^۲: شامل فعالیت‌هایی که در آن مواد اولیه به محصول نهایی تبدیل می‌شود. اقدامات مربوطه شامل سرهم‌بندی، آزمایش‌ها، بسته‌بندی، چاپ، نگهداری تجهیزات و... می‌باشد. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند، افزایش کیفیت محصول و کاهش هزینه‌های کلی است [89]

۳. پشتیبانی خروجی^۳: این فعالیت مربوط می‌شود به جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، توزیع محصولات به دست خریداران (مشتریان)؛ مانند انبارداری کالاهای کامل شده، زمان‌بندی، عملیات تحویل. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند، رساندن محصولات در مکان مناسب، زمان مناسب و شرایط مناسب با کمترین هزینه برای مشتری است. [89]

۴. بازاریابی و فروش^۴: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در آن مشتریان و خریداران از محصولات سازمان آگاه می‌شوند و قادر به خرید آن می‌شوند، مانند: شناخت نیازهای مشتری، شناخت نیازهای او، تبلیغات، سایر موارد مربوط به بازار و مشتری می‌باشد. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند، تطابق هر چه بیشتر محصول با نیازهای آشکار و پنهان برای مشتری است [89]

۵. خدمات^۵: این فعالیت، ارائه خدماتی، مانند: نصب و راه‌اندازی تجهیزات، خدمات پس از فروش، رسیدگی به شکایات و آموزش را شامل می‌شود. [99]

۶. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند افزایش مطلوبیت و کاهش هزینه‌های پنهان برای مشتری است [89]

فعالیت‌های پشتیبانی، فعالیت‌هایی هستند که انجام فعالیت‌های اصلی مستلزم انجام درست آن‌ها است. پورتر در این الگو، چهار فعالیت پشتیبانی را ذکر کرده است:

1 Inbound logistgic

2 Operations

3 Outbund logistgic

4 Maketing & sale

5 -Service

۷. زیرساخت‌های سازمانی^۱: شامل فعالیت‌های نظیر: مدیریت، برنامه‌ریزی، مالی و حسابداری، حقوق، کنترل کیفیت، خدمات پس از فروش و نظیر این‌ها می‌شود. کنترل هزینه‌های زیر ساخت با حفظ کیفیت کار، می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی بیافریند [89]

۸. تدارکات^۲: وظیفه خرید مواد اولیه و خدمات مورد نیاز سازمان را بر عهده دارد. آن چه در این فعالیت ارزش می‌آفریند پرداخت کم‌ترین بهای ممکن برای بهترین کیفیت مواد و خدمات است.

۹. توسعه تکنولوژی: فعالیت‌های تحقیق و توسعه، ارائه محصول جدید و نوآوری برای ایجاد بیشترین تطابق بین محصول و نیاز مشتری را شامل می‌شود. [89]

۱۰. مدیریت منابع انسانی: تأمین به موقع نیروی انسانی مورد نیاز، با مهارت و انگیزه کافی برعهده دارد. این مدیریت شامل چهار فعالیت اصلی: استخدام، به کارگیری، توسعه و جبران خدمات نیروی انسانی می‌شود. آنچه در این فعالیت ارزش می‌آفریند تأمین نیروی انسانی متناسب با شغل (نه کم‌تر و نه بیشتر) با حداقل هزینه ممکن است [89]

ابزارهای اعمال فرآیند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک

مدل تجزیه و تحلیل سئوالات بحرانی^۳:

این روش در ابتدا با ارائه یک الگو، چارچوبی را به منظور تجزیه و تحلیل موقعیت موجود سازمان ارائه نموده و سپس با بررسی آن، استراتژی مورد نظر را تدوین می‌کنند. به طور کلی در این روش چهار سؤال مطرح است که بر موارد کیفی بیش از موارد کمی تأکید دارد. این چهار سؤال عبارتند از:

۱. اهداف و موضوع فعالیت شرکت چیست؟

۲. سازمان فعلی به کدام سمت می‌رود؟

۳. در حال حاضر سازمان با چه عامل محیطی بحرانی رو به روست؟

۴. در آینده چه کار مؤثری در جهت رسیدن به اهداف و موضوعات شرکت می‌تواند انجام دهد؟

¹ Organization Infrastructure

² Procurement

³ Critical Question Analysis

این مدل به صورت کیفی، بر شناخت موقعیت فعلی شرکت در محیط کنونی متمرکز بوده و چارچوبی جهت تدوین استراتژی جهت فائق آمدن بر مشکلات فراروی سازمان و حرکت در راستای اهداف سازمانی ارائه می‌کند [91]

مدل برنامه‌ریزی دیاگرام اهم^۱:

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک اهم، مسئولین و مدیران را قادر می‌سازد مشکلات شرکت را به اجزای کوچکتر تبدیل کرده و سپس هر جزء را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در این روش می‌توان براساس بررسی و تجزیه و تحلیل دو محیط داخلی و خارجی شرکت به جزئیاتی در مورد تجزیه و تحلیل محصولات شرکت و یا بررسی یک محصولات شرکت و یا بررسی یک محصول دست یافت.

در این روش با متمرکز شدن روی یک موضوع و طرح دو سؤال اساسی از محیط داخلی و خارجی پیرامون مسئله مورد نظر، ضمن یک تحلیل علت و معلولی سعی می‌کند، لیست کاملی از مواردی که باید مورد توجه قرار گیرند را، ارائه دهد [91]

مدل تحلیل شکاف^۲:

در این روش ابتدا اهداف مؤسسه تعیین شده و سپس استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف موجود بین اهداف مؤسسه و وضع موجود را تعیین می‌کند. مراحل اجرای این روش را می‌توان به ترتیب ذیل خلاصه کرد:

۱. شناسایی منافع عمده در قالب برنامه استراتژیک، این عوامل ممکن است برآوردهای فروش، سود خالص، نرخ بازده سرمایه و یا هر عنصر مرتبط دیگری باشد؛
۲. شناخت وضع موجود و روند و استمرار آن و مقصدی که در صورت ادامه روند به آن خواهیم رسید؛
۳. شناسایی تعیین اهداف مشخص که قصد داریم از طریق برنامه استراتژیک به آن‌ها دست یابیم؛
۴. شناسایی اختلاف و یا تفاوت موجود بین اهداف برنامه استراتژیک و اهداف جاری. (این فاصله بیانگر شکافی است که باید پر شده و تا جای ممکن کاهش یابد)؛
۵. نهایتاً در مرحله آخر پس از پی بردن به اینکه فاصله‌ای، بین برنامه‌های جاری و اهداف آتی وجود دارد. باید به شناسایی راه حل‌ها، برنامه‌ها، نتایج و عملیات مشخص مورد نیاز برای پر کردن شکاف پرداخت. [91]

¹ Ohm

² -Gap Analysis

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هر یک از عوامل استراتژیک محیط‌های کلان (اقتصادی، اجتماعی و...) تخصصی (مشتریان، رقبا و...) که در ماتریس الویت عوامل خارجی شناسایی و الویت‌بندی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند. عوامل الویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد.

گام‌های تهیه این ماتریس عبارتند از:

در این ماتریس عوامل استراتژیک یا الویت‌دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت‌ها) و رتبه ۱ یا ۲ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی شرکت / سازمان یک فرصت استثنایی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می‌شود، و اگر تهدید رودرروی شرکت / سازمان یک تهدید معمولی باشد رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می‌شود. همانگونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه‌دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می‌کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد.

در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می‌شود.

چنانچه جمع کل نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود.

نمره‌ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان به دست می‌آید جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آن‌ها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد. در حالی که نمره‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بایستی در هر سطح به طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد. [96]

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود [97]

گام‌های تهیه این ماتریس را به صورت زیر می‌توان در نظر داشت:

در این ماتریس عوامل استراتژیک داخلی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها لیست می‌شوند.

سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل همدیگر ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.

در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت‌ها) ۲ یا ۱ (به ضعف‌ها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوت‌ها پیش روی شرکت/سازمان، یک قوت عالی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می‌شود، و اگر ضعف رو در روی شرکت/سازمان، یک ضعف معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می‌شود.

در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (قوت و ضعف) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. درانتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود.

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از $2/5$ باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از $2/5$ باشد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود [97]

ماتریس ارزیابی رقابت (CPM)¹

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد. ضریب‌ها و جمع نمره‌های متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای معانی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت در برگزیده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند؛ و رتبه‌ها نماینگر نقاط قوت و ضعف است. بین این دو ماتریس تفاوت‌های عمده‌ای هم وجود دارد. نخست، در ماتریس بررسی رقابت، عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان گسترده‌تر هستند. آن‌ها داده‌های خاص یا مشخص را در بر نمی‌گیرند و حتی امکان دارد با مسائل داخلی سازمان ترکیب شوند. در ماتریس بررسی رقابت (برعکس ماتریس شناسایی عوامل خارجی) عواملی را که موجب موفقیت شرکت می‌شوند به دو گروه عوامل تهدیدکننده و فرصت‌ها، طبقه‌بندی نمی‌کنند. در ماتریس بررسی رقابت می‌توان رتبه‌ها و نمره‌های نهایی شرکت‌های رقیب را با شرکت نمونه مقایسه کرد. [97]

مدل تجزیه و تحلیل سوات SWOT

در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها سازمان در آینده شناسایی شود و برای رویارویی بهتر با آن‌ها استراتژی‌های مناسبی تدوین شود. Markovsa مدل SWOT برای کلیه سازمان‌ها اعم از دولتی، خصوصی در شرایط رقابتی و غیر رقابتی برای کلیه سطوح ملی صنعت، شرکت، SBU و حتی وظیفه، برای پیشنهاد راهکارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد. [91]

¹ Competitive Prpeile Matrix

در به کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و با تجربه از داخل و خارج سازمان؛ با استفاده از روش طوفان فکری استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل داخلی و خارجی احصا شود.[91] این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند. [100] برای ساختن یک ماتریس سوات باید ۸ مرحله را طی کرد:

۱. فهرستی از فرصت^۱های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه می‌شود؛

۲. فهرستی از تهدیدات^۲ عمده موجود در محیط خارج سازمان تهیه می‌شود؛

۳. فهرستی از نقاط قوت^۳ داخلی و عمده سازمان تهیه می‌شود؛

۴. فهرستی از نقاط ضعف^۴ داخلی تهیه می‌شود؛

۵. نقاط قوت داخلی و فرصت خارجی را با هم مقایسه و نتیجه را در خانه مربوط در گروه "استراتژی‌های SO" وارد می‌شود؛

۶. نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه و نتیجه را در گروه "استراتژی‌های WO" وارد می‌شود؛

۷. نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه را در گروه استراتژی‌های ST وارد می‌شود؛

۸. نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در گروه "استراتژی‌های WT" وارد می‌شود؛

تعداد ورودی‌ها به SWOT نباید زیاد باشد چون در یک لیست طولانی نکاتی که بی‌اهمیت هستند نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.[101]

استراتژی‌های SO : در اجرای این استراتژی سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نماید. استراتژی‌های WO : هدف از این استراتژی این است که سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است استفاده نماید در جهت جبران نقاط ضعف، گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند. استراتژی‌های ST : سازمان در اجرای این

1 Opportunities
2 Threats
3 weakness
4 Strenght

استراتژی‌ها می‌کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان ساز و کارهایی را در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد.

استراتژی‌های WT: هدف از اجرای این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. [91]

<p>W - نقاط ضعف</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>	<p>S - نقاط قوت</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>	
<p>WO استراتژی‌های</p> <p>با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>SO استراتژی‌های</p> <p>با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها بر آید.</p>	<p>O - فرصت‌ها</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>
<p>WT استراتژی‌های</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید واژ تهدیدات پرهیز کنید</p>	<p>ST استراتژی‌های</p> <p>برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>T - تهدیدات</p> <p>تهدیدها را فهرست کنید</p>

نمودار (۱۱-۴) ماتریس سوات [96]

مدل و تکنیکهای فرموله کردن استراتژی و تشخیص ماهیت استراتژی اصلی

مدل چرخه عمر سازمان‌ها^۱

¹ The Life Style Model

یکی از مدل‌های کاربردی سازمان‌ها در رابطه با تحلیل موقعیت سازمان‌ها، روش تعیین دوره‌ی عمر سازمان می‌باشد. بر طبق این مدل هر محصول، صنعت یا کسب و کاری دارای یک دوره عمر است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد می‌شود، رشد می‌کند، به مرحله بلوغ می‌رسد و سپس مرحله اشباع را و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می‌رسد. لذا پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت؛ باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمود که همواره سازمان‌ها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند. چرا که پس از آن در صورت هدایت و برنامه‌ریزی ناصحیح دوران پیری سازمان پدیدار شده و نهایتاً نابودی سازمان را منجر می‌شود. [91]

در شکل ۴-۷ مراحل اصلی نمودار چرخه عمر سازمان را به همراه خصوصیات و ویژگیهای هر دوره مورد، اشاره قرار گرفته است.

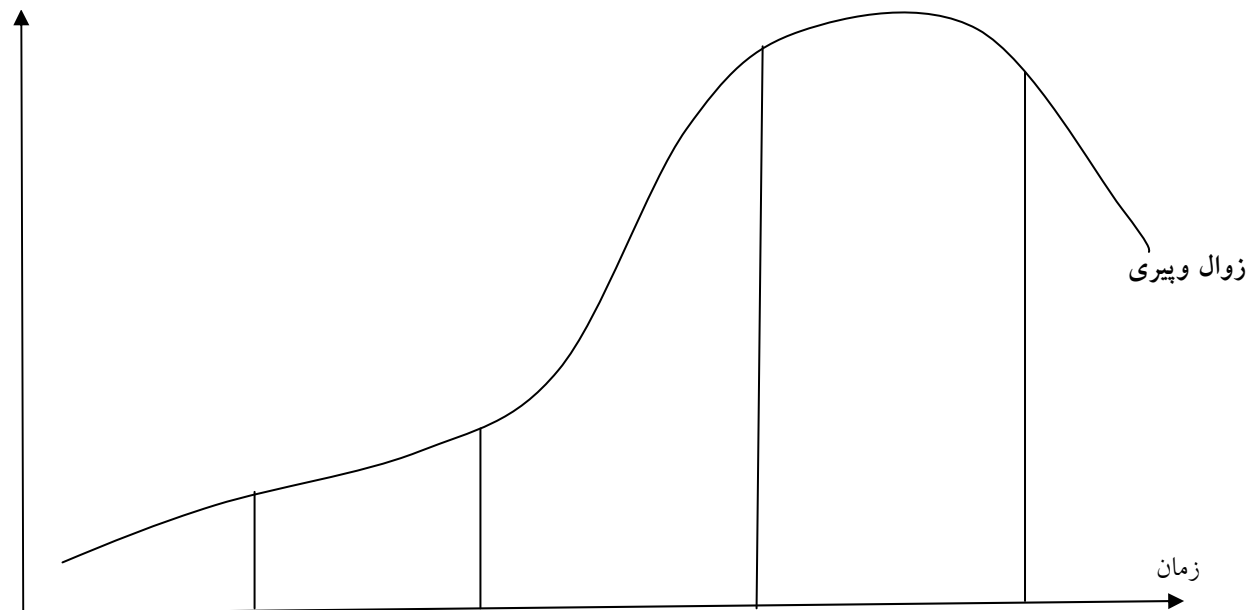
هر یک از این مراحل اصلی عبارتند از :

- تولد، توسعه و معرفی

- رشد

- بلوغ و اشباع

- پیری و زوال سقوط [91]



معرفی	رشد	بلوغ	اشباع
- حرکت سازمانی کند	- رشد یافتن نیروهای انسانی	- نهادی شدن سیستم و ساختار سازمانی	- به ضعف گرائیدن سازمان
- نیاز به خلاقیت بالا	- ارتقا و افزایش عقاید و ایده‌ها	- بیشترین ارضای محیطی بر اساس نیازها	- عدم نوآوری خلاقیت
- توجه به تعهدات و نیازهای محیطی	- سازماندهی و رهبری کاراکتر	- قابلیت کنترل و پیش‌بینی بازدهی سازمان	- شروع بروکراسی
- پی‌ریزی روش‌ها و سیستم‌های سازمانی	- افزایش کارایی ضوابط و مقررات امکان تغییر هدف	- نیاز به حفظ حالت تکاملی	- افزایش تضادهای سازمانی
- افزایش قدرت اجرایی	- نسبت رشد زیاد	- افزایش نقش رهبری	- کاهش قدرت اجرایی و کنترل سازمان
- نسبت رشد زیاد	- افزایش سهم بازار	- رشد و توسعه سازمان	- کاهش نسبت رشد
- سهم بازار کم	- کاهش نیاز به نقدینگی	- اهداف و مأموریت‌های جدید	- کاهش سهم بازار
- نیاز به نقدینگی زیاد	- رشد سودآوری	- توجه به برنامه‌ریزان استراتژیک	- افزایش نیاز به نقدینگی
- سود آوری کم	- افزایش تولید و خدمات	- کاهش نسبت رشد در مقایسه با مرحله قبل	- کاهش سود آوری
- تولید کم	- کاهش هزینه‌ها	- افزایش سهم بازار	- کاهش تولید
- هزینه‌های بالا		- افزایش سهم بازار	- افزایش هزینه‌ها
- ریسک‌پذیری بالا		- کاهش نیاز به نقدینگی	- سازمان مدیریت را کنترل می‌کند
- مدیریت، سازمان را کنترل می‌کند		- افزایش سودآوری	- اجتناب از ریسک‌پذیری
			- تأکید بر ظواهر تا کارایی

شکل (۷-۴) منحنی چرخه عمر و ویژگی‌های سازمان هر دوره

مدل تجزیه و تحلیل جنرال الکتریک^۱ (GE)

به منظور رفع محدودیت‌های ماتریس BCG، مدل GE (موقعیت رقابتی در مقابل جاذبه بازار) توسط جنرال الکتریک و مک‌کنزی^۲ بسط و توسعه داده شد. در مدل GE بجای چهارخانه ماتریس BCG از نه‌خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق‌تری بین موقعیت‌های واحد کسب و کار پدید آید. [91] در این چهارچوب دو متغیر ورودی مورد استفاده قرار گرفته است: ۱- توانمندی رقابتی (عامل داخلی)؛ ۲- جذابیت بازار (عامل خارجی) پارامتر توانمندی رقابتی، شامل ۹ عامل و پارامتر جذابیت بازار شامل ۶ عامل است که در این جا، به مفهوم آن‌ها اشاره می‌شود.

جذابیت بازار	توانمندی رقابتی
۱. نرخ رشد بازار	۱. سهم نسبی
۲. تمایزپذیری بازار	۲. رشد سهم بازار
۳. ویژگی‌های محیط رقابتی	۳. گسترده شبکه توزیع
۴. سودآوری نسبی صنعت	۴. اثربخشی توزیع
۵. ارزش از دید مشتری	۵. شایستگی کارکنان
۶. وفاداری مشتری به نام تجاری	۶. وفاداری مشتری به شرکت
	۷. مهارت‌های فنی
	۸. اختراع ثبت شده
	۹. انعطاف‌پذیری

¹ General Electric

² Mckinsey

سنجش این عوامل، براساس آمارهای مربوط و نیز خبرگی و شناخت نسبت به صنعت و سازمان انجام می‌شود. نتیجه این سنجش بر روی یک جدول نه‌خانه‌ای پیاده می‌شود. هر فعالیت به صورت یک دایره، که بزرگی آن بیان‌کننده کل فروش صنعت مربوط و قطاع هاشورخورده بیانگر سهم نسبی بازار سازمان است؛ در این جدول نشان داده می‌شود. قرار گرفتن هر فعالیت در یک خانه ویژگی‌های استراتژیک آن فعالیت و استراتژی‌های عمومی مناسب آن فعالیت را نشان می‌دهد.

ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی - خارجی یک چارچوب تحلیلی ساده است که براساس جمع‌بندی نهایی جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مناسب سازمان را مشخص می‌سازد [89] برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از این ابزار استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/شرکت یا کسب و کار به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، سازمان بایستی نمرات حاصل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد تا جایگاه سازمان یا کسب و کار در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می‌شود: ماتریس نه‌خانه‌ای و ماتریس چهارخانه‌ای. در ماتریس نه‌خانه‌ای نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در یک طیف سه بخش قوی (۳الی۴)، متوسط (۲الی۳) و ضعیف (۱الی۲) در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند؛ در حالی که در ماتریس چهارخانه‌ای این نمرات در یک طیف در بخشی قوی (۲.۵ الی ۴) و ضعیف (۱الی ۲.۵) تعیین می‌شود. [96] در ماتریس نه‌خانه‌ای چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه‌های II، III یا VI باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توسعه می‌شود؛ اگر در یکی از خانه‌های I، V یا IX قرار گیرد، استراتژی حفظ یا ثبات توصیه می‌شود؛ و اگر در یکی از خانه‌های IV، VII یا IIX باشد، استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌گردد.

نمره نهایی ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی

۱	۲	۲.۵	۳	۴
I			II	III ۳
		۲.۵		
IV			V	VI ۲
		۲.۵		
VII			IIX	IX 1

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمودار (۴-۱۳) ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی و خارجی [96]

در ماتریس چهارخانه‌ای چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل داخلی و خارجی در خانه I باشد، استراتژی محافظه‌کارانه (نگهداری و حمایت درونی) و اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)؛ چنانچه در خانه III باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال)؛ و بالاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری، حمایت بیرونی) توصیه می‌شود.

نمره نهایی ماتریس چهارخانه‌ای داخلی

۱

۲.۵

۴

I محافظه کاری	II تهاجمی
III تدافعی	IV رقابتی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

(۴-۱۴) ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی [96]

مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^۱ SPACE

یکی از چارچوب‌های تلفیق داده‌ها و خلق استراتژی‌های کسب‌وکار، ماتریس PACE است. این ماتریس دارای چهارخانه است آن‌ها عبارتند از استراتژی‌های تهاجمی^۲، محافظه‌کارانه^۳، تدافعی^۱ یا رقابتی^۲ و محورهای ماتریس ارزیابی

¹ Strategic Position and Action Evaluatuion

² Aggressive

³ Conservative

موقعیت و اقدام استراتژیک نشان‌دهنده عوامل زیر می‌باشد. برای تعیین وضعیت کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این ۴ عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشند.

۱- قدرت مالی^۳ (عامل داخلی) ۲- مزیت رقابتی^۴ (عامل داخلی)

۳- ثبات محیط^۵ (عامل خارجی) ۴- قدرت صنعت^۶ (عامل خارجی)

موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
توان مالی (FS)	ثبات محیط (ES)
بازده سرمایه	تغییرات فناوری
اهرم مالی	نرخ تورم
قدرت نقدینگی	تغییرات تقاضا
سرمایه در گردش	قیمت محصولات شرکت‌های رقیب
جریان‌های نقدی	موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد
سهولت خروج از بازار	فشارهای ناشی از رقابت
خطرهای ناشی از تجارت	کشش تقاضا از نظر قیمت
مزیت رقابتی (CA)	توان صنعت (IS)
سهم بازار	توان بالقوه رشد
کیفیت محصول و چرخه حیات محصول	توان سود آوری

1 Defensive

2 Competitive

3 Financial Strength (FS)

4 Competitive Advantage (CA)

5 Environment Stability (ES)

6 Industry Strength (IS)

ثبات مالی و تراکم سرمایه	وفاداری مشتریان
مهارت‌های لازم در فن آوری	توان بهره‌برداری از رقابت
استفاده بهینه از منابع	دانش فنی
سهولت ورود به بازار	اعمال کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه
بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت	و توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته شده

جدول (4-10) عواملی که می‌توان در هنگام تهیه ماتریس SPACE به کار برد. [97]

برای تهیه " ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک " باید به طریق زیر عمل کرد:

۱- متغیرهایی را انتخاب می‌شود که معرف توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیط و توان صنعت باشد. جدول عواملی را که می‌توان به هنگام تهیه SPACE به کاربرد و آن‌ها را بر روی محورهای ماتریس‌ها قرار داد.

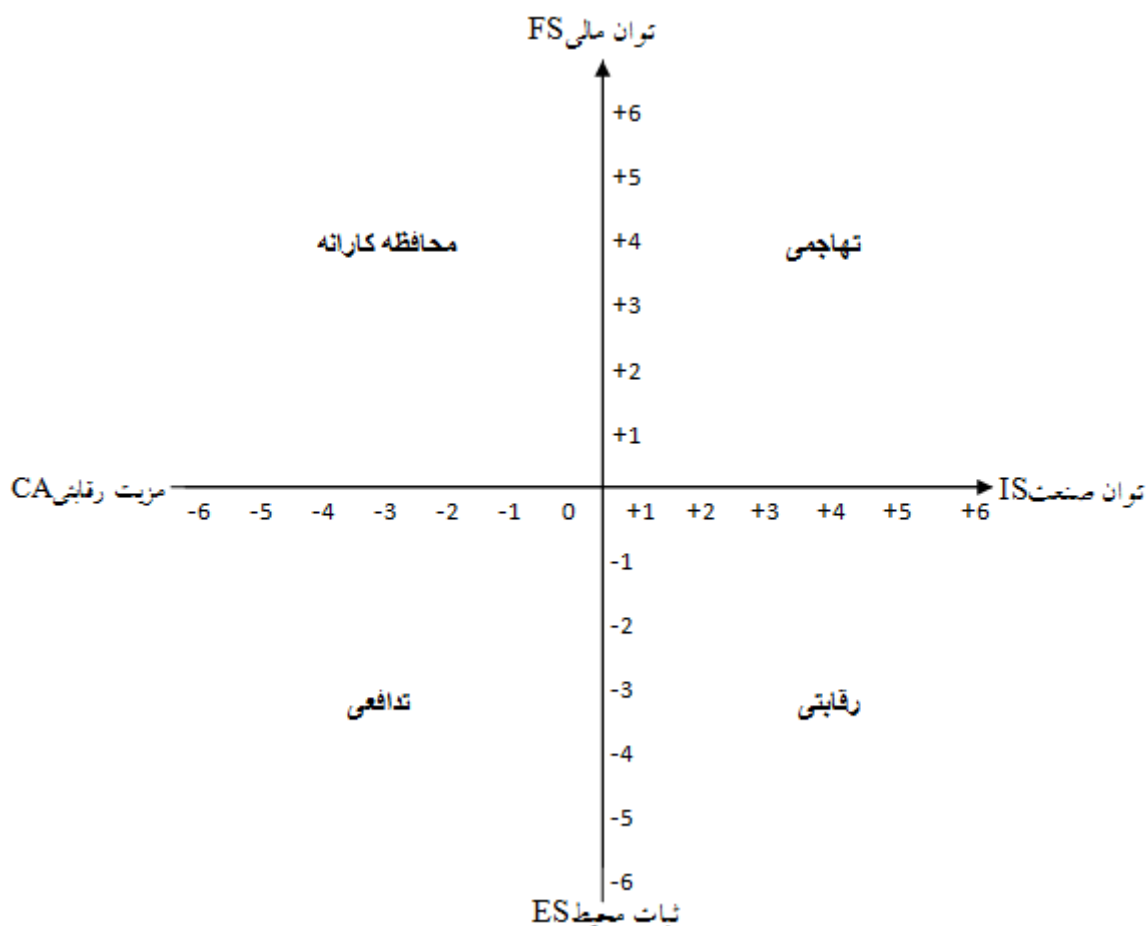
۲- به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره داده می‌شود و دو بازوی FS و IS را تشکیل می‌شود. دو بازوی ES و CA را برای هر یک از متغیرها تشکیل و از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره داده می‌شود.

۳- مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محورها باهم جمع می‌شود و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم می‌شود تا نمره میانگین ES, CA, IS, FS به دست آید.

۴- بر روی محورهای " ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک " میانگین نمرات ES, CA, IS, FS قرار داده می‌شود.

۵- نمره‌های موجود بر روی محور Xها جمع و نقطه متعلق به محور Xها مشخص می‌شود و نمره‌های موجود بر روی محور Yها جمع و نقطه مربوط به این محور نیز تعیین می‌شود. این دو نقطه به هم اتصال داده می‌شود.

۶- از مبدأ مختصات به این نقطه خطی کشیده می‌شود. این خط نشان دهنده نوع استراتژی‌ای است که برای سازمان توصیه می‌شود. [97]



نمودار (4-15) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک [97]

ربع اول ماتریس نمایانگر مزیت‌های رقابتی و قدرت صنعت بالا و همچنین قدرت مالی و ثبات محیطی مطلوب است و برای آن استراتژی‌های تهاجمی، مانند رسوخ در بازار، توسعه محصول، یکپارچه‌سازی و تنوع‌گرایی پیشنهاد می‌شود. ربع دوم ماتریس نمایانگر قدرت مالی و ثبات محیطی خوب است ولیکن نشان می‌دهد که مزیت‌های رقابتی شرکت نسبت به قدرت صنعت کفایت لازم را ندارد و به همین جهت استراتژی‌های محافظه‌کارانه، مانند رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع‌گرایی همگون توصیه می‌شود. [89]

در ربع سوم شرکت از نظر مزیت رقابتی، در مقایسه با قدرت صنعت وضعیت خوبی داشته ولیکن قدرت مالی شرکت از شرایط لازم برای پاسخگویی به تحولات برخوردار نیست و به همین جهت استراتژی‌های رقابتی مانند: یکپارچه‌سازی، رسوخ در بازار، توسعه محصول و توسعه بازار و مشارکت قابل پیشنهاد است. قرارگرفتن بردار در وضعیت شرکت در ربع چهارم نمایانگر آن است که مزیت رقابتی و قدرت مالی شرکت برای استفاده از فرصت‌ها و دوری از تهدیدهای موجود در محیط

کافی نیست و باید استراتژی‌های تدافعی، مانند: کاهش، واگذاری، تنوع‌گرایی همگون و یا حتی انحلال مورد نظر قرار

بگیرد [89]

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)¹

علاوه بر استراتژی‌هایی که با تعیین اولویت مشخص می‌شوند یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله

جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌نامند برای تدوین

استراتژی‌ها به عنوان چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. [97] یکی از تکنیک‌های بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های

استراتژیک مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس

برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌باشد. این تکنیک مشخص می‌کند که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده،

امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید. [91]

ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی به منظور اولویت‌بندی جذابیت‌های استراتژی‌های ایجاد شده در ماتریس‌های SWOT و IE

طراحی گردیده‌است. سازمان نمی‌تواند تمامی استراتژی‌های ایجاد شده در این ماتریس‌ها را اجرا نماید. لذا QSPM برای

کاهش تعداد استراتژی‌ها از طریق تعیین جذابیت‌های آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای ارائه ماتریس ارزیابی استراتژیک

کمی باید شش مرحله، به شرح زیر طی کرد:

۱. فرصت‌ها و تهدیدات عمده خارجی، قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک

کمی نوشته می‌شود. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل

داخلی به دست آورد. در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار

مهم داخلی که برای شرکت موفقیت‌آمیز هستند، در نظر گرفت. برای انتخاب عوامل داخلی و خارجی جهت بررسی در

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، در مورد هر یک از آن‌ها باید این پرسش را مطرح کرد: «آیا این عامل در فرآیند انتخاب

یا گزینش استراتژی‌ها نقش عمده دارد» اگر پاسخ به این پرسش " آری " باشد، بدین معنی است که عامل مورد نظر برای

بررسی و ارزیابی استراتژی‌های ممکن و انتخاب استراتژی‌های قابل اجرا مهم و کلیدی است و اگر پاسخ به پرسش بالا " نه "

باشد، مبین این است که این عامل هیچ نقش مهمی در گزینش استراتژی ندارد و لزومی به بررسی آن در این ماتریس نیست.

۲. به هریک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقشی عمده دارند، وزن و یا ضریب داده می‌شود.

¹ Quantitative Strategic Planning Matrix

۳. استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا در آورد (یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد) مشخص کرده و این استراتژی‌ها در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شود.

۴. نمره‌های جذابیت مشخص می‌شود؛ آن‌ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهند. نمره جذابیت نشان دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی است. نمره جذابیت به این شکل است:

$$۱ = \text{بدون جذابیت} \quad ۲ = \text{تا حدی جذاب} \quad ۳ = \text{دارای جذابیت معقول} \quad ۴ = \text{بسیار جذاب.}$$

۵. جمع نمره‌های جذابیت حساب می‌شود. مقصود از نمره‌های جذابیت مجموع حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت است. هر قدر "جمع نمره‌های جذابیت" بیش‌تر باشد، استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیش‌تری خواهد بود.

۶. مجموع نمره‌های جذابیت حساب می‌شود و نشان‌دهنده آن است که در هر مجموعه کدام استراتژی جذابیت از بیش‌تری برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیش‌تر استراتژی‌ها است. تفاوت فاحش بین مجموع نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی‌ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی، نسبت به استراتژی دیگر است [96]

انواع استراتژی‌های قابل اجرا						ضریب اهمیت	مرحله دوم چهارچوب مقایسه
استراتژی‌های nام		استراتژی‌های دوم		استراتژی‌های اول			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		مرحله اول چهار چوب ورودی
							عوامل اصلی خارجی
						۱	جمع نمره عوامل داخلی

							عوامل اصلی داخلی
						۱	جمع نمره عوامل داخلی
۰-۸		۰-۸		۰-۸		۲	جمع کل امتیاز استراتژی

جدول (۱۱-۴) ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) [96]

جنبه‌های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی

هر سازمانی یک فرهنگ دارد؛ فرهنگ در برگیرنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها باورها، نگرش‌ها، عادت‌ها، هنجارها، شخصیت‌ها و قهرمانان (مرد و زن) مشترک است که سازمان را توصیف می‌نماید. فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان کار یا فعالیت خود را بدان‌گونه انجام می‌دهد. فرهنگ جنبه‌ی انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود، هنگامی که استراتژی‌ها تغییر کنند، فرهنگ موجب تقویت تعهدات و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. همه‌ی انسان‌ها دارای یک نیاز اصلی هستند، می‌خواهند به دنیای خود معنی و مفهوم بدهند، چنین احساس کنند که آن را تحت کنترل دارند و برای آن مقصد و هدف تعیین کنند. هنگامی که رویدادها این هدف یا مقصد را مورد تهدید قرار دهند، افراد واکنش دفاعی از خود

نشان خواهند داد [97]

به نفع مدیریت استراتژیک است که از دیدگاه فرهنگی نگاه کند، زیرا اغلب موارد موفقیت به میزان حمایتی بستگی دارد که فرهنگ سازمانی از استراتژی‌ها می‌نماید. اگر استراتژی‌های سازمان مورد حمایت محصولات فرهنگی (مانند: ارزش‌ها، باورها و...) قرار گیرد، آن‌گاه مدیران می‌توانند هر نوع تغییری را به سرعت و بسیار راحت انجام دهند. ولی اگر برای فرهنگ پشتیبان وجود نداشته باشد آن‌گاه تغییرات ناموفق و ضد تولید خواهند شد [97] فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود حاکمیت آن در سازمان قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات شرایط محیطی افزایش می‌دهد. سازمان‌های

دارای فرهنگ استراتژیک به اهمیت ایجاد تغییرات اساسی در راستای اهداف استراتژیک واقف است. چون تغییر فرهنگها سریع و تند نیست، هدف فرهنگها عمدتاً استراتژیک است؛ هدف فرهنگها عمدتاً نانوشته است ولی عمدتاً مؤثرتر از اهداف و شعارهای نوشته شده است [97]

مدیران موفق، مدیرانی هستند که تهدیدها و فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف و قوت سازمان خود را خوب شناختند و اهداف استراتژیک مناسب را انتخاب و سازمانی قوی، خلاق و تلاشگر را ایجاد کردند و باعث ایجاد فرهنگی قوی، مؤثر، وحدت‌آفرین شده و قله‌های بازار را یکی پس از دیگری فتح کردند و سازمانی را ساختند که رقبا را یکی پس از دیگری از صحنه خارج کرده و حضور دراز مدت خود را در بازار حفظ کردند، بر پایه تفکر استراتژیک از فرهنگ سازمانی، به عنوان اثربخش‌ترین ابزار مدیریت استراتژیک استفاده کردند. [97]

تبعیت ساختار از استراتژی سازمان

به دو دلیل عمده تغییر در استراتژی سازمانی ایجاب می‌کند که ساختار سازمان تغییر یابد.

۱. نخست ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدف‌های بلندمدت و سیاست‌ها را تعیین می‌نماید.

۲. دومین دلیل عمده برای اینکه تغییر در استراتژی‌ها موجبی تغییر در ساختار می‌شود، این است که ساختار شیوه‌ای است که

منابع تخصیص خواهند یافت [97]

تغییر در استراتژی‌ها موجب تغییرات در ساختار سازمانی می‌شود. ساختار باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که اجرای استراتژی

تسهیل گردد، بنابراین موجب اجرای آن‌ها خواهد شد. بدون وجود یک استراتژی یا مأموریت سازمان، نمی‌توان ساختاری

موفقیت‌آمیز طرح‌ریزی کرد. پژوهشگری به نام چندلر دریافت که تغییر استراتژی، با گذشت زمان، ساختار را تغییر می‌دهد و

به دنبال آن استراتژی‌ها تغییر خواهد کرد. [97] چندلر بیان می‌کند که تغییرات ساختاری به این دلیل رخ می‌دهند که ساختار

قدیمی کارآمدی خود را برای ادامه‌ی حیات سازمان که استراتژی خود را تغییر داده‌است از دست می‌دهد. وی معتقد است که

این کنش و واکنش بین ساختار و استراتژی به ترتیب مراحل زیر رخ می‌دهد:

۱. استراتژی جدید ایجاد می‌شود؛

۲. مشکلات اجرایی جدید پدید می‌آید؛

۳. عملکرد اقتصادی شرکت کاهش می‌یابد؛

۴. ساختار مناسب جدید ابداع می‌شود؛

۵. منافع و سودهای شرکت به سطح قبلی باز می‌گردد [98]

استراتژی‌های بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه

استراتژی بازاریابی

استراتژی کلی شرکت و استراتژی بازاریابی وجوه مشترک زیادی وجود دارد. در بازاریابی به نیازهای مشتری و توانایی‌های شرکت برای تأمین این نیازها، توجه می‌شود؛ شرکت می‌تواند برای تعیین مأموریت و هدف‌های بلندمدت خود، از این عوامل به عنوان راهنما استفاده کند. بازاریابی از راه‌های مختلف در برنامه‌ریزی شرکت نقش اصلی ایفا می‌کند. نخست بازاریابی تعیین‌کننده‌ی راهنمای فلسفی شرکت است و از طریق دیدگاه بازاریابی مشخص می‌کند که استراتژی بر پایه‌ی تأمین نیازهای کدام دسته از گروه‌های مهم مصرف‌کننده قرارگیرد. دوم، بازاریابی با شناسایی فرصت‌های جذاب بازار و ارزیابی توانمندی‌های شرکت در راه بهره‌برداری از این فرصت‌ها داده‌های مورد نیاز برنامه‌ریزی استراتژیک را فراهم می‌سازد. سرانجام، در هر واحد کسب‌وکار، بازاریابی برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر واحدها، استراتژی‌های لازم را طرح‌ریزی می‌کند.

کانون اصلی استراتژی‌های بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی است به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار- محصول خاص. لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده‌ی محصول خاص. سپس، شرکت‌ها از طریق یک طراحی و اجرای برنامه‌ی مناسب عناصر آمیخته بازاریابی (اساساً چهار آمیخته‌ی محصول، قیمت، مکان، پیشبرد) طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشد

شرکت‌هایی که در یک بازار هدف در یک مقطع زمانی با هم رقابت می‌کنند، از نظر هدف‌های بلندمدت و داشتن منابع با یکدیگر متفاوتند. تعدادی از سازمان‌ها منابع متعدد دارند، ولی عده‌ای هم از نظر وجوه در مضیقه‌اند. برخی بسیار قدیمی و با سابقه‌اند و برخی دیگر جدید و نوپا می‌باشند. برخی می‌کوشند برای دستیابی به سهم بازار دارای رشد سریع باشند و برخی دیگر در پی سود بلندمدت هستند. با توجه به نقشی که شرکت‌ها در بازار هدف دنبال می‌کنند (یعنی اینکه پیشرو هستند،

چالشگر می‌باشند، پیرو دیگران هستند یا در بازارهای کوچک ویژه شروع به فعالیت می‌کنند و به اصطلاح چاوشگر هستند)

استراتژی‌های رقابتی متفاوت می‌باشد

هر صنعت دارای یک پیشرو در بازار^۱ است، یعنی شرکت که دارای بزرگترین سهم بازار است. بیشتر بازارها دارای یک یا چند

چالشگر بازار^۲ می‌باشد، یعنی شرکت‌هایی که در بازار به فعالیت مشغول هستند و برای افزایش سهم بازار از هیچ کوششی

فروگذار نمی‌کنند. دنباله‌روهای بازار^۳ شرکت‌های در حال فعالیت هستند که می‌خواهند بدون این که به در دسر بیفتند سهم

بازار خود را حفظ کنند. سرانجام، شرکت‌هایی که در پی بازارهای کوچک ویژه هستند خدمات خود را به بخش‌های کوچک

که مورد بی توجهی شرکت‌های دیگر است قرار گرفته است، ارائه می‌نمایند.

استراتژی‌های شرکت‌های پیشرو	استراتژی‌های شرکت‌های چالشگر	استراتژی‌های شرکت‌های دنباله‌رو	استراتژی‌های شرکت‌های کاوشگر
گسترش دادن کل بازار	ترفند کامل	دنباله‌روی کردن به صورت دقیق	کاوش از طریق مشتری
حفظ سهم بازار	حمله غیر مستقیم	ارائه خدمات	بازار دربارهی کیفیت، قسمت و خدمت
گسترش دادن سهم بازار		دنباله‌روی از فاصله دور	کاوشگری در چندین بازار

جدول (۱۲-۴) استراتژی‌های مختلف شرکت‌های (پیشرو، چالشگر، دنباله‌رو، کاوشگر)

به دلیل این که شرکت مورد نظر (شرکت تجهیزات مدارس ایران) در این پژوهش تنها شرکت پیشرو در این صنعت می‌باشد

استراتژی‌های شرکت‌های پیشرو مورد بحث قرار می‌گیرد.

1 market leader

2 market challenger

3 market follower

شرکت پیشرو دارای بزرگترین سهم بازار است و در زمینه تغییر دادن قیمت‌ها، عرضه محصولات جدید، هزینه‌های مربوط به ترویج و گسترش (سیاست‌های تشویقی برای افزایش فروش) و پوشش بازار (از نظر توزیع) پیشتاز شرکت‌های دیگر است. شرکت‌های رقیب شرکت پیشرو را به چالش می‌طلبند، یا از آن‌ها تقلید می‌کنند و دوری می‌جویند. **یک شرکت پیشرو به راحتی در مسابقه عقب می‌ماند و به ردهٔ دوم یا سوم نزول می‌کند.** نوآوری در محصول رخ می‌دهد و به شرکت پیشرو صدمه می‌زند؛ یا امکان دارد شرکت پیشرو بسیار فربه شود که در نتیجه سرعت آن کاهش می‌یابد یا کند خواهد شد، در نتیجه بازار یا صحنه را به رقبای واگذار می‌کند

شرکت‌های پیشرو برای این که در رتبه اول باقی بمانند باید یکی از سه اقدام زیر را به عمل آورند:

نخست، آن‌ها باید برای گسترش دادن و افزودن برکل تقاضا راه‌هایی را بیابند.

دوم، آن‌ها می‌توانند از طریق اقدام‌های خوب دفاعی و تهاجمی سهم کنونی بازار خود را حفظ کنند.

سوم، آن‌ها می‌توانند سهم بازار خود را افزایش دهند (حتی اگر بزرگی بازار تغییر نکند).

در این جا به توضیح هر یک از استراتژی‌های شرکت‌های پیشرو می‌پردازیم:

گسترش دادن کل بازار: هنگامی که کل بازار گسترش یابد، معمولاً شرکت پیشرو بیشترین سود را عاید می‌نماید. شرکت‌های

پیشرو می‌توانند از طریق تشویق استفاده‌کنندگان جدید، ارائه راه‌های جدیدی برای استفاده از کالاهای خود و مصرف بیشتری

از محصولات برگستره‌ی بازار خود بیفزایند. همچنین، شرکت‌های پیشرو در بازار می‌توانند از طریق متقاعد ساختن افراد برای

مصرف بیشتر محصول و یا برای موارد بیشتری بر مصرف محصول بیفزایند.

حفظ سهم بازار: شرکت پیشرو درحالی که می‌کوشد کل بازار خود را گسترش دهد پیوسته مترصد حمله یا ترفند شرکت‌های

رقیب هم است و می‌کوشد بازار کنونی خود را حفظ نماید. سؤال این است: شرکت پیشرو برای حفظ موضع خود چه

می‌تواند بکند؟ نخست، شرکت باید نقاط ضعفی را که برای شرکت رقیب فرصت بوجود می‌آورد برطرف نماید، یا آن‌ها را

اصلاح کند. شرکت باید هزینه‌ها را کاهش دهد و قیمت‌ها را در حدی تعیین نماید که مصرف‌کننده برای محصول (با نام و

نشان تجاری) ارزش قائل است. شرکت پیشرو خود را با چیزهای جدید قانع نمی‌کند و صنعت را در مسیری هدایت می‌کند

که کالاهای جدیدی وجود دارد، خدمات تازه‌ای به مشتریان ارائه می‌گردد، سیستم توزیع اثربخش می‌شود و هزینه‌ها کاهش

می‌یابند. شرکت بر اثربخشی رقابتی خود و ارزشی که به مشتریان ارائه می‌کند، می‌افزاید

گسترش دادن سهم بازار: شرکت‌های پیشرو در بازار می‌توانند با افزایش سهم بازار خود شاهد رشد بیشتری باشند. در بسیاری از بازارها، افزایش اندکی در سهم بازار به معنی افزایش بسیار زیاد فروش است. ولی شرکت‌ها نباید چنین فکر کنند که با به دست آوردن سهم بیشتری از بازار، به خودی خود، سود بالا خواهد رفت. افزایش سودآوری تا حد زیادی به استراتژی شرکت در افزایش سهم بازار بستگی دارد. بسیاری از شرکت‌ها هستند که با داشتن سهم بالایی از بازار سودآوری اندک دارند و بسیاری از شرکت‌ها با داشتن سهم اندکی از بازار، سود بالای به دست می‌آورند. هزینه به دست آوردن سهم بزرگی از بازار احتمالاً از میزان بازدهی ربط بیشتر شود. تنها زمانی افزایش سهم بازار موجب افزایش سود خواهد شد که با افزایش سهم بازار بهای تمام شده هر واحد محصول کاهش یابد یا زمانی که شرکت محصولی با کیفیت برتر ارائه کند و قیمت بالاتری تعیین نماید تا بتواند هزینه‌های مربوط به عرضه‌ی محصول با کیفیت بهتر را جبران نماید

در تقسیم‌بندی دیگری که در کتاب استراتژی‌های بازاریابی اوریل‌سی‌واکر ترجمه‌ی اعرابی آورده شده سازمان‌ها را به دو دسته پیش‌گام و پیرو تقسیم کرده است. برخی از منابع بالقوه مزیت رقابتی که فراوی پیش‌گامان قرار دارد. به طور خلاصه در ادامه آورده می‌شود.

۱. اولین انتخاب موقعیت و بخش‌های بازار: شرکت پیش‌گام این فرصت را دارد تا محصولاتی را طراحی و به بازار عرضه کند که از نظر بزرگترین بخش مشتریان، مهم‌ترین ویژگی‌های مطلوب نظر آن‌ها را داراست، ضمن این که می‌تواند اهمیت ویژگی‌های محصول خود را برجسته سازد و تبلیغ کند. بنابراین، ممکن است نام تجاری محصول شرکت پیش‌گام به استاندارد تبدیل شود و مشتریان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی دیگر نام‌های تجاری استفاده کنند. این ویژگی می‌تواند کار را برای شرکت‌های پیرو دارای محصولات مشابه شرکت پیش‌گام، برای متقاعد ساختن مشتریان موجود نسبت به این که محصولات آن‌ها از محصولات آشنا و قدیمی‌تر پیش‌گام برتر است، دشوار است.

پیش‌گام	پیرو
<ul style="list-style-type: none"> • صرفه‌جویی‌های بالقوه و تجربه • هزینه‌های بالای تعویض برای اولین پذیرندگان 	<ul style="list-style-type: none"> • امکان بهره‌برداری از اشتباهات موقعیت‌های پیش‌گام
محصول	<ul style="list-style-type: none"> • امکان بهره‌برداری از اشتباهات محصول

پیش گام	<ul style="list-style-type: none"> • پیشگام بودن قواعد بازی را تعریف می کند • احتمال آثار مثبت شبکه ای • مزیت توزیع • نفوذ روی دیدگاه ها و معیارهای انتخاب • مصرف کننده • احتمال کسب منابع نادر
<ul style="list-style-type: none"> • امکان بهره برداری از اشتباهات بازاریابی <p>پیش گام</p> <ul style="list-style-type: none"> • امکان بهره برداری از اشتباهات منابع محدود <p>پیش گام</p>	

۲. بالا بودن هزینه های تعویض برای اولین پذیرندگان محصول جدید: موضوعی که در ارتباط با استراتژی های بازاریابی مطرح می شود، " نرخ برگشت مشتری"^۱ است. نرخ برگشت مشتری درصدی از مشتریان یک سازمان است که در هر سال به سمت رقبا کشیده می شوند. نرخ برگشت مشتری توسط وفاداری مشتری تعیین می شود و وفاداری مشتری نیز تابعی است از توانایی سازمان در برآورده کردن نیازهای مشتریان است. چون به دست آوردن مشتری جدید، هزینه های ثابت یکباره ای برای تبلیغات، ترفیع و... می طلبد، بنابراین رابطه ی مستقیمی بین نرخ برگشت مشتری و هزینه ها وجود دارد. به هر میزان که سازمان مشتریان خود را برای مدت طولانی تری حفظ کند، می توان فروش بیشتری به ازای هزینه های ثابت مذکور به دست آورد. از این جهت کاهش نرخ برگشت به سازمان اجازه می دهد تا صرفه جویی های ناشی از مقیاس عمده ای به دست یابد. یک سازمان می تواند از طریق ایجاد وفاداری به مارک نرخ برگشت مشتری را کاهش دهد. و این وفاداری پاسخ گویی به نیازهای مشتریان است. اغلب استراتژی بازاریابی و استراتژی واحد تجاری یا حتی استراتژی کل سازمان، با هم جنبه های مشترک عمده ای دارند. بنابراین بعید نیست که ابعادی از استراتژی بازاریابی قبلاً در استراتژی کلی سازمان ملحوظ شده باشند، چند بعد از این ابعاد کلی استراتژی می توانند به قرار زیر باشند: [98]

✓ مشتریان چه کسانی باید باشند؟ سازمان باید مشخص کند برای چه بخشی از بازار، کالای خود را تولید می کند. آیا هدف، بزرگسالان است یا گروه های سنی دیگر؟ آیا سازمان میل دارد برای ثروتمندان کالا بسازد و یا خیال دارد

¹ Customer Defection Rate

صاحبان درآمدهای متوسط را هدف قرار دهد؟ آیا سازمان می‌خواهد برای صنایع، جنس بسازد و یا قصد دارد برای خانوارها کالا تولید کند؟ آیا مایل است به خرده فروشان جنس بدهد و یا مقصودش فروش به عمده فروشان است؟

✓ سهم بازار قابل قبول چه قدر است؟ سهم بازار برحسب کشور، توزیع‌کنندگان و نوع مشتری چقدر باید

باشد؟

✓ توزیع مشتریان چگونه باشد؟ آیا یکی دو مشتری عمده کافیه؟ یا اینکه بهتر است شمار مشتریان زیاد

باشد؟

✓ سازمان برچه مزیت رقابت خود می‌تواند تکیه کند؟ در این مورد سازمان باید از خود پرسد چرا کسی یا

سازمانی باید بخواهد محصول ما را بخرد یا مورد استفاده قرار دهد؟ آیا محصول ما با دوامتر است؟ آیا ارزانتر است؟ آیا خدمات پس از فروش مطمئنی ارائه می‌دهیم؟ [98]

باید به خاطر داشت که استراتژی بازاریابی نه تنها به ملحوظ کردن نکات کلی فوق نیاز دارد، بلکه موارد خاصی چون نکات زیر را نیز باید در برداشته باشد:

✓ برنامه‌ریزی محصول: تنوع محصولات چقدر باید باشد؟ محصولات چه کیفیتی باید داشته باشند؟

✓ کانال‌های توزیع: کالاها به چه وسیله یا وسایلی حمل و نقل می‌شوند؟ در کجا، چگونه و به چه تعدادی انبار

شوند؟ از چه طریقی توزیع شوند و...

✓ چگونگی عرضه کالا: عرضه کالا چگونه باشد؟ آیا توسط افراد عرضه شوند، یا از امکانات تبلیغاتی استفاده

شود؟ به چه تعداد بازاریاب و در چه مناطقی نیاز است؟ وسیله تبلیغاتی مناسب چیست؟ چه وقت باید تبلیغات انجام شود؟

✓ قیمت‌گذاری: چه قیمتی برای محصول مناسب است؟ به چه ترتیب می‌توان تخفیف داد؟ با چه روال و

می‌توان روشی می‌توان نسبه فروخت؟

✓ تغییرگونه مشتریان: اگر بخواهیم به جای فروختن به صنعت به خانوارها به فروشیم، به چه ترتیب باید

اقدام کنیم؟ آیا می‌توانیم از عهده این تغییر روش برآییم؟ آیا مهارت‌های لازم را داریم؟

✓ تدارک امکانات بازاریابی: آیا به تعداد کافی بازاریاب داریم؟ آیا تعداد وسایل نقلیه کافی هستند؟ آیا

گنجایش و محل انبارها مطلوب هستند؟ و پاسخگویی به نیازهای استراتژی بازاریابی: آیا کمیت، کیفیت و قیمت فروش کالا

در حدی است که کالا را قابل عرضه سازد و آیا عواید حاصل، ادامه کار سازمان را مشکل نخواهد کرد؟ [98]

- تحولات جدید مؤثر بر نقش استراتژیک بازاریابی به سرعت بستر و بافتی را که استراتژی‌های بازاریابی در آن‌ها طراحی و اجرا می‌شوند و همچنین اطلاعات و ابزاری را که مدیران بازاریابی در اختیار دارند، عوض می‌کنند. این تحولات عبارتند از:
۱. گسترش روند جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت جهانی؛
 ۲. رشد بخش خدمات و افزایش اهمیت خدمات در حفظ رضایت مشتری و افزایش وفاداری او؛
 ۳. طراحی و توسعه سریع تکنولوژی‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی؛
 ۴. افزایش و توسعه اهمیت روابط در افزایش هماهنگی و کارایی برنامه‌های بازاریابی در کسب سهم و بخش بیشتری از ارزش حیات مشتریان.

استراتژی منابع انسانی

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاستهای برای حوزه‌های منابع انسانی است. "تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژیهای عمده

سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد [102]

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با توجه به عواملی مانند استراتژی شرکت، منابع محدود و محیط می‌توان یک مدل یا ترکیبی از مدل‌های زیر را هنگام طراحی استراتژی منابع انسانی برگزید:

۱. مدل مدیریت عملکرد بالا^۱

۲. مدل مدیریت تعهد بالا^۲

۳. مدل مدیریت مشارکت بالا^۳

۴. مدل مدیریت عملکرد بالا

هدف مدیریت عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت است از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیش‌تر و ارزش بیش‌تر برای سهام‌داران خلق کردن؛ به کمک کارکنان. مشخصات این سیستم به شرح زیر است:

✓ سیستم‌های دقیق و گسترده‌ی جذب نیرو؛ انتخاب و آموزش؛

✓ سیستم‌های دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می‌کنند؛

✓ طراحی دقیق شغل؛

✓ فرایندهای مشارکت گسترده؛

✓ بررسی دیدگاه‌ها؛

✓ ارزیابی عملکردها؛

✓ رویه‌های کاری مناسب؛

✓ طرح‌های پرداخت و پیش‌پردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آن‌ها پاداش‌های مالی بدهد.

۲- مدل مدیریت تعهد بالا

این مدل، شکلی از مدیریت است که بر ایجاد تعهد تأکید می‌کند. بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می‌کنند و کسی رفتار آن‌ها را کنترل نمی‌کند و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی‌دهد، ضمن این که روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است. روش‌های دستیابی به تعهد بالا عبارتند از:

✓ توسعه و افزایش نردبان‌های مسیر شغلی و تأکید بر آموزش و تعهد؛

✓ سطح بالایی از انعطاف‌پذیری کاری و عملیاتی و کنار گذاشتن شرح‌های شغلی بالقوه خشک؛

¹ The high – performance management model

² The high – commitment management model

³ The high – involvement management model

✓ کاهش سلسله مراتب سازمانی و پایان تبعیض‌ها؛

✓ تکیه و اعتماد بسیار به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)، طراحی ساختار کاری (کار گروهی) و

حل مشکل (چرخه‌های کیفیت)

✓ طراحی مشاغلی که موجب رضایت سازمان و کارکنان شود؛

✓ سیاست عدم اجبار کارکنان به بازخرید شدن و تضمین‌های دائمی شغلی، به همراه استفاده از کارگران موقتی برای

کاهش نوسانات در تقاضای نیروی کار؛

✓ پرداخت بر اساس شایستگی و تقسیم و تسهیم سود؛

✓ مشارکت بالای کارکنان در مدیریت کیفیت.

۳. مدل مدیریت مشارکت بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رأی در

مسائل مربوط به خود داشته باشند. این روش درکی متقابل در خصوص اهداف سازمان ایجاد می‌کند و چارچوبی است برای

مدیریت و پرورش کارکنان برای اطمینان خاطر حاصل کردن از حصول به آن اهداف. [81]

با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه‌گذاری عظیمی روی این منبع استراتژیک

انجام دهد. سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیت رقابتی پایدار، به این معنی است که با

جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، رقبا نمی‌توانند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند، زیرا مجموعه

ای از رفتارها، ارزشها و نگرشها را نمی‌توان به سادگی، مانند تکنولوژی تقلید کرد.

چرخه عمر سازمانها و ارتباط آن با مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی بایستی دریابد که سازمان در کجای چرخه‌ی عمر قرار دارد تا متناسب با آن آموزش‌های لازم را برای

منابع انسانی ارائه دهند و از نیروی متناسب با آن مرحله چرخه‌ی عمر سازمان، استفاده کنند.

مرحله اول (نطفه): در این مرحله، سازمان تازه در حال شکل گرفتن است و هنوز نقش مدیریت منابع انسانی ظاهر نشده

است.

مرحله دوم (طفولیت): در این مرحله حوزه‌های تخصصی رشد می‌کنند و ساختارهای رسمی سازمان به تدریج شکل

می‌گیرد و نقش مدیریت منابع انسانی که وظایف مربوط به استخدام آموزش و پرداخت حقوق و مزایا را باید انجام دهد، ظاهر می‌شود. در این حالت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی کم رنگ پیدا می‌کند.

مرحله سوم (رشد سریع): در این مرحله نقش مدیریت حرفه‌ای ظاهر می‌شود و لزوم توجه به برخورد‌های حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. در این مرحله کارآفرینی منابع انسانی نقش پررنگی می‌یابد.

مرحله چهارم (بلوغ): در این مرحله تنوع وظایف، نوعی تمرکز و بخش‌بندی‌های منطقه‌ای را ایجاد می‌کند و در نتیجه نقش مشارکتی و آموزش‌های کار با گروه و فعالیت‌های گروهی برای منابع انسانی دارای اهمیت می‌شود.

مرحله پنجم (تکامل): این مرحله را یکپارچگی استراتژیک می‌نامند. در این مرحله امور به خوبی پیش می‌رود. در این مرحله خلاقیت، ابتکار و نوآوری منابع انسانی اهمیت زیادی پیدا می‌کند تا از ورود سازمان به مراحل بعدی که مرگ را در پی دارند، جلوگیری شود.

مرحله ششم (ثبات): این مرحله نخستین دوره پیری در چرخه‌ی حیات سازمان است و شرکت به تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می‌دهد. در این مرحله بایستی به کارکنان بخش تحقیق و توسعه توجه بیشتری شود. همچنین کارآفرینی منابع انسانی نیز دوباره بیش از پیش نمود می‌یابد.

مرحله هفتم (اشرافیت): از مشخصه‌های این دوره، کاهش قابلیت انعطاف نسبت به مرحله پیش، رواج امور تشریفاتی و القاب هستند. در این مرحله کارکنانی که یادگیری مستمر داشته‌اند، نقش مهم و کلیدی دارند.

مرحله هشتم (بوروکراسی اولیه): از مشخصه‌های این دوره عبارتند از:

۱. سوءظن سازمان را فرا می‌گیرد؛

۲. مدیران به جای رفع مشکل به دنبال مقصر هستند؛

۳. به مشتری مثل یک مزاحم نگریسته می‌شود؛

۴. همه انرژی سازمان برای حل تضادها و کشمکشهای داخلی به کار می‌رود؛

ویژگیهای برجسته منابع انسانی در این مرحله نیز مانند مرحله پیشین است؛ به علاوه کار آفرینی به میزان خیلی زیاد.

مرحله نهم (بوروکراسی و مرگ): در این مرحله فعالیتهای سازمان به پایین‌ترین حالت خود می‌رسد و هیچ‌گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، مطمئناً به کارکنان خود به عنوان یک منبع استراتژیک

نگاه نکرده، اهمیت آنها را دریافته، در نتیجه عملاً می‌توان گفت منابع انسانی خود را از دست داده است و آنها فقط حضور جسمی در سازمان دارند. مدیریت منابع انسانی بایستی با آموزشهای مداوم و یادگیری مستمر برای نیروی انسانی، آنها را به گونه‌ای چند منظوره و منعطف سازد که برای رویارویی با مشکلات هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند. [102]

استراتژی تحقیق و توسعه

در زمان کنونی بسیاری از شرکت‌ها هیچ نوع تحقیقی را انجام نمی‌دهند و چیزی به نام دایره تحقیق و توسعه ندارد و این در حالی است که در سایر شرکت‌ها بقای شرکت به فعالیت‌های موفقیت‌آمیز دایره‌ی تحقیق و توسعه بستگی دارد. به ویژه شرکت‌هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می‌آورند به دایره‌ی تحقیق و توسعه اهمیت زیادی می‌دهند و آن را بیشتر از دواير دیگر تقویت می‌کنند. از آن جا که شرکت‌ها بر این باورند که سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه موجب می‌شود که شرکت در تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید پیشرو شود و به مزیت‌های رقابتی دست پیدا یابد، در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند. هزینه‌های تحقیق و توسعه در مسیری به مصرف می‌رسد که پیش از اینکه شرکت رقیب اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید بنمایند، شرکت مزبور بتواند محصولاتی جدید را ارائه نماید، کیفیت محصولات را بهبود بخشد و با بهبود بخشیدن به فرآیند تولید هزینه‌های مربوط را کاهش دهد [97]

نقش استراتژی تحقیق و توسعه در کمک به سازمان در دستیابی به کارایی بالاتر دو بعدی است. اول این که، تحقیق و توسعه می‌تواند کارایی را به وسیله‌ی طراحی محصولاتی که به آسانی تولید می‌شود تقویت کند. تحقیق و توسعه می‌تواند با کاهش تعداد قطعات لازم برای تولید، خط مونتاژ را ساده کرده و هزینه را کاهش دهد. تحقیق و توسعه می‌تواند به سازمان در دستیابی به کارایی بالاتر از طریق پیشتازی در نوآوری‌های فرآیندی¹ کمک کند. (یک نوآوری فرآیندی عبارت است از نوآوری در روشی که فرآیندهای تولید انجام شوند و کارایی آن فرآیند را بهبود داده و اصلاح می‌کند). نوآوری فرآیندی یک منبع عمده‌ی مزیت رقابتی است. استراتژی‌های تحقیق و توسعه با نوآوری فرآیند و محصول سرو کار دارد [98]

استراتژی تحقیق و توسعه دو راه در پیش دارد یا این که سازمان در جایگاه رهبر و پیشرو در فناوری² باشد و یا این که بعنوان پیرو در فناوری³. در حالت اول واحد تحقیق و توسعه سازمان به عنوان یک نوآور و پیش‌تاز فعالیت می‌کند و در

1 process innovaacion
2 Tecnological leader
3 Tecnological Follower

حالت دوم از محصولات رقبا تقلید می‌کند. پورتر معتقد است که تصمیم‌گیری برای اینکه واحد تحقیق و توسعه رهبر فن‌آوری و یا پیرو فن‌آوری باشد راه رسیدن به متمایزسازی یا هزینه پائین توسط شرکت می‌باشد.

سازمان پیشرو در فن آوری

سازمان پیرو در فن آوری

<p>هزینه‌های پائین محصول یا فعالیت‌های ارزشی توسط یادگیری و تقلید از تجربه‌ی رهبران فن آوری.</p>	<p>دارای هزینه‌ی پائین محصول و طراحی است</p>	
<p>اجتناب از هزینه‌های تحقیق و توسعه به وسیله‌ی تقلید از تجربه رهبران فن آوری.</p>	<p>لین سازمانی است که به منحنی تجربه دست می‌یابد و روش‌های کم هزینه‌ی انجام فعالیت‌های ارزشی ایجاد می‌کند.</p>	<p>مزیت هزینه‌ای (هزینه پائین)</p>
<p>سیستم تحویل یا تولید را با نیازهای مشتری بیشتر سازگار می‌کند و این کار را از طریق یادگیری و تقلید از تجربه‌ی رهبران فن آوری انجام می‌دهد.</p>	<p>در منحصر به فرد بودن محصول که ارزش خریدار را افزایش می‌دهد پیشرو است.</p>	
<p>سیستم تحویل یا تولید را با نیازهای مشتری بیشتر سازگار می‌کند و این کار را از طریق یادگیری و تقلید از تجربه‌ی رهبران فن آوری انجام می‌دهد.</p>	<p>در فعالیت‌های دیگر برای افزایش خریدار نوآوری می‌کند.</p>	<p>متمایز سازی</p>

جدول (۱۳-۴) استراتژی تحقیق و توسعه و مزیت رقابتی [98]

چند نکته قابل توجه در این حیطه به قرار زیرند :

✓ چه مهارت‌هایی در زمینه تحقیق و توسعه لازم هستند تا استراتژی مورد نظر، قابل اجرا شود؟

✓ آیا سازمان استراتژی نگهداشت^۱ را دنبال می‌کند و می‌خواهد با بهنگام نگهداشتن و یا بهبود نسبی

محصولات موجود، سیاستی متناسب با سیاست دنباله‌روها^۲، یعنی سازمان‌هایی که میل ندارند از جمله عرضه‌کنندگان

¹ Maintenance

² Followers

بی‌مانند باشند، را پی‌گیرد. آیا سازمان میل دارد قدم در راه توسعه¹ گذارد و با دست زدن به نوآوری‌های متعدد از رقبا پیشی گرفته و در قلمرو صنعت مربوط، راهبرد پیشروی و پیش‌تازی را پی‌گیرد؟ یا اینکه سازمانی خواهان داشتن

نقش اکتشافی² است و تحقیق و توسعه را برای تحقیقات محض می‌خواهد؟ [103]

✓ آیا منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی تحقیق و توسعه موجود هستند؟

✓ اگر سیاست تحقیق و توسعه سازمانی، همراه سیاست نگهداشت بوده‌است، روی آوردن به سیاست‌های

توسعه اقدامی جسورانه خواهد بود، مگر آن که قبلاً آمادگی‌های لازم کسب شده باشند.

✓ تحقیق و توسعه چه نقطه‌ای را باید هدف قرار دهد؟

✓ آیا تحقیق و توسعه باید به بهبود و توسعه بپردازد یا باید روند تولید را هدف قرار دهد؟ و موقع مناسب

برای رها کردن یکی (مثلاً بهبود کالا) و روی آوردن به دیگری (بهبود روند تولید) چه زمانی است؟ معمولاً در اولین

دوره از ادوار حیات یک کالا، استراتژی ارائه یک کالای نو و یا کالای بهبود یافته از اهمیت زیادی برخوردار است،

ولی وقتی دوره اشباع بازار محصول مورد بحث فرا رسد، روی آوردن به بهبود فرآیند تولید مهم خواهد بود، زیرا

بهبود این روند می‌تواند هزینه تولید را کاهش و سازمان را در موقعیتی قرار دهد که از عهده مقابله با رقبا برآید.

✓ آیا فعالیت‌ها تحقیق و توسعه سازمان با سایر فعالیت‌های سازمان تناسب دارد؟ آیا نتایج حاصله از تحقیق

و توسعه با کالایی که قرار است توسط واحد بازاریابی عرضه شود ارتباط دارد؟

✓ آیا دیگر عملیات سازمان با جدیت عملیات تحقیق و توسعه را مورد حمایت قرار می‌دهد؟ [103]

شرکت‌هایی که در زمان کنونی دارای بهترین سیستم مدیریت هستند، می‌کوشند فعالیت‌های دایره تحقیق و توسعه را به

گونه‌ای سازماندهی نمایند که این واحد از انزوا و جدا شدن از بقیه شرکت درآید، بین مدیران این دایره و سایر مدیران شرکت

روحیه همکاری و مشارکت به وجود آید و تقویت شود. از طریق مبادله تجربه‌ها و اطلاعات بین دایره تحقیق و توسعه سایر

دوایر شرکت باید برنامه‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در دایره تحقیق و توسعه با برنامه‌ها و تصمیمات سایر دوایر هماهنگ شود و

فعالیت‌های سازمان یکپارچه گردد. فرایند مدیریت استراتژیک از طریق به کارگیری این شیوه تحقیق در مدیریت دایره تحقیق

و توسعه فرایند را تسهیل می‌نماید. [97]

¹ Expansion

² Exploratory

دانشجو پس از خواندن این فصل باید بتواند به سوالات زیر پاسخ دهد:

- استراتژی را تعریف کنید.
- مکاتب مختلف استراتژی را نام برده و هریک را به اختصار توضیح دهید.
- تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت را توضیح دهید.
- مدل برنامه ریزی استراتژیک فیلیپس را به اختصار توضیح دهید.
- مراحل مختلف چارچوب تدوین استراتژی را به اختصار توضیح دهید.
- چشم انداز و مأموریت سازمان را تعریف کرده و مزایای وجود چشم انداز و مأموریت را به اختصار توضیح دهید.
- انواع استراتژی های یکپارچه سازی را توضیح دهید.
- انواع استراتژی های تنوع گرایی را توضیح دهید.
- انواع استراتژی های تدافعی را توضیح دهید.
- مدل تحلیل شکاف را توضیح دهید.
- ماتریس SWOT را شرح دهید.

در هزاره دانش و فناوری، سازمانها بدون یک استراتژی مناسب و هدفمند قادر به ادامه حیات خود نیستند و موفقیت هر سازمانی در گرو استراتژی هوشمندانه آن شرکت است. استراتژی مدیریت دانش یک رویکرد جامع و مورد محور بوده و منجر به شناسایی آن می گردد که سازمان چگونه منابع دانشی خود را به بهترین وجه اهرم قرار می دهد. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت استراتژی در کلیه پروژه های سازمانی، این فصل به مبحث استراتژی های مدیریت دانش می پردازد. در این فصل ابتدا تعدادی از استراتژی های مدیریت دانش را بررسی کرده و سپس تلاش نموده ایم یک ابزار طبقه بندی ساده که به ما امکان می دهد به درایورهای استراتژی مدیریت دانش متصل شویم را تولید کنیم.

واقعیتی که به نظر می رسد که در مورد آن توافق حاصل شده است این است که موقعیت های مختلف استراتژی های مدیریت دانش متفاوت نیاز دارد. اما محدوده استراتژی های مدیریت دانش در پیشنهاد می تواند سردرگم کننده و اغلب نامشخص باشد که کجا باید شروع به انتخاب استراتژی در یک وضعیت مشخص کرد.

ما ابتدا با بررسی تعدادی از استراتژی های مدیریت دانش که منتشر شده اند و با در نظر گرفتن اینکه چگونه طبقه بندی می شود شروع خواهیم کرد. سپس با در نظر گرفتن محدوده نیروهای مشتق شده استراتژی ادامه می دهیم و سپس یک استراتژی و تعدادی ابتکار برای انتخاب استراتژی مناسب پیشنهاد می کنیم.

در بخش نخست به بررسی استراتژی های مدیریت دانش مختلف که پیشنهاد شده اند می پردازیم. تفاوت اصلی در میان این رویکردهای مختلف این است که آنها بر جنبه های مختلفی از مدیریت دانش تاکید کرده اند. بعضی از استراتژی ها بر روی دانش، برخی بر روی فرایندها / محیط های کسب و کار و برخی هم بر روی نتایج پایانی.

طبقه بندی بر اساس دانش: ماتریس نوناکا و تاکوچی از انواع دانش

برای به کار گیرندگان مدیریت دانش برخی از بانفوذترین و مفیدترین طبقه بندی ها بر مبنای ترکیب دسترسی دانش (دانش ذخیره شده کجاست و در چه فرمی است) و تبدیل دانش (جریان دانش از مکانی به مکان دیگر و از فرمی به فرم دیگر) می باشد. این دیدگاه زیربنای تجزیه و تحلیل نوناکا و تاکوچی در "مارپیچ دانش" می باشد همچنین به عنوان "فضای

اطلاعات" یا مدل فاصله‌ی اطلاعاتی¹ (Ispace) که بویست² آن را توسعه داد. نوآوری و یادگیری به عنوان یکی از نتایج جریان و انتقال دانش است.

یکی از رویکردهایی که برای طبقه‌بندی دانش از دیدگاه مدیریت دانش، به طور گسترده نقل شده مدل نانوکا و تاکوچی است. (Nonaka & Takeuchi, 1995) "ماتریس دانش" پیشنهاد شده توسط نانوکا و تاکوچی به طور وسیعی نقل شده و مورد قبول واقع شد. این مدل همچنین موارد مربوط به فرایندهای دانش که دانش را از فرمی به فرم دیگر تبدیل می‌کند را پیشنهاد می‌دهد: اجتماعی سازی (ضمنی به ضمنی) که به موجب آن فرد دانش ضمنی را به طور مستقیم از دیگران و از طریق تجربه به اشتراک گذاشته شده، مشاهده، تقلید و ... به دست می‌آورد. بیرونی سازی (از ضمنی به آشکار) از طریق بیان دانش ضمنی به مفاهیم صریح. ترکیب سازی (از آشکار به آشکار) از طریق قاعده دار کردن و ترکیب مفاهیم بر نهادهای مختلف از دانش آشکار و بیرونی سازی (از آشکار به ضمنی) از طریق فرایند "آموختن از طریق انجام دادن" و از طریق مستندات تجربیات.

نانوکا و تاکوچی فرایند خلق دانش سازمانی را به صورت مارپیچ مدل کرده‌اند که در آن دانش از طریق این چهار حالت تبدیل دانش تقویت می‌شود. همچنین این در نظر گرفته شده که دانش در سازمان در سطوح بالاتر با حرکت از افراد از طریق گروه‌ها به سازمان و حتی درون سازمان متبلور می‌شود.

دومین طبقه‌بندی دانش: مدل فاصله‌ی اطلاعاتی بویست

بویست مدلی شبیه به مدل نانوکا و تاکوچی پیشنهاد داد. اگر چه مدل بویست یک بعد اضافه (انتزاع، به این معنا که دانش می‌تواند به شرایط مختلف تعمیم داده شود) معرفی کرد و این مدل یک طرح غنی تر بود که اجازه می‌داد جریان و تبدیل دانش با جزئیات بیشتر آنالیز شود را ارائه می‌داد.

در طرح بویست دارایی‌های دانش می‌تواند در یک فضای سه بعدی تعریف شده محوری از "غیر مدون" به "مدون"، از "واقعی" به "انتزاعی" و از "غیر پراکنده" به "پراکنده و منتشر شده" قرار گیرد. او سپس یک "چرخه یادگیری اجتماعی"

¹ Ispace

² Boisot

SLC پیشنهاد داد که استفاده از فاصله اطلاعاتی برای شکل دادن جریان پویایی از دانش از طریق ۶ مرحله زیر را امکان پذیر میکند:

- ۱) اسکن کردن: بینش از داده های (پراکنده شده) در دسترس جمع آوری می شود.
- ۲) حل مسئله: مسائل با دادن ساختار و انسجام به این بینش ها (دانش مدون می شود) حل می شود.
- ۳) انتزاع (خلاصه سازی): بینش های مدون شده جدید به محدوده وسیعی از شرایط تعمیم داده می شوند (دانش خلاصه تر می شود).
- ۴) انتشار: بینش های جدید در حالت مدون و خلاصه شده با جمعیت هدف به اشتراک گذاشته می شود (دانش منتشر می شود).
- ۵) جذب: بینش های جدید مدون جدید در وضعیت های گوناگون برای کسب تجربه های آموزنده، به کار گرفته می شود (دانش جذب شده و رفتار آموخته شده تولید می کند و به دانش "غیر مدون" یا "نهان" تبدیل می شود).
- ۶) تاثیر: دانش انتزاعی تبدیل به تجربیات تعریف شده می شود. به عنوان مثال در آثار هنری، قوانین یا الگوهای رفتار نشان داده می شود. (دانش تعریف می شود).

بویست در مدل خود برنامه کاربردی جالبی از قوانین ترمودینامیک توسعه داد که در آن دارایی های دانشی که بسیار انتزاعی، بسیار مدون و غیر پراکنده هستند بسیار مرتب به نظر رسیده و در نتیجه دارای پایین ترین میزان تولید آنتروپی و در نتیجه حداکثر پتانسیل برای انجام ارزش افزوده می باشند. دارایی های دانش در طیف مخالف مدل فاصله اطلاعاتی (انتزاع بسیار کم، کمتر مدون و بسیار پراکنده) دارای بالاترین میزان تولید آنتروپی و بنابراین حداقل پتانسیل برای انجام ارزش افزوده می باشند. سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی به طور مداوم به دنبال انتقال دارایی های دانششان به منطقه تولید کم و حداقل آنتروپی و بنابراین حداکثر ارزش افزوده هستند. با این حال پویایی SCL به این معناست که آنها هرگز نمی توانند در این منطقه باقی بمانند و به طور مداوم در این چرخه نوآوری و کاربردی کشیده می شوند. تلاش برای جلوگیری از چرخه حیات بی ثمر است، چرا که دانش باید برای کسانی که آن را ندارند، منتشر شود.

این شباهت و قیاس ترمودینامیکی به ماهیت پویا و فرار دانش اشاره دارد. به نظر می رسد که آنچه اتفاق می افتد یک چرخه است که در آن داده ها برای تولید اطلاعات معنی دار فیلتر می شود و سپس این اطلاعات برای تولید دانش مفید

خلاصه و مدون می شود. همچنان که دانش در وضعیت های مختلف اجرا می شود تجربیاتی جدید در فرم غیر مدون تولید می کند که این تجربیات داده را برای چرخه جدید تولید دانش تولید می کند.

آنچه از هر دو مدل بویست و نانوکا روشن است، این است که روند رشد و توسعه دارایی های دانش در سازمان همواره در حال تغییر است. سازمان ها ارگانیزم های زنده ای هستند که به طور مداوم باید با محیط تطبیق داده شوند. این به آن معناست که استراتژی مدیریت دانش که در یک زمان مناسب شناخته شده، در زمان حرکت چرخه یادگیری سازمانی به یک فاز جدید نیاز به تغییر دارد. نرخ که این چرخه عمل می کند از بخشی به دیگری دگرگون خواهد شد، بنابراین در برخی از بخش های بسیار فعال، دانش جدید به سرعت در حال تکامل و اجراست در حالی که در برخی از بخش های تاسیس شده، زمان چرخه نوآوری بسیار کند تر است.

طبقه بندی بر اساس فرایند کسب و کار: مطالعه محک زنی بین المللی APQC

کارل ویگ¹ APQC (مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا) در مطالعه ای که بر روی سازمان ها انجام داد، شش استراتژی مدیریت دانش در حال ظهور را شناسایی کرد. این استراتژی ها منعکس کننده ماهیت و توان سازمان های درگیر است.

(۱) استراتژی دانش به عنوان استراتژی کسب و کار:

رویکرد جامع و وسیع به مدیریت دانش که اغلب دانش به عنوان محصول دیده می شود.

(۲) استراتژی مدیریت دارایی های فکری:

تمرکز بر روی دارایی هایی که اکنون در سازمان ها وجود دارد و می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

(۳) استراتژی مسئولیت دارایی های دانش شخصی:

تشویق و حمایت فرد فرد پرسنل برای توسعه مهارت ها و دانش هایشان و به اشتراک گذاری دانش خود با یکدیگر.

(۴) استراتژی خلق دانش:

¹ Karl Wiig

به نوآوری و خلق دانش جدید از طریق تحقیق و توسعه تاکید می کند. توسط رهبران بازار که راه آینده بخش خود را شکل می دهند مورد پذیرش قرار گرفته است.

(۵) استراتژی انتقال دانش:

انتقال دانش و بهترین شیوه ها به منظور بهبود کیفیت و بهره وری عملیاتی.

(۶) استراتژی دانش متمرکز شده بر مشتری:

هدف درک نیاز مشتریان و آنچه واقعا می خواهند و فراهم کردن آن است.

طبقه بندی دیگر بر اساس فرایند کسب و کار: مکنسی و همکاران

دی ووندلر^۱ و مکنسی و همکاران ۴ استراتژی دانش را شناسایی کردند:

(۱) توسعه و انتقال بهترین شیوه ها

مانند استراتژی انتقال دانش شناخته شده توسط ویگ^۲ و APQC این استراتژی بر شناسایی بهترین شیوه ها در یک

سازمان و گسترش آنها در میان شبکه های پراکنده متمرکز است.

(۲) ساخت یک شرکت جدید از دانش تعبیه شده

رویکرد آن تشخیص دانش و استخراج آن به طرز جدید است. به طور خاص ممکن است دانش در مورد

مشتریانی باشد که شکاف در بازار را برای یک محصول جدید نشان می دهند.

(۳) شکل دادن استراتژی شرکت پیرامون دانش

این استراتژی از تجربیات مونسانتو^۳ که شامل دو گروه بسیار مختلف کسب و کار بود شناسایی شد: گروه مواد

شیمیایی و گروه علوم زندگی. گروه مواد شیمیایی بر بهترین شیوه ها متمرکز بود در حالیکه گروه علوم زندگی یک

کسب و کار مبتنی بر نوآوری بود. تصور می شد که استراتژی دانش برای این دو گروه بسیار متفاوت باشد، مونسانتو

¹ Day and Wendler of McKinsey

² Wiig

³ Monsanto

تصمیم گرفت که گروه مواد شیمیایی را بفروشد و بر کسب و کار علوم زندگی تمرکز کند. و این یک مثال جالب از تنش بین دو استراتژی مدیریت دانش بسیار متفاوت است.

۴) پرورش و تجاری ساختن نوآوری

مشابه استراتژی ایجاد و ساخت دانش شناسایی شده توسط ویگ و APQC در بالا، این استراتژی بر ایجاد موفقیت رقابتی توسط افزایش نوآوری تکنولوژیک و کاهش زمان (ورود) به بازار تمرکز دارد.

۵) ایجاد یک استاندارد توسط آزاد کردن دانش اختصاصی

به عنوان مثال Netscape در پاسخ به کاهش سریع سهم بازارش در بازار مرورگر اینترنت، سورس کد خود را بدون هزینه در اختیار عموم قرار داد. این استراتژی یک مثال از استراتژی مدیریت سرمایه فکری معرفی شده توسط ویگ و APQC است. در این مورد Netscape احساس کرد که می تواند بر روی یک سرمایه کلید (سورس کد خود) و دور انداختن و کنار گذاشتن آن سرمایه گذاری کند. در عوض او امیدوار بود که مرورگرش را به عنوان استاندارد مورد استفاده گسترده معرفی کند (افزایش به وسیله مورد پذیرش قرار گرفتن در مناطق تخصصی جدید) و با بدست آوردن سهم خود از محصول مکمل مانند: نرم افزار سرور، به طور غیرمستقیم به اهداف خود دست یابد.

طبقه بندی براساس نتایج پایانی: نظام ارزش ترسیمی و ویرسما^۱

در اینجا به دو رویکرد متفاوتی که تلاش می کند چارچوب کسب و کاری را برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش ارائه دهد می پردازیم. نخستین رویکرد براساس ایده میشل ترسی و فردویرسما می باشد. این دو نفر ۳ نظام ارزش را به عنوان راهی برای تمرکز بر فعالیت های سازمان پیشنهاد دادند سازمان های موفق تلاش خود را بر ناحیه ای مشخص و برتری دادن آن متمرکز می کردند بیشتر از آنکه تلاش کنند که برای افراد و مردم همه چیز باشند و موفق نشوند در هیچ چیز برتری پیدا کنند.

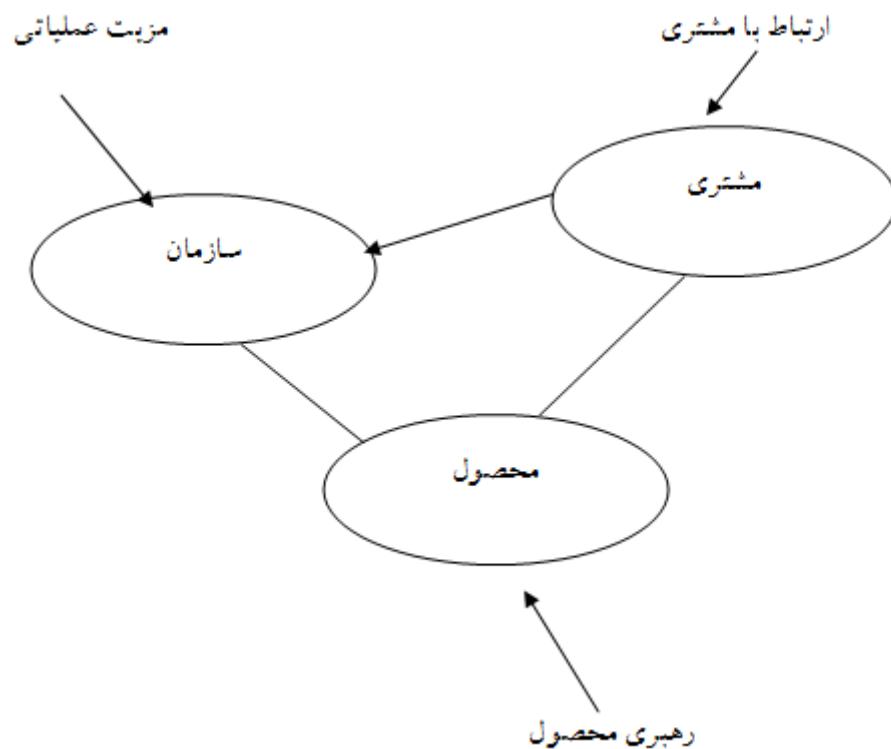
✓ صمیمیت و خصوصیت مشتری

✓ رهبری محصول

¹ Treacy & Wiersem

این ۳ نظام ارزش این واقعیت را منعکس می کند که " ارزش " با سبک و سنگین کردن بین راحتی، کیفیت و قیمت تعیین می شود. و یک کنش موروثی بین این ۳ کیفیت یک محصول است که سازمان را ملزم می کند که بر روی برتری جستن بر روی یکی از آنها تمرکز کند. سازمانهای بسیار کمی هستند که تلاش کرده اند تا در دو مورد از این نظام ها رهبر باشند ، این سازمانها این کار را با تمرکز ابتدایی بر یکی از آنها قبل از تمرکز بر دومی انجام داده اند.

در سطح ساده ۳ المان اولیه برای هر رقابت کسب و کار وجود دارد، خود کسب و کار-محصولاتش و مشتریانش هر کدام از این المانها تمرکز توجه را برای یکی از این نظام های ارزش نشان می دهد. تمرکز بر روی مشتری و نیازها و خواسته های اوست اگر صمیمیت مشتری را بخواهیم دنبال کنیم ؛ تمرکز بر روی محصول است وقتی که " رهبری محصول " را دنبال می کنیم، و تمرکز بر روی خود سازمان و تحویل فرآیندهایش است وقتی که برتری عملیاتی را دنبال می کنیم.



شکل ۱-۵: نقاط تمرکز نظام های ارزشی

بعضی از سازمانها بر روابط با مشتریان تمرکز می کنند. (جهت افزایش رضایتمندی و حفظ مشتری از طریق درک خواسته ها و نیازها و ترجیحاتش). دیگر سازمانها بر روی محصول تمرکز می کنند(خلق و ایجاد ایده های جدید و بردن سریع آنها به بازار) و گروه سوم از سازمانها الویت تمرکز را بر روی خود و بر فرآیندهای داخلی خود می کنند. (به اشتراک گذاری بهترین شیوه ها بین واحدهای مختلف ، کاهش هزینه ها و بهبود کارایی)

ارتباط دادن و اتصال دانش و نتایج پایانی: استراتژی دانش ذاک¹

رویکرد دیگر برای شناسایی اینکه چه استراتژی دانش را برداریم پیشنهاد ذاک بود. او چارچوبی را پیشنهاد داد که به سازمان کمک می کند تا ارتباط صریحی بین موقعیت رقابتی و استراتژی مدیریت دانش ایجاد کند تا به سازمان کمک شود که مزیت رقابتی خود را حفظ و یا مجددا بنا کند. او این موضوع را آشکار کرد که وقتی سازمانی ارتباط منحصر به فرد خود بین استراتژی و دانش خود را بیابد، هر دانش رقابتی آن می تواند بر پایه ی نوآوری متناسب با مابقی صنعت مشخص شده به عنوان: اصلی، پیشرفته یا نوآورانه طبقه بندی شود.

دانش اصلی سطح پایه ای از دانش مورد نیاز تمام افراد یک صنعت مشخص است. این دانش مزیت رقابتی را نشان نمی دهد اما دانش مورد نیازی است برای انجام همه ی کارها در همه ی بخش ها.

دانش پیشرفته یک لبه رقابتی را به سازمان می دهد. این دانش یک دانش خاص است که سازمان را یا از طریق دانستن بیشتر نسبت به رقیب با استفاده از آن دانش به روشی متفاوت. از رقیبش تمایز می دهد

دانش نوآورانه که سازمان را قادر می سازد که رهبر بازار باشد. این دانش به سازمان اجازه می دهد تا روش را در ناحیه کاری تغییر دهد و فاکتور متفاوت قابل توجه ای را به نسبت مابقی سازمانها نشان دهد.

با داشتن شناخت از موقعیت دانش رقابتی سازمانی، رویکرد ذاک برای شناسایی شکاف استراتژی در دانش سازمان از تجزیه و تحلیل SWOT استفاده می کند. (قوت ، ضعف، فرصت ها و تهدیدها). و این به سازمان اجازه می دهد که بفهمد کجا دانشی دارد که می تواند استخراج کند و کجا نیاز است که آن را توسعه دهد تا در موقعیت های رقابتی خود باقی بماند و یا رشد کند. و این امر با آنالیز موفقیت دانش سازمان در دو بعد زیر بدست می آید.

¹ Michael Zack

✓ شناسایی و اکتشاف در برابر استخراج

یک رتبه برای اینکه چه سازمانی نیاز به افزایش دانش خود در یک ناحیه مشخص است در برابر فرصتی که در آن احتمال تحت تاثیر قرار دادن شرایط موجود اما منابع دانشی استخراج نشده دارد.

✓ دانش داخلی در مقابل دانش خارجی

اشاره به این دارد که آیا دانش اصالتاً درون سازمان است یا خارج آن. برخی از سازمانها بیشتر خارج گرا هستند و نشریات- دانشگاهها-مشاوران - مشتریان و ... نزدیک می شوند. و مابقی درون گرا هستند و دانش منحصر به فرد و تجربیات خود را می سازند که این برای رقبا کار تقلید را سخت می کند.

از قرار دادن این دو بعد در کنار هم، ذاک سازمانهایی را معرفی می کند که بیشتر بر اساخراج دانش داخلی سازمان تمرکز دارند و استراتژی محافظه کار دارند و در مقابل سازمان های خلاق (استخراج دانش خارجی) دارای استراتژی مدیریت دانش "تهاجمی" هستند. اگر چه او اشاره می کند که استراتژی مدیریت دانش نمی تواند بدون منابع برای رقبا ساخته شود. بنابراین بعضی از صنایع (جایی که در آنها دانش به سرعت تغییر می کند) معمولاً شرکت های تهاجمی تر هستند در حالیکه دیگر صنایع به طور کلی محافظه کارانه تر هستند.

رویکرد سنتز شده: طیف مدیریت دانش باینری

با توجه به اینکه طبقه بندی دانش بالا(نوناکا و تاکوهی و بویست) بر روند تحولات دانش تمرکز کرده اند و اینکه بیشتر روندهای جهان واقعی به جای عمل بر روی تحول گام به گام بر روی یک زنجیره عمل می کند ، شاید تعجب آور نباشد که بعضی از محققان پیشنهاد کرده اند که دانش نهان و آشکار باید در انتهای طیف انواع دانش قرار بگیرند بجای اینکه تنها دو دسته در آن طیف باشند.

بکمن¹ پیشنهاد کرده است که دانش ضمنی رده ای متوسط از دانشی است که در فرم ضمنی شکل گرفته است ، اما از طریق پرس و جو و بحث قابل دسترسی است.

¹ Beckman

یک طبقه بندی از طیفی که رویکردهای مدیریت دانش را فراهم نماید مورد نیاز است. اگر این طیف بتواند روش ها و رویکرد های گوناگون پیشنهاد شده در قسمت قبل را نشان دهد به اندازه کافی جامع و مفید است.

باینری یک چارچوبی ، یک طیف مدیریت دانش را برای کمک به سازمانها ارائه داد تا تنوع زیادی را درک نموده و بفهمند در چه شرایطی از مدیریت دانش هستند. تمرکز او بر فعالیت های مدیریت دانش است که به ۶ دسته گروه بندی شده اند.

(۱) مدیریت دانش تبدلی: دانش در تکنولوژی تعبیه شده

(۲) مدیریت دانش تحلیلی: دانش از منابع خارجی داده مشتق می شود ، اکثرا بر روی اطلاعات مشتری محور تمرکز می کند.

(۳) مدیریت دانش مدیریت دارایی: مدیریت صریح دارایی های دانش (که اغلب به عنوان یک محصول جانبی از کسب و کار ایجاد شده) که می تواند در روش های مختلف مجدداً استفاده شود.

(۴) مدیریت دانش فرآیند محور: مدون سازی و بهبود شیوه های کسب و کار و به اشتراک گذاری آنها در سازمانها

(۵) مدیریت دانش رشد: ساخت و ایجاد توانایی های کارکنان دانش سازمان با آموزش دادن و رشد کارکنان

(۶) مدیریت دانش نوآوری/ایجاد ساخت: پرورش محیطی که دانش جدید را ارتقا دهد. به عنوان مثال به واسطه

R&D و یا تشکیل دادن یک تیم از افراد از نظم های متفاوت.

برای هرکدام از این گروه بندی های مدیریت دانش : باینری مثالهایی از سیستم های مدیریت دانش و رویکردهایی که آنها را حمایت می کند، لیست کرده است:

نورآوری و ساخت	فرآیندها	رشد و ارتقا	مدیریت دارایی	تحلیلی	تبادلی
جوامع	Six sigma	گسترش مهارت ها	مالکیت معنوی	انبار داده	استدلال مورد محور
همکاری	TQM	شایستگی کارکنان	مدیریت اسناد	CRM	CBR
اتاق های بحث و تبادل نظر	محک زنی و ارزیابی	یادگیری	ارزش گذاری دانش	داده کاوی	برنامه کاربردی
شبکه سازی	مقایسه ای	آموزش	مخازن دانش	هوش کسب و کار	میزکمک
تیم های مجازی	بهترین شیوه ها	تعلیم و پرورش	مدیریت محتوا	سیستم اطلاعات	برنامه کاربردی
تحقیق و توسعه	مدیریت کیفیت	درس های یادگرفته شده.	مدیریت محتوا	مدیریت	سرویس-مشتری
تیم های چند نظمی	مهندسی فرایند		سیستم پشتیبانی	سیستم پشتیبانی	برنامه کاربردی ورود
	کسب و کار		تصمیم گیری	تصمیم گیری	سفارش
	اتوماسیون فرآیند		مدیریت روابط	مدیریت روابط	برنامه کاربردی
			مشتری	مشتری	پشتیبانی نمایندگی
			هوش رقابتی	هوش رقابتی	خدمات

جدول ۱-۵: طیف مدیریت دانش و برنامه کاربردی (از باینری-۲۰۰۱)

تحلیل باینری جالب است چرا که هر دو جنبه طبقه بندی دانش محور از مدیریت دانش و طبقه بندی بعد کسب و کار را نشان می دهد. درحالت چشم انداز کسب و کار، گروه بندی باینری فعالیت هایی را که چشم انداز مشخص را پشتیبانی می

کند منعکس می کند، به عنوان مثال "مدیریت دارایی" با استراتژی مدیریت دارایی های فکری و یک تطابق دارد در حالیکه مدیریت دانش نوآوری و ساخت آن با رهبری محصول تریسی تطابق دارد.

و در عین حال گروه بندی باینری همچنین پیشرفتی را از مدیریت دانش صریح در یک سو تا مدیریت دانش ضمنی در سوی دیگر طیف نشان می دهد. به عنوان مثال "مدیریت دانش تبادل" شامل مدون کردن دانش و تعبیه آن در برنامه های کاربردی مانند "فیرکمک" یا استدلال مورد محور می شود در حالیکه مدیریت دانش نوآوری و ساخت بر تسهیل اشتراک دانش کارکنان و ساخت دانش جدید، آنچه از دانش ضمنی در سر خود دارند تمرکز دارد.

طیف مدیریت دانش	تبادلی	تحلیلی	مدیریت دارایی	فرایند	توسعه	خلق و نوآوری
قابلیت دسترسی دانش	آشکار		ضمنی		ضمنی	
تبدیل دانش	ترکیب		برونی سازی		درونی سازی	اجتماعی کردن
مدل SLC بویست	حل مسئله	انتزاع	تاثیر		انتشار	جذب
مدل K	غالباً رویه ای	غالباً اعلانی	اعلانی	رویه ای	هر دو	
نظام های ارزشی	برتری عملیاتی	صمیمیت مشتری	هیچکدام	برتری عملیاتی	هیچکدام	رهبری محصول
استراتژی های مدیریت دانش	انتقال دانش	دانش مشتری محور	مدیریت دارایی فکری	انتقال دانش	مسئولیت دارایی دانش شخصی	خلق دانش
استراتژی های	توسعه و انتقال بهترین روش ها	ایجاد ابتکار جدید از دانش تعبیه شده	ایجاد استاندارد با ایجاد دانش اختصاصی	توسعه و انتقال بهترین روش ها	تبدیل و انتقال بهترین روش ها	تجاری سازی

مدیریت دانش						نوآوری ها
انواع استراتژی های دانشی	محافظه کارانه (بهره برداری از دانش موجود)				تهاجمی (ایجاد دانش جدید)	

جدول ۲-۵: طیف مدیریت دانش نگاشته شده با سایر طبقه بندی های مدیریت دانش

برای هرکدام از این المانهای طیف، باینری همچنین مجموعه ای از تکنولوژی های توانمند مورد استفاده برای پیاده سازی برنامه های کاربردیمدیریت دانش لیست کرده است . این یک روش اولیه برای شناسایی فعالیت های مدیریت دانش است که در حال حاضر و در داخل یک سازمان انجام می شود حتی اگر تا کنون به عنوان فعالیت های مدیریت دانش درک نشده باشد. این نگاشت در جدول ۳ آمده است.

نوآوری و ساخت	رشد و ارتقا	فرآیند	مدیریت دارایی	تحلیلی	تبادلی
گروه افزار	تعلیم و آموزش رایانه محور	مدیریت جریان کار	ابزارهای مدیریت اسناد	عوامل هوشمند	سیستم خبره
ایمیل	تعلیم و آموزش آنلاین	ابزارهای مدل سازی فرآیند	موتورهای جستجو	خزندگان وب	فناوری های شناختی
اتاق های چک			نقشه های دانش	dbms شی و رابطه ای	شبکه های فضایی
ویدئو کنفرانسیک			سیستم های کتابخانه	شبکه های عصبی	سیستم خبره قانون محور
موتورهای جستجو				تحلیل داده ها و گزارش ابزارها	شبکه های احتمالی
پست صوتی				القای قانون درخت تصمیم گیری	
مترجم صفحه					سیستم اطلاعات فضای زمین
تکنولوژی فشاری و شبیه سازی					

جدول ۳-۵: تکنولوژی های توانمندساز نگاشت شده برای طیف مدیریت دانش (از باینری ، ۲۰۰۱)

بحث و گفتگو از طیف مدیریت دانش:

این طیف مدیریت دانش پیامدهایی برای روش مدیریت دانش انجام شده و همچنین برای تعریف مدیریت دانش دارد. باینری مشاهداتی را در ارتباط با این طیف انجام داد.

ویژگی های طیف:

ویژگی های متعددی که در رویکردهای مدیریت دانش تفاوت ایجاد می کنند را می توان از این طیف مشاهده کرد. می توانیم ببینیم که چگونه رویکردهای مختلف تخصص های مختلف دارد، به عنوان مثال، انتقال چپ به راست از تکنیک هایی که بر روی مدیریت دانش عیان (آشکار) وجود دارد تا تکنیک هایی که برای مدیریت دانش ضمنی وجود دارد از جمله تکنیک های مدیریت گروه بندی ممکن از دانش ضمنی. تعداد بسار زیادی انتقال دیگر نیز وجود دارد از جمله: رتبه انتخاب فردی (برای کاربر دانش مدیریت شده) از چپ به راست افزایش می یابد، ابزار انتخاب برای انجام کارهای دانش محور که از چپ به راست افزایش می یابد، و تاکید بر نیازهای تغییر سازمان که از چپ به راست افزایش می یابد:

واضح است آنچه که به آن به عنوان مدیریت دانش ارجاع شده، شامل رنجی از تکنیک هاست که خواسته ها و موضوعات سازمانی را بیان می کند. در واقع باینری اشاره می کند " به نظر می رسد که تمایل نویسنده در بخش هایی از طیف براساس پس زمینه ها و نظم های او وجود داشته باشد"

نظریه پردازان مدیریت تمایل دارند که ابتدا به فرآیند، نوآوری و ساخت و المان های توسعه و رشد از طیف تمرکز کنند و کارشناسان فن آوری بیشتر بر روی تبادل، تحلیلی و مدیریت دارایی تمرکز می کنند. پیامدها و نتایج این مشاهده رسیدن به پایه های مدیریت دانش است، و این موضوع کمک می کند تا عدم توافق بر سر تعریف مدیریت دانش را توضیح دهد. کارشناسان فن آوری تمایل دارند که مدیریت دانش را در شکل خارجی / بیرونی سازی یا ترکیب سازی از دانش توضیح دهند در حالیکه نظریه پردازان مدیریت به طور کلی بر مدیریت دانش به عنوان اجتماعی سازی و درونی سازی تمرکز می کنند. و این منجر به وجود نظریه های متفاوت از رویکردها و تکنیک ها برای مدیریت دانش می شود، به ویژه در استفاده از تکنولوژی، نظریه پردازان مدیریت تمایل به فکر کردن در مورد تکنولوژی به عنوان یک و تنها عامل توانمند به اجتماعی سازی و اجتماعات دارند در حالیکه کارشناسان فن آوری آن را به عنوان کانون مرکزی نگاه می کنند.

به عنوان مثال سوان¹ و اسکاربراق² برخی از نمونه ها را جمع آوری نمودند که از میان مولفه های مدیریت دانش بر نقش سیستم های فناوری اطلاعات بسیار تاکید می کنند و در نتیجه غالباً در نشان دادن عامل انسانی با شکست مواجه می شوند.

سوان و اسکاربراق این دو دید را به عنوان "دید شناختی" و "دید جامعه" شناسایی کرده اند.

دید جامعه بر دانش به عنوان ساخته شده اجتماعی و مدیریت شده توسط تشویق گروه ها و افراد برای برقراری ارتباط و به اشتراک گذاری تجربیات و ایده هایشان تاکید می کند.

دید شناختی در شرایط عین است که می تواند مدون و بیان شده باشد و بیشتر توسط گرفتن و تدوین دانش در سیستم های کامپیوتری ابراز می شود.

اگر چه باینری اشاره می کند اگر حلزون یا ماریپیچ نوناکا پذیرفته شد، سازمان باید دانش ضمنی و آشکار را در همه زمانها در نقض از روش ها مدیریت کند. (برای جریان داشتن ماریپیچ دانش). این دیدگاه توسط هانسن³ ارائه شد که پیشنهاد کرد بیشتر سازمانها باید با ترکیبی از استراتژی دانش تدوین شده ضمنی و استراتژی بسیار خلاقانه و سفارشی سازی شده عمل کنند، اما نه با نسبت برابر. بنابراین به نظر می رسد که طیف باینری تکنیک های مختلف قابل استفاده برای انواع گوناگون از مدیریت دانش را شناسایی کرده اما بیشتر سازمانها باید از دو یا حتی بیشتر از این تکنیک ها را استفاده کنند. ترکیبی از "شناختی" و "جامعه". (اگر دانش شان به رشد و بهبود ادامه دهد).

✓ تکمیل طیف مدیریت دانش

این با ارزش است که ببینیم آیا طیف مدیریت دانش با تمام رویکردهای شناخته شده مدیریت دانش سروکار دارد و اگر ندارد چرا... دو رویکردی که پوشش داده نشده شناسایی شده و مورد بررسی و بحث قرار گرفته است.

✓ مدیریت دانش به عنوان استراتژی شرکت ها

¹ Swan

² scarbragh

³ Hanscn

یکی از رویکردهای مدیریت دانش شناسایی شده توسط ونلدر و دیو^۱ شکل گیری استراتژی شرکت های بزرگ در سراسر دانش " بود. ویگ هم دسته بندی مشابه ای از استراتژی دانش به عنوان استراتژی کسب و کار دارد.

ونلدر و دیو مثالی از موناتسو^۲ بود که دریافت دو بعد در رویکردهای متفاوت مدیریت دانش وجود دارد و تصمیم گرفت تا یکی از آنها را کنار بگذارد. و این رویکرد در طیف مدیریت دانش باینری گنجانده نشده و به یک رویکرد واحد در این طیف نگاشته نمی شود. و ترجیحاً به عنوان یک تصمیم گیری از نتایج تجزیه و تحلیل ارائه شده توسط طیف مدیریت دانش است.

✓ بهبود دارایی

از نقطه نظر تکنولوژیست ها، یک ناحیه از تکنولوژی مرتبط با دانش است که در طیف ظاهر نمی شود، یعنی منطقه بهبود دارایی های دانش موجود از طریق بهینه سازی تکنیک ها. و این به نظر می رسد یک حذف از طیف باشد که به منظور بهینه سازی دارایی های دانش مورد هدف و افزایش سودمندیشان صورت می گیرد و بنابراین باید به عنوان مدیریت دانش تعیین شود. از آنجا که بهبود دارایی به طور معمول با استفاده از کامپیوترهای مبتنی بر آمار انجام می شود. اما دارایی را به شکل دیگر انتقال نمی دهد به قسمت چپ مدیریت دارایی و همچنین به قسمت راست مدیریت دانش تحلیلی در طیف تعلق دارد.

تکنولوژی هایی که ممکن است برای بهبود دارایی استفاده شود شامل:

✓ برنامه ریزی خطی

✓ الگوریتم ژنتیک

✓ برنامه ریزی کلمن مورچه

✓ تکنیک های تحقیق عملیاتی

و دسته بندی از بهبود دارایی در مقابل دیدگاه مدیریت دانش جدول ۲ می تواند به این صورت باشد.

¹ Day & Wendler

² Monsanto

- قابلیت دسترسی به دانش ← صریح
- تبدیل دانش ← ترکیب سازی
- نوع دانش ← غالباً رویه ای
- نظم ارزش ← برتری عملیاتی

- استراتژی مدیریت دانش ویگ ← مدیریت دارایی های فکری

- استراتژی مدیریت دانشونلدر و دیو ← توسعه و گسترش بهترین شیوه ها

- نوع استراتژی مدیریت دانش ذاک ← محافظه کار

✓ رویکرد مهندسی دانش برای طیف مدیریت دانش

رویکرد محبوب برای مهندسی دانش یک دانش دقیق KADS مشترک است. یکی از جنبه های تحسین آمیز آن طبقه بندی از کارهای مبتنی بر دانش به انواع دانش است، نه صرفاً اعلانی و رویه ای، بلکه طیفی از انواع وظایف (طبقه بندی - تشخیص - ارزیابی - پیکربندی - برنامه ریزی و ...) که به طور کلی به زیر وظایف "تحلیلی" (تجزیه و تحلیل وضعیت موجود) و وظایف ترکیبی (ایجاد و تولید یک وضعیت جدید) طبقه بندی شده.

رویکرد KADS مشترک تنها به خاطر طبقه بندی اش قابل تحسین نیست بلکه به علت کتابخانه ای از مدل های استنتاج عمومی که با هر نوع وظیفه در ارتباط است هم قابل تحسین است. اگرچه برای هدف کنونی طبقه بندی انواع وظایف بیشتر مورد توجه است این طبقه بندی می تواند از دو دیدگاه به طیف مدیریت دانش متصل و اعمال شود.

• آیا این انواع وظایف به طیف مدیریت دانش نگاشت می شوند یا به دیگر رویکردهای مدیریت دانش بررسی شده در هر شکل؟

• نوع وظیفه ای که یک رویکرد مناسب را از طیف مدیریت دانش انتخاب می کند چیست؟

✓ نگاشت انواع وظایف communkads به طیف دانش

نگاشت یک به یک کاملی بین طیف دانش و انواع وظایف commnkads وجود ندارد) و یا با دیگر رویکردهای مدیریت دانش) حداقل نه به دلیل اینکه توسعه هر سیستم تکنولوژی و یا دیگر ابزار پشتیبانی مدیریت دانش خودشان یک وظیفه دانش محور هستند.

با این حال نگاشت نسبی وجود دارد. برای مثال همه فعالیت های خلق دانش (یا اینگونه که زایک می گوید " رویکردهای مدیریت دانش تهاجمی " باید کارها و وظایف ترکیبی باشد، در حالیکه تعریف از وظایف تحلیلی مانع از ایجاد دانش جدید می شود.

باهمین استدلال تمام فعالیت های مدیریت دانش تحلیلی باید وظایف تحلیل باشند. مدیریت دارایی از دیدگاهی دیگر به عنوان سیستم مدیریت محتوا(حداقل) در درجه اول یک وظیفه طبقه بندی شده است. مدیریت فرآیند شامل تجزیه و تحلیل برخی از گونه هاست در حالیکه بهبود دارایی واضحاً یک وظیفه بهینه سازی است. به طور کلی به نظر می رسد که یک تطابق وسیع بین دسته بندی commankads از وظایف تحلیلی و ترکیبی و فوق مدیریت دانش محافظه کار و تهاجمی زاک وجود دارد.

طراحی این تمایز مهم است، چرا که از دیدگاه مهندسین دانش ، وظایف تحلیلی با نرم افزار دانش محور آسان تر پشتیبانی می شود(مدیریت دانش تبادلی) تا وظایف ترکیبی. دلیل اصلی آن اینست که وظایف تحلیلی تعداد ثابتی از پاسخ های ممکن را دارند. (تعداد دقیق بستگی به اندازه مصنوعی که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته دارد) در حالیکه وظایف ترکیبی فردریک به تعدد نامحدودی از پاسخ های ممکن دارد. این به این معناست که وظایف ترکیبی باید با رویکردهایی مدیریت شوند که برای وضعیت خوب ممکن جستجو می کنند و دارای امکان بیشتر ردیابی معکوس هستند. در شرایط محاسباتی، وظایف ترکیبی وقت گیرتر هستند و به اکتشافات و جستجوی بیشتر و توجه به فرضیه های مختلف تر دارند(نسبت به وظایف تحلیلی با فرض یک حجم مشابه ورودی)

بنابراین در حال حاضر به توجیه راضی کننده ای برای تقسیم مدیریت دانش شناختی جامعه و کمپ مدیریت دانش جامعه رسیده ایم. و این امر ممکن است به گونه ای باشد که مدیریت دانش رشد و توسعه و مدیریت دانش نوآوری و ساخت با

تکنولوژی سخت تر پشتیبانی شوند. (یا حداقل با تکنولوژی مبنی بر دانش) تا وظایف محافظه کار در سمت چپ طیف مدیریت دانش.

✓ وظایف مرتبط شده با توسعه و ایجاد بکارگیری طیف مدیریت دانش

در واقع پاسخ به پرسش در باره انواع وظایف مرتبط شده با توسعه و بکارگیری طیف مدیریت دانش آسان است، توسعه طیف یک وظیفه طبقه بندی شده بود و باینری تعدادی از رویکردهای مدیریت دانش را طبقه بندی کرد در حالیکه بکارگیری آن یک وظیفه ارزیابی است.، بکارگیری طیفی که شامل انتخاب رویکرد مناسب مدیریت دانش بر مبنای ویژگیهای شناسایی شده توسط باینری و دیگران است و انتخاب یک وظیفه و ارزیابی است. پیامدهای آن متفاوت است: می بینیم که باینری تلاشی برای توسعه دانش جدید در مورد رویکردهای مدیریت دانش نکرده اما به سادگی آنها را که موجود بوده اند تجزیه و تحلیل کرده. این ممکن است حاکی از آن باشد که رویکردهای زیادی از مدیریت دانش وجود دارند که در حال انتظار برای شناخته شدن و توسعه هستند اگرچه این یک حقیقت است که یکی یا بقیه رویکردها تقریباً مابقی رویکردهای نشان داده شده در جدول ۲ را پوشش می دهد، مجموعه رویکردها در طیف مدیریت دانش را پیشنهاد می دهد که تقریباً ، کامل است.

✓ انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش

برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش در یک سازمان عوامل متعددی باید در نظر گرفته شود. رویکردی که در اینجا در نظر گرفته شده تدبیر کردن یکسری سوالات خود تعیین کننده برای منعکس شدن هرکدام از مجموعه فاکتورهاست. این پرسش ها باید از پرسشنامه استراتژی مدیریت دانش بالقوه آغاز شود.

✓ طیف مدیریت دانش

با توجه به بحث های قبلی ، جای تعجب نیست که عواملی که باید در انتخاب رویکرد مدیریت دانش قابل توجه باشند از طیف مدیریت دانش مشتق شده اند.

سوالات مشتق شده از طیف مدیریت دانش ممکن است شامل سوالات زیر باشد.

✓ امیدوارید که چه چیزی با مدیریت دانش بدست آورید؟

✓ فکر می کنید به چه برنامه های کاربردی نیاز دارید؟

✓ آیا تمرکز شما بر دنبال کردن بهترین شیوه ها، ایجاد یک استاندارد خارجی، تشویق بر نوآوری و خلاقیت یا

آموختن دانش از داده هاست؟

✓ فکر می کنید چه تکنولوژی نیاز دارید؟ در حال حاضر در چه تکنولوژی مهارت دارید؟

✓ افراد شما برای حل مشکلات بر دانش ضمنی تکیه می کنند یا بر دانش آشکار؟

✓ آیا می خواهید دانش موجود را آنالیز کنید تا دانش جدید ایجاد کنید؟

. سه ارزش مرتبط با مدیریت دانش

همانطور که در بالا توضیح داده شد، محققانی هستند که انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش را بر انتخاب یکی از ۳

ارزشی که بر مشتریان، محصولات یا فرایندهای داخلی سازمان متمرکز شده است مبتنی کرده اند.

این ارزشها چند پیوند آشکار با استراتژیهای مشخص مدیریت دانش ایجاد می کنند:

✓ سازمانها روی ویژگیهای مشتریان تمرکز می کنند تا محصولات و خدمات خود را تا حد امکان به نیاز مشتری

نزدیک کنند.

به این معنی است که باید تا جایکه امکان دارد مشتریان خود را بشناسند، در این صورت مشتریان احساس می

کنند که مراقب آنها هستید. برای رسیدن به این هدف، شرکتها بر روی سیستمهایی سرمایه گذاری می کنند که

اطلاعات مشتریان را در قالب CRM، داده کاوی و هوش تجاری جمع آوری می کنند.

✓ یک رویکرد مزیت عملیاتی شامل کمینه کردن سربارها، از بین بردن مراحل تولید واسطه، بهینه سازی فرایندهای

کسب و کار و... است. سازمانهایی که بر روی این رویکرد تمرکز می کنند بر روی سیستمهایی مانند بهترین

تجربیات، TQM، BPR و بهبود فرایند سرمایه گذاری می کنند.

✓ سازمانهای با رهبری تولید به طور مستمر تلاش می کنند تا محصولات و خدمات متفاوتی را ارائه دهند. این سازمانها به یک محیط کاملاً خلاق و توانایی آوردن ایده های جدید به بازار نیاز دارند. این سازمانها استراتژی مدیریت دانش را انتخاب می کنند که از جوامع، همکاریها و انجمنهای بحث و تبادل نظر پشتیبانی کند.

پس سوالهایی که یک سازمان امکان دارد از خود بپرسد به این شکل هستند:

✓ آیا سازمان شما شکست خواهد خورد، اگر ارتباط یا اطلاعات خوب و کافی درباره مشتریان نداشته باشد؟

✓ آیا سازمان شما شکست خواهد خورد، اگر محصولات متفاوتی نداشته باشد؟

✓ آیا سازمان شما شکست خواهد خورد، اگر فرایندها کارآمد نباشند؟

✓ آیا شما محصولات استاندارد یا شخصی شده ارائه می دهید؟

✓ آیا محصول خلاقانه یا توسعه یافته ای دارید؟

✓ آیا می توانید به محصولی فکر کنید که در بازار پیشرو باشد؟

✓ آیا می توانید به فرایند کسب و کاری فکر کنید که میتواند بهبود یابد؟

✓ آیا می توانید به محیطی فکر کنید که ارتباط و اطلاعات بهتری درباره مشتریان بدهد و باعث بهبود عملکرد کسب

و کار شود؟

محركهای خارجی

هرسازمانی در محیطی قرار دارد که سازمان در آن شرایط کسب و کار خود را راهبری می کند. آبل و اکسبرو¹ تعدادی مثال بیان کرده اند که نشان دهنده محركهای متفاوت در بخشهایی از کسب و کار است که بر روی مدیریت دانش سازمان در آن بخشها تأثیر گذاشته است.

این تحلیل ممکن است رویکردهای متفاوت مدیریت دانش را برای کسب و کارهای مختلف پیشنهاد کند. ساختارهای اقتصادی ممکن است روی تحلیل مدیریت دانش به منظور تمرکز روی اطلاعات فراوان تأکید کنند. خدمات حرفه ای روی توسعه مدیریت دانش تمرکز می کنند، چراکه افراد منبع اصلی دانش آنها هستند. قانون روی خلق / نوآوری مدیریت دانش

¹ Abell , Oxbrow

و/یا یک رویکرد مدیریت دانش که به بهترین تجربیات توجه کند تمرکز دارد. سازمانهای نفتی یا فرایندی روی مدیریت فرایند/تعاملات مدیریت دانش (برای پشتیبانی از بهترین تجربیات) یا خلق/نوآوری مدیریت دانش (به منظور تأکید روی تحقیق و توسعه) تمرکز دارد. و بخش عمومی روی تحلیل مدیریت دانش یا توسعه مدیریت دانش (به دلیل تمرکز روی مشتری) تمرکز دارد. سوالهایی که ممکن است مطرح شود:

✓ چه بخش کسب و کار را انجام می دهید؟

✓ چه نوع محصولی تولید می کنید؟

✓ محرکهای کلیدی بخش کسب و کار شما چیست؟

رویکرد مهندسی دانش:

ما درباره رویکرد CommonKADS به مهندسی دانش بحث کردیم و اینکه چطور در طیف مدیریت دانش قرار می گیرد. در هر صورت CommonKADS یک روش جامع است که راهنماییهایی برای مدیریت دانش نیز فراهم می کند، این راهنماییها به شکل مدل سازمانی دانش محوری که فرصتها را برای سیستم دانشی شناسایی می کند هستند. این راهنماییها یک فهرست کوتاه از مشکلات و فرصتها برپایه مصاحبه ها، طوفان فکری، جلسات چشم انداز، بحث با مدیران و مانند اینها است. این مشکلات در یک زمینه وسیعتر به عنوان مأموریت سازمان، چشم انداز، اهداف، فاکتورهای خارجی، استراتژی و محرکهای مهم گنجانده می شوند. قسمتی از این فرایند باید شناسایی ذینفعان مختلف شامل تهیه کنندگان، استفاده کنندگان از دانش و تصمیم گیرندگان باشد. برای این بررسی باید فهرست کوتاهی از مشکلات و فرصتهای محیط مرتبط با فرایندهای کسب و کار ایجاد شود. توجه خاصی به "فرایند" که به "وظایف" تقسیم شده است (در دیاگرام UML)، صورت گیرد و همینطور به دارایی دانشی، اینکه چه هستند؟ متعلق به چه کسانی هستند؟ چه کسانی از آنها استفاده می کنند؟ آیا درجه و شکل صحیح و زمان صحیح و با کیفیت مناسب استفاده می شوند؟

سوالهایی که ممکن است در طی یا نتیجه تحلیل CommonKADS ایجاد شود:

✓ تصمیم گیرندگان کلیدی، تهیه کنندگان، استفاده کنندگان یا ذینفعان دانش چه کسانی هستند؟

✓ چه منابعی در فرایند کسب و کار استفاده می شوند؟ سیستمهای اطلاعاتی، تجهیزات، مواد، تکنولوژی، اختراعات و...

✓ دارایی های کلیدی دانش در سازمان چه هستند؟

✓ قوانین فرهنگی سازمان چه هستند؟ روش کار، ساختار قدرت، روش ارتباط و شبکه ارتباطات و...

✓ نوع وظیفه این دارایی های کلیدی چگونه است؟ دسته بندی، ارزیابی، تشخیص، پیکره بندی، زمانبندی و...

✓ دانش عمدتاً به شکل سمبلیک، آماری، مفهومی یا هندسی استفاده می شود؟

✓ چه مدت طول می کشد تا انسان مشکل مشابه را رفع کند؟

✓ آیا دانش موجود است؟

با این سوالات مشخص می شود که آیا مدیریت دانش معامله ای (نرم افزار دانش محور) رویکرد مناسبی برای توسعه و تبادل دارایی دانشی خاص دارد یا خیر.

رویکرد سنتز شده

برپایه روشها و توصیه های فوق، اکنون می توانیم دسته بندی از سوالات را تهیه کنیم و پرسشنامه ای برای انتخاب رویکرد مدیریت دانش صحیح ارائه دهیم. در آینده این رویکرد را در یک نمونه مورد مطالعه پیاده می کنیم.

حالا فعالیتهایی را معرفی می کنیم که به انتخاب مدیریت دانش مناسب کمک می کند:

۱. لیستی از محرکهای خارجی کسب و کار خود تهیه کنید.

۲. تحلیل SWOT سازمانی را در این محیط انجام دهد و محصول و خدمت مدنظر خود را به طور واضح مشخص کنید.

۳. ارزشهای سازمانی اساسی را شناسایی کنند، اینها مشخص می کنند که چطور سازمان بخش خود را در بازار جذب می کند.

۴. با این یافته ها محیط اساسی مدیریت دانش خود را شناسایی کنید، از سوالات خودآزمایی ذکر شده در بالا استفاده کنید.

۵. فعالیتهای پر قوت دانش (اصلیها) یا دانش تبادلی را که در سازمان شما استفاده می شود فهرست کنید، به دنبال

فعالیهایی بگردید که با نوع مدیریت دانش اساسی که در بالا اشاره شد منطبق باشد. سعی کنید این فعالیتها را با توجه به مأموریت سازمان و اهمیت آنها اولویت بندی کنید. سپس برای هر فعالیت موارد زیر را شناسایی کنید:

✓ دارایی های دانش استفاده شده

✓ نوع این داراییها (ضمنی یا صریح)

✓ محل، شکل و کیفیت این داراییها

۶. یک ارزیابی برای هر یک از مهمترین فعالیتهای مشخص شده تهیه کنید تا متوجه شوید که تا بحال چطور پیش رفته است. نگاهی به انواع برنامه های طیف مدیریت دانش بگردید که به این سوالات پاسخ دهد.

۷. چند چک عملی روی رویکرد مدیریت دانش پیشنهادی انجام دهید، مانند آنچه که در مورد مدیریت دانش مدل

CommonKADS انجام شد.

توجه کنید که بیشتر اوقات برای هر مدیریت دانش ابداعی، برای این فاکتورها باید توجهی به واقعیت هم بشود برای مثال ممکن است فرهنگ غالب سازمان با روح تیمی و اشتراک دانش در تضاد باشد، پس باید بدانیم که تنها معرفی یک سیستم مدیریت دانش باعث تغییر فرهنگ به شکلی که مدنظر ماست نمی شود. فاکتورهای زیادی برای پیاده سازی و معرفی سیستم جدید وجود دارد که باعث تغییر فرایند خواهد شد.

در این بخش ماتعدادی رویکرد مدیریت دانش را بیان کردیم و نشان دادیم که چگونه می توانند در ۶ گروه دسته بندی طیف Binney مدیریت دانش قرار بگیرند. ما یک دسته هفتم را پیشنهاد دادیم و اینکه چطور طیف مدیریت دانش در سایر رویکردها نگاشت می شود، سپس هر دو یعنی طیف مدیریت دانش و سایر رویکردها برای توسعه پرسشنامه انتخاب استراتژی مدیریت دانش استفاده شدند و نمونه نشان داد که این رویکرد چگونه در عمل کار کرد.

یک مشکل کوچک که بحث نشده است این است که تعدادی از استراتژیهای مدیریت دانش بیشتر از بقیه مورد اقبال عموم قرار می گیرد. شواهد کمی وجود دارد که شرکت اجباری یک واسطه با ثبات یا مدل پذیرش باشد و بنابراین رویکردهای سمت راست طیف مدیریت دانش از رویکردهای سمت چپ پذیرفته شده تر است. اگرچه استدلال Binney لزوماً درست نیست، اما معمولاً شرکت اجباری زمانی پذیرفته می شود که نیاز به آن شفاف باشد (به عنوان سیستم امنیتی ضروری) وقتی

که به طور واضح بهترین عملکرد است (به عنوان مثال مشاوره American Express Authorizer) یا وقتی که کاربران را میتوان مجبور به استفاده از آن کرد (مثل پرسنل ارتش، دانش آموزان و افرادی که به سود این موقعیت اطمینان می کنند). این مساله باید به فهرست فاکتورهای انتخاب رویکرد مدیریت دانش اضافه شود.

برنامه ریزی مدیریت دانش

طی چند سال گذشته پروژه‌های مختلفی برای بهره‌گیری از دانش سازمان معرفی شده‌اند. هر یک از این پروژه‌ها با توجه به ابعاد معرفی شده از مدیریت دانش جنبه‌ای از کاربری مدیریت دانش در سازمان را موردنظر دارد. برخی از این پروژه‌ها عبارتند از:

۱- پروژه‌های مدیریتی با رویکرد مدیریت دانش

- ✓ طراحی سیستمهای پاداش و ارزیابی عملکرد
- ✓ طراحی ساختارهای کلان و خرد سازمان
- ✓ آموزش و فرهنگ سازی
- ✓ طراحی شغل و طراحی کار
- ✓ طراحی سیستمهای مدیریت منابع انسانی

۲- پروژه‌های فنی و تخصصی مدیریت دانش

- ✓ راه‌اندازی سیستمهای مدیریت دانش در سیستم مدیریت ارتباطات مشتریان
- ✓ طوفان فکری الکترونیک
- ✓ گروه‌افزارها
- ✓ سیستمهای پشتیبان جلسه
- ✓ انجمن‌های مباحثه
- ✓ سیستمهای مدیریت مستندات الکترونیک
- ✓ پایگاههای دانش سازمانی
- ✓ انبارهای داده و داده کاوی

- ✓ مخازن دانش سازمانی
- ✓ مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین
- ✓ پورتال سازمان
- ✓ آموزش الکترونیک
- ✓ کشف دانش و ارائه دانش سازمانی
- ✓ حافظه سازمانی
- ✓ مدیریت ایده‌ها و نوآوریهای سازمانی

بدیهی است هر یک از پروژه‌های فوق از جنبه‌های گوناگون برای سازمان دارای اهمیت هستند. لیکن تصمیم‌گیری در اولویت‌دهی به پروژه‌های بالا به یقین برای مدیران ارشد سازمان امری بسیار دشوار است. این دشواری باعث شده است که در برخی موارد مدیران از اصل موضوع رویگردان شوند و یا در موارد دیگر سرمایه‌گذاری‌های بدون برنامه‌ریزی نتایج مورد انتظار را به همراه نداشته باشند. با این نگاه لزوم در دست داشتن برنامه‌ای منسجم برای سرمایه‌گذاری در هر یک از پروژه‌های بالا ضروری بنظر می‌رسد.

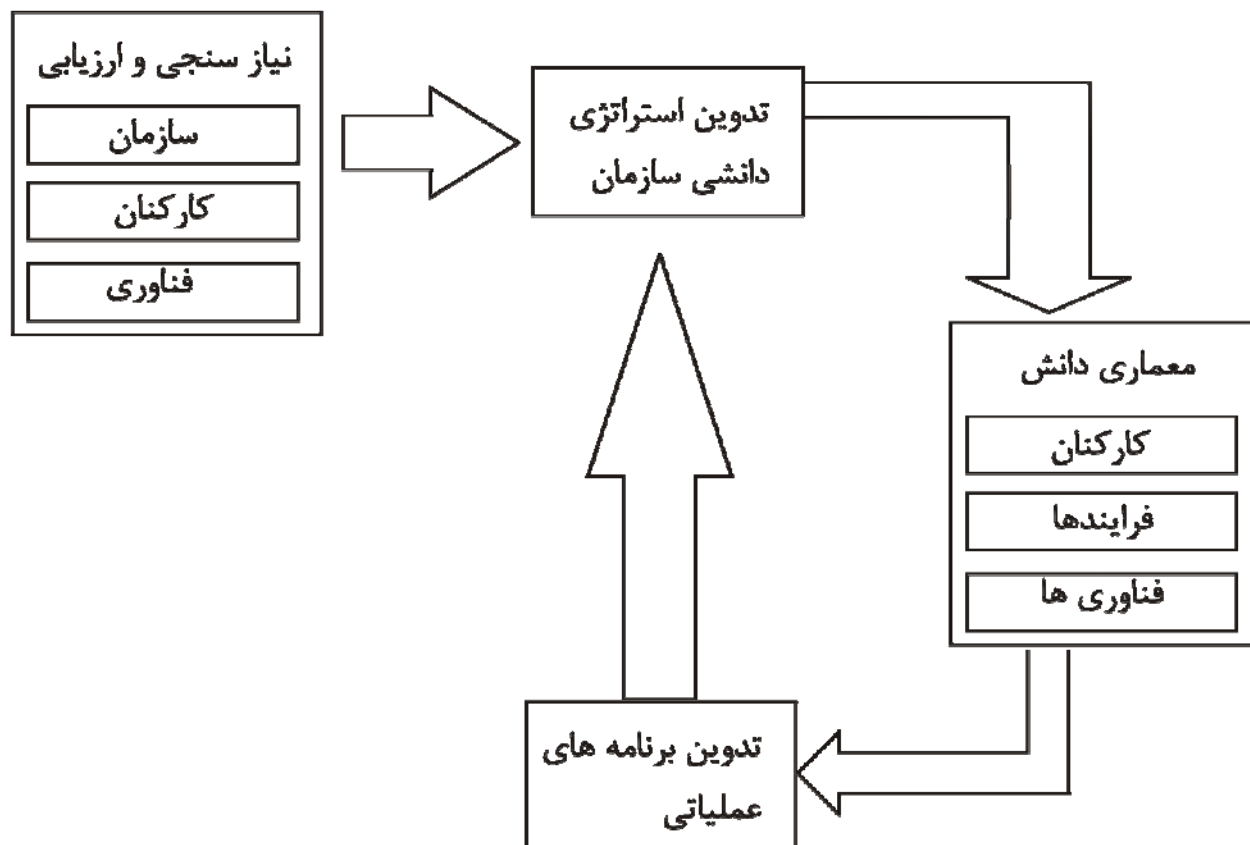
در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی همواره باید سؤالهای زیر پاسخ داده شوند:

- ✓ چه چیزی می‌خواهد در سازمان به کار گرفته شود؟ (What)
- ✓ در چه بخش از سازمان یا برای کدام فعالیت؟ (Where)
- ✓ چه زمانی باید به کار گرفته شود؟ (When)
- ✓ توسط چه کسی یا چه کسانی؟ (Who)
- ✓ مراحل انجام کار چیست؟ (How)
- ✓ با چه هزینه‌ای و در قبال چه سودی؟ (Why)

۶ سؤال فوق در واقع 6W معروفند که برنامه ریزی را تعریف می‌نمایند. برنامه‌ریزی پویا و جامع می‌تواند تا حد زیادی مدیریت بر دانش سازمانی را تسهیل نماید.

منظور از برنامه‌ریزی دانش سازمانی، تدوین طرحی است که تمام ابعاد برنامه‌ریزی را از تدوین چشم‌اندازها، اهداف، راهبردها تا تبدیل آنها به برنامه‌های عملیاتی و راهکارها شامل می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی تنها ناظر به بخش

نخست این طرح است و برنامه‌ریزی عملیاتی و تدوین برنامه‌های زمانبندی شده و دقیق بر سر دیگر این طیف قرار دارد. آن وجهی از این طرح که باعث پیوند دو بخش راهبردها با راهکارها می‌شود را می‌توانیم معماری بنامیم. در واقع معماری دربرگیرنده نقشه‌های فنی است که همچون نقشه‌های مهندسی عمران برای ساخت سازمانی مبتنی بر دانش مطابق با اهداف و آرمان‌ها به کار گرفته می‌شود.



شکل ۲-۵: برنامه‌ریزی جامع توسعه مدیریت دانش در سازمان

نیازسنجی و ارزیابی سازمان

هدف از این مرحله، بررسی وضعیت سازمان از دیدگاه مدیریت دانش است. در این فرایند سازمان از ابعادی مانند سیستم‌های مدیریت اطلاعات و دانش، ساختار سازمانی، فرایندهای دانشی، دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد بررسی

قرار می‌گیرد. با استفاده از اطلاعات حاصل از این بخش، میزان بلوغ سازمان در مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های موجود شناسایی می‌شوند و قابلیت‌ها و نقاط ضعف و قوت سازمانی شناسایی می‌شوند.

اطلاعات حاصل شده از فرایند نیازسنجی و ارزیابی سازمان، علاوه بر اینکه قابلیت‌های فرهنگی و ساختاری سازمان را برای پذیرش مدیریت دانش نشان می‌دهد، راهکارهای آموزشی برای مدیریت فرایند تغییر و پذیرش فرهنگ دانش محور در سازمان را در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌دهد. این راهکارها به صورت طرح‌های آموزشی، طرح‌های تبلیغاتی برای رواج فرهنگ دانش محوری و طرح‌های مشارکتی برای حضور بیشینه کارکنان سازمان در دستیابی به سیستم‌های دانشی ارائه می‌شوند.

تدوین استراتژی دانش سازمانی

پس از تشخیص نیازهای سازمانی، ابتدا باید مطالعات سازمانی و مطالعات تطبیقی مورد نیاز انجام پذیرد تا شناخت کاملی نسبت به سازمان مورد بررسی و سازمانهای برتر در کسب و کار ایجاد شود. همچنین باید بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده در خلال مطالعه و شناخت سازمان، خلاصه اجرایی استراتژیک به عنوان خلاصه‌ای کاربردی در فرایند تدوین استراتژی دانش تهیه شود.

در مرحله دوم، محیط بیرونی سازمان شامل تحولات و استانداردهای بین‌المللی، وضعیت به کارگیری مدیریت دانش در سازمانهای برتر بین‌المللی در حوزه کارکردی سازمان، قوانین و مقررات، روندهای فناوری، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و همچنین وضعیت سازمانهای رقیب و سازمانهایی که در زنجیره ارزش سازمانی قرار دارند بررسی میشود که نتایج این بررسیها منجر به شناخت فرصتها و تهدیدهای محیط سازمان می‌شود.

در مرحله سوم، محیط درونی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این بررسی شامل منابع اطلاعات و دانش سازمان سیستمها و نرم‌افزارهای مورد استفاده و همچنین تقاضاها و خواسته‌های کارکنان و مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این بررسیها منجر به شناخت قوتها و ضعفهای درون سازمان می‌شود.

در مرحله چهارم بر مبنای فرصتها و تهدیدها و نیز قوتها و ضعفهای شناسایی شده که در ماتریس **Swot** در تقابل یکدیگر قرار می‌گیرند و بر مبنای ضریب اهمیتی که به آنها داده می‌شود گزینه‌های مختلف استراتژی تولید می‌شود.

در نهایت در مرحله پنجم بر مبنای چشم‌انداز دانش، اهداف دانش سازمانی تعیین میشود و با توجه به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژی بدست آمده در مرحله قبل، آن دسته از استراتژی‌ها که منجر به تحقق اهداف دانش میشود بعنوان استراتژیهای دانش سازمان تعیین می‌شود. بدین ترتیب رویکرد سازمان در استفاده از سیستمهای مدیریت دانش مشخص می‌گردد.

معماری دانش کارکنان، فرایندها و فناوریها

در این مرحله، نقشه‌های معماری دانش سازمانی ترسیم می‌شوند. نقشه‌های معماری دانش سازمانی با توجه به ابعاد دانش سازمانی قابل ترسیم است. با ترسیم نقشه‌های معماری دانش سازمانی در وضعیت موجود، نحوه توزیع دانش در ابعاد کارکنان، فرایندها و فناوریهای سازمان قابل مشاهده خواهند بود.

با استفاده از نتایج تدوین استراتژیهای دانش سازمان، مسیر حرکت مدیریت دانش در سازمان تعیین شده است. از این رو، نقشه‌های دانش سازمانی وضعیت مطلوب ترسیم خواهند شد. نخستین نقشه معماری دانش سازمانی مربوط به نیروی انسانی یا مغز افزار سازمان است. این نقشه نشان می‌دهد که در وضعیت مطلوب، چگونه باید جریانهای دانش میان کارکنان سازمان بوجود آید و در عین حال نقاط تولید و استفاده دانش سازمانی را نشان می‌دهد.

دومین نقشه معماری دانش سازمانی مربوط به وضعیت مطلوب فرایندهای دانشی سازمان است. نقشه‌های دانش فرایندهای سازمانی در وضعیت مطلوب بر مبنای جریان ارزش دانش ترسیم خواهند شد. در نهایت، نقشه‌های دانش فناوریهای سازمان ترسیم می‌شوند.

در نقشه‌های معماری دانش سازمانی نمایی از مغز افزارها، نرم افزارها، سخت افزارها فرهنگ و ارتباطات سازمانی و امنیت داده‌ها و اطلاعات و ... ارائه می‌شود. به گونه‌ای که در نهایت دستاوردهای زیر را در پی خواهند داشت:

- ✓ شناخت جامعی از زیرساختار اطلاعاتی و نیروهای دانشی موجود حاصل می‌شود.
- ✓ گزارشهای تحلیلی سبب درک مشکلات موجود از عدم تناسب زیرساختار موجود و نیازهای دانشی می‌گردد.
- ✓ مدیران ارشد را در توانمند سازی معماری دانش سازمانی در رسیدن به اهداف یاری خواهند نمود.

نقشه‌های دانش از اجزای اصلی مدیریت دانش به شمار می‌روند و ابزاری مناسب برای اندازه‌گیری هستند. آنها همچنین، مجموعه‌ای از فهرستها، نقشه‌های گرافیکی از حاملان دانش، مکانهای دانش، منابع دانش، ساختار دانش یا استفاده‌کنندگان دانش‌اند که بوسیله آنها دانشگران، محل استقرار دانش، ساختار دانش و کاربرد آن را تشخیص می‌دهند (افرازه، ۱۳۸۴)

تدوین برنامه‌های عملیاتی

در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف تبدیل طرحهای پیشنهادی معماری به پروژه‌های اجرایی دنبال می‌شود. طرح‌ها و نقشه‌های مطلوب ارائه شده برای رسیدن به مرحله اجرا نیازمند چندین مرحله پردازش هستند. در برنامه‌ریزی عملیاتی به طور کلی پس از دریافت طرحهای معماری، با در نظر داشتن استراتژیهای دانش، روشهای مختلف اجرای آنها پیشنهاد می‌شود.

سپس با اعمال پارامترهایی از قبیل زمان، هزینه، منافع و ... بهترین گزینه‌ها انتخاب خواهند شد.

در مرحله نخست، اطلاعات موردنیاز برای تهیه برنامه عملیاتی جمع‌آوری می‌شود. سیاستهای دانش سازمان و طرحهای معماری، بعنوان مهمترین اطلاعات مورد نیاز در تدوین برنامه عملیاتی مورد نیاز هستند. پس از دریافت این اطلاعات، لازم است تا اجزای هزینه‌های طرح‌ها نیز برای استفاده در مراحل دیگر گرد آورده شوند. تا علاوه بر ایجاد تصویر ذهنی از هزینه‌های کلی طرحها، داده‌های موردنیاز برای تصمیم‌گیری در مراحل بعدی فراهم شوند.

مرحله دوم، شاید مهمترین و حساسترین مرحله در تدوین برنامه عملیاتی محسوب شود. چرا که تعریف پروژه‌ها و الترناتیوهای اجرای آنها در این مرحله صورت می‌پذیرد. استفاده از خبرگان و مشاوران متخصص در زمینه هر یک از دسته‌های کلان پروژه‌ها در این مرحله ضروری است.

در مرحله سوم از روند توسعه برنامه عملیاتی، باید با استفاده از تکنیکهای مختلف ارزیابی فنی و اقتصادی، پروژه‌های نهایی برای دستیابی به طرحهای مطلوب پیشنهادی معماری فراهم گردد. در اینجا با استفاده از اطلاعاتی از قبیل سیاستهای اجرایی سازمان، زمان، ریسک و سود و زیان پروژه‌ها، پروژه‌های نهایی انتخاب خواهند شد.

در مرحله نهایی، از فرایند تدوین برنامه عملیاتی با استفاده از پارامترهای سیاسی و فنی موجود، اولویت‌بندی اجرای پروژه‌های نهایی مشخص خواهد شد. در این مرحله، همچنین اطلاعات تفصیلی موردنیاز برای تدوین «درخواست پیشنهاد» اجرای تکمیل و در نهایت برنامه مدیریت سرمایه‌ها برای استفاده بهینه و به هنگام از بودجه‌های تخصیص داده شده سازمان تهیه خواهند شد.

رویکرد بالا برای انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش در یک خیریه **Edinburgh** به نام **Bethany Christian Trust** پیاده شده است.

Bethany (مرور)

مأموریت **Bethany** کمک رسانی و فراهم کردن امکان برای افراد بی خانمان و آسیب پذیر است. **Bethany** توانست در طی سالها رشد سریعی در اندازه و کیفیت خدمات خود داشته باشد. با انجام فعالیتهای خود در ۷ سطح، از کار خیابانی و اقامت ضروری تا آموزش کارکنان و خدمات کار در خانه، **Bethany** روشهای جامعی برای کمک به بی خانمانها و آسیب پذیران ایجاد کرد. همچنین واحد تجاری دارد تا با کسب درآمد از خدمات این شرکت پشتیبانی کند. بیشتر فعالیتهای **Bethany** در **Edinburgh** اتفاق می افتد، اگرچه در شهرهای **Scottish** هم آغاز به فعالیت کرده است.

Bethany ۱۱۴ کارمند دارد، ۹۰ نفر آنها تمام وقت هستند، بسیاری از کارکنان به صورت داوطلبانه به صورت تمام وقت یا پاره وقت در آن فعالیت می کنند. حدود ۶۰٪ فعالیت کارکنان فعالیتهای مراقبتی و ۳۰٪ فعالیتهای تجاری و ۱۰٪ باقیمانده نقشهای مختلف مدیریتی را برعهده دارند. بسیاری از داوطلبان تمام وقت برای یکسال در **Bethany** هستند، در نتیجه حجم کاری زیادی برای آموزش به کارکنان جدید متحمل می شود. فعالیتهای مراقبتی **Bethany** در حال حاضر با بخشهای محلی کاملاً ترکیب شده است، اما به تدریج به سوی سیستمهای پروژه/ماتریس محور روی می آورند که در آن بخشهای محلی خودشان سطحی از مراقبت ارائه می کنند، آنها تیمهای تخصصی دارند که به بخشهای مورد نیاز ارسال می شوند.

در نگاهی به تکنولوژی و ارتباطات، **Bethany** یک وب سایت دارد، کارمندان اداره های مرکزی به کامپیوترهای شبکه شده دسترسی دارند و از ایمیل استفاده می کنند. کامپیوترهایی در بخشهای محلی وجود دارند که برای ارسال ایمیل و وظایف روزانه بکار می روند. مغازه ها با اداره های مرکزی از طریق فکس در ارتباط هستند (مغازه ها کامپیوتر ندارند) و مشتریان از طریق تلفن یا مراجعه به مغازه ها با **Bethany** در ارتباط هستند. سیستمهای تکنولوژی کمی در کنار ایمیل و

محصولات MS Office بطور وسیع در Bethany استفاده می شود. تعداد کمی از برنامه ها به صورت محلی استفاده می شوند.

مطالعه مدیریت دانش

تجربه کاری در Bethany از دو راه امتحان شد: از پرسشنامه استفاده شد و چند نمودار برای نمایش فرایند کسب و کار سطح بالا براساس مصاحبه هایی که با کارکنان انجام شد تهیه شد. پرسشنامه شامل سوالاتی که به کل سازمان مربوط می شود، بخشهای کسب و کار Bethany و نوع استفاده دانش سازمان در وضعیت فعلی می شود. همچنین سوالات نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای Bethany را نیز دربرگرفت. این فرایندهای کسب و کار سطح بالا، چند ویژگی منحصر به فرد یک واحد خیریه را نمایان کرد (مانند ضرورت ارتباط با مشتری برای فروش در مغازه ها) و همچنین تقسیم بندی فعالیتهای مراقبتی و تجاری را شفاف کرد. شناسایی ارزشها برای Bethany دشوار بود. این چنین به نظر می آید که ارزش، تمایل مشتری، برتری در دو حوزه مراقبتی و تجاری، سرمایه گذاری گسترده روی آموزش کارکنان و رهبری محصول با توجه به انجام وظیفه دقیق کارکنان به عنوان یک محصول حوزه مراقبتی است. علاوه براین، Bethany تلاش کرد تا این مرزها را پشت سر بگذارد. در حال حاضر یکی از مغازه های آن فضایی به عنوان کافی شاپ دارد که اگرچه منبع درآمد جدی نیست، اما فضایی را فراهم می کند تا مشتریان با هم ارتباط برقرار کنند و در یک محیط غیر رسمی با سایر خدمات مراقبتی Bethany آشنا شوند. این نشان می دهد که استفاده از روش آشنایی ارزشها، دید جامع به کسب و کار را کاهش می دهد یا اینکه حداقل نیازهای مشتری را محدود می کند. در هر صورت، در حال حاضر می توانیم رهبری محصول را نادیده بگیریم و بر روی تمایل مشتری و برتری عملیاتی تمرکز کنیم.

نتیجه

براساس این تحلیل، رویکرد مدیریت دانش پیشنهادی برای Bethany مدیریت دارایی، مدیریت یا توسعه فرایند است. به عبارت دیگر، Bethany کتابخانه ای از فرایندها و داری های کلیدی دانش است که ترجیحاً به شکل راهنماهای خودآزموز با تأکید روی آموزش کارکنان می باشد. دلیل اینها موارد زیر می باشد:

✓ Bethany حجم زیاد داده ای برای تحلیل و تشخیص الگو ندارد و استفاده هم نمی کند.

✓ پشتیبانی کامپیوتر در Bethany محدود است.

✓ Bethany دارای های کلیدی دانش دارد که می تواند برای استفاده مفید دیگر کارکنان در دسترس باشد.

✓ دانش در دویخس کسب و کار چندان سریع با نآوری همراه نیست، در نتیجه نگرانی اصلی نیست.

✓ فعالیتهای دانش فعلی شامل یادگیری زیاد و یک یا دو راهنماست.

فصل ششم

با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، مدیر دانشی هر دیدگاه را به اهداف، معیارها و متریک‌ها ربط می‌دهد. این معیارها شامل اندازه‌های کمی و عینی و معیارهای ارزیابی‌های کیفی و ذهنی می‌شود. این فصل به مفهوم کارت امتیازی متوازن و ارتباط آن با مدیریت دانش می‌پردازد.

ارزیابی استراتژیک و مدیریت دانش

کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱:

تاریخچه و مفهوم کارت امتیازی متوازن:

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه KPMG بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق ۱۲ شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز کردند.

حاصل این تحقیق در مقاله ای در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه هاروارد بیزینس منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند [104]. روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه ای از شاخص ها را پدید آوردند که آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند. این مجموعه که شامل شاخص های فرآیند و نتایج نهایی می باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند. [105]

امروزه کارت امتیازی متوازن یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم خطا و موثر بین مدیران شرکتهای مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده است. تحقیقات نشان می دهد حدود ۷۰ درصد شرکتهای آمریکایی از این ابزار استفاده کرده اند و یا در صدد استفاده از آن هستند.

¹Balanced scorecard

کاپلان می گوید: " ما معتقدیم که مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می گیرند، توجه دارند و افراد نمی توانند چیزی را که سنجیده نمی شود، خوب مدیریت نمایند. مدیران بدون نظام سنجش عملکرد قوی، نمی توانند دارایی های نامشهود خود را توسعه بدهند و به این ترتیب فرصت های بی شمار ارزش آفرینی را از دست می دهند. [106]

در هر سازمانی بنا بر نگرش مدیران و کارکنان آن برخی از داراییها از اهمیت بیشتری برخوردارند. در این اواخر بسیاری از افراد، کارکنان را مهمترین دارایی استراتژیک یک سازمان معرفی کرده اند. با این حال کارکنان خوب دست کم در هر سازمانی وجود دارند. اگر افراد توانمند در هر جایی در دسترس باشند، دیگر نمی توانند یک مزیت رقابتی به شمار آیند. از این رو امروزه برخی از صاحب نظران شاخص های اندازه گیری خوب را مهمترین دارایی استراتژیک یک سازمان می دانند. یک شاخص هنگامی ایده آل است که نه تنها برای سنجش میزان انحراف عملکرد گذشته از اهداف، بلکه فراتر از آن برای پیاده سازی استراتژی سازمان نیز وسیله قدرتمندی باشد [105]

مطالعات نشان داده است که ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمانها در تحقق موفق استراتژی های خود شکست می خورند. [106]

آنها کارت امتیازی متوازن را با تجهیزات اندازه گیری در هواپیما مقایسه می کنند. در پرواز هواپیما، خلبان همزمان به سرعت، هوا، ارتفاع، سوخت و غیره دقت می کند و خلاصه ای از وضعیت فعلی هواپیما و محیط پرواز و ارتفاعات احتمالی آینده را به دست می آورد. در این حالت، اطمینان و تمرکز صرف به یکی از علایم می تواند خطرناک باشد.

بطور مشابه، پیچیدگی اداره یک سازمان، مدیران را ملزم می سازد تا علایم سازمان را همزمان در چند حوزه مورد توجه قرار دهند. بعنوان مثال در یک سازمان شاخص های مالی به تنهایی نشانگر سلامت و وجود عوامل کلیدی موفقیت در آن نمی باشد [105]

طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمانها و شرکتهای روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمکهای مشورتی کاپلان و نورتون پیاده کردند و به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافتند. این سازمانها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژیهای خود استفاده کردند [106]

ابداع کنندگان کارت امتیازی متوازن در دومین مقاله خود در سال ۱۹۹۳، این مدل را نه تنها به عنوان یک سیستم اندازه گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی مطرح کردند و بر نقش چشم انداز ماموریت و استراتژی سازمان در آن تاکید کردند. آنها

بیان داشتند که بسیاری از شرکتها از تعداد زیاد سنجه های عملیاتی برای فعالیتهای استفاده می کنند. این سنجه ها بخشی از پایین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته اند اما سنجه های کارت امتیازی بر اهداف استراتژیک سازمان و نیازهای رقابتی استوار است.

بسیاری از سیستم های کنترل مدیریت و عملیات در سازمانها و موسسات بر اساس معیارها و اهداف مالی شکل گرفته است، در حالیکه ارتباط کمی با پیشرفت و دستیابی سازمانها به اهداف استراتژیکی بلند مدت دارد. به همین جهت اتکا بیشتر سازمانها و شرکتها به سنجه های مالی کوتاه مدت یک فاصله و شکافی را بین توسعه استراتژی و اجرا و استقرار استراتژی ایجاد می نماید [106]

مضمون عمومی در مدل ها یا چارچوب های جدیدتر عملکرد، تلاش برای اتصال سنجه های عملکرد به استراتژی و چشم انداز بلند مدت سازمان است [107]. این سنجه ها علاوه بر اینکه بایستی در راستای ماموریت و چشم انداز سازمان باشند بایستی تمامی جنبه های عملکرد یک سازمان را نیز پوشش دهند و تنها بر روی جنبه های مالی و اهداف کوتاه مدت تمرکز نمایند. روش کارت امتیازی متوازن برای بوجود آوردن این اندازه ها و استفاده از نشانگرهایی برای اندازه گیری عملکرد و سلامت سازمان توسعه یافته است [108]. لذا سازمانها به سیستمی نیاز خواهند داشت تا علاوه بر اندازه گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم انداز خود اندازه گیری نماید. این سیستم همچنین می تواند به مدیران سازمان در برنامه ریزی و تصمیم گیریهای استراتژیک کمک شایانی نماید. [109]

کارت امتیازی متوازن یک مفهوم چند وجهی ارزیابی است که نقش و اهمیت سنجش عملکرد را پر رنگ می نماید. (تی سنگ، ۲۰۱۰)، در یک کارت امتیازی متوازن، شاخص های مربوط به فرآیندهای داخلی و نتایج مالی و غیر مالی درون یک شبکه از علت و معلول ها به هم پیوند می خورند. کارت امتیازی متوازن به عنوان وسیله ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک در پی پوشش دادن تمامی فعالیت های کلیدی یک سازمان می باشد. از این رو از شاخص های مالی و غیر مالی به عنوان جزئی از سیستم اطلاعاتی برای تمامی سطوح استفاده می نماید. کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص ها و درک تصویری روشن از سازمان پیشنهاد می کنند که مدیران اطلاعاتی در خصوص چهار منظر ذکر شده را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع آوری نمایند به تحلیل آنها بپردازند. [105]

کاپلان و نورتون اذعان دارند که چهار منظر کارت امتیازی متوازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت و بین نتایج سودآوری مورد علاقه و فعالیتهای مرتبط با آن و فی مابین سنجه های اهداف سخت افزاری و سنجه های نرم افزاری توازن ایجاد می نمایند [104]

السون و اسلاتور معتقدند که کارت امتیازی متوازن برخلاف بسیاری از روش های سنجش عملکرد، تاکید دارد که تمام سنجه ها به نسبت برابری درای اهمیت می باشند

کاپلان و نورتون در دومین کتاب خود، سازمانهای استراتژی محور- بر پنج اصل مدیریت تاکید می نمایند:

- ترجمه استراتژی به عبارت عملیاتی
- هماهنگی سازمان با استراتژی
- تبدیل استراتژی به کار هر روزه تمام افراد
- تبدیل استراتژی به فرایندی مداوم
- بسیج تغییر از طریق رهبری اجرایی

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند. آنان عنوان کردند که سیستم های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین استراتژی های بلند مدت شرکت با اعمال کوتاه مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند مجبور نیستند بر سنجه های مالی کوتاه مدت به عنوان معیار منحصر عملکرد شرکت تکیه کنند. کارت امتیازی متوازن به آنان اجازه می دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب باهم به برقراری ارتباط بین اهداف استراتژیک بلند مدت و اعمال کوتاه مدت کمک می کند.

کاپلان و نورتون در طول سالهای گذشته با بیش از ۳۰۰ شرکت کار کرده اند و اطمینان داده اند که کارت امتیازی متوازن، ابزار قدرتمند مدیریتی است [104] البته حدود ۷۰ درصد، مشکل واقعی استراتژی بد نیست، مشکل اجرای بد است.

مدل BSC یک رویکرد استراتژیک و سیستم مدیریت عملکرد است که سازمانها می توانند جهت چشم انداز و اجرای استراتژی بکار برند. مدل BSC چهار فرآیند مدیریت جدید را در بر می گیرد که بطور جداگانه و در ترکیب باهم به پیوند

دادن اهداف بلند مدت با فعالیتهای کوتاه مدت کمک می نماید. شرکتهای و صنایع بیشماری مدل BSC که نیازهای متعدد مدیریت را برآورده می کند را پذیرفته اند. مدل BSC بیش از یک دریافت مالی و معیارهای غیر مالی است و ترجمه استراتژی واحد تجاری به مجموعه پیوند یافته ای از معیارها و شاخص ها را ارائه می دهد که هم اهداف بلند مدت استراتژیک و هم مکانیزم هایی جهت دستیابی و کسب بازخور نسبت به موضوع آن اهداف را معین می سازد. از این گذشته، یک ابزار قدرتمند جدید ایجاد شده - نقشه استراتژی - که سازمانها می توانند جهت توصیف پیوند و رابطه بین دارایی های ناملموس و ارزش ایجاد شده با یک درجه بی نظیر از شفافیت و صراحت بکار برند. نقشه استراتژی می تواند جهت پیوند دادن فرآیندها با نتایج مطلوب مورد نظر بکار برده شود؛ برای ارزیابی، سنجش و بهبود فرآیندهای حساس و بحرانی جهت موفقیت و هدفگذاری سرمایه گذاریها در منابع انسانی، اطلاعاتی و سازمانی.

مدل BSC چهار منظر مرتبط با فعالیتهایی که احتمال دارد برای سازمانها و در تمام سطوح درون سازمانی حیاتی و تعیین کننده باشد را شناسایی می نماید [110]

استراتژی یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. اگر دارایی های نامشهود سازمانی بیش از ۷۵ درصد ارزش آن باشد، آنگاه تدوین و پیاده سازی آن باید به بسیج و هدایت دارایی های نامشهود اشاره کند [106]. کارت امتیازی متوازن چنین چارچوبی را برای توصیف استراتژی به منظور خلق ارزش در اختیار ما می گذارد. طی چند سال، bsc از حالت ابزاری برای ارزیابی عملکرد که در اصل توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) ارائه شده بود، به ابزاری برای اجرای راهبردها [104] و چارچوبی برای توازن منابع انسانی، اطلاعاتی و سرمایه سازمان با راهبرد آن [104] تبدیل شده است. چنین تغییر و تبدیلی، شرکتها را بر آن داشته است تا به bsc به عنوان سیستم ارتباطی و مدیریتی راهبردی نظر کنند. بدین گونه وزن قابل توجهی به موضوعات اجرایی می دهند که شاید قبلاً به این صورت به آن ها توجه نمی کردند [110]. کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته تری از کارت امتیازی متوازن را بعنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند.

روش BSC ساختاری را برای فعالیتهای مدیریت استراتژیک ایجاد می نماید. کارت امتیازی چهار فرآیند جدید را که بطور جداگانه و بصورت ترکیبی با اهداف بلند مدت و فعالیتهای کوتاه مدت بکار برده می شود، معرفی می نماید [104]. روش BSC با ترکیب منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به مدیران کمک می کند تا رابط متقابل بیشمار و

عوامل و اثرات علت و معلولی را درک نمایند. این ادراک به مدیران کمک می کند تا بر تفکرات سنتی نسبت به موانع وظیفه ای برتری جسته و در نتیجه تصمیم گیری و حل مساله را ارتقاء بخشد. [110]

کارت امتیازی متوازن، رویکردی نوین و چند بعدی در ارزیابی عملکرد و کنترل مدیریت است که بطور ویژه با راهبرد سازمان مرتبط شده از سوی دیگر برای سازمانها، بهبود فرآیندهای داخلی و متمرکز ساختن آنها بر اهداف راهبردی ضروری است. مدیران می توانند فرآیندها را به عنوان سلاح راهبردی به کار گیرند تا به عملکرد کلاس جهانی برسند و BSC را برای دستیابی و حفظ موقعیت راهبردی مورد استفاده قرار دهند [111]

برای بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط توسعه، معرفی و استفاده از مدل BSC و محک زدن آن بطور قطع امکانپذیر و عملی است. [112] در واقع در پیمایشی که در سال ۲۰۰۲ توسط شرکت بین^۱ انجام گرفت، این نتیجه به دست آمد که تقریباً ۵۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت برتر در ایالات متحده آمریکا و ۴۰ درصد آنها در اروپا از نوعی کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند [104]

یافته های کاپلان و نورتون موید این واقعیت است که شرکتهای موفق در هر یک از این چهار منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر، سنجه هایی انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین می کنند و سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه های این چهار منظر رابطه ای علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می دهد. [106]

کارت امتیازی متوازن می تواند مفهوم استراتژی را به کارکردهای اساسی سوق دهد. دو عنصر "موضوع استراتژی" و "اهداف استراتژی" در مفاهیم کارکردی کارت امتیازی متوازن، معنای استراتژی را تبیین می نماید و همچنین شاخص های سنجش استراتژی می تواند میزان دستیابی به اهداف استراتژی را ارزیابی نماید. موضوع استراتژی، اهداف استراتژی و شاخص های سنجش استراتژی راهنمایی برای برنامه ها و اقدامات عملی و اساسی می شود و سپس بوجه استراتژی از اقدامات و ابتکارات ناشی می گردد.

¹ bain

عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن به معنای زیر است:

- ✓ ایجاد توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی
- ✓ ایجاد توازن بین معیارهای درون نگر و معیارهای برون گر
- ✓ ایجاد توازن بین معیارهای پیش نگر که بر فعالیتهای آینده تمرکز دارند و معیارهای پس نگر که مربوط به فعالیتهای گذشته می باشد.

بختیاری در پیشگفتاری که در ابتدای ترجمه کتاب کاپلان و نورتون انجام داده است، چنین بیان می نماید که اصطلاح **Balanced Scorecard** توسط برخی از مترجمین در ایران به عنوان "کارت امتیازی متوازن" ترجمه شده است که ترجمه تحت اللفظی از این اصطلاح است و نشاندهنده ابعاد کامل این روش ارزیابی نیست. این روش چیزی فراتر از استفاده از یک کارت خاص و یا سیستم امتیازدهی است. کاپلان و نورتون از کارت امتیازدهی فقط به عنوان یک استعاره جهت نامگذاری روش یا سیستم عملکرد پیشنهادی خود که بعدها به یک سیستم مدیریت استراتژیک تبدیل شد، استفاده کرده اند. امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش افزوده در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد [113]

رویکرد کارت امتیازی متوازن نیاز به این دارد که یک سری تغییرات قابل توجهی بر اساس فرهنگ سازمانی صورت پذیرد. این مدل به درک، تعهد و حمایت و پشتیبانی از سوی مدیران ارشد کسب و کار دارد.

شاخص های مالی، بازنگری مالی رخدادهای گذشته را میسر می کنند، ولی در نشان دادن عوامل و ساز و کارهای واقعی ارزش آفرین در سازمانهای امروزی، یعنی دارایی های نامشهودی نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه های اطلاعاتی، روابط با مشتریان و فرهنگ سازمانی، ناکارآمد و ناکافی هستند. تقلید از دارایی های نامشهود برای رقبا بسیار دشوار است. از این رو این دارایی ها منبع قدرتمندی برای مزیت رقابتی پیدار محسوب می شوند. تاثیرگذاری دارایی های نامشهود بر عملکرد مالی، غیر مستقیم و از طریق زنجیره های پیچیده علت و معلولی است. [111]

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) یک ابزار مدیریت است که به جهت دهی رفتار کارکنان در راستای استراتژی سازمان کمک می نماید

کارت امتیازی متوازن ابزار مدیریتی است که به همراستایی رفتار کارکنان با استراتژی سازمانی کمک می نماید. تحقیقات نشان می دهد بیش از نیمی از رکنهای بزرگ امریکایی این مدل را به کار گرفته و بسیاری دیگر نیز اجرا و پیاده سازی آن را مورد توجه قرار داده اند.

در تحقیقی با مطالعه بر روی سازمانهای مختلف نشان داده شده است که شرکتها تلاش کرده اند تا سنجه ها و شاخص های خود را از استراتژی سازمان و به صورت علت و معلولی استخراج نمایند [114]

لذا به نظر می رسد، توجه کامل به مولفه های سازمانی از جمله مقولاتی همچون مدیریت دانش که بر پایه های سازمانها استوار است، ضروری باشد.

مدل چهار وجهی برای توصیف استراتژی های ارزش افزای سازمان، زبان مشترکی را پدید آورد که تیم های اجرایی می توانند از آن برای بحث در مورد جهت گیری و الویت های بنگاه خود استفاده کنند.

دیدگاه مالی:

در بسیاری از سازمانها، شاخص های مالی دارای اهمیت فراوانی هستند. این سازمانها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه ها، ریسک و استفاده موثرتر از داراییها و افزایش بهره وری تلاش می کنند. در واقع کسب نتایج مالی مناسب در شرکتها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمانها است. [105]

سنجه های مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن اند، بویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه های این منظر به ما می گویند که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتا به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد [106] اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان می تواند متفاوت باشد [105] شاخص های عملکرد مالی نشان می دهد که آیا استراتژی شرکت، اجرا و انجام به بهبود و پیشرفت حداقلی دست یافته است. منظر مالی سه شاخص و معیار مهم برای سهامداران را در بر می گیرد. بازگشت سرمایه و جریان نقدی ترجیحات کوتاه مدت را منعکس می کند در حالی که قابلیت اطمینان به پیش بینی تمایل مالکین شرکت را به کاهش عدم اطمینان گذشته در ارتباط با تغییرات عملکرد غیر منتظره را ارائه می دهد. و در نهایت سودآوری طرح بر روی طرحهایی که به عنوان واحد اصلی جهت برنامه ریزی و کنترل

متمرکز می باشد. در حالی که تقویت فروش به کاهش عدم اطمینان عملکرد کمک می نماید. [110] همچنین در بررسی های مالی مدیران به این گونه پرسشها پاسخ می دهند:

سازمانها از نظر سهامداران و سودبران چگونه است؟

جهت گیری سرمایه گذاری سازمان باید چگونه باشد؟

در این روش، شاخص های مالی از بین نرفته است، بلکه به عنوان بخش مهمی از معیارهای ارزیابی در چارچوب استراتژی سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. از سوی دیگر این شاخص ها در تعیین استراتژی سازمان بخصوص سازمانهای انتفاعی و اقتصادی نیز نقش غیر قابل انکاری دارند. معیارهای دیدگاه مالی عبارتند از: بازگشت سرمایه، جریان نقدینگی، پایداری کسب و کار و سودآوری فعالیتها [115] با این حال اهمیت شاخص های مالی نباید مانعی بر توجه بر سایر شاخص ها شود [105]

دیدگاه مشتری:

وجه مشتری، سازمان را قادر می سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، به دست آوردن مشتریان جدید و امثالهم را مورد سنجش، توجه و بهبود قرار دهند با این حال اهمیت شاخص های مالی نباید مانعی بر توجه بر سایر شاخص ها شود [105] برای انتخاب اهداف و سنجش های مشتری، سازمان به دو

سوال پاسخ می دهد: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها

چیست [104] همچنین منظر مشتری نتایج مرتبط با تحویل با موضوع ارزش متمایز را تعیین می نماید. این نتایج شامل سهم بازار در بخش بازار مشتری ویژه، سهم حساب شده با مشتریان هدف، به دست آوردن و حفظ مشتریان در بخش بازار هدف و قابلیت سوددهی مشتری می شود. برخی مطالعات رابطه معنی داری بین رضایت و عملکرد مشتری مشخص نموده است.

[110] منظر مشتری به سازمان ها این امکان را می دهد تا ارزش اقتصادی و غیر اقتصادی ارائه شده به مشتریان و بازار های مختلف را تعیین کرده و اندازه گیری نمایند در واقع ارزشهای اقتصادی و غیر اقتصادی عرضه شده به مشتریان نشاندهنده

نیروهای اصلی است که معیارهای سنجش وضعیت مشتریان را تعیین می کنند. [105]

جلب رضایت مشتری به عنوان یکی از مهمترین مسائل کسب و کار در دنیای امروز در بسیاری از زمینه های علم مدیریت نقش موثری ایفا می کند، بطوریکه اغلب شاخص های دیگر کیفیت محصول، قیمت، زمان انتظار و خدمات پس از فروش در

این راستا است. سازمانهای فعال تر در این زمینه به دنبال خشنود ساختن مشتری و وفادار ساختن مشتری هستند زیرا مشتریان وفادار منافع بلند مدت سازمان را تامین می کنند. معیارهای دیدگاه مشتری عبارتند از: قیمت های قابل رقابت، رابطه سالم با مشتری، وجود افراد حرفه ای و خلاق، خدمات ارزنده در برابر پول و دریافتی از مشتری. [115] منظر مشتری به مدیران یادآوری می کند که باید آگاه شوند، آیا سازمان مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است. برای این امر لازم است تا تمامی ارزش هایی که به مشتریان انتقال می یابند، شناسایی شوند و مورد سنجش قرار گیرند. [105]

در تحقیقات آمده است که ، دیدگاههای کارت امتیازی متوازن و مدیریت ارتباط با مشتری همراستایی بسیار خوبی از خود نشان داده اند. [116]

دیدگاه فرآیند داخلی:

فرآیند های کسب و کار در رسیدن به اهداف استراتژیک از جایگاه ویژه ای برخوردار می باشند. با این حال سازمان ها غالباً در برخورد با آنها دچار ضعف و ناتوانی می شوند. سنجش میزان ارزش آفرینی و نحوه ارتباط بین فرآیندها می تواند مدیران را در شناخت امور یاری دهد. از این رو لازم است تا فرآیندهایی که برای دستیابی به اهداف مربوط به مشتریان و سهامداران و ... حیاتی هستند، شناسایی شوند و مورد پرسش قرار گیرند. [105] یک مدل علی BSC بر این فرض قرار دارد که قابلیت ها و توانایی های کارکنان از بهبود فرآیند های داخلی مشتق می شود. کاپلان و نورتون فعالیتهای زنجیره ارزش کلی شرکت را به چهار حوزه فرآیندی سطح بالا تقسیم کردند: ۱- نوآوری ۲- مدیریت مشتری ۳- عملیات و ۴- مقررات و محیط پیرامون . هر کدام از این حوزه ها می تواند هم شامل فرآیندهای اصلی و هم فرآیندهای فرعی گردد. بنابراین مسایل سازمانی می تواند به سبک و روش های مختلفی تقسیم گردد. [110] فرآیندهای داخلی دو عامل حیاتی استراتژی سازمان را محقق می سازند: ارزش قابل ارائه به مشتری را ایجاد کرده و فرآیندها را بهبود داده و هزینه های بهره وری را در وجه مالی کاهش می دهند [104]

نکته اساسی در این رویکرد این است که ، سازمانها می بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند [104] هر سازمانی مجموعه منحصر به فردی از فرآیندهای داخلی دارد که در ایجاد ارزش جهت مشتریان و تولید نتایج مالی کمک کند. [105]

آنچه که موجب تولید کالای خوب و یا ارائه خدمات مناسب می شود، طراحی و اجرای فرآیندهای موثر و کارا در سازمان است. روش کارت امتیازی متوازن از این منظر بر ارزشهای فرآیندهایی تاکید می کند که تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهبود روابط با مشتریان و دستیابی به اهداف مالی شرکت دارد. معیارهای دیدگاه فرآیندهای داخلی عبارتند از: پاسخ به نیازهای مشتری، خدمات با کیفیت برتر و کنترل ایمنی و ضایعات. [115]

دیدگاه یادگیری و رشد:

چهارمین وجه کارت امتیازی متوازن، رشد و یادگیری، دارایی های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می نماید. توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با ارزش آن به عنوان یک سازمان گره می خورد. یک سازمان زمانی می تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارتها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمانها درس بگیرد و بتواند برای خود روشهای جدیدی ایجاد کند. در واقع یادگیری برای سازمانها مانند نفس کشیدن است، بدون وقفه و حیاتی برای ادامه زندگی و فعالیت [105] دارایی های نامشهود به سه سطح تقسیم می شوند:

✓ سرمایه انسانی: مهارتها، دانش و استعداد کارکنان

✓ سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده ها، نظام های اطلاعاتی، شبکه ها و زیرساخت های اطلاعاتی

✓ سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش

رویکرد یادگیری و رشد زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن اند. وقتی شما اهداف و سنجه های مربوط به

منظرهای مشتری و فرایند های داخلی را تعیین کردید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارتها و قابلیت های مورد نیاز

کارکنان و سطح فعلی این مهارتها و قابلیت ها خواهید شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می بایست در جهت پر کردن و

پوشاندن این شکاف ها و فاصله ها تعیین شوند و سنجه های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. سنجه هایی مانند

دسترسی به سیستم های اطلاعاتی لازم، برنامه های آموزش کارکنان و ارائه پیشنهادات و طرحهای نو در این منظر می

گنجد. [104] در منظر یادگیری و رشد، هدف فراهم آوردن زیرساخت ها و منابعی است که تحقق هدفهای سازمان در وجوه

دیگر را ممکن سازد. کاپلان بستر یادگیری، رشد و نوآوری را زیرساخت سازمانی می نامد.

مدل BSC کاپلان و نورتون بر اساس فعالیت‌هایی که منظر یادگیری و رشد را توسعه می‌دهد، قرار می‌گیرد. این منظر قابلیت کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی و جهت‌های سازمانی را جهت مدیریت کسب و کار و تطبیق آن با تغییرات به کار می‌گیرد. فرآیند موفق به کارکنان با مهارت و با انگیزه و همچنین به اطلاعات به موقع و دقیق بستگی دارد [110]

مهم‌ترین هدف رشد و یادگیری، بهبود مدیریت دانش جهانی است. در اوایل ۲۰۰۳، کراول کستل با پیاده ساختن سیستم مدیریت دانش گام مهمی برداشت تا به مرجع استاندارد عملکرد و فعالیت مناسب فرایندهای کلیدی تبدیل شود. این سیستم فرایندهای سطح وظیفه‌ای مثل بازرسی سایت را با اسناد و ویدئو کلیپ مشخص کرد. سیستم مدیریت دانش پیامد مستقیم کارت امتیازی متوازن کراول کستل بود. پالادینو می‌گوید: "ما از جمع‌آوری داده‌ها به فهم اطلاعات و کسب دانش حرکت کردیم تا بتوانیم بر مبنای آن عمل نماییم." [106]

هدف اصلی وجه رشد و یادگیری، شناسایی نوآوری‌ها و تجارب برتر در سازمان یا خارج از آن و گسترش آن به تمام واحدهای کسب و کار است. نظام‌های مدیریت دانش باید تسهیم این تجارب را در سازمان تسهیل نمایند. معیارهایی مثل تعداد ایده‌های جدید مطرح شده و تعداد ایده‌های جدیدی که از سازمان‌های دیگر اخذ شده است، توفیق فرهنگ یادگیری و قابلیت‌های نظام مدیریت دانش سازمان را نشان می‌دهند.

کارکنان سازمان سرمایه اصلی و از مهم‌ترین ذینفعان آن به حساب می‌آیند. بر اساس این دیدگاه بسیاری از موسسات و مراکز علمی بزرگ دنیا بقا رشد سازمان را در گرو توجه به کارکنان و ارتقاء مداوم آنان می‌دانند و نظریه سازمان‌های یادگیرنده را تامین‌کننده منافع بلند مدت شرکتها و موسسات می‌دانند. روش کارت امتیازی متوازن نیز بر همین مبنا رضایت کارکنان و آموزش مداوم و مناسب آنان را جزء شاخص‌های اصلی مطرح کرده است. معیارهای یادگیری و رشد عبارتند از: بهبود مستمر، توانا سازی کارکنان، انگیزه و رضایت کارکنان. [115]

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد رابطه معنا دارای فی مابین مدل کارت امتیازی متوازن بویژه منظر یادگیری و رشد با شاخص‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

نقشه استراتژی:

نقشه استراتژی به عنوان ابزاری بصری از روابط علی اجزای استراتژی یک سازمان، به اندازه کارت امتیازی متوازن به مدیران شناخت می دهد. نقشه استراتژی حلقه مفقوده میان فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی را فراهم می سازد.

در پژوهشی که در کشور یونان و شرکتهای تولیدی صورت پذیرفته است، جهت ایجاد مفاهمه بین اهداف و معیارهای استراتژی سازمان با واحدهای مختلف و کارکنان سازمان از ابزار مهم و اساسی نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن استفاده شده و کارساز بوده است [117]

استراتژی یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. [104]

سازمانهای زیادی برنامه های استراتژیک تنظیم کردند ولی مانند برنامه های استراتژیک تنظیم شده در سایر نقاط دنیا، کمتر این برنامه ها اجرایی شده است. در نتیجه عدم اجرایی شدن برنامه های استراتژیک، اثر بخشی این فعالیت مهم مدیریتی در سازمانهای ایران مطلوب نبوده است.

مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون ابزار مدیریتی است که اجرای موفقیت آمیز استراتژیهای های شرکت و سازمان را حمایت می نماید. این مدل بطور گسترده ای در هر دو جنبه عملیاتی و تحقیقاتی مورد بحث و توجه خاص قرار گرفته است. کارت امتیازی متوازن با مرتبط نمودن فعالیتهای عملیاتی و غیر مالی شرکت به کمک یک زنجیره علت و معلولی، استراتژی بلند

مدت سازمان را بر اساس جهت گیریها و مدیریت همه فعالیتهای سازمان مطابق با میزان ارتباط آنها با استراتژی های سازمان حمایت می کند. [118]

کاپلان و نورتون یک ابزار ارزیابی عملکرد متری و نوی را توسعه دادند که کارت امتیازی متوازن نام گرفت [119]

از سال ۱۹۹۶ شرکتهایی که کارت امتیازی متوازن را به کار برده اند، این مدل را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک جهت مرتبط ساختن استراتژی های بلند مدت به اهداف کوتاه مدت توسعه دادند. توسعه روش کارت امتیازی متوازن بدین

دلیل رخ داد که بسیاری از سازمانهای تجاری دریافته‌اند که تمرکز بر سیستم ارزیابی عملکرد یک بعدی (همچون بازگشت سرمایه یا افزایش سود) کافی نمی‌باشد. [120]

ارتباط کارت امتیازی متوازن و مدیریت دانش:

با روند جهانی شدن، اقتصاد دانشی، اینترنت و تجارت الکترونیک، دارایی‌های نامحسوس از منابع مهم سودآوری سازمانها محسوب می‌گردد. بنابراین کارت امتیازی متوازن و مدیریت دانش بطور وسیعی مورد بحث قرار گرفته و ابزارهای مدیریت استراتژیک باارزشی می‌باشند. [121]

در حال حاضر، هر دو مقوله مدیریت دانش و کارت امتیازی متوازن موضوعات استراتژیک به روز و داغی محسوب می‌گردند، اما مطالعات مرتبط با ادغام و یکپارچگی مباحث مرتبط با این دو واژه بسیار نادر می‌باشد.

در اروپای شمالی، در برخی موارد خاص، کارت امتیازی متوازن در چارچوب نظری مدیریت دانش طراحی گردیده است این بدان جهت است که کارت امتیازی نیاز به حمایت یک سیستم اطلاعات پیچیده و در سطح بالا دارد [122] کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در بسیاری از موارد بکار گرفته شده است.

یکی از پاسخ‌هایی که به انتقاد از روشهای سنتی گزارشهای محاسباتی و حسابداری شرکتهای دانش بنیان داده می‌شود، توسعه روش کارت امتیازی متوازن به عنوان چارچوب سنجش و ارزیابی عملکرد استراتژیک سازمان و روشمند نمودن معیارها و شاخص‌های آن بوده است. با بکارگیری مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان، با سرمایه‌گذاری ضروری و بطور الزام آور در دانش و مهارتهای مدیریت آن سر و کار خواهیم داشت

کاپلان و نورتون در کتاب خود- کارت امتیازی متوازن- یک فرضیه در ارتباط با زنجیره علت و معلولی مطرح می‌نمایند که به موفقیت استراتژیک می‌انجامد. این فرآیند علت و معلولی یک پایه و اساسی جهت درک و شناخت معیارها و شاخص‌های مدیریت دانش از طریق کارت امتیازی متوازن می‌باشد. بر اساس گفته‌های کاپلان و نورتون، مدیریت دانش در قالب منظر یادگیری و رشد چارچوب کارت امتیازی متوازن می‌گنجد. با فرض درست بودن این مسئله، خروجی و حاصل مدیریت دانش بر فرآیندهای دیگر تاثیر گذار است [123]

فیلد چایلد در مقاله ای دو رویکرد منحصر به فردی را معرفی می کند که جهت ارتقاء سنجش مدیریت دانش در سازمان بکار برده می شود:

رویکرد نخست: این رویکرد، چندین نوع سرمایه در دسترس و سودمند در سازمان، همانطور که در شکل می بینید، بکار می برد. در این شکل چهار منظر مختلف که چگونگی سطح بندی مدیریت دانش در سازمان را نشان می دهد، مورد نظر می باشد. چهار سرمایه ای که سازمانهای دانش محور را تشکیل می دهند، عبارتند از:

- ✓ سرمایه انسانی که شامل کلیه تواناییها، دانش، مهارت و تجربه افراد و کارکنان و مدیران می باشد.
 - ✓ سرمایه فکری که دربرگیرنده موارد نامحسوس همچون اطلاعات، دانش و مهارت که می تواند جهت ایجاد دارایی هایی برابر و یا مهمتر از زمین، نیروی کار و سرمایه بکار برده شود.
 - ✓ سرمایه ساختاری شامل فرآیندها، ساختارها و سیستم هایی که یک شرکت بیش از افراد دارا می باشد.
 - ✓ سرمایه اجتماعی که حاصل و برآیند سودمندی از تعاملات فیزیکی و حقیقی فی مابین افراد که تمایلات مشابه داشته و اشخاصی که مایل به اشتراک گذاشتن ایده ها درون گروه هایی هستند که دارای علایق و منافع مشترک می باشند.
- یک ترکیب پویا از سرمایه های فکری، انسانی، اجتماعی و ساختاری یک خوراک فکری برای خلق و ایجاد و کاربرد دانش فراهم می آورد. چهار سرمایه نمایش داده شده در نمودار بطور مستقیم با روش کارت امتیازی متوازن ارتباط پیدا می کند.

منظراتهای کارت امتیازی متوازن	سنجه های کلی	منظراتهای سرمایه فکری	سنجه های کلی
مالي	بازگشت سرمایه، ارزش افزوده	فکری	عداد قابل توجهی از سنجه ها
مشتری	رضایت، حفظ، سهم بازار و سود بازار	اجتماعی	
فرآیندهای داخلی	کیفیت، زمان پاسخگویی و واکنش، هزینه و معرفی	ساختاری	

	محصول جدید		
یادگیری و رشد	رضایت کارکنان، دسترسی سیستم های اطلاعاتی	انسانی	

جدول 1-7 اشتراک شاخص های کارت امتیازی متوازن با مدیریت دانش- رویکرد نخست-

رویکرد دوم: رویکرد احتمالی دیگر جهت تبیین نقش مدیریت دانش در استراتژی سازمان از طریق کارت امتیازی متوازن، به کار برده می شود که کاربرد مدیریت منابع با تمرکز بر سرمایه های فکری ادغام شده با فرآیندهای تجاری سازمان را نمایان می سازد. این رویکرد براساس پژوهش موریستن که در دانشکده کسب و کار کپنهاگ صورت پذیرفته، مطرح می گردد. جدول زیر همبستگی این رویکرد با کارت امتیازی متوازن را نشان می دهد.

سنجه های کلی	سرمایه فکری- اسویی	سنجه های کلی	منظورهای کارت امتیازی متوازن
تعداد قابل توجهی از سنجه ها	کارکنان	بازگشت سرمایه، ارزش افزوده	مالی
	مشتری	رضایت، حفظ، سهم بازار و سود بازار	مشتری
	فرآیندها	کیفیت، زمان پاسخگویی و واکنش، هزینه و معرفی محصول جدید	فرآیندهای داخلی
	تکنولوژی	رضایت کارکنان، دسترسی سیستم های اطلاعاتی	یادگیری و رشد

جدول 2-2- اشتراک شاخص های کارت امتیازی متوازن با مدیریت دانش- رویکرد دوم-

هر دو رویکرد پیشنهادی فوق، استفاده و کاربرد چنین مفاهیمی را در قالب سرمایه های فکری و فرآیندهای اصلی در سازمان را نمایان می سازد. دلیل منطقی ما در اینجا این است که سرمایه های فکری به عنوان یک مفهوم بیش از سایر سنجه های عملکردی که امروزه به کار می رود در ارتباط با نتایج حاصله آینده سخن به میان می آورد. کاپلان و نورتون، در مورد استفاده از سنجه ها و شاخص های کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی سرمایه گذاری های بالقوه بحث نموده اند. ضرورت ایجاد مکانیزمی جهت ارتباط دادن اهداف بلند مدت با معیارهای قابل سنجش، مدیران را برآن داشته است تا برنامه های استراتژیک را با سرمایه گذاریها- سرمایه های فکری- پیوند دهند. روش تلفیقی کارت امتیازی مدیریت دانش- تلفیق مدیریت دانش و کارت امتیازی متوازن- و یا **KM Scorecard** با تمرکز بر تاثیرات مالی سرمایه های فکری بر فرآیندهای اصلی و تواناییهای قابل دریافت در آینده بر شاکله سرمایه های ساختاری و انسانی سر و کار دارد.

دانشجو پس از خواندن این فصل باید بتواند به سوالات زیر پاسخ دهد:

- مفهوم کارت امتیازی متوازن را به اختصار توضیح دهید.
- دیدگاه مالی، مشتری، فرایند داخلی، یادگیری و رشد از کارت امتیازی متوازن را به اختصار شرح دهید.
- نقشه استراتژی چیست؟

فصل هفتم

دستنامه مدیریت دانش و استراتژی

برنامه BSC استراتژیک سایپا:

با توجه به استقرار برنامه راه سایپا بین سالهای ۱۳۸۱-۱۳۸۵ و لزوم استقرار برنامه های همگن که شرکتهای گروه سایپا را در مسیر نیل به چشم انداز خود رهنمون باشد، برنامه سمت نود با توجه به تحلیل های محیطی صورت گرفته در ادامه برنامه راه سایپا مسیر توسعه گروه سایپا را شکل می دهد.

برنامه سمت نود گروه سایپا که کلیه شرکت های زیر مجموعه گروه سایپا را در برمی گیرد، مبتنی بر تحلیل های فراهم آمده ای است که آینده گروه سایپا را تا سال ۱۴۰۴ (مطابق بر چشم انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی ایران) نقش می زند. بر همین اساس و بر مبنای نقشه راه های فراهم شده که در پنج حوزه کسب و کار تدوین شده اند، سعی بر آن بوده است تا مجموعه شرکت های گروه سایپا، با شاخص هایی همگن که موجبات هم افزایی درون گروهی را فراهم می آورند، با یکدیگر تعاملی سازنده داشته باشند. بی تردید حاصل این تعاملات موجبات سرمایه گذاری بهینه در زمینه توسعه فعالیت ها و ارزش افزوده ایجاد شده در گروه، شفاف شدن حوزه اختیارات و مسئولیت ها و نیز وحدت بخشی و انسجام در درون گروه خواهد گردید. لذا مطلوبیت استفاده از شاخص های سمت نود منوط به یکپارنگی در کلیت شاخص ها خواهد بود.

مجموعه سمت نود، مجموعه ای از اهداف، شاخص ها و اقدامات متناظر آن هاست که گروه سایپا جهت نیل به چشم انداز خود در سال ۱۴۰۴ در مقطع ۱۳۸۶ لغایت ۱۳۹۰ تدارک دیده است. فرآیند تکوین مجموعه سمت نود، دنباله نظام برنامه ریزی است که از سال ۱۳۷۸ در درون سایپا شکل گرفته است. در برنامه قبلی -راه سایپا- بیش از ۹۰ درصد شاخص های تعریف شده برآورد شده و مجموعه سمت نود نیز پیگیر دستاوردهایی است که در جهت نیل به چشم انداز سایپا در سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است. نمودار زیر شمایی از مقاطع برنامه ریزی سایپا را نشان می دهد.



نمودار ۱-۷ برنامه ریزی استراتژیک سایپا- ماخذ: اداره برنامه ریزی استراتژیک

آنچه در نمودار فوق نمایش داده شده است، مقاطع برنامه ریزی گروه سایپا برای نیل به چشم انداز سایپا در سال ۱۴۰۴ است که منطبق بر افق چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در همان سال است. چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ عبارت است از:



نمودار ۲-۷ ایران ۱۴۰۴- ماخذ: سایت مجمع تشخیص

لذا تطابق با چشم انداز جمهوری اسلامی ایران برای سایپا به عنوان یکی از پیشتازان عرصه صنعت ملی از اهمیتی بالا برخوردار است. از همین دیدگاه سه عنصر این چشم انداز از منظر اقتصادی قابل وفق و تطابق با سایپا به عنوان یکی از پیشتازان صنعت است. این سه عنصر عبارتند از:

✓ توسعه یافتگی

✓ جایگاه نخست در سطح منطقه

✓ عرصه های حضور: اقتصادی، علمی و فناوری

بر اساس عناصر سه گانه فوق و همچنین در نظر گرفتن ماموریت گروه سایپا، چشم انداز سایپا نیز حاوی سه عنصر است.

ماموریت گروه سایپا: تولید و عرضه انواع خودروی سواری و سایر فعالیتهای مرتبط با قابلیت کسب بازار جهانی و با

بیشترین انطباق با نیاز مشتریان بازار ایران

چشم انداز شرکت سایپا:

چشم انداز شرکت سایپا متشکل از سه عنصر زیر می باشد:

• خودروساز جهانی

• انتخاب اول مشتریان

• همکار برگزیده خودروسازان جهانی

هریک از سه عنصر دارای مولفه هایی هستند که تحقق هر یک از جنبه های چشم انداز را امکانپذیر می سازد.



نمودار ۳-۷ چشم انداز سایپا- ماخذ: اداره برنامه ریزی استراتژیک

جنبه خودرو ساز جهانی:

شرکت سایپا به عنوان یک خودرو ساز جهانی می باید واجد ویژگیهای زیر باشد:

- تولید محصول با برند سایپا: هم اکنون اکثر خودروسازان جهانی، از برند به عنوان عامل بحرانی موفقیت خود استفاده می نمایند. نبرد و رقابتی که در زمینه برند در میان خودروسازان وجود دارد، عامل نزدیکی یا واگرایی آن ها را ایجاد نموده و از اعتبار برند خود جهت کسب سهم بازار بیشتر و توسعه محصولات خود استفاده می نمایند.

- تولید اقتصادی محصول: خودروسازان جهانی در صورتی حاضر به همکاری با شرکتهایی در مناطق مختلف هستند که در حوزه تعیین شده جغرافیایی توان تغذیه بازار را داشته باشند. از این رو تولید در مقیاسی اقتصادی و در تیراژی بالا جهت تولید بر اساس تقاضای بالفعل و بالقوه بازار، اصلی اساسی به شمار می آید.

- ایجاد بازار صادراتی: امروزه کمتر خودروسازی در جهان یافت می شود که حوزه بازار خود را محدود به محل تولید خود نماید. هم اکنون با افزون شدن شدت رقابت، خودروسازان در تلاش هستند که چندین ویژگی را برای ورود به بازارهای جدید در نظر گرفته و آن را در استراتژی های خود قرار دهند.

- توان راهبری مدیریت پلتفرم: یکی از مهم ترین ویژگی های یک خودروساز جهانی در اختیار داشتن پلتفرم محصول است. زیرا علاوه بر امکان عرضه سریع و اقتصادی محصول جدید و ایجاد تغییرات با توجه به نیازهای هر بازار را نیز برای خودروساز فراهم می نماید.

جنبه انتخاب اول مشتری ایرانی:

شرکت سایپا به عنوان انتخاب اول مشتریان خودرو در ایران، می باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- عرضه محصول با قیمت رقابتی: تردید نیست که در دنیای رقابتی امروز عرضه محصولات با قیمت رقابتی یکی از مهمترین ویژگی های هر بنگاه اقتصادی است.
- عرضه محصول با کیفیت رقابتی: یکی از مهمترین عواملی که باعث وفاداری مشتریان به محصولات یک شرکت می شود، کیفیت محصولات آن می باشد.
- پوشش گسترده بازار: یکی از اهداف گروه سایپا خودرو برای تمام بخش های بازار است، به صورتی که برای هر سلیقه و توان خریدی، امکان انتخابی وجود داشته باشد.

جنبه همکار برگزیده خودروسازان جهانی:

شرکت سایپا به عنوان همکار برگزیده، می باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- ایجاد ظرفیت تولید اقتصادی و منعطف: شرکت سایپا با ایجاد خطوط تولید به روز و کارآمد، شرایطی را فراهم می نماید که از درون آن محصولی قابل رقابت در همه جنبه ها و حوزه ها را فراهم آورد. بنابراین هر خودروساز جهانی برای تولید محصول متفاوت و متنوع در ایران گریزی جز انتخاب سایپا به عنوان همکار استراتژیک نخواهد داشت.
- ایجاد شبکه فروش گسترده: ویژگی بازار خودرو ایران و کشورهای همجوار جذابیت زیادی برای همه خودروسازان دارد، لذا با گسترش شبکه فروش می توان خودروسازان جهانی را هر چه بیشتر برای همکاری با سایپا ترغیب کرد.
- دارا بودن مزیت نسبی در مقابل رقبا در سطح منطقه: این جنبه بر سرمایه گذاری مشترک سایپا با سایر خودروسازان جهانی برای حضور در منطقه دارد.

-توان تولید با قیمت تمام شده مناسب: یکی از بارزترین ویژگی های یک بازار رقابتی ، تلاش برای ارائه محصولی ارزان تر از محصولات مشابه موجود در بازار است، لذا سایپا مصمم است با افزایش بهره وری در استفاده از منابع و سایر راهکارها قیمت تمام شده محصولات خود را کاهش دهد تا سایپا انتخاب نخست خودرو سازان جهانی باشد.

سمت نود:

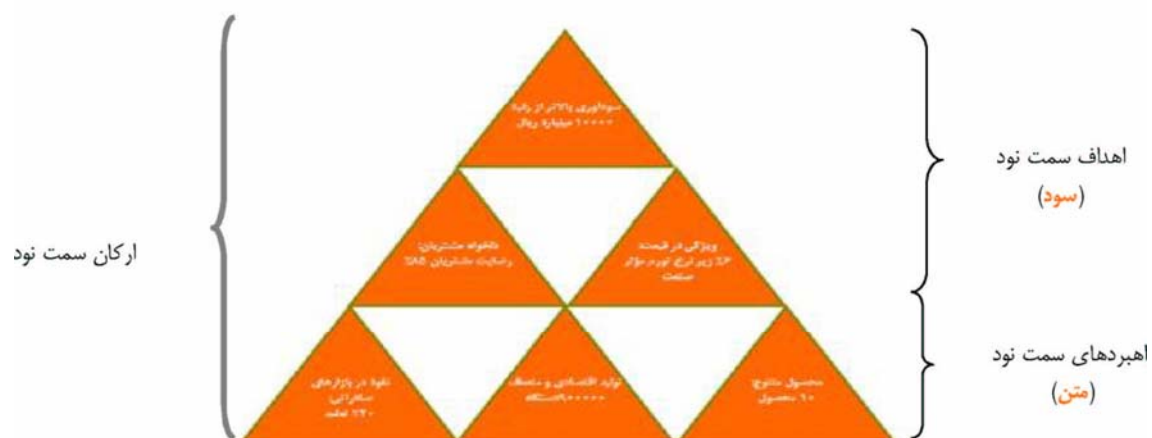
کلمات سمت نود از سرواژه های اهداف اصلی سایپا تا سال ۱۳۹۰ اخذ شده اند. جدول زیر نمایان گر مقاصد و مقادیر کمی مورد نظر هستند.

اهداف سمت نود	شاخص های کمی سمت نود
سودآوری بالاتر از رقبا	بالای ۱۰.۰۰۰ میلیارد ریال
محصول متنوع	ارائه محصول در کلیه کلاس های خودرو
تولید اقتصادی و منعطف	۹۰۰.۰۰۰ دستگاه
نفوذ در بازارهای صادراتی	نرخ صادرات به تولید بین ۱۸ تا ۲۰ درصد
ویژگی در قیمت	نگاهداری قیمت ۶٪ زیر نرخ تورم مؤثر صنعت
دلبخواه مشتریان	رضایت مشتریان ۸۵٪

جدول ۱-۷ برنامه استراتژیک سمت نود-ماخذ: اداره برنامه ریزی استراتژیک

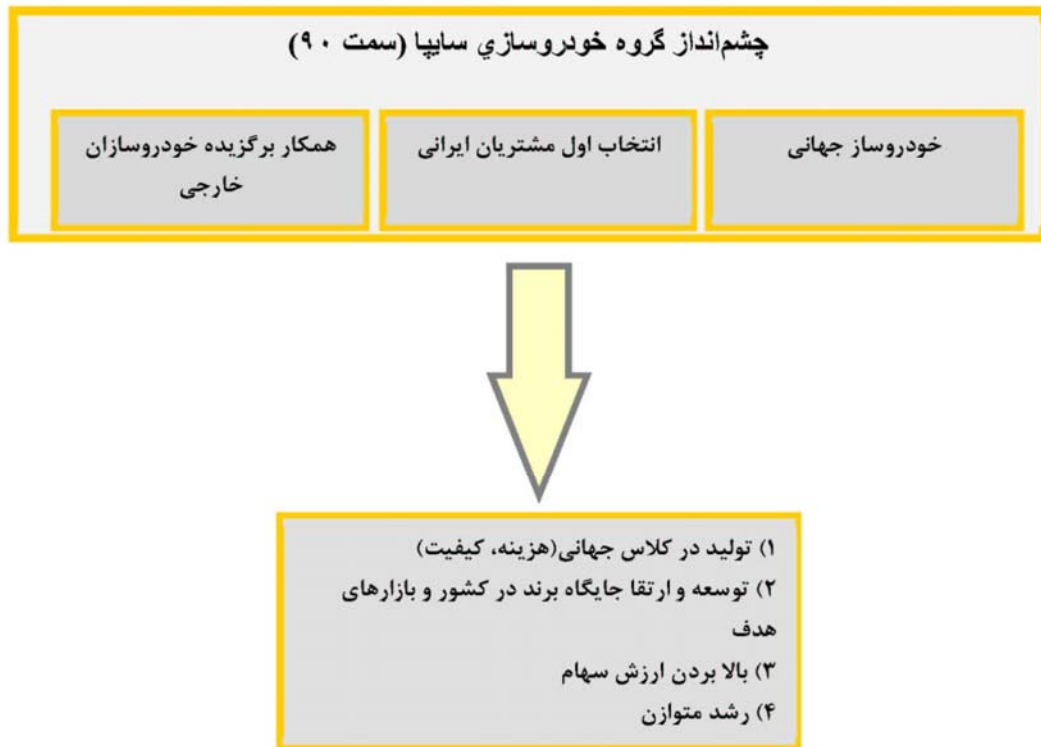
سمت نود از دو بخش بنیادین تشکیل شده است. نتایج و توانمندیها

ارکان سمت نود



نمودار ۴-۷ ارکان سمت نود- ماخذ: اداره برنامه ریزی استراتژیک

طرح کلی برنامه ها تا سال ۹۵



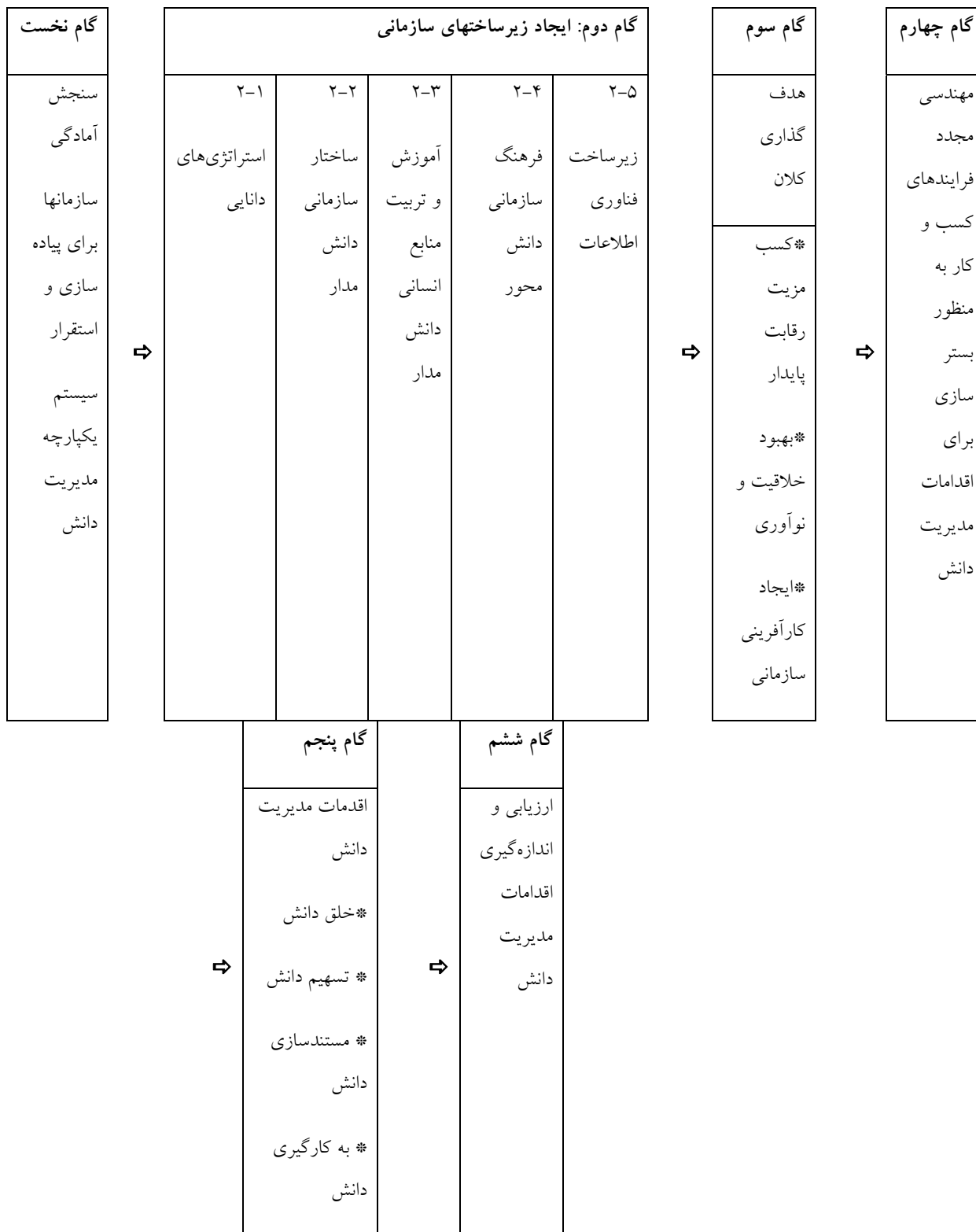
جدول تبیین استراتژی‌های محوری گروه

محورهای راهبردی تا ۱۳۹۰	محورهای راهبردی تا ۱۳۹۵
ن: نفوذ در بازارهای صادراتی	پ: پویایی در توسعه محصول و پلتفرم
د: دلخواه مشتریان	ر: رشد دارایی‌های استراتژیک
و: ویژگی در قیمت	و: ورود به بخش‌های جدید بازار با حفظ ویژگی قیمت
ت: تولید اقتصادی و متنوع	ا: ارتقای سطح خدمات و برند
م: محصول متنوع	ز: زنجیره تأمین و تولید رقابتی
س: سودآوری	پرواز ۹۵
سمت نود	

جدول ۵-۷- طرح کلی استراتژی-ماخذ: اداره برنامه ریزی استراتژیک

۵ برنامه راهبردی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان

- ۱- گام نخست در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، شناسایی وضعیت موجود سازمان می‌باشد غالباً به دلیل نبود مجموعه‌ای از پیش نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرایندی (مدیریت دانش) به جای اینکه سودی را برای سازمانها در پی داشته باشد، آنها را دچار پرداخت هزینه اضافی خواهد کرد. در نتیجه در وهله نخست، سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش مدیریت دانش امری ضروری است.
- ۲- ایجاد زیرساختهای لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش می‌باشد.
- ۳- هدفگذاری در سطح کسب و کار
- ۴- مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار
- ۵- اقدامات مدیریت دانش
- ۶- ارزیابی اقدامات مدیریت دانش



مراحل اجرای برنامه راهبردی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان

فاکتورهای اساسی در فراهم نمودن بستر لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان:

جهت فراهم نمودن بستر لازم برای استقرار مدیریت دانش در مجتمع الومینیوم المهدی هرمزگان پیشنهاد می شود که بر

اساس مدل سیمینوچ و سینکلر استفاده نمایند

مدل سیمینوچ و سینکلر ۱۴ عامل را برای آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش مدنظر قرار دارند.

۱- ایجاد اعتماد از سوی رهبران و مدیران ارشد مجتمع آلومینیوم المهدی.

۲- نقش‌های بشارت دهنده را شناسایی و گسترش دهید.

۳- سیاستهای مالکین دانش را تعیین کنید.

۴- تعیین و اجرای سیاستهای امنیتی کارا.

۵- خلق و ایجاد فرایندها و رویه‌ای کلی.

۶- ساختارها و فرایندهای فنی را اصلاح نمایید تا به دسترسی آسان، جستجو، انتشار و استفاده از دانش اجازه دهید.

۷- سیاستهای تشویق را مورد بازنگری قرار دهید.

۸- از رویه‌های ارزیابی شخصی برای ارزیابی عملکرد مدیریت دانش بهره جویید.

۹- سنجش‌گرهای سنجش عملکرد شخصی را برای اشتراک گذاری دانش بنا نهید.

۱۰- جوامع دانش را مشخص کنید.

۱۱- به سمت یک رویکرد هزینه‌ای بر حسب فعالیت حرکت کنید

۱۲- یک فرایند هدفگذاری - انعطاف‌پذیر درون فرایند قراردادی خلق کنید.

۱۳- رویه‌های مرور پروژه را اصلاح کنید تا بحث کسب دانش را تضمین نماید. این یک بخش کلیدی^{۱۱۹} KLM است.

۱۴- پایگاه داده‌های با مهارت و دانش پویا خلق کنید.

مراحل هفتگانه پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت آلومینیوم المهدی پیشنهاد می شود



شکل ۱-۷ مراحل هفتگانه اجرای مدیریت دانش در شرکت آلومینیوم المهدی بندرعباس

فاز ۱: مطالعات اولیه مدیریت دانش

✓ انجام مطالعات پایه در خصوص شناخت و پیاده سازی مدیریت دانش توسط کارشناسان اداره پژوهش و توسعه.

✓ تهیه کتابچه الکترونیک معرفی مدیریت دانش و توزیع آن در ک لیه واحدها.

فاز ۲: بستر سازی جهت استقرار مدیریت دانش

مرحله اول: آشنایی و آموزش

✓ برگزاری سمینارهای مقدماتی جهت آشنایی با مبانی و مزایای مدیریت دانش برای کلیه کارکنان و رؤسای ادارات

- ✓ فرهنگ سازی و بستر سازی برای استقرار مدیریت دانش در سطح وسیع با استفاده از امکانات اینترنت شرکت و با همکاری روابط عمومی.
- ✓ ارائه پزنتهای متعدد در رابطه با فن آوری اطلاعات، الگوهای مدیریت دانش
- ✓ گذراندن دوره مدیریت دانش
- ✓ دعوت از اساتید نامی، پیشگامان و صاحب نظران علم مدیریت دانش جهت ارائه سمینار و سخنرانی برای کارشناسان و اعضای کمیته مدیریت دانش.
- ✓ معرفی سه نفر از اعضای کمیته مدیریت دانش برای شرکت در اولین کنفرانس آموزش مجازی ایران.

مرحله دوم: تشکیل کمیته راهبردی مدیریت دانش

- ✓ انتخاب گروهی از کارشناسان مجرب جهت عضویت در کمیته مدیریت دانش.
- ✓ تشکیل جلسات رسمی و مستمر کمیته مدیریت دانش.
- ✓ تعیین وظایف هر یک از اعضای کمیته و تشکیل کارگروههای تخصصی در کمیته مزبور.
- ✓ تعیین اعضای کمیته از ادارات مختلف به عنوان نماینده مدیریت دانش در آن ادارات جهت ارتباط مؤثر تر مرکز مدیریت دانش با پرسنل.
- ✓ تعیین وظایف هر یک از کارگروههای مدیریت دانش و تهیه کتابچه ای حاوی وظایف تک تک کارگروهها.

فاز ۳: مطالعه و طراحی نظام مدیریت دانش

مرحله سوم: تدوین چشم انداز دانشی، بیانیه مأموریت، بیانیه نظام، ارزشها، اهداف، شرح وظایف و مأموریت های نظام مدیریت دانش.

۳-۱- تدوین چشم انداز دانشی سازمان

- ✓ شرکت آلومینیوم المهدی باید با احترام به منافع کارکنان، استقرار و ارتقای تکنولوژی انسانگرا و ارج نهادن به افکار و علایق افراد: انسانگرایی، دانش مدار بودن فعالیتها، خلاقیت، تعهد و احترام به دانش و تجربه پرسنل را با نام شرکت عجین ساخته و با ارتقای سطح دانشی کارکنان و مدیریت دانش، به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود.

۳-۲- بیانیه مأموریت نظام مدیریت دانش

شرکت آلومینیوم المهدی با اعتقاد راسخ به نقش موثر دانش در انجام مأموریت اصلی شرکت که همانا تولید شمش آلومینیوم با کیفیت به جهت تامین مواد مورد نیاز کشور با نگرش توسعه پایدار است، قصد دارد تا نظام مدیریت دانش را بر پایه موارد ذیل در شرکت مستقر نماید.

- ✓ فراهم نمودن بسترهای لازم جهت تسهیم و تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان .
- ✓ شناسایی و معرفی نفرات فرهیخته، خبره و دانشگر.
- ✓ جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد از سازمان به هنگام انتقال یا بازنشستگی.
- ✓ فراهم نمودن بسترهای مورد نیاز برای انتقال تجربه از کارکنان با تجربه و با سابقه به کارکنان جوانتر.
- ✓ مستندسازی تجربیات و درسهای آموخته شده از حوادث و بحرانها.
- ✓ شناسایی و توجه به نیازهای روزآمد آموزشی کارکنان.
- ✓ ایجاد مکانیزم های انگیزشی در جهت سوق دادن کارکنان به تولید ، جذب، نشر، تسهیم و کاربردی نمودن دانش در سازمان.

- ✓ توسعه مهارتهای تخصصی کارکنان و ارتقا سطح دانش ایشان.
- ✓ نهادینه نمودن فرهنگ اطلاع رسانیو تسهیم دانش و تجربه در سازمان.

۳-۳- اهداف مدیریت دانش در شرکت آلومینیوم المهدی

- استخراج دانش ضمنی و تولید شده در حین کار افراد و حرکت به سوی سازمانی یادگیرنده و دانش محور.
- کمک به سازمان جهت تحقق سریعتر و موثرتر اهداف.
- رشد دانش، تواناییها و قابلیتهای کارکنان .
- کمک به تعالی سازمان و کارکنان و ترویج فرهنگ خلقو نشر دانش در آن.
- حفظ و گردآوری تجارب و دانش کارکنان در طول سالهای خدمت ، پرهیز از تکرار خطاها، انتقال تجارب نو و موفقیت آمیز و آموختن از شکستها توسط سایرین.
- ارائه تصویر صحیح از وضعیت دانش سازمان و پایش مرتب آن.
- حداکثر استفاده از دانش ایجاد شده در سازمان در بازده زمانی عمر آن.

۳-۴- ارزشهای نظام مدیریت دانش

- اعتماد
- احترام به کرامت انسانی

- مشارکت در امور
- توجه به فرهنگ و اخلاق
- توانمندسازی

۳-۵- شرح وظایف و ماموریت‌های نظام مدیریت دانش

- فرهنگ سازی و فراهم نمودن بسترهای لازم جهت تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات بین کارکنان.
- نهادینه نمودن فرهنگ اطلاع رسانی در شرکت و بسترسازی برای تبادل آسان اطلاعات و دانش.
- تهیه برنامه ها، دستورالعملها، روشهای اجرایی و استراتژیهای سازمان در ارتباط با مدیریت دانشو مستندسازی.
- شناسایی اشخاص حقیقی و حقوقی دارای تخصص دانش و تجربه بالا در زمینه مدیریت دانش و استفاده از ایشان جهت برنامه های آموزشی، سمینارها، مشاوره و یا خدمات پژوهشی.
- شناسایی قابلیتها و توانمندیهای پرسنل در زمینه های علمی، تجربی و علمی و تشکیل بانک اطلاعاتی رزومه پرسنل.
- شناسایی مشکلات یادگیری و انتقال تجربیات به ویژه در بخش بهره برداری و واحدهای عملیاتی و تلاش در جهت ارائه دانشهای لازم جهت بهبود فعالیتها و در جهت استراتژی سازمان.
- شناسایی انجمنهای علمی و تخصصی و تلاش در جهت برقراری ارتباط با ایشان و تعامل دانشی با این انجمنها.
- شناسایی منابع دانشی مورد نیاز برای سازمان با توجه به نیاز سنجی های دانشی.
- ایجاد دبیرخانه و مرکز مدیریت دانش با هدف نگهداری اسناد، مدارک، جزوات، دستورالعملها، برنامه ریزی و کنترل عملکرد و همچنین گردآوری آثار تالیف و ترجمه و یا تجربیات مستندشده توسط کارکنان.
- ایجاد مکانیزمهای انگیزشی در جهت سوق دادن نیروی انسانی به تولید دانش یا جذب آن از خارج سازمان و توسعه و نهادینه کردن آن در سازمان و همچنین مستندسازی و نگارش تجربیات.
- راه اندازی و انتشار نشریه الکترونیک مدیریت دانش به صورت ادواری.
- ایجاد و راه اندازی پورتال و تالار گفتمان مدیریت دانش و به روز رسانی مستمر آن.
- تجهیز و تغذیه کتابخانه الکترونیک موجود بر روی اینترنت شرکت.
- برنامه ریزی و تلاش در جهت جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی یا انتقال با کسبو مستندسازی آن.

- ارزیابی و ارزش گذاری دانش و مطالب ورودی، تخصیص پاداش به مقالات ، کتابهای تالیف یا ترجمه شده و آثار مستند شده و ارائه این مطالب بر روی پورتال یا در نشریه مدیریت دانش.
- تلاش در جهت شناساندن و معرفی نفرات دانشگر که فعالیتهای دانشی ایشان در جهت پیشبرد اهداف شرکت موثر بوده و قدردانی از ایشان.
- تلاش در جهت برقراری ارتباط موثر و دوسویه با سایر تولیدکنندگان شمش آلومینیوم و به اشتراک گذاشتن دانش درون سازمانی با دیگر شرکت.
- مصاحبه با پرسنل به ویژه در ارتباط با حوادث، تجربه های موفق و یا تلخ در شرکت و مستندسازی درسهای آموخته شده از وقایع.
- ارائه گزارشات عملکرد و پیشرفت کار جهت ارائه به مدیران و کارکنان.
- نظرسنجی ها و تهیه داده های آماری از پیشرفت عملکرد مدیریت دانش در سازمان به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت و بهبود مستمر.

مرحله چهارم: استقرار ابزار فن آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تهیه مستندات و روشهای تحصیل، ارزیابی، تسهیم و توسعه سازمان.

- ✓ راه اندازی اینترنت.
- ✓ ایجاد پورتال مدیریت دانش.
- ✓ راه اندازی تالار گفتمان مدیریت دانش بر روی پورتال مربوطه.
- ✓ اقدام به ایجاد و انتشار نشریه الکترونیک مدیریت دانش شرکت آلومینیوم المهدی به صورت ماهنامه.

مرحله پنجم: ارزیابی سطح دانش سازمان

- ✓ تهیه پرسشنامه ارزیابی اولیه مدیریت دانش و انتشار آن در میان کارکنان و مدیران سازمان
- ✓ استخراج نتایج اولیه از پرسشنامه در قالب جدول و نمودار برای هر سوال.
- ✓ انجام مصاحبه هاییدر رابطه با تکمیل ارزیابی های دانشی
- ✓ شناسایی و انتخاب افراد دانشی برای مصاحبه در رابطه با نقاط قوت و ضعف دانشی سازمان
- ✓ انجام نظرسنجی و استخراج نتایج تکمیلی پرسشنامه

✓ بررسی زیرساختهای مدیریت دانش و تعیین درجه اهمیت آنها در استقرار مدیریت دانش

مرحله ششم: تدوین استراتژیهای دانشی

- ✓ مطالعه تطبیقی سازمان با شرکتهای خارجی و داخلی با سابقه در زمینه فعالیت مدیریت دانش
- ✓ تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصتها و تهدیدهای پیش رو و تحلیل عوامل داخلی و خارجی (SWOT)
- ✓ اولویت بندی استراتژیها و برنامه ها
- ✓ انتخاب جذابترین استراتژی از طریق ماتریس QSPM
- ✓ تدوین استراتژی مدیریت دانش و تعیین استراتژی های بخشی ، اهداف و سیاستهای اجرایی هر بخش.
- ✓ ارائه مناسبترین مدل مدیریت دانش با توجه به ساختار سازمان از طریق ارزیابی های انجام شده

در این مرحله، جهت تدوین استراتژی مدیریت دانش نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصتها و تهدیدهای پیش روی سازمان از طریق مصاحبه هایی با افراد متخصص سازمان، شناسایی و این عوامل از طریق ماتریس ارزیابی SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و به هر یک از آنها در جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ضرایب و رتبه هایی داده می شود.^{۱۲۰}

^{۱۲۰} رهروان، مجید، امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش و ارائه برنامه راهبردی در مجتمع آلومینیوم المهدی هرمزگان، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علی ربیعی

۱. Snyman, R and Krugere, J .(2004) .The interdependency Between strategic management and strategic knowledge management. Journal of knowledge management vol.8 , No. 1, PP: 5-19

2. Ndlela, L. T and Toit, A.S.A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise, international. Journal of information management, Vol .21 issue. 2, PP: 151 – 165

3. Barney, J. B. (1991) .Firm Resources and sustained competitive advantage . Journal of management, 17: 99-120

۴. برگرون، برایان (۱۳۸۶) اصول مدیریت دانش ترجمه منوچهر انصاری، تهران، انتشارات سمت، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.

۵. عدلی، فریبا (۱۳۸۴) مدیریت دانش، انتشارات اندیشه، چاپ اول.

۶. مارتسنون، ماریا، (۱۳۷۹) بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی ترجمه منصور مجدم، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰، ص ۳۸-۴۵

۷. یاریگر روش، محسن (۱۳۷۵)، تاریخچه مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمانی سرشت، تهران ساپکو

۸ Cong , xiaoming and pandya, kavshik v. (2003) .Issues of knowledge management in the public sector, Electronic journal of knowledge management. Vol. 1, Issue. 2, PP: 25-33, available at: www.ejkm.com

9. Hales, steve.(2000). Better understanding knowledge for personal and Business success. Available at: www.insighting.co.uk

۱۰ Barney, J. B. (1991) .Firm Resources and sustained competitive advantage . Journal of management, 17: 99-120

11. Zhang , X and Mao, X and a Abourizk , S. (2009). Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the construction industry, Automation in construction. Journal home page www.Elsevier.Com/locate /autcon

۱۲. حافظ نیا، محمد رضا. (1380). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه

۱۳. Hales, steve. (2001) .Dimensions knowledge and its management.

Available at:
www. Insighting. Co. uk

14. Tippins, Michael J .(2003). Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers. Journal of education management vol .17, No . 7, PP: 339-345

15. Walzack , S .(2005) .Organizational knowledge management structure. The learning organization vol .12, No. 4, PP: 330- 339

۱۶. یاسین، ام اس آیدا و تالیسیایون، سرافین دی و دیگران . (2008) .مدیریت دانش (تجربه آسیا)، ترجمه شاهین طیار و محمد وفایی یگانه . (1387) تهران، انتشارات مؤسسه تحقیق و توسعه نوین دانشمند.

۱۷. Sooknanan, J .(2001) .Knowledge manegment in public sector.Aavailable at:
www. distination crm . com/. artiles defact . asp?

18. رضائیان، علی . (1380) . مبانی سازمان و مدیریت . تهران، انتشارات سمت .

۱۹. Fireston , J and L. Roy, M. (2003) .Key issues in the new knowledge management, Butterworth – Heinemann 2003.

20. Newman, B and Conard D. (1999). The knowledge management forum.

Available at: [www.km – forum . org](http://www.km-forum.org)

21. Lytras, MD and Pouloudi, A and Poulymenakou, A.(2002) .Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. Journal of knowledge management vol. 6, No . 1 , PP: 40- 51

۲۲. خاکی، غلامرضا. (1387). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب

23. Moflett, S and Mcadam R and Pakinson , S .(2004) .Technological utilization for knowledge management. Journal of knowledge and process manangement. Vol. 11, No. 3, PP: 175 – 184

24. Riley, Thomas B .(2003) .Knowledge Management and Technology INTERNATIONAL TRACKING SURVEY REPORT, 03 NOMBGR TWO . Available at: [www.riley is. com/ publications / ... nt/ tracking RPTjune03n02. pdf](http://www.rileyis.com/publications/...nt/trackingRPTjune03n02.pdf)

25. Mackenn and Zack .(2005) .Knowledge management and organization performance .proceedings of the 39 th Hawaii international conference on system ciences.

26. Fireston, J and MCElory, M (2002) .Generation of knowledge management. Executine information system. Available at: [macroinnovation.com/images/ Generation km. pdf](http://macroinnovation.com/images/Generation km. pdf)

27. Engans, M. (1999). News that stays news: knowledge management . Available at: [http: //www.free – press. Com/ journals/ knowledge / issue 1 / article 2. htm](http://www.free – press. Com/ journals/ knowledge / issue 1 / article 2. htm)

28. Rooney, David .(2000). Knowledge Management in universities: A Strategic Approach. Journal on the Horizon , vol. 8 , issue 4, PP: 11-13

29. Schutt, peter. (2003) .The post – Nonaka Knowledge Management. Journal of

universal computer science, vol. 9 issue. 6, PP: 451-462

30. Tuomi, Iikka. (2002) .Future of knowledge management ,lifelong learning in Europe (Iline) , vol . VII, issue, 2, PP: 69-79

۳۱. عدلی، فریبا . (1384) .مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش .تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه .

32. Jorna, Rene.(2001). Knowledge types and organizational forms in knowledge management. Available at: www.hds.fr/~barthes

۳۳ Wiig, k (1993), knowledge management foundation Arington: TX:

Schama Hibbard, J. (1997) Knowling what we know. Information weec, october, 20 P: 46-64.

۳۴. علام تبریز، اکبر و محمد رحیمی، علیرضا ، ۱۳۸۷، مدیریت دانش (KM) و برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) (با نگرش سیستم های اطلاعاتی)، تهران: انتشارات صفار

۳۵. Quinn, J,B& Anderson, P& Finkelsteins, S, (1996), Managing Professional Intellect of Alignment Between and Information Technology Objectives , MIS Quarterly, vol (24), No (1), PP: 81-113

۳۶. Hung, Y & Huang, S & Lin, Q & Tsai, M, 2005, critical factors in Adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry , Vol (105), No (2), PP: 164-183.

۳۷ Zhang, Z & Mao, X & Aburizh , S , 2009 , Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the

construction industry, Automation in construction, Journal homepage: www.Elsevier.Com/locate/autcon.

38. Lytras, M.D & Pouloudi, A & Pouloumenokou, A, 2002, knowledge management convergence – expanding learning frontiers, Journal of knowledge management, vol (6), No (1), PP: 40-51

39. Ponis, S and vagenas, G and Korons, E. (2008). Exploring the knowledge management landscape: A critical Review of Existing knowledge management framework. Available at: <http://www.kminpractice.com>

40. Zhang, X and Mao, X and Abourizk, S. (2009). Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the construction industry, Automation in construction. Journal home page www.Elsevier.Com/locate/autcon

41. Snyman, R and Krugere, J. (2004). The interdependency Between strategic management and strategic knowledge management. Journal of knowledge management vol.8, No. 1, PP: 5-19

42. Johnston, Ron. (2000). Knowledge management staying in front. Available at www.aciic.org.au/

43. Kidwell, J and Vander linde, km and Johnson, s. (2002). Applying corporate knowledge management practices in Higher Education. Journal of EDUCAUSE QUARTERLY, No.4, PP: 28-33. Available at: http://www.iskme.org/knowledge-bank/copy-of-articles/information-and-knowledge-management/EQ_MOO44.pdf / Niew

44. Hung, Y and Huang, S and Lin, Q and Tsai, M. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. Journal of industrial management and data systems, vol. 105, No.2, PP: 167-183

45. Hendricks paul. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. journal of knowledge and process management vol. 6, No 2, PP: 91-100
46. Massa, Silvia and Testa, S. (2009) .A knowledge management approach to organizational competitive advantage :Evidence from the food European management. Journal home page: www.Elsevier.Com/locat/emj
47. Loncarevic' , k and Muhic', S. (2005). Knowledge management: situations, problems and perspectives. Available at: [www.fm – kp. Si/ zalazba/ ISBN/961-64-86-7/ -3/199-209.pdf](http://www.fm-kp.Si/zalazba/ISBN/961-64-86-7/-3/199-209.pdf)
48. Dufour, Y and steane, P. (2007). Implementing knowledge management: a more robust model . Journal of knowledge management vol. 11, No. 6, PP: 68-80
49. Nutley, S and Davies, H and Water , I. (2004). Research unit for Research utilization. University of ST ANDREWS. Available at: www.ruru.ac.uk/PDFS/
50. Dieng, Rose and Corby, O and Giboin, A Ribiere, M. (1999). Methods and tools for corporate knowledge management, int. J. Human – computer studies (1999) 51, 567- 598, Available at: <http://www.idealibrary.Com>
51. Choyeh, y.m.(2005). The implementation of knowledge management system in Taiwan's Higher Education. Journal of college Teaching learning, vol. 2 , No. 9,PP: 35-42
52. Young. S, chon, Jan (2001), Knowledge management supportive human resourte environment, Journal sapportive human resowse enroment, Journal of Acadung of Business PP: 120.

53. Ramana Rao, Emerging technologic in knowledge management P-P: 47.

54. lee H, choi (2003) knowledge management enables Aro cesses and organizational perfrence: an in tegrative riew and empricial exanination. Information nJournal: 20(10): 179-228.

۵۵. پروست، گیلبرت وروب، استفان ورومهارت، کای. (1950).مدیریت دانش.ترجمه علی حسینی خواه. (1385)تهران. انتشارات یسطرون

۵۶. توربان، افرایم و لیدنر، دورورتی و دیگران. (2005).فناوری اطلاعات در مدیریت) دگرگونی سازمان ها در اقتصاد دیجیتالی. (ترجمه حمید رضا ریاحی. (1386) تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

۵۷.

58. He, wei and Qiao, Q and wei, k .(2009) .Social relationship and its role in knowledge management system usage. information and management 46 (2009) 175 – 180 Journal home page: [www.elsevier. Com/ locate /im](http://www.elsevier.com/locate/im)

59.

60. De. Long, David and Fabey, Liam. (2000) .Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Journal of academy of management executive, vol.14, No. 4, available at: [http: //management uta. edu/ casper / 5323](http://management.uta.edu/casper/5323)

61. Khlifa, mahamed and Liu, Vanessa. (2003) .Determinations of knowledge management programs. Available at: www.ejkm.com

62. Hicks, R and Dattero, R and Galup, S .(2006). The five- tier knowledge management hierarchy. Journal of knowledge management. Vol. 10, No. 11,PP: 19-31

63. Fireston, J . (2001). Key issues in knowledge management . journal of KMCI, vol. 1, No. 3,PP:8-30
64. Davenport, T. (1997). Ten principle of knowledge management, journal of knowledge and process management vol. 4, No. 3, PP: 149-158
65. Grant, R. M (1991). The resource- Based theory of the competitive advantage: implications for strategy formulation. Journal of California management Review. Vol 33, No 3, PP: 14-36
66. Dieng, Rose and Corby, O and Giboin, A Ribiere, M. (1999). Methods and tools for corporate knowledge management, int. J. Human – computer studies (1999) 51, 567- 598, Available at: <http://www.idealibrary.com>
67. Alazmi, m and zairi, m .(2003) .Knowledge management critical success factors Journal of knowledge management , Vol, 5,No .3, PP: 107-136
68. Zhang , X and Mao, X and a Abourizk , S. (2009). Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the construction industry, Automation in construction. Journal home page www.Elsevier.Com/locate/autcon
69. Sallies,E &Jones,G.Knowledge management in Education.great Britain:kong press.
70. Nickols, fred .(2003). The knowledge in knowledge management (KM) DISTANC CONSULTNG LLC. Available at: [http, // home. att. net / ~ nickols / knowledge – in – km . htm.](http://home.att.net/~nickols/knowledge-in-km.htm)
71. Johnston. Ron .(2000). Knowledge management staying in front. Available at

www.aciic.org .au/

72. Shankar Ravi& Gupta Amol.(2005).Towards framework for knowledge management implementation, knowledge avd process management. Vol.12,No.4 ,PP: 227-259

۷۳. افزاره،عباس .(1386) .مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی .(تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

۷۴. پروست، گیلبرت وروب ،استفان ورومهارت،کای.(۱۹۵۰).مدیریت دانش.ترجمه علی حسینی خواه (۱۳۸۵).تهران .انتشارات یسطرون

۷۵. داوونپورت، تامس و پروساک، لارنس (۱۹۵۴)، مدیریت دانش (ترجمه حسین رحمان سرشت)، تهران: انتشارات ساپکو

76. Wiig, K.M, (2002) , Application of Knowledge Management in Public Administration, Journal of knowledge management, vol (6)issue (3), PP: 224-239

77. ابوترابی، مجتبی، ۱۳۸۷، ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

۷۸. علیدوستی، سیروس، ۱۳۷۸، سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوریهای سازمان

۷۹. پهلوانیان، حسین، ۱۳۸۵، تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت استراتژیک، نشر نیکو روش

80. Andreas Rasche (2007) ,The Paradoxical Fou ndotion Of Strategic Manegmet

81. Armstrong Michael,(2006),Human Resource Management: Strategy and Action

82. Andrews.K, (1998), The Concept Of Corporate Strategy Irwin Hom wood IL.

۸۳. اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۷، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی

۸۴. رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۴، راهبردهای مدیریت، شرکت ایده پردازان فن و هنر

۸۵. رضاییان، علی، ۱۳۸۰، اصول مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

86. Tampson A. &Strikland A.J.(2005), Strategic Management: Concept& Cases (chapter 1,2,3,4,5,11)

87. Porter,M ,(1987), From Copetitive advantage to Corporate Strategy , Harward bissness Review may- june

۸۸. غفاریان، وفا، ۱۳۸۴، ۵ فرمان برای تفکر استراتژیک، انتشارات فرا

۸۹. غفاریان، وفا، ۱۳۸۷، استراتژی نمایی ۳۶۰ درجه (اصول برنامه‌ریزی استراتژی)، انتشارات سازمان مدیریت

صنعتی

۹۰. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱

۹۱. علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۴، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش

۹۲. کاپلان ونورتون، رابرت و دیوید، ۱۳۸۳، نقشه استراتژی، اکبری، سلطانی و ملکی، گروه صنعتی و پژوهشی

آریانا

۹۳. کاپلان ونورتون، رابرت و دیوید، سازمان استراتژی محور، پ. بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی

۹۴. برایسون، جان. ام، ۱۳۸۶، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، مؤسسه عالی

آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۹۵. اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، مدیریت استراتژیک منابع انسانی(راهنمای عمل)، تهران : دفتر پژوهشهای

فرهنگی

96. Brent Davis(2006), Leading The Strategically Focused school.

۹۷. دیوید، فردآر، ۱۳۸۸، مدیریت استراتژیک، دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران:دفتر

پژوهشهای فرهنگی

۹۸. خدادادحسینی، سیدحمید، ۱۳۸۷، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک رویکردی جامع، انتشارات صفار

99. Porter, M., (1987), From Competitive advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review May-June

100. Henz Wehrich, (April 1982) The TOWS matrix. "A tool for Situational Analysis" long range planning 15, no 2

101. Melkman Alan, (2006), Strategic Customer planning

۱۰۲. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۷

۱۰۳. رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۴، راهبردهای مدیریت، شرکت ایده پردازان فن و هنر

۱۰۴. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، ۱۳۸۴، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود،

مترجم اکبری، حسین و ملکی، امیر و سلطانی، مسعود، انتشارات آسیا

۱۰۵. علی احمدی، علیرضا و دیگران، ۱۳۸۲، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش

۱۰۶. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، ۱۳۸۳، سازمانهای استراتژی محور (مترجم پرویز بختیاری) سازمان

مدیریت صنعتی

۱۰۷. بخت یاوریان، امیر، ۱۳۸۵، استفاده از روشی یکپارچه برای همراستاسازی کارت امتیازی متوازن و مدل

EFQM و پیاده سازی آن در شرکت گسترش انفورماتیک، دانشگاه تربیت مدرس پایان نامه کارشناسی ارشد

صنایع

۱۰۸. عبداللهی، جواد، ۱۳۸۶، متناسب سازی و ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت

همکاران سیستم، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت

۱۰۹. شاهمرادی، محمد علی، ۱۳۸۳، ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی با استفاده از کارت

امتیازی متوازن، دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد صنایع

۱۱۰. Huang, Hao-chen, 2009, [Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective](#), Expert Systems with Applications, Volume 36, No 1, pp: 209-218

۱۱۱. الوندی، محسن و منصور، سعیده، ۱۳۸۶، مورد کاوی چگونگی تاثیر کارت امتیازی متوازن بر مدیریت

فرآیندهای کسب و کار در دو سازمان ایرانی، پیام مدیریت، شماره ۲۵، صص ۱۱۳-۱۴۹

۱۱۲. Richards, Robert C, 2007, BSC and benchmark development for an e-commerce SME , Benchmarking: An International Journal, Vol. 14, No. 2, pp. 222-250

۱۱۳. صدوقیان، محمد رضا و تدین، علی، ۱۳۸۶، دو مکمل در ارزیابی عملکرد، مجله تدبیر، شماره

۱۷۹، صص ۴۹-۵۵

114. Thakkar, Jitesh and Deshmukh , S.G , Gupta ,A.D , Shankar , Ravi , , 2007, Development of a balanced scorecard: An integrated approach of interpretive structural modeling (ISM) and Analytic network process (ANP) , International Journal of productivity and performance , Volume 56 , No1, pp:25-59

115. ابن الرسول، اصغر و رضایی ، محسن، ۱۳۸۳، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی

عملکرد، فصلنامه آموزشی پژوهشی مدیریت فردا، سال دوم، شماره ۶ و ۵

116. Yang, Ching-Chow; Yang, King Jang; Cheng, Lai-Yu, 2010, Holistically integrated model and strategic objectives for service business, the TQM Journal, Volume 22, Number 1, pp.72-88

117. Anagnostopoulos, Konstantinos, 2010, Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map

Implementation, International Journal of Business and Management, Vol 5, No 2,pp.3-12.

118. Figge, Frank and Hahn , Tobias and Schaltegger , Stefan and Wagner, Marcus , 2002 , The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy , business strategy and the environment bus strat, N. 11,pp.269-284

119. Dodor, Jean Baptiste K and Gupta,Rameshwar D and Daniels , bobbie, 2010, A framework for governmental organization , balanced scorecard, Journal of financial accountancy,No.10.pp.1-12

120. Stewart , Alice C and Carpenter-Hubin , Julice , 2001,The Balance Scorecard Beyond reports and rankings , Planning for higher Education , Winter2000-2001,pp.37-42.

121. Chen,Jong-tang , 2005 , A Study on the Efficacy of Knowledge Management System in Governmental Balanced Score Card System - The Case of Yilan County Government, No10 , pp-3-20

122. Wegmann,Gregory,2007, The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A French Experience in a Semi-Public Insurance Compan ,(September5,2007),Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=1012699>

123. Fairchild,Alea M,2002, Knowledge management Metrics via Balanced Scorecard Methodology,Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on system science,

