

بنام خداوند جان و خرد کزین برتر اندیشه برنگذرد

رویکرد های خلق استراتژی

ارائه شده در سمینار آموزشی مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان تهران

استاد

هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۵

چگونگی شکل گیری استراتژی



دیدگاه های های شکل گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک

□ دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی و عقلانی (تجویزی - چپ مغز)

□ دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری (توصیفی - راست مغز)

□ دیدگاه تلفیقی رویکردهای تحلیلی و خلاقیت (اقتضایی و دور اندیشانه)

دیدگاه شکل‌گیری تجویزی

- ❑ امور برنامه‌ریزان، توسط دو گروه افراد صورت می‌گیرد.
- اولی تحلیلگر متفکری است که به تصویر برنامه‌ریز سنتی نزدیک‌تر است.
- این شخص خود را متعهد می‌داند که نظم و انضباط را به سازمان آورد.
- این شخص استراتژی‌های مورد نظر را به پروگرام (برنامه اجرایی) تبدیل نموده و برای بیان و انتقال و تفهیم روشن و درست آنها، ترتیبات لازم را می‌دهد.
- او همچنین مطالعات تحلیلی لازم را برای حصول اطمینان نسبت به درج اطلاعات رسمی و مستند در برنامه‌ها، انجام می‌دهد و استراتژی‌های اجرایی را نیز به دقت مورد رسیدگی قرار می‌دهد. ما این شخص را «برنامه‌ریز تحلیلی - منطقی» می‌خوانیم.

دیدگاه شکل‌گیری توصیفی

- ❑ این نوع از برنامه‌ریزی کمتر متداول است، ولی با وجود این، در بسیاری از سازمانها برنامه‌ریزانی با این خصوصیت حضور دارند. (گروه دوم از برنامه‌ریزان)
- ❑ این برنامه‌ریزان افرادی متفکر، مبتکر و خلاق هستند که سعی می‌کنند راه و جریان استراتژی‌سازی را در سازمان باز کنند.
- این برنامه‌ریزان بعنوان تحلیلگران کیفی آمادگی انجام مطالعات موردی و سریع را دارا هستند.
- این گروه از افراد بیشتر تمایل دارند که استراتژیها را در جاهای دور از ذهن بیابند و دیگران را به تفکر و اندیشه استراتژیک تشویق نمایند.
- این گروه نسبت به روش تفکر الهام‌آمیز و اشرافی که مرتبط با نیمکره راست مغز است، تمایل بیشتری دارند. ما این افراد را «برنامه‌ریزان خلاق و نوآور» می‌خوانیم.

دیدگاه شکل‌گیری تلفیقی

□ بسیاری از سازمانها به هر دو نوع برنامه‌ریزی نیازمندند این وظیفه مدیریت عالی سازمان است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه‌ریزی را داشته باشد. بدیهی است سازمانها، نیازمند افرادی هستند که به آشفتگی دنیای مدیریت، نظم و ترتیب مطلوب را باز آورند و در عین حال نیازمند اشخاصی هم هستند که روشهای متداول مدیران را مورد سؤال قرار دهند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره‌جست.

دیدگاه مبتنی بر بازار (محیط)

دیدگاه مبتنی بر بازار (محیط)

محیط خارجی

جذابیت صنعت

تدوین استراتژی

دارایی ها و مهارت ها

اجرای استراتژی

درآمد بالاتر

درآمد بالاتر: درآمدي که از حد متوسط بالاتر باشد

تئوري مبتني بر منابع

تئوري مبتني بر منابع

منابع

قابليت ها

مزيت هاي رقابتي

صنعت جذاب

تدوين و اجراي استراتژي

درآمد بالاتر

درآمد بالاتر : حصول درآمد
متوسط به بالا

سناریو پردازی

Forecast



- 1 future based on assumptions
- Linear projection
- Uncertainty is **implicit**

Scenarios



- Multiple futures that challenge assumptions
- Multiple developments
- Uncertainty is **explicit**

Source: World Economic Forum

رویکرد های خلق استراتژی

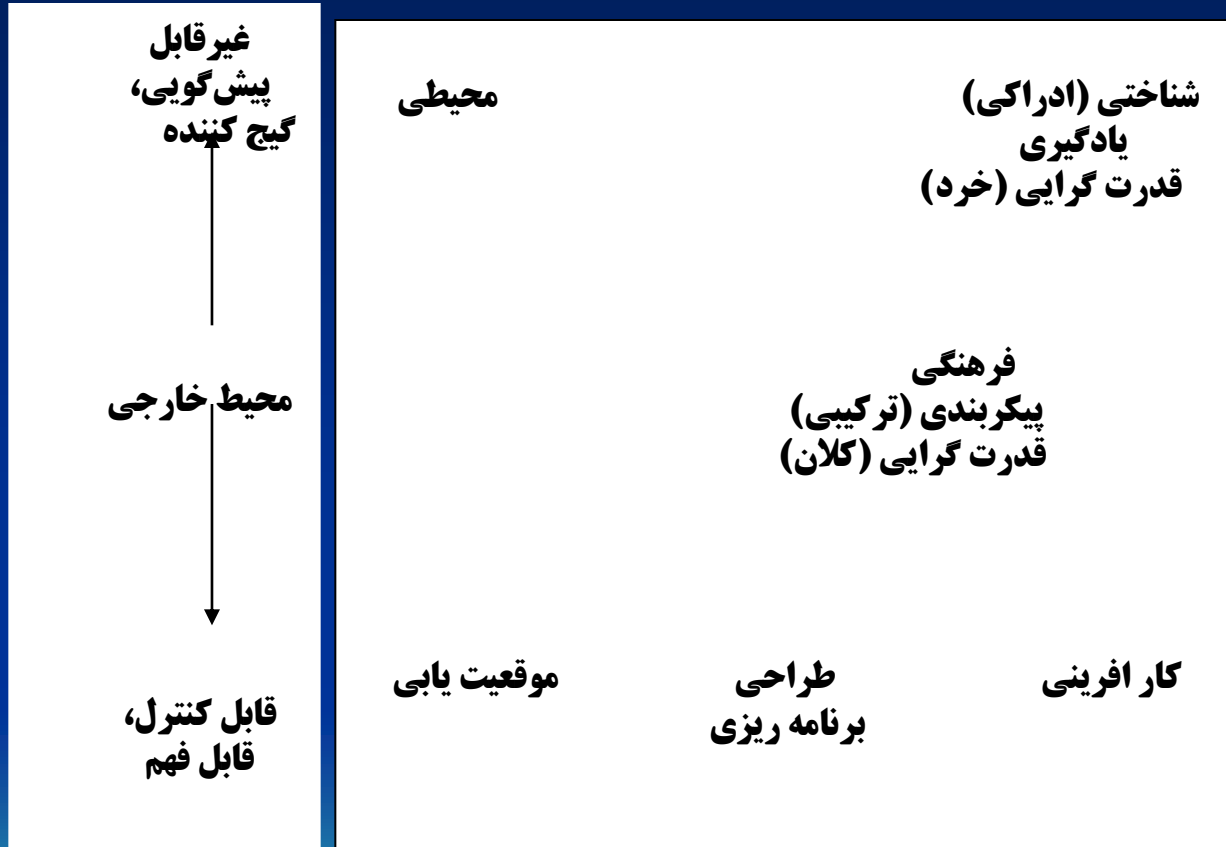


رویکرد های خلق استراتژی

		← استراتژی به مثابه	→ خود ظهور
گاه مشخص در بازار استراتژی برای دیدگاه استرده	برنامه ریزی استراتژیک	اقدام اکتشافانه استراتژیک	
	چشم انداز سازی استراتژیک	یادگیری استراتژیک	
		← توزیع قدرت	→ نامتمرکز
ایستا محیط	سازمان ماشینی	سازمان حرفه ای	
پویا	سازمان کارآفرینی	سازمان ادھوکراسی	

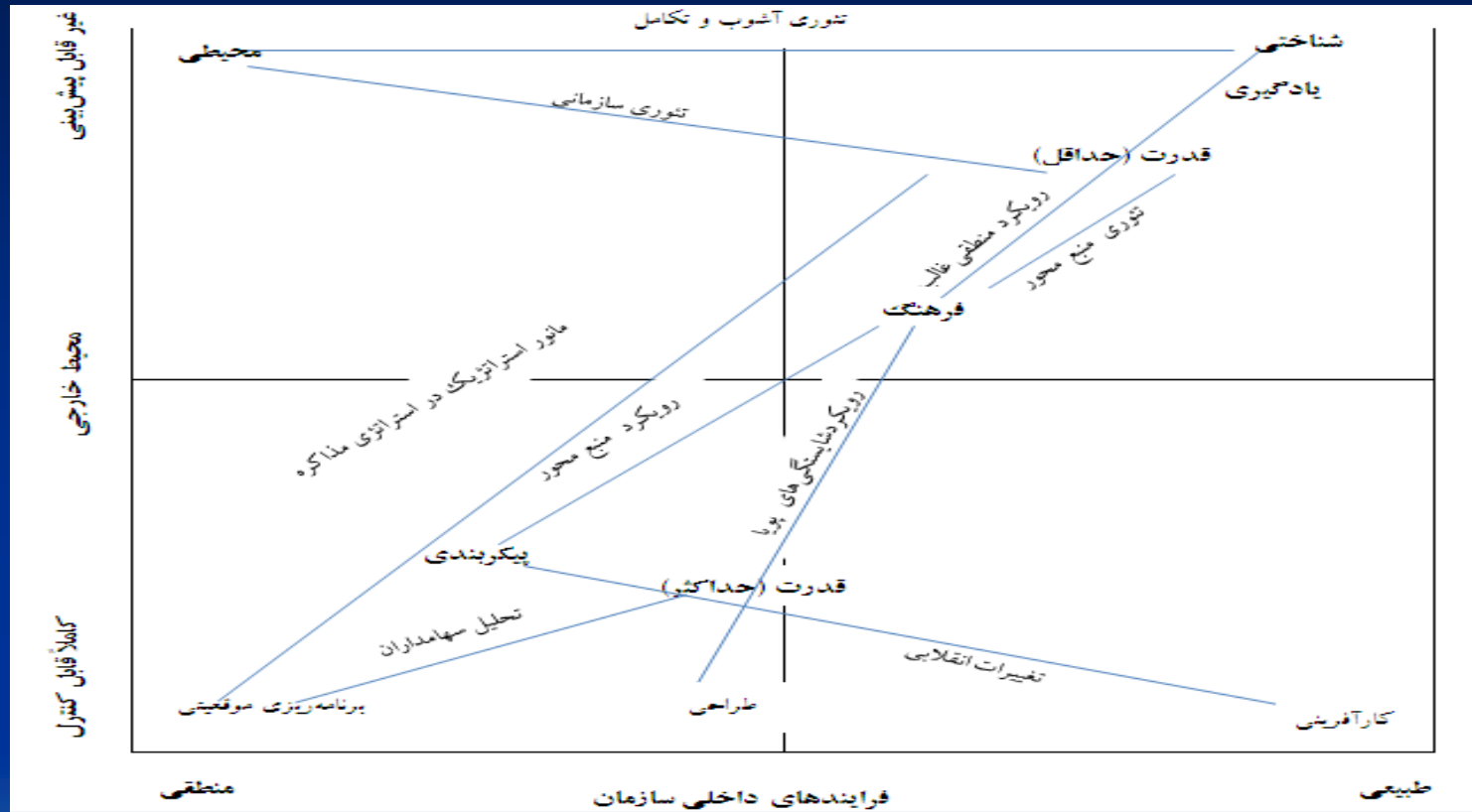
ویژگیهای مکاتب

جایگاه مکاتب گوناگون استراتژی در چارچوب ترکیبی دنیای خارجی بعنوان پدیده



طبیعی → فرآیندهای داخلی به مثابه پدیده‌ای ← منطقی

سایر گروه بندی های رویکردهای خلق استراتژی



مکاتب برنامه ریزی مینتزربرگ (۱۹۸۲)