

## معرفی کتاب «رویکردهای خلق استراتژی»

نویسنده: دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

کتاب «رویکردهای خلق استراتژی» حاصل مطالعه ای است که در آن تلاش شده است تا روش‌های خلق استراتژی در سازمان‌های برتر کشور شناسایی شود. ابتدا با به‌کارگیری روش آماری تاکسونومی تلاش شد تا در بین ۲۹ شرکت عضو گروه‌های مختلف سازمان بورس و اوراق بهادار، ۵ شرکت موفق که در بیشتر سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۲ رتبه‌های نخست گروه خود را به‌دست آورده‌اند، شناسایی شود. برای این منظور از ۶ شاخص بازده دارایی، حاشیه سود، بهره‌وری نیروی انسانی، سهم بازار، نرخ رشد فروش و نرخ رشد سودآوری استفاده شده است. سپس از میان شرکت‌های بخش خصوصی یا کارآفرین محور ۲ شرکت موفق در صنعت انتخاب شد. برای دستیابی به نتایج قابل اتکا تلاش شد تا ۲ شرکتی که دارای تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت رسمی هستند، نیز انتخاب شود. به این ترتیب ۹ شرکت و سازمان انتخاب شد که امکان دستیابی به مستندات برنامه‌ریزی آنها مهیا بود و همچنین آمیزه‌ای از شرکت‌های بسیار موفق تا متوسط را در برمی‌گرفت. پس از شناسایی این شرکت‌ها روند تحول آنها بررسی و مهم‌ترین استراتژی‌هایی که موجب موفقیت آنها شده است تعیین شد. در نهایت با استفاده از مطالعه‌ای پرشماره‌ای و بهره‌گیری از مشارکت بیش از ۳۰۰ مدیر ارشد، مدیر میانی و کارشناسان این سازمان‌ها رویکردهای خلق استراتژی آنها شناسایی شد.

اگرچه در این مطالعه از مدل مینتزبرگ در شناسایی رویکردهای خلق استراتژی که شامل چهار رویکرد چشم‌انداز سازی استراتژیک یا کارآفرینانه، یادگیری استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک یا رسمی و اقدام اکتشافانه استراتژیک است، استفاده شد اما نتایج نشان داد که در شرکت‌های مورد بررسی رویکرد یادگیری استراتژیک وجود ندارد. در شرکت‌های کارآفرین محور اعم از کارآفرین مالک یا کارآفرین سازمانی رویکرد چشم‌انداز سازی حاکم می‌باشد و در شرکت‌های موفق که از ثبات مدیریت خوبی برخوردار است و نیز دارای اندازه‌ای نسبتاً بزرگی هستند، رویکرد جدیدی به نام تیم استراتژیک است که کارآمد می‌باشد. در سایر سازمان‌ها شاهد به‌کارگیری ضعیف رویکردهای رسمی یا تلفیقی از رویکردهای کارآفرینانه و رسمی هستیم.

کتاب رویکردها نتیجه این مطالعه است که زمان زیادی صرف اجرای آن شد، شرکت‌ها شناسایی و علی‌رغم دشواری اجرای مطالعات موردی در ایران، با تلاش فراوان این امکان فراهم شد تا با رهبران این شرکت‌ها جلساتی برگزار شده و به کمک مدیران میانی آنها داده‌های لازم برای تعیین رویکردهای خلق استراتژی فراهم آید. مدیران عامل و اصلی برخی از این سازمان‌ها سال‌ها بود که از آنجا رفته، بازنشست و یا در گوشه‌ای دیگر از کشور خدمت می‌کردند. یافتن این مدیران و فراهم آوردن فرصتی برای مصاحبه با آنها ماه‌ها زمان برد. برای ردگیری صحیح روش‌های خلق استراتژی در این سازمان‌ها می‌بایست تا با آن دسته از مدیران میانی، کار را دامه داد که در دوران مورد بررسی با سازمان همکاری داشته‌اند. لذا در اجرای این مطالعه تمامی دقت‌های لازم به‌عمل آمد تا اطلاعاتی که ممکن بود انحرافی در نتایج ایجاد کند، به‌کار گرفته نشود. تمامی جلسات فیلمبرداری شد و پس از آن به نگارش درآمد تا هیچ نکته‌ای از مباحث نادیده گرفته نشود. برخی از این سازمان‌ها در شهرستان‌های دور واقع شده بودند که پس از پیگیری‌های متعدد و تماس‌های مکرر امکان تشکیل جلسات با آنها مهیا شد. در این رهگذر با مدیرانی کار شد که به‌طور قطع جزو کارآفرینان برجسته کشور و حتی دنیا به‌شمار می‌روند و این آشنایی نویسنده را بر آن داشت تا در این کتاب تجارب ارزشمند آنها را به رشته تحریر در آورد.

### فصل اول - استراتژی چیست؟

در این فصل تلاش شده است تا تاریخ و تعاریف مختلف واژه استراتژی ارائه شود و در عین حال گروه بندی استراتژی‌های شناخته شده به منظور دستیابی به رویکرد مناسبی برای شناسایی آنها در شرکت‌های مورد بررسی معرفی شود. خواننده با مطالعه این فصل می‌تواند به تصویری جامع از این عبارت تاثیر گذار در مدیریت دست یابد.

### فصل دوم - رویکردهای خلق استراتژی

شناسایی شیوه خلق استراتژی در شرکت های موفق ایرانی سؤال اصلی این کتاب است. برای این منظور در این فصل ابتدا رویکردهای معرفی شده از سوی دانشمندان مدیریت معرفی شد و تلاش شد تا مزیت ها و کاستی های هر یک مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت با استفاده از مبانی فلسفی و همچنین مبانی فرهنگ سازمانی رویکردهای مورد نظر در این تحقیق معرفی شده است. این رویکردها عبارتند از :

- رویکرد تیم استراتژیک
- رویکرد کارآفرینانه
- رویکرد رسمی
- رویکرد تلفیقی

#### فصل سوم - رویکرد تیم استراتژیک

در این فصل روند تحولات و استراتژی های اصلی ای که منجر به موفقیت شرکتهای لاستیک بارز و سینا کاشی به عنوان موفق ترین شرکت های گروه خود شده است، مورد بررسی قرار گرفته و مهمترین دلایل این موفقیت ها تعیین شده است. سبک رهبری در این شرکت ها بررسی شده و در نهایت مشخص شد که این تیم استراتژیک است که خالق استراتژی های کارآمد در این سازمانها است.

#### فصل چهارم - رویکرد کارآفرینانه

با بررسی روند تحولات در شرکت های موفق چون جهان پارس، آریا همراه، قند لرستان و صنعتی معدنی گل گهر مشخص شد که این رویکرد کارآفرینانه یا همان سبک رهبری است که منجر به چنین دستاوردی شده است. در این فصل ویژگی های مدیریت و همچنین شیوه های خلق استراتژی در این شرکت ها مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج این بررسی می تواند برای خواننده به منظور ایجاد تحول در سازمان خود و همچنین خلق استراتژی های کارآمد موثر واقع شود.

#### فصل پنجم - رویکرد رسمی

بانک تجارت در بین بانکها تلاش کرده است تا رویکرد رسمی برنامه ریزی استراتژیک را در سازمان خود نهادینه سازد. استفاده از این روش رسمی و نظام مند موجب شده است تا این بانک رتبه های ۶ و ۷ را بین بانکها در سالهای اخیر حفظ کند و از سقوط خود مانند سایر بانکهای بزرگ به انتهای جدول جلوگیری نماید. در این فصل شیوه خلق استراتژی و اداره این بانک مورد بررسی قرار گرفته است.

#### فصل ششم - رویکرد تلفیقی

رویکرد تلفیقی از ادغام رویکردهایی مانند رسمی و کارآفرینانه و یا سایر رویکردها بدست می آید که در شرکت هایی مانند مخابرات ایران و همچنین لیزینگ رایان سایپا حاکم بوده است. در این فصل به بررسی شیوه خلق استراتژی در این شرکت ها پرداخته شده است.

#### فصل هفتم - تحلیل نظریه عمومی خلق استراتژی

سؤال اساسی در این کتاب بعد از شناسایی رویکردهای خلق استراتژی این بود که هر یک از این رویکردها در چه شرایطی کارآمد می باشند. پس از تحقیقات بعمل آمده نوعی هماهنگی بین رویکرد خلق استراتژی و عناصری چون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی حاصل شد که می تواند مدیران را در انتخاب رویکرد مناسب کمک نماید.