|  |
| --- |
|  |

 *تجزیه و تحلیل موردی*

***تجزیه و تحلیل موردی در سیاستهای بازرگانی :***

در تجزیه و تحلیل موردی سیاستهای بازرگانی ‚ وضع داخلی وخارجی سازمان شرح داده می شود و درباره ماموریتها,استراتژیها,هدفهای بلند مدت و سیاستها مساله هایی مطرح می گردد. معمولا" این بررسی های موردی مدیریت,بازاریابی ,مالی(حسابداری),تولید(عملیات),تحقیق و توسعه,سیستم اطلاعات رایانه ای و مسایل حفظ محیط طبیعی را شامل می شود. تجزیه و تحلیل موردی سیاستهای بازرگانی, شرح وضعیت یک شرکت در یک مقطع زمانی است. این شرح وضعیت به صورت کتبی است تا برای افراد امکان استفاده عملی از مدیریت استراتژیک را فراهم آورد.

روش مبتنی بر تجزیه و تحلیل موردی برای مطالعه مدیریت استراتژیک را ***آموزش از مجرای عمل*** می نامند.

1

***رهنمودهایی برای تهیه یک تجزیه و تحلیل موردی:***

**1. *نیاز به عمل :*** در دنیای تجارت هیچگاه تمام اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری در دسترس استراتژیستها نیست. بدست آوردن آنها نیز ممکن است پر هزینه و زمانبر باشد. بنابراین برای تجزیه و تحلیل موردی در سیاستهای بازرگانی باید مفروضاتی معقول درباره مجهولات در نظر گرفت و با بیان این مفروضات به صورتی آشکارو روشن تجزیه و تحلیل های مناسب را انجام داد و نهایتا" تصمیمات اتخاذ شود. تحقیقات کتابخانه ای روش مناسبی برای گرد آوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل موردی است.

***2.*** ***نیاز به توجیه :*** هیچگاه برای یک مورد خاص پاسخ درست و منحصر به فردی که بهترین راه حل باشد وجود ندارد, بنابراین باید بتوان تمام راه حلهای پیشنهادی یا توصیه ها را توجیه کرد وهنگام تجزیه و تحلیل موردی سیاستهای بازرگانی از آمیزه ای از قضاوتهای شهودی و تحلیلی استفاده نمود.

***3. نیاز به واقعیت :*** راه حلهای اجرایی توصیه شده باید هماهنگ با قدرت و توان مالی سازمان باشند.راه حلهای پیشنهادی باید امکان پذیر و شدنی باشندونقاط قوت و ضعف آنها مورد بررسی قرارگیرد. همچنین اسناد,مدارک و شواهد باید به صورتی معقول و بدون اعمال نظر شخصی تفسیر شوند.

***4. نیاز به دقیق بودن :*** راه حلهای پیشنهادی نباید کلی باشند و باید نوع فعالیت,علت,زمان,شیوه اجرا, مکان و فرد اجرا کننده راه حل به صورتی دقیق مشخص باشد.

***5. نیاز به اصالت :***هدف از تجزیه و تحلیل موردی این است که تمام واقعیتها و اطلاعات مربوط به سازمان را مورد ملاحظه قرار داد,استراتژیهای امکانپذیر را ارائه نمود و در میان راه حلها آنها که مناسب تر هستند را انتخاب کرد و از توصیه یا راه حل پیشنهادی دفاع نمود. باید دارای خلاقیت بود و راه حل پیشنهادی را با آنچه مورد نظر شرکت است یا انجام داده است مقایسه کرد.

***6.نیاز به مشارکت :*** تدوین,اجرا و ارزیابی تصمیمات گرفته شده باید توسط افراد و نه یک شخص منحصر به فرد انجام شود.زیرا هیچ انسانی کامل نیست و بنابراین هیچ استراتژیست کاملی وجود ندارد.

2

***تهیه یک مورد برای بحث در کلاس :***

**مقایسه روش موردی با سخنرانی :**در روش سنتی مبتنی بر ایراد سخن,دانشجویان نیازی به یادداشت برداری ندارند تا آنها را به کلاس ارائه کنند.اما در روش مبتنی بر تجزیه و تحلیل موردی نمونه ای از کلاس درس به وجود می آید که بیشتر کارها توسط دانشجویان انجام می شود و استاد از طریق طرح پرسش و تقویت دانشجو در تبادل نظر,تجزیه و تحلیل و ارائه راه حل ها می کوشد بحث کلاس را هرچه بیشتر پربارتر نماید. در روش تجزیه و تحلیل موردی باید بدون وحشت از هر نوع مخالفتی,دیدگاههای خود را به کلاس عرضه نمود و برای دیدگاه دیگران نیز ارزش و احترام قائل شد. اگر عقیده شما قابل توجیه است در برابر مخالفت اکثریت به شدت مقاومت کنید و دلیل هایی برای دفاع از موضع خود ارائه نمایید.

***تهیه یک مورد به صورت کتبی :***

این روش درست مشابه موردی است که برای بحث در کلاس تهیه می شود با تفاوت که معمولا" گزارش کتبی مفصل تر و دارای ساختار و نظم بیشتری است.

در تهیه تجزیه و تحلیل موردی به صورت کتبی رعایت نکات زیر می تواند مفید باشد:

 1. پرهیز از به کار بردن اصطلاحات فنی مبهم یا کلمه های تکراری ,علائم اختصاری,الفاظ رکیک واصطلاحات نا آشنای قومی یا نژادی.

 2.توجه دقیق به املای کلمات.

 3.استفاده از جملات و عبارتهای کوتاه و کلمه و ترکیبهای ساده.

 4.فعل ها باید به صورت معلوم باشند نه مجهول.

 5.باید از تعداد اندکی عنوان فرعی استفاده کرد.

 6.مساله ها و نظرها باید از مهمترین آغاز وبه کم اهمیت ترین پایان یابد.

 7.توصیه ها و راه حلهای پیشنهادی باید از کم تناقض ترین شروع و با پیشنهادهایی که دارای بیشترین تناقض هستند پایان یابد.

 8.استفاده از جدول,شکل و نمودار برای انتقال بهتر دیدگاهها و نکات مهم به دیگران.

3

***خلاصه عملیات اجرایی :***

خلاصه عملیات اجرایی تهیه یک مورد کتبی با تاکید بر جنبه ای خاص از فرایند مدیریت استراتژیک می باشد. این گزارشهای کتبی با احتساب نمودارها حدود 3 تا 5 صفحه می شود.

***تجزیه و تحلیل موردی جامع به صورت کتبی :***

در این مورد تمام فرایند مدیریت استراتژیک, در مورد یک سازمان به خصوص اعمال می شود. هنگام تهیه یک تجزیه و تحلیل موردی جامع و کتبی باید خود را به عنوان مشاوری تلقی کنید که شرکت از وی خواسته است درباره محیط داخل و خارج سازمان مطالعه نماید و برای آینده توصیه هایی کند. تجزیه و تحلیل موردی جامع و کتبی با احتساب نمودارها معمولا" حدود 10 صفحه می شود.

***مراحلی که در تجزیه و تحلیل موردی جامع و کتبی باید انجام داد و بیانگر فرایند مدیریت استراتژیک هستند :***

1.شناسایی ماموریتها,اهداف و استراتژی کنونی سازمان.

2.تدوین بیانیه ماموریت سازمان.

3.شناسایی فرصتها و تهدیدات خارجی سازمان.

4.تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM).

5.تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE).

6.شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان.

7.تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE).

8.تهیه ماتریس تهدیدات,فرصتها,نقاط ضعف و قوت (TOWS).

8.تعیین اهداف بلند مدت و ارائه استراتژی های خاص.

10.تعیین شیوه اجرای استراتژی های پیشنهادی و نتایج مورد انتظار.

11.تعیین هدفهای سالانه وسیاستها.

12.ارائه رویه هایی برای بررسی و ارزیابی استراتژی ارائه شده.

4

***ارائه یک مورد به صورت شفاهی :***

موردهایی که به صورت شفاهی ارائه می شوند از دو دیدگاه مورد توجه قرار خواهند گرفت:

***- محتوا :*** شامل کیفیت,کمیت,صحت و مناسب بودن تجزیه و تحلیلهای ارائه شده. ***- شیوه ارائه مطالب :*** یعنی میزان توجه به مسائل عمده,دقیق بودن و پرهیز از کلی گویی,اندک بودن یا نبودن اشتباهات و قابل اجرا بودن توصیفهای ارائه شده.

***رهنمودهایی جهت ارائه اثربخش مطالب به صورت شفاهی :***

1.**تنظیم مطالب هنگام ارائه یک مورد :** شامل معرفی خود , اعلام رئوس مطالب ,تعیین مکان مناسب برای صندلیها , تنظیم وسائل سمعی و بصری و هر وسیله دیگری که مورد استفاده قرار می گیرد.

2.**کنترل آهنگ صدا :** در هر دقیقه باید 100 تا 125 کلمه ایراد گردد.برای کند کردن آهنگ سخن گفتن نفس های عمیق بکشید و براعصاب خود مسلط باشید. هنگام عوض شدن مطلب, با علائم خاص آن را به آگاهی شنوندگان برسانید.جمله ها باید با صدای رسا و روشن ادا شوند و گاهی برای اینکه صدا از یکنواختی در آید باید اندکی مکث کرد. جمله ها را نباید با حرف « و» یا «اوه » به هم متصل کرد.

3. **استفاده از زبان اندام :** دستها را کشیده در کنار بدن قرار دهید. نباید به میز تکیه داد یا دستها را در جیب گذاشت .گوینده راست بایستد و یک پا را جلوتر از پای دیگر قرار دهد. نباید به مخاطب پشت کرد یا بیش از اندازه راه رفت.

4.**باید با مراجعه به یادداشتها صحبت کرد :** نباید از روی کاغذ برای مخاطبان خواند زیرا باعث می شود افراد احساس خواب آلودگی کنند. نباید چیزی را از بر کرد بلکه باید با مراجعه به یادداشتها مطلب را ادامه داد. یادداشتها باید روشن و خوانا باشند. مطالب مهم را بر روی کارت بنویسید و کارتها را روی میز در برابر خود قرار دهید.

5.**تنظیم دستگاههای نمایش :** مطالب نوشتاری بر روی صفحه نمایش باید قابل خواندن با شند و افراد در انتهای کلاس بتوانند به خوبی آنها را بخوانند.نباید یک جمله کامل را برصفحه نمایش نوشت, جمله ها و عبارتهای کوتاه و سپس اضافه کردن مطالب درباره آنها موجب گیرایی بیشتر مطالب خواهد شد.عنوان های اصلی و فرعی باید خوانا و روشن باشد. نباید از تعداد زیادی تابلو یا نوشته استفاده کرد زیرا موجب خستگی مخاطبان می شود.

6.**پاسخ دادن به پرسشها :** بهتر است این کار در پایان سخنرانی انجام شود.باید با اعتماد به نفس ودر نهایت ادب به پرسشها پاسخ داد.

5

***موضوع : ماهیت تجزیه و تحلیل موردی و مدیریت استراتژیک***

***استاد مربوطه : آقای بهرام زاده***

***تنظیم کننده : فهیمه رادفر***

***دانشگاه پیام نور شیروان***

***نیمسال اول 87 – 86***

***منبع : «مدیریت استراتژیک» ‚ نوشته فرد آر دیوید***

|  |
| --- |
|  |

*ماهیت مدیریت استراتژیک*

***موضوعات مطرح در مدیریت استراتژیک :***

1.**رویدادهای جهانی** بر همه تصمیمات استراتژیک اثرات واقعی دارند و این نشان دهنده اهمیت عوامل جهانی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عوامل زیر دارند : شرکتهای رقیب, بازارها, قیمتها, عرضه کنندگان مواد اولیه, توزیع کنندگان, دولتها, بستانکاران, سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند. قیمت و کیفیت محصولات و خدمات شرکت باید در سطح جهانی رقابتی باشد نه در سطح محلی.

2.**فن آوری اطلاعاتی** به صورت یکی از ابزارهای حیاتی برای مدیریت استراتژیک در آمده است . استفاده از شبکه رایانه ای جهانی برای شرکتها این امکان را به وجود می آورد که محصولات خود را به فروش برسانند, تبلیغ کنند , مواد مورد نیاز خود را خریداری نمایند, واسطه ها را دور بزنند, محل عرضه مواد اولیه را شناسایی نمایند,بسیاری از کاغذ بازی ها حذف کنند و اطلاعات خود را با دیگران مبادله نمایند.

3.**مساله محیط طبیعی** به صورت یک موضوع بسیار مهم مدیریت استراتژیک در آمده است. در زمان کنونی سوء استفاده مستمر از محیط طبیعی و نابود کردن آن جامعه و شرکتهای تجاری را دستخوش تهدید قرار داده است.

6

***مدیریت استراتژیک :***

مدیریت استراتژیک علم و هنر تدوین, اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه است که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می کند : هماهنگ کردن مدیریت, بازاریابی, امور مالی (حسابداری), تولید (عملیات), تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات مدیریت.

***مراحل مدیریت استراتژیک :***

1***.تدوین استراتژی :***

شامل تعیین ماموریت شرکت, شناسایی فرصتها و تهدیدات, شناسایی نقاط قوت وضعف, در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت.

مساله هایی که در زمینه تدوین استراتژی مطرح می شوند : تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد , فعالیتهایی را که شرکت می خواهد از آنها خارج شود , شیوه تخصیص منابع , تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیتها , تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل , تعیین اینکه آیا شرکت می خواهد در شرکتهای دیگرادغام شود یا یک مشارکت ترتیب دهد , تعیین شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکتهای رقیب که در صدد بلعیدن آن بر می آیند.

از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواندمنابع نا محدود داشته باشد, استراتژیستها باید در مورد اینکه کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم گیری نمایند.

2.***اجرای استراتژی :***

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه در نظر بگیرد, سیاستها را تعیین کند, در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی تدوین شده به اجرا در آید. اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. مقصود از آن این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی های تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. برای موفقیت این مرحله مدیران باید از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارتهای بالایی برخوردار باشند. جنبه اصلی مرحله اجرای استراتژی ها این است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب شوند در سازمان با شیفتگی و افتخار و در نهایت از خود گذشتگی کار کنند ودرراه دستیابی به هدفهای تیین شده از هیچ کوششی فروگذار نکنند.

7

***ارزیابی استراتژی :***

برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده انجام می شود: 1. بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند. 2. محاسبه و سنجش عملکردها. 3. اقدامات اصلاحی.

علت اینکه استراتژی ها مورد ارزیابی قرار می گیرند این است که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین کند. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود. سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

***ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی برای اتخاذ تصمیم خوب:***

مدیران در تمام سطوح سازمان باید در تجزیه و تحلیل های خود هنگام تصمیم گیری از قضاوتهای شهودی نیز استفاده نمایند. در واقع تفکر تحلیلی و تفکر شهودی مکمل یکدیگرند.

در موارد زیر باید از قضاوتهای شهودی استفاده کرد : 1. هنگام تصمیم گیری در شرایط نا مطمئن یا مواردی که هیچ نمونه ای در گذشته نداشته باشند. 2. هنگامی که متغیرها بسیار به هم وابسته اند. 3. هنگامی که فشار زیادی برای اتخاذ تصمیم درست وجود دارد. 4.هنگامی که باید ازبین چندین راه حل شناخته شده یکی را انتخاب کرد.

شیوه ای از مدیریت که به هنگام تصمیم گیری, آمیزه ای از قضاوتهای شهودی و تجزیه و تحلیل های علمی را استفاده می کند همان مدیریت استراتژیک است که استفاده از آن موجب رونق و بقای سازمان می شود.

8

***سازگاری با تغییرات :***

هدف فرایند مدیریت استراتژیک این است که برای سازمان ها این امکان را به وجود آورد که بتوانند در دوره های بلند مدت به شیوه ای موفقیت آمیز خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. فناوری اطلاعات و جهانی شدن تجارت از جمله تغییرات خارجی هستند که جامعه و سازمانهای کنونی را متحول می سازند و سازمانها برای بقای خود درصحنه فعالیت باید بتوانندبه شیوه ای زیرکانه این تغییرات را شناسایی کرده و خود را با آنها تطبیق دهند.

***اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک :***

1.**استراتژیستها**

افرادی که مسئول موفقیت و شکست سازمان می باشند. استراتژیستها دارای عنوان های مختلف شغلی هستند مانند : مدیر عامل, رئیس, مالک, رئیس هیئت مدیره, مدیر اجرایی, رئیس دانشگاه, رئیس دانشکده و یا کارآفرین. استراتژیستها در سازمان عهده دار سه مسئولیت اصلی هستند : 1. ایجاد یک بستر برای تغییر. 2. ایجاد تعهد و احساس مالکیت. 3.ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. استراتژیستها از نظر نگرش, ارزش, اصول اخلاقی, خطر پذیری, توجه به مسئولیتهای اجتماعی, توجه به سود آوری, توجه به هدفهای بلند مدت یا کوتاه مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت هستند.

2.**بیانیه های ماموریت**

بیانیه ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می باشد و متمایز کننده یک سازمان از سایر سازمانهای مشابه است. در واقع رسالت یا ماموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می کند.

3.**فرصتها و تهدیدات خارجی**

رویدادها و روندهای اقتصادی, اجتماعی, فرهنگی, بوم شناسی, محیطی, سیاسی, قانونی, دولتی, فن آوری و رقابتی هستند که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این رویدادها خارج از کنترل سازمان هستند و موجب به وجود آمدن گونه های خاصی از مصرف کننده می شوند و در نتیجه به انواع متفاوتی از محصول, خدمت و استراتژی نیاز است.

9

4.**نقاط قوت و ضعف داخلی**

این موارد در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار دارند. نقاط قوت و ضعف سازمان بر اساس موجودیت(علت هستی) و یا عملکرد سازمان و همچنین در مقایسه با وضع شرکت رقیب تعیین می شوند.

5.**هدفهای بلند مدت**

نتیجه خاصی است که سازمان می کوشد در تامین ماموریت خود بدست آورد. این هدفها که دوره آنها بیش از یکسال است تعیین کننده مسیر شرکت می باشند و به شرکت کمک می کنند تا ارزیابی ها را انجام دهد,اولویتها را تعیین کند, امور را هماهنگ کند و... این هدفها باید چالشگر,قابل سنجش ,با ثبات, معقول و روشن باشند. این اهداف در مرحله تدوین استراتژی ها ازاهمیتی ویژه برخوردارند.

6.**استراتژی ها**

ابزاری است که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. این استراتژی ها می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی, تنوع بخشیدن به فعالیتها, خرید شرکتهای دیگر,تولید و عرضه محصول, رسوخ در بازار, کاهش دادن هزینه ها,فروش اقلامی از دارائیها, تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مارکتهای خصوصی باشند.

7.**هدفهای سالانه**

هدفهایی کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد. این هدفها مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند از این رو در صحنه اجرای استراتژی ها اهمیت خاصی دارند. این هدفها نیز مانند هدفهای بلند مدت باید قابل سنجش,کمی, چالشگر,واقعی, سازگار با سایر هدفها و الویت بندی شده باشند.

8.**سیاستها**

ابزاری که به وسیله آنها می توان به هدفهای سالانه دست یافت. سیاستها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می باشند. سیاستها را نیز می توان در چند سطح مختلف تعیین کرد :

 1. در سطح کل شرکت. 2. در سطح واحد مستقل. 3. در سطح واحد خاص.

10000

***الگوی مدیریت استراتژیک :***

 **بازخور**

**بررسی**

**عوامل خارجی**

**تعیین**

**ماموریتها**

**تعیین هدفهای**

**بلند مدت**

**تعیین هدفهای سالانه و سیاستها**

**تدوین, ارزیابی و انتخاب استراتژی ها**

**تخصیص**

**منابع**

**محاسبه و ارزیابی عملکرد**

**بررسی**

**عوامل داخلی**

تدوین استراتژی اجرای استراتژی ارزیابی استراتژی

11

***مزایای مدیریت استراتژیک :***

***منافع غیر مالی مدیریت استراتژیک :***

1.به سازمان این امکان را می دهد که خلاق و نوآور عمل کند. این ابتکار عمل باعث می شود که سازمان سرنوشت خود را رقم بزندو آینده را تحت کنترل درآورد.

2.به سازمان کمک می کند تا از طریق استفاده نمودن از روش منظم تر, معقول تر ومنطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید بتواند واستراتژی بهتری را تدوین نماید.

3.ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است.مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در فرایند مدیریت استراتژیک خود را متعهد به حمایت از سازمان می نماید.

4.یکی از هدفهای اصلی فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان است. و این تفاهم به وجود آمده یکی از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک است و تعهد بعد از آن قرار می گیرد.

5.تفویض اختیار به مدیران و کارکنان برای برقراری نظم و انضباط.

6.افزایش آگاهی از تهدیدات خارجی و فرصتها.

7.افزایش بهره وری کارکنان.

8.کاهش مقاومت در برابر تغییرات.

9.درکی بهتر از رابطه بین عملکرد و پاداشی که به کارکنان داده می شود می دهد.

10.توانایی شرکت را برای جلوگیری از بروز مسائل افزایش می دهد.

11.باعث می شود وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب الاجل گرفته می شود گردد.

***منافع مالی مدیریت استراتژیک :***

 سازمانهایی که از این شیوه استفاده می کنند از نظر فروش, سوددهی و بهره وری در وضع بهتری قرار دارند.زیرا این شرکتها به طور منظم برنامه ریزی می کنند تاهمواره آماده رویارویی با نوسانات و تغییراتی باشند که در محیط های داخلی و خارجی سازمان روی می دهد.

12

***اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک :***

**اصول اخلاقی :** اصول راهنما در سازمان که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود.

اصول اخلاقی خوب از پیش شرط های مدیریت استراتژیک خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب. کدهای اخلاقی شرکت می تواند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرد که بر آن اساس سیاستها را تدوین کرد و شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم گیری در محل کار را مشخص نمود. باید توجه داشت که تنها داشتن کدهای اخلاقی سازمانی کافی نیست بلکه باید کارکنان شرکت این اصول را خوانده و درک کنند وبا اعتقاد کامل آنها را رعایت کنند.

در سازمانها مسئولیت تدوین, توزیع و اعمال کدهای اخلاقی بر عهده استراتژیستها می باشد و یکی از دلایل بالا بودن حقوق آنان در مقایسه با حقوق سایر افراد در همان سازمان این است که استراتژیستها باید خطرات معنوی شرکت را بر عهده گیرند.

سازمانها میتوانند به روشهای زیر تصمیمات استراتژیک را بر پایه اصول اخلاقی بگذارند : 1. هنگام برنامه ریزی های بلند مدت اصول اخلاقی را رعایت کنند. 2. هنگام ارزیابی عملکرد تصمیماتی را که در این زمینه می گیرند بر پایه معنویت و اصول اخلاقی بگذارند. 3. افشاگری ها را ( افشای خطاکاری ها که معمولا" به وسیله افراد رده بالای سازمان انجام می شود.) تقویت نمایند یا از افراد بخواهند اقدامات خلاف اصول را گزارش کنند. 4. بر عملکرد دوایر سازمانی و کل شرکت نظارت کنند تا مبادا کسی یا واحدی خلاف شئونات عمل کرده باشد.

***مقایسه استراتژی ها در سازمانهای تجاری و نظامی :***

مطالعه مدیریت استراتژیک از ارثیه های ارتش به حساب می آید. تفاوت عمده بین استراتژی های یک سازمان نظامی و تجاری این است که در سازمان تجاری برای تدوین, اجرا و ارزیابی استراتژی ها باید اساس مفروضات را بر پایه «رقابت» گذاشت در حالی که استراتژی های یک واحد نظامی بر پایه مفروضات مبتنی بر «تعارض» قرار دارند. سازمانهای تجاری و نظامی برای اینکه بر میزان موفقیت های خود بیفزاید باید در برابر تغییرات سازگار باشند, پیوسته خود را با این شرایط وفق داده و وضع خود را بهبود بخشند.

13