

به نام خدا

سمینار آموزشی

تفکر استراتژیک

جزوه آموزشی پیش نیاز

استراتژی، نگرش ها و رویکردها

(به انضمام تحلیل رویکرد خلق استراتژی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم در زمان مهندس تاجرزاده)

مدرس

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

آذرماه

۱۳۹۵

فهرست مطالب

۱	تاریخ واژه استراتژی
۷	مفهوم استراتژی
۱۲	رویکردهای خلق استراتژی
۱۲	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ
۱۲	مکاتب دهگانه خلق استراتژی
۱۳	مکتب طراحی
۱۶	مکتب برنامه ریزی
۱۸	نقدها و کوشش های تکمیلی
۱۸	دیدگاه وابستگی به منابع (RBV)
۱۸	برنامه ریزی مبتنی بر سناریو
۲۱	مکتب موقعیت یابی
۲۴	مکتب کارآفرینی
۲۵	مکتب شناختی
۲۶	مکتب یادگیری
۲۸	مکتب قدرت
۲۸	مکتب فرهنگی
۲۹	مکتب محیطی
۳۱	مکتب ترکیب بندی
۳۲	جایگاه مکاتب مختلف در تشکیل استراتژی
۳۴	رویکردهای چهارگانه
۳۴	برنامه ریزی استراتژیک
۳۵	چشم انداز سازی استراتژیک
۳۶	یادگیری استراتژیک
۳۸	اقدام اکتشافانه استراتژیک
۳۹	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد ویتینگتون
۴۰	رویکرد سنتی به راهبرد
۴۱	رویکرد تحولی به راهبرد
۴۲	رویکرد فرآیندی به راهبرد
۴۳	رویکرد سیستمی به راهبرد
۴۴	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد لینچ
۴۵	رویکردهای تجویزی خلق استراتژی

۴۷.....	رویکردهای اقتضائی خلق استراتژی.....
۵۱	رویکرد خلق استراتژی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم
۵۱.....	مصاحبه با آقای مهندس سیف اله بازرگانی معاونت مهندسی و توسعه شرکت.....
۵۴.....	رویکرد خلق استراتژی در پالایشگاه گاز سرخون و قشم بر اساس مصاحبه
۵۵.....	رویکرد خلق استراتژی بر اساس دیدگاه مدیران میانی.....
۵۶.....	منابع و مأخذ فارسی.....
۵۸.....	منابع و مأخذ انگلیسی.....

تاریخ واژه استراتژی

به منظور ارائه تعریف صحیحی از هر عبارت یا موضوع علمی نیاز است تا ابتدا سیر تکامل آن مورد بررسی قرار گیرد. در مورد استراتژی تاریخی جذاب و پراز تحول شناسایی شده است. نویسندگان کشورهای مختلف تلاش کرده اند تا به نوعی این عبارت غنی را از دستاوردهای تاریخی خود معرفی نمایند.

در زمان امپراطوری هخامنشیان و در کتیبه های داریوش و کوروش کبیر از روش های اداره ممالک که متفاوت با روش های مرسوم نزد سومری ها یا ایلامی ها است سخن به میان آمده است. آنها تاکید می کنند که با کشورهای تسخیر شده به احترام رفتار کرده و با تمدید حکومت حاکمان این کشورها در شکل ممالک تحت نفوذ با آنها رفتاری آکنده با رفت داشته اند و بدین ترتیب از غارت یا اسیر کردن مردمان آنها اجتناب نموده اند. به نظر می رسد واژه استراتژی در کتیبه های این پادشاهان با عنوان «استرابان» یا «استراتپ» به معنی والی ناظر بر رفتار شهرهای تسخیر شده که در نزدیکترین بلندی مشرف بر شهر، مستقر می شدند و احوال امور داخلی و خارجی آنها را نظارت می کردند، به کار رفته است.

پس از آن سابقه این عبارت بر می گردد به آموزه های سان تزو ژنرال چینی در ۳۴۰ سال قبل از میلاد که در کتاب خود با عنوان «هنر جنگ» استراتژی را هنر طرح ریزی نظامی معنی کرده است. او در کتاب خود راهکارهای برتری در جنگ را با توجه به موقعیت دشمن و نیز دستیابی به موقعیت برتر معرفی نموده است. از میان آموزه های وی می توان به استقرار در کنار رودخانه ها و یا اجتناب از استقرار در دشت ها بدلیل امکان محاصره شدن توسط دشمن، اشاره کرد.

بعضی ها معتقدند که واژه استراتژی از کلمه یونانی «Strategos» مرکب از «Starts» به معنای ارتش و «ego» به معنای رهبر گرفته شده است. استونر و همکارانش در کتاب مدیریت خود مطرح نمودند که استراتژی از واژه «Strategeia» که یونانی است گرفته شده و به معنی هنر یا عملی بود که افسران ارشد یا امیران یونانی می بایست با آگاهی از آن ارتش یا سپاه را رهبری کنند، سرزمینی را بگیرند، آن را حفظ نمایند، شهر را از تهاجم ها بیگانگان حفظ کنند، دشمن را از بین ببرند و غیره. (Stoner & Freeman ۱۹۹۵، p.۲۶۵)

در دوره ناپلئون کتابی با عنوان پیرامون جنگ توسط کلاوس ویتز (Clau Zuwits) به رشته تحریر درآمد که استراتژی را راهکار خلاقانه در برابر شرایط نامتعادل تعریف نمود. او استراتژی را فن هدایت نیرو و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها در نیل به اهداف جنگ معنی می کند.

به نظر می رسد این کلمه ریشه در علوم نظامی داشته است و مهمترین عصر تغییر در کاربرد واژه استراتژی زمانی است که از دنیای نظامی گری به دنیای حکومت گری و سپس به دنیای رقابت نقل مکان کرده است. زمانی عنصرالمعالی کیکاووس ابن اسکندر بن قابوس بن وشمگیر بن زیار در کتاب خود تحت عنوان «قابوس نامه» در قرن پنجم و خواجه نظام الملک طوسی در کتاب خود تحت عنوان «سیاستنامه» آن هم در قرن پنجم

روش های حکومت کردن را به تفصیل با ذکر مثالهایی از تاریخ بلاد اسلامی و ایرانی توضیح داده ند. این اقدامات در واقع استفاده از این عنصر را در حوزه مملکت داری نشان می دهد.

این واژه در فرهنگ بازار کار و با مفهوم اقتصادی، برای اولین بار در اواخر نیمه اول قرن بیستم توسط دو دانشمند اقتصاددان-ریاضیدان به نامهای نیومن و مورگنسترن مطرح شد. آنها استراتژی را از دیدگاه اقتصاد خرد مورد توجه قرار داده و توضیحاتی سیستماتیک درباره رفتار منطقی دو بازیکن (در تئوری بازی) که برای حداکثر نمودن منابع مشخص خود تلاش می کنند، ارائه دادند؛ یعنی این دو بازیکن، با استفاده از حساب احتمالات و ریاضیات و پیش بینی و بعضاً بلوف زدن، رفتار رقیب را ارزیابی، و تصمیماتی را به منظور حداکثر کردن منافع خود اتخاذ می کنند. استراتژی از نیمه دوم قرن بیستم یعنی حدود دهه ۱۹۶۰ به جنبه آکادمیک مدیریت و سازمان وارد شد. لذا استراتژی همانند مدیریت یک بحث میان رشته‌ای^۱ است و از تعامل بحث سازمانها و اقتصاد بوجود آمده و با مباحث تاریخ، روانشناسی و علوم اجتماعی تکامل پیدا کرد.

استراتژی در بخش عمده‌ای از تاریخچه ۲۵۰۰ ساله خود، تک بعدی بوده است. جنگ طلبان با تمرکز بر استراتژی های نظامی اثربخش تلاش می کردند پیروز میدان باشند و کسب و کارها نیز عمدتاً بر ایجاد قدرت و انحصارگرایی متمرکز می شدند. در طی ۵۰ سال گذشته، چنین دیدگاه یک بعدی حکمفرما بوده است چون استراتژی بر اهمیت و توانایی خود در خلق ایده‌ها و راهکارهای جدیدی بالید. اما زمانی که استراتژیست‌ها با پیچیدگی محیط روبرو شدند، دریافتند که یک استراتژی کلی را دیگر نمی توان در محیط-های رقابتی به کار گرفت. در نتیجه، اکنون در عصری هستیم که استراتژی در حال بازتولید و دست یافتن به جایگاه مناسب خود در راس هر کسب و کار می باشد (کرنی^۲، ۲۰۱۴: ۴).

به طور کلی سیر تاریخی بکارگیر این عبارت را می توان در چند دوره مورد بررسی قرار داد. در این اینجا تلاش شده است تا این روند تاریخی در شکلی منسجم و معنی دار ارائه گردد.

روزهای آغازین استراتژی: پس از کاربرد استراتژی در نظام قدرتمند هخامنشیان در ایران قدیم کاربرد دیگر آن همانطور که در بالا توضیح داده شد به کتاب "هنر جنگ"^۳ نوشته سن تزو^۴ باز می گردد. این کتاب تمامی جنبه های جنگ را پوشش می دهد و توصیه‌های فیلسوفانه و استراتژیک ارزشمندی را ارائه می - کند که هنوز هم به عنوان یک منبع الهام بخش برای سیاستمداران و رهبران کسب و کار به شمار می رود. این مطلب در خصوص کتاب "در مورد جنگ"^۵ نوشته کارل ون کلاویتز^۶ (یکی از ژنرال های پروس ارتش آلمان) نیز صادق است. جالب آنکه هر دو کتاب به شدت بر نحوه اجتناب از جنگ تأکید داشته اند.

^۱ Interdisciplinary

Kearny
The art of war
Sun Tzu
On War
Sun Tzu

تاثیرگذاری ون کلاویتر را می توان در استراتژی منع تسلیحات هسته ای از طریق ارعاب و تهدید ایالات متحده آمریکا مشاهده کرد. از دهه ۱۹۵۰ ایالات متحده بر این باور بود که تنها راه جلوگیری از یک جنگ جهانی هسته‌ای، داشتن توانایی درگیر شدن در یک جنگ هسته‌ای است.

استراتژی های انحصاری^۶ تا حدود سال ۱۹۰۰: جنگ طلبان از دیرباز برای اجتناب از جنگ، از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختلفی استفاده می کردند در حالیکه در طی دهه ۱۸۰۰، استراتژی کسب و کار تنها حول ایجاد انحصارها و انحصاری شدن می چرخید. در ایالات متحده، شرکت های بزرگ راه آهن (ریلی) نقش قابل توجهی در فعالیت های اقتصادی داشتند و مهمترین سهام مبادله شده در بازار سهام به آنها تعلق داشت. در حقیقت، استراتژی‌های انحصاری و انحصاری شدن^۸ بسیار اثربخش بودند. کتاب ایدا تاربل^۹ (۱۹۰۴) "تاریخ شرکت استاندارد اوایل"^{۱۰} نشان از گذار به سوی یک عصر استراتژیک جدید بود. تاربل، جان راکفلر را فردی می داند که در زمینه انحصاری سازی تجارت نفت اثربخش بود. راکفلر با تسلط بر رقبا، به تدریج کنترل خود را بر کسب و کار پالایش نفت بیشتر کرد. او برآورد کرده بود که در یک نقطه، بیش از ۹۰ درصد ظرفیت پالایش آمریکای شمالی توسط شرکت استاندارد اوایل و ۳۰ شرکت تابعه آن کنترل می شود. این شرکت، کنترلی را بر پالایش و توزیع نفت داشت که بسیار موفقیت آمیز بود ولی به طور بالقوه نیز به توسعه سایر صنایع لطمه وارد می کرد.

استراتژی های کارایی صنعتی^{۱۱} (۱۹۰۰-۱۹۶۸): هر چه که ایالات متحده و بیشتر کشورهای دنیا از انحصارها و انحصارگرایی فاصله می گرفتند، شرکت استاندارد اوایل به یک نمونه حاصل از استراتژی تبدیل می شد. راکفلر رقبای خود را مجبور می کرد تا شرکت خود را به استاندارد اوایل بفروشند. زمانیکه مشخص شد که شرکت استاندارد اوایل محصولات نفتی را با قیمتی پایین تر از هزینه های تولید رقبایش به فروش می - رساند، رقبا، شرکت های خود را فروختند. عملیات و مزیت اندازه شرکت استاندارد اوایل، آن را بالاتر از رقبایش قرار می داد. این تأکید بر مرزهای صنعتی شدن نشانه‌ای از شکل گیری یک فضای استراتژیک در طی ۶۰ سال بعد بود. فردریک وینسلو تیلور^{۱۲} رساله خود را در سال ۱۹۱۱ با عنوان "اصول مدیریت علمی" منتشر کرد که آغازی بر یک مکتب فکری بود که بر افزایش کارایی از طریق کارا تر ساختن کارکنان و فرآیندهای کاری تأکید داشت. تیلور به خاطر اینکه به جنبه اجتماعی نیروی کار و عملیات صنعتی توجه کافی نداشت، مورد نقد قرار می گرفت. آلفرد سولان^{۱۳} که به شرکت جنرال موتورز کمک کرد تا به

بزرگترین شرکت صنعتی در طی چند دهه تبدیل شود، نیز به تأکید بیش از حد بر استانداردها (متریک ها)، وظایف، و کارایی متهم شد. در سال ۱۹۳۱ با حمایت سولان بزرگترین برنامه تحصیلی مدیران اجرایی دانشگاه محور^{۱۴} در دانشگاه MIT ایجاد شد. در سال ۱۹۵۲، دانشکده مدیریت صنعتی دانشگاه MIT با اعتبار بنیاد سولان تأسیس شد. این دانشکده برای آموزش و تربیت مدیران ایده آل طراحی شده بود و بعداً به دانشکده مدیریت آلفردسولان تغییر نام یافت و امروز یکی از دانشکده‌های مدیریت برتر در دنیا می باشد. این دوره شاهد ظهور مشاوران درجه یکی بود که امروزه هنوز فعال هستند و اغلب از آنها با عنوان "مهندسان کسب و کار" یاد می شود. هر چه که این دوره جلوتر می رفت، مدیریت علمی راهی را برای ایجاد چشم اندازهای کل نگرتر^{۱۵} ایجاد می کرد که بر مرزهای عملیات با در نظر داشتن تمامی جنبه های کارایی و بهره وری، فشار وارد می کرد. تا سال ۱۹۶۹، این چشم اندازها به یک ورودی برای تحلیل ها و برنامه ریزی استراتژیک تبدیل شده است و دوره جدیدی را برای توسعه استراتژی ایجاد کرده است. یکی از کوشش های موثر در حوزه استراتژی تلاش های آلفرد چندلر^{۱۶} استاد دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۶۲ است که ارتباط بین سازماندهی و استراتژی یا جهت گیری های مدیران را در اداره شرکتها مورد بررسی قرار داد.

استفاده از واژه استراتژی در فضای واقعی کسب و کار نخستین بار در این عصر و در سال ۱۹۶۵ توسط آنسوف^{۱۷} مدیر عامل شرکت لاکهید الکترونیک صورت گرفت. وی نتایج کار خود را در کتابی با عنوان «استراتژی شرکتی» منتشر کرد که گامی اساسی در توسعه استفاده از این واژه در دنیای تجارت به شمار می رود.

دوره طلایی استراتژی^{۱۸} (۱۹۶۹ تا اواسط دهه ۱۹۹۰): در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، بروس هندرسون^{۱۹} که بعدها گروه مشاوران بوستون را بنیانگذاری کرد، کار خود در خصوص "منحنی تجربه" را منتشر کرد و که در آن، ایده "وجود رابطه مستقیم بین تولید تجمعی و هزینه های تولید" را مطرح کرده و بر آن تأکید داشت. بعد از چاپ این کار، هندرسون ماتریس سهم بازار-رشد را ارائه کرد که با اسم چهار ربعش شهرت یافت: گاوهای شیرده، سگ ها، ستاره ها و علامت های سؤال. این ماتریس به شرکت هایی که دارای منحنی های تجربه متعدد بودند کمک می کرد بتوانند پورتفوی فعالیت های خود را به طور مستمر مدیریت نمایند.

مایکل پورتر، پروفیسور دانشگاه هاروارد، مفهوم رقابت را با استراتژی های بیشتری توسعه داد. در سال ۱۹۸۵، او در کتاب "مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر"^{۲۰} از استراتژی های رقابتی تمایز و استراتژی

تمرکز بر بخش های بازار به عنوان جایگزینی برای استراتژی های رهبری در هزینه تأکید کرد. دو مقاله مهم در مجله هاروارد بیزنس ریویو از کتاب پورتر پیروی کردند. در سال ۱۹۹۰ طی مقاله ای با عنوان "قابلیت های محوری شرکت"، س.کی. پراهالاد^۱ و و گری همل^۲ بر اهمیت دستیابی به مزیت رقابتی نه تنها از طریق موقعیت یابی در بازارها و نسبت به رقبا (نگاه به بیرون)، بلکه با نگاه به درون شرکت تأکید کردند. بر اساس این تفکر، سینتیا مونگومری و دیوید کالینز، در مقاله ای با عنوان "رقابت بر سر منابع: استراتژی در دهه ۱۹۹۰"^۳ که در مجله هاروارد بیزنس ریویو چاپ شد، دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت را با موقعیت یابی پیوند داد. بنابراین، مناقشاتی که میان استراتژی های درون-بیرون^۴ و استراتژی های بیرون-درون^۵ وجود داشت، هرگز یک مناقشه واقعی نبود اما هر دو امر حائز اهمیت بودند. در طی این دوره، استراتژی به یک رشته علمی مطلوب تبدیل شد: تحلیلی تر، مستقل تر، و فکری تر. استراتژی از یک وظیفه روزمره بودن برای مدیران اجرایی ارشد تغییر کرد و به بازوان قدرتمند متخصصان و برنامه ریزان استراتژی تبدیل شد. این موضوع یک اثر ناخواسته نیز داشت چرا که بین تدوین و اجرای استراتژی تمایز قائل شد. در حقیقت، هر چه استراتژی ها پیچیده تر و جامع تر باشد، تفکیک (تمایز) بیشتری بین این دو ایجاد می شود. با جهانی شدن و خودکارسازی، اجرای استراتژی به تدریج به موضوعی مهم تبدیل شد. در نیمه دوم این دوره، کتب و مقالاتی در خصوص تغییر سازمانی، تبدیل استراتژی به واقعیت، و شیوه های رقابت به رشته تحریر درآمد که به نحوی به شکاف بین آنچه سازمان باید انجام دهد و آنچه قادر به انجام آن است، می پرداختند. تا دهه ۱۹۹۰، ما شاهد کتاب هایی (مثل کتاب "هدایت تغییر"^۶ فیلیپ کاتلر^۷ در سال ۱۹۹۶) در زمینه تغییر سازمانی هستیم. چند سال قبل از آن، ادگار شین^۸ اثر جالب خود در مورد فرهنگ و رهبری و اهمیت آنها برای استراتژی منتشر کرد و هنری مینتزربرگ در مورد طراحی سازمان مناسب برای اجرای استراتژی های خاص از پایین به بالا^۹ سخن گفت.

تکثر استراتژی (اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اواسط دهه ۲۰۱۰): «تکنولوژی شیوه جدیدی را برای بهره برداری از منابع فراهم آورد. در سال ۲۰۰۶، لاری هوستون و نایل ساکاب^{۱۰} در مقاله ای با عنوان "پیوند و توسعه: مدل جدیدی برای توسعه شرکت پروکتروکمپل"^{۱۱} که در مجله هاروارد بیزنس ریویو منتشر کردند، توضیح می دهند که این شرکت چگونه توسعه دهندگان درونی و خارجی خود را به سوی ایجاد یک قابلیت توسعه

C. K. Prahalad
Gary Hamel
The core competence of the corporation
Inside-outside strategy
Outside-inside strategy
Leading Change
John P. Kotler
Edgar H. Schein
Bottom up
Larry Huston and Nabil Sakkab
Connect and develop: inside Procter & Gambles's new model for innovation

یکپارچه متمایل می‌سازد. آمازون مجموعه محصولات خود را از شرکت های متعددی تهیه می‌کند و لینوکس که یک سیستم عامل می‌باشد توسط گروه بزرگی از متخصصان فناوری اطلاعات ساخته شده است. بحران مالی جهانی یک منبع مهم پویایی کسب و کارها می‌باشد که نشان می‌دهد برخی رویدادهای خارجی بزرگتر از آنچه که ما تصور یا پیش بینی می‌کنیم، هستند. این بحران علاقه به بررسی ریسک های جهانی را بیشتر کرد و کتاب های زیادی از جمله "قوی سیاه: تأثیر شدید غیرممکن"^{۳۲} توسط ناسیم نیکلاس تالب^{۳۳} در سال ۲۰۱۰ به رشته تحریر درآمد. بسیاری از تغییر جهت گیری های استراتژیک به ملاحظات استراتژیک تبدیل شد و در کتاب هایی مثل "جنگ استعداد"^{۳۴} نوشته اد میثائیل، هلن هندفیلد جونز و بت اکسلرود^{۳۵} یا "کلان داده: انقلابی که زندگی، کار و تفکر ما را تغییر می‌دهد"^{۳۶} نوشته ویکتور مایر شونبرگر و کنت کوکایر^{۳۷} به آن پرداخته شد. در مجموع، مفاهیم و چارچوب های خوبی برای پرداختن به پدیده های ویرانگر استراتژیک وجود دارد اما هیچ چارچوب برتری برای یکپارچگی و گردهم آوردن آنها وجود ندارد. در محیط به شدت پویای کسب و کار امروز، پیش بینی اینکه چه سازمان هایی و تا چه اندازه موفق خواهند شد، کاری بس دشوار است. استراتژی پیچیده تر شده است. هر زمان که پدیده جدیدی رخ می‌دهد، تدوین - استراتژی اندکی پیچیده تر خواهد شد چرا که باید عوامل بیشتری را به طور همزمان در نظر گرفت «(کرنی، ۲۰۱۴: ۶).

تشکیک در استراتژی (دهه ۱۹۹۰ تا دهه ۲۰۱۰): تشکیک در خلق استراتژی و روشهای معمول آن در سال ۱۹۹۴ ابتدا توسط هنری میتزبرگ در مقاله ای تحت عنوان «افول و صعود برنامه ریزی استراتژیک»^{۳۸} طرح شد. این مقاله که در مجله هاروارد بیزینس ریویو منتشر شد با خود جریان چشم گیری در نوشته های بعدی به دنبال داشت. بعد از آن میتزبرگ در سایر نوشته های خود نظیر کتاب جنگل استراتژی^{۳۹} و ردگیری استراتژی^{۴۰} تلاش کرد تا ضعف های رویکردهای معمول در خلق استراتژی را معرفی سازد. بیشترین هجمه های صورت گرفته به استراتژی در خصوص وجه آینده نگری آن یا استخراج آن از مدل های کمی بوده است. بعد از این هجمه ها در سالهای دهه ۲۰۱۰ دانشمندان مدیریت و طرفداران مکاتب رسمی تلاش کردند با معرفی شیوه های جدید برای مثال خلق استراتژی در سناریوهای مختلف برای پاسخگویی به تغییرات روزافزون محیط و یا خلق استراتژی مبتنی بر منابع برای استحکام بخشی به سازمان در برخورد با تغییرات

Black swan: the impact of the highly improbable

Nassim Nicholas Taleb

The war for talent

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod

Big data: a revolution that will transform how we live, work and think

Viktor Mayer-Schonberger Kenneth Cukier

The Fall and Rise of Strategic Planning

Strategy saffary

Strategy tracking

محیطی به انتقادات صورت گرفته پاسخ دهند. از آنجا که در بخش دیگری از این نوشتار به تفصیل به رویکردهای خلق استراتژی پرداخته خواهد شد در این جا به همین مقدار اکتفا می شود.

گرچه به نقل از برخی نویسندگان نظیر کرنی در عصر تشکیک در استراتژی بسر می بریم اما باید یادآور شد که در حال حاضر کوششهای فراوانی برای تسلط بر رویکردهای خلق استراتژی در حال اجرا است. به نظر می رسد دوران تالیف کتابهای گوناگون برنامه ریزی استراتژیک با معرفی مدل‌های مختلف اما در مجموع شبیه به هم بسر آمده است و باید تلاش نمود تا با مرور یافته های فلسفه، روانشناسی، جامعه شناسی و اقتصاد بدنبال مدل سازی برای تکرار تجربه موفق استراتژی آفرینی رهبران موفق بود. باید تلاش نمود تا به این سؤال پاسخ داد که آیا می توان رویکردهای خلق استراتژی را در کنترل خود در آورد، هر چند که مبتنی بر احساسات انسانی باشد. بنابراین در این نوشتار هدف نهایی تسلط بر رویکردهای خلق استراتژی است، رویکردهایی که شاید در شرایط خاص و حتی به طور تصادفی کارآمد بوده اند.

مفهوم استراتژی

در این بخش در نظر داریم به تعاریف استراتژی در دنیای کسب و کار پردازیم. برای این واژه پر کاربرد در مدیریت تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است.

انسوف استراتژی را مجموعه‌ای از قواعد تعریف می کند که تصمیمات رفتار سازمان را شکل می دهد. او معتقد است این قواعد شامل موارد زیر می باشد:

۱. قواعد سنجش عملکرد جاری و آینده سازمان

۲. قواعد مرتبط با ارتباطات سازمان با محیط خود

۳. قواعد برقراری روابط و فرآیندهای درونی سازمان

۴. قواعد حاکم بر اداره امور جاری سازمان

او در بخشی از کتاب خود تحت عنوان «استقرار مدیریت استراتژیک»^{۴۱} مشخصه های زیر را برای

استراتژی بر می شمارد:

۱. استراتژی متناظر با اقدام فوری نیست.

۲. وقتی سازمان به سمت اهدافش می رود نیازی به استراتژی نیست.

۳. در زمان شکل گیری استراتژی داشتن تمام طرح های امکان پذیر میسر نیست.

۴. استفاده موفق از استراتژی نیاز به بازنگری در طرح های استراتژیک دارد.

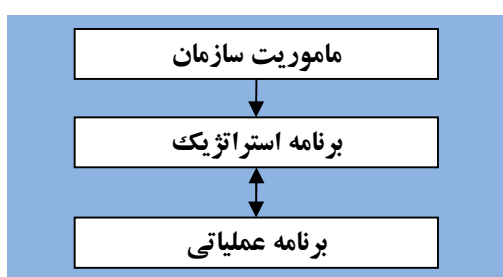
۵. هدف های سازمان با استراتژی های آن، علی رغم مشابهت های زیاد، باز هم با یکدیگر

متفاوتند.

۶. استراتژی ها و اهداف اساسی سازمان قابلیت جانشینی دارند.

استیسی^{۴۲} معتقد است استراتژی یک بازی جدی دقیق و اغلب رویایی است که مدیران همه روزه به آن مشغولند. نوعی بازی که مدیران با دیگر گروه ها در سازمان یا دیگر سازمانها و یا با افراد درون و بیرون از سازمان انجام می دهند. او معتقد است تمام مدیران همواره در اداره سازمان یک چرخه «اقدام - شناسایی - انتخاب» را دارند.

استونر در کتاب خود با عنوان «مدیریت» که هنوز به عنوان یکی از کتاب های مهم درسی رشته مدیریت بازرگانی در دانشگاههای داخل و خارج از کشور تدریس می شود، استراتژی را راهی برای تحقق اهداف تعریف می کند. او معتقد است برنامه شامل دو جزء هدف یا مقصد و مسیر است و لذا مسیر رسیدن به اهداف همان استراتژی ها می باشند. او سلسله مراتب برنامه را به صورت زیر معرفی می کند.



شکل ۱- سطوح برنامه براساس دیدگاه استونر

ماخذ: مدیریت، نوشته جیمز. ای. اف استونر ترجمه علی پارسائیان، فصل دهم صفحه ۴۴۵.

در این کتاب تفاوت های برنامه های استراتژیک و عملیاتی را در سه وجه زیر بیان می شود:

۱. افق بلندمدت برنامه های استراتژیک نسبت به کوتاه مدت بودن برنامه های عملیاتی

۲. دامنه سازمان شمول بودن برنامه های استراتژیک نسبت به محدود بودن برنامه های عملیاتی

۳. کلی بودن برنامه های استراتژیک نسبت به جزئی بودن برنامه های عملیاتی

در صورتی که بخواهیم بر اساس دیدگاه استونر و همکاران وی دو برنامه استراتژیک و عملیاتی را با

توجه به اجزای آنها مقایسه نمائیم می توان جدول ۱ را مبنا قرار داد.

جدول ۱- عناصر برنامه ای استراتژیک و عملیاتی

برنامه	مقصد	مسیر
استراتژیک	اهداف استراتژیک / کلان	استراتژی
عملیاتی	اهداف کمی / سالیانه	پروژه های عملیاتی

بنابراین استراتژی در واقع راهی برای رسیدن به اهداف کلان یا محوری سازمان است. و همان نقشی را

ایفاء می کند که طرح ها یا پروژه های عملیاتی برای تحقق اهداف کمی سالانه سازمان ایفاء می کنند.

توماس ال. ویلن و جی دیوید هانگر^{۴۳} نویسندگان کتاب معتبر «مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار»^{۴۴} استراتژی را به عنوان طرحی جامع معرفی می کنند که نشان می دهد شرکت چگونه به ماموریت و اهداف خود دست می یابد. آنها نیز مانند استونر استراتژی را راهی برای تحقق اهداف سازمان تعریف می کنند و معتقدند استراتژی مزیت های رقابتی را حداکثر و عدم مزیت رقابتی را حداقل می کند.

استراتژی را حداقل می توان از دو دیدگاه تعریف نمود: از نقطه نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد، و همچنین از نقطه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می دهد؛ اعم از اینکه اقدامات مورد نظر بوده یا خیر؟ از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای ماموریت خود می باشد و از نقطه نظر دیدگاه دوم استراتژی الگوی پاسخهای سازمان به محیط خود در طول زمان می باشد. لرنند، کریستنسن، اندروز و گوث می گویند «برای ما استراتژی الگوی اهداف، منظور یا مقاصد، و خط مشی ها و طرحهای عمده برای دستیابی به این اهداف است، که به طریقی بیان شده که بتوان توضیح داد که مؤسسه در حال انجام چه کاری یا شروع به آن است و یا نوعی که هست یا می خواهد بشود.» و یا در این دیدگاه به گونه ای کامل تر مینتزربرگ، کوئین و گوشال طرح می نمایند «استراتژی سازمان عبارتست از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده اهداف و مقاصد سازمان و منشا سیاست-های اصلی و برنامه هایی برای نیل به این هدف هاست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیت های سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروههای ذینفع تعریف می نماید. اسمیت و والش^{۴۵} (۱۹۷۸) استراتژی را به عنوان مسیرهایی با جایگزینهای مختلف آن برای رسیدن به اهداف و مقاصد توصیف می کنند. آلفرد چندلر^{۴۶} استراتژی را تعیین هدف های بلند مدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم گیری و تخصیص منابعی که برای تحقق آن هدفها ضرورت دارد تعریف می کند.

بنا به نظر اندروز^{۴۷} استراتژی اینکه سازمان کار را انجام می دهد و یا می خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است و یا می خواهد باشد را تعریف کرده، هدف و تمامی وظایف و روشهای لازمه برای تحقق بخشیدن به آنها را مشخص می کند. صاحب نظر دیگری بنام دیوید همپتون می نویسد: استراتژی برنامه ریزی امکانات است که شامل تشخیص و آرایش توانایی های سازمانی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی متفاوت است.

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger

^{۴۴} - توماس ال. ویلن، دیوید هانگر، جی، «مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار»، ترجمه اعرابی، آقازاده، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۹: ۲۸.

هنری مینتزبرگ^{۴۸} با یک دید کلان و جامع معتقد است واژه استراتژی به گونه‌های مختلف به کار می‌رود، و لذا باید تعاریف مختلفی را برای آن بپذیریم. از این رو وی پنج تعریف را برای استراتژی تحت عنوان پنج حرف پی در استراتژی^{۴۹} مطرح کرده است که بطور مختصر به تعریف هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

۱- استراتژی در مفهوم یک برنامه^{۵۰}

معنایی که عموماً از کلمه استراتژی در ذهن هر کسی تداعی می‌شود این است که استراتژی، همان برنامه است و به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه و به منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می‌گردد. یا دستورالعملهایی است که نحوه عملکرد در شرایطی خاص را نشان می‌دهد. لذا در این مفهوم استراتژی راهی برای رسیدن به آینده مطلوب می‌باشد.

۲- استراتژی در مفهوم ترفند^{۵۱}

استراتژی‌ها نیز همانند برنامه‌ها، ممکن است مفهوم کلی یا خاص داشته باشند. یکی از معانی این کلمه که به صورت خاص به کار می‌رود عبارتست از استراتژی در مفهوم ترفند. در این مفهوم استراتژی مانوری برای مقابله با رقبا محسوب می‌شود که به قصد فریب رقیب انجام می‌گیرد.

۳- استراتژی در مفهوم یک الگو^{۵۲}

در این تعریف استراتژی به عنوان الگویی که اقدامات در خلال آن پی‌گیری شده‌اند تعریف شده است در این معنی استراتژی به عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان مورد نظر می‌باشد.

۴- استراتژی در مفهوم موضع^{۵۳}

چهارمین تعریف استراتژی از نگاه مینتزبرگ، استراتژی در مفهوم موضع یا موقعیت است. در این تعریف استراتژی یعنی تعیین نمودن موقعیت سازمان در محیط به عبارت دیگر انتخاب بازار خاص برای محصول خاص. بر طبق این تعریف، استراتژی نوعی عامل واسطه محسوب می‌شود که موجب همگونی شرایط درون سازمان با شرایط محیطی می‌گردد. لذا این تعریف به عوامل خارجی سازمان توجه داشته و با تعیین موقعیت سازمان در محیط خارج ارتباط دارد و در پی موقعیتی معمولی و عینی برای سازمان می‌باشد.

۵- استراتژی در مفهوم چشم‌انداز^{۵۴}

در حالیکه تعریف چهارم از واژه استراتژی به عوامل خارجی توجه دارد، تعریف پنجم این واژه به عوامل داخلی سازمان توجه دارد. در این تعریف استراتژی به منزله چراغ راهنمایی است برای تصمیم‌گیری‌های اساسی، چون با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت سازمان با اطمینان خاطر بیشتری می‌توان قدم

Mintzberg

^{۴۸} Five Ps For Strategy

^{۵۰} Strategy is a Plan

^{۵۱} Strategy is a Ploy

^{۵۲} Strategy is a Pattern

^{۵۳} Strategy is a Position

^{۵۴} Strategy is a Perspective

برداشت و خطرها را پذیرفت. در این تعریف استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در ساختن و تحقق آینده، الهام بخش فعالیتهای کارکنان سازمان است.

در هر حال باید قبل از اقدام به انجام هر نوع تحقیقی تعریف درستی از استراتژی ارائه شود تا بتوان بر اساس آن رفتار شرکتها و سازمانهای برتر را تحلیل نمود. زیرا لازم است تا دستیابی به نتایج ارزشمند که ممکن است از شانس یا رانت ناشی شده باشد از استراتژی یا اقدامات همراه با تدبیر تفکیک گردد. لذا تعریف قابل اتکایی از استراتژی نیاز است که بتواند آنچه در ذهن محقق است را بیان کند. برای این منظور باید ابتدا دلایل شکل گیری تعاریف پیش گفته را در خصوص استراتژی را بیان کرد. به نظر می رسد محققان و نویسندگان مشهور این حوزه هر کدام از جهات مختلف به تعریف این واژه پرداخته اند. در اینجا این مناظر معرفی می شود.

کل نگری در مقابل جزئی نگری . گروهی استراتژی را تا سطح یک اقدام مشخص نازل نموده اند و گروهی دیگر مجموعه مقاصد و اقدامات را استراتژی تعریف کرده اند. برخی معتقدند استراتژی همان اقدام مشخص مانند کاهش قیمت خدمات توسط ایرنسل برای رقابت با همراه اول است و برخی معتقدند استراتژی در واقع کلیه افکار، ایده ها، اهداف، اقدامات و سیاست هایی است که ایرنسل انجام داده است تا سازوکار پیش فروش خطوط موبایل را در شرکت همراه اول به طور کلی ناکارآمد نماید. بنابراین می توان بر اساس دیدگاه این گروه استراتژی را تنها یک اقدام جزئی و یا یک برنامه کامل معرفی نمود.

موصوف و صفت. گروهی از دانشمندان بیشتر به اوصاف استراتژی پرداخته اند. برای مثال مینتزرگ آنرا یک ترفند یا حيله می داند در حالی که بر اساس تعریف اسمیت و والش استراتژی یک مسیر مشخص است. به نظر می رسد برخی از نویسندگان تنها به ویژگی های این عنصر پرداخته اند در حالی که باید به طور مشخص آنرا تعریف نمود.

باید توجه نمود که می توان تمامی دلایل موفقیت یک سازمان را چه در مقابل رقبا و چه در مسیر تحقق اهداف خود در استراتژی یا جهت گیری های مدیران آن جستجو نمود. لذا استراتژی را می توان مجموعه ای از تصمیمات انجام شده دانست که موجب ایجاد تمایز سازمان شده و آنرا در مسیر چشم انداز یا اهداف عالی خود پیش برده است.

رویکردهای خلق استراتژی

تاکنون تعدادی از دانشمندان تلاش کرده‌اند تا رویکردهای خلق استراتژی را شناسایی و معرفی نمایند. آنها با استفاده از تحقیقات میدانی گروه‌بندی‌های خاصی از رویکردهای خلق استراتژی ارائه نموده‌اند که مرور آنها می‌تواند روش‌های مناسبی برای شناسایی رویکردهای جدید ارائه نماید. ما در این بخش برآنیم تا با مرور رویکردهای شناخته شده خلق استراتژی، معیارهایی را شناسایی کنیم که در تعیین روش‌ها و رویکردهای شرکت‌های مورد بررسی می‌تواند مفید واقع شود.

رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

مینتزبرگ در کوشش نخست و در کتاب «جنگل استراتژی» تلاش کرد تا علاوه بر شناساندن مفاهیم استراتژی، هم از نظر زمان آینده به عنوان خط مشی یا برنامه مورد نظر برای آینده^{۵۵} که در صورت تحقق یافتن، استراتژی حساب شده^{۵۶} نامیده می‌شود و هم از منظر زمان گذشته به عنوان یک الگوی تحقق یافته^{۵۷}، به انواع دیگری از استراتژی از جمله استراتژی تکوینی یا نوحواسته^{۵۸} که از طریق اقدامات تاریخی شکل می‌گیرد بپردازد و در نهایت، فرآیند خلق استراتژی را در قالب ده مکتب فکری به تصویر بکشد (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴).

او در سالهای بعد و در کتاب ردگیری استراتژی، این مکاتب را در مجموع در قالب چهار رویکرد به عنوان روش‌های خلق استراتژی معرفی نمود.

مکاتب دهگانه خلق استراتژی

مطالبی که در این قسمت از نظر می‌گذرد برداشتی از کتاب مینتزبرگ و همکاران او می‌باشد که «همراه با استراتژی: سفری هدایت‌کننده از میان جنگل مدیریت استراتژیک» نامیده شده است (Mintzberg, ۱۹۹۸, p.۵). در این کتاب ۴۰۶ صفحه‌ای مینتزبرگ و همکارانش، ابتدا سیری در مکاتب مختلف استراتژی نموده و پس از معرفی مکاتب مختلف و علل پیدایش هر یک و نیز کاربرد آنها به جمع‌بندی آنها پرداخته و استراتژی را به صورت ترکیبی از مکاتب مختلف مطرح و سپس تجزیه و تحلیل می‌نمایند.

این کتاب در سال ۱۹۹۸ میلادی تدوین و منتشر گردیده است و شاید بتوان گفت یکی از منابع ارزشمند برای معرفی رویکردهای مختلف خلق استراتژی می‌باشد. لذا با توجه به اینکه در بخش ادبیات نظری تحقیق نیاز به معرفی مکاتب مختلف می‌باشد این کتاب بعنوان یکی از منابع انتخاب شده و سعی خواهد شد مطالبی از آنها بصورت چکیده بیان گردد. ده مکتب برای طراحی و تدوین استراتژی مطرح شده است که به ترتیب عبارتند از:

Intended Plan
Deliberate Strategy
Realized Pattern
Emergent

۱. مکتب طراحی^{۵۹}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهوم سازی
۲. مکتب برنامه ریزی^{۶۰}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی
۳. مکتب موقعیت یابی^{۶۱}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی
۴. مکتب کارآفرینی^{۶۲}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رویایی و بینشی
۵. مکتب شناختی^{۶۳}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری
۶. مکتب یادگیری^{۶۴}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نوظهور
۷. مکتب قدرت^{۶۵}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره
۸. مکتب فرهنگی^{۶۶}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی
۹. مکتب محیطی^{۶۷}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی
۱۰. مکتب ترکیب بندی^{۶۸}: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

این مکاتب ده گانه به سه دسته تقسیم می شوند که عبارتند از مکاتب تجویزی^{۶۹}، مکاتب توصیفی^{۷۰} و مکاتب ترکیبی^{۷۱}. مکاتبی که ماهیت تجویزی دارند به این نکته می پردازند که استراتژی ها چگونه باید خلق شوند، مکاتب توصیفی چگونگی خلق استراتژی ها و نحوه عمل کردن آنها را بررسی می کنند و مکاتب ترکیبی که مفهوم تغییر در سازمانها را در بردارند ترکیبی از مکاتب دیگر هستند (مینتربرگ و همکاران، ۱۳۸۴).

لازم به توضیح است که مکاتب طراحی، برنامه ریزی و موضعی، جزو مکاتب تجویزی هستند و مکاتب کارآفرینی، شناخت، یادگیرنده، قدرت، فرهنگی و محیطی مکاتب توصیفی می باشند و آخرین مکتب، مکتب جامع نگری یا جمع پذیری، مکتب ترکیبی می باشد.

مکتب طراحی

مکتب طراحی موثرترین روش فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را بیان می کند. مفاهیم کلیدی این مکتب در دانشگاهها تدریس می شود و اساتید دانشگاهها و مهندسين مشاور و برنامه ریزان بنگاههای اقتصادی از آن

Design school
 Planning school
 Positioning school
 Entrepreneurial school
 Cognitive school
 Learning school
 Power school
 Cultural school
 Environmental school
 Configuration school
 Perspective
 Descriptive
 Configurative

استفاده وسیعی بعمل می آورند. سابقه این مکتب به دو کتاب ارتباط پیدا می کند که در سالهای ۱۹۵۷ و ۱۹۶۲ میلادی نوشته شده اند.

این دو کتاب عبارتند از کتاب «رهبری در اداره بنگاهها»^{۷۲} اثر فیلیپ سلزنیك^{۷۳} در دانشگاه برکلی کالیفرنیا، و کتاب «استراتژی و ساختار سازمانی»^{۷۴} اثر آلفرد چندلر^{۷۵}.

اما مهم ترین عاملی که به این مکتب شهرت جهانی بخشید کار مدیریت گروه مدرسه بازرگانی هاروارد^{۷۶} بود که با انتشار کتابی تحت عنوان «سیاست های بازرگانی: متن و موردها (قضیه ها)»^{۷۷} در سال ۱۹۶۵ میلادی توسط اندروز^{۷۸} و چند نویسنده دیگر در دانشگاه هاروارد انجام شد. هم اکنون این روش بنام مدل هاروارد^{۷۹} شهرت دارد (Mintzberg & et.al, pp.۲۳-۴۷).

مکتب طراحی معتبرترین دیدگاه فرآیند استراتژی را ارائه می دهد. مکتب طراحی در ساده ترین شکل خود یک مدل استراتژی سازی را ارائه می کند. این مدل می خواهد بین توانایی های داخلی و امکانات خارجی تطابق و تناسب ایجاد کند به گفته مشهورترین طرفداران این مکتب، «استراتژی اقتصادی همان تطابق و تناسب بین استعدادها و توانایی ها و فرصت هایی است که موقعیت شرکت را در محیط آن تعیین می کند». ایجاد تطابق و تناسب، شعار مکتب طراحی است. شکل ۲-۲ مدل اساسی مکتب طراحی را نشان می دهد. این مدل عمدتاً بر ارزیابی موقعیت های خارجی و داخلی تأکید دارد. ارزیابی موقعیت های خارجی نشان دهنده تهدیدها و فرصت ها در محیط و ارزیابی موقعیت داخلی نشان دهنده نقاط قوت و ضعف سازمان است. دو عامل دیگر که به اعتقاد استراتژیست ها اهمیت زیادی دارد، ارزش های مدیریتی (اولویت های کسانی است که سازمان را رسماً رهبری می کنند) و مسئولیت های اجتماعی (موازین اخلاقی جامعه ای که سازمان در آن فعالیت می کند و مدیران آن موازین را رعایت می کنند) می باشد. به محض تعیین استراتژی های جایگزین مرحله بعدی در این مدل این است که آن استراتژی ها ارزیابی شود و بهترین آنها انتخاب گردد. (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴).

^{۷۲} - The Leadership in Administration.

^{۷۳} - Philip Selznick.

^{۷۴} - Strategy and Structure.

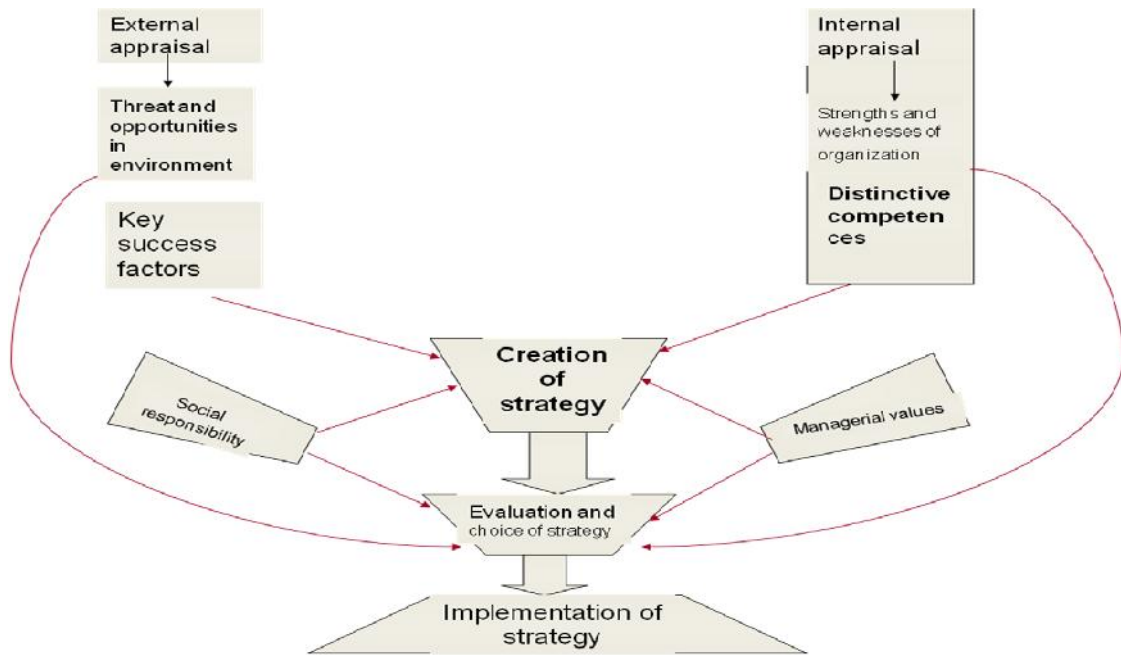
^{۷۵} - Chandler.

^{۷۶} - Harvard Business School.

^{۷۷} - Business Policy: text and Cases.

^{۷۸} - Andrews.

^{۷۹} - Harvard model.



شکل ۲- مدل اساسی مکتب طراحی

ماتریس SWOT جزو محصولات این مکتب است. با پیدایش این ماتریس مکتب طراحی شکل گرفت و توانست به عنوان یک جریان اساسی خلق استراتژی در بسیاری از سازمانها به کار گرفته شود. مشاوران زیادی در سازمانها با استفاده از رویکرد طراحی شروع به فعالیت و استراتژی سازی نمودند. چند پیش فرض اساسی زیربنای مکتب طراحی را تشکیل می دهد که گاهی روشن و آشکار بوده و گاهی به طور ضمنی شناخته می شوند. پیش فرضهای این مکتب به شرح زیر می باشد (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱. تشکیل استراتژی باید فرایند سنجیده تفکر آگاهانه باشد.
۲. مسئولیت کنترل و آگاهی باید بر عهده مدیر عامل باشد، چون او یک استراتژیست است.
۳. مدل تشکیل استراتژی باید ساده و غیر رسمی نگه داشته شود.
۴. استراتژیها باید از یک نوع باشند: بهترین استراتژیها از فرایند طراحی فردی نشأت می گیرند.
۵. فرایند طراحی هنگامی کامل است که استراتژیها کاملاً به عنوان دورنما تدوین شده باشند.
۶. این استراتژیها باید صریح باشند، بنابراین باید ساده نگه داشته شوند.
۷. تنها پس از تدوین کامل این استراتژیهای منحصر به فرد، صریح و ساده می توان آنها را اجرا کرد.

در چهار حالت خاص، باید سازمان را تشویق کرد تا به سمت مدل مکتب طراحی گرایش یابد. این حالات چهارگانه به زمینه هایی اشاره دارند که در آنها مدل مکتب طراحی به بهترین نحو به کار برده می شود. مهمتر از همه سازمان برای تعیین موقعیت مجدد یعنی دوره تصور مجدد استراتژی خود حداقل به دو

شرط نیاز دارد. اول اینکه باید تغییر عمده‌ای در موقعیت صورت گرفته باشد، طوری که استراتژی موجود به طور جدیدی پایه‌ریزی شده باشد. دوم اینکه باید دوره ثبات جدیدی آغاز شده باشد که از تصور جدید نسبت به استراتژی حمایت کند. این چهار حالت عبارتند از (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱. ذهن می‌تواند با همه اطلاعات مربوط به تدوین استراتژی سر و کار داشته باشد. زمانی فرا می‌رسد

که سازمان‌ها به طرح‌های بزرگ نیاز پیدا می‌کنند. مدیر عاملی که از توانایی بالایی در ترکیب کردن برخوردار است می‌تواند مسئولیت کامل فرایند طراحی استراتژی را به عهده گیرد. اینجا موقعیت باید نسبتاً ساده باشد و یک پایگاه اطلاعات را که می‌تواند در یک ذهن گنجانده شود در برگیرد.

۲. ذهن قادر است آگاهی کامل، مفصل و دقیقی از موقعیت مورد بحث داشته باشد. این توانایی بالقوه برای متمرکز ساختن اطلاعات باید از طریق دسترسی کافی به سازمان و موقعیت آن و تجربه آن سازمان مورد حمایت قرار گیرد، طوری که استراتژیست بتواند به معنای واقعی بفهمد که چه خبر است.

۳. اطلاعات مربوطه باید قبل از اجرای استراتژی جدید مورد نظر، دایر شود. به عبارت دیگر، موقعیت باید نسبتاً ثابت یا حداقل قابل پیش بینی باقی بماند. به عبارت دیگر، استراتژیست باید بداند که داشتن چه چیزی برای تصور چشم‌انداز استراتژیک مورد نظر ضروری است. او همچنین باید توانایی پیش‌بینی کردن تغییراتی را که به وقوع می‌پیوندد را داشته باشد.

۴. سازمان مورد بحث باید آماده پیش‌بردن یک استراتژی صریح باشد. افراد در سازمان باید مایل باشند که به استراتژیست اصلی احترام بگذارند. همچنین آنها باید وقت، انرژی و منابع لازم را برای اجرای یک استراتژی تعیین شده داشته باشند. و البته اجرای آن استراتژی باید با میل و اراده صورت گیرد.

مکتب برنامه ریزی

مکتب برنامه ریزی همزمان با مکتب طراحی مطرح شد و مهمترین معرف این مکتب کتاب «استراتژی سازمان»^{۸۰} اثر ایگورانسوف^{۸۱} چاپ هاروارد در سال ۱۹۶۵ میلادی می‌باشد. هم‌اکنون صدها مدل برای مکتب برنامه ریزی وجود دارد و همه آنها به نوعی به مدل ابتدایی ارتباط پیدا می‌کنند و نیز همه آنها به بررسی چهار عامل نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی

^{۸۰} - Corporate Strategy.

^{۸۱} - Igor. Ansoff.

می پردازند و مفاهیم مورد نظر را به بخش های مختلف تقسیم کرده و هر بخش را با چک لیست ها و تکنیک های متعدد تکمیل می نمایند و سپس توجهات خاصی را برای اهداف سازمان مطرح می نمایند و بخصوص در تدوین بودجه و برنامه ریزی تولید در ابتدا و انتها، نکات قابل توجهی را مطرح و بررسی می نمایند.

در این روش استراتژی سازمان به استراتژی فرعی تجزیه می شوند تا امکان به اجرا درآمدن آنها میسر باشد. پس از آنکه برنامه استراتژیک سازمان به برنامه های فرعی تقسیم شد برنامه پنجساله بعنوان برنامه اصلی بلند مدت در رأس قرار می گیرد و برنامه هایی میان مدت پس از آن و نیز برنامه های اجرایی کوتاه مدت یکساله متعاقب همه آنها قرار می گیرد.

هماهنگ نمودن همه اینها نیازمند نظام مند نمودن اهداف کلی سازمان، بودجه سازمان و همچنین نظام مند بودن استراتژیهای فرعی می باشد مانند استراتژی سطح بنگاه، استراتژی سطح کسب و کار و ... و در نهایت تمام این اهداف، بودجه ها، استراتژیها و برنامه ها در یک مجموعه جامع بنام برنامه جامع سازمان قرار داده می شود.

مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی رشد زیادی یافت اما از لحاظ کیفی اصلاً رشد نکرد. (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴) در این مکتب کماکان مدل‌های مختلفی برای برنامه ریزی ارائه می شود که دارای مراحل و گامهای مشخص برای برنامه ریزی است. مکتب برنامه ریزی بیشتر پیش فرض‌های مکتب طراحی را به جز دو تا از آنها پذیرفته است. به طور خلاصه، پیش فرض‌های مکتب برنامه ریزی عبارتند از (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱- استراتژی‌ها از فرآیند آگاهانه و کنترل شده برنامه ریزی رسمی سازمان حاصل می شوند. این برنامه ریزی به نوبه خود به برنامه های فرعی تقسیم شده و در هر مرحله کاربرد خاصی را با روش ها و تکنیک های خاص خود تکمیل می شوند.

۲- مسئولیت فرآیند کلی برنامه ریزی استراتژیک با مدیر اجرایی ارشد سازمان می باشد و مسئولیت اجرایی برنامه ها با رئیس برنامه ریزی سازمان می باشد.

۳- استراتژی‌ها از فرآیند برنامه ریزی حاصل می شوند و اجرای برنامه استراتژیک سازمان مستلزم توجه کافی به اهداف، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع طرح‌های عملیاتی مربوطه می باشد (Mintzberg and et.

al, pp.۴۷-۸۱)

نقدها و کوشش های تکمیلی

بیشتر نقدهای مربوط به مکتب برنامه ریزی با مسئله پیش بینی گره می خورد. منتقدان معتقدند که پیش بینی متغیرهای محیطی و حتی سازمانی گاه درست از آب در نمی آید و نیز دستیابی به پیش بینی های درست خود مستلزم صرف هزینه و زمان زیاد است. این نوع پیش بینی ها گاه آنقدر طول می کشد که حتی در زمان برنامه ریزی متغیرها دستخوش تغییر می شوند. آنها معتقدند سرعت برنامه ریزی در این روش ها کند است و نتایج زمانی حاصل می شود که بیشتر به نوش داروی پس از مرگ سهراب می ماند.

این حمله های جسورانه به مکتب برنامه ریزی منجر شد تا مدافعان به فکر ترمیم روش های خود باشند. کوشش های آنها موجب پیدایش دو روش برنامه ریزی جدید گردید و گرچه می توان برای آنها مبانی تاریخی مرتبط یافت اما باید اذعان داشت که روش های نوین برنامه ریزی محسوب می شوند.

دیدگاه وابستگی به منابع^{۸۲} (RBV)

اهمیت این دیدگاه توسط بریگر ورنرفلتز^{۸۳} (۱۹۸۴) در مجله مدیریت استراتژیک طی مقاله ای در سال ۱۹۹۴ مطرح گردید. از لحاظ تئوریک فرض اصلی RBV، این سوال اساسی را بررسی می کند که چرا بنگاه ها متفاوتند و چگونه بنگاه ها به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ می کنند. تحقیقات RBV، همچنین به انواع بخصوصی از منابع سازمانها مانند رهبری استراتژیک و دانش ضمنی توجه می کند. از تئوری های این دیدگاه می توان، دیدگاه وابستگی به منابع بنگاه، تئوری رهبری استراتژیک و تصمیم استراتژیک و دیدگاه وابستگی به دانش بنگاه^{۸۴} (KBV) نام برد.

این روش در مقابل تلاش های پورتر در معرفی سازمان صنعتی (IO) شکل گرفت. او که خلق استراتژی را به طور کامل مبتنی بر موقعیت بنگاه در محیط و بویژه در بازار می دانست با معرفی تئوری ۵ نیروی رقابتی کار خود را بسط داد. اما طرفداران نظریه حاکمیت منابع بار دیگر پس از قرنها با تعریف منابع رقابتی و شایستگی های محوری شرکتها در محیط رقابتی، روش RBV را توسعه دادند.

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو اولین بار در شرکت بزرگی نفتی شل به خوبی اجرا شد. موفقیت شل با فرآیند برنامه ریزی مبتنی بر سناریو مشوق تعداد زیادی از شرکتها شد تا به آینده با رویکردی متفاوت بنگرند. پیش از شک نفتی ویرانگر نگرشها به آینده ثابت و بدون تغییر بود اما، تا اواخر دهه ۱۹۷۰ اکثر شرکتهای فورچون تلاش کردند تا با برنامه ریزی مبتنی بر سناریو انطباق یابند. (Linneman & Klein, ۱۹۷۹, ۱۹۸۳; Ringland, ۱۹۹۸). برنامه ریزی سناریو، در برخی از موارد در سطح ملی اتخاذ شد و روش های آن در گردهم آوری گروه های مختلف افراد با هم موفق بوده است (Kahane, ۱۹۹۲; vander Merwe, ۱۹۹۴). به عنوان مثال، برای بررسی تحولات بالقوه در پایان آپارتاید آفریقای جنوبی سناریوها مورد استفاده قرار گرفتند (Kahane,

(۱۹۹۲). سناریو بعنوان ابزاری برای ساخت اجتماعی و گفتگو مورد استفاده قرار گرفته است (van der Merwe, ۱۹۹۴) گروه آینده پژوهی SRI از روش‌های متنوعی در سال ۱۹۶۸ و ۱۹۶۹ استفاده کرد تا برای سیستم آموزشی آمریکا تا سال ۲۰۰۰ سناریوهای مختلفی را خلق کند. در تحقیق قید شده پنج سناریو پیشنهاد شد؛ یکی از آن‌ها به نام "وضع موجود توسعه یافته"^{۸۵} به عنوان آینده رسمی (آینده رسمی یک اصطلاح عمومی است که آینده مطلوبی را که به وسیله مدیر ارشد انتخاب شده معنا می‌کند) انتخاب شد. این سناریو پیشنهاد می‌کند که مسائلی مثل رشد جمعیت، تخریب محیط زیست و مخالفت خودشان حل و فصل خواهند شد. سناریوهای دیگر توجه کمتری به آینده رسمی انتخاب شده دارند. آینده رسمی انتخاب شده بصیرت کمی نسبت به مسائل کلیدی آن زمان داشت و به همین دلیل نتایج مورد انتظار را محقق نکرد. در کار بعدی SRI برای آژانس حمایت از محیط زیست با همکاری ویلیس هرمن، پیترو شوارتز، توماس مندل و ریچارد کارلسون تدوین سناریو نمود.

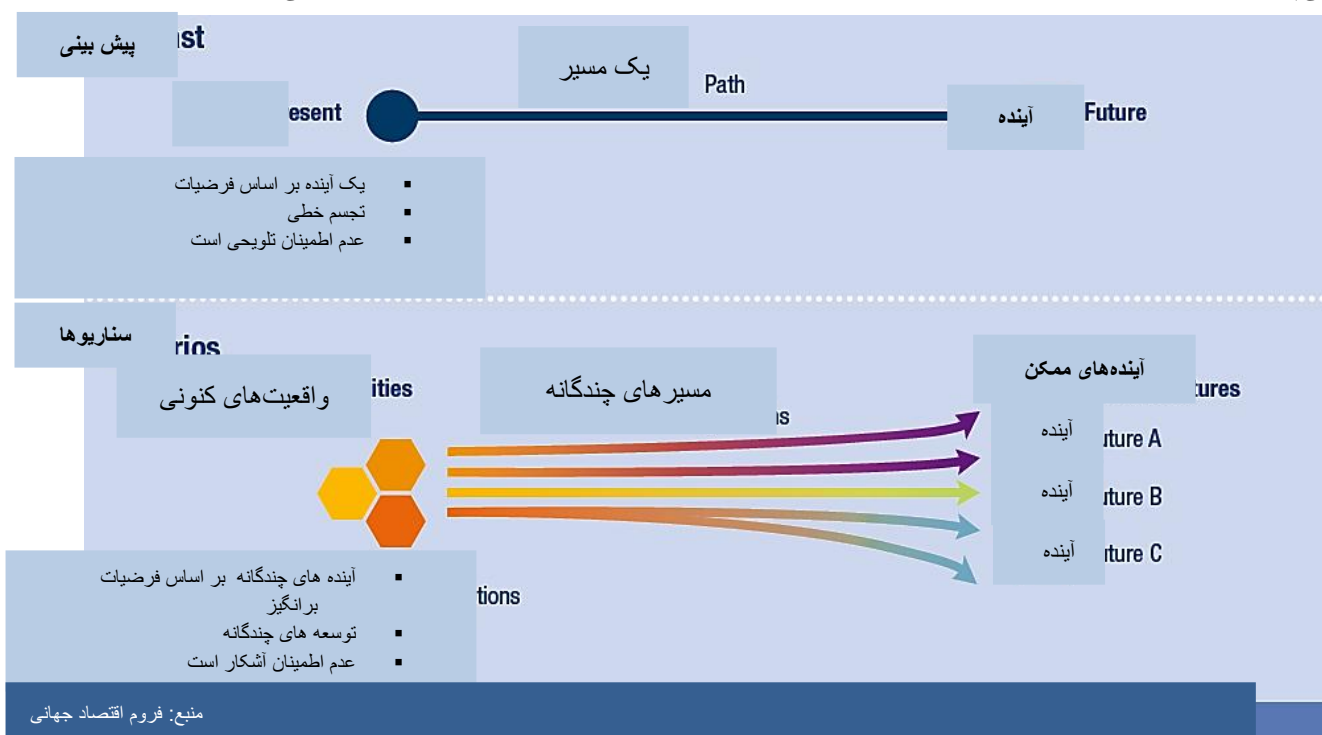
موفقیت استفاده از سناریو کوتاه مدت بود. بخاطر رکود اقتصادی بزرگ و کاهش نیروی انسانی شرکت‌ها در دهه ۱۹۸۰، استفاده از سناریو روند کاهشی را طی نمود. به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزان آن زمان کاربرد برنامه‌ریزی سناریو را بیش از حد ساده فرض انگاشته بودند و ماهیت داستان‌سرایی را با پیش‌بینی مغشوش نموده بودند (Godet & Roubelat, ۱۹۹۶; Ringland, ۱۹۹۸; Sharpe, ۲۰۰۷; Wright, van der Heijden, Burt, ۲۰۰۸). مطابق ادعای کلینر (۱۹۹۶, ۲۰۰۸) مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که جوابی برای آینده ندارند. پورتر (۱۹۸۵) با رویکرد «بازگشت به اصول» بیان می‌کند که شرکت‌ها، نیروهای خارجی را به عنوان یک پلت فرم برای برنامه‌ریزی استفاده کنند. در این دوره ارزیابی‌ها نشان داد که بسیاری از شرکت‌های مشاوره‌ای روش برنامه‌ریزی سناریو را آغاز کرده‌اند. هاس و هونتین (۱۹۸۷) سه رویکرد مربوط به زمان را شرح داده‌اند: (۱) منطق شهودی که توسط پیرواک معرفی شد (۲) تجزیه و تحلیل روند-اثر، که مطلوب گروه آتی^{۸۶} می‌باشد و (۳) تجزیه و تحلیل چند اثره^{۸۷}، که توسط باتل اجرا شد.

برنامه‌ریزی سناریویی یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک برای برنامه‌ریزی میان‌مدت تا بلندمدت تحت شرایط عدم اطمینان است. در جدول ۵ تفاوت میان برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی و برنامه‌ریزی سناریو نشان داده شده است. واضح است که برنامه‌ریزی سناریو ابزاری است که سازمان را قادر می‌سازد به یکپارچه کردن برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، کوتاه مدت و میان مدت بپردازد.

جدول ۲- خصوصیات برنامه ریزی سناریو در مقایسه با رویکرد برنامه ریزی سنتی

برنامه ریزی سنتی	برنامه ریزی سناریو
جز نگر	کلی نگر
کمی، هدفمند، شناخته شده	کیفی و نه لزوماً کمی، عملگرایانه، شناخته شده یا پنهان
آمار، ساختارهای پایدار	گویا، ساختارهای نوظهور
گذشته آینده را توضیح میدهد	آینده دلیل وجودی حال است
قطعی و مدل‌های کمی	کیفی و مدل‌های احتمالی
منفعل یا تطبیق‌پذیر	فعالانه و خلاق

سناریوها داستان‌هایی درباره آینده هستند. سناریو خوب، محتمل^{۸۸}، چالش برانگیز و به شدت ساخت یافته است تا کلیدی‌ترین سوالاتی را که تصمیم‌گیرندگان با آن مواجه هستند را پاسخ دهد. آن‌ها داستان‌هایی را درباره فضای آینده‌ای را بیان می‌کنند که مناسب، محتمل، چالش برانگیز و واگراست. امکان تحقق یک سناریو معین دور انتظار است. سناریوها پیش‌بینی، پیشگویی یا ترجیح نیستند (شکل ۳). فرآیند طراحی و استفاده از سناریو با هدف کمک به یادگیری مشارکت کنندگان و خلق بصیرت صورت می‌پذیرد. این بصیرت و یادگیری از کشف هر سناریو به طور فردی و با مقایسه سناریوها ایجاد می‌شود.



شکل ۳ - تفاوت سناریو با پیش‌بینی

از تعاریفات بخش قبل پرواضح است که سناریو پیش‌بینی نیست. پیش‌بینی در مفهوم توصیفی از تصویر نسبی معلوم حال است. سناریو، آینده مطلوب ما هم نیست. یک سناریو یک جواب کاربردی و خوب به این سوال

است: چه اتفاقی ممکن است بیفتد؟ یا چه اتفاقی خواهد افتاد اگر...؟ پس سناریو با پیش‌بینی و چشم‌انداز متفاوت است، هر دو این مفاهیم تمایل دارند تا ریسک‌ها را بپوشانند. بر خلاف این‌ها، سناریو مدیریت ریسک را امکان‌پذیر می‌سازد. هم چنین واضح است که برنامه‌ریزی سناریو فقط درباره نوشتن سناریو نیست، بلکه ورای آن است، مدل برنامه‌ریزی‌ای که در ارتباط نزدیک با برنامه‌ریزی استراتژیک است.

مکتب موقعیت‌یابی

در اوائل سال ۱۹۸۰ مشکلات اقتصادی ایجاد شده در سازمان‌های دارای برنامه‌ریزی استراتژیک، مسائل و معضلاتی را برای مدیریت استراتژیک سازمان‌ها ایجاد نمود. اگر چه مکتب موضعی اکثر فرضیات مکتب برنامه‌ریزی را پذیرفته است. و نیز اگر چه مدل اصلی مکتب طراحی و مکتب برنامه‌ریزی مورد قبول مکتب موضعی است ولی دو مطلب اساسی بشرح زیر نیز به آن افزوده شده است:

یکی اینکه در این مکتب بیشترین تأکید بر استراتژی است نه بر فرآیند فرموله کردن آن. دیگر اینکه مکتب موضعی با تکیه بر محتوای استراتژی زمینه جدیدی را برای تحقیق و بررسی در استراتژی ایجاد کرده است. در این مکتب استراتژی به عنوان یک فرآیند تحلیلی که محصول یک ایده ساده و تحول‌گراست. خواه نتیجه آن خوب باشد خواه بد. دو مکتب برنامه‌ریزی و طراحی، برای استراتژی‌هایی که در هر موقعیت خاص امکان‌پذیر بودند محدودیتی قائل نبودند. بر عکس، استدلال مکتب موقعیت‌یابی این است که تنها تعداد خیلی کمی از استراتژی‌های کلیدی (همچون جایگاه‌ها در بازار اقتصادی) در هر صنعت معین مطلوب می‌باشند. مکتب موقعیت‌یابی با متمرکز کردن آن در سراسر صنایع با تعداد محدودی از استراتژی‌های اولیه یا حداقل دسته‌هایی از استراتژی‌ها (مثل تمایز محصول و حیطه متمرکز بازار) به مقصد رسید. این استراتژی‌ها کلی‌نامیده می‌شوند. مکتب موقعیت‌یابی با صرفه نظر کردن از یکی از فرضیه‌های کلیدی مکتب طراحی (مبنی بر اینکه استراتژی‌ها باید منحصر به هر سازمان باشند و با آن انطباق داشته باشند) قادر بود مجموعه‌ای از ابزار تحلیلی اختصاص‌یافته را برای تطبیق استراتژی مناسب با شرایط موجود ایجاد کرده بهبود بخشد. بنا براین، کلید مدیریت استراتژیک جدید در استفاده از تحلیل برای شناسایی روابط صحیح نهفته است. پس از آن بود که جستجو آغاز شد. تدوین استراتژی در مکتب موقعیت‌یابی همچون دو مکتب تجویزی دیگر یک فرآیند کنترل شده و آگاهانه پنداشته می‌شد. فرایندی که استراتژی‌های سنجیده کاملاً توسعه‌یافته را به وجود می‌آورد تا قبل از اینکه رسماً به اجرا درآیند صریح ساخته شوند. اما در اینجا، این فرآیند دقیقاً بر محاسبه (مخصوصاً بر انتخاب محدود موقعیت‌های استراتژیک کلی به جای توسعه چشم‌اندازهای استراتژیک منسجم و غیر معمول همچون نمونه مکتب طراحی یا بر تعیین مجموعه‌های هماهنگی از برنامه‌ها همچون نمونه مکتب برنامه‌ریزی) تمرکز کرد. در این مکتب نیز همچون مکتب برنامه‌ریزی، مدیر عامل در اصل به عنوان استراتژیست باقی مانده است، و این در حالی است که برنامه‌ریز کنترل امور را در دست دارد. استثنایی که در این زمینه وجود دارد این است که مکتب موقعیت‌یابی اهمیت شخص برنامه‌ریز را افزایش داده و به سطح بالایی رسانده است. در اینجا این

شخص یک تحلیلگر است و مطالعه می کند تا استراتژی های کلی را بهبود ببخشد. فرضیه های مکتب موقعیت یابی مختصراً به شرح زیر هستند (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

در این بخش سه موج مربوط به این مکتب شرح داده خواهد شد، موج اول نوشته های قدیمی مباحث نظامی، موج دوم مشاوره درباره مباحث دستوری دهه ۱۹۷۰ و بالاخره موج سوم کارهای تجربی جدید در این مکتب بخصوص کارهای انجام شده در دهه ۱۹۸۰ می باشد. البته موج سوم بخاطر اهمیتی که دارد بیشتر به بحث گذاشته خواهد شد.

موج اول. اگر مکتب موقعیت یابی واقعاً بدنبال انتخاب آن نوع از استراتژی است که در بازار رقابت برای سازمان کاربرد داشته باشد، بنابراین آنرا باید ارزشمندتر از مکاتب قبلی بدانیم. در واقع می توان گفت سابقه این مکتب به زمان بسیار قدیم برمی گردد، به زمانی در حدود دو هزار سال قبل هنگامی که برای مقاصد جنگی انتخاب بهترین استراتژی در جنگ ها مطرح بود. این نوشته ها بطور طبیعی و عقلانی به شرائطی اشاره می کند که چگونه انسان می تواند در آن شرائط مناسب از خود دفاع کند. بهترین این نوشته ها نیز در میان همان مکتب قدیمی است و آن کتاب سان تزو^۱ می باشد که گفته می شود به حدود چهار صد سال قبل از میلاد مسیح برمی گردد و کتاب دیگری که خیلی جدیدتر است مربوط به کارل وان کلاشویتز^۲ است که متعلق به قرن پیش است.

در واقع این نویسندگان قدیمی همان کاری را کردند که امروزه نویسندگان این مکتب می کنند. آنها مدل-های مختلف استراتژی را ترسیم نموده و سعی می نمودند با توجه به شرائط موجود یکی از آنها را تطابق داده و انتخاب نمایند. ولی کار آنها خیلی سیستماتیک نبود و بهتر بگوئیم حداقل در مباحث آماری چنین بود و در نهایت نتیجه گیری آنها بیشتر جنبه امری داشت و به این علت ما عنوان فرامین را برای عنوان این بحث انتخاب نمودیم.

موج دوم. تحقیق برای مشاوره های دستوری مکتب موضعی برای مشاورین بنگاه های اقتصادی حالت سفارشی^۳ داشته است. بدین ترتیب که این مشاورین وارد سازمان ها شده و بدون داشتن اطلاع دقیقی از فعالیت ها، اطلاعات را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می نمایند و سپس یک سری استراتژی های ژنریک روی چارت نوشته و یک گزارش هم ارائه نموده و بعد صورت حساب داده و سازمان را ترک می کنند. این حالت از سال ۱۹۶۰ در غرب شروع شد و در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ با شتاب زیادی توسعه پیدا کرد، به گونه ای که دفاتری شبیه بوتیک ایجاد شد و هر یک به تشخیص خود اقدام به شناسایی و پیش برد مفاهیم مکتب موضعی در استراتژی برای بنگاه ها نمودند.

^۱ - Sun Tzu.

^۲ - Carl Von Clausewitz.

^۳ - Tailor Made.

ناگفته نماند که این موج جدید خیلی از مفاهیم دستوری و نظامی قبلی را اصلاح نمود، زیرا خیلی از این نویسندگان دانش و تجربه سیستماتیک داشتند، ضمناً این نویسندگان بیشتر به محاسبات روی آورده‌اند. اما آنها گاهی اوقات سعی نمودند تجارب خود را با جزئیات به صورت دستورالعمل ارائه دهند و خیلی از آنها پا را فراتر گذاشتند و برای مقاصد بازاریابی دستورالعمل هائی را تدوین نمودند که گاهی اوقات حالت آمرانه داشت. در این میان «گروه مشاورین بوستن»^۱ کار جالبی ارائه دادند و تمام کارهای قبلی را تحت الشعاع قرار دادند. آنها این کار را با دو تکنیک مطرح نمودند که عبارتند از:

۱- ماتریس سهم بازار

۲- منحنی تجربه^۲

موج سوم. آنچه را که بعنوان موج سوم مکتب موضعی شناخته می شود در اواسط دهه ۱۹۷۰ شروع شد و پس از ۱۹۸۰ توسعه پیدا کرد و تمامی ابعاد ادبیات مدیریت استراتژیک را فراگرفت.

این موج شامل تجارب سیستماتیک برای رابطه بین شرائط محیطی و استراتژی های داخلی است. کتاب استراتژی رقابتی^۳ اثر پورتر^۴ که در سال ۱۹۸۰ به چاپ رسیده به این موج نظم خاصی داد. کاری که پورتر کرد این بود که وی از مفهوم اصلی مکتب طراحی استفاده نموده و آنرا برای شرائط محیطی صنعت به کار برد. به این ترتیب وی روشی را مطرح نمود که هم با مفاهیم مکتب طراحی و هم با مفاهیم مکتب برنامه ریزی سازگاری داشت. او به این دو مفهوم مفاهیم و دانش ساختار سازمان های صنعتی را نیز افزود. این ترکیب بسیار قدرتمند بود بطوری که هم در بحث های آکادمیک و هم صنعتی از ارزش ویژه ای برخوردار شد.

پورتر در سال ۱۹۸۵ کتاب دیگری تحت عنوان «مزیت رقابتی»^۵ منتشر نمود و در این کتاب به جای طرح یک چارچوب، یک سری مبانی را مطرح نمود به این معنی که یک سری مفاهیم مطرح شد که به کمک آنها ایجاد یک ساختار یکپارچه در سازمان را عملی می ساخت. بطور کلی می توان گفت اکثر مفاهیم و مدل های مربوط به تجزیه و تحلیل رقابتی مانند استراتژی های ژنریک^۶ و زنجیره ارزش^۷ به این نویسنده تعلق دارد. (Mintzberg & et.al, p.p.۸۱-۱۲۳)

پیش فرض های این مکتب عبارتند از:

۱. استراتژی ها عبارتند از: موقعیت های کلی، و به بیان دقیق تر مشترک و قابل سناسایی در بازار.

۲. بازار (زمینه) اقتصادی و رقابتی است.

^۱ - Boston Consulting Group, (BCG).

^۲ - Experiment Curve.

^۳ - Competitive Strategy.

^۴ - Porter

^۵ - Competitive Advantage.

^۶ - Generic Strategies

^۷ - Value Chain.

۳. فرایند تدوین استراتژی، عبارت است از انتخاب این موقعیت های کلی بر اساس محاسبه تحلیلی.
۴. تحلیلگران با ارائه نتایج محاسبات خود به مدیرانی که بر انتخاب ها رسماً نظارت می کنند، نقش مهمی در فرایند تدوین استراتژی ایفا می کنند.
۵. استراتژی ها از این فرایند کاملاً توسعه یافته نشأت می گیرند و دقیقاً تشریح شده به اجرا در می آیند. در واقع ساختار بازار، استراتژی های سنجیده مبتنی بر موقعیت را پیش می برد و این استراتژی ها نیز ساختار سازمانی را پیش می برند.

مکتب کارآفرینی

این مکتب نه تنها فرایند تشکیل استراتژی را انحصاراً بر رهبر منفرد متمرکز ساخته، بلکه بر ذاتی ترین حالات و فرایندها ذهنی و روانی (مثل شهود، تشخیص، عقل، تجربه و بینش) تأکید کرده است. این امر موجب ارتقای نگرش به استراتژی به عنوان یک دیدگاه در ارتباط با تصور و مفهوم جهت یعنی «دورنما» می شود. مهمترین مفهوم مکتب کارآفرینی، «دورنما» است. دور نما نشانه ذهنی استراتژی که در ذهن رهبر نقش می بندد یا لااقل ابراز می شود. این دور نما هم نقش القا و هم نقش ادراک کاری را ایفا می کند که لازم است اجرا شود. دور نما بر طبق نام خود، بیشتر نوعی تصور است تا یک برنامه کاملاً بر شمرده شده (از لحاظ عبارات و ارقام). به همین دلیل است که دورنما انعطاف پذیر باقی می ماند، به طوری که رهبر می تواند آن را با تجربیات خود تطبیق دهد. این امر نشان می دهد که استراتژی کارآفرینی هم سنجیده و پیش بینی شده و هم پیش بینی نشده و اضطراری. این استراتژی به لحاظ خطوط کلی خود و حس جهت دار بودن، یک استراتژی پیش بینی نشده و اضطراری است. مکتب کارآفرینی همانند مکتب موقعیت یابی از اقتصاد نشأت گرفته است. کارآفرین به طور برجسته ای در تئوری اقتصادی نئو کلاسیک نمایان شد. اولین کسی که در تفکر اقتصادی به کارآفرین اهمیت داد، ژوزف شومپتر بود. (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴).

مفروضات مکتب کارآفرینی عبارتند از:

۱. استراتژی به عنوان یک دورنما به ویژه به عنوان مفهوم خط مشی بلندمدت یا دورنمای آینده سازمان در ذهن رهبر نقش می بندد.
۲. فرایند تشکیل استراتژی در بهترین شکل خود فرایندی نیمه آگاهانه است که ریشه در تجربه و شهود رهبر دارد، او استراتژی را اعم از اینکه خود آفریده باشد یا از دیگران اقتباس کرده باشد، در رفتار خود نهادینه می کند.
۳. رهبر سازمان با فکر خود سازمان را به طرف چشم انداز پیش می برد و تمام ابعاد آنرا شخصاً زیر نظر دارد و کنترل می کند.

۴. دورنمای استراتژیک انعطاف پذیر است و به آسانی تحت تأثیر قرار می گیرد و تغییر داده می شود. از

این رو استراتژی کارآفرینانه هم سنجیده است (از لحاظ کلیت دورنما) و هم پیش بینی نشده و

اضطراری (از لحاظ امکان تغییر در جزئیات)

۵. سازمان نیز انعطاف پذیر است یعنی ساختار ساده‌ای است که تحت تأثیر دستورات رهبر قرار می گیرد.

۶. استراتژی کارآفرینانه تمایل به شکل گیری به صورت ایجاد جای مناسب (niche) دارد به صورتی که

یکی دو بخش از بازار که از نیروهای رقبا مصون گردیده مد نظر قرار می گیرد

مکتب شناختی

در مکتب شناخت، تشکیل استراتژی به عنوان یک فرآیند ذهنی می باشد. چنانچه ما بخواهیم واقعاً به چشم انداز استراتژیک سازمان پی ببریم و بدانیم که استراتژی‌ها در چه شرائط دیگری شکل خود را پیدا می کنند می بایستی فکر استراتژیست‌ها را بخوانیم و این همان چیزی است که مکتب شناخت به دنبال آن است.

طی ده تا پانزده سال گذشته این مکتب توانسته است محققین مختلفی را در کنار یکدیگر قرار دهد تا این مکتب را با سایر مکاتب مشترکاً مورد ارزیابی قرار دهند.

استراتژیست‌ها معمولاً ساختار دانش خود و فرآیند تفکر خود را از طریق تجربه مستقیم شکل می دهند. آن تجارب به فکر آنها شکل می دهد و آن نیز به عملکرد آنها شکل می دهد و آن نیز به نوبه خود تجارب جدیدی را می آموزد. این دو حالت نقش اصلی در مکتب شناخت ایفا می نمایند به طوری که باعث حرکت دو بال می شود یعنی بال دانش و بال تجربه. یک بال که خیلی مثبت نگر است با فرآیند و ساختار سازی دانش بدنبال ایجاد نوعی نگرش عینی^۱ در ایجاد تصویر در دنیا است. چشم عقل در این حالت مانند یک دوربین عکاسی عمل می کند بطوری که دنیا را به تصویر می کشد و به داخل و خارج متمرکز می شود تا خواسته های مالک خویش را پاسخگو باشد البته تصاویری که به صورت فرضی تهیه می شود ممکن است در این مکتب قدری شکل های بهم ریخته نیز داشته باشد.

بار دیگر همه آنچه را که گفته شد بصورت ذهنی^۲ می نگرد. استراتژی نوعی از تفسیر دنیا است در اینجا چشم عقل به درون می نگرد تا بداند که چگونه عقل برای نگرش بیرون انتخاب خود را انجام می دهد اعم از اینکه این انتخاب‌ها حوادث یا علائم یا رفتارهای مشتری و یا چیز دیگری باشد.

اگر ما در ارتباط با شناخت چشم انداز استراتژیک و نحوه شکل گیری استراتژی‌ها تحت شرایط متفاوت جدیت به خرج دهیم، بهتر است ذهن استراتژیک را مورد بررسی و کنکاش قرار دهیم. چنین وظیفه ای به عهده مکتب شناختی است. یعنی این مکتب باید با استفاده از رشته روان شناختی، به آنچه که این فرایند در قلمرو

^۱ - Objective.

^۲ - Subjective.

شناخت بشر معنی می دهد دست یابد. این مکتب گاهی اوقات با کارکردن اشتراکی با مکاتب دیگر (مثلاً با مکتب موقعیت یابی در مورد شناخت گروههای استراتژیک و استراتژی های عدم مضمولی)، تعدادی از محققین برجسته را در ۱۰ یا ۱۵ سال گذشته جذب کرده است. تحقیق «آیلز» در سال ۱۹۹۰ نشان می داد که چنین کاری تا آن موقع یکی از معروف ترین عرصه های تحقیقاتی در زمینه مدیریت استراتژیک بود. استراتژیست ساختارهای علمی و فرایندهای فکری خود را عمدتاً از طریق تجربه مستقیم به دست می آورند. این تجربه، معلومات آنها را شکل می دهد و معلومات آنها نیز به نوبه خود شکل دهنده کاری است که آنها انجام می دهند و در نتیجه تجربه بعدی آنها شکل می گیرد. این دوگانگی با ایجاد دو جناح متفاوت نقش مهمی را در مکتب شناختی ایفا می کند. مکتب شناختی در بهترین شرایط یک مکتب فکری رو به تکامل درباره تدوین استراتژی است. از این رو، فرضیه های مکتب شناختی به شرح زیر می باشد (مینتزرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱. تدوین استراتژی یک فرایند شناختی است که در ذهن فرد استراتژیست شکل می گیرد.
۲. استراتژی به شکل دیدگاه ها (یعنی به شکل مفاهیم، نقشه ها، طرح ها و چارچوب ها) ظاهر می شود که تعیین می کنند افراد چگونه از منابع ورودی از محیط استفاده کنند.
۳. این منابع ورودی (بر طبق جناح «عینی» این مکتب) قبل از رمز برداری شدن توسط نقشه های شناختی از همه فیلترهای تحریف کننده می گذرند، یا اینکه (بر طبق جناح «ذهنی») صرفاً تفاسیری از جهانی هستند که تنها بر حسب اینکه چگونه مشاهده می شوند وجود دارند. به عبارت دیگر، جهان مشاهده را می توان به شکل مدل درآورد، چارچوب بندی نمود و آن را بنا نهاد.
۴. استراتژی ها همچون مفاهیم در وهله نخست به دشواری به دست می آیند، هنگامی که عملاً به دست می آیند بسیار کمتر از اندازه بهینه هستند و در صورت ناپایداری، نتیجتاً تغییر آنها دشوار است.
۵. در مجموع مکتب شناختی به ما می گوید اگر قرار است فرآیند تدوین و خلق استراتژی را بشناسیم، بهتر است ذهن بشر و مغز او را بشناسیم و درک کنیم.

مکتب یادگیری

مکتب یادگیرنده، تشکیل استراتژی را به عنوان یک فرآیند خودجوش مطرح می کند، براساس مفاهیم این مکتب همین که افراد در یک سازمان به صورت فردی و یا جمعی کارهای محوله را انجام می دهند و وضعیتی را در سازمان بوجود می آورند که سازمان بدنبال اجرای آن وضعیت میباید استراتژی نشر می یابد. هنگامی که سایر مکاتب جنبه های مختلف سنت های عقلانی را مورد بررسی قرار می دهند مکتب یادگیرنده این عمل را با قدرت و شدت بیشتری انجام می دهد. این مکتب مباحثی را درباره مدیریت استراتژیک مطرح می سازد که هنوز بحث آن داغ است.

سوالات کلیدی در این مکتب این است که چه کسی معمار این استراتژی بوده و در کجای سازمان این استراتژی شکل می‌گیرد؟ چگونه فرآیند استراتژی می‌تواند قابل قبول و آگاهانه باشد؟ آیا جداسازی تدوین استراتژی و اجرای استراتژی واقعاً کار درستی است؟

و نهایتاً مکتب یادگیرنده می‌گوید که تصویر سنتی فرموله کردن و تدوین استراتژی دیگر معنی و مفهوم واقعی ندارد، شاید آن برای مدیران دوست داشتنی باشد ولی با آنچه که واقعاً در سازمان رخ می‌دهد تطابق ندارد.

بر طبق این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می‌یابند که مردم گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در مقابله با آن موقعیت چیزهایی بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر صرفاً مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است. سیاستگذاری یک فرآیند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرآیند نامرتب است که در آن سیاستگذاران می‌کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌دانند برای آنها بسیار پیچیده است. کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد تا تجویز. سؤال اساسی که طرفداران این مکتب مطرح می‌کنند این است که چگونه استراتژی‌ها عملاً در سازمانها شکل می‌گیرند؟ بر این اساس، می‌توان فرضیات مکتب یادگیری را به صورت زیر عنوان نمود (مینتزرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

- ۱- محیط پیچیده و غیر قابل پیش بینی سازمان‌ها که با دانش‌های پایه‌ای برای استراتژی ترکیب شده است اعمال کنترل را مشکل می‌سازد. ایجاد استراتژی می‌بایستی به فرآیند یادگیرنده تبدیل شود به طوری که در نهایت تدوین استراتژی و اجرا آن یکی می‌شود.
- ۲- در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یادگیرنده اصلی باشد، اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می‌گیرد. بیشتر سازمانها دارای استراتژیست‌های بالقوه متعددی هستند.
- ۳- این یادگیری به سبک پیش‌بینی نشده پیش می‌رود و از طریق رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می‌انگیزد. این انگیزش طوری است که از عمل، حس ایجاد می‌کند. کسانی در استراتژی پیش قدم می‌شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می‌توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیرمعمولی ظهور پیدا کنند.
- ۴- نقش رهبر، پیش‌پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش‌بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرآیند یادگیری استراتژی یک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می‌توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است.

۵- استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشأت می‌گیرند، پس از آن شاید به شکل طرح‌هایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنمایی برای هدایت کل رفتار باشند.

مکتب قدرت

مکتب قدرت، تشکیل استراتژی به عنوان فرآیند مذاکره را مد نظر قرار می‌دهد. این مکتب برای انتخاب استراتژی برتر و مورد قبول، استفاده از قدرت و سیاست برای مذاکره را به عنوان روش می‌داند. وقتی کلمه قدرت مطرح می‌شود سیاست هم در کنار آن مطرح می‌شود. کلمه سیاست مترادف استفاده از قدرت برای مقاصد صرف اقتصادی می‌باشد. این کلمه بخوبی حرکت‌های مخفیانه برای رقابت‌های تخریبی را نیز شامل می‌شود (مانند تشکیل کارتل) و این کلمه همچنین شامل همکاری‌های فی‌مابین چند سازمان برای همکاری‌های متقابل نیز می‌باشد.

از طرف دیگر استراتژی‌هایی که بصورت ژنریک مربوط به مکتب موضعی است با قدری تغییر می‌تواند بصورت سیاستی در این مکتب مورد استفاده قرار گیرد. ما همچنین می‌توانیم از مفاهیم استفاده شده توسط پورتر در مورد گروه‌های سیاسی استراتژیک و استراتژی ژنریک سیاسی استفاده نمائیم. زیرا خط بین اهداف اقتصادی و مقاصد سیاسی خط کم‌رنگی است (یعنی این دو یکی هستند). هنگامی که مکتب موضعی را در یک سمت ببینیم مکتب قدرت در سمت دیگر واقع می‌شود ولی این تمایز قدری مصنوعی به نظر می‌رسد و واقعیت این است که هر دو اینها برای یک هدف کار می‌کنند و آن منافع و سود سازمان است. مفروضات این مکتب عبارت است از:

۱- استراتژی به وسیله قدرت و سیاست شکل می‌گیرد و این به صورت فرآیندی در داخل سازمان بوده و یا رفتار واقعی سازمان در محیط خارجی خود می‌باشد.

۲- استراتژی‌هایی که از چنین فرآیندی بوجود می‌آیند تمایل به نشر دارند و بیشتر شکل موضعی و تاکتیکی به خود می‌گیرند تا یک حالت تجسمی از استراتژی.

۳- قدرت‌های کوچک به تشکیل استراتژی به عنوان یک فعل و انفعال داخل سازمان می‌نگرد که با اعمال قدرت، چانه زنی و گاهی تقابل مستقیم در مقابل بازی‌های سیاسی عمل می‌نماید.

۴- قدرت‌های بزرگ، سازمان را به عنوان واحدی که به دنبال منافع خود است می‌دانند که از طریق کنترل و یا همکاری با سایر سازمان‌ها با استفاده از مانورهای استراتژیک و یا همکاری‌های گسترده در زمینه‌های مختلف نقش آفرینی می‌نمایند.

مکتب فرهنگی

اگر قدرت را جلوی آینه نگه‌دارید، تصویری که از آن می‌بینید، فرهنگ است. قدرت، موجودیتی به نام سازمان را می‌گیرد و آن را از هم می‌گسلد. فرهنگ، جمعی از افراد را در یک موجودیت منسجم به نام

سازمان گرد هم می آورد. در واقع، مکتب قدرت عمدتاً نفع شخصی را مورد توجه قرار می دهد، در حالی که مکتب فرهنگی منافع عمومی را در نظر می گیرد. مکتب قدرت به تأثیر سیاست داخلی بر پیشبرد تغییر استراتژیک می پردازد، حال آنکه مکتب فرهنگی عمدتاً به تأثیر فرهنگ بر حفظ ثبات استراتژیک یا در واقع گاهی اوقات مخالفت جدی با تغییر استراتژیک می پردازد. نخستین نگرش یعنی نگرش به چیزی از بیرون آن، دست به یک موضع گیری عینی در برابر علت رفتار مردم می زند، که منحصر فرد بودن ارتباطات اجتماعی و اقتصادی آن را توضیح می دهد. دومین نگرش یعنی نگرش به چیزی از درون آن، فرهنگ را فرایند ذهنی تفسیر می پندارد، اما نه با هر منطق انتزاعی و کلی. فرضیات اصلی مکتب فرهنگی به اختصار عبارتند از (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱. تشکیل استراتژی فرآیندی است از فعل و انفعالات درونی اجتماع که براساس باورها و اعتقادات مشترک افراد سازمان بوجود آمده است.

۲. فرد این اعتقادات را از فرآیند اصلاح فرهنگ خود و یا اصلاح شرایط اجتماع خود به دست می آورد.

۳. افراد یک سازمان تنها می توانند قسمتی از فرهنگ و باورهای مشترک خود را بیان کنند و این در حالی است که منشاء فرهنگی آنها ناشناخته باقی می ماند.

۴. در نتیجه، مهمتر از هر چیزی، استراتژی شکل چشم انداز را بیش از موقعیت، به خود می گیرد.

۵. فرهنگ و ایدئولوژی نمی توانند به خوبی استراتژی فعلی سازمان تغییرات استراتژیکی را ایجاد نمایند.

مکتب محیطی

مکتب محیطی، تشکیل استراتژی را به عنوان یک فرآیند واکنشی می داند. در میان مکاتب تعریف شده جای یکی از عوامل مهم خالی است و آن مکتب محیطی است. این مکتب اگر چه در بیرون سازمان دارای نقش است ولی بخاطر تاثیرات آن بر استراتژی دارای اهمیت زیادی است.

کسانی که با این موضوع برخورد دارند سازمان را در مقابل این مکتب در یک حالت انفعالی قرار می دهند، بطوری که این سازمان باید وقت و انرژی خود را برای پاسخگویی به دستورالعملهای محیطی به کار بندد. در واقع می توان گفت فرهنگ جدیدی ایجاد شده است که راه و روش خاصی را برای استراتژیست ها دیکته می کند.

به یک دلیل، این مکتب جدید باعث می شود حالت متعادل تری بخود بگیرد و این، از طریق مطرح کردن مسائل محیطی به عنوان یکی از سه نیروی اصلی در فرآیند است (یعنی رهبری، سازمان، محیط). البته ناگفته

نماند که در پاره ای موارد این مکتب موضوعات زیادی را نیز برای سازمانها ایجاد کرده است. در هر حال می توان گفت دیدگاه های این مکتب مدیرانی را که در تصمیم گیریهای استراتژیک نقش دارند وادار می کند تا رابطه سازمان خود با محیط را تصحیح نمایند. این مکتب باعث شد ابعاد مختلف مسائل محیطی که با استراتژی در ارتباط است مشخص شود و نیز این امکان بوجود آمد تا نقطه نظرات این مکتب در تدوین استراتژی به کار گرفته شود. مینتز برگ کار شناسایی ابعاد محیطی که مسئول اختلافات مشهود در سازمانها را در چهار گروه زیر خلاصه کرد (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱. ثبات^۳: محیط یک سازمان می تواند هم پویا باشد و هم ثابت و طیفی از محیط ها را از محیط های ثابت مثل محیط چوب بری گرفته تا محیط های پویا مثل محیط دسته ای از کارآگاهان شامل می شود.

۲. پیچیدگی^۴: محیط یک سازمان می تواند هم ساده باشد و هم پیچیده. همچنین طیفی از محیط ها را از محیط ساده مثل محیط سازنده جعبه تا شو که محصولات ساده را با استفاده از معلومات ساده تولید می کند تا محیط پیچیده مثل محیط مؤسسات فضایی که باید از اطلاعات بسیاری از پیشرفته ترین رشته های علمی برای تولید محصولات کاملاً پیچیده استفاده کنند در بر می گیرد.

۳. تنوع بازار^۵: بازارهای یک سازمان می توانند از بازارهای یکپارچه گرفته تا بازارهای متنوع را شامل شوند.

۴. خصومت^۶: در نهایت، محیط یک سازمان را می توان در طیفی که شامل محیط های خصمانه است طبقه بندی کرد.

لازم است به این نکته اشاره شود که محیط و عوامل در سایر مکاتب فراموش شده نبود و در مکتب موضعی بخصوص به روش خاص مطرح گردیده است یعنی مسائل محیطی بصورت مجموعه ای از نیروهای اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی که درصنعت، رقابت و بازار نقش دارند، مطرح گردیده است. به طور کلی مفروضات این مکتب عبارت است از:

۱- محیط که خود را بصورت مجموعه ای از نیروها به یک سازمان معرفی می کند دارای نقش اصلی در فرآیند تشکیل استراتژی است.

۲- سازمان می بایستی در مقابل این نیروها پاسخگو باشد در غیر این صورت کنار گذاشته خواهد شد.

۳- رهبری سازمان برای تطبیق سازمان خود با شرایط محیطی نقش انفعالی خواهد داشت.

۴- سازمان از هم گروه شدن و یکپارچه شدن در نقاطی که محدودیت منابع وجود دارد و

حیات سازمان آنها به وجود منابع متصل است پرهیز می کنند.

مکتب ترکیب بندی

مکتب ترکیبی، تشکیل استراتژی را به عنوان فرآیند انتقال می داند. این مکتب یک فرق اساسی با مکاتب قبلی دارد و آن این است که این مکتب امکان یکی شدن سایر مکاتب را مطرح می کند و می خواهد پیام های سایر مکاتب را به صورت یک مجموعه جمع پذیر مطرح نماید.

این مکتب دارای دو جنبه است: جنبه اول به شرح سازمان و محیط آن می پردازد یعنی همان ترکیبی یا جامع نگری، و جنبه دیگر فرآیند تشکیل استراتژی است، یعنی انتقال. البته این دو، دو روی یک سکه هستند. هنگامی که یک سازمان می خواهد استراتژی انتخابی خود را از یک مرحله به مرحله دیگری برساند عملاً هر دو جنبه این مکتب را انجام داده است.

فرضیات مکتب ترکیب بندی فرضیات مکاتب دیگر را در بر می گیرد. همین جنبه فراگیری این مکتب است که آن را از مکاتب دیگر متمایز می سازد (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۴):

۱- اکثر مواقع سازمان را می توان بر مبنای پاره ای از مشخصه های پایدار آن تعریف کرد. برای یک دوره

مشخص از زمان سازمان می تواند ساختاری پیدا کند که با شرایط و محتوای خود هماهنگ بوده و انتظار این باشد که سازمان با رفتار جدید خود دسته ای از استراتژیها را قابل انجام نماید.

۲- این دوره های پایداری سازمان ممکن است در اثر بعضی از فرآیندهای انتقال ناپایدار گردد و سپس ترکیب دیگری ایجاد شود.

۳- این مراحل موفقیت آمیز ترکیبی و دوره های زمانی انتقال ممکن است به صورت یک الگو درآید مانند چرخه عمر سازمانها.

۴- کلید استراتژیک حفظ شرایط تثبیت شده و یا حداقل دارا بودن تغییرات منطق با شرایط سازمان است؛ به طوری که مدیریت سازمان زمان و نیاز به انتقال را تشخیص داده و طوری عمل نماید که دچار به هم ریختگی نشود.

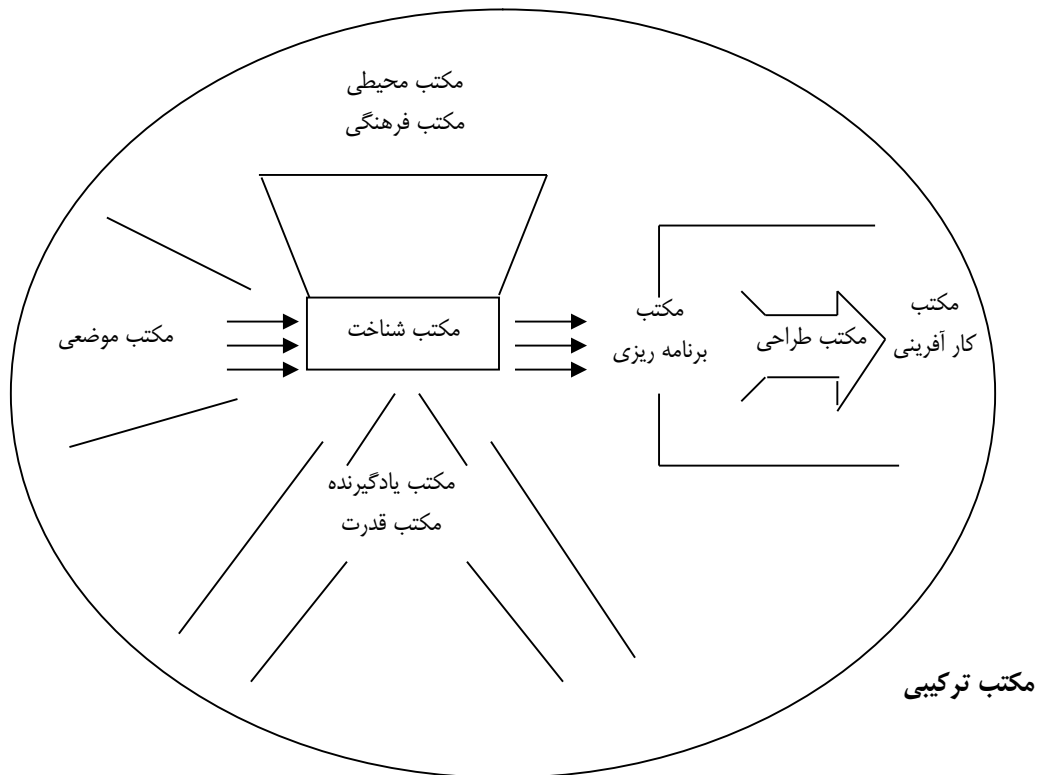
۵- بنابراین فرآیند تشکیل استراتژی می تواند یک طراحی مفهومی و یا برنامه ریزی رسمی بوده و یا یک

تجزیه و تحلیل سیستماتیک یا ایجاد چشم انداز از دید رهبری سازمان، یادگیری مشارکتی و یا سیاستگذاری رقابت، تمرکز بر ارتباطات فردی، جامعه پذیری جمعی، یا پاسخی ساده به نیروهای مطرح شده از طرف محیط باشد. البته هر کدام از اینها می بایستی در زمان و موقعیت خود مطرح گردند.

بعبارت دیگر مکاتب اجرایی (عملیاتی) و یا فکری (نظری) در فرآیند تشکیل استراتژی، ترکیب خاص خود را ارائه می نمایند.

جایگاه مکاتب مختلف در تشکیل استراتژی

شکل زیر جایگاه مکاتب مختلف را در فرآیند تشکیل استراتژی نشان می دهد.



شکل ۴- دیاگرام جایگاه مکاتب در فرآیند تشکیل استراتژی

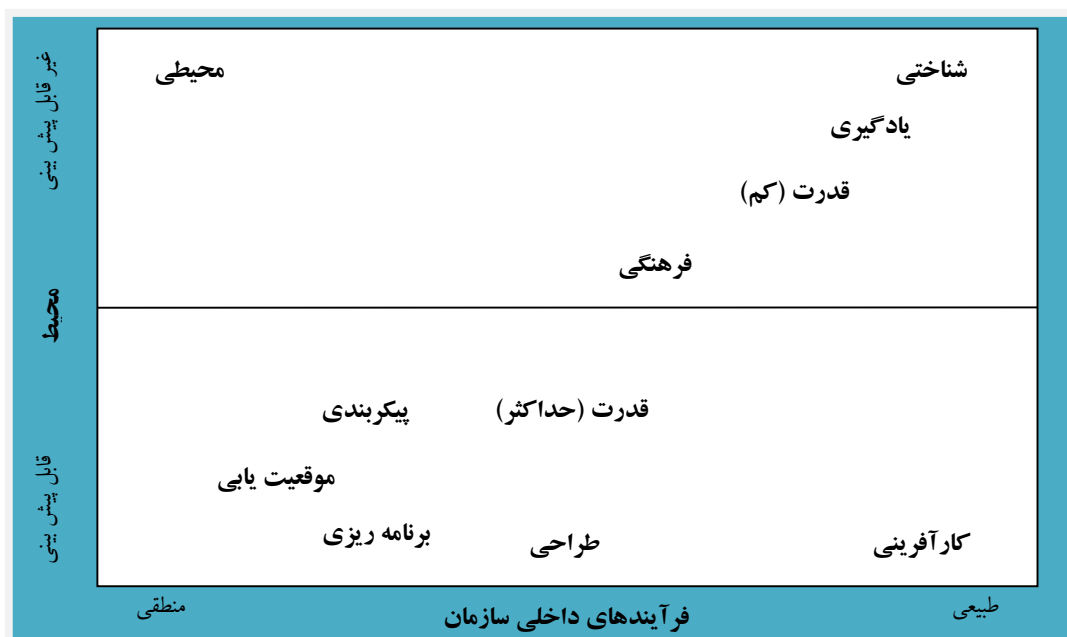
همانگونه که ملاحظه می شود در مرکز شکاف جعبه سیاه خلق استراتژی قرار دارد و ضمناً شکل قبل رابطه سایر مکاتب با مکتب شناخت را نشان می دهد. اگر چه مکتب شناخت در مرکز ایجاد استراتژی قرار داده شده است ولی همواره با موفقیت همراه نیست و مکاتب یادگیرنده و قدرت نیز گاهی می توانند در آن جایگاه قرار گیرند. سایر مکاتب جایگاه خاص خود را در اطراف جعبه سیاه پیدا کرده اند.

مکتب موضوعی به صورت پیش نیاز عمل نموده و اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده و خوراک به جعبه سیاه می دهد. در سمت دیگر مکاتب برنامه ریزی، طراحی و کارآفرینی قرار دارند. مکتب برنامه ریزی نگاه به جلو دارد تا بتواند تشکیل استراتژی را از طرق مختلف برنامه ریزی نماید. مکتب طراحی قدری جلوتر را مورد توجه قرار داده است تا بر چشم انداز استراتژی نظارت داشته باشد و مکتب کارآفرینی به مواضع دور تر و به چشم انداز منحصر به فرد سازمان توجه دارد. مکتب یادگیرنده و قدرت به زیر توجه دارند و جزئیات را زیر نظر می گیرند. این دو مکتب به اصطلاح توجه اصلی خود را به تک درخت ها دارند تا به جنگل، مکتب یادگیرنده، به زمین نگاه می کند و گاهی حتی به رشد گیاهان توجه می کند و مکتب قدرت به پائین تر توجه داشته (البته نه عمیق تر) این مکتب به زیر صخره ها و حتی گاهی که لازم باشد به زیر زمین نیز توجه می کند و این همان چیزی است که سازمانها دوست ندارند با آن مواجه شوند.

در شکل ۴ هنگامی که از بالا به پایین نگاه می‌کنیم مکتب فرهنگی دیده می‌شود که به صورت ابرهای اعتقادی گسترده شده‌اند و بالاتر از آن و نیز اطراف همه مکاتب مکتب محیطی قرار دارد و نهایتاً مکتب ترکیبی همه مکاتب دیگر را فراگرفته است.

می‌توانیم چنین نتیجه‌گیری کنیم که همه ده مکتب در هر مسیری که هستند در یک فرآیند قرار دارند و انتظار این است که مدیران تمام آنها را با هم ببینند.

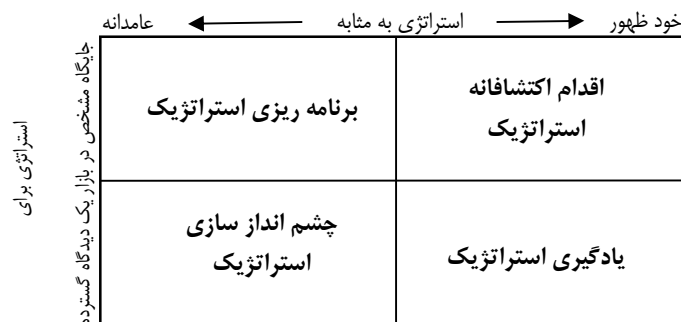
بر اساس نتایج تحقیقات مینتزرگ می‌توان تمامی مکاتب برنامه‌ریزی یا خلق استراتژی را با توجه به دو عامل "ویژگی فرآیندهای سازمان" و "میزان قابلیت پیش بینی محیط" دسته‌بندی نمود. زمانی بکارگیری رویکردهای شناسایی شده دارای کارآمدی است که روش انتخابی با موقعیت آن در ماتریس مکاتب برنامه‌ریزی سازگاری داشته باشد. بنابراین زمانی که با محیط قابل پیش‌بینی روبرو هستیم و نیز سازمان از قابلیت اداره رسمی و منطقی برخوردار است می‌توان از رویکردهای تعیین موقعیت و مکتب رسمی برای خلق استراتژی استفاده کرد. در صورتی که این انتخاب متناسب با شرایط سازمانی و محیطی نباشد نمی‌توان به دستیابی استراتژی قابل اتکا مطمئن بود.



شکل ۵- شبکه هماهنگی رویکردهای خلق استراتژی با ابعاد سازمانی و محیطی (مینتزرگ، ۱۹۸۲)

رویکردهای چهار گانه

مینتزرگ در کتابی دیگر تحت عنوان «ردگیری استراتژی»^۷ توانسته است تا با بررسی تحولات تاریخی یازده سازمان و شرکت منتخب مهمترین استراتژی‌های آنها را در طی تحولات سازمانی شناسایی و با توجه به برخی از متغیرها مانند وضعیت رقابت، تامین منابع مالی، ساختار و گستره عملیات، رویکرد خلق استراتژی را شناسایی نماید. بر اساس یافته‌های مینتزرگ می‌توان چهار رویکرد اقدام اکتشافانه استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک یا رویکرد رسمی، یادگیری استراتژیک و چشم‌اندازسازی استراتژیک یا رویکرد کارآفرینانه را به عنوان کلیدی-ترین روش‌های خلق استراتژی معرفی نمود. وی مدل هماهنگی زیر را برای معرفی رویکردهای خلق استراتژی ابداع و ارائه نموده است.



شکل ۶- رویکردهای چهارگانه خلق استراتژی (مینتزرگ، ۲۰۰۸)

بر اساس تئوری عمومی طراحی استراتژی مینتزرگ، سازمانهایی که دارای ساختار ادوکراسی هستند بهتر است تا از رویکرد یادگیری برای خلق استراتژی بهره گیرند. در ادامه هر یک از رویکردهای خلق استراتژی توضیح داده خواهد شد.

برنامه ریزی استراتژیک^۸

در این رویکرد استراتژی یک برنامه عامدانه و از پیش تعیین شده می باشد. درعین حال استراتژی در جهت دستیابی به جایگاهی مشخص از بازار اتخاذ خواهد شد. در مجموع بر اساس دیدگاه مینتزرگ می‌توان دلایل و فروض زیر را برای شکل گیری استراتژی با استفاده از این رویکرد معرفی نمود:

۱. **تصمیمات کلیدی باید زودتر از مرحله اجرا اتخاذ شود.** گاه وضعیت محیط کسب و کار به گونه-

ای است که سازمان مجبور است خیلی قبل تر از اجرای استراتژی به خلق آن دست یازد. وجود موانعی نظیر کندی در اخذ مجوزهای لازم برای اجرای تصمیمات کلیدی، سرعت کم سازمان در تامین منابع و نیز ریسک بالای تصمیمات موجب می شود تا سازمان از این رویکرد برای خلق استراتژی استفاده کند.

۲. لزوم ارتباط دادن تصمیمات در کلیه سطوح سازمانی است. در شرایطی که سازمان برای اجرای تصمیمات کلیدی خود نیاز دارد تا تمامی بخش‌های سازمانی و سطوح آن هماهنگی شود باید از یک رویکرد یکپارچه و گسترده برای خلق استراتژی استفاده نمود.
۳. تصمیمات سازمان نیاز به حجم بالایی از سرمایه و منابع دارد. سازمانی که برای اجرای سیاست‌های خود نیاز دارد تا منابع ارزشمند و وسیعی را درگیر کند لازم است تا از مدل‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری خود استفاده نماید.
۴. سازمان دارای ابعاد بزرگی است. در سازمانهایی که دارای ابعاد بزرگی هستند و از واحدهای سازمانی زیادی برخوردارند باید از این رویکرد برای خلق استراتژی بهره گرفت. در این سازمانها برای پاسخگویی به محیط و نیز نگاه داشتن هزینه‌ها در سطحی رقابت‌پذیر نیاز است تا از رویکرد یکپارچه و جامع برنامه‌ریزی استفاده نمود.
۵. سازمانهایی که دارای ریسک بالای فعالیت هستند. در سازمانی مانند خطوط هوایی نمی‌توان به راحتی از کنار ریسک فعالیت‌های بخش‌های آن گذشت. می‌توان در یک خودروساز بخشی را تعطیل کرد یا از ادامه یک فعالیت چشم‌پوشی نمود اما در یک شرکت هوایی به راحتی نمی‌توان یک فعالیت را حذف کرد زیرا با جان بسیاری از افراد در ارتباط است. لذا در این شرایط بهره گرفتن از برنامه‌ریزی استراتژیک برای خلق استراتژی یا اتخاذ تصمیمات کلیدی امری گریزناپذیر است.
۶. سازمان دارای ماهیت مالکیت دولتی و یا ماهیت دولتی است. در سازمان‌هایی که دارای مالکیت دولتی هستند باید از برنامه‌ریزی یکپارچه استفاده نمود تا از لغزش‌های احتمالی که حمایت‌های نیروهای سیاسی و بالادست را دچار تزلزل می‌کند، کاست.

چشم‌انداز سازی استراتژیک^۹

این رویکرد معادل رویکرد کارآفرینانه است. در این رویکرد استراتژی عامدانه بوده و نیز برای دستیابی به گستره وسیعی از بازار اتخاذ می‌شود. ادبیات حوزه مدیریت یک کارآفرین را این‌گونه توصیف می‌کند: تصمیم‌گیرنده‌ای جسور که سازمان خود را کاملاً تحت کنترل داشته و با اعتماد به نفس قدم به دنیای نامطمئن آینده می‌گذارد (میتزبرگ، ۱۹۷۳). علی‌رغم توضیحات فوق کارآفرین نیز اقدامات جسورانه خود را کنترل می‌کند. چرا که یک کارآفرین موفق هرگز به معنی یک بی‌پروایی احمقانه نیست (میتزبرگ، ۲۰۰۸).

در این رویکرد الزامات زیر برای شکل‌گیری استراتژی ضروری است.

۱. **کارآفرین دارای دانش از نزدیک نسبت به کسب و کار خود است.** به عبارت دیگر کارآفرین دارای شهود مبتنی بر خرد می باشد. دانشی دیرینه که از طریق درگیر شدن شخص کارآفرین در جزئیات کسب و کار حاصل شده است.
۲. **کارآفرین نیازی به اقلای دیگران ندارد.** کارآفرین مسئولیت کامل کسب و کار را دارد و نیازی نمی بیند تا افرادی را که از زوایای دیگری و یا با دانش اندکی نسبت به کسب و کار اظهار نظر می کنند را توجیه نماید. زمانی که تصمیم می گیرد بلافاصله اسباب اجرای آنرا فراهم می آورد و دیگران باید در اجرا متعهدانه استراتژی همکاری نمایند.
۳. **استراتژی توسط فردی اتخاذ می شود که دارای تعهد طولانی مدت نسبت به سازمان است.** در بیشتر سازمانهایی که دارای مالکیت خانوادگی یا فردی است این رویکرد بسیار موثر می باشد. در این سازمانها مالک متعهدترین فرد به سازمان است. و حضور وی در سازمان معمولاً محدود به زمان خاصی نیست.
۴. **کارآفرین هم دارای چشم انداز عالی است و هم جزئیات را از نگاه دور نمی دارد.** در این روش این ادعا که کارآفرین تنها چشم اندازی برای سازمان تعیین می کند و سایرین باید برای تحقق آن تلاش کنند ناکافی است بلکه حتی در بسیاری از مواقع کارآفرین تلاش می کند تا جزئیات کسب و کار را به چشم انداز خود نزدیک نماید.
۵. **کسب و کار ساده و کوچک است.** تا زمانی کسب و کار ساده است بگونه ای که توسط یک ذهن منفرد فهم شود سبک خلق استراتژی به شیوه کارآفرینانه یا چشم اندازسازی قدرتمند بوده و نسبت به سایر شیوه ها در خلق استراتژی برتری دارد.

یادگیری استراتژیک^{۱۰}

رویکرد یادگیری زمانی بکار گرفته می شود که استراتژی دارای ویژگی خودظهور است و گستره وسیعی از بازار مورد نظر می باشد. این رویکرد معادل مکتب یادگیری است و فرض بر این است که تمام سازمان به گونه ای توسعه یافته اند که می توانند در مقابله با شرایط محیطی استراتژی مناسب را شناسایی و اتخاذ نمایند. مینتزر برگ از این رویکرد با عنوان **مدل گیاه خودرو** یاد می کند. این بدین معنی است که سازمان کشتزار مناسبی است و در هر گوشه آن امکان کشت و رویش استراتژی وجود دارد.

پیش فرضهای این رویکرد به شرح زیر است:

۱. **رشد استراتژی همچون گیاهان خودرو در یک باغ بزرگ است.** این بدین معنی است که مانند یک گلخانه محدود نیست. فرآیند شکل گیری استراتژی ممکن است با مدیریت بیش از اندازه تخریب

شود. لذا باید کاری کرد تا الگوهای شکل‌گیری استراتژی در تمام سازمان به طور خود ظهور ظاهر شوند.

۲. **استراتژی در هر جای سازمان می‌تواند ظهور پیدا کند.** در سازمان یک فرد یا یک زیر واحد ممکن است بخاطر ارتباط با موقعیت خاصی از محیط الگوی منحصر بفردی را خلق کند. گاهی اوقات تعداد زیادی از افراد سازمان حول یک محور خاصی همگرا شده و در ادامه یک الگو در سازمان شکل می‌گیرد. استراتژی‌ها بتدریج در ذهن افراد ظهور پیدا می‌کنند و همیشه نمی‌توان در مورد اینکه «استراتژی‌ها در کجای سازمان ظهور پیدا کند» برنامه‌ریزی کرد چه برسد به اینکه محتوای این استراتژی‌های خودظهور را برنامه‌ریزی نمود.

۳. **این استراتژی‌ها زمانی استراتژی سازمان می‌شوند که در قالب یک الگوی جمعی درآیند.** در یک باغ نیز گیاهان خودرو ممکن است تمام باغ را بگیرند و به جای برسد که گیاهان قدیمی دیده نشوند. در مورد این نوع از الگوها نیز اینچنین است و ممکن است یک الگوی خاصی در گوشه‌ای از سازمان توسعه یابد و به چیزی تبدیل شود که برای سازمان ارزشمند است.

۴. **فرآیند توسعه الگوی خود ظهور در سازمان ممکن است آگاهانه باشد یا نباشد و مدیریت شود یا نشود.** فرآیندی که این الگوهای اولیه در سازمان راه توسعه خود را شناسایی می‌کنند لزومی ندارد برآمده از خواسته آگاهانه رهبران رسمی سازمان باشد. در واقع ممکن است این الگوها از طریق رفتار جمعی در سازمان گسترش یافته و البته اگر از نظر رهبران رسمی ارزشمند باشند ممکن است مدیریت نیز بشود.

۵. **استراتژی‌های خودظهور در یک دوره واگرایی سازمان رخ می‌دهند.** معمولاً سازمانها در دوران عمر خود درگیر دوره‌های واگرایی و همگرایی می‌شوند که بیشتر واگرایی‌ها به دلیل تغییرات ناگهانی و انقلاب‌های استراتژیک است. در دوران واگرایی یکپارچگی سازمان مخدوش شده است و لذا تمامی حوزه‌های سازمان برای ایجاد همگرایی و یکپارچگی دست بکار می‌شوند که حاصل آن ممکن است بروز الگوهای خودظهور باشد.

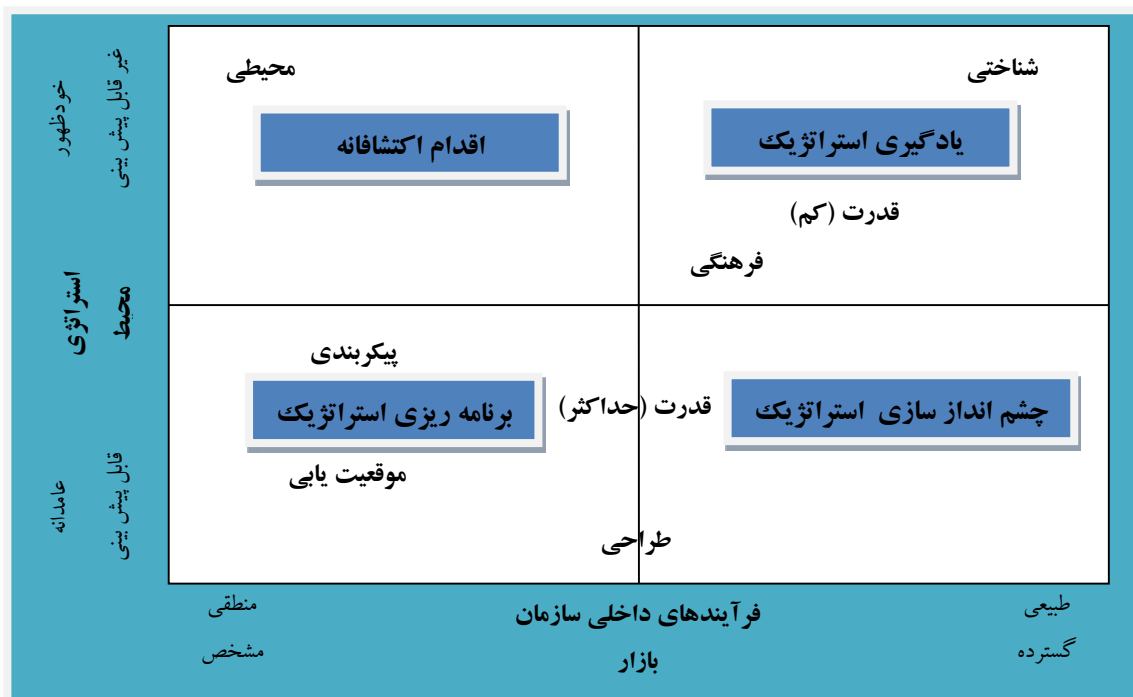
۶. **مدیریت این فرآیند به معنی طراحی از قبل استراتژی‌ها نیست بلکه به معنی تشخیص ظهور آنها در صورت نیاز دخالت در آنها می‌باشد.** درست مانند گیاهان خودرو در باغ است. آنها که بی‌ثمر هستند باید بلافاصله از ریشه کنده شوند و آنها که دارای ثمر است باید مورد مواظبت قرار گیرد. مدیران باید دقت کنند تا در زمان واگرایی و بروز الگوهای خود ظهور آنها را که ناب هستند شناسایی و مبنای همگرایی سازمان قرار دهند.

اقدام اکتشافانه استراتژیک^{۱۱}

این رویکرد زمانی بکار رفته است که استراتژی یک استراتژی خودظهور است و همچنین استراتژی به مثابه دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار است. مینتزرگ در توضیح این رویکرد نحوه تعیین استراتژی را در دانشگاه مثال می زند. در این مجموعه دانشکده‌ها خود راسا در خصوص اتفاقات محیطی و در زمان مقتضی اقدام به اتخاذ تصمیم می کنند و در عین حال دانشگاه سازمانی است که دارای یک حوزه مشخص در بازار است. اتخاذ تصمیمات به گونه‌ای نیست که برای دستیابی به یک الگو باید حتما ریاست دانشگاه وارد عمل شود و یا دانشکده‌ها کار خود را تا تعیین راه حل از سوی بالادست متوقف نمایند. این رویکرد با مرز بسیار باریکی از رویکرد یادگیری جدا می شود. فرق این دو این است که در این رویکرد اگرچه خلق استراتژی در اجزای سازمان رخ می دهد اما در صورتی به رفتار جمعی تبدیل می شود که نوعی پذیرش در کل سازمان برای آن وجود داشته باشد. در عین حال در این رویکرد پاسخگویی به محیط تنها در خصوص یک حوزه مشخص است اما در رویکرد یادگیری در تمام جهات اجزای سیستم وارد عمل می شوند. به طور کلی مفروضات زیر برای بکارگیری این رویکرد معرفی شده است:

۱. **ارتباطات سست.** اجزای سیستم در این رویکرد کمترین ارتباط را با هم دارند. در دانشگاه دانشکده‌ها کمترین ارتباط را دارند. لذا در این نوع سازمانها تمامی اجزای سیستم دارای قابلیت طراحی استراتژی هستند.
۲. **اقدام اکتشافانه فردی.** در این نوع از سازمانها استراتژی در واقع تصمیمات فردی است زیرا هیچ نوع اثری بر سایر حوزه‌ها ندارد. پرچم داران استراتژی تمامی افراد هستند و در صورتی به یک کار جمعی تبدیل می شود که از سوی سازمان برای تمامی افراد طرح شود.
۳. **قلمرو جمعی.** اگرچه خلق استراتژی به صورت فردی است ولی نوعی ارتباط جمعی نهفته در اجزای سیستم است که گاه بدلیل بروکراسی زیاد ایده‌های نو و خوب را نیز ضایع می کند. به هر حال در همان دانشگاه نیز استخدام اساتید و یا توسعه یک دوره کارشناسی ارشد خود از مقررات دست و پاگیر فراوانی اطاعات می کند که دانشکده‌ها متحمل می شوند. این وضعیت به گونه‌ای است که انگار در دانشگاه دو سیستم خلق استراتژی وجود دارد یک سیستم فردی که به ازای تمام افراد حرفه‌ای کاراست و یک سیستم متمرکز در سطح هیئت رئیسه دانشگاه که برای تمام افراد اتخاذ تصمیم می کند و به صورت غیر مستقیم عمل می کند.
۴. **وقوع تغییرات بسیار زیاد در سازمان.** می توان در تمام سازمان تغییرات خرد بسیار زیادی دید. این تغییرات که ناشی از رفتار افراد حرفه‌ای و دارای استراتژی هستند زمانی می تواند به یک رفتار

جمعی تبدیل شود که نه تنها در جای خود مقبول بیافتد بلکه از سوی راس سازمان نیز حمایت شوند و در یک فرایند توسعه‌ای برای تمام سازمان تعریف شوند.

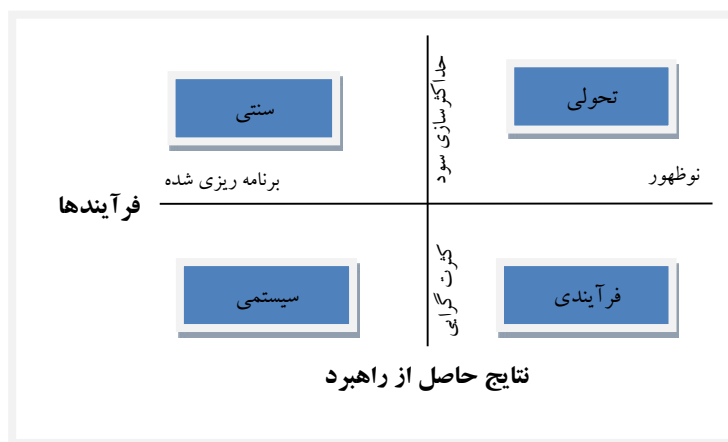


شکل ۷- رویکردهای خلق استراتژی از نظر مینتزبرگ (مینتزبرگ، ۲۰۰۸)

رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد ویتینگتون^{۱۲}

ریچارد ویتینگتون استاد رشته بازاریابی و مدیریت راهبردی دانشگاه وارویک^{۱۳} انگلستان است که دارای کتب و تالیفات مهمی در حوزه استراتژی می باشد. مطلب این بخش از کتاب چستی راهبرد^{۱۴} وی که توسط دکتر بهمن حاجی پور استاد دانشگاه شهید بهشتی و ماجد ناجی ترجمه شده اقتباس شده است. ویتینگتون در این کتاب چهار رویکرد خلق استراتژی را معرفی می کند. او معتقد است هر یک از این رویکردها به این سؤال که راهبرد چیست و چگونه بدست می آید پاسخ متفاوتی می دهند. ویتینگتون دو معیار هدفگرایی محدود به سود را در مقابل هدف گرایی گسترده و نوظهور بودن استراتژی را در مقابل برنامه ریزی شده بودن- استراتژی مبنای شکل گیری رویکردهای خلق استراتژی معرفی نموده است. رویکردهای معرفی شده از سوی ویتینگتون شامل موارد زیر است:

۱. رویکرد سنتی که قدیمی ترین و همچنان تاثیرگذارترین رویکرد است، بر مبنای برنامه ریزی عقلایی بوده و شیوه ای است که بر بیشتر کتابهای درسی مدیریت راهبردی سیطره دارد.
۲. رویکرد تحولی، از استعاره تقدیر گرایانه‌ی تکامل زیست شناختی سرچشمه گرفته است، اما به جای قانون جنگل، نظام بازار را مبنای تحلیل راهبرد قرار داده است.
۳. رویکرد فرآیندی، بر ماهیت پیچیده و ناکارآمد کل زندگی انسان تاکید می کند و به شیوه ای عمل گرا، راهبرد را متناسب سازی سازمان با بازار می داند.
۴. رویکرد سیستمی با نگاهی نسبت گرا اهداف و ابزارهای راهبرد را از فرهنگ و قدرت نظام های اجتماعی محلی که راهبرد در آنجا شکل می گیرد تفکیک ناپذیر می داند.



شکل ۸ - رویکردهای عمده به راهبرد

رویکرد سنتی به راهبرد

از نظر مکتب سنتی، برنامه ریزی می تواند تغییرات بازار را پیش بینی کند و خود را با آن منطبق سازد. راهبردها به شایسته ترین شکل ممکن، از طریق بررسی های عقلایی تدوین می شوند. این رویکرد با روش های معرفی شده از سوی مینتزرگ نظیر رویکرد برنامه ریزی استراتژیک و موقعیت یابی کاملاً مطابق است. بر اساس دیدگاه ویتینگتون رویکرد سنتی علی رغم گذشت سالیان دراز از پیدایش آن هنوز بر روش های برنامه ریزی در سازمانها و همچنین کتابهای درسی مدیریت استراتژیک سیطره دارد. این رویکرد حاصل فعالیت های نخستین سه دانشمند مدیریت آلفرد چندلر (۱۹۶۲)، ایگور آنسف (۱۹۶۵) و آلفرد اسلون (۱۹۶۳) است. ویتینگتون معتقد است این رویکرد دارای سه ویژگی خاص زیر است:

- وابستگی به تحلیل های عقلانی
- جدایی طراحی از اجرا
- تعهد به حداکثر سازی سود

آلفرد اسلون دیدگاه حداکثر سازی سود را در برنامه ریزی و موضوعات مرتبط با راهبرد حیاتی دانسته و بر این باور است که خلق استراتژی بدنبال حداکثر سازی سود است.

ایگور آنسف به گواهی خودش در کتاب استراتژی شرکتی از دیدگاههای اسلون تاثیر گرفته و استراتژی را راهی برای حداکثر سازی سود معرفی می کند. اگرچه آنسوف از نظریات استراتژی نظامی بهره گرفته است اما مطالعه نوشته های او نشان می دهد که بیشتر به برنامه ریزی رسمی و جهت گیری در دستیابی به سود در نگاهها معتقد است. تحلیل های عقلایی و مراحل مشخص برای اولین بار در کتاب وی معرفی شد و بدین ترتیب این نوشته به عنوان یک کتاب درسی در بسیار از دانشگاههای دنیا تدریس شد.

ویتینگتون می نویسد چندلر از آنجا که جنرال موتور یا شرکت تحت سرپرستی اسلون را به عنوان یک مورد-کاوی مهم خود انتخاب نمود به شدت تحت تاثیر دیدگاههای اسلون قرار گرفت. لذا باورهای چندلر نیز نزدیک به دیدگاههای آنسوف و اسلون می باشد. چندلر استراتژی را به شکل زیر معرفی می کند:

« تعیین اهداف و مقاصد اساسی و بلندمدت کسب و کار و تعیین نحوه اقدام و تخصیص منابع ضروری جهت نیل به این اهداف »

لذا همانطور که مشاهده می شود چندلر نیز معتقد به برنامه ریزی عقلایی و تحلیل های کمی است.

رویکرد تحولی به راهبرد

به طور خلاصه این رویکرد راهبردمدیریتی را کم اهمیت و سازگاری با محیط را مهم برمی شمرد. طرفدارانی چون بروس هندرسون^{۱۵} (۱۹۸۹)، هال و هیچ^{۱۶} (۱۹۳۹) و آلچیان^{۱۷} (۱۹۵۰) بر این باورند که این بازار است که رفتار های کسب کار را شکل می دهد. هندرسون معتقد است رقابت جنگی است که در یک جنگل مه آلود و برای بقا رخ می دهد لذا نمی توان خیلی به راهبردهای مدیریت اتکا نمود. این نظریه به شدت به نظریه محیطی و حتی یادگیری مبتنی بر شباهت دارد. در این رویکرد فرض بر آنست که شرکت ناخود آگاه بر اساس یادگیری قبلی به تغییرات بازار عکس العمل نشان می دهند. این عکس العمل ها همان استراتژی هایی است که ما فکر می کنیم ناشی از تحلیل مدیران است. اما باید اذعان داشت که بیشتر ناشی از رفتار کسب و کار بر اساس یک نمودار یادگیری در بازار می باشد. در این رویکرد نیز هدف دستیابی به حداکثر سود است و در عین حال استراتژی از یک فرایند نوظهور یا مبتنی بر اقتضاء شکل می گیرد.

البته گروهی از منتقدان بر این باورند که این رویکرد چندان قابل اتکا نیست بلکه در بسیاری از مواقع مشاهده شده است برخی از شرکت ها بر نیروهای بازار مسلط شده اند. آنها معتقدند راهبرد ترفندی است برای انتخاب بازار نه انتخاب شدن توسط بازار که از این میان می توان به پروز^{۱۸} (۱۹۵۲) اشاره نمود. یکی از اصول این رویکرد اصل تنازع بقا است و هندرسون از این اصل برای تبیین این رویکرد استفاده نموده است. وی معتقد است

این اصل بقا است که برخی از شرکت ها را در تلاطم رقابت متمایز می سازد و به هیچ وجه ناشی از برنامه ریزی قبلی نیست. آلدریج اشاره می کند که گاه این رفتارها ناشی از شانس و اقبال خوب است. در واقع آنچه که آنها اشاره می کنند تطابق با محیط است و سازمانها بیشتر از این رویکرد بهره می گیرند تا سرمایه گذاری در راهبردهای بلندمدت.

بر اساس دیدگاه تحولی ساختن راهبردهای بلندمدت و پرهزینه ممکن است کمی بی ثمر باشد بهتر آنست مدیران ابتدا بدنبل این باشند که بررسی کند آیا آنچه امروز انجام می دهند کارآمدترین شکل خود را دارد یا نه. ابتدا باید طرح های کوچک و کوتاه مدت اجرا شود تا با هزینه کمتر به برخی از مشکلات فائق آمد و در پی آن روی طرح های موفق برای بلندمدت سرمایه گذاری نمود. در مجموع می توان رویکرد تحولی را در جمله زیر خلاصه نمود که بهترین کار این است به محیط اجازه انتخاب بدهیم نه به مدیران .

رویکرد فرآیندی به راهبرد

این رویکرد نیز مانند رویکرد تحولی چندان به ایجاد راهبرد عقلایی اعتقاد ندارد ولی بر این باور هم نیست که باید حداکثرسازی سود را به بازار واگذار نمود. ریچارد ویتینگتون این رویکرد را محصول کوششهای دانشگاه کارنگی آمریکا و به ویژه برنده جایز نوبل هربرت سایمون^{۱۹} می داند. این رویکرد اصولا بر مبنای دو مضمون اساسی است. محدودیت های شناختی رفتار عقلایی و خرده سیاست ها.

در مورد محدودیت های شناختی مینتزرگ نیز در رویکرد شناختی به آن اشاره نموده است. این فرض این موضوع را توضیح می دهد که مدیران نمی توانند تمامی متغیرهای محیطی و سازمانی را در شیوه سنتی مبنای تصمیم گیری قرار دهند و نمی توانند به طور نامحدود خود را درگیر مطالعات کنند بلکه ویژگی های روانشناختی آنها باعث می شود تا تنها برخی از متغیرها مبنای تصمیم گیری قرار گیرد. دیدگاه خرده سیاست ها به رفتارهای سیاستی مدیران در سازمانها و حتی در شرکت های رقیب اشاره دارد که بسیاری از رفتارها و تصمیمات آنها ناشی از این نوع از ائتلافهای سیاسی است. آنها ممکن است در برخی از مواقع رفتارهایی را انجام دهند که لزوما متناسب با تحقیقات و دیدگاههای عقلایی تصمیم گیری نیست بلکه بیشتر ناشی از حمایت های یک جانبه یا چند جانبه است.

این دیدگاه که مبتنی بر چانه زنی سیاسی و عقلانیت محدود است بیشتر به رویکردهای سیاسی و شناختی مینتزرگ نزدیک است و شاید از تلفیق این دو مکتب شکل گرفته است. به هر حال این رویکردی است که به طور محدود به تحلیلهای کمی نیز متکی می باشد.

براساس آموزه های این مکتب خلق استراتژی را نباید منوط به تحلیلهای کمی و کامل دانست بلکه داشتن حداقلی که موجبات تفاهم و آسان سازی راه را به دنبال داشته باشد، کافی است. بدیهی است در این رویکرد استراتژی برنامه ریزی شده نیست و به این گونه نمی باشد که قبل از اجرا طرحی کامل تهیه شده باشد، بلکه

مدیران بر اساس اطلاعات اندک خود و نیز با توجه به گروه‌بندی‌های سازمان اقدام به عکس‌العمل در برابر تغییرات محیطی می‌کنند. بنابراین استراتژی‌های حاصل از این رویکرد نوظهور یا خودظهور تلقی می‌شود. ویتینگتون استراتژی حاصل از این رویکرد را برابر با تعریف مینتزبرگ از استراتژی به عنوان هنر می‌داند. او معتقد است همانطور که هنرمند دستانش برای شکل دهی به گل کوزه‌گری درگیر و آغشته می‌شود مدیران در این رویکرد نیز حین اجرای استراتژی را خلق می‌کنند. این مهم با استفاده از تجارب و یادگیری قبلی و نیز با استفاده از تحلیل محدود و مفاهیم رخ می‌دهد. بنابراین گفته مینتزبرگ در اینجا نقش اساسی پیدا می‌کند که تنها زمانی می‌توان پی به استراتژی بیرید که حادثه رخ داده باشد.

رویکرد سیستمی به راهبرد

در نظریه سیستمی مانند نظریه سنتی استراتژی می‌تواند برنامه ریزی شده باشد اما این بر خلاف دیدگاه سنتی - حاصل تحلیل خارج از سازمان نیست. در این رویکرد برنامه‌ریزان جدای از سازمان هستند و عناصری چون حرفه، طبقه یا گروه‌سازمانی، مدیریت و حتی جنسیت بر تصمیم‌گیری‌ها تاثیرگذار است. همانطور که برنامه‌های توسعه نمی‌تواند بدلیل تفاوت فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در تمام کشورها به شکل یکسان بکار گرفته شود استراتژی‌ها هم قابل کپی کردن برای حتی سازمانهای کاملاً مشابه نیست. در این رویکرد استراتژی مخلوق ارتباط بین اجزای سازمان است و این روابط پیچیده سازمانی است که منجر به شکل‌گیری استراتژی می‌شود. در این رویکرد استراتژی برنامه ریزی شده است و برخلاف رویکرد سنتی تنها برای حداکثر سازی سود اتخاذ نمی‌شود بلکه انتظارات گروه‌ها بر خلق استراتژی تاثیر می‌گذارند.

ویتینگتون تا جایی در اهمیت فرهنگ برای خلق استراتژی پیش می‌رود که معتقد است خود مفهوم استراتژی تابع عوامل فرهنگی است. در برخی از کشورها این مفهوم زاینده تدبیر و در برخی از کشورها بیشتر به شانس و اقبال وابسته است. در این رویکرد خلق استراتژی یک فعالیت ابزاری نیست و نمی‌توان گفت یک نظام بی طرف عینی و علمی پشت این موضوع جای گرفته است بلکه استراتژی می‌تواند حاصل یک ایدئولوژی باشد. اما باید بر عنصر فرهنگ تمامی زمینه‌های اجتماعی و سیاسی سازمان را در خلق استراتژی افزود و این چنین است که عبارت محلی بودن خلق استراتژی در بسیاری از مواقع توسط ویتینگتون برای رویکرد سیستمی بکار رفته است.

رویکرد سیستمی بر این امر تاکید دارد که خلق استراتژی منعکس کننده سیستم‌های اجتماعی هستند که در آنها استراتژی ساخته می‌شود و لذا شیوه‌های خلق استراتژی به خصوصیات اجتماعی استراتژیست‌ها و بافت اجتماعی که در آن کار می‌کنند بستگی دارد.

رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد لینچ^{۲۰}

محقق دیگری که تلاش کرده است تا رویکردهای خلق استراتژی را شناسایی و گروه بندی نماید، ریچارد لینچ است. او در کتابی تحت عنوان استراتژی شرکت^{۲۱} شش رویکرد زیر را برای خلق استراتژی معرفی و برای هر یک از این رویکردها مراحل عملی استراتژی سازی را تعیین نموده است.

۱. رویکرد تجویزی^{۲۲}

- رویکرد مبتنی بر تئوری رقابت و حداکثر سازی سود^{۲۳}
- رویکرد مبتنی بر تئوری منابع محور^{۲۴}
- رویکرد مبتنی بر تئوری بازی ها^{۲۵}
- رویکرد مبتنی بر شبکه سازی و همکاری^{۲۶}

۲. رویکرد اقتضائی^{۲۷}

- رویکرد مبتنی بر تئوری بقا^{۲۸}
- رویکرد مبتنی بر تئوری عدم اطمینان^{۲۹}
- رویکرد مبتنی بر تئوری منابع انسانی^{۳۰}
- رویکرد مبتنی بر تئوری دانش و نوآوری^{۳۱}

لینچ معتقد است دو رویکرد اصلی برای خلق استراتژی وجود دارد رویکرد تجویزی و رویکرد اقتضائی که- هر یک خود شامل چهار رویکرد مبتنی بر تئوری های شناخته شده می باشد. تلاش لینچ با کوششهای سایر دانشمندان حوزه استراتژی متفاوت می باشد و این از این جهت است که وی توانسته است فرآیندهای هر یک از این رویکردها را به طور مشخص ارائه نماید. این کاری است که اگرچه مینتزرگ توانسته بود برخی از این رویکردها را معرفی نماید اما در نوشته های وی نمی توان فرآیند بکارگیری این روشها را پیدا کرد. لذا شاید امروز به کمک نوشته های لینچ بتوان تا حدودی حتی روشهای اقتضایی را در سازمانها پیاده سازی نمود. در این بخش به معرفی هر یک از این فرآیندها خواهیم پرداخت.

Richard Linch

Corporate Strategy, Richard Linch, Prentice Hall,

Prescriptive Approach

The position of profit – maximizing , compitision – based theories

The position of resource – based theories

The position of game – based theories

The position of co – operation and network based theories

Emergent Approach

The position of survival – based theories

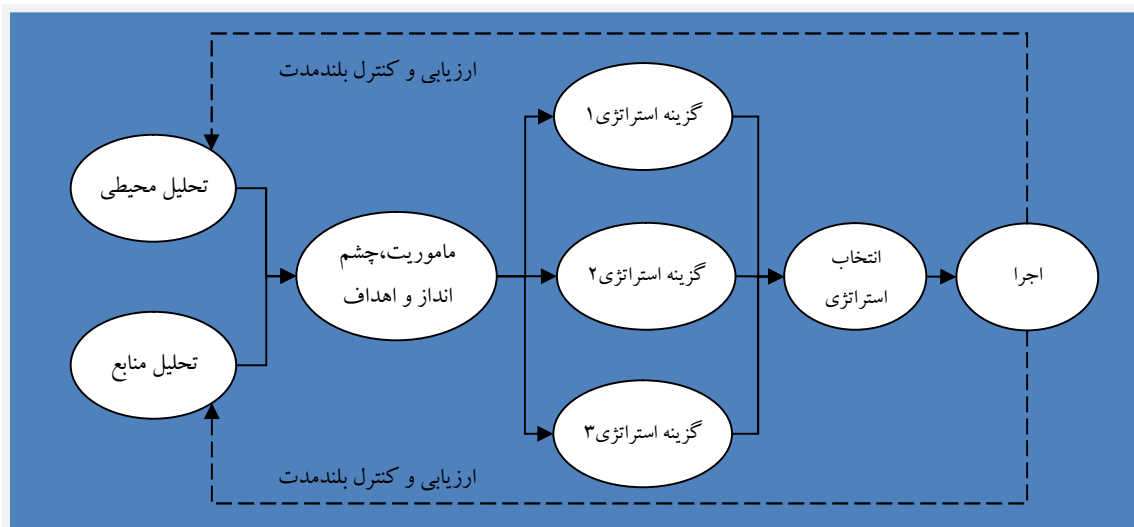
The position of uncertainly – based theories

The position of human – resource based theories

The position of innovation and knowledge – based theories

رویکرد های تجویزی خلق استراتژی

از نظر لینچ رویکرد تجویزی همان رویکرد رسمی یا سنتی است که ویتینگتون و مینتزرگ به آنها اشاره کرده‌اند. تحلیل های محیطی و داخلی باید انجام شود و برای شرکت مقاصد مشخصی تعیین گردد. در نهایت باید برای تحقق این مقاصد استراتژی های سازمان تعیین و اجرا کرد. بدین ترتیب رویکرد سنتی یا تجویزی پیاده سازی خواهد شد و می تواند مبنای خلق استراتژی قرار گیرد. نمودار زیر فرآیند رویکرد تجویزی را نشان می دهد.



شکل ۹ - فرآیند رویکرد تجویزی در خلق استراتژی

بر اساس دیدگاه لینچ هم رویکردهای تجویزی و هم رویکردهای اقتضائی دارای سه مرحله اصلی تجزیه و تحلیل، تعیین استراتژی و اجرا هستند. رویکرد های تجویزی مبتنی بر تحلیل های کمی و کیفی است که نتایج آنها مبنایی برای تعیین ماموریت و چشم انداز شرکت واقع شده و در نهایت استراتژی های سازمان تعیین می شود. لینچ در برخی از توضیحات خود همان اصل مینتزرگ را برای رویکردهای سنتی یا تجویزی اعلام میکند که می توان به بلندمدت بودن نتایج این رویکرد یا جدا بودن تدوین از اجرا اشاره نمود. در مجموع لینچ ویژگی های زیر را برای رویکردهای تجویزی معرفی نموده است.

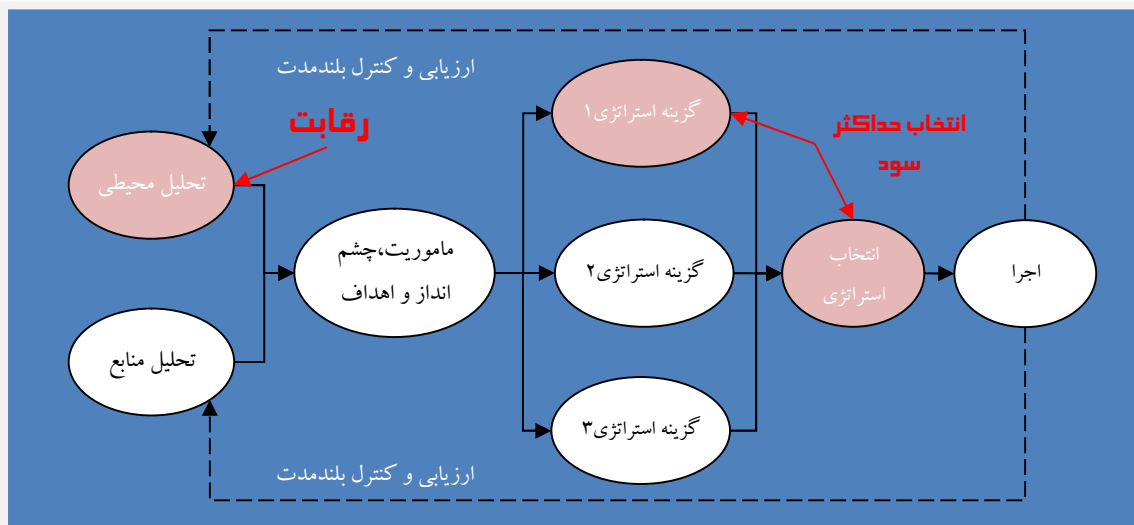
۳. استراتژی تجویزی به گونه ای است که هدف های آن و عوامل آن قبل از تعیین استراتژی مشخص شده است.

۴. اهداف استراتژی ها می تواند به تغییر در محیط دقیق تر شوند.

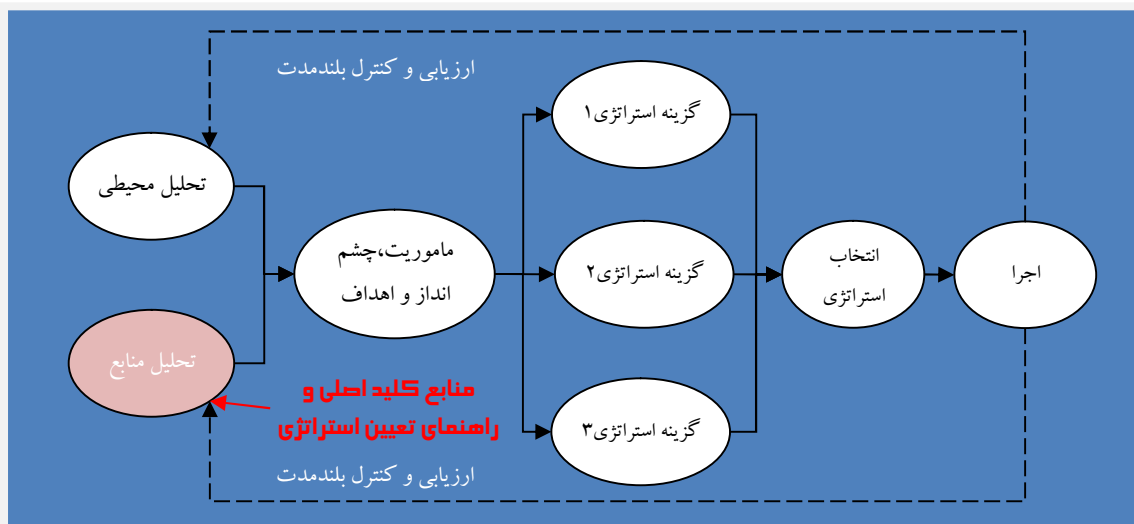
۵. پس از تعیین اهداف می توان گزینه های استراتژی را تعیین، تحلیل و گزینه برتر را انتخاب نمود.

۶. مفروضات مینتزرگ نیز در خصوص این رویکرد صادق است که عبارتند از:

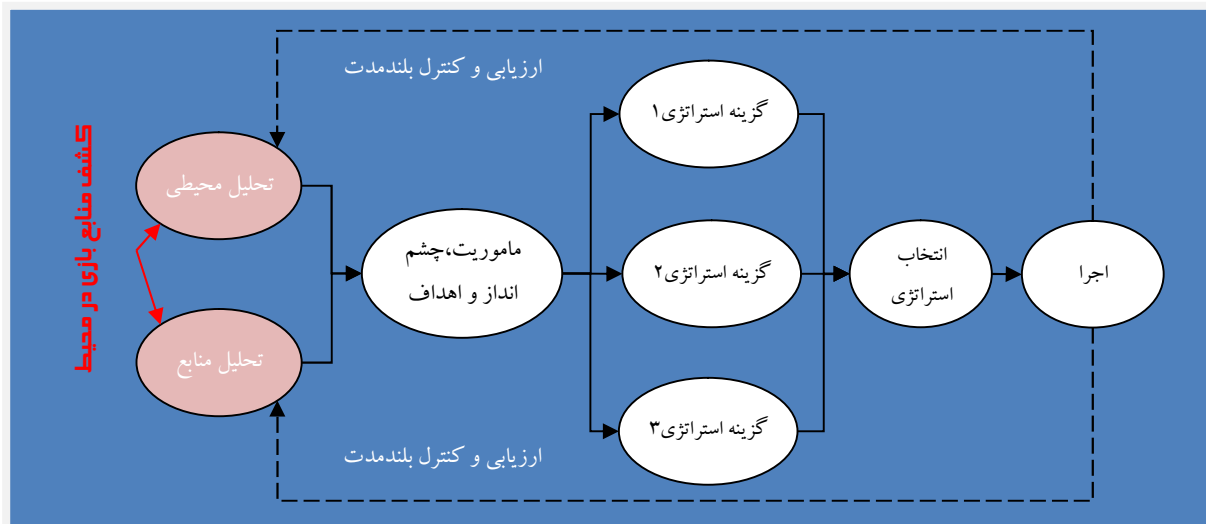
- آینده قابل پیش بینی است.
 - کوتاه مدت را می توان فراموش کرد.
 - خلق استراتژی کاملا منطقی و قابل اجرا در یک فرآیند مشخص است.
 - مدیرعامل دانش و توان تعیین گزینه های استراتژی را دارد.
 - پس از تجزیه و تحلیل دقیق است که استراتژی ها تعیین می شود.
 - اجرا از تدوین استراتژی کاملا جدا است.
- پس از آن لینچ برای چهار رویکرد مرتبط با روش تجویزی نمودار های زیر را ارائه نموده است.



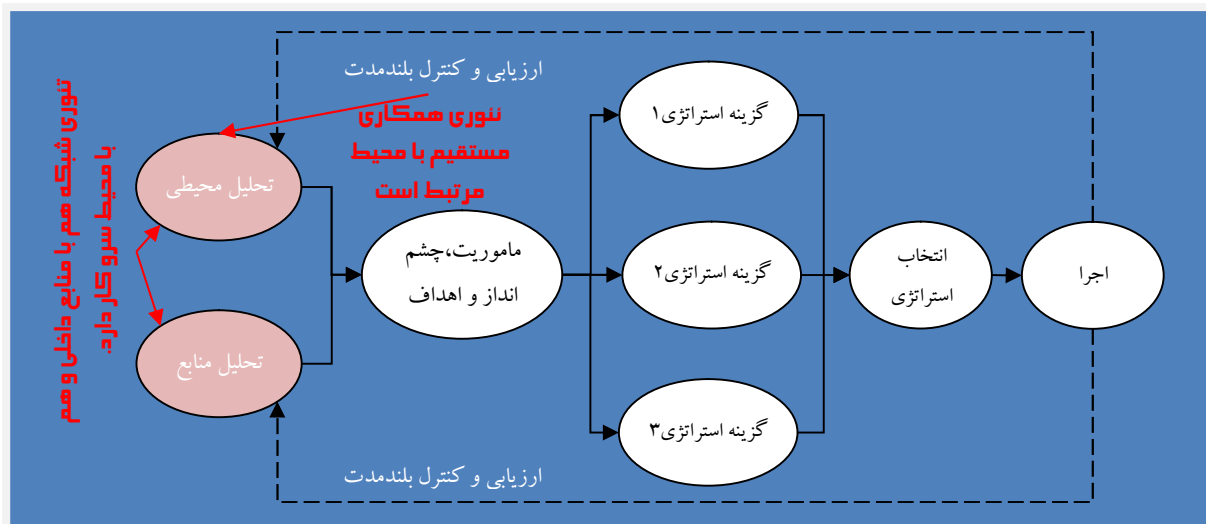
شکل ۱۰- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری رقابت و حداکثر سازی سود در خلق استراتژی



شکل ۱۱- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری منابع محور در خلق استراتژی



شکل ۱۲- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری بازی ها در خلق استراتژی



شکل ۱۳- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری همکاری و شبکه سازی در خلق استراتژی

رویکردهای اقتضائی خلق استراتژی

دومین گروه از رویکردهای معرفی شده توسط لینچ رویکردهای اقتضائی است. رویکردهای اقتضائی در عمل مبتنی بر تحقیقات کمی یا تحلیلهای محیطی نیست. این رویکردها در کوتاه مدت بکار گرفته می شود و به طور عمده اجرای استراتژی همراه با خلق آن صورت می پذیرد. مینتزر برگ رویکردهای کارآفرینی و یادگیری را از این دسته از رویکردهای برمی شمارد. در مجموع لینچ ویژگی های زیر را برای رویکردهای اقتضائی معرفی می کند:

۱. اهداف مشخصی برای استراتژی ها وجود ندارد و گاه عناصر استراتژی در طی فرآیند تعیین می شود.
۲. استراتژی اقتضائی دارای یک هدف تنها یا منحصر بفرد نیست.
۳. تغییرات سریع بازار ایجاب می کند تا در کوتاه مدت استراتژی شکل گیرد.

۴. مزیت رویکرد اقتضائی در کاربردی بودن آن بوده به نحوی که عواملی چون وضعیت فرهنگ سازمانی و قدرت را در سازمان درگیر می کند.

۵. شش موضوع مهم استراتژی اقتضائی که آنرا مشکل ساخته است:

- بعید است که هیئت مدیره یک شرکت برای رسیدن به خواسته هایشان کنار بنشینند و نظاره گر کارکرد سایر بخش های سازمان در خلق استراتژی باشند.

- منابع شرکت می بایست بین بخش های فعال تخصیص یابد و لذا نیاز به چند دیدگاه محوری در سازمان است.

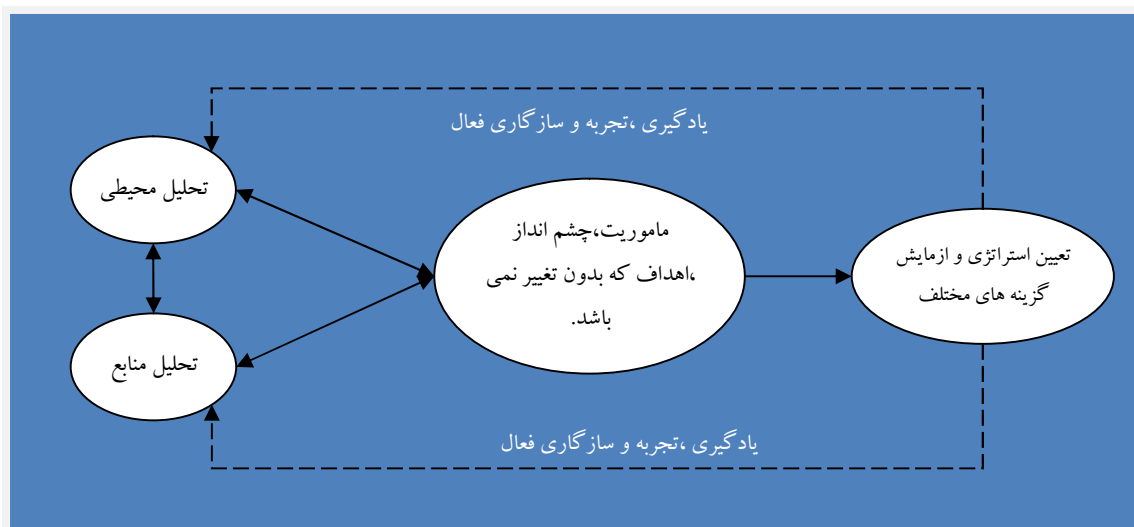
- گروه های سیاسی شرکت هستند که بر تعیین استراتژی و تخصیص منابع تاثیر گذار می باشند.

- در برخی از صنایع تصمیمات شرکت تابع پروژه های بلندمدت است و مدتها می تواند ثابت باشد.

- احتمال موفقیت تصمیمات بدلیل مثبتی بودن بر شواهد عینی نسبت به تصمیمات مبتنی بر خیال و آرزو به مراتب بالاتر است.

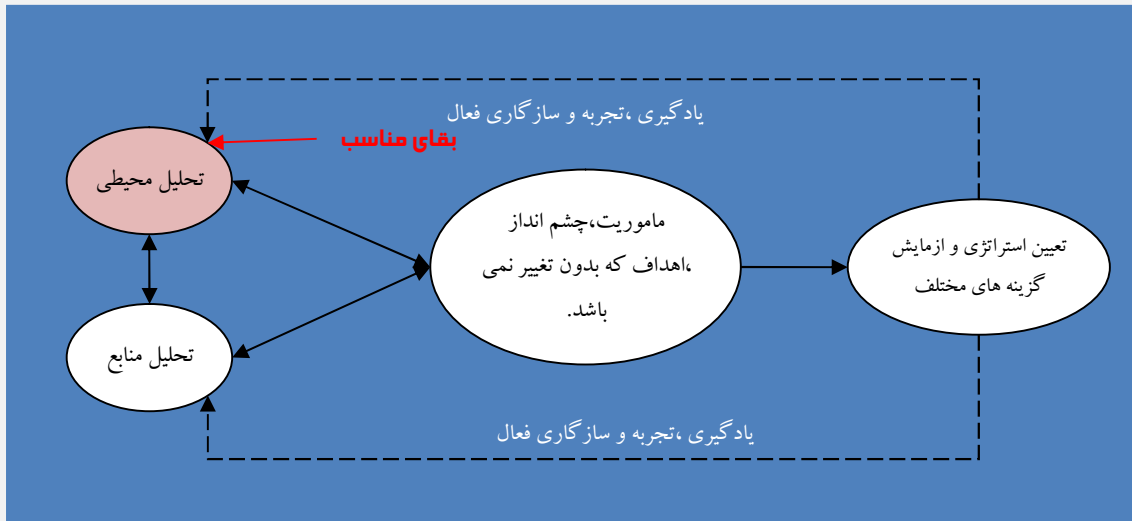
- کنترل های مدیریت بسیار آسانتر است در جایی که بر اساس عملیات شدن برنامه های تعیین شده می باشد.

لینچ فرآیند خلق استراتژی مبتنی بر رویکرد اقتضائی را به شکل زیر نمایش داده است.



شکل ۱۴ - فرآیند رویکرد اقتضایی خلق استراتژی

در رابطه با رویکرد اقتضائی مانند رویکر تجویزی چهار روش ارائه شده است که در ادامه نمودار های هر یک از آنها ارائه شده است.



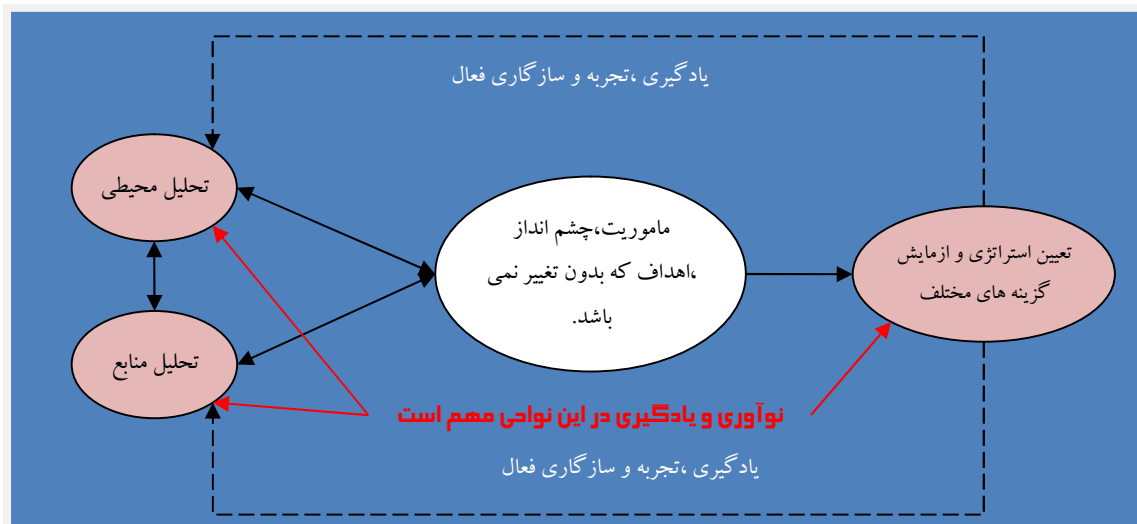
شکل ۱۵- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری بقا در خلق استراتژی



شکل ۱۶- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری عدم اطمینان در خلق استراتژی



شکل ۱۷- فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری منابع انسانی در خلق استراتژی



شکل ۱۸ - فرآیند رویکرد مبتنی بر تئوری دانش و نوآوری در خلق استراتژی

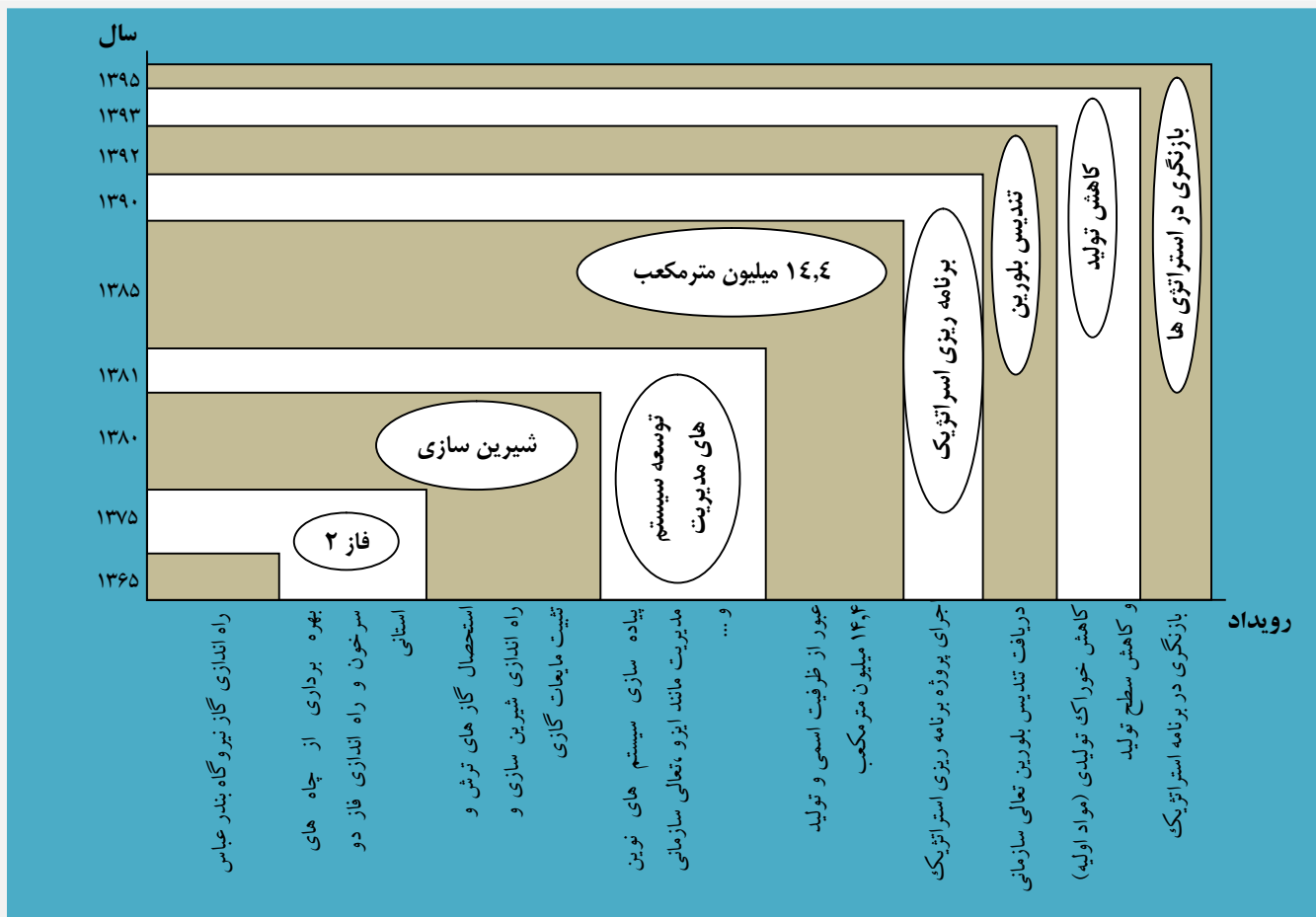
رویکرد خلق استراتژی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم

شرکت پالایش گاز سرخون و قشم در نزدیکی بندر عباس واقع شده است. نگارنده در این شرکت مجری برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. در سال ۱۳۹۰ اولین سند برنامه‌راهبردی تدوین و به تصویب هیئت مدیره رسید. پس از آن در سال ۱۳۹۵ نیز تلاش شد تا این سند بازنگری شود. شرکت سرخون و قشم دارای روند رشدی تا سالهای ۱۳۹۰ یا ۱۳۹۱ بوده است و پس از این سالها بدلیل کمبود خوراک یا مواد اولیه تولید شرکت کاهش یافته است. در ادامه روند تحول شرکت را از زبان یکی از معاونین مجموعه که از سالهای ابتدایی در این شرکت فعالیت داشته است مرور خواهیم کرد.

مصاحبه با آقای مهندس سیف‌اله بازرگانی معاونت مهندسی و توسعه شرکت

آقای بازرگانی متولد ۱۳۳۹ می‌باشند که قریب به ۲۸ سال است که در صنعت گاز کشور خدمت می‌کنند. ابتدا در پتروشیمی آبادان مشغول به کار شدند و در آن مجموعه در پروژه بازسازی این مجموعه پس از جنگ حضور داشتند که معتقدند یکی از بارزترین تجارب زندگی ایشان همین ایام بوده است که متخصصان ایرانی علی‌رغم کمبودها و تحریم‌ها خود موفق شدند تا مجموعه پتروشیمی آبادان را بازسازی و به چرخه تولید بازگردانند. از سال ۱۳۷۵ به صنعت گاز آمدند و در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم مشغول به فعالیت شدند. ایشان ۲۰ سال است که در سمت‌های مسئول فراورش، رئیس پالایش و بهره‌برداری، رئیس خدمات فنی و مهندسی و در حال حاضر هم به عنوان معاون مهندسی و توسعه سازمان فعال می‌باشند. آقای بازرگانی روند توسعه شرکت پالایش گاز سرخون و قشم را به گونه‌ای تشریح نمودند که می‌توان توضیحات ایشان را در قالب شکل زیر نمایش داد.

شرکت پالایش سرخون و قشم پس از سال ۱۳۸۵ رشد مناسبی داشته است و این رشد و توسعه را می‌توان تا سال ۱۳۹۱ و دریافت تندیس بلورین تعالی سازمانی دنبال کرد. گرچه این سازمان در سال ۱۳۹۰ برنامه استراتژیک خود را با کمک مشاور تدوین نمود اما به نظر می‌رسد پیش‌بینی‌های دقیقی رخ نداده است و لذا از سال ۱۳۹۲ به بعد شرکت دچار کاهش تولید و در برخی از مواقع تولید آن به کمتر از نصف ظرفیت اسمی کاهش یافته است.



شکل ۱۹ - روند تحول پالایشگاه سرخون و قشم

برای دوران توسعه شرکت می توان دلایل زیر را به عنوان مهمترین عوامل توسعه معرفی نمود.

۱. استفاده به موقع از فرصت افزایش تقاضای گاز در استانهای کرمان و هرمزگان
۲. استفاده از فرصت همراهی و حمایت شرکت ملی گاز برای توسعه صنعت گاز کشور
۳. حضور مدیرعاملی که به خوبی نقش رهبری خود را ایفاء نموده است به نام علیرضا تاجرزاده
۴. عزم مدیران میانی برای توسعه شرکت

آقای بازرگانی معتقد بود که استقبال مدیریت و شرکت از سیستم های نوین مدیریت خود از دلایل توسعه بود و این فضایی ایجاد کرد تا تمام سازمان بدنبال رشد و پیشرفت باشند. بر اساس دیدگاه آقای بازرگانی خلق استراتژی به صورت یک برنامه ریزی رسمی نبود بلکه بیشتر ناشی از جلساتی بود که مدیرعامل و مدیران میانی با هم داشتند. در این جلسات مسایل مطرح و پس از تصمیم گیری بلافاصله اجرا می شد. به نظر می رسد از رویکرد برنامه ریزی رسمی یا استراتژیک بهره گرفته نشده است اما خیلی این رویکرد نیز با روش کارآفرینانه منطبق نبوده است. مدیرعامل وقت برخی از ایده ها را خود و برخی را از مدیران میانی دریافت می کرده است اما

اعتماد ایشان به مدیران و نیز ایجاد جو رقابت با سایر شرکت های وابسته به شرکت ملی گاز موجب شده است تا تمام سازمان با عزمی راسخ بدنبال عملی نمودن تصمیمات کلیدی باشند.

اگرچه محیط در شکل گیری استراتژی های شرکت تاثیر زیادی داشته است اما نوعی همکاری بین مدیران میانی با مدیریت ارشد در تصمیم سازی و اجرای سریع بود که موجب شده تا این مجموعه در مقاطعی از سالهای مورد بررسی به یکی از بازیگران اصلی تولید گاز کشور تبدیل شود. این رویکرد کمتر در روش های پیش گفته معرفی شده است. به طور کلی می توان ویژگی های خلق استراتژی را در این شرکت به شرح زیر معرفی نمود:

۱. تاثیر بسیار زیاد محیط و بویژه فرصت های محیط مانند رشد تقاضا در شکل گیری استراتژی

۲. همراهی یک تیم مدیریت منسجم با مدیرعامل برای خلق و اجرای استراتژی

۳. حمایت رهبری سازمان از تدابیر نو و توسعه طلبانه و تقویت فضای رقابت بین مجموعه و سایر شرکت

های پالایشی

۴. اعتماد بسیار زیاد رهبری به مدیران میانی و حمایت از تصمیمات اتخاذ شده با اخذ مجوز های لازم از

شرکت مادر یا شرکت ملی گاز

۵. مشارکت کم حوزه های سازمانی و محدود بودن به چند مدیر ارشد در خلق استراتژی

از آقای بازرگانی دلایل موفق نبودن اجرای برنامه ریزی استراتژیک سازمان را پس از سال ۱۳۹۰ جویا شدیم که ایشان پیش بینی های ناقص از محیط را مهمترین ضعف برنامه ریزی استراتژیک سازمان معرفی نمودند. علی رغم انجام مطالعات گسترده، وضعیت دسترسی به خوراک پالایشگاه به خوبی تخمین زده نشده بود و امروز شرکت با تهدید کاهش سریع مواد اولیه روبرو شده است. در ابتدای سال ۱۳۹۰ سرخون دارای سهمی معادل ۵ درصد از تولید گاز کشور بود ولی پس از این دوره ۵ ساله به ۰٫۲ درصد کاهش یافته است.

در برنامه قبلی علی رغم مشارکت زیاد تمامی واحدهای سازمانی و انجام مراحل دقیق برنامه ریزی و حتی اجرای ۷۱ درصد کل برنامه های عملیاتی اما شرکت بیشتر دچار رکود شده است و اگرچه موقعیت رقابتی شرکت در آن سالها تهاجمی بود، امروز بیشتر تدافعی است.

مصاحبه با مهندس بازرگانی و مروری بر روند تحولات مجموعه نشان می دهد که نقش آقای مهندس تاجرزاده در توسعه این مجموعه و راهی که آقای مهندس زمانی مدیرعامل بعدی در مدتی کوتاه رفته است بسیار کلیدی است. در نگاه نخست علی رغم وجود سیستم برنامه ریزی رسمی در سازمان به نظر می رسد این رویکرد کارآفرینانه است که در خلق استراتژی سرخون و قشم کارساز بوده است اما تحقیق بیشتر نشان داد که نوعی حرکت تیمی با حمایت مدیرعامل بوده است که منتج به بروز موفقیت در سالهای رشد شده است. این حرکت تیمی یا شاید تیم منسجم که در شرکت سینا کاشی نیز دیده شد از رویکردهای شناخته شده در این

مطالعه می باشد. بدین ترتیب می توان به نوعی رویکرد در ایران در کنار رویکرد کارآفرینانه امیدوار بود که استراتژی زاینده اتحاد مدیران ارشد یک سازمان است. آنها لزوماً مدیرعامل یا رئیس هیئت مدیره نیستند ولی از حمایت زیاد مدیرعامل یا فرد اول سازمان برخوردارند. آنها سرنوشت خود را در توسعه سازمان می دانند و از هیچ کمکی به رهبر سازمان فروگذار نیستند. مانند شرکت بارز سالها در کنار سازمان می مانند و تلاش می کنند از منافع سازمان در برابر تهدیدهای محیطی دفاع کنند. اگرچه در نمایش این رویکرد در نمودار موسوم به میتزبرگ از خانه کارآفرینانه استفاده شده است اما باید گفت این رویکرد چندان مشابه رویکرد کارآفرینانه نیست.

رویکرد خلق استراتژی در پالایشگاه گاز سرخون و قشم بر اساس مصاحبه

نمودار زیر گویای رویکرد خلق استراتژی در پالایشگاه سرخون است.

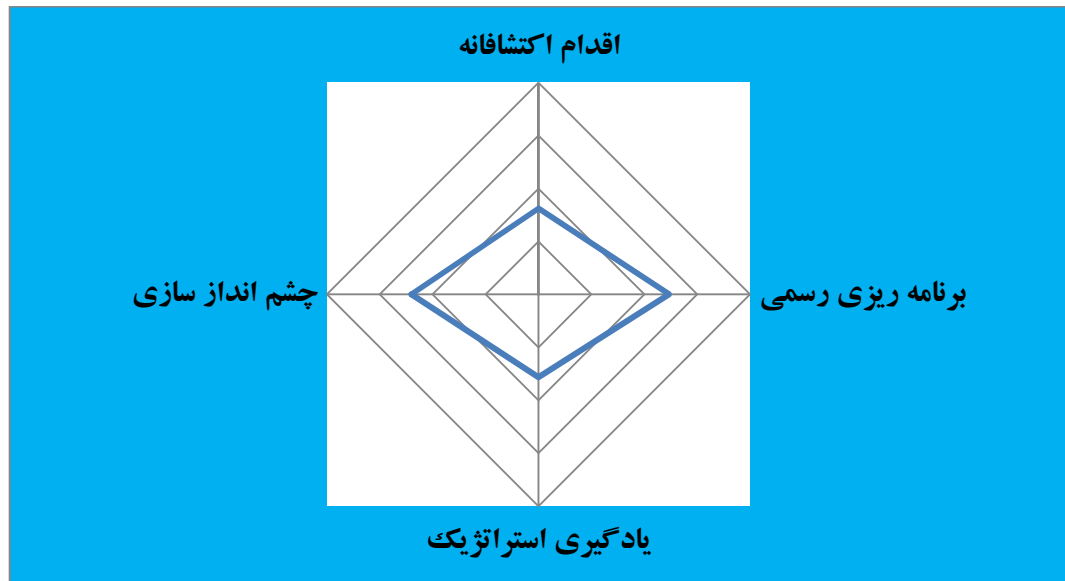


شکل ۲۰- رویکرد خلق استراتژی در سرخون

این رویکرد نیازی به رهبری متخصص و یا آشنا به کار ندارد و تنها همراهی و حمایت از نوآوری های سازمان است که مدیران میانی را با رهبر سازمان همراه می سازد. تشکیل جلسات مداوم و همراهی زیاد می تواند به نزدیکی علایق و صلاحیت کمک کند. در ایام جوانی برای تحقیقی به دیدار مرحوم دکتر عبیدی پدر داروسازی کشور رفته ام او در آن زمان ۸۵ سال سن داشت و جالب این جا بود که بیشتر مدیرانش مانند مدیر تولید یا آزمایشگاه هم سن او بودند. وقتی موضوع را جویا شدم گفتند اینها همان همکارانی هستند که از زمان تاسیس این مجموعه او را همراهی کرده اند. موفقیت داروسازی عبیدی تنها ناشی از وجود مدیرعامل یا مالک مجموعه نبود بلکه آن تیم متحد و منسجم بود که فرصت توسعه را برای آن مجموعه فراهم آورده بود.

رویکرد خلق استراتژی بر اساس دیدگاه مدیران میانی

یافته های این بخش از تحقیق در نمودار زیر به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۲۱- رویکرد خلق استراتژی بر اساس دیدگاه مدیران

همانطور که مشاهده می شود رویکرد خلق استراتژی در این شرکت بر اساس دیدگاه مدیران ارشد آمیزه ای از دو رویکرد برنامه ریزی رسمی و چشم انداز سازی است. در بیشتر یافته های این تحقیق آمیزه این دو رویکرد نشان دهنده تیم منسجم یا تیم کارآفرین بوده است. بنابراین این نتیجه با آنچه که از اسناد و مصاحبه شرکت بدست آمده است قابل مقایسه است و می توان گفت سازمان سیستم برنامه ریزی رسمی و مشارکتی را در کنار مدیرعاملی موفق تجربه کرده اند.

جدول ۳- رویکرد خلق استراتژی در پالایشگاه گاز سرخون وقشم

ویژگی ها	رویکرد غالب	رویکردهای خلق استراتژی بر اساس دیدگاه مدیران میانی		شرکت
		رویکرد بی ارتباط	رویکردهای مرتبط	
		پیشگامان استراتژیک	پیشگامان استراتژیک	
۱. تاثیر بسیار زیاد محیط و بویژه فرصت های محیط مانند رشد تقاضا در شکل گیری استراتژی				شرکت پالایش گاز سرخون و قشم
۲. همراهی یک تیم مدیریت منسجم با مدیرعامل برای خلق و اجرای استراتژی				
۳. حمایت رهبری سازمان از تدابیر نو و توسعه طلبانه و تقویت فضای رقابت بین مجموعه و سایر شرکت های پالایشی				
۴. اعتماد بسیار زیاد رهبری به مدیران میانی و حمایت از تصمیمات اتخاذ شده با اخذ مجوز های لازم از شرکت مادر یا شرکت ملی گاز				
۵. مشارکت کم حوزه های سازمانی و محدود بودن به چند مدیر ارشد در خلق استراتژی				

منابع و مآخذ فارسی

- آسوف، ایگور اچ؛ مک دانل، ادوارد جی (۱۳۸۰): استقرار مدیریت استراتژیک. ترجمه عبدا... زندیه. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- اپل بام و دیگران (۱۳۷۹): مدیریت استراتژیک (مجموعه مقالات). ترجمه عباس منوریان. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی
- استونر، جیمز ای. اف؛ فریمن. ادوارد آر. و گیلبرت. دانیل آر. (۱۳۷۹): مدیریت. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران - جلد ۱
- استونر، جیمز ای. اف؛ فریمن. ادوارد آر. و گیلبرت. دانیل آر. (۱۳۷۹): مدیریت. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران - جلد ۲
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۰): سازمانها. سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز. ترجمه محمدرضا بهرنگی. کمال تربیت. تهران. ۱۳۸۰
- برایسون، جان. ام. (۱۹۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان. ۱۳۷۲. تهران: سازمان مدیریت دولتی.
- براین کویین، جیمز. مینتزرگ. هنری و جیمز. رابرت ام. (۱۳۸۲): مدیریت استراتژیک. ترجمه محمد صائبی. موسسه عالی آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی. تهران
- بومن، کلیف (۱۳۷۴): جوهره مدیریت استراتژیک. ترجمه جمشید زنگنه. سازمان مدیریت صنعتی. تهران
- بیدآباد، بیژن (۱۳۶۲): آنالیز تاکسونومی (روش طبقه‌بندی گروه‌های همگن)، سازمان برنامه و بودجه استان مرکزی
- پیرس، جان و رایینسون (۱۳۷۶): برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. یادواره کتاب. تهران
- داوری، دردانه و شانه ساززاده (۱۳۸۰): مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل). نشر آتنا. تهران.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰): تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. جلد ۱ - چاپ سوم
- دفت، ریچارد (۱۳۸۱) تئوری و طراحی سازمان. علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. جلد ۲ - چاپ سوم

دیوید، فرد آر. (۱۳۸۴): مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعراب. دفتر پژوهش های فرهنگی. تهران. چاپ چهارم

راینزا، استیفن پی و دیوید. ای. دی سنزو (۱۳۸۲): مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی. محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی. (چاپ دوم)

راینزا، استیفن. (۱۳۷۶). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. نشر صفار. تهران.
زنوزی، سید جعفر، جزنی، نسرین، حسینی، سید محمود، (۱۳۹۲): طراحی استراتژی سازی شرکت های موفق ایرانی در محیط پیچیده، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت

میتزبرگ، هنری (۱۳۷۷): سازماندهی: پنج الگوی کار ساز. ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابقی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران

ویتینگتون، ریچارد (۱۳۹): چیستی راهبرد؛ درآمدی بر الگوهای شکل گیری راهبرد. ترجمه بهمن حاجی پور و ماجد ناجی، انتشارات سمت، تهران

هاکس و مجلوف (۱۳۷۶): سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. موسسه انتشارات یادواره کتاب. تهران

هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶): سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.

هانگر، دیوید جی. (۱۳۸۴): مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهش های فرهنگی. تهران - چاپ دوم

هریسون، جفری و کارون. جان (۱۳۷۸): مدیریت استراتژیک. ترجمه بهروز قاسمی. انتشارات آبتین. تهران
هرسی، پال و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی،

۱۳۷۱

میتزبرگ، هنری. (۱۳۹۲). ردگیری استراتژی ها، ترجمه بابایی، علی. و حق با علی، مهدی.، سازمان مدیریت صنعتی: تهران.

میتزبرگ، هنری.، آلستراند، بروس. و لمپل، ژوزف. (۱۳۸۴)، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، ترجمه محمود احمدپور داریانی، انتشارات شرکت پردیس، تهران.

- Andrews, K. () "The concept of strategy". Irwin. Homewood, IL.
- Ansoff H., (), "The new Corporate Strategy", New York: John Wiley.
- Antoniou, Peter H. . Ansoff, H. Igor (-). In International Encyclopedia of Business & Management Vol. . Edited by Malcolm Warner. London: Routledge.
- Barnes, D. (), "The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice", International Journal of Operations & Production Management, Vol. No. pp.
- Barnes, D. (), "The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. No. pp.
- Berent, D. & Ellison. L. (). Futures and strategic perspective, International journal of educational management, / : - .
- Kearney, A. T. (), The history of strategy and its future prospects, Available at: www.atkearney.com
- Kenny, J. (), "Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy", The Learning Organization, Vol. No. pp. - .
- Leitner, K.H. (), "Pathways for the co-evolution of new product development and strategy formation processes", European Journal of Innovation Management, Vol. No. pp. - .
- Linch, Richard (), "Corporate Strategy", , Prentice Hall
- Mintzberg, H. (). The fall and rise of strategic planning, Harvard business review, : - .
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, (), - .
- Mintzberg, H. (), The Structuring Of Organizations, Mc Gill Publications, USA.
- Mintzberg, H. (). Strategy-making in three modes. California Management Review, (), - .
- Mintzberg, H. (). Crafting strategy. Harvard Business Review, (), - .
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, (), - .
- Porter, M. E. (). What is strategy? Harvard Business Review, (), - .
- Porter, M. E. (). Strategy and the internet. Harvard Business Review, (), - .
- Steiner, G. (), Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, New York.
- van der Voet, J. (), The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and abureaucratic organizational structure, European Management Journal, Vol. , No. , pp. - .