



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

## فهرست مطالب

۵	مبحث اول: سیری در مکاتب استراتژی.....
۵-۱-۱	مقدمه .....
۵-۲-۱	جایگاه و اهمیت مکاتب استراتژی .....
۶-۳-۱	تشریح مکاتب استراتژی .....
۶-۱-۳-۱	مکتب طراحی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیندی مفهومی .....
۹-۲-۳-۱	مکتب برنامه‌ریزی: تدوین استراتژی بعنوان یک فرآیند رسمی .....
۱۲-۳-۱	مکتب موقعیت‌یابی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تجزیه و تحلیل .....
۱۴-۳-۱	مکتب کارآفرینی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند کسب بینش .....
۱۶-۳-۱	مکتب شناختی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیندی ذهنی .....
۱۸-۳-۱	مکتب یادگیری: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند ظهور .....
۲۲-۳-۱	مکتب قدرت: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند مذاکره .....
۲۶-۳-۱	مکتب فرهنگی: تشکیل استراتژی بعنوان فرآیندی جمعی .....
۲۹-۳-۱	مکتب محیطی: تشکیل استراتژی به عنوان فرآیند کنشی .....
۳۱-۳-۱	مکتب پیکره‌بندی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تبدیل و تحول .....
۳۳-۴-۱	مقایسه مکاتب و رویکرد تلفیقی .....
۳۷	مبحث دوم: تحلیل مکاتب استراتژی.....
۳۷-۱-۲	تحلیل مکاتب استراتژی بر مبنای فضای ماهیت - فرآیند .....
۳۷-۱-۱-۲	محور پیچیدگی استراتژی .....
۳۸-۲-۱-۲	محور یکپارچگی استراتژی .....
۳۸-۳-۱-۲	محور عمومیت استراتژی .....
۳۹-۴-۱-۲	محور کنترل استراتژی .....
۳۹-۵-۱-۲	محور حوزه فکری استراتژی .....
۴۰-۶-۱-۲	محور تغییر استراتژی .....
۴۱-۷-۱-۲	محور انتخاب استراتژی .....
۴۱-۸-۱-۲	محور تفکر استراتژی .....
۴۱-۲-۲	تحلیل مکاتب استراتژی بر مبنای فضای محیط - فرآیند .....
۴۱-۱-۲-۲	محور محیط .....
۴۲-۲-۲-۲	محور فرآیند .....
۴۲-۳-۲	رویکرد مفهومی مایلز و اسنو .....
۴۳-۱-۳-۲	استراتژی براساس تطبیق پذیری با محیط .....
۴۵-۴-۲	الگوی تکوین استراتژی رقابتی - اندروز .....
۴۶-۵-۲	رویکرد رقابتی پورتر .....

- ۶-۲-۶- رویکرد اثربخشی - تطبیق پذیری گور ..... ۴۷
- ۶-۲-۱-۶- استراتژی سیاسی ..... ۴۹
- ۶-۲-۲-۶- استراتژی طرح ریزی سازمانی ..... ۴۹
- ۶-۲-۳-۶- استراتژی رقابتی ..... ۴۹
- ۶-۲-۴-۶- استراتژی اقتصادی ..... ۴۹
- ۶-۲-۵-۶- استراتژی اداری ..... ۵۰
- ۶-۲-۶-۶- استراتژی همکاری گروهی ..... ۵۰
- ۶-۲-۷-۶- استراتژی بهره وری ..... ۵۰
- ۶-۲-۸-۶- استراتژی نوآوری ..... ۵۱
- ۶-۲-۹-۶- استراتژی فرصت‌های اتفاقی ..... ۵۱
- ۶-۲-۷- رویکردهای تدوین استراتژی بر اساس محورهای اهداف - فرایند ..... ۵۲
- ۶-۲-۱-۷- رویکرد کلاسیک ..... ۵۵
- ۶-۲-۲-۷- رویکرد تکامل گرا ..... ۵۹
- ۶-۲-۳-۷- رویکرد روش گرا ..... ۶۴
- ۶-۲-۴-۷- رویکرد سیستماتیک ..... ۶۸
- ۶-۲-۸- مقایسه رویکردهای تدوین استراتژی بر اساس محورهای هدف - فرایند ..... ۷۴
- ۶-۲-۹- مقایسه رویکردها در مبحث نوآوری ..... ۷۷
- ۶-۲-۱۰- جمع بندی و نتیجه گیری ..... ۷۸
- منابع و ماخذ ..... ۷۹
- الف- منابع فارسی ..... ۷۹
- ب- منابع انگلیسی ..... ۷۹

## فهرست اشکال

- شکل شماره ۱: مدل مکتب طراحی ..... ۷
- شکل شماره ۲: مدل مکتب برنامه ریزی ..... ۹
- شکل شماره ۳: تفکر استراتژیک به تعبیر میتزبرگ ..... ۱۵
- شکل شماره ۴: فرآیند تدوین استراتژی در مکتب معرفتی ..... ۱۷
- شکل شماره ۵: چرخه یادگیری ..... ۱۹
- شکل شماره ۶: نمونه ای از استراتژی یادگیری در یک سازمان صنفی ..... ۲۰
- شکل شماره ۷: مقایسه سیر تحول مکاتب ده گانه استراتژی ..... ۳۳
- شکل شماره ۸: مدل رویکرد تلفیقی ..... ۳۶
- شکل شماره ۹: جنبه های مختلف تحلیل استراتژی ..... ۳۹
- شکل شماره ۱۰: تغییرات استراتژیک ..... ۴۱
- شکل شماره ۱۱: تحلیل محیط - فرایند ..... ۴۲
- شکل شماره ۱۲: چرخه تطبیقی مایلز و اسنو ..... ۴۳
- شکل شماره ۱۳: دسته بندی استراتژی بر اساس تطبیق پذیری با محیط ..... ۴۴
- شکل شماره ۱۴: الگوی تکوین استراتژی رقابتی اندروز ..... ۴۶
- شکل شماره ۱۵: ماتریس استراتژی پورتر ..... ۴۷
- شکل شماره ۱۶: مدل جامع گور در گروه بندی استراتژی ..... ۴۸
- شکل شماره ۱۷: رویکردهای استراتژی ..... ۵۴
- شکل شماره ۱۸: پنج وظیفه اصلی در فرایند تدوین استراتژی ..... ۵۷
- شکل شماره ۱۹: فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی اندروز ..... ۵۸
- شکل شماره ۲۰: فرایند تدوین استراتژی کلاسیک ..... ۵۸
- شکل شماره ۲۱: نحوه شکل گیری استراتژی در نگرش تکامل گرا ..... ۶۲
- شکل شماره ۲۲: فرایند رویکرد تکامل گرا ..... ۶۳
- شکل شماره ۲۴: طرح ژنریک رویکرد سیستمی ..... ۷۱
- شکل شماره ۲۵: فرآیند تدوین استراتژی در رویکرد سیستمی ..... ۷۲

## مبحث اول: سیری در مکاتب استراتژی

### ۱-۱- مقدمه

تدوین استراتژی، اساسی ترین مراحل مدیریت استراتژیک در حصول شرایط مطلوب برای سازمان است. در ادبیات مرتبط با استراتژی، نظریه ها و رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی مطرح گردیده است که مبنای تحلیلی، مفهومی، ذهنی، تکاملی و یا سیستمی دارند.

نظریه پردازان استراتژی با توجه به اینکه در دنیای واقعی با انبوهی از مسائل و پدیده های پیچیده و غیر ساختاری مواجه هستند، دیدگاه های مختلفی را مطرح کرده و تلاش نموده اند با تعیین محورهای تمرکز رویکردهای تدوین استراتژی را دسته بندی نمایند.<sup>۱</sup>

مینتزرگ و همکارانش در سال ۱۹۹۸ دیدگاه خود را نسبت به دسته بندی مکاتب استراتژی، تحت عنوان «سیری در استراتژی»<sup>۲</sup> (کاربردی کردن مکاتب استراتژی) به رشته تحریر درآورده اند. آنان بر اساس تعاریف پنج گانه استراتژی (استراتژی بعنوان یک برنامه، الگو، دیدگاه، موضع و عمل) و با مرور و مطالعه ادبیات استراتژی، ده دیدگاه مختلف را شناسایی کرده اند که هر یک را در قالب یک مکتب مطرح می نمایند.<sup>۳</sup>

### ۱-۲- جایگاه و اهمیت مکاتب استراتژی

پیچیدگی روند شتاب گیرنده تغییرات و تحولات تکنولوژی و به تبع آن تغییر و تحولات اقتصادی و اجتماعی موجب شد که مدیران سازمانها، مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده را در زمره مهمترین وظایف خود قرار دهند. اما اگر شرکت تحت اداره مدیریتی صحیح باشد، در عین استفاده از فرصتهای موجود در بازار، قادر است تهدیدها را نیز به فرصتهایی طلایی تبدیل نماید.

همچنین رقابت شدید در سطح ملی، منطقه ای و جهانی از جمله عواملی است که اهمیت نقش مدیران را در دستیابی به اهداف شرکت ها را ملموس تر و حیاتی تر نموده است. این مورد بخصوص برای شرکتهایی که حوزه عملیات فرا ملی دارند حیاتی تر است، زیرا اختلاف فاحش تواناییها و استعدادهای صنایع در کشورهای در حال توسعه با کشورهای توسعه یافته موجب گردیده است که در بازی رقابت همیشه برنده کشورهای توسعه یافته باشند و لذا به راحتی موجبات حذف شرکتهای کشورهای در حال

<sup>۱</sup> - (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، ص ۸۵).

<sup>۲</sup> - Strategy Safari

<sup>۳</sup> - (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، ص ۲۰).

توسعه از صحنه رقابت فراهم گردد. با توجه به شرح فوق نقش اساسی مدیریت در حیات، رشد و توفیق شرکتهای کاملاً روشن است. لذا مدیران بایستی با استفاده از تکنیکها، روشها و فنون کارآمد بتوانند با در نظر گرفتن تمامی عوامل به بهترین وجه، شرکت را در جهت دستیابی به اهداف اصلی آن هدایت و اداره نمایند. یکی از روشها در حوزه علم مدیریت که در این زمینه نقش بسزایی دارد، برنامه ریزی یا تدوین استراتژی است. مدیریت شرکت با استفاده از علم برنامه ریزی استراتژیک، ابتدا با توجه به اهداف اصولی و انتظارات، ذی‌علاقه‌های استراتژیک شرکت، رسالت و آرمانها را تعیین نموده، سپس جهت تعیین جایگاه و توان شرکت و بررسی وضع محیطی، جهت درک شرایط حاکم بر محیط، نسبت به تجزیه و تحلیل محیط درون سازمانی و برون سازمانی اقدام می‌نماید.

پس از تحلیل شرایط و بر مبنای نتایج حاصله، با توجه به آرمانها و رسالت، اهداف بلندمدت شرکت تعیین شده و بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل بعمل آمده راه و روش مناسب (استراتژی) جهت دستیابی به این اهداف را انتخاب کرده و در جهت دستیابی به برنامه مذکور تلاش می‌نماید.

هدف ما از مرور مکاتب استراتژی این است که رویکرد مناسب را برای تدوین و اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک انتخاب کنیم. می‌توان گفت که این امر قدمی مقدماتی و اولیه برای برنامه ریزی در شرکت است. بر این اساس، ابتدا شرحی مختصر از چارچوب هر مکتب ارائه می‌شود و سپس جایگاه هر مکتب در مباحثی مانند تغییر، منابع انسانی، یکپارچگی و همسویی بررسی می‌شود.

### ۱-۳- تشریح مکاتب استراتژی

#### ۱-۳-۱- مکتب طراحی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیندی مفهومی<sup>۴</sup>

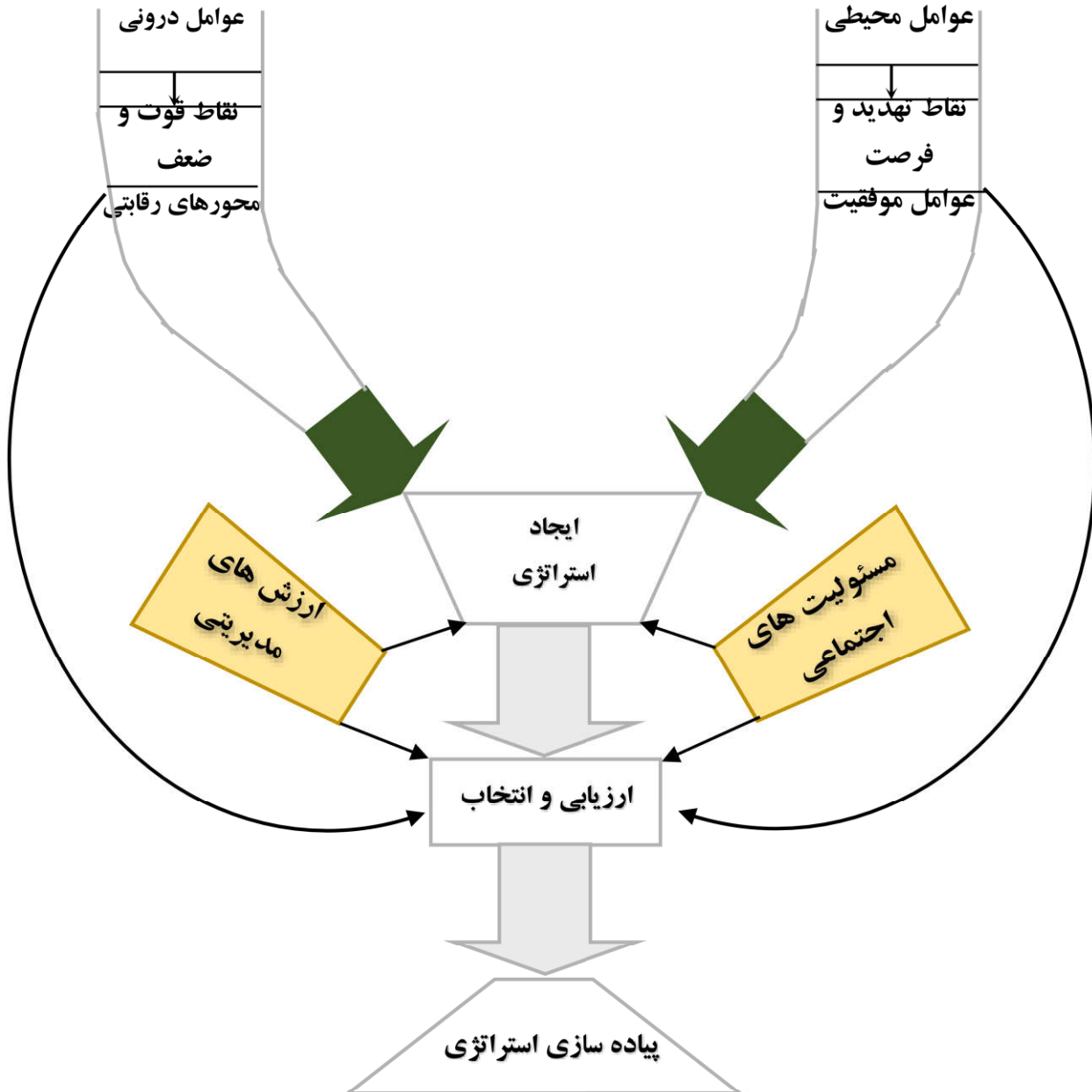
در بیان ساده مکتب طراحی مدلی را برای تطبیق قابلیت‌ها و امکانات داخلی سازمان با فرصت‌های بیرونی ارائه می‌نماید. همچنانکه در شکل شماره ۱ مشخص گردیده است در مدل مذکور تهدید و فرصت‌های محیطی و فاکتورهای موفقیت به عنوان عوامل محیط بیرونی و نقاط قوت و ضعف و محورهای رقابتی به عنوان عوامل محیط داخلی مطرح هستند. در نهایت پس از مرحله تدوین استراتژی، با توجه به اهداف سازمان، ارزیابی، انتخاب و پیاده‌سازی استراتژی انجام می‌گیرد.

این مدل شباهت‌هایی به مدل اندروز<sup>۵</sup> (مکتب هاروارد: تحلیلی) دارد ضمن اینکه برخی نکات تکمیلی را نیز دربرمی‌گیرد. اگرچه محور طرح، محورهای مشخص شده مکتب هاروارد بوسیله اندروز می‌

<sup>۴</sup> -Design School

<sup>۵</sup> -Andrews, 1987

باشد اما دو مورد نیز از تفاوت‌های آشکار و بدیع نسبت به آن مدل می باشد که در تنظیم استراتژی و ارزیابی مدیریتی و وظایف اجتماعی تاثیرگذار است.



شکل شماره ۱: مدل مکتب طراحی

منبع: Mintzberg, ۱۹۹۸, P. ۲۶

### ۱-۱-۳-۱- پیش فرض‌ها

مکتب طراحی بر پیش فرض‌هایی استوار است که عبارتند از:

تدوین استراتژی یک فرآیند آگاهانه است. 

- ✚ مسئولیت کنترل برعهده مدیریت ارشد اجرائی<sup>۶</sup> است.
- ✚ الگوی تدوین استراتژی باید ساده و غیر رسمی باشد.
- ✚ استراتژی ها علی رغم داشتن فرآیند تدوین مشابه باید متمایز و ویژه باشند.
- ✚ با تدوین کامل استراتژی ها به عنوان چشم انداز آینده شرکت، فرآیند مکتب طراحی تکمیل می شود.
- ✚ استراتژی ها باید صریح و روشن باشند.
- ✚ اجرای استراتژی در صورت رعایت موارد فوق امکان پذیر خواهد بود.<sup>۷</sup>

### ۱-۳-۱-۲- مزایا

- ✚ اندروز به هفت مورد از ویژگی ها و مزایای مکتب کلاسیک به شرح ذیل اشاره نموده است.
- ✚ تدوین استراتژی براساس یک فرآیند فکری هوشیارانه و تعامل افزار با فرآیند می باشد و نتایج باید از این فرآیند عبور کند.
- ✚ مدیریت ارشد، بر سیستم کنترل هوشمندانه و مسئولیت پذیر برای اثربخش بودن، مشرف است.
- ✚ فرآیند و مدل تدوین استراتژی در مکتب طراحی بسیار ساده و راحت می باشد و هر فرد با مفاهیم ذهنی قادر به انجام آن خواهد بود.
- ✚ باتوجه به بهره گیری از نگرش جزء نگر، استراتژی به صورت منحصر به فرد و ویژه در شرایط مورد نظر، قابل طراحی و تدوین است.
- ✚ کار تدوین استراتژی در پایان مرحله طراحی خاتمه می یابد و یک دیدگاه کلی از استراتژی را برای اجرا ایجاد می کند؛ در طول اجرا طراحی استراتژی مورد بازنگری قرار نمی گیرد.
- ✚ تاثیر عوامل باید به صراحت در استراتژی مورد ملاحظه قرار گیرد همین امر ایجاب می کند که طرح استراتژی از سادگی و روانی و قابلیت انتقال سریع برخوردار باشد.
- ✚ ساختار سازمان تابعی از استراتژی است، لذا با هر تغییر استراتژی تغییر ساختاری نیز ضروری می گردد. همین مسئله سبب می شود در طراحی و تدوین ملاحظات کامل صورت گیرد.

### ۱-۳-۱-۳- معایب

- ✚ فقط پاسخگوی نیازهای خاص و موردی ویژه است و قادر به پاسخگویی به تمام متغیرهای عمومی و کیفی نیست و دقیقاً توان پاسخگویی به مورد خاص را دارد.

<sup>۶</sup> -Chief Executive Officer

<sup>۷</sup> - (دهفانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۸۹-۹۱)



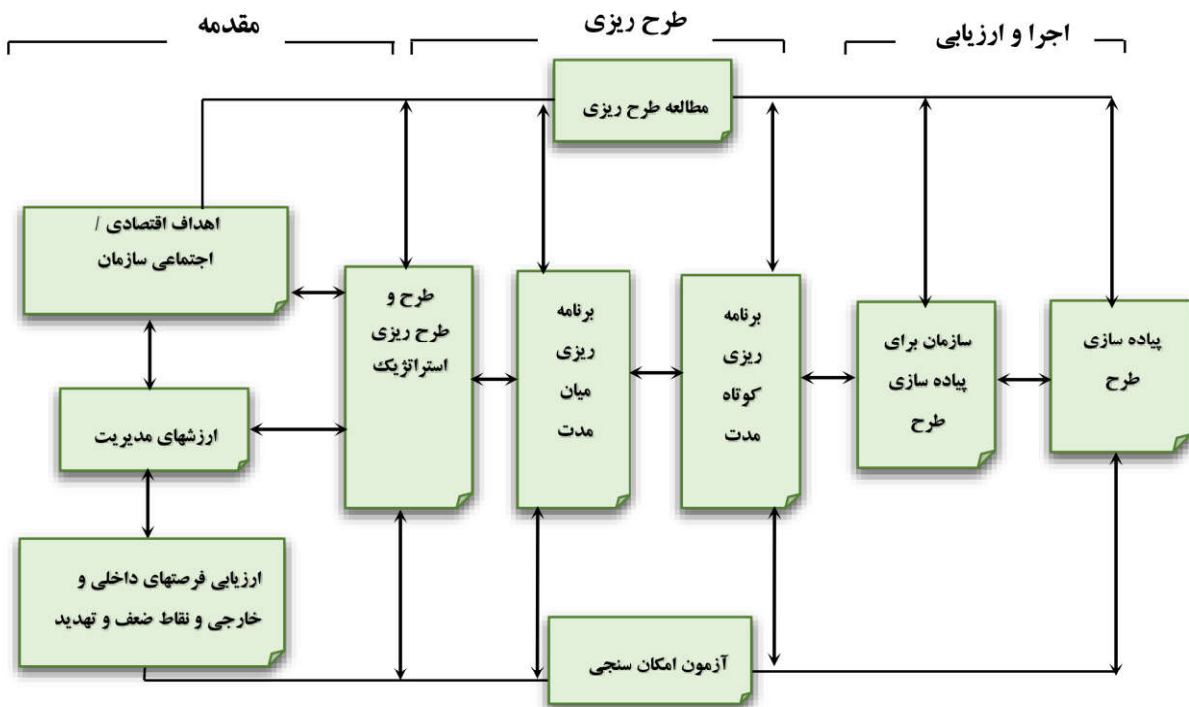
با تفکیک و مرزبندی میان تدوین و اجرای استراتژی اهمیت شکل گیری استراتژی را نادیده می گیرد و امکان بازنگری و تطبیق با محیط را کاهش می دهد و حتی به صفر می رساند.<sup>۸</sup>

تغییر استراتژی با توجه به تاکید بر تغییرات ساختار سازمان بسیار دشوار و پرهزینه می نماید.<sup>۹</sup>

استراتژی در مکتب کلاسیک بر یک فضای کسب و کار خاص تمرکز دارد از این رو در نگرش های خود محدودیت ایجاد می نماید.

### ۱-۳-۲- مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی بعنوان یک فرآیند رسمی<sup>۹</sup>

تاکنون بیش از صدها مدل مختلف برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده و هر کتاب و جزوه ای دیدگاه خاص خود را مطرح می نماید. با این وجود در همگی یک ایده مشترک وجود دارد و عموماً روی تحلیل سوات<sup>۱۰</sup>، تقسیم بندی گام به گام، تعامل با چک لیست ها و تکنیک ها و در نهایت تنظیم اهداف و تخصیص منابع تمرکز دارند. در شکل شماره ۲ مدل این مکتب به همراه مراحل و نحوه ارتباط آنها، اقتباس شده از مدل جرج اشتاینر در کتاب برنامه ریزی مدیریت ارشد ارائه شده است.



شکل شماره ۲: مدل مکتب برنامه ریزی

منبع: Mintzberg, ۱۹۹۸, P. ۵۰

<sup>۸</sup> - Chandler, ۱۹۶۲

<sup>۹</sup> -The planning School: strategy formation as a formal process

<sup>۱۰</sup> - Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)

اخیراً در مدل های مرسوم مکتب طراحی در ادبیات تحقیق علوم مدیریت توسعه زیادی با تمرکز بر روی بخش کاربرد و اجرای استراتژی پدید آمده است. علاوه بر سناریوی برنامه ریزی<sup>۱۱</sup>، کنترل استراتژیک و نقش برنامه ریزی که به عنوان زمینه های توسعه ای مکتب طراحی در اینجا معرفی می گردند، مباحثی چون برنامه ریزی ذینفعان و برنامه ریزی فرهنگی نیز در ارتباط با مکاتب قدرت و فرهنگی مطرح شده اند.

پورتر<sup>۱۲</sup> به سناریوی طرح ریزی به عنوان یک ابزار و تولید کننده استراتژی در مواردی نگاه می کند که پیش بینی آینده برای برنامه ریز امکان پذیر نیست. فرصت برای برنامه ریزی و تصمیم گیری چندان زیاد نیست و از این لحاظ مدیران بایستی سناریوهای آماده و مختلفی را برای برخورد با مسائل در برنامه ریزی منظور نمایند؛ بخصوص در زمانی که دنیا در حال تغییرات است و مدیران بایستی برای محیط جدید آماده شوند. در این شرایط سناریو ارتباطی بین سازمان و شرایط جدید به وجود می آورد. بدین سان یک تصویر از برنامه ریزی برای شرایط جدید در استراتژی مورد نظر فراهم می گردد. کنترل استراتژیک از جمله موضوعاتی است که در حال رشد می باشد. آنچه که در گذشته مطرح بوده است کنترل خود استراتژی بوده است در صورتی که سازمان را در مسیر منافع آن باید ردیابی و نسبت به تصویر کلی اهداف سازمان و نتایج آن کنترل مشخصی را به عمل آورد.<sup>۱۳</sup>

### ۱-۳-۲-۱- پیش فرض ها

مکتب برنامه ریزی نیز همانند مکتب طراحی بر پیش فرض هائی استوار است:

✚ تأکید بر اجرای رسمی استراتژی است.

✚ حاصل فرایند برنامه ریزی و کنترل این مکتب رسمی بوده و مسئولیت فرآیند به عهده مدیر اجرایی است.

✚ استراتژی ها به گونه ای روشن و مشخص بیان می شوند که می توانند در مراحل بعدی به اهداف، بودجه ها، برنامه ها و طرح های عملیاتی تبدیل شوند.<sup>۱۴</sup>

### ۱-۳-۲-۲- مزایا

✚ ایجاد شفافیت در ارائه مدل و روش برای عملکرد کوتاه مدت و درازمدت

✚ وجود عوامل و متغیرهای محیطی و داخلی موثر در تدوین استراتژی

۱۱ -Linneman, ۱۹۸۵

۱۲ -[Porter, ۱۹۸۵:۴۸۱]

۱۳ -[Simon, ۱۹۸۸:۲]

<sup>۱۴</sup> - (دهقانی بوده، ۱۳۷۸، صص ۹۲-۹۵).

- ✚ امکان دخالت عوامل فرهنگی و ارزشی از طرف مدیریت و ذینفعان در تدوین استراتژی
- ✚ هدف مند بودن روش در رابطه با پیاده سازی براساس هدف
- ✚ عدم نیاز به مدیران کارآفرین و با تخصصهای چند رشته ای ویژه
- ✚ توجه نمای طرح در قالب ساختارهای مفهومی
- ✚ وجود ادبیات و مستندات گسترده تاریخی و نمونه های تجربی

### ۱-۳-۲-۳- معایب

ویلسون<sup>۱۵</sup> به هفت نقطه ضعف بزرگ در برنامه ریزی تحلیلی اشاره می نماید که قابل ملاحظه می باشند:

چنانچه در نیروی طرح ریزی، تغییری پدید آید و یا اینکه ارتباط اجرای نیروهای طرح ریز با فعالیت های عملیاتی به نحو مناسب ایجاد نگردد پدیده برنامه ریزی و اجرایی دچار مشکل و مخاطره می گردد. فرآیند برنامه ریزی نسبت به برنامه ریزان حاکمیت مطلق پیدا می کند و به جای حاکمیت افراد، روش شناسی است که نقش اساسی در برنامه ریزی و تحلیل ایفا می نماید.

سیستم برنامه ریزی عموماً به گونه ای مجازی طراحی می گردد و نتیجه در آن کمتر مستتر است. نقش مدیران اجرایی - که خود مجریان استراتژی هستند و بایستی نگرش های اجرایی را به وجود آورند - در طراحی کمتر مورد لحاظ قرار می گیرد و به همین جهت هدف بیشتر برنامه ریزی استراتژی است تا اجرای استراتژی.

برنامه ریزی استراتژی غالباً به یک بازی بین ذینفعان تبدیل می شود و از جهت اصلی خود که توسعه محورهای کسب و کار است، دور می شود. عدم کاربرد صحیح ابزار برنامه ریزی یکی از اساسی ترین عوامل بروز این مشکل می باشد.

در فرآیند برنامه ریزی، برنامه ریزان و مجریان استراتژی اولین راه کاری که مناسب به نظر برسد انتخاب می کنند و معمولاً تلاش زیادی برای جستجو و تحلیل کلیه راه کارهای ممکن نمی نمایند. از این رو انتخاب استراتژی بیشتر بر پایه دانش موجود و سوابق قبلی انجام می گیرد.

اصولاً در برنامه ریزی استراتژیک نیازهای فرهنگی و سازمانی فراموش می گردد و فرآیند غالباً روی محیط بیرونی تمرکز پیدا می کند. در صورتی که مسائل داخلی در مراحل پیاده سازی و اجرایی نقش مهمی ایفا می کند.

<sup>۱۵</sup> - [Wilson, ۱۹۹۴: ۱۳]

در عصر حاضر که مواجه با عدم قطعیت محیط و فرآیندهای ساختار مجدد هستیم پیش بینی یک سویه مناسب به نظر نمی رسد. برنامه ریزی برای یک مقطع از زمان دیده می شود و نمی تواند کل زمان را در بر گیرد. برنامه ریزی بر اساس سناریو روش دیگری است که در چنین محیطی مطرح می گردد.

### ۱-۳-۳- مکتب موقعیت یابی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تجزیه و تحلیل<sup>۱۶</sup>

در اوایل دهه ۸۰ که مباحث تولید انبوه به اوج خود رسید و مشکل رقابت بازارها و اشباع شدن آن مانع از برنامه ریزی های ایستا و درازمدت گردید، جهان با یک طوفان مدیریتی در رابطه با مدیریت استراتژیک روبرو شد به طوری که مدیریت استراتژیک سنتی را با مشکل مواجه نمود و تقریباً آن را به بن بست کشانید.

مکتب های برنامه ریزی و طراحی، دیگر پاسخ گوی محیط جدید نبودند و در همین دوره مایکل پورتر کتاب خود را تحت عنوان استراتژی رقابتی منتشر کرد که در زمان خود مکتب جدیدی را به ارمغان آورد.

در حقیقت مکتب موقعیت یابی به صورت ریشه ای تفاوتی با دو مکتب قبلی نداشت، بلکه بر روی محتوا و نوع دیدگاه به استراتژی تاکید داشت و نه فرآیند استراتژی. تمرکز بر روی محتوای استراتژی درک جدیدی از محیط و تحقیقات لازم در محیط را به دنبال داشت.

موفقیت این استراتژی از این بعد حاصل شد که موضوع قابل لمسی را برای محققین و مشاورین مدیریت مطرح می کرد. استراتژی موقعیت یابی وجود استراتژیهای مختلف برای سازمانهای مختلف را جلوی چشم محققین باز می نمود بطوریکه امکان انتخاب بهینه روی استراتژی مورد نظر بر اساس نوع فعالیت و شرایط محیط فراهم می گردید.

اساس مکتب استراتژی موقعیت یابی نیز دو مکتب برنامه ریزی و طراحی می باشد. این مکتب بر عکس دو استراتژی قبلی که محدودیتی برای استراتژیها در موقعیت های مختلف قائل نمی شدند، تنها تعداد اندکی استراتژی را برای کسب موقعیت و جایگاه مناسب در اقتصاد بازار، کلیدی و مطلوب می داند و از آنها به عنوان استراتژیهای عمومی نام می برد. بر اساس نظریه پورتر ایجاد تمایز در محصول، کاهش هزینه و تمرکز روی بازار در گروه استراتژیهای عمومی قرار دارند.

### ۱-۳-۳-۱- پیش فرض ها

بر این اساس، مهمترین پیش فرض های مکتب موقعیت یابی عبارتند از:

✚ استراتژی ها عمومی بوده و دارای موقعیت های قابل تفکیک در بازار است.

<sup>۱۶</sup> -Positioning School: strategy formation as an analytical process

- ✚ بازار، حاکم بر شرایط اقتصادی و رقابتی است.
- ✚ فرآیند تدوین استراتژی می تواند مبتنی بر محاسبه و تجزیه و تحلیل باشد.
- ✚ تجزیه و تحلیل گر نقش عمده ای در فرآیند ایفا کرده و نتایج را به مدیران منعکس می سازد.
- ✚ استراتژی های تدوین شده با توجه به زمینه و بافت حاکم تدوین می شوند (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۹۵-۹۷).

### ۱-۳-۳-۲- مزایا

- ✚ بطور مشخص جهت و جایگاههای مشخصی را در بازار برای تدوین استراتژی تعیین می کند.
- ✚ توجه سازمان را به موقعیت بازار به عنوان یک موقعیت اقتصادی و رقابتی معطوف می نماید.
- ✚ فرآیند تدوین استراتژی با انتخاب یک موقعیت ژنریک و بر پایه محاسبات تحلیلی انجام می گیرد. تحلیل گران در این فرآیند نقش مهمی دارند و باید بتوانند نتایج را برای مدیر ارشد جهت انتخاب بهینه آماده نمایند.
- ✚ اثربخشی استراتژیهای که از این فرآیند ظهور می نمایند بالاست و با ساختار بازار و موقعیتهای سازمان، هماهنگی مناسب تری دارند.

### ۱-۳-۳-۳- معایب

- ✚ حوزه نگرش در این استراتژی محدود است. محور تمرکز مکتب جایگاه صرفاً روی مسائل اقتصادی (به ویژه کمی) است و توجهی به مسائل اجتماعی و سیاسی و یا حتی مسائل اقتصادی کیفی ندارد.
- ✚ در این استراتژی زمینه های محدودی برای یک موضوع فراهم است. آنچه بیشتر مورد توجه قرار می گیرد بازارهای بزرگ و زمینه های کسب و کار سنتی هستند، و فضاهایی که دارای کشش بازار بالا هستند، از این رو رقابت پائین است و زمینه هایی که برای مانور سیاسی فراهم است از نظر دور می مانند.
- ✚ فرآیند تدوین استراتژی در یک محیط بسته بدون حضور در محیط اجرا صورت می پذیرد. استراتژیست ها اغلب تصور می کنند با یک صفحه کاغذ خشک و فشرده روبرو هستند و جدای از بازار و ساخت محصول در جهان ملموس قرار دارند.
- ✚ در نهایت استراتژی در مکتب جایگاه محدود به موقعیت های ژنریک است و به دنبال راه کارهای ویژه و منحصر به فرد نیست. در این سطح تدوین استراتژی به یک فرآیند فرموله شده تقلیل می یابد و نهایتاً انتخاب استراتژی از بین تعدادی راه کارهای محدود صورت می گیرد. این روند

محدودیت را در سازمانهای وابسته به مراتب بیشتر می کند. در این گروهها معمولاً استراتژی از یک سازمان مادر دیکته می شود.

### ۱-۳-۴- مکتب کارآفرینی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند کسب بینش<sup>۱۷</sup>

مکتب طراحی معتقد است رهبری نقش معمار استراتژی را دارد اما سعی می کند از ایده ها و نظرات شخصی در تدوین استراتژی اجتناب نماید. در مکتب کارآفرینی تا آنجا که نقش اول تدوین استراتژی را به مدیر می دهد با مکتب طراحی در توافق است، اما در اینجا تاکید بیشتر بر فرآیندهای عقلی و ذهنی استراتژیست از جمله درک شهودی، قدرت اشراق، آگاهی و هوشیاری، بصیرت و تجربه می باشد. مشابه مکتب موقعیت یابی که بر محور اقتصاد مبتنی است این مکتب از تئوریهای اقتصادی نئوکلاسیک پیروی می کند، با این تفاوت که نقش استراتژیست در تصمیم گیری روی دو محور محدود می گردد؛ حجم تولید چقدر باشد؟ و محصول با چه قیمتی عرضه شود؟

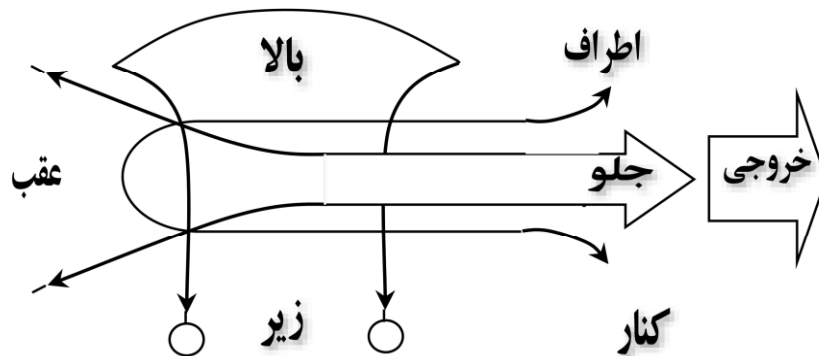
مینتزرگ در قالب فرآیند مکتب کارآفرینی تفکر استراتژیک را به دیدن تعبیر می کند. بر این اساس عباراتی چون دیدن به طرف جلو، دیدن به طرف عقب، دیدن به پایین، دیدن زیر، دیدن کنار و دیدن اطراف به صورت مجموعه ای کل نگر در تفکر استراتژیک به صورت شکل شماره ۳ نمایش داده شده است.

### ۱-۳-۴-۱- پیش فرض ها

پیش فرض های مکتب کارآفرینی عبارتند از:

- ✚ استراتژی در ذهن رهبر به عنوان چشم انداز و بینش تدوین می شود.
- ✚ فرآیند تدوین استراتژی در بهترین حالت نیمه آگاهانه است.
- ✚ رهبر بینش ذهنی را ارتقاء داده و در صدد اجرای آن است.
- ✚ بینش استراتژیک قابل انعطاف بوده و به طور آزادانه شکل می گیرد.
- ✚ سازمان دارای ساختار ساده ای است که به رهنمودهای رهبر حساس است.

<sup>۱۷</sup> - The Entrepreneurial School: strategy formation as a visionary process



شکل شماره ۳: تفکر استراتژیک به تعبیر مینتزبرگ

منبع: Mintzberg, ۱۹۹۸, P. ۱۲۸

### ۱-۳-۴-۲- مزایا

در مکتب کارآفرینی تبیین کننده استراتژی به واسطه تحقیقات فعال، بر روی فرصتهای جدید اشراف پیدا می کند. برای پیروان این مکتب فرصتها اهمیت دارد و مشکلات و مسائل در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند.<sup>۱۸</sup>

در سازمانهای کارآفرین قدرت در دست مدیر اجرا - که مجری استراتژی نیز هست - تمرکز می یابد.<sup>۱۹</sup>

در مکتب کارآفرینی تدوین استراتژی، جهش های ماهرانه در فضای عدم اطمینان آینده است. رشد، هدف اصلی سازمانهای کارآفرین تلقی می گردد و سعی بر این است تا همه انگیزه ها در جهت نائل شدن به نیاز ذینفعان که همان رشد سازمان می باشد تامین گردد. مجله فورچون در مقاله ای تحت عنوان عصر کارآفرینان این ویژگی را از قول برخی از مدیران ارشد سازمانها بیان نموده است.<sup>۲۰</sup>

### ۱-۳-۴-۳- معایب

به لحاظ تسلط یک فرد بر سازمان روی تدوین و اجرا و ذهنی بودن آن، سبب گرایش به فعالیتهای معمولی و مشابه تا خلاق می گردد.

عدم وجود فرآیند سبب عدم نظم در کارآیی و ابهام در مسیر آینده می گردد که به لحاظ تفکرات استراتژیک در ذهن یک نفر پدید می آید.

<sup>۱۸</sup> - [Drucker, ۱۹۷۰: ۱۰]

<sup>۱۹</sup> - [Collins & Moore, ۱۹۷۰: ۴۵]

<sup>۲۰</sup> - [Fortune, ۱۹۵۶: ۱۴۳]

تحقیق استراتژی در این مکتب به لحاظ عدم اتکا به واقعیت، رویایی و به قول بعضی از نویسندگان غیر انگیزشی برای دیگران می گردد و از طرف دیگر تصمیم گیری استراتژیک تحت این شرایط جمعی نخواهد بود و تصمیم گیرنده به صورت یک تزار و یک مدیر ارشد ظهور خواهد کرد.

### ۱-۳-۵- مکتب شناختی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیندی ذهنی<sup>۲۱</sup>

در صورت تمایل به داشتن درک صحیحی از نگرش استراتژیک و همچنین دانستن اینکه چطور استراتژی تحت شرایط مختلف شکل می گیرد لازم است به ذهن یک استراتژیست رجوع گردد. این در حقیقت وظیفه مکتب شناختی می باشد که مفهوم این فرآیند را در فضای شناختی انسان شناسایی نماید.

بین ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته این مکتب به طور مستقل یا تلفیقی با سایر مکاتب مورد توجه عده ای از محققین قرار گرفته است.

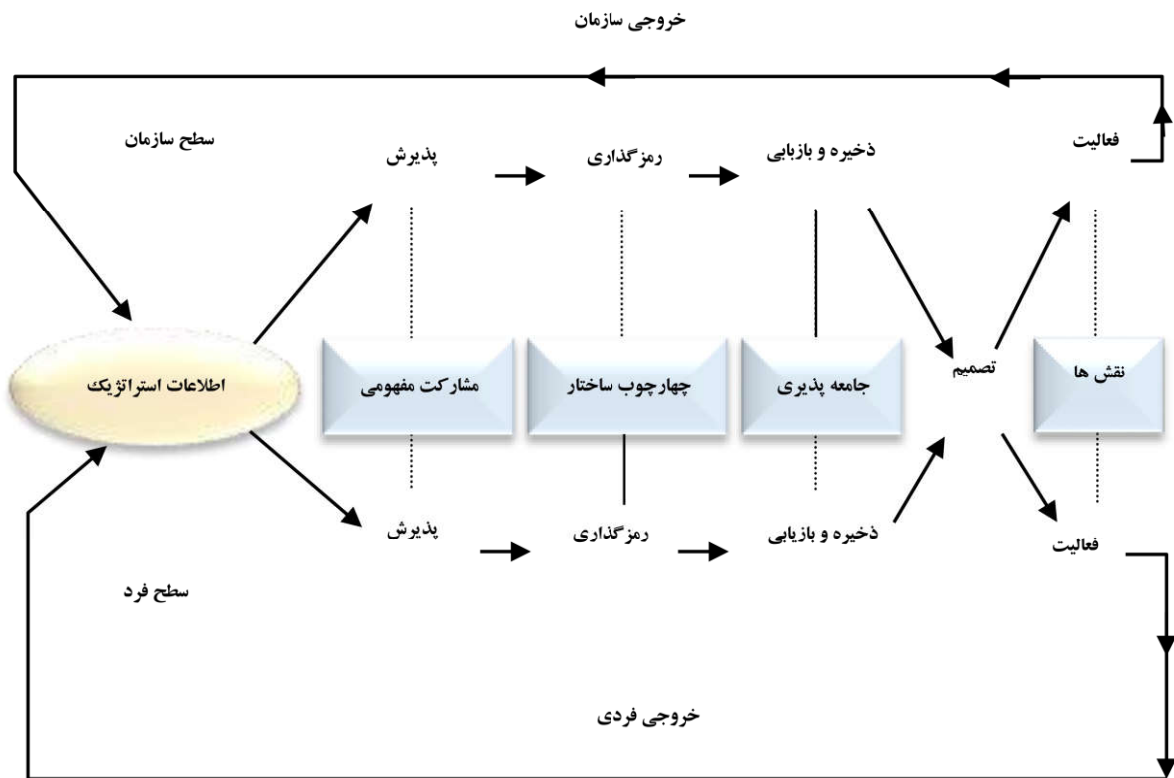
اگرچه شناخت های فردی در فرد به صورت ویژگی های احساسی و یا اشراقی شکل گرفته و تامین می گردد لکن این تمایلات در فرآیند معرفتهای سازمانی و کارکردن در یک نظام سیستم گرا در قالب یک فرآیند اطلاعاتی شکل می گیرد.

مدیران در خدمت اطلاعات می باشند. آنها باید دائماً خود را با اطلاعات و محیط اطلاعاتی هماهنگ نمایند. این یکی از مشکلات مهم سازمانها به شمار می آید چرا که مدیران نمی توانند با توجه به گسترده بودن اطلاعات، در معرض همه اطلاعات قرار گیرند. فرآیند این مدل بر اساس شکل شماره ۴ و با تمرکز بر روی اطلاعات تنظیم گردیده است.

همانطور که در شکل ذیل نشان داده شده است مباحث فردی و سازمانی از اصول مشابهی تبعیت می کنند و هر دو از مسیر پذیرش، رمزگذاری، ذخیره و بازیابی، انتخاب و نهایتاً جمع بندی به عنوان خروجی فعالیتهای فردی و سازمانی حرکت می کنند.

<sup>۲۱</sup> - The Cognitive School: strategy formation as a mental process





شکل شماره ۴: فرآیند تدوین استراتژی در مکتب معرفتی

منبع: Mintzberg, ۱۹۹۸, P. ۱۵۴

پیروان این مکتب معتقدند اشراق، قضاوت و خلاقیت واژه‌های اسرارآمیزی نیستند که مدیران نتوانند از عهده آن برآیند.

### ۱-۳-۵-۱- پیش فرض‌ها

با توجه به برداشت‌های متفاوت از مفهوم شناخت، پیش فرض‌های مکتب حاکی از این است که:

- ✚ تدوین استراتژی فرآیندی شناختی بوده که در ذهن استراتژیست رخ می‌دهد.
- ✚ استراتژی‌ها به عنوان چشم‌انداز هائی هستند که نحوه ارتباط با محیط را مشخص می‌کنند.
- ✚ نقشه‌های شناختی سهم مهمی در درک دنیای واقعی داشته و از این رو دستیابی به استراتژی بهینه مشکل است.

✚ تدوین استراتژی اساساً یک عملی شناختی و ادراکی است و مدیریت استراتژیک در صحنه عمل به خاطر این ویژگی می‌تواند از روانشناسی شناختی بهره‌بردار. ۲۲

۲۲- (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۹۹-۱۰۱).

**۱-۳-۵-۲- مزایا**

- ✚ در تدوین استراتژی شناختی، استراتژی در کنه ذهن و مغز استراتژیست قرار می گیرد و استراتژی خلاق و پویا استخراج می گردد.
- ✚ استراتژیها به عنوان یک تصور و نما به صورت یک مفهوم، نقشه، طرح و چارچوب بر پایه اطلاعات محیط شکل می گیرد.
- ✚ استراتژیست بر اساس اطلاعات بدست آمده از محیط یک مدل و چارچوب کلی را در ذهن خود ایجاد می کند.

**۱-۳-۵-۳- معایب**

- ✚ به دلیل اینکه استراتژی شناختی در ذهن افراد شکل می گیرد احتمال بروز برخی مسائل پوچ و بی هویت نیز وجود دارد.
- ✚ استراتژی محصول فعالیتهای ذهنی و فکری افراد است، بر این اساس شرایط تطبیق سازی با محیط کم و بیش با مشکل مواجه می باشد.
- ✚ از نظر ساختاری این مکتب به سختی می تواند پاسخگوی سوالهای مختلف آن باشد و از لحاظ ساختار گرایي و روشمند، ضابطه مند و تحلیل گرا بودن نسبت به مکاتب دیگر ضعیف تر می باشد.
- ✚ در نهایت مکتب معرفتی مدعی طرح درک ذهنی انسان و بکارگیری مغز انسان است و حاکی از گرایش به یک تامل کننده تئوری روانشناسی برای شناخت فرد است؛ در رابطه با مدیریت استراتژیک و پشتیبانی از آن با ضعف عملیاتی روبروست و بیشتر به مانند مرثیه خوانی برای مشتری است.

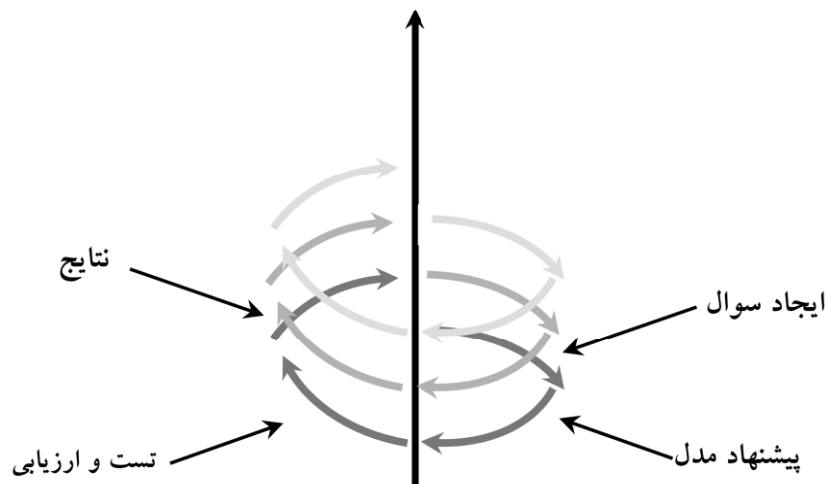
**۱-۳-۶- مکتب یادگیری: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند ظهور<sup>۲۳</sup>**

- اگر چنین برداشتی حاصل شود که پیچیدگی های نظام جهانی آنقدر زیاد است که مکتب های قبلی پاسخگوی آن نیستند، مکتب یادگیری راه حل مناسبی را پیشنهاد می نماید و آن یادگیری مستمر و دائم در محیط و انعکاس آن در استراتژی است.
- مکتب یادگیری اصولاً براساس نگرش توصیفی است (در مقابل نگرش تجویزی) و در سازمان به این سوال کلیدی پاسخ می دهد که چگونه استراتژی شکل می گیرد و به مرحله اجرا می رسد تا اینکه چگونه فرمول بندی می شود. اغلب تصور می گردد هر شکستی در پیاده سازی به سبب عدم برخورداری

<sup>۲۳</sup> - The Learning School: strategy formation as an emergent process

از فرمول بندی مناسب پدید می آید، در صورتی که علت این شکست را باید در جدایی بین تدوین و اجرا جویا شد.

فرآیند یادگیری یک چرخه پیوسته است که از چند مرحله تشکیل شده و مرتباً تکرار می شود؛ مادامیکه این چرخه برقرار باشد فعالیت یادگیری ادامه پیدا می کند. مدل های مختلفی توسط هندی، آرگریس و شوان، کیم و برخی دیگر از صاحب نظران ارائه شده است. اساسی که در تمام این مدلها رعایت شده نشان می دهد چرخه با یک سؤال مشخص آغاز می شود، یک تئوری برای پاسخگویی به آن مطرح می گردد و نتیجه مورد آزمون قرار می گیرد. نتایجی که از اجرا حاصل می شود سئوالات جدیدی را بدنبال دارد که ادامه چرخه را تشکیل می دهد.



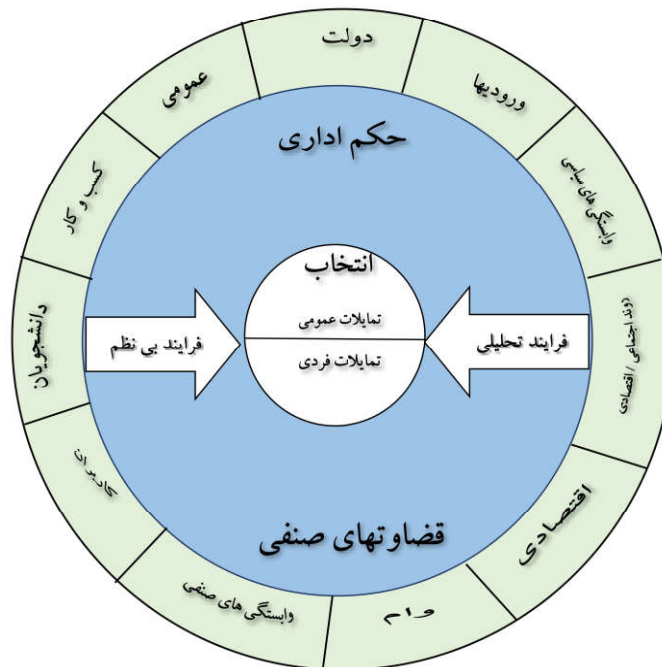
شکل شماره ۵: چرخه یادگیری

منبع: دهقانی پوده، ۱۳۷۸، ص ۱۰۲

این مکتب موفقیت استراتژی را در گرو حضور در خطوط مقدم فعالیت سازمان می داند. بازار و حوزه ارائه خدمات را برای تعیین رویکرد و جهت گیری شرکت در اولویت می بیند. گرچه افراد یک سازمان در کلیه سطوح در تدوین استراتژی سهیم می گردند، اما بخش فروش سازمان که نیاز بازار و مشتری را می بیند، نقش موثرتری در تعیین استراتژی و تغییر جهت گیریهای سازمان در آینده خواهد داشت.

ایده های اولیه این مکتب را می توان در نظریات لیندبلوم، کوئین، نلسون و وینتر<sup>۲۴</sup> یافت. یادگیری سازمانی، تئوری تکاملی، ایجاد دانش و دانایی، رویکرد ظرفیت پویا و تئوری، آشوب ابعاد نسبتاً جدیدتری از مکتب یادگیری بشمار می آیند.

در کل استراتژی های سازمان ها در جهت فراهم نمودن درجات و رتبه هایی از پایداری قرار می گیرند. جهت گیری اصلی در استراتژی حاصل فعالیت ها و قدرت های سیاسی تک تک افراد سازمان و عوامل محیطی آن می باشد. از طرفی این عوامل در مقابل تغییرات استراتژیک مقاومت می کنند. در حالی که در سطوح محدودتر با تغییر در روشها، دستورالعمل ها و تغییرات درون سازمانی مواجه می گردند. به این ترتیب استراتژی یادگیری با این تناقض مواجه است که در عین حال که با تغییر مداوم همراه است اما در هر مقطع از پایداری برخوردار است.



شکل شماره ۶: نمونه ای از استراتژی یادگیری در یک سازمان صنفی

منبع: [Hardiy et al., ۱۹۸۳]

شکل شماره ۶ ماهیت بخش های مختلف درگیر یک سازمان را در شکل گیری استراتژی نشان می دهد. کل سیستم علیرغم تغییرات لایه خارجی از ثبات نسبی برخوردار است.

<sup>۲۴</sup> -[Lindblom, ۱۹۶۰; ۱۹۶۸], [Quinn, ۱۹۸۰ a,b], [Nelson & Winter, ۱۹۸۰]

یادگیری سازمانی یک فرایند تغییر در فرد، مشارکت در فکر و عمل و نهادینه شدن در سازمان می باشد. چهار فرآیند مرتبط با سطوح هماهنگی بین فرد، سازمان و گروه به صورت اشراق، تفسیر، یکپارچه کردن و نهادینه کردن می باشد که در جدول شماره ۱ مورد ملاحظه قرار گرفته اند.

جدول شماره ۱: مدل یکپارچه سازمان

سطح	فرآیند	نتایج و خروجی
فردی	اشراقی	مهارت ها تصاویر تعبیر
گروهی	تفسیری	زبان طرح معرفی و نقشه شناخت گفتگو و مذاکره
سازمانی	یکپارچه سازی	درک مشترک هماهنگی طرفین سیستم تعاملی
سازمانی	نهادینه شدن	طرح، فرم، روش سیستم های اصلاح سازی روش ها و قوانین

منبع: [Crossan et al, ۱۹۹۷]

### ۱-۳-۶-۱- پیش فرض ها

مکتب یادگیری مبتنی بر این پیش فرض هاست:

- ✚ ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان مانع کنترل می شود.
- ✚ در حالی که رهبر یادگیرنده است ولی در واقع این مجموع سیستم است که یاد می گیرد.
- ✚ فرآیند یادگیری در حالات غیره منتظره دنبال شده و ابتکار استراتژیک به دست کسی است که ظرفیت و منابع یادگیری را داشته باشد.
- ✚ نقش رهبر تدوین استراتژی نیست بلکه او باید فرآیند استراتژیک را اداره کند.
- ✚ استراتژی ها در ابتدا به عنوان الگوهای گذشته و در مراحل بعدی به عنوان چشم اندازهایی برای هدایت رفتار کلی مطرح می شوند (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۱۰۱-۱۰۴).

### ۱-۳-۶-۲- مزایا

- ✚ با توجه دائم به حفظ ثبات، تجربه حالت پایدار در برنامه ریزی پویا با حفظ ساختار کلی در این رویکرد ملاحظه می شود.

✚ در محیط پیچیده و غیر قابل پیش بینی سازمان، فرآیند استراتژی براساس دانایی و یادگیری و به وقت عمل کردن و به روز بودن استراتژی، بر پایه شکل گیری نه فرمول بندی، میزان موفقیت سازمان را در مرحله اجرا افزایش می دهد.

✚ تمایل به یادگیری در این استراتژی سبب شکوفایی می شود، و با تقویت قدرت فکر امکان ایجاد تصاویر اجرایی تر از برنامه های استراتژیک را فراهم می نماید. استراتژیست تجارب خود را در کنار هم قرار می دهد و از آن یک الگوی عملی می سازد.

✚ نقش رهبران، مدیریت بر فرایند یادگیری استراتژی استوار است تا یک استراتژی بدیع و مهم به وجود بیاید.

### ۱-۳-۶-۳- معایب

✚ در این مکتب به لحاظ پویایی زیاد، امکان برنامه ریزی درازمدت فراهم نمی گردد و تامین منافع درازمدت بسیار مشکل است.

✚ سیستم های پر آشوب و پویا از تعادل و ثبات برخوردار نمی گردد و شرایط ماندگاری و ثبات آنها بسیار کوتاه است.

✚ تغییرات ناگهانی بدون پیش بینی اتفاق می افتد. حضور یک رقیب و یک محصول جدید و یا توسعه یک تکنولوژی جدید یک گرایش اساسی و مهم پدید می آورد که نیاز به آمادگی و استراتژی مشخص دارد.

✚ پیش بینی کوتاه مدت سبب عدم پرداختن به فعالیتهای درازمدت و درگیر شدن با فعالیتهای کوتاه مدت و دوره ای می گردد و چرخه های زمانی ماهانه و سالیانه را با مخاطره روبرو می کند.

✚ عدم وجود خطوط کلی و راهنما برای آینده، سازمان را در مقابل مشکلات و عدم قطعیت هایی که مرتب پدید می آید نسبت به تطبیق وضعیت خود با کسب و کار مشخصی ناتوان می سازد.

### ۱-۳-۷- مکتب قدرت: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند مذاکره<sup>۲۰</sup>

در این مکتب که به عنوان مکتب قدرت نامیده می شود، قدرت و سیاست دو واژه نزدیک به هم هستند که مورد توجه قرار می گیرند. این مکتب از نظر مفهومی بسیار نزدیک به مکتب موقعیت یابی است با این تفاوت که محور اقتصاد به سیاست تبدیل شده است. در اینجا مذاکره و سیستم چانه زنی که براساس یک فرایند در استراتژیهای مورد علاقه روی منافع مشخص پدید می آید از الزامات شکل گیری استراتژی است.

<sup>۲۰</sup> - The Power School: strategy formation as a process of negotiation

باتوجه به کاربرد قدرت و سیاست در این مکتب حیطة و حدود کاربردی آنها حائز اهمیت می گردد. به همین خاطر این مکتب به قدرت خرد (میکرو) و قدرت کلان (ماکرو) دسته بندی گردیده است. قدرت خرد برخوردهای سیاسی، مباحثات و نظامهای چانه زنی افراد، گروه ها در رابطه با سازمان و تصمیمات سازمان و به دست آوردن منافع در سازمان می باشد که در رابطه با چنین وضعیتی خود نیز فرایند یک استراتژی درون سازمانی را برای افراد و گروه ها تدوین و تنظیم می نماید. در این بخش رقابت در بین ذینفعان و افراد داخلی سازمان در رابطه با حق برداشت منافع از سازمان است. قدرت کلان انعکاس تعاملات بین سازمان و محیط آن است که تامین کنندگان، خریداران، اتحادیه ها، رقبا، بانکداران، تنظیم کنندگان قوانین از جمله عوامل محیطی درگیر محسوب می شوند. در این استراتژی مدیریت بایستی روی تقاضاهای بازیگران و سپس استفاده و کاربرد هر کدام روی سازمان براساس الویت تمرکز نماید. سازمان در چنین موقعیتی باید روی تصمیمات و استراتژی های بیرونی اثرگذار باشد و هر عامل را شناسایی و تجزیه و تحلیل نموده و قدرت آن را در مقابل تهدیدات سازمانی یا فرصتهای بدست آمده مورد مذاقه قرار دهد. همچنین از استراتژی های رقابتی و مانورهای آن برای بیرون راندن رقبا و یا تحکیم تامین کنندگان و تامین نظر مشتریان بهره بگیرد.

### ۱-۳-۷-۱- قدرت خرد

تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند سیاسی نیز مورد نظر واقع شده و تدوین استراتژی نیز عمل می گردد. ذیلاً مواردی از ویژگیهای سیاستهای سازمانی در جهان معاصر تنظیم گردیده است.<sup>۲۶</sup>

- سازمانها با افراد و گروههای مختلف و متعددی ائتلاف می نمایند.
- در سازمان ها تفاوت های ماندگار بین افراد ائتلاف کننده در ارزشها، باورها، اطلاعات، علایق، درک واقعیت ها وجود دارد.
- بیشتر مباحث روی تخصیص منابع کمیاب، و اینکه چه کسی چه چیزی را به دست می آورد، قرار می گیرد.
- تفاوت های ماندگار و منابع کمیاب در سازمان های پویا عنوان نقش اصلی را در تعامل و تعارض به عهده دارد و این خود منبع مهم قدرت است.
- اهداف و تصمیم ها حاصل چانه زنی، مباحثات و تلاش در حصول موقعیت بهتر، مابین صاحبان منافع می باشد.

<sup>۲۶</sup> - [Bolman & Deal, ۱۹۹۷: ۱۶۳].

همچنانکه در بالا اشاره شد، قدرت خرد برخوردهای سیاسی، مباحثات و نظامهای چانه زنی افراد، گروه ها در رابطه با سازمان و تصمیمات سازمان، و به دست آوردن منافع در سازمان می باشد که در رابطه با چنین وضعیتی خود نیز فرایند یک استراتژی درون سازمانی را برای افراد و گروه ها تدوین و تنظیم می نماید. در این بخش رقابت در بین ذینفعان و افراد داخلی سازمان در رابطه با حق برداشت منافع از سازمان است.

### ۱-۳-۷-۲- قدرت کلان

قدرت کلان انعکاس تعاملات بین سازمان و محیط آن است که تامین کنندگان، خریداران، اتحادیه ها، رقبای بانکداران، تنظیم کنندگان قوانین از جمله عوامل محیطی درگیر محسوب می شوند. در این استراتژی مدیریت بایستی روی تقاضاهای بازیگران و سپس استفاده و کاربرد هر کدام روی سازمان براساس الویت تمرکز نماید.

سازمان در چنین موقعیتی باید روی تصمیمات و استراتژی های بیرونی اثرگذار باشد و هر عامل را شناسایی و تجزیه و تحلیل نموده و قدرت آن را در مقابل تهدیدات سازمانی یا فرصتهای بدست آمده مورد مذاقه قرار دهد. همچنین از استراتژی های رقابتی و مانورهای آن برای بیرون راندن رقبای و با تحکیم تامین کنندگان و تامین نظر مشتریان بهره بگیرد.

همچنانکه بروس هندرسون<sup>۲۷</sup> پایه گذار گروه بی سی جی عقاید جالبی را در رابطه با گروههای استراتژیک و شباهتهای آن با عقاید مایکل پورتر بیان نموده است. وی به دو نکته تاکید می نماید که مدیریت در یک بنگاه باید رقبا را مجبور به کاهش جلب مشتری و منافع نماید. و دومین نکته اینکه سازمان بایستی روی منابع، نگرش، انگیزش و رفتار، موارد احساس توجه ویژه نماید.

در همکاری و ائتلاف ها مسیرهای مختلفی برای سازمانها وجود دارد که در انتخاب نوع آن به عنوان یک استراتژی، سازمان ها باید دقت لازم را به عمل آورند. این نوع استراتژیها شامل همکاری های تبلیغاتی، تحقیقاتی، سرویس دهی، توزیع مشترک، انتقال تکنولوژی، محصول مشترک، تولید چند منظوره، مشارکت منابع، مشارکت دولتی، لیسانس مشترک می باشد.

### ۱-۳-۷-۳- پیش فرض ها

در دیدگاه قدرت در سطح خرد و کلان پیش فرض هائی وجود دارد که اهم آنها عبارتند از:

- ✚ شکل گیری استراتژی به وسیله قدرت و سیاست صورت می گیرد.
- ✚ استراتژی های حاصل از فرآیند یادگیری اغلب غیره منتظره هستند.

<sup>۲۷</sup> - [Henderson, ۱۹۷۹]



✚ قدرت خرد سیاسی، استراتژی را به عنوان رابطه متقابل افراد تلقی کرده و به نقش متقاعد سازی، چانه زنی و بازی های سیاسی اشاره دارد.

✚ قدرت کلان، سازمان را به گونه ای تلقی می کند که در تلاش برای افزایش رفاه خود توسط کنترل کردن دیگر سازمانها و یا مشارکت با آنها است (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۱۰۵-۱۰۷).

### ۱-۳-۷-۴- مزایا

✚ تدوین استراتژی براساس اهرمهای قدرت بوسیله نیروها در داخل سازمان و بوسیله عوامل محیطی در خارج سازمان شکل می گیرد.

✚ استراتژیهای مکتب قدرت طی یک فرآیند شکوفایی پدید می آیند و بیشتر در قالب استراتژیهای جایگاه و صف آرای است و کمتر ماهیت استراتژی دیدگاه را دارد.

✚ قدرت خرد در ساخت استراتژی از اهرمهای چانه زنی، اختلافات و تعارضهای بین گروهی و سازمان، بازیهای سیاسی و ائتلافهای داخلی جهت ایجاد قدرت برای روند عملیات بهره گیری می نماید.

✚ در قدرت کلان سازمان به راحتی روی تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی و عملکرد آن عکس العمل نشان داده و استراتژیهای متنوع و مورد نیاز و قابل تطبیق با همکاریهای متحدین و شبکه محیطی را اتخاذ و به مرحله اجرا درمی آورد.

### ۱-۳-۷-۵- معایب

✚ در این مکتب اگر چه از کلمه قدرت استفاده می شود اما مباحث دیگری همچون فرهنگ، رهبری و موارد دیگری که در استراتژی دخالت می نماید نیز قابل توجه هستند که تاکید روی آن صورت نمی گیرد.

✚ مکتب قدرت از الگو و نمونه خاص در تصمیم گیریهای استراتژیک و موقعیتهای تعارضی استفاده نمی کند.

✚ زمانی این استراتژی موفق است که ابعاد سیاسی نیز به صورت مثبت در سازمان نقش داشته باشد و در غیر این صورت بلا استفاده و منفی خواهد بود.

✚ احتمال بلوکه شدن این استراتژی در شرایط و موقعیت های زمانی خاص به ویژه در مواجهه با تغییرات اساسی، و در ارتباط با سازمانهای بزرگ و نهایتاً فعالیتهای غیر متمرکز و پیچیده وجود دارد.

### ۱-۳-۸- مکتب فرهنگی: تشکیل استراتژی بعنوان فرآیندی جمعی<sup>۲۸</sup>

فرهنگ را می توان انعکاسی از قدرت دانست. به عبارت دیگر فرهنگ تصویر معکوس قدرت است. قدرت یک سازمان را به اجزاء آن تقسیم می کند، فرهنگ اجزاء را در کنار هم جمع می کند و به آن موجودیت یکپارچه ای به نام سازمان می بخشد. در اینصورت می توان گفت که ساختار و اجزاء سازمان هویت قدرتی سازمان را معرفی می نماید که روی تمایلات فردی و اجزاء تکیه دارد، و انسانهای موجود در سازمان که شکل و نحوه رفتارهای انسانی را مشخص می کنند فرهنگ سازمان را شکل می دهند که مبتنی بر تمایلات و خواسته های گروهی است. همین تناظر در مورد مکاتب قدرت و فرهنگی نیز حاکم است. تا حدی که حفظ یکپارچگی در مکتب فرهنگی به مقاومت در برابر تغییرات استراتژیک می انجامد. فرهنگ مفهوم جدیدی نیست. هر رشته از مطالعات حول یک مفهوم محوری معنا پیدا می کند، بازاریابی در اقتصاد، دیپلماسی در علوم سیاسی، استراتژی در مدیریت استراتژیک محورهای اصلی محسوب می شوند و به طور مشابه فرهنگ به عنوان مفهوم مرکزی در مردم شناسی مطرح است. فرهنگ در بطن کلیه فعالیتهای ما قرار دارد: نوع غذایی که می خوریم، موسیقی که به آن گوش فرا می دهیم و روشی که با آن ارتباط برقرار می کنیم. فرهنگ، ویژگی های مشترک و تمایز افراد و سازمانها و ملل مختلف را مشخص می نماید. مدیریت استراتژیک از همین خصوصیات فرهنگ در تدوین استراتژی بهره می گیرد.

فرهنگ از دهه ۱۹۸۰ در مدیریت مورد توجه قرار گرفت و منشاء آن توفیق ژاپنی ها در مشارکتهای سازمانی و مدیریتی بود و همین امر سبب تمایز ژاپنی ها در فناوری و صنعت گردید. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از معرفتهای یک سازمان است و به عنوان فکر و اندیشه سازمان که بر اساس باورها و عقایدی که انعکاس سنت و رفتار می باشد به عنوان یک بیانیه ملموس در قالب سنت ها، قصه ها، سمبل ها، ساختمان، نماهای ساختمانی، محصولات و هر آنچه در سازمان ظهور و بروز می نماید، مطرح می گردد.

فرهنگ مشابه یک لنز، عمل فیلتر کردن و شکل دادن انسانها برای مباحث تصمیم گیری را انجام می دهد. ارتباط بین مفاهیم فرهنگی و استراتژی را می توان به صورت زیر معرفی نمود:

<sup>۲۸</sup> - The Cultural School: strategy formation as a collective process

**۱-۳-۸-۱- سبک تصمیم سازی**

فرهنگ روی سبک فکر کردن در سازمان و تجزیه و تحلیل و شکل دهی فرایند تدوین استراتژی تأثیر مستقیم دارد. از این رو جای تعجب ندارد که سازمانها با فرهنگ های مختلف در یک محیط واحد تعابیر مختلفی از محیط پیدا می کنند و در نتیجه به شیوه های مختلفی رفتار می کنند.

**۱-۳-۸-۲- مقاومت در مقابل تغییر استراتژی**

توافقات مشترک روی باورها سبب تشویق در استمرار رفتارهای سازمانی و مقاومت در برابر تغییر استراتژی می باشد. در هنگام تغییر استراتژی فرهنگ قبلی به صورت فرهنگ مسلط جلوی تغییرات را خواهد گرفت. لذا لازم است قبل از وارد شدن به مرحله جدید، فرهنگ قبلی را از بین برد و یا به جهت مورد نظر سوق داد. به همین خاطر نه تنها فرهنگ مانعی برای تغییر در سازمان به حساب می آید و مدیران را نسبت به آن بیگانه می کند، بلکه اگر هم بخواهند نسبت به تغییرات محیطی پاسخگو باشند غالباً با همان فرهنگ قبلی خود عمل می کنند.

**۱-۳-۸-۳- مقابله با مقاومت در برابر تغییرات استراتژیک**

برای مقابله با چنین مقاومتی نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی می باشد و در این راه مدیریت بایستی بپذیرد که فرهنگ سازمانی شدیداً نیاز به انعطاف و نوآفرینی دارد. تغییرات اساسی و ریشه ای در استراتژی به واسطه تغییرات اساسی در فرهنگ امکان پذیر می گردد.

**۱-۳-۸-۴- ارزشهای حاکم**

موفقیت سازمانها به ارزشهای کلیدی چون سرویس، کیفیت، کارآفرینی و آنچه که سازمان را برای مزیتهای رقابتی آماده می نماید، بستگی دارد. کسب مزیتهای رقابتی یکی از فعالیتهای محوری سازمان در رابطه با موفقیت استراتژی می باشد و چگونگی پیاده سازی و مانور سازمان روی آنها سبب پایداری استراتژیک سازمان می گردد.

**۱-۳-۸-۵- پیش فرض ها**

در دیدگاه فرهنگی پیش فرض های اصلی عبارتند از:

- ✚ شکل دهی استراتژی فرآیند تعادل اجتماعی است که مبتنی بر اعتقادات و ادراکات مشترک اعضای سازمان است.
- ✚ افراد از طریق فرایند اجتماعی شدن اعتقادات را به دست می آورند.
- ✚ اعضای سازمان می توانند اعتقاد مورد پشتیبانی فرهنگ را بیان کنند.
- ✚ استراتژی در این دیدگاه شکلی جمعی دارد (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۱۰۸-۱۱۱).

**۱-۳-۸-۶- مزایا**

✚ شکل گیری استراتژی فرایندی است که در تعامل با جامعه انسانی، صورت می پذیرد. و از این رو قابلیت مانور، کارآفرینی و تحول آفرینی به وسیله منبع کلیدی، از کارایی بیشتری برخوردار می باشد.

✚ افراد نیازمند باورها در فرآیند فرهنگی و جامعه پذیری در شکل گیری ارزشها، انگیزه ها و رفتارهای خود می باشند. در این مکتب روی انگیزه های منابع سازمانی تأکید شده است.

✚ در نتیجه استراتژی تصویری بیش از یک موقعیت را به خود می گیرد که ریشه در انتخاب و انعکاس الگوهای منابع سازمانی و ظرفیتهای سازمان دارد. از این رو توسعه منابع انسانی را در الویت اول قرار می دهند.

✚ فرهنگ و ایدئولوژی تأثیرات شگرف و مهمی را در فرهنگ و رفتار سازمانی دارند و از این رو در صورت آموزش و یادگیری و پذیرش منابع انسانی در سازمان، سبب تحول و تغییرات اساسی می گردد.

**۱-۳-۸-۷- معایب**

✚ مکتب فرهنگی را بایستی به لحاظ ابهامات، پیچیدگی های ذهنی در بیان مفاهیم، مورد اشکال قرار داد. عقاید و باورها مرتباً در حال تغییرند اگرچه تفاوتها بسیار جزئی باشند. راملت ۲۹ بر این باور است که چنانکه دو دانشگاهی عقاید مشترک داشته باشند بایستی یکی از آنها را یدک قرار داد. از این رو گاهی فقط با تغییر عناوین مواجه می شویم در حالیکه محتوی ثابت است.

✚ در صورت نیاز به تغییرات ضروری در کل سازمان یا بخشی از آن، تمرکز بر روی فرهنگ سبب مقاومت و مقابله با تغییرات زود هنگام می گردد.

✚ خطر دیگری که پیروان مکتب فرهنگی را تهدید می کند این است که مزیت استراتژیک را در یکه بودن و منحصر به فرد بودن سازمان خلاصه می کند.

✚ مشکل دیگری که مکتب فرهنگی دارد تأکید بر موجودیت و فعالیت مناسب در گذشته است و این مکتب به راحتی قابلیت توصیف وضعیت موجود خود را دارد، اما ایده ای در مورد آینده و شرایط جدید سازمان ندارد.

### ۱-۳-۹- مکتب محیطی: تشکیل استراتژی به عنوان فرآیند کنشی<sup>۳۰</sup>

در مکاتبی که تا به حال بحث شد مدیران ارشد، برنامه ریزان، نیروهای فکری و مغزی، و سازمان به عنوان نقش آفرینان اصلی مطرح بودند. تنها موردی که مورد ملاحظه قرار نگرفته یک سری از نیروهای بیرونی وارد بر سازمان است که نظریه پردازان سازمانی آن را محیط نامیده اند. سایر مکاتب همچنانکه اشاره شد محیط را به عنوان یک عامل موثر در نظر می گیرند در صورتی که در مکتب محیطی به عنوان یک نقش آفرین اصلی، و با تأکید بر نقش آفرینی آن، مطرح می گردد. اندیشمندانی که با این منظر به محیط نگاه می کنند سازمان را به عنوان یک عامل غیر فعال و محیط را به عنوان یک محرک می دانند. به عنوان مثال در مکتب موقعیت یابی اگرچه محیط نادیده گرفته نشده اما به عنوان یک سری نیروهای اقتصادی وارد بر سازمان مثل صنعت، رقبا و بازار مورد نظر واقع شده است.

مکتب محیطی از تئوری اقتضایی پدید آمده است که در آن ارتباط بین ابعاد مشخصی از محیط و ویژگی های موردی و خاص سازمان محور بحث قرار گرفته است؛ برای مثال هرچه ثبات محیط بیرونی بیشتر باشد ساختار داخلی سازمان شکل رسمی تری به خود می گیرد. تعمیم این نظریه به مدیریت استراتژیک حاکی از آن است که محیط با ثبات بیرونی آمادگی برنامه ریزی در سازمان را بیشتر فراهم می نماید. ایده اصلی در نظریه اقتضایی این است که همه چیز وابسته به شرایط محیطی حاکم بر سازمان است و برای هدایت سازمان به هیچ وجه نمی توان یک راه کار مشخص ارائه نمود. میتزبرگ و ویژگی های زیر را برای محیط سازمان مطرح نموده است:

#### ۱-۳-۹-۱- ثبات

یک سازمان می تواند در یک طیف محیطی با ثبات تا خیلی پویا قرار گیرد. در یک محیط با ثبات عوامل محیطی قابل کنترل و نحوه تأثیر گذاری آنها شناخته شده می باشد، در صورتی که در یک محیط پویا تغییرات به صورتی غیر منتظره و غیر قابل پیش بینی اتفاق می افتد به طوری که ناپایداری در عوامل، احتمال کنترل پذیری را کاهش می دهد.

#### ۱-۳-۹-۲- پیچیدگی

محیط سازمانها می تواند در پیوستاری از یک محیط محدود ساده تا پیچیده قرار گیرد. در محیط ساده داشتن اطلاعات ساده از تولید و بازار کفایت می کند در صورتی که در محیط پیچیده با ابهام و عدم اطلاعات کافی در بازار و تکنولوژی بالاتر مواجه می گردیم.

<sup>۳۰</sup> - The Environmental School: strategy formation as a reactive process

**۱-۳-۹-۳-تنوع بازار**

بازار یک سازمان گسترده، از یکسانی و یکپارچگی تا تنوع را شامل می‌گردد. به این ترتیب فروش یک محصول در یک بازار مشخص در مقابل عرضه محصولات مختلف در بازار گسترده قرار می‌گیرد.

**۱-۳-۹-۴-جامعیت**

محیط سازمانی از جامعیت تا یک طیف مشخص روی محصولات و بازار تغییر می‌کند که متناسب با نوع ساختار سازمان و ارتباط با اتحادیه‌ها، دولت و رقبا شکل می‌گیرد. اولی نمایانگر یک محیط رقابتی است و دومی بیشتر محیط بورس را رقم می‌زند.

**۱-۳-۹-۴-پیش فرض‌ها**

در مکتب محیطی، پیش فرض‌های موجود حاکی از آن است که:

- ✚ محیط به عنوان مجموعه‌ای از نیروهای تأثیرگذار در فرآیند استراتژی تأثیر دارد.
- ✚ سازمان باید به طور انتخابی به عوامل محیطی واکنش نشان دهد.
- ✚ رهبری عنصری منفعل و خنثی به شمار رفته و نمی‌تواند نقشی در سازگاری و محیط ایفا کند.
- ✚ هنگامی که با منابع بسیار کم یاب و رقابت خصمانه مواجه می‌شوند، احتمال نابودی سازمان‌ها بیشتر است (دهقانی پوده، ۱۳۷۸، صص ۱۱۱-۱۱۳).

**۱-۳-۹-۵-مزایا**

- ✚ در مکتب محیطی، محیط خود را به عنوان بازیگر اصلی نشان می‌دهد.
- ✚ تأکید سازمان بر حساسیت و مسئولیت‌پذیری نسبت به بازیگران بیرونی است.
- ✚ در مکتب محیطی نقش مدیر به عنوان یک جزء غیر فعال است و محیط در رابطه با سازمان و تطبیق‌پذیری آن نقش اصلی را ایفا می‌کند.

**۱-۳-۹-۶-معایب**

- ✚ مهمترین ضعف نظری اقتضایی برای اهداف مدیریت استراتژیک در قالب مکتب محیطی این است که نمی‌تواند محیط بیرونی را در رابطه با ساختار و مشکلات آن به صورت کاملاً شفاف پیش‌بینی نماید و عمدتاً نقش کل‌گرایی را بازی می‌نماید.
- ✚ محیط آمیزه‌ای از شرایط ساده یا پیچیده، پویا و جامع است که در مجموع شرایطی بدون ثبات و ناآرام را بوجود می‌آورد لذا پاسخ به چنین محیطی با یک استراتژی میسر نمی‌گردد.
- ✚ مدیریت را مجبور به نوعی هماهنگی و تطبیق با محیط، بدون انتخاب و تصمیم‌گیری استراتژیک همراه می‌کند.

✚ چنانکه حاکمیت محیط بر سازمان پذیرفته شود، به عنوان آخرین نقطه ضعف این سوال قابل طرح است که آیا هیچ سازمانی بدون انتخاب استراتژی شانس بقا دارد؟

### ۱-۳-۱۰- مکتب پیکره‌بندی: تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تبدیل و تحول<sup>۳۱</sup>

مکتب پیکره‌بندی در حقیقت پیام تمام مکاتب قبلی را یک جا مطرح می‌کند، با این تفاوت که از یک زاویه مشخص به همه آنها نگاه می‌کند. این در حالی است که هر یک مکاتب فوق وقتی به طور مستقل مطرح می‌شوند برای یک زمان خاص و یک محیط خاص مناسب به نظر می‌رسند. این مکتب در واقع از دو وجه برخوردار است: یک وجه وضعیت سازمان و شرایط حاکم بر آن را در بر می‌گیرد که پیکره‌بندی نامیده می‌شود و وجه دیگر فرایند تدوین استراتژی را در بر می‌گیرد که تبدیل نام دارد. اینها در حقیقت دو روی یک سکه هستند. اگر هدف سازمان رسیدن به وضعیت جدید و بقا باشد، استراتژیست‌ها در این جهت تدوین استراتژی می‌کنند. به عبارت دیگر تحول، نتیجه غیر قابل اجتناب مکتب پیکره‌بندی است.

#### ۱-۳-۱۰-۱- پیش فرض ها

مکتب پیکره‌بندی بر پیش فرض های زیر استوار است:

✚ اکثر اوقات می‌توان سازمان را در چارچوب ویژگی‌های تبدیل‌ایستای آن توصیف کرد.

✚ دوره ثبات به ندرت به وسیله برخی فرآیندهای انتقال قطع می‌شود.

✚ حالات پیاپی تبدیل و انتقال به نظم دهی سازمان کمک می‌کند.

✚ نکته کلیدی در این مکتب دسترسی به ثبات است.

✚ استراتژی‌های حاصله شکل طرح‌ها، الگوها، موقعیت و یا چشم انداز به خود می‌گیرند

#### ۱-۳-۱۰-۲- مزایا

✚ مکتب پیکره‌بندی به روایتی از کلیه محاسن و ویژگی‌های مکاتب قبلی برخوردار است.

✚ بیشتر اوقات سازمانها برای یک دوره معینی انواعی از استراتژیهای مطرح شده را متناسب با

ویژگیهای خودشان کنار هم تنظیم و تطبیق می‌دهند که می‌تواند به عنوان پشتیبانی کننده نیاز

مشخصی از فعالیتهای یک سازمان، به کار گرفته شود.

✚ چنانچه برای دوره مشخصی ثبات سازمان دچار تغییر و تحول گردد می‌توان از فرآیند تبدیل و

انتقال برای دستیابی به شرایط و پیکره‌بندی جدید سود جست.

✚ مراحل پیکربندی و تبدیل، یک الگوی استراتژی مشخص را برای سازمان به وجود می آورند که بیانگر چرخه عمر سازمان می باشد.

✚ یکی از کلی ترین اصول مدیریت استراتژیک ایجاد ثبات و یا حداقل تطبیق در شرایط مواجهه با تغییر استراتژیک است. تبدیل، فرایندی است که مدیریت سازمان را برای تشخیص و انجام چنین امری بدون اینکه ساختار سازمان از هم بپاشد، مهیا می سازد.

✚ فرایند تدوین استراتژی می تواند به یکی از روشهای طراحی مفهومی یا برنامه ریزی رسمی، تحلیل سیستمی یا نگرش مدیریتی، یادگیری یا سیاست رقابتی، شناخت و معرفت فردی، جامعه پذیری یا واکنش در برابر محیط و یا هر روش دیگری انجام گیرد. مکتب پیکربندی با نگرش جامع، کل این حالات را در بر می گیرد.

### ۱-۳-۱۰-۳- معایب

✚ عمده ترین مسئله ای که در نقد این مکتب مورد توجه قرار گرفته این است که استراتژی ها صرفاً به صورت نظری بیان گردیده به نحوی که به راحت ترین شیوه قابل درک و یادگیری باشد. اما تضمین اجرا برای آن وجود ندارد .

✚ تقسیم بندی مکاتب به نحوی است که همپوشانی بین آنها نادیده گرفته شده است در حالی که فضای همپوشانی بین آنها همان محیط فعالیت استراتژی های سازمانی را تشکیل می دهد. در این مکتب عمدتاً استراتژی های سازمانی را به صورت سیاه و سفید معرفی نموده است.<sup>۳۲</sup>

✚ تغییرات استراتژیک همیشه یکباره انجام نمی گیرد بلکه در بسیاری از اوقات به صورت پلکانی و گام به گام انجام می گردد.<sup>۳۳</sup>

✚ تلاش در شفاف نمودن مکاتب و مکتب پیکربندی بر اساس نوشته، عکس و اجزایی از یک طرح تنظیم گردیده است در صورتی که محیط حقیقی همیشه پیچیدگی هایی بیشتر از تئوری یا نوشته های قابل اثبات بر روی کاغذ است.

✚ اصولاً بایستی راه کارها، الگوها، ویژگیها و نمادهای مشخص و واحدی را در اختیار داشت تا بتوان در استفاده از آنها با کارآیی مناسب روبرو شد. در حالی که مکتب پیکربندی هر نوع مفهوم، هر نوع کلمه و نظر قابل تطبیق و دسته بندی است که خود از مشکلات آن می باشد.

<sup>۳۲</sup> - [Donaldson, ۱۹۹۶: ۱۱۷].

<sup>۳۳</sup> - [ibid, ۱۹۹۶: ۱۲۲]

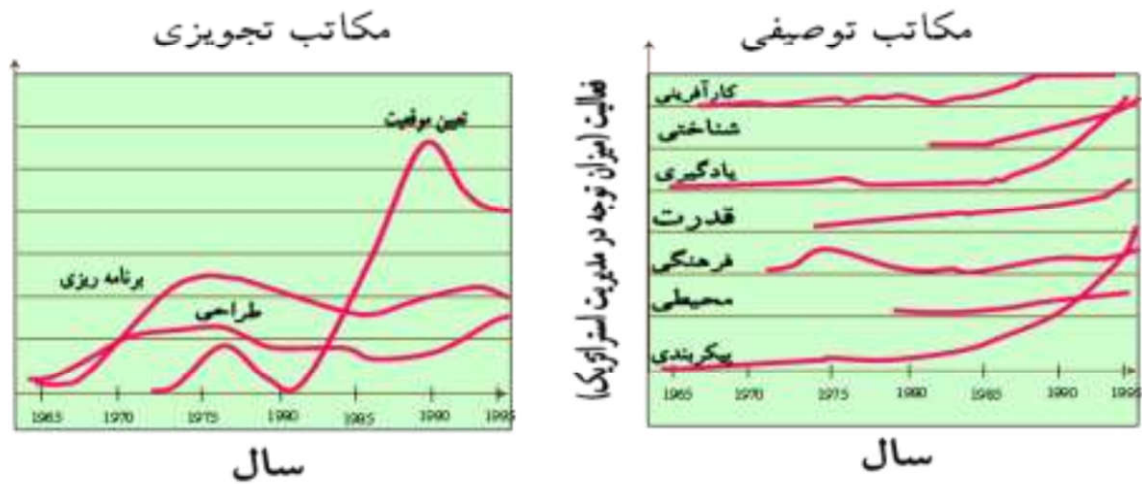


✚ در نهایت باید بپذیریم که ضمن همه ویژگی‌های مثبت و منفی این استراتژی‌ها فقط در دسترس و در ذهن ماست و با محیط پر آشوب و طبیعی که با خطرات و عوامل متعدد روبرو می‌باشد درگیر نشده‌اند و از این رو در تجربه به دیده شک به آن نظاره می‌شود. ابعاد مختلف مکاتب ده گانه مینتزرگ در جدول زیر مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

✚ نگرش جامع، کل این حالات را در بر می‌گیرد.

### ۱-۴- جمع بندی

شایسته است روند توسعه مکاتب و نظریات مرتبط با هر کدام مورد مقایسه قرار گیرد. نمودارهای زیر این مکاتب را به لحاظ روند تاریخی توسعه نشان می‌دهد.



شکل شماره ۷: مقایسه سیر تحول مکاتب ده گانه استراتژی

می‌توان گفت که روند توسعه نظریات مرتبط هنوز ادامه دارد و محققان در کلیه مکاتب ذکر شده به یافته‌های جدید دست یافته‌اند، گرچه افت و خیزهای نشان داده شده در طول ۲۰ سال گذشته نیز ادامه داشته است. اما بعضی از موضوعات بیشتر مرتبط با مکتب پیکره بندی مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. برای نمونه، موضوعاتی چون کل‌گرایی، همراستایی، یکپارچگی، میان‌رشته‌ای، جامعیت و چابکی در کنار سایر مباحث در حوزه استراتژی مورد توجه بوده و پژوهش‌های فراوانی در این زمینه شده است. ده مکتب تشریح شده را می‌توان در سه گروه اصلی قرار داد. سه مکتب اول شامل مکاتب طراحی، برنامه ریزی و موقعیت‌یابی در یک گروه قرار می‌گیرند، زیرا مفروضات و الگوهای تحلیلی آنان بیشتر

در جهت تدوین استراتژی و براین اساس تجویزی هستند. فرمول بندی و شکل دهی استراتژی از محورهای اصلی صاحب نظران این مکاتب است. پایه گذاری این مکاتب از سال های ۱۹۶۰ شروع شد و کار گروه بوستون را می توان مبنایی برای به کارگیری مبنای مدیریت پورتنفوی در تدوین استراتژی دانست. سپس در سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نظریات مختلف در جهت تکمیل و تکامل این دیدگاه کلی ارائه شد. پایه گذاران اصلی این مکاتب به خصوص در سالهای اخیر اشخاص چون آنسف و پورتر هستند. شش مکتب بعدی شامل کارآفرینی، شناختی، یادگیری، قدرت، فرهنگ و محیطی جزو گروه دوم قرار می گیرند. این مکاتب کمتر به حالت ایده آل تدوین استراتژی یا صرف تجویزی بودن استراتژی توجه کرده و بیشتر بر عوامل موثر بر شکل گیری واقعی استراتژی ها تاکید داشته اند. در واقع هر مکتب از منظر خاصی به چگونگی شکل گیری استراتژی در عمل و به گونه ای توصیفی (آنچه هست) پرداخته اند. اکثر مکاتب ریشه ای قدیمی دارند، با این حال در سالهای اخیر به خصوص سالهای دهه هشتاد و نود رشد چشم گیری داشته اند.

گروه سوم صرفاً شامل مکتب پیکره بندی می شود. زیرا در این مکتب سعی شده است تا ضمن دسته بندی نظریات بر مبنای مراحل مختلف فرآیند استراتژی، به انسجام دیدگاه ها دسترسی پیدا شود. جدول زیر ده مکتب ذکر شده را در بعضی از مباحث کلیدی مقایسه نموده است.

جدول شماره ۲: مقایسه مکاتب ده گانه استراتژی

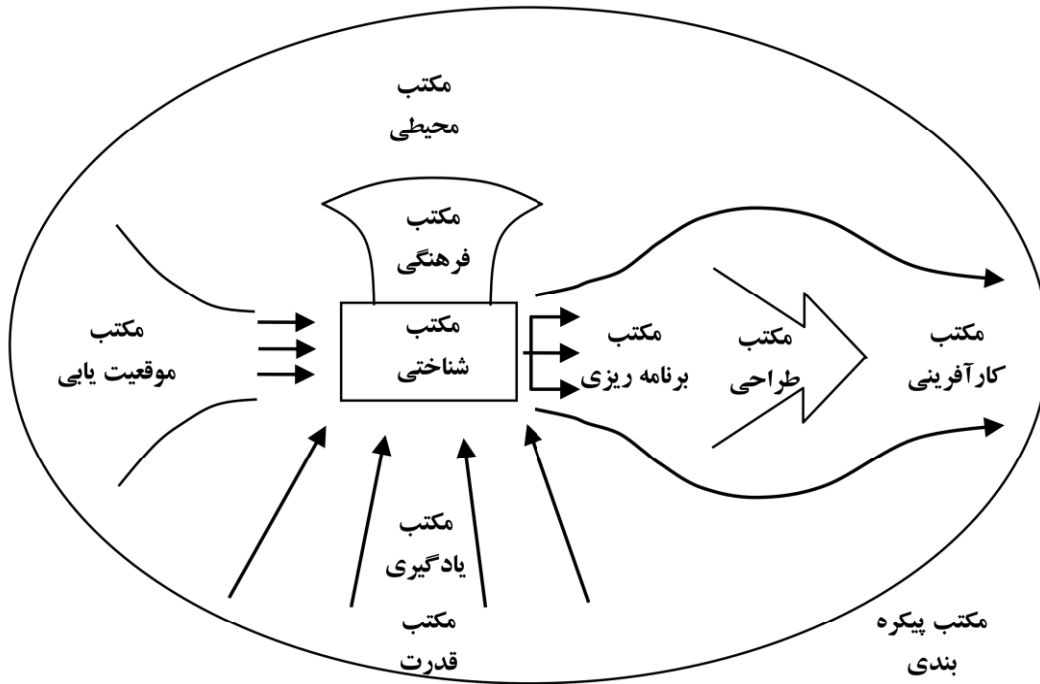
رویکرد	نظریه پردازان، سال	حوزه فکری	حالت مطلوب	حالت محقق	شعار	استراتژی
تدوین استراتژی	طراحی برنامه ریزی	مشخص نشده	سازگاری	تکرار (تدوین استراتژی به عنوان مورد کالی)	"قبل از برش خوب نگاه کنید" "وقت طلاست"	دورنمای برنامه ریزی شده، منحصر به فرد
	تعیین موقعیت کارآفرینی	مهندسی، برنامه ریزی شهری یا تئوری سیستم ها	فرموله کردن	برنامه ریزی (به جای فرموله کردن)	"چیزی بجز حقیقت وجود ندارد"	برنامه های تفکیک شده به زیر مجموعه ای از استراتژیها و برنامه ها
	مشخص نشده	اقتصاد، تاریخ نظامی	تحلیل	محاسبه	"ما را نزد رهبر خود ببرید"	جایگاههای عمومی برنامه ریزی شده
توسعه عملی	مشخص نشده	مشخص نشده	تجسم کردن	تمرکز گرای	"آنچه را که باور کنید می بینید"	شخصی، دیدگاه منحصر به فرد
	روانشناسی	روانشناسی	شکل (چارچوب)	تصور آلتوانی در درگیر شدن با واقعیات	"اگر بار اول موفق نشدید دو مرتبه تکرار کنید"	دورنمای ذهنی
	ریاضیات	روانشناسی، تئوری آشوب در ریاضیات	یادگیری	اجرا (به جای تعقیب کردن)	"همیشه اول باشید"	الگوری فلی، منحصر به فرد
	قدرت	علوم سیاسی	غضب (زبون)	ذخیره (به جای سهم شدن)	"سبب هیچ گاه خیلی دورتر از درخت نمی افتد"	الگوهای سیاسی و مشارکت
	فرهنگی	انسان شناسی	اتلاف	جاودانگی (به جای تغییر)	"همه چیز بستگی دارد"	دورنمای جامع، منحصر به فرد
	محیطی	بیولوژی، جامعه شناسی سیاسی	حریف شدن (مواجهه)	تسلیم شدن (به جای مواجهه و مقابله)	"هر چیزی زمانی دارد"	جایگاههای خاص، عمومی
	پیکربندی	تاریخ	یکپارچه کردن، تبدیل	تلفیق، انقلاب (به جای تطبیق)		حاوی کل رویکردها

با این که هر کدام از مکاتب فوق نقشی اساسی در پیشرفت علم مربوطه داشته اند، ولی نظریات مذکور با دریچه ای خاص به موضوع نگریسته اند. هر کدام مفروضات خاص خود را دارند و در چارچوب مشخصی به بیان نظریات خود پرداخته اند. برای معایب و انتقادات وارد بر هر مکتب نیز از طرف طرفداران هر مکتب دلایل خاصی نیز ارائه شده است. از طرف دیگر، تمام مکاتب مذکور سیر تکاملی خود را طی نموده و هر کدام با استفاده از یافته های سایر علوم در تکمیل و تکامل یافته های مربوط به آن اقدام می کنند.

به لحاظ سازمانی، باید پذیرفت که هر مکتب با مفروضات خاص خود و از دریچه ذهنی مشخص به شناخت بعد یا ابعادی از مسئله یاری می رساند. بنابراین، می توان بنابه مقتضیات سازمانی و شرایط موجود از یکی از الگوهای موجود برای تشریح ابعاد مسئله و کشف راه حل استفاده کرد و بهتر است این مسئله از دیدگاه های مختلف مورد تحلیل قرار گیرد.

### ۱-۵- رویکرد تلفیقی

شکل شماره ۸ فرآیند شکل گیری استراتژی را به صورت یک رویکرد تلفیقی و واحد نمایش می دهد. در این مجموعه هر یک از رویکردهای تدوین استراتژی بر اساس مکاتب دهگانه مینتزرگ و مدل تفکر استراتژیک در یک ارتباط منطقی با سایر رویکردها قرار گرفته است. در مرکز تصویر، مغز اصلی خلق استراتژی نمایش داده شده است و نشان می دهد که اکثر مکاتب به نوعی در آن سهم هستند. مکتب شناختی در این مکان قرار می گیرد. مکاتب یادگیری و قدرت (سیاسی) نیز تا حدی آمادگی ورود به این فضا را دارند. بقیه مکاتب پیرامون این هسته مرکزی قرار می گیرند.



شکل شماره ۸: مدل رویکرد تلفیقی

مکتب موقعیت یابی نگاه به عقب دارد، به اطلاعات موجود و سوابق تاریخی که به هسته مرکزی وارد گردیده است. مکاتب برنامه ریزی، طراحی و کارآفرینی به ترتیب در پیش روی هسته مرکزی قرار گرفته اند. مکاتب یادگیری و قدرت به پایین توجه دارند که منظور توجه به جزئیات است. این مواردی است که سازمان ها همیشه مایل به لحاظ کردن آنها نیستند. مکتب فرهنگی، از بالای می نگرد و در عقاید و باورها سیر می کند. در بالای آن مکتب محیطی قرار دارد که دید کلی تری به مسائل دارد و بالاخره مکتب پیکر بندی کل این مجموعه را دربر می گیرد و محاط بر کلیه مکاتب ها است.

## مبحث دوم: تحلیل مکاتب استراتژی

### ۱-۲- تحلیل مکاتب استراتژی بر مبنای فضای ماهیت - فرآیند

مینتزبرگ معتقد است که رویکردهای تدوین استراتژی را که در قالب ده مکتب معرفی کرده می توان بر اساس هشت محور تحلیل نمود.<sup>۳۴</sup> جدول شماره ۱ به طور خلاصه محورهای مذکور را نشان می دهد و مشخص می کند که هر رویکرد در کدام قطب محور مربوطه قرار می گیرد. از نظر مینتزبرگ این مسئله حائز اهمیت است که بتوان تشخیص داد در برابر هر مسئله مشخص، قرار گرفتن در چه مکانی از این محورها مناسب ترین و مطلوب ترین راه کار را به وجود خواهد آورد و هیچ گونه قیدی را برای تبعیت از یک رویکرد خاص مطرح نمی کند.

### ۱-۱-۲- محور پیچیدگی استراتژی

در جهان واقعیت، با دو اصل مواجه هستیم: ساده و احماقانه فرض کردن<sup>۳۵</sup> و اصل تنوع بایسته<sup>۳۶</sup>، که اولی از بعد عدم پیچیدگی و دومی از بعد توانایی در پاسخ گویی به هرگونه تغییر در وضعیت سیستم مزیت دارد. ایده بولدینگ<sup>۳۷</sup> برای رفع این تناقض قابل استفاده است: "باید جوابی بین جواب خاص که فاقد کارایی لازم است و جواب عام که از محتوای کاملی برخوردار نیست، پیدا کرد. برای هر مسئله مشخص با هر درجه از ویژگی، پاسخی را می توان یافت که از عمومیت نسبی و حداکثر برخوردار باشد". در مدیریت استراتژیک پیچیدگی، پارامتر مطلوب نیست بلکه کافی است که استراتژی از مبنای تحلیلی قوی برخوردار باشد، قابلیت ایجاد تمایز بین حالات مختلف را داشته باشد و به راحتی قابل بیان و انتقال باشد.

<sup>۳۴</sup> - [Mintzberg. ۱۹۹۸:۳۴۹]

<sup>۳۵</sup> - Keep It Simple, Stupid

<sup>۳۶</sup> - Law of Requisite Variety

<sup>۳۷</sup> - Boulding

## جدول شماره ۲: محورهای تحلیل استراتژی براساس نظر مینتزربرگ

فضای رویکرد های استراتژی		محورهای تحلیل استراتژی	
پیچیده	طراحی	ساده	پیچیدگی
یکپارچه	برنامه ریزی، استقرار	مجزا	یکپارچگی
خاص	طراحی، یادگیری	عام	عمومیت
قابل کنترل	ذهنی، یادگیری	بدون کنترل	کنترل و آگاهی
چند بعدی	همه بجز تلفیقی	تک بعدی	حوزه فکری
پذیرش	محیطی، فرهنگی، ذهنی	مقابله	تغییر
نامحدود	طراحی	محدود	انتخاب
تفکر استراتژیک	محیطی، ذهنی، فرهنگی	تفکر غیر استراتژیک	تفکر

## ۲-۱-۲- محور یکپارچگی استراتژی

رویکردهای مختلف استراتژی نسبت به بلوک های تدوین استراتژی دیدگاه های مختلفی دارند و بین دو حد، تمایز کامل و یکپارچگی کامل بلوک ها توزیع می شوند. تفکیک برنامه ریزی از اجرا و یا تقسیم استراتژی در سطوح سازمان، کسب و کار، و اجرایی مثال هایی از عدم یکپارچگی هستند. پورتر<sup>۳۸</sup> نیز ایده یکپارچه سازی را در قالب *استراتژی افقی* مطرح نموده است. در هر حال براساس موقعیت مکانی و زمانی مسئله، لازم است حد مطلوب یکپارچگی در فرایند تدوین استراتژی مورد لحاظ قرار گیرد.

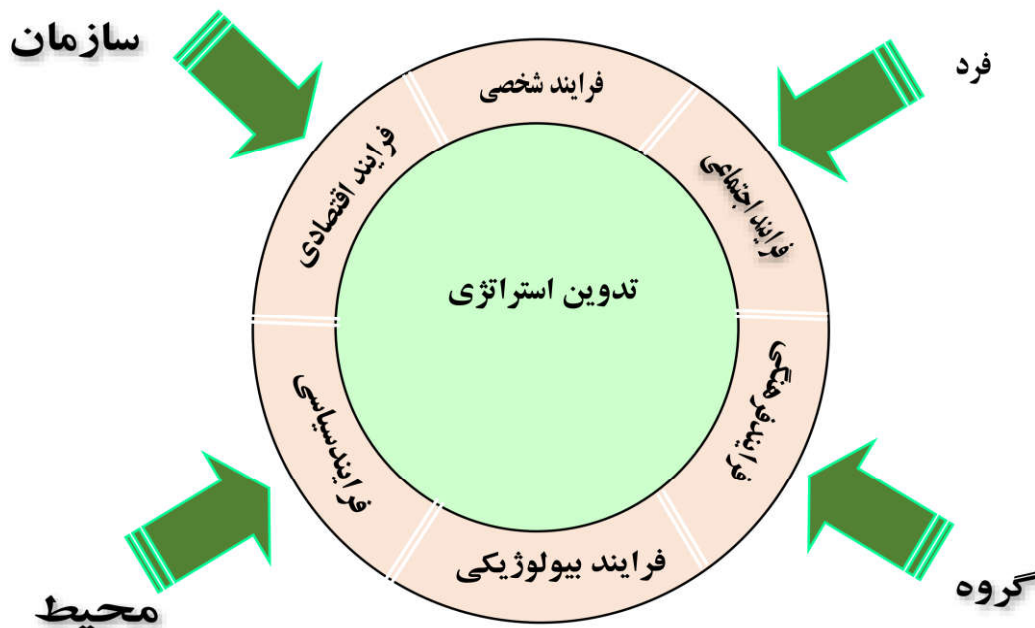
## ۲-۱-۳- محور عمومیت استراتژی

اولین سوالی که در برخورد با یک مسئله حاصل می شود این است که آیا بی نهایت راه کار وجود دارد؟ یا صرفاً یک مجموعه گزینه محدود و مشخص می توان برای مسئله قائل شد، به طوریکه نهایتاً یک راه کار از میان مجموعه گزینه ها انتخاب شود؟ عده ای موقعیت های استراتژیک را همانند میوه ای می دانند که باید از درخت فرصت های در دسترس چید. اگر چه از نظر برخی رویکردها، استراتژی منحصر به فرد است (به واسطه نشات گرفتن از ایده های فردی یا فرهنگ سازمانی) و هیچگاه نمی توان دو استراتژی کاملاً مشابه پیدا کرد؛ حتی اگر انتخاب از میان یک مجموعه راه کار واحد صورت گرفته باشد.

<sup>۳۸</sup> - [Porter, ۱۹۸۵]

ارتباط بین سه محور فوق را به این شکل می توان برقرار کرد که استراتژی های عام عموماً ساده تر هستند، از یکپارچگی کمتری برخوردارند (به دلیل اینکه تلفیقی از بلوک ها و اجزاء مختلف می باشند)، اما احتمالاً انعطاف پذیرتر هستند. در مقابل استراتژیهای بدیع و خاص پیچیده ترند، یکپارچگی بیشتری دارند و در نتیجه از انعطاف پذیری کمتری برخوردارند (به دلیل اینکه هر تغییری در اجزاء آن به وجود آید با مخاطره عدم یکپارچگی مواجه می گردد).

با این دیدگاه در استراتژی های عام، محور تمرکز روی ماهیت و محتوای استراتژی است. در حالی که برای استراتژی های خاص به فرایند شکل گیری آن توجه بیشتری می گردد.



شکل شماره ۹: جنبه های مختلف تحلیل استراتژی

## ۲-۱-۴- محور کنترل استراتژی

فرایند شکل گیری رویکردهای تدوین استراتژی می تواند از اصول مشخص و منطقی با درجه آگاهی بالا تبعیت کند. در مقابل ممکن است شرایطی حاکم باشد که فرایند عقلایی، کارایی لازم را نداشته باشد. به همین ترتیب در مورد اول مقاطع کنترلی از قبل قابل پیش بینی است. در حالی که در حالت دوم کنترل معنای ضعیف تری پیدا می کند و با اجرا همراه می گردد. در هر حال، رویکرد فرایندی مواجهه با مسئله استراتژیک با توجه به موقعیت و نوع مسئله تعیین می گردد.

## ۲-۱-۵- محور حوزه فکری استراتژی

تدوین استراتژی را فرد، سازمان، گروه یا محیط هدایت می کند. در اکثر رویکردها تنها روی یکی از این جنبه ها تکیه می شود. در حالی که هر مسئله نیازمند تحلیل از زوایای مختلف می باشد. تدوین

استراتژی یک فرایند شخصی، تکنیکی، فیزیولوژیکی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تاریخی است. لذا مدیریت استراتژیک باید با نگرش چند رشته ای (چند بعدی) به مسائل نگاه کند.<sup>۳۹</sup>

## ۲-۱-۶- محور تغییر استراتژی

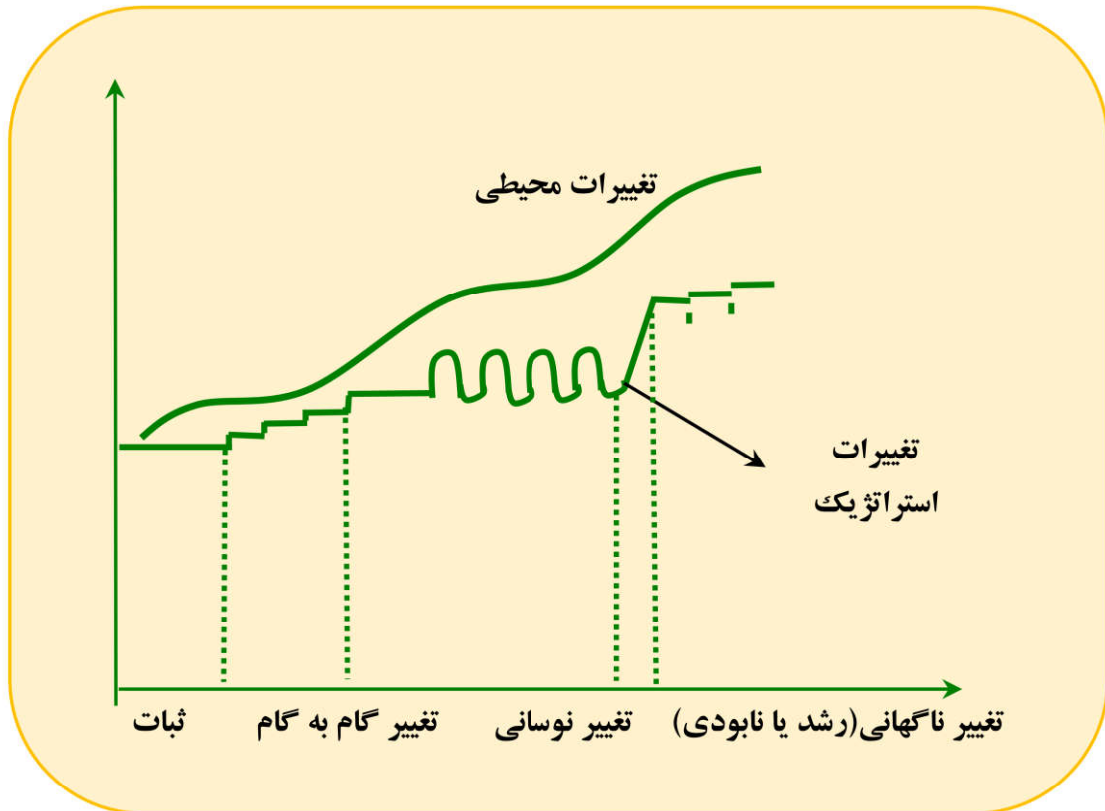
همانطور که در ادبیات استراتژی به چشم می خورد، استراتژی ریشه در پایداری دارد نه تغییر. سازمانها اغلب با این هدف استراتژی را تدوین می کنند که در وضعیت خود ثبات ایجاد نمایند. گرچه تغییر در استراتژی، به ویژه در پاسخ به شرایط محیط است، امری اجتناب ناپذیر است و طرح های استراتژیک کوتاه مدت راه حلی برای تحقق این هدف سازمانی است.

از بعد مسائل سیاسی مادامی که چالشی رخ ندهد استراتژیها در یک جریان ثابت قرار دارد. مقید شدن به یک فعالیت خاص، مسائل فرهنگی، و یک چهارچوب فکری خاص، تغییر در استراتژی را برای همیشه غیرممکن می سازد. در حالیکه تلاش برای انطباق بیشتر با محیط و بازار تغییرات استراتژیک پی در پی و مستمر را طلب می کند.

علاوه بر ماهیت وجودی تغییر، دو بعد دیگر یعنی روند تغییر، و منبع و منشاء تغییر نیز لازم است مورد توجه قرار گیرد. تغییر ممکن است جزئی و گام به گام، ناگهانی یا انتقالی و یا نوسانی باشد. همچنین ممکن است در جهت موافق یا مخالف روند قبلی باشد. منشاء تغییر تا حدی می تواند راهنمای محور تمرکز در تغییر استراتژی باشد.

[Mintzberg, ۱۹۹۸:۳۶۳] - ۳۹





شکل شماره ۱۰: تغییرات استراتژیک

منبع: [Johnson &amp; Scholes, ۱۹۹۳:۶۵]

## ۲-۱-۲- محور انتخاب استراتژی

هر زمان که شرایط محیطی غالب باشد انتخابها محدود می شود. رویکردهایی که محوریت و اختیارات تام را به فرد رهبر می دهند این محدودیت را از سر راه خود بر می دارند.

## ۲-۱-۸- محور تفکر استراتژی

این محور تا حدی وابسته به محور چهارم است. پاسکال [Pascale, ۱۹۸۲; ۱۹۸۴] این تعبیر را ارائه داده است که با توجه به اینکه وقتی سازمان درگیر فرایند شکل دهی استراتژی می شود کنترل را از دست می دهد، و این امر نیاز به تفکر استراتژیک را ضروری می نمایاند. ضرورت تفکر و فرمولبندی امری کاملاً بدیهی است، اگرچه تعامل آن با اجرا مهمتر می باشد.

## ۲-۲- تحلیل مکاتب استراتژی بر مبنای فضای محیط - فرایند

مینتزبرگ در جایی دیگر، از دو محور محیط و فرایند برای تحلیل رویکردهای استراتژی استفاده می کند.

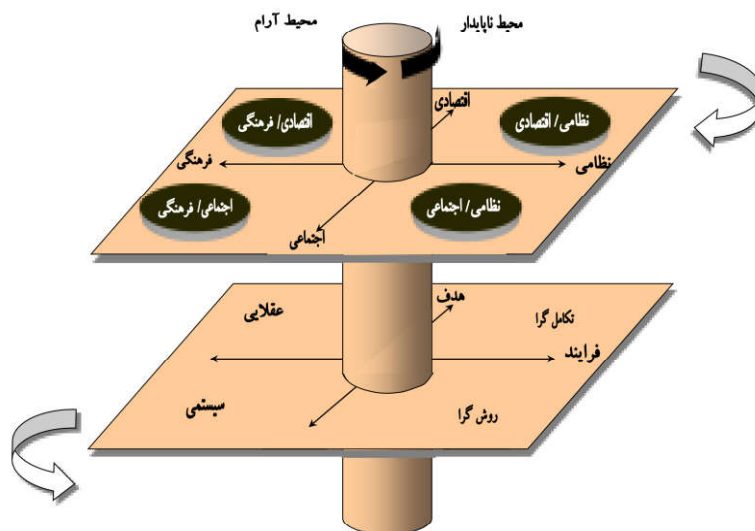
## ۲-۲-۱- محور محیط

در محور محیط قابلیت کنترل، پیش بینی و شناسایی محیط مورد نظر واقع شده است.

## ۲-۲-۲- محور فرایند

همچون گذشته در محور فرایند، میزان عقلایی بودن فرایند تدوین استراتژی مد نظر می باشد. شکل ۱۱ نگرش های مختلف فرایند شکل گیری استراتژی را (براساس مکاتب دهگانه مینتزرگ) نشان می دهد. رویکردهای مختلف تدوین استراتژی در یک فضای دو بعدی در طول محورهای فرایند شکل گیری و کنترل روی محیط تصویر شده اند.

جنبه های تلفیق مکاتب مختلف نیز از طریق خطوط ارتباطی نشان داده شده اند. مکاتب برنامه ریزی و جایگاه در یک گوشه در مکان فرایندهای عقلایی در محیط، تحت کنترل قرار گرفته اند. در راس مقابل آن مکاتب شناختی، یادگیری و قدرت با مشخصه فرایند طبیعی و ارگانیک در محیط غیرقابل پیش بینی قرار دارند. در دو راس دیگر مکتب کارآفرینی به عنوان یک فرآیند باز در محیط قابل کنترل و مقابل آن رویکرد محیطی با فرایند عقلایی در محیط غیرقابل کنترل قرار گرفته اند. سایر مکاتب، درون این فضا توزیع شده اند.



شکل شماره ۱۱: تحلیل محیط - فرایند

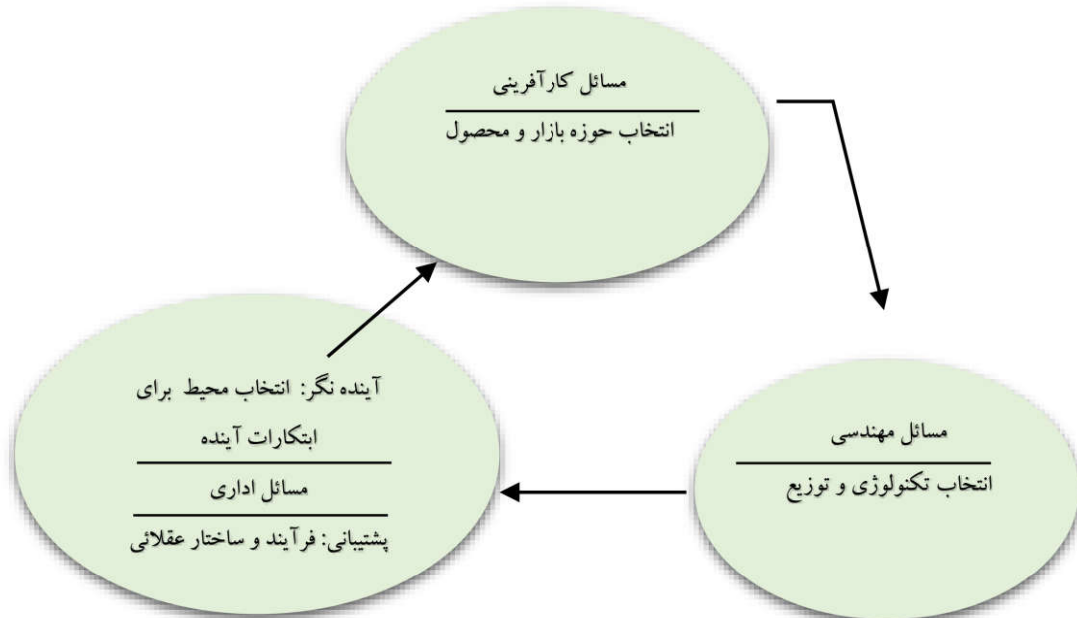
## ۲-۳- رویکرد مفهومی مایلز و اسنو

مایلز و اسنو<sup>۴۰</sup> در این رویکرد در جهت حل مسائل محیطی و تطبیق آن با شرایط سازمان به صورت موفقیت آمیز تلاش می کنند. مایلز و اسنو تقابل محیط با سازمان را در قالب سه نوع مسئله بیان کرده اند: کارآفرینی، مهندسی و اداری.

مسائل کارآفرینی اصولاً با ماموریت، اهداف اجرایی، نوع کسب و کار و رشته تخصصی سازمان مرتبط است. مسائل مهندسی به طور کلی در ارتباط با مدیریت تولید و عملیات و سیستم انتقال و سیستم های

<sup>۴۰</sup> -[Miles&Snow, ۱۹۷۸]

داخلی از نظر تولید، توزیع و خدمات هستند. مسائل اداری با طراحی و تئوریهای سازمان در قالب طیف گسترده ای از وظایف سازمانی و ساختار و سیستم های اداری سر و کار دارد. در شکل ۱۲ این سه مسئله اصلی سازمان و نحوه ارتباط متقابل آنها نشان داده شده است.



شکل شماره ۱۲: چرخه تطبیقی مایلز و اسنو

منبع: [Miles & Snow, ۱۹۷۸:۲۴]

مایلز و اسنو با مسئله اداری از دو منظر پشتیبانی<sup>۴۱</sup> و آینده نگر<sup>۴۲</sup> برخورد نموده اند. در بخش آینده نگر هدایت برای فعالیت های ابتکاری و خلاقیت و در بخش پشتیبانی آماده سازی سازمان و زیر ساختها و نظامات اداری مناسب برای فعالیت در جهت توسعه و پشتیبانی تکنولوژی و سیستم های انتقال فراهم می گردد.

### ۲-۳-۱- استراتژی براساس تطبیق پذیری با محیط

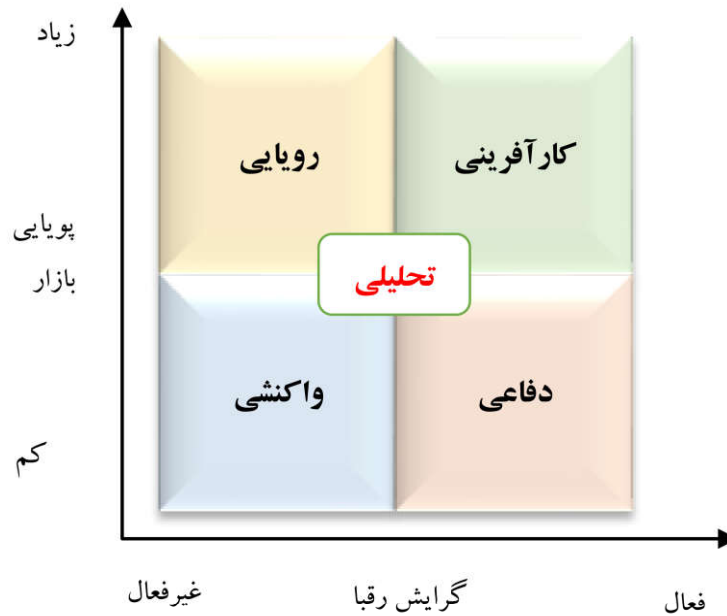
مایلز و اسنو<sup>۴۳</sup> دسته بندی رویکردهای استراتژی را با توجه به گرایش رقبا (در محور افقی) و پویایی بازار (در محور عمودی) در قالب یک ماتریس دو بعدی مطابق شکل شماره ۱۳ تعریف نموده اند. آهنگ متفاوت رشد محصول و بازار سازمان ها، چهار رویکرد استراتژی واکنشی، دفاعی، رویایی و کارآفرینی (نوگرایی) را مطرح نموده است و علاوه بر این، تعامل استراتژی ها در مرکز ماتریس به واسطه استراتژی تحلیلی صورت می گیرد.<sup>۴۴</sup>

<sup>۴۱</sup> - Lagging

<sup>۴۲</sup> - Leading

<sup>۴۳</sup> - [Miles & Snow, ۱۹۷۸]

<sup>۴۴</sup> - [Nutt & Backoff, ۱۹۹۲:۷۳.]



شکل شماره ۱۳: دسته بندی استراتژی بر اساس تطبیق پذیری با محیط  
منبع: [Nutt & Backoff, ۱۹۹۲:۷۵].

### ۲-۳-۱-۱- رویکرد دفاعی

زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که سازمان برای حوزه بسیار محدود و تخصصی از بازار و محصول فعالیت نماید. در این رابطه مدیریت ارشد سازمان از تخصص و تجربه فوق العاده ای برخوردار می باشد، اما تمایلی به جستجوی فرصت های جدید در خارج قلمرو محیطی انتخاب شده سازمان ندارد. همچنین به لحاظ تمرکز فعالیت به محدوده های مشخص و معین سازمان به ندرت نیاز به تغییر اساسی در تکنولوژی، ساختار و روش های اجرایی پیدا می کند و یا خود را با پارادایم جدید مواجه می بیند.

### ۲-۳-۱-۲- رویکرد کارآفرینی

در این استراتژی توجه مدیر ارشد بیشتر به فرصت های جدید بیرونی و روندهای نوظهور بازار بیرون است. از این رو سازمان هایی که از این استراتژی تبعیت می کنند اغلب با ایجاد تغییر و عدم قطعیت، رقبای خود را با تهدید روبرو می نمایند.

### ۲-۳-۱-۳- رویکرد رویایی

از طرف دیگر رویکرد رویایی که به صورت قوی روی محصول و بازار ابتکاری - که سازمان به صورت معمول نمی تواند روی آنها کارایی داشته باشد- تمرکز دارد و از اثربخشی پایین تری برخوردار است.

### ۲-۳-۱-۴- رویکرد واکنشی

مدیریت ارشد دائماً تغییرات و عدم قطعیت را در محیط سازمان احساس می نماید، اما به صورت اثربخش قادر به پاسخگویی و واکنش نیست. استراتژیست به دلیل فقدان ارتباط هماهنگ ساختار و استراتژی به ندرت قادر است شرایط سازمان را هماهنگ و تنظیم نماید مگر اینکه تحت فشارهای عوامل محیطی قرار گیرد.

### ۲-۳-۱-۵- رویکرد تحلیلی

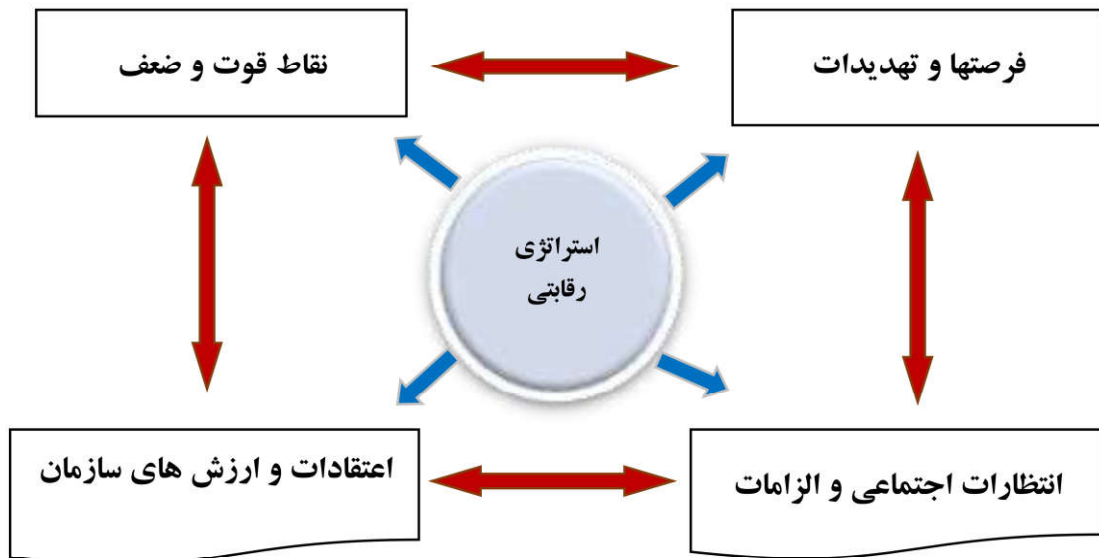
استراتژی تحلیلی سازمانی هر دو رویکرد حوزه با ثبات و متغیر تولید و بازار را پوشش می دهد. در حوزه ثبات، سازمان به صورت روتین و اثربخش برپایه ساختار و فرایندهای مشخص و معمول عمل می نماید. در شرایط عدم تعادل و تغییر، مدیریت ارشد ایده های جدید را از مشاهده و بررسی دقیق وضعیت رقبا کسب می کند و از بین آنها موارد مطلوب را انتخاب و به اجرا در می آورند. ۴۵

### ۲-۴- الگوی تکوین استراتژی رقابتی - اندروز

در الگویی که توسط اندروز<sup>۴۶</sup> تحت عنوان الگوی تکوین استراتژی رقابتی ارائه شده برای تعیین بهترین استراتژی چهار عامل مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرد. از یک رو نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و نظام ارزشی مدیران ارشد را مورد ملاحظه قرار می دهد و از سوی دیگر فرصتها و تهدیدات در محیط بیرون و انتظارات اجتماعی از سازمان و الزامات آن را در چرخه تحلیل وارد می نماید. شکل شماره ۱۲ طرح ساده ای از الگوی تکوین استراتژی اندروز را نمایش می دهد.

<sup>۴۵</sup> -[Miles & Snow, ۱۹۷۸:۲۹].

<sup>۴۶</sup> -[Andrews, ۱۹۸۰]



شکل شماره ۱۴: الگوی تکوین استراتژی رقابتی اندروز

منبع: [Porter, ۱۹۸۰: xviii]

تحلیل سیستماتیک نقاط قوت و ضعف، و فرصت ها و تهدیدات که به تحلیل سوات معروف است به عنوان یک تحلیل جامع در اکثر رویکردهای تحلیلی تدوین استراتژی به کار گرفته می شود.

## ۲-۵- رویکرد رقابتی پورتر

رویکرد رقابتی پورتر نظریه غالب دهه ۸۰ به شمار می رود. این رویکرد ریشه در نظریه سازمانی ساختار - هدایت - کارآیی دارد [Mason, ۱۹۴۹; Bain, ۱۹۵۹] و بر روی فعالیتهای و راهکارهایی تاکید دارد که می تواند یک موقعیت رقابتی مناسب برای سازمان ایجاد نماید.

پورتر سه گزینه استراتژی را در قالب استراتژیهای ژنریک معرفی نموده و معتقد است که استراتژی های مطلوب سازمان از این سه مورد خارج نمی گردد. این استراتژی ها عبارتند از:

الف - استراتژی کاهش هزینه<sup>۴۷</sup>

هدف سازمان تولید با کیفیت قابل رقابت با کمترین هزینه است.

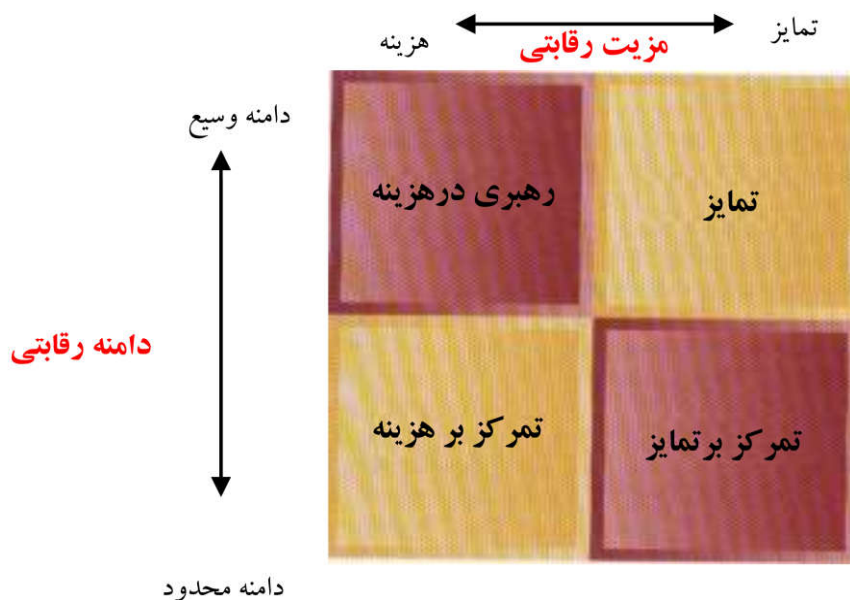
ب - استراتژی تمایز<sup>۴۸</sup>

در این جا سازمان سعی می کند محصولات و خدمات خود را از جهاتی که برای مشتریان حائز اهمیت است یگانه و متمایز از سایر رقبا نماید.

<sup>۴۷</sup> - Cost Leadership

<sup>۴۸</sup> - Differentiation

پ- استراتژی تمرکز (بر کاهش هزینه یا تمایز)<sup>۴۹</sup>  
 در استراتژی تمرکز بازار فعالیت محدودتر انتخاب می شود و در این محدوده توجه و تاکید روی هر یک از دو استراتژی قبلی وجود دارد.  
 پورتر معتقد است اتخاذ استراتژی های ژنریک به تنهایی سبب حصول مزیت رقابتی نمی گردد و در این ارتباط ایده زنجیره ارزش های<sup>۵۰</sup> خود را مطرح می نماید که از طریق آن می توان اقداماتی را که زمینه و بستر تحقق استراتژیهای ژنریک را ایجاد می کنند مورد شناسایی قرار داد [Porter, ۱۹۸۵].  
 پورتر از جمله اندیشمندانی است که فرایند تدوین استراتژی را از اجرای آن جدا نمی داند و معتقد است ارتباط این دو از نوع ارگانیک و غیر قابل تفکیک است [Porter, ۱۹۹۱].



شکل شماره ۱۵: ماتریس استراتژی پورتر

منبع: [Porter, ۱۹۸۵:۱۲]

## ۲-۶- رویکرد اثربخشی - تطبیق پذیری گور

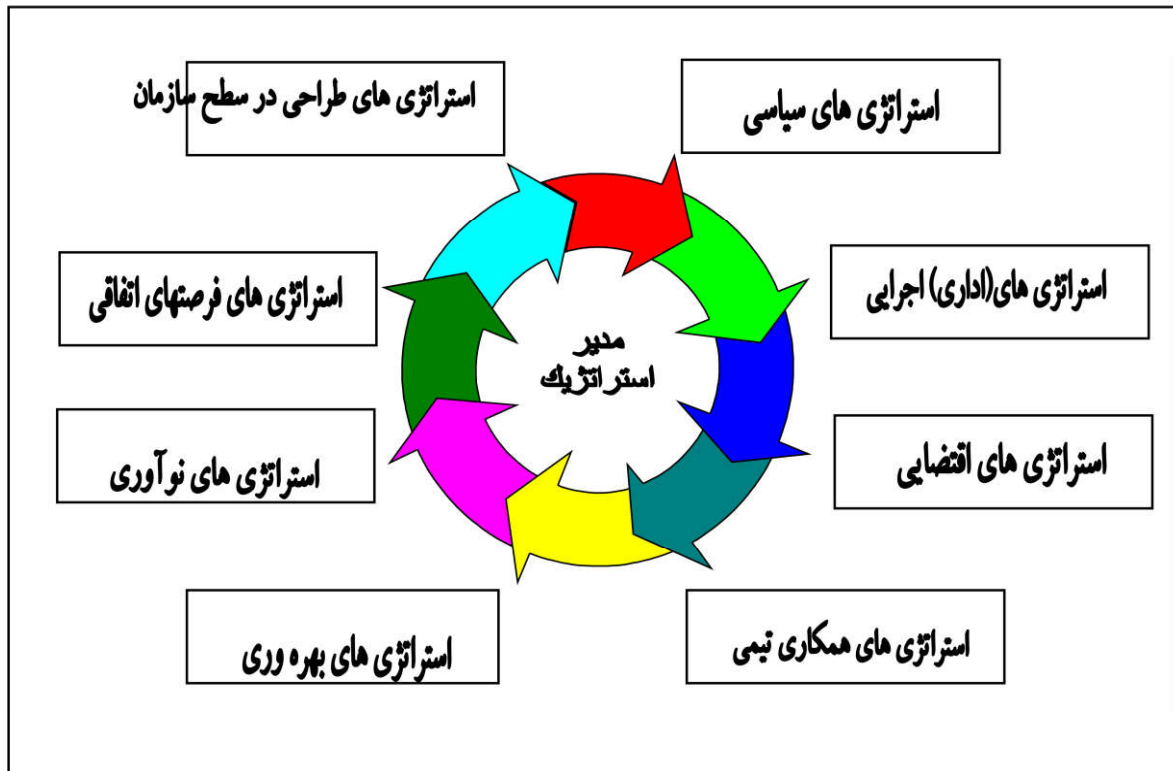
گور و همکارانش<sup>۵۱</sup> در کتاب تصمیم گیری استراتژیک نظرات مختلف اندیشمندان را در قالب نه دسته بندی بر روی استراتژی ارائه نموده اند که به ترتیب عبارتند از: سیاسی، رقابتی، اداری، اقتضایی، همکاری گروهی، بهره وری، نوآوری، فرصت های اتفاقی و طراحی.

<sup>۴۹</sup> - Cost/Differentiation Focus

<sup>۵۰</sup> - Value Chain

<sup>۵۱</sup> - [Gore et al., ۱۹۹۳: ۱۳۸-۱۴۵]

این مجموعه در قالب نیاز سازمان با شعار سازمان، یک استراتژی است آغاز می شود، همچنین به سازمان به عنوان یک سیستم طرح ریزی استراتژیک نگاه می کنند که مدیریت استراتژیک در حکم محور چرخه استراتژی های مذکور قرار می گیرد و معتقدند مهمترین وظیفه مدیر تامین نیازهای سازمان با الویت اثر بخشی و تطبیق پذیری با محیط می باشد. این دو ویژگی مدیر استراتژیک را در انتخاب یک یا ترکیبی از استراتژی های ذیل به عنوان استراتژی مناسب، با نگرش به کاربرد مورد نظر و شرایط حاکم بر سازمان راهنمایی می نمایند.



شکل شماره ۱۶: مدل جامع گور در گروه بندی استراتژی

مدل جامع ارائه شده توسط گروه گور در تشابه با مدل های مطرح شده توسط سایر اندیشمندان است<sup>۵۲</sup> و این تصویر و درک را ایجاد می کند که فرایند تدوین استراتژی دارای وجوه و ابعاد مختلفی است. از این نقطه نظر، تدوین استراتژی در ماهیت خود در حال تکامل است و نظریه و تجربه پشتیبانی کننده آن در حال تکمیل و توسعه است؛ مجموعه مرکب است، یک موضوع چند رشته ای است و بر زمینه های مختلف علوم استوار است؛ عمومی و ژنریک است، قابل کاربرد در کلیه سازمان ها می باشد؛ جهانی و جامع نگر است، سازمان را به عنوان یک زیرسیستم از کل محیط می بیند و با مدیریت سیستمی همراه است؛ هم افزاست، ایجاد ارزش افزوده می نماید، اغلب ساختار یافته نیست، اما هدف گرا است.

<sup>۵۲</sup> [Ansoff, ۱۹۸۴; & Morgan, ۱۹۸۶; & Mintzberg, ۱۹۹۸]



## ۲-۶-۱- استراتژی سیاسی<sup>۵۳</sup>

استراتژی سیاسی در جهت طرح ریزی و تصمیم گیری بر پایه تمایلات و خواسته های افراد به ظهور می رسد. آنسوف و مینتزرگ<sup>۵۴</sup> از جمله افرادی هستند که از این منظر به تعبیر استراتژی پرداخته اند. چنانچه سازمان توسعه نقش آفرینی با اثربخشی بالاتری را مدنظر داشته باشد ناگزیر به اتخاذ نوعی استراتژی اجتماعی است.<sup>۵۵</sup>

## ۲-۶-۲- استراتژی طرح ریزی سازمانی<sup>۵۶</sup>

این نوع استراتژی شامل طرح ریزی و تصمیم گیری برای توسعه درازمدت سازمان است. تام کانن<sup>۵۷</sup> از این دیدگاه استراتژی را تعیین کننده نحوه نگرش مدیریت به روش حصول اهداف سازمان می داند. کاست و رزنویگ<sup>۵۸</sup> استراتژی طرح ریزی را نوعی مدیریت روی اطلاعات داخل و بیرون سازمان در فرایند شکل گیری اهداف معرفی کرده اند.

## ۲-۶-۳- استراتژی رقابتی<sup>۵۹</sup>

ارتقاء حوزه های رقابتی سازمان محور اصلی این نوع استراتژی است. مایکل پورتر مشهورترین اندیشمند این مکتب مطرح می نماید استراتژی رقابتی توسعه یک فرمول گسترده است. در انتخاب استراتژی رقابتی دو محور عمده مورد نظر قرار می گیرد: نخست جاذبه سودآوری درازمدت در صنعت و دوم جایگاه رقابتی مشخص صنعت.

## ۲-۶-۴- استراتژی اقتضایی<sup>۶۰</sup>

طرح ریزی و تصمیم گیری در شرایط ریسک و عدم قطعیت به انجام می رسد. در شرایط مواجهه با تغییرات محیطی، وظیفه استراتژیست طراحی استراتژی هایی است که نسبت به اثرات منفی عوامل موثر حساسیت نداشته باشد یا اثر آن بسیار ضعیف باشد<sup>۶۱</sup>

<sup>۵۳</sup>- Political Strategy

<sup>۵۴</sup>- [Ansoff, ۱۹۸۴], [Mintzberg, ۱۹۸۳]

<sup>۵۵</sup>- [Hofer & Schendel, ۱۹۷۸: ۱۳۱-۲].

<sup>۵۶</sup>- Corporate Planning Strategy

<sup>۵۷</sup>- [Cannon, ۱۹۸۴: ۵۸]

<sup>۵۸</sup>- [Kast & Rosenzweig, ۱۹۸۵: ۱۱۰]

<sup>۵۹</sup>- Contingent Strategy

<sup>۶۰</sup>- Competitive Strategy

<sup>۶۱</sup>- [Ansoff & Sullivan, ۱۹۹۳].

دیوید هاسی<sup>۶۲</sup> نیز روی این شرایط تاکید کرده است. به نظر وی استراتژی های اقتضایی با وجود آنکه مبتنی بر فرضیات موجود هر سازمان می باشد باز هم ممکن است موجبات شک و عدم اطمینان را به وجود آورد.

## ۲-۶-۵- استراتژی اداری<sup>۶۳</sup>

این نوع استراتژی طرحها و تصمیمات اداری اثربخش را در هماهنگی با استراتژی بازار و تولید از مرحله ایده تا اجرا در قالب کلیه فعالیتها و نظامهای برنامه ریزی، انگیزشی و کنترل در ساختار سازمان پوشش می دهد. استراتژی اداری از ساختار سلسله مراتبی سازمان و زنجیره هدف تا نتیجه تبعیت می کند. ونسیل و لورائز<sup>۶۴</sup> نیز بیان داشته اند که تفکر استراتژیک و نهایتاً فرمول بندی استراتژی در سه سطح بنگاه، واحدهای کسب و کار و واحدهای عملیاتی تحقق می یابند.

## ۲-۶-۶- استراتژی همکاری گروهی<sup>۶۵</sup>

برنامه ریزی و تصمیم گیری با بهره گیری از تلاش گسترده تیمی در سازمان و توسعه همکاریهای فردی در برابر اهداف سازمان به کسب موفقیت در تطبیق پذیری اثربخش با شرایط محیط می انجامد. در عصر حاضر یکی از موثرترین استراتژی هایی که می تواند موجب پیشرفت سازمان در فضای رقابتی موجود گردد بکارگیری توان نیروی انسانی و سهم کردن آنها در مسائل مدیریتی سازمان می باشد. تام پیترز<sup>۶۶</sup> معتقد است در تدوین و اجرای استراتژی بایستی همه پرسنل، در همه سطوح و در همه عملیات مشارکت داشته باشند. مورگان<sup>۶۷</sup> نیز نظر مشابهی در این رابطه دارد و اظهار می نماید ما باید از مغزهای سازمان در کل سیستم استفاده کنیم.

## ۲-۶-۷- استراتژی بهره وری<sup>۶۸</sup>

برنامه ریزی و تصمیم گیری در راستای تحصیل ثروت مشخصاً از طریق عملکرد سازمان انجام می گیرد. در این رویکرد مدیریت توجه بیشتری نسبت به سطوح برنامه ریزی و سازماندهی می نماید و همچنین یک نگرش سیستمی به صورت کمی روی تصمیم گیری اعمال می کند.

<sup>۶۲</sup>- [Hussey, ۱۹۸۴]

<sup>۶۳</sup>- Administrative Strategy

<sup>۶۴</sup>- [Vancil&Lorange, ۱۹۷۵; ۵۳:۸۱-۹۰]

<sup>۶۵</sup>- Team contribution Strategy

<sup>۶۶</sup>- [Peters, ۱۹۸۸]

<sup>۶۷</sup>- [Morgan, ۱۹۸۶: ۷۹]

<sup>۶۸</sup>- Productivity Strategy

نظریه پردازانی چون فردریک تیلور و پاول مالی<sup>۶۹</sup> معتقدند اگر چه تا قبل از دهه ۸۰ با توجه به کم ارزش بودن مواد و زمان پیروی از روش سعی و خطا در مدیریت چندان مورد اشکال نبود، اما در دوره بعد از آن اثربخشی در فرایند و بهره وری بالا در کسب و کار لازمه حضور در بازار رقابتی می باشد. از اینرو استراتژی بهره وری شیوه مفیدی برای صرفه جویی در هزینه و استفاده از فرصتهای کسب منافع بشمار می آید.

## ۲-۶-۸- استراتژی نوآوری<sup>۷۰</sup>

طرح ریزی و تصمیم گیری بر پایه خلاقیت و نوآوری در سازمان در مقابل فرایندهای سنتی و فعالیتهای تکراری مطرح شده است و تاکید روی توسعه و رشد در جهت تقویت و پشتیبانی موفق استراتژی در رابطه با ایجاد و تحول می باشد.

نظریه پردازان و مدیران تلاش می کنند تا محیط سازمان را به صورت خلاق، متفکر و ایده پرداز در تولید و فرایند در آورند. جان و اسنلسون<sup>۷۱</sup> دو نفر از محققینی هستند که می گویند تعداد کمی از کمپانی های امروزی هستند که روی خلاقیت و نوآوری و جایگاه ظریف و دقیق صنایع پیشرفته کار می کنند.

## ۲-۶-۹- استراتژی فرصتهای اتفاقی<sup>۷۲</sup>

طرح ریزی و تصمیم گیری با پیش بینی اینکه چه اتفاقات شکننده و یا فرصتهای مناسبی در رابطه با سازمان پدید خواهد آمد و چگونه می توان نسبت به آنها عکس العمل اثربخش نشان داد، انجام می گیرد. این نوع استراتژی مدت زیادی نیست که به عنوان یک تفکر استراتژیک مطرح شده و نسبت به سایر انواع استراتژی در مدل جامع از سابقه کوتاهتری برخوردار است. وقایع بوپال<sup>۷۳</sup>، هلیزبورو<sup>۷۴</sup> و چرنوبیل<sup>۷۵</sup> نمونه هایی هستند که می توان در ارتباط با این نوع استراتژی به آنها اشاره نمود. در این شرایط عملاً توجه استراتژیست ها به برنامه ریزی برای مسائل غیر قابل برنامه ریزی معطوف است. میتروف<sup>۷۶</sup> در حالی که سعی داشت یک رویکرد عقلایی برای برخورد با مسائل اضطراری و اتفاقی پیشنهاد نماید اظهار داشته در مورد سایر فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک نیز همان اصول مدیریت بحران حاکم است.

<sup>۶۹</sup> - [Taylor, ۱۹۷۵] and [Mali, ۱۹۸۶]

<sup>۷۰</sup> - Innovation Strategy

<sup>۷۱</sup> - [John & Snelson, ۱۹۸۷: ۱۳۳-۱۳۸]

<sup>۷۲</sup> - Shock event/sudden opportunities Strategy

<sup>۷۳</sup> - Bhopal

<sup>۷۴</sup> - Hillsborough

<sup>۷۵</sup> - Chernobyl

<sup>۷۶</sup> - [Mitroff, ۱۹۸۸]

## ۲-۷- رویکردهای تدوین استراتژی بر اساس محورهای اهداف - فرایند

گرچه تنوع دسته بندی رویکردهای تدوین استراتژی ممکن است عدم یکپارچگی را در برخورد با این رویکردها تداعی کند، اما با نگرش عمیق تر مشخص می گردد که تفاوت در زاویه دید نظریه پردازان علوم مدیریت استراتژیک است که سبب این مسئله گشته است.

جدول شماره ۲ دیدگاه های نظریه پردازان مختلف را در کنار هم نشان می دهد که تا اینجا به برخی از آنها که از عمق و اصالت بیشتری برخوردار بودند به طور مشروح تری اشاره شد.<sup>۷۷</sup>

ویتینگتون<sup>۷۸</sup> دسته بندی جامعی را براساس محورهای هدف و فرایند ارائه نموده است. نظریه وی این مزیت را دارد که می توان نظریه سایر اندیشمندان را در تطبیق با آن یافت. از این رو پژوهشگر این نگرش را به عنوان یک نگرش جامع و کل نگر پذیرفته و در جهت بررسی دقیق تر و توسعه آن اقدام نموده است.

برای تدوین استراتژی می توان چهار رویکرد نظریه با نگرش کاملاً متفاوت نسبت به انتخاب و نحوه عملکرد استراتژی معرفی نمود که چهار مفهوم کلیدی یعنی عقلایی<sup>۷۹</sup>، غیر عقلایی<sup>۸۰</sup>، عمل گرایی<sup>۸۱</sup> و نسبیست گرایی<sup>۸۲</sup> را برای تعریف استراتژی در بر دارد. هر کدام از این تعاریف در قالب یک رویکرد پاسخ متفاوتی به دو سوال استراتژی چیست؟ و اهمیت آن در چیست؟ می دهند که عبارتند از:

الف- رویکرد برنامه ریزی کلاسیک<sup>۸۳</sup>

ب- رویکرد تکاملی کارایی محور<sup>۸۴</sup>

پ- رویکرد فرایندی بر پایه مهارت<sup>۸۵</sup>

ت- رویکرد سیستماتیک بین المللی<sup>۸۶</sup>

هر فرد بر اساس نوع مسئله، تجارب و شواهد ممکن است یکی از رویکردها را در تدوین استراتژی انتخاب کند.

<sup>۷۷</sup>- [Hart & Banbury, ۱۹۹۴; Nutt & Backoff, ۱۹۹۲]

<sup>۷۸</sup>- [Wittington, ۱۹۹۳: ۱-۹]

<sup>۷۹</sup>- Rational

<sup>۸۰</sup>- Fatalistic

<sup>۸۱</sup>- Pragmatic

<sup>۸۲</sup>- Relativist

<sup>۸۳</sup>- Classical Planning Approach

<sup>۸۴</sup>- Efficiency – Driven Evolutionary Approach

<sup>۸۵</sup>- Craft - Like Processual Approach

<sup>۸۶</sup>- Internationally-Sensitive Systematic Approach

## جدول شماره ۳: دسته بندی دیدگاه های نظریه پردازان علوم استراتژیک

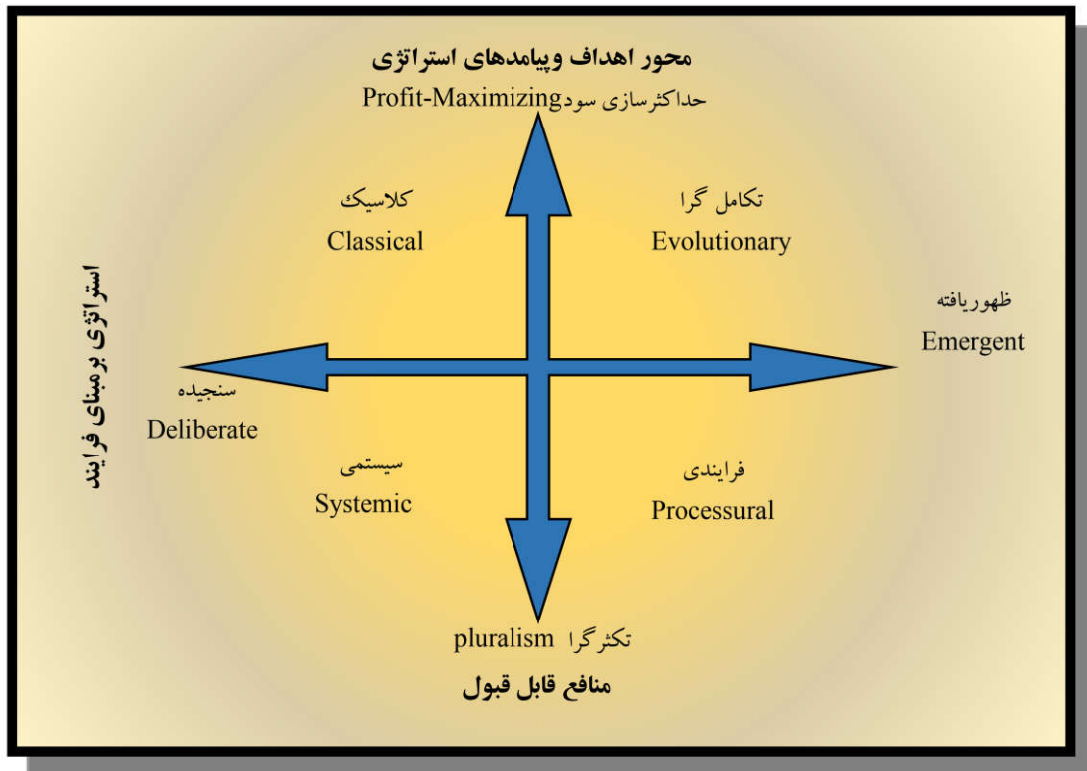
محتوای استراتژی			
عقلایی	سازمانی	بوروکراتیک	آلیسون [Allison, ۱۹۷۱]
نوگرا	برنامه ریز	تطبیق گرا	مینتزبرگ [Mintzberg, ۱۹۷۳]
تطبیق پذیری	طرح ریزی	کارآفرینی	پین و اندرسون [paine & Anderson, ۱۹۷۷]
کارآفرینی	تطبیق پذیری	طرح ریزی	مینتزبرگ [Mintzberg, ۱۹۷۸]
تدافعی	واکنشی	تحلیلی	مایلز و اسنو [Miles & Snow, ۱۹۷۸]
رهبری هزینه	تمایز	تمرکز و کنترل	پورتر [Porter, ۱۹۸۰]
خروج زود هنگام	ترزیق سرمایه گذاری	انتخاب محدود	هریگان [Harrigan, ۱۹۸۰]
تهاجمی	تدافعی	خلاق	مایلز و کامرون [Miles & Cameron, ۱۹۸۲]
موقعیت طوفانی	عبور از طوفان	تجربه	میر [Meyer, ۱۹۸۲]
بهره برداری	ایجاد استمرار	صعود	گالبریس و شندل [Galbraith & Schendel, ۱۹۸۳]
فرماندهی	تحول	فرهنگی	برجوس و برادوین [Bourgeois & Brodwin, ۱۹۸۴]
خطی	تطبیق پذیر	توصیفی	چفی [Chaffee, ۱۹۸۵]
بهبود کردن	قانع کننده	افزایشی	گراندوری [Grandori, ۱۹۸۷]
طرح ریزی	جایگاه	درک	مینتزبرگ [Mintzberg, ۱۹۸۷]
سیستم گرا	سازمانی	واکنش گرا	آنسوف [Ansoff, ۱۹۸۷]
کل نگر (قیاسی)	فشرده سازی	جزء نگر (استقرایی)	نوناکا [Nonaka, ۱۹۸۸]

منبع: [Nutt & Backoff, ۱۹۹۲:۷۴; Hart & Banbury, ۱۹۹۴:۲۵۳]

رویکردهای استراتژی معرفی شده در دو بعد از هم متمایز می شوند و بر اساس دو محور هدف و فرایند تفاوت می کنند.

الف - براساس اهدافی که دنبال می کنند.

ب - براساس فرایندی که بر مبنای آن شکل می گیرد.



شکل شماره ۱۷: رویکردهای استراتژی

منبع: [Wittington, ۱۹۹۴: ۳]

در شکل شماره ۱۷ ابعاد فوق روی دو محور تصویر شده است. محور عمودی نمایانگر اهداف یا به عبارتی نتیجه<sup>۸۷</sup> حاصل از اجرای استراتژی است که ممکن است صرفاً افزایش منافع<sup>۸۸</sup> مدنظر باشد یا اهداف مختلفی<sup>۸۹</sup> را دنبال کند. محور افقی نوع فرایند<sup>۹۰</sup> شکل گیری استراتژی را نشان می دهد با این تعبیر که تا چه اندازه آگاهانه<sup>۹۱</sup> و با برنامه ریزی قبلی است یا به صورت خودجوش (ظهور یافته)<sup>۹۲</sup> و متناسب با شرایط محیط انجام گرفته است.

هر کدام از این رویکردها پاسخ متفاوتی به سوال "استراتژی چیست؟ و اهمیت آن در چیست؟" می دهند. وجوه چهارگانه هر کدام در بخشی از صفحه مختصات قرار گرفته و جهت محورهای افقی

- Out Comes<sup>۸۷</sup>
- Profit-Maximizing<sup>۸۸</sup>
- Piuralistic<sup>۸۹</sup>
- Process<sup>۹۰</sup>
- deliberate<sup>۹۱</sup>
- emergent<sup>۹۲</sup>

همچنانکه هر دو رویکرد استراتژیک یک هدف را پوشش می دهند به نوعی تعامل و همگرایی چهار رویکرد در رابطه با همپوشانی هدف و فرایند را دربر گرفته است.

## ۲-۷-۱- رویکرد کلاسیک

در اکثر مراجع و نظریه ها از جمله آنسوف و پورتر معمولاً تعریف اول یعنی رویکرد کلاسیک ارائه شده است. از این دیدگاه، استراتژی یک فرایند عقلانی بر پایه تحلیل و محاسبات آگاهانه است که برای افزایش مزیت ها در بلند مدت طراحی می گردد.

چنانکه نسبت به جمع آوری اطلاعات و به کارگیری تکنیک های مناسب اقدام گردد، با برنامه ریزی دقیق مدیریت، محیط بیرون و سازمان هر دو قابل پیش بینی و شکل پذیر خواهند بود.

برای پیروان این رویکرد برنامه ریزی خوب تنها چیزی است که غلبه بر محیط بیرون و داخل را فراهم می کند. استراتژی از این جنبه مهم می شود که تحلیل های عقلایی و تصمیمات هدف گرا در بلند مدت مرز بین موفقیت و شکست را تعیین می کنند.

هدف اصلی در این نگرش سودآوری است و برنامه ریزی عقلایی را راه وصول به این هدف می دانند که نظام گرایی زیربنای اصلی آن به شمار می رود. سابقه استراتژی در این نگرش از نظر فرمول بندی به پیش فرض های مکتب اقتصادی قرن ۱۸ و از نظر اجرا به ایده های نظامی یونان قدیم بر می گردد. به نظر آنسوف، چندلر و اسلوان<sup>۹۳</sup> رویکرد کلاسیک را می توان بر پایه سه محور معرفی نمود: تحلیل منطقی و عقلایی، تفکیک برنامه ریزی از اجرا و تاکید بر حداکثر کردن سود؛ و معتقدند که استراتژی را می توان به صورت قیاسی و از بالا به پایین برنامه ریزی و فرمول بندی کرد.

در حقیقت بیشترین تکیه رویکرد کلاسیک در حداکثر کردن سود دهی بر پایه برنامه ریزی عقلایی بلند مدت و قابلیت ها و توانایی های مدیر قرار می گیرد.

## ۲-۷-۱-۱- محورهای نگرش کلاسیک

مکتب کلاسیک با نگرش کل به جزء (قیاسی)، عمدتاً هدف گرا است و استراتژی را ابزار تأمین هدف می داند که حداکثر کردن سود است. به روایت دیگر، بر محیط درونی تمرکز داشته و ثبات و استمرار برنامه را بدون درگیریهای چندان پرمخاطره با بیرون جستجو می کند. به لحاظ ظرفیت بالای بازار در دهه ۱۹۶۰ و رویکرد تولید انبوه در صنعت، این نگرش توسعه یافت تا با افزایش سهم بازار و افزایش درصد رشد بیشتر، سهم سود خود را افزایش دهد. اگر چه این رویکرد در ابعاد صنعتی بیشتر مطرح شد

[Sloan, ۱۹۶۳: ۱۹] - ۹۳

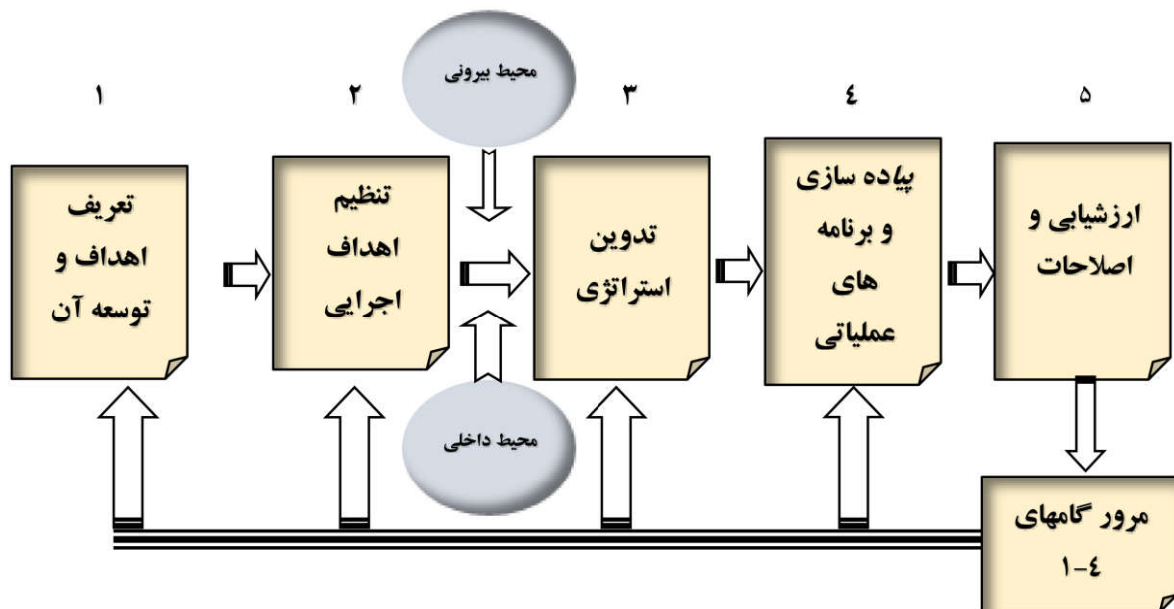
اما بعداً به سایر رشته‌ها توسعه یافت. مبانی فکری و ادبیات تحقیق بیشتر اندیشمندان علوم استراتژیک تاکنون روی این محور پایه ریزی شده است.

#### جدول شماره ۴: ویژگی‌های رویکرد کلاسیک

سال حاکمیت اصلی	نظریه پردازان اصلی	تأثیرات محوری	روشها	محیط تمرکز	منطق	استراتژی
دهه ۱۹۶۰	چندلر [Chandler, ۱۹۶۲] آنسوف [Ansoff, ۱۹۶۵] پورتر [Porter, ۱۹۸۰; ۱۹۸۵]	اقتصاد / نظامی	تحلیلی	داخلی (برنامه‌ها)	حداکثر کردن سود	رسمی <sup>۹۴</sup>

#### ۲-۱-۲-۲- فرایند تدوین استراتژی در رویکرد کلاسیک

در مکتب کلاسیک بر اساس نظریه اندروز و سایر دانشمندان چند مقطع حساس قابل مشاهده است که این فرایند را به صورت ژنریک در رویکرد کلاسیک مطرح نموده است و همچنین آن را زیرساخت فرایند رویکردهای دیگر قرار داده است. در فرایندهای تدوین استراتژی کلاسیک از عناصری چون اهداف، سیاستها و اهداف اجرایی، محیط داخل، محیط بیرون، استراتژی، برنامه ریزی و اجراء به عنوان واژه‌های مشترک، عینی و ملموس و یا غیرملموس دارای نقش نام برده می‌شود. اصولاً پنج وظیفه اصلی برای یک فرایند تعیین می‌گردند که در شکل ۱۸ نشان داده شده است.<sup>۹۵</sup>



<sup>۹۴</sup> - Formal

<sup>۹۵</sup> - [Thompson & Strickland, ۱۹۹۳: ۴]



### شکل شماره ۱۸: پنج وظیفه اصلی در فرایند تدوین استراتژی

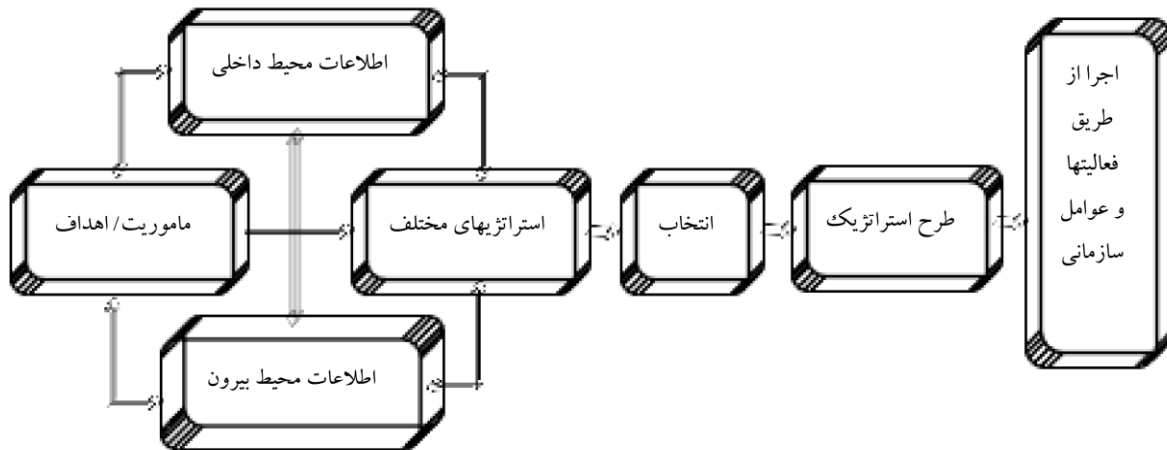
در اولین مرحله در شکل فوق یعنی مرحله تعیین اهداف کلان، مرور اساسنامه و توقع ذینفعان اعم از صاحبان سهام، مشتریان، کارکنان و سایرین لحاظ می گردد. سپس اهداف کمی و قابل اجراء جهت نیل به اهداف کلان تنظیم می گردد.

تنظیم استراتژی در مرحله سوم بیشتر با نگرش به وضعیت و توان داخلی انجام می گیرد و در مورد محیط بیرونی در حد ضعیف سنجش به عمل می آید. برنامه های عملیاتی، پیاده سازی، تکنیکهای اجرائی، سازماندهی و سایر فعالیتهای اجرائی در مرحله چهارم انجام می گیرد. نهایتاً ارزیابی اهداف با اجرا و نتایج آن در جهت نیل به اهداف (حداکثر کردن سود و منافع) صورت می پذیرد. اندروز و همکاران او نیز فرایندی را مطابق شکل ۱۹ ارائه نموده اند که در کلیات با نمودار فوق قابل تطبیق و بهره گیری است.



## شکل شماره ۱۹: فرایند تدوین استراتژی تحلیلی / رسمی اندروز

در نمودار اندروز و همکاران، سعی در تنظیم کلیه سطوح اجرائی و برنامه ریزی در تدوین استراتژی شده است. اگرچه نگرش تحلیلی / رسمی بر آن حاکم است اما با شکل ۱۸ تفاوت اساسی ندارد بلکه در عناصر اصلی مشترک هستند و با یک رویکرد به فرایند می نگرند.



## شکل شماره ۲۰: فرایند تدوین استراتژی کلاسیک

منبع: [Chandler, ۱۹۶۲]

در شکل شماره ۲۰ نوع سومی از فرایند کلاسیک ارائه گردیده است. چندلر بر اساس دیدگاه کلاسیک تاکید بر اطلاعات محیط دارد و تبیین و تحقیق اهداف بلند مدت سازمان را در قالب تطبیق فعالیت های اجرائی و تخصصی مورد نیاز می داند.

## ۲-۷-۱-۳- الویت ها و محورهای تمرکز در رویکرد کلاسیک

در مکتب کلاسیک بررسی رهبری به عنوان نظر اولیه مأموریت و هدف، تصمیم گیری، برنامه ریزی، خلاقیت، فعالیت بین المللی و سازمانی تاکید می ورزد، اما در مورد تنوع تاکید نمی نماید و در مورد تغییرات توجهی نمی کند.

## جدول شماره ۵: الویتها و محورهای تمرکز در رویکرد کلاسیک

تغییرات استراتژیک	سازمان	فعالیت بین المللی	تنوع	ابتکار و نوآوری	برنامه ریزی	تصمیم گیری	رهبری
☑	■	■	□	■	■	■	☑

تاکید ندارد



تاکید نسبی دارد



تاکید محوری دارد



اگر به عنوان پیش فرض و بر اساس نظریه و تحقیق مک کلووسکی<sup>۹۶</sup> عوامل و عناصر را در مورد محوری ترین آنها با احتساب اشتراک در ارزیابی بر اساس فوق بدانیم تمرکز و تاکید روی هر مورد از عناصر نشان دهنده دیدگاه، ادبیات، رویکرد، فرایند اجرایی، عوامل موثر بر آن و سطوح تعامل شناسایی می گردد.

#### ۲-۷-۱-۴- نقاط قوت

- کارآیی و هدف مندی در جهت افزایش منافع
- نظم و برنامه ریزی مدون و مستند و اجرا بر اساس آن
- ثبات در برنامه ریزی و اتکاء بر تکنیکهای کمی و کیفی
- توجه واقع گرا به مسائل سازمانی و اثربخشی
- طولانی کردن چرخه عمر محصول و تولید در بازار انبوه
- نگرش جهانی به مصرف و بازار بر اساس ایجاد توانایی های داخلی

#### ۲-۷-۱-۵- نقاط ضعف

- تفکیک برنامه ریزی از اجرا و عدم تعامل در هم افزایی
- نیاز به اطلاعات نامحدود در مورد محصول، فرایند و بازار
- تمرکز بر محیط داخلی و عدم دقت و توجه روی محیط رقابتی و پویا
- مواجهه با تناقضات مدیریتی به واسطه محوریت برنامه ریزی و عملکرد منطقی و حداکثر کردن سود
- وجود شرایط تاریخی در موفقیت تا عصر حاضر با شرایط پویا، تنوع محصول، اشباع بودن بازار
- عدم آمادگی و انعطاف لازم برای تغییر و وجود فرهنگ سازمانی با ثبات و تاریخی و مانع تحرک جدید

#### ۲-۷-۲- رویکرد تکامل گرا

تکامل گراها از جمله ویلیامسون<sup>۹۷</sup> یا هنان و فریمن<sup>۹۸</sup> معتقد هستند استراتژی با رویکرد کلاسیک بر پایه برنامه ریزی عقلایی برای آینده، اغلب کارآیی لازم را ندارد. محیط به قدری غیر قابل پیش بینی و متغیر است که به درستی تاثیرات آن قابل تحلیل نیست.

<sup>۹۶</sup>- [Mc Closkey, ۱۹۹۰]

<sup>۹۷</sup>- [Williamson, ۱۹۹۱]

<sup>۹۸</sup>- [Hannan, Freeman, ۱۹۸۸]

ماهیت پویا و رقابتی بازار نه تنها بیانگر این است که نمی توان برای بقاء بلندمدت برنامه ریزی کرد بلکه بر این امر تاکید دارد که تنها آن سازمان هایی که استراتژی افزایش منافع را انتخاب می کنند بقا خواهند داشت.

کسب و کار روندی مشابه تحولات بیولوژیکی دارد: فرایندهای رقابتی آنچه را که ضامن بقا باشد طلب می کنند. از دیدگاه تحول گراها بازار انتخاب بهینه را دیکته می کند نه مدیر. تنها کاری که مدیران می توانند انجام دهند این است که مطابق نیازهای روز بازار عمل کنند.

رویکرد تکاملی اتکا کمتری به توانایی های برنامه ریزی مدیریت ارشد دارد؛ در عوض این گروه معتقد هستند که شرایط بازار حداکثرسازی سود را تضمین می کند. ایده پردازان رویکرد تکاملی با محور قرار دادن فرایندهای رقابتی که مشخصه نظام انتخاب طبیعی است لزوماً تبعیت از روش برنامه ریزی منطقی را توصیه نمی کنند بلکه بر این باور هستند که هر روش تطبیقی که توسط مدیر انتخاب شود قطعاً بهترین روش برای بقاء سازمان می باشد. از یک دید رویکرد تکاملی یک تحلیل سود - هزینه در بستر طبیعی است.<sup>۹۹</sup>

ایده پردازان رویکرد تکاملی بین رقابتهای اقتصادی و حاکمیت قانون جنگل نیز یک ارتباط موازی قائل هستند.

هندرسون<sup>۱۰۰</sup> و قبل از او هال و هیچ<sup>۱۰۱</sup> و آلچیان که بر اصول بیولوژیک و طبیعی جریان بازار و رقابت شرکت ها و اهمیت نقش محیط تاکید نموده اند، این انتقاد را بر رویکرد تحلیلی (کلاسیک) قائل هستند که برنامه ریزی و عملکرد منطقی و حداکثر کردن سود در بسیاری اوقات با تناقضات مدیریتی مواجه می گردد.<sup>۱۰۲</sup>

هندرسون این مطلب را براساس نظریه اصل انحصار رقابت<sup>۱۰۳</sup> که در سال ۱۹۳۴ به وسیله گوس<sup>۱۰۴</sup> بیولوژیست روسی ارائه شد، بیان می کند. گوس نشان داده بود که اگر دو موجود زنده دارای ژن مشابه ولی از دو گونه مختلف را با مقدار محدودی غذا در یک محفظه قرار دهند، آنها زنده می مانند. ولی اگر آنها از گونه مشابه باشند با وجود همان مقدار غذا در محفظه خواهند مرد. به عبارتی در شرایطی که فرایند ارگانیکی یکسان باشد همزیستی غیرممکن می شود.

<sup>۹۹</sup> - [Einhorn & Hogarth, ۱۹۸۸:۱۱۴]

<sup>۱۰۰</sup> - [Henderson, ۱۹۸۹]

<sup>۱۰۱</sup> - [Hall & Hitch, ۱۹۳۹]

<sup>۱۰۲</sup> - [Henderson, ۱۹۸۹:۱۳۹-۴۳].

<sup>۱۰۳</sup> - Principle of Competitive Exclusion

<sup>۱۰۴</sup> - [Gause, ۱۹۳۴]

هندرسون چنین نتیجه گیری می نماید که بقاء سازمان ها در یک محیط رقابتی در گرو اخذ استراتژی تمایز است. به عقیده اکثر نظریه پردازان تکامل گرا مسئله اصلی در انتخاب استراتژی رقابتی برای سازمان ها از آنجا ناشی می شود که ظرفیت و قابلیت سازمان ها امکان حصول محورهای تمایز و تداوم آن به عنوان یک راه حل پایدار را به وجود نمی آورد.

کارخانجات به نوعی در کشمکش با نیروی فشار بازار که غیر قابل کنترل و غیر قابل پیش بینی هستند قرار می گیرند و بیشتر از طریق بازار هدایت می شوند. موفقیت با سازمان هایی است که در زمان مناسب، جایگاه مناسب خود را پیدا کنند. آلچیان<sup>۱۰۵</sup> معتقد است که:

"سازمان و ساختارهایی زنده می مانند که بتوانند خودشان را با محیط تطبیق دهند و یا بهتر بگوییم محیط بتواند آنها را با خودش تطبیق دهد."

بر اساس نظر هنان و فریمن<sup>۱۰۶</sup> فرایند تطبیق با محیط برای ساختار و سازمان هایی بهتر فراهم می شود که ساختار تاثیر پذیر نداشته باشند؛ به این معنی که استراتژی و ساختار سازمان متناسب با تغییرات محیط تغییر نکند. تکامل گراها معایب تغییر و انعطاف در استراتژی را با کاهش زمان استراتژی بر طرف می کنند و مک کلووسکی<sup>۱۰۷</sup> اظهار می دارد که روش های رسمی به صورت غیر طبیعی برای یک دوره درازمدت نمی تواند سود عاید نمایند. بهترین روش این است که تعداد انتخاب ها را افزایش دهیم و بعد ببینیم کدام موفق خواهند شد و کدام شکست خواهند خورد و بعد مسیر را بر اساس موارد موفق، انتخاب کنیم.

همین نظریه داروینی بود که سونی را به سمت استراتژی سال ۱۹۸۰ خود هدایت کرد. سونی ۱۶۰ نوع مختلف واکمن را به بازار آمریکا وارد کرد در حالی که بیش از ۲۰ نوع در بازار باقی نماند. توصیه تکامل گرا ها این است که انتخاب بهترین استراتژی، را به محیط و نه به مدیر واگذار کنیم.

#### ۲-۲-۱- محوره های رویکرد تکامل گرا

سال حاکمیت اصلی	نظریه پردازان اصلی	تأثیرات محوری	روشها	محیط تمرکز	منطق	استراتژی
دهه ۱۹۸۰	هنان و فریمن [Hannan & Freeman, ۱۹۸۸] ویلیامسون [Williamson, ۱۹۹۱]	اقتصاد/ بیولوژی	تکامل (داروینی)	خارجی (بازار)	بقاء	کارآ ۱۰۸

<sup>۱۰۵</sup> - [Alchian, ۱۹۵۰: ۲۱۱-۲۱]

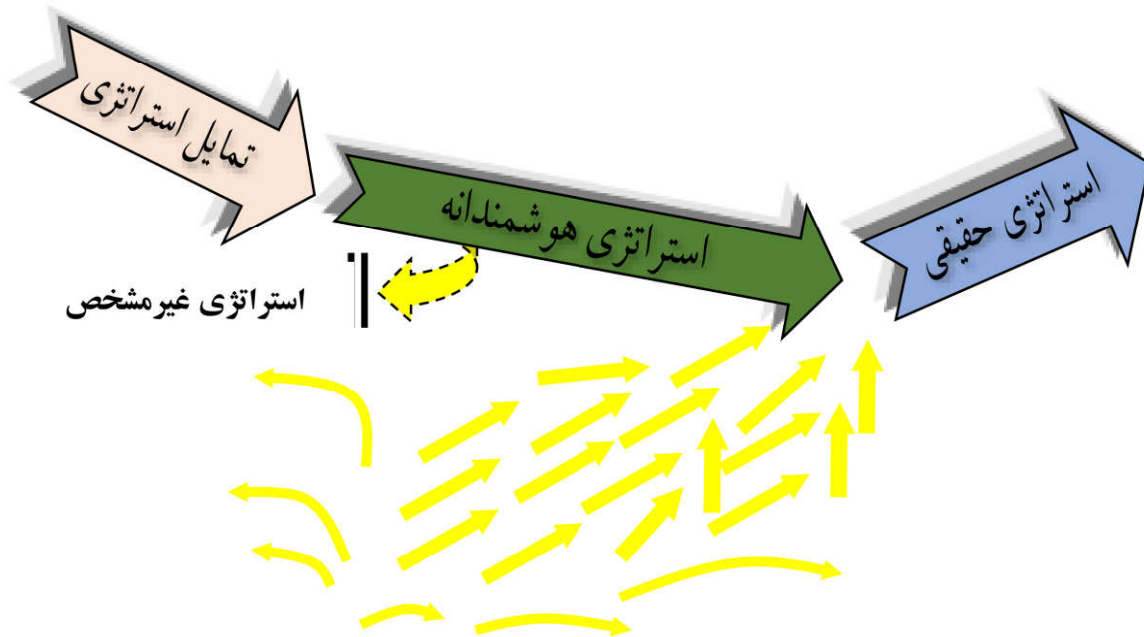
<sup>۱۰۶</sup> - [Hannan & freemen, ۱۹۸۸, ۲۵]

<sup>۱۰۷</sup> - [Mc Clauski, ۱۹۹۰, ۱۲۸]

<sup>۱۰۸</sup> - Efficient

### ۲-۲-۷-۲- فرایند تدوین استراتژیک در رویکرد تکامل گرا

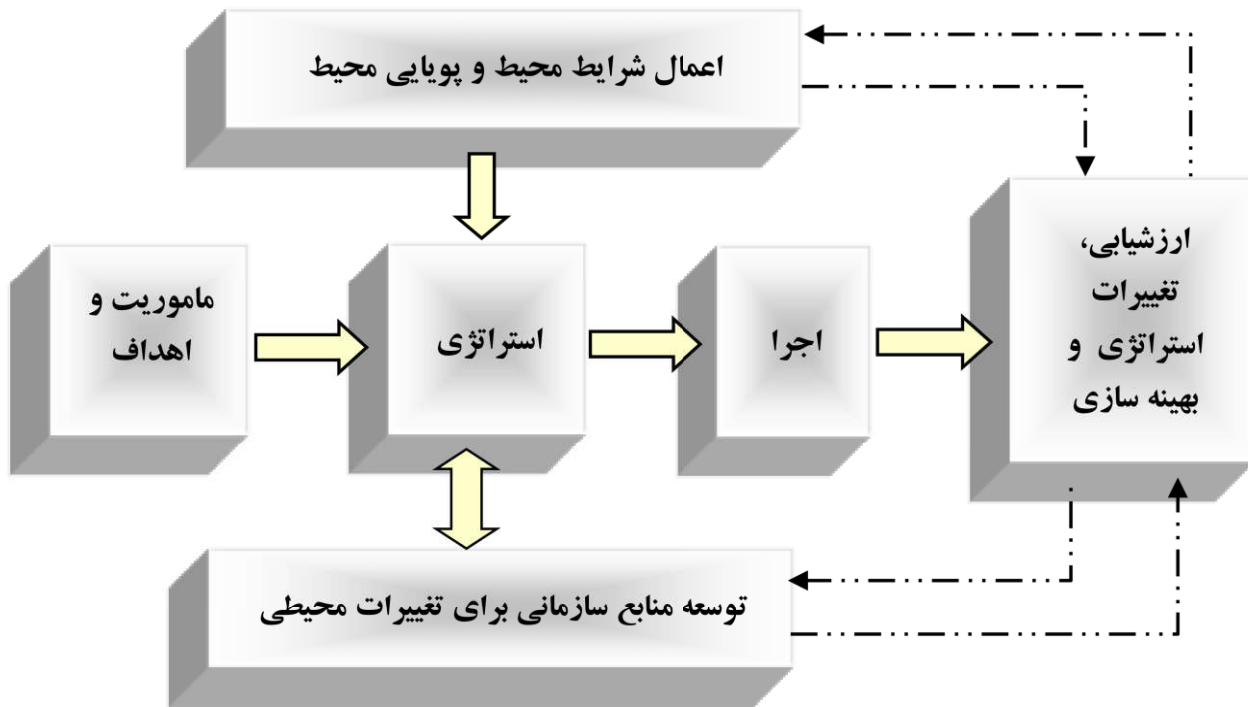
نیز نقش باز و توسعه یاب را ایفا می نماید در شکل زیر که چگونگی تدوین استراتژی را در قالب یک فرایند کلی نشان می دهد نوع جهت گیری و تغییرات ممتد آن تا شکل گیری و ترمیم نهایی برای اجراء نسبت به عناصر تاثیر گذار محیط مشخص شده است. انعطاف در پذیرش مولفه های محیطی، ضمن اینکه از سیستم تکاملی و هوشمندانه استفاده می نماید لکن روی جهت گیری تاکید زیادی ندارد.



شکل شماره ۲۱: نحوه شکل گیری استراتژی در نگرش تکامل گرا

منبع: [Mintzberg, ۱۹۹۴:۲۴]

در شکل زیر فرایند کامل تری از رویکرد تکامل گرا بر اساس تمرکز بر محیط (محیط بین الملل)، تنوع محصول، سازمان توسعه یاب و تغییرات ممتد استراتژی بیان و ترسیم شده است.



شکل شماره ۲۲: فرایند رویکرد تکامل گرا

در این فرایند توجه و تاکید خاصی بر روی اهداف، رهبری، تصمیم گیری و برنامه ریزی صورت نمی گیرد، زیرا آنها را محیط تحمیل می نماید و عمدتاً سازمان برای پاسخگویی مناسب آماده می شود.

#### ۲-۷-۲-۳- اولویت ها و محورهای تمرکز در رویکرد تکامل گرا

در این رویکرد از هشت عامل مورد بررسی چهار عامل اول غیر حساس تشخیص داده شده اند و به چهار عامل دوم توجه ویژه گردیده است. در این محورها، نقش اصلی به محیط و تحکم محیط و سازمان و تکامل یابی، سازمان داده شده است.

شرایط عدم ثبات محیط سبب تغییرات ممتد استراتژیک می گردد که این خود از هوشمندی تعامل سازمان با محیط و پذیرش مولفه های محیطی حکایت دارد.

جدول شماره ۶: اولویت های رویکرد تکامل گرا

تغییرات استراتژیک	سازمانی	فعالیت بین المللی	تنوع	ابتکار و نوآوری	برنامه ریزی	تصمیم گیری	رهبری
■	■	■	■	☐	☐	☐	☐

تاکید ندارد



تاکید محوری دارد



**۲-۷-۲-۴- نقاط قوت**

- قابلیت تغییر و انعطاف در استراتژی به واسطه نگرش کوتاه مدت
- هدایت از طریق بازار و محیط بیرون و در نتیجه تطبیق پذیری بالاتر
- ایجاد تنوع محصول و درک واقعیتها و نیازهای مشتری و توسعه آن
- ایجاد استراتژی تمایز در محیط رقابتی و ماندگاری

**۲-۷-۲-۵- نقاط ضعف**

- استفاده از روش تعامل و پویایی دائمی با محیط و عدم ثبات برای دراز مدت
- خطر عدم استراتژی برای سازمانهای بزرگ و بازار انبوه
- عدم تبعیت از استراتژی مشخص در عین دارا بودن استراتژی در کسب و کار و هزینه تغییرات بالا
- عدم صرفه و صلاح اقتصادی در تنوع محصول و بازار مشخص و محدود

**۲-۷-۳- رویکرد روش گرا**

روشگراها معتقدند که برنامه ریزیهای بلند مدت کاملاً بی معنی و بیهوده است. آنها کمتر نسبت به سرنوشت کسب و کار که به نوعی با شرایط محیط تطبیق ندارد بدبین می شوند. از نظر آنها فرایند سازمان و بازار آن قدر مشخص نیست که بتوان از رویکردهای کلاسیک یا تحول گرایی تبعیت نمود. به عقیده سیرت و مارش<sup>۱۰۹</sup> انسانها از نظر علائق بسیار متفاوتند، درک محدودی دارند، به جهات مختلفی توجه می کنند، در عملکردشان بی دقت هستند (براساس یک برنامه خاص) و حتی با تغییر شرایط برنامه خود را فراموش می کنند. در عمل استراتژی بیشتر براساس فرایندهای روزمره با دید معامله، یادگیری و مصالحه شکل می گیرد تا سلسله مراتب عقلایی و منطقی<sup>۱۱۰</sup>. این مسئله خیلی مهم نیست که استراتژی تکوینی پاسخ بهینه نیست. واقعیت این است که فرایندهای انتخاب در بازار خیلی اساس محکم و مشخصی ندارد؛ چرا که هیچ فردی از استراتژی بهینه اطلاعی ندارد و هیچ فردی نمی تواند به آن دست یابد.

رویکرد روش گرایی همچون رویکرد تکامل گرایی به عقلایی بودن فرایند تدوین استراتژی به دیده تردید نگاه می کند، گرچه با اطمینان کمتری به سودآوری بازار اتکاء می کند. برای نظریه پردازان روش گرا، بازار و سازمان آنچنان درهم آمیخته هستند که لازم است استراتژی ها با تلفیق مسائل دو محیط و در گامهای کوچک ارائه گردند.

<sup>۱۰۹</sup>- [Cyret & march, ۱۹۶۳]

<sup>۱۱۰</sup>- [Mintzberg, ۱۹۷۸: ۹۳۴-۴۸]



این گروه معتقدند که مدیران استراتژیها و مزیت های رقابتی خودشان را با توجه به کلیه ناهنجاریهای موجود در فرایندهای سازمان و بازار است بر می گزینند و پیشنهاد می کنند و نباید به دنبال حرکت های عقلایی ایده ال و غیر عملی بود بلکه باید همانطور که محیط و جهان پیرامون ما ایجاب می کند به فعالیت پرداخت.<sup>۱۱۱</sup>

دو مسئله اساسی پیش روی تفکر روش گرا موجود است.<sup>۱۱۲</sup> محدودیت عملکرد ذهنی که مشخصاً توسط مینتزبرگ<sup>۱۱۳</sup> مطرح شده است و سیاستهای جزئی نگر سازمانها که به وسیله پتی گرو<sup>۱۱۴</sup> ارائه شده است.

محور اول تکیه بر این دارد که محدوده تشخیص ما از عوامل محدود است؛ لذا صرفاً می توان بر اساس اطلاعات قابل درک مناسب ترین راه کار را انتخاب کرد که لزوماً بهترین نخواهد بود. سیاستهای جزئی نگر سازمان بر اساس چانه زنی از بین کلیه ایده های درون سازمان انتخاب می شود و ریشه در این مسئله دارد که کسب و کار نمی تواند فقط روی یک عامل مثل سود، بهینه شود بلکه لازم است اهداف مختلفی را تامین و تحت پوشش قرار داد.

به عبارتی استراتژی، محصول یک توافق سیاسی است نه یک محاسبه برای حداکثر سود. تلفیق چانه زنی سیاسی و محدودیت عقلایی است که ضامن بقای استراتژی گزینش شده می باشند. به جای استراتژیهای عقلایی، سازمانها ترجیح می دهند از روشهای عقلایی تطبیقی استفاده کنند و تابع پویایی محیط باشند. به روایتی می توان گفت استراتژی به جای تمرکز بر حداکثر سود به ایجاد منافع مناسب و رضایت بخش برای سیستم گرایش دارد.

اما استراتژی می تواند خود به صورت روشهای ابتکاری روتین و مشخص در آید، فرصتها را مدنظر قرار دهد و تصمیمات را به سمت مناسب سوق دهد. نلسون و وینتر<sup>۱۱۵</sup> که یک رویکرد قوی روش گرایی دارند اظهار داشته اند:

*"انتخاب استراتژی از بین یک مجموعه گزینه که پیش رو قرار گرفته روش مناسبی نخواهد بود."*

استراتژیها نباید انتخاب شوند بلکه باید آنها را برنامه ریزی کرد. استراتژیها روشهایی هستند که مدیر به واسطه آن می تواند تصویر ساده ای از جهان پیچیده و بی نظم اطراف خود بدست آورد.

<sup>۱۱۱</sup>- [Dean, ۱۹۹۳/a; Dean, ۱۹۹۳/b]

<sup>۱۱۲</sup>- [Cyert, March, ۱۹۶۳:۱۴]

<sup>۱۱۳</sup>- [Mintzberg, ۱۹۷۸; ۱۹۸۷]

<sup>۱۱۴</sup>- [Pettigrew, ۱۹۷۳; ۱۹۸۷]

<sup>۱۱۵</sup>- [Nelson & Winter, ۱۹۸۲:۱۳۴]

به هر حال برای دستیابی به شرایط رضایت بخش، اتخاذ یک استراتژی اجتناب ناپذیر است و مدیران روش گرا تلفیقی از مزایای بازار و مزایای سازمان را برای این منظور به کار می گیرند. نهایتاً این مسائل حاکی از این است که فرای تمام ناهنجاریهای موجود در دنیای واقعی، مدیر است که می تواند موثرترین نقش را ایفا نماید. حداکثر کردن عملکرد در توسعه انعطاف و استفاده از ناهنجاریهای بازار به عنوان فرصت های رقابتی مفهوم واقعی خود را پیدا می کند.

### ۲-۷-۳-۱- محورهای رویکرد روش گرا

در این رویکرد منطق بقاء اهمیت پیدا می کند و نگرانیهای عدم بقاء سبب تغییرات استراتژیک در موقع لازم می گردد، از این رو با تکامل گراها در تغییرات استراتژی نقطه مشترک دارند.

سال حاکمیت اصلی	نظریه پردازان اصلی	تأثیرات محوری	روشها	محیط تمرکز	منطق	استراتژی
دهه ۱۹۷۰	سیرت، مارش [Cyert & March, ۱۹۶۳] مینتزبرگ [Mintzberg, ۱۹۷۸] پتی گرو [Pettigrew, ۱۹۷۳]	روانشناسی	چانه زنی، یادگیری	درونی (سیاسی و ذهنی)	مبهم و نامشخص	مهارتی <sup>۱۱۶</sup>

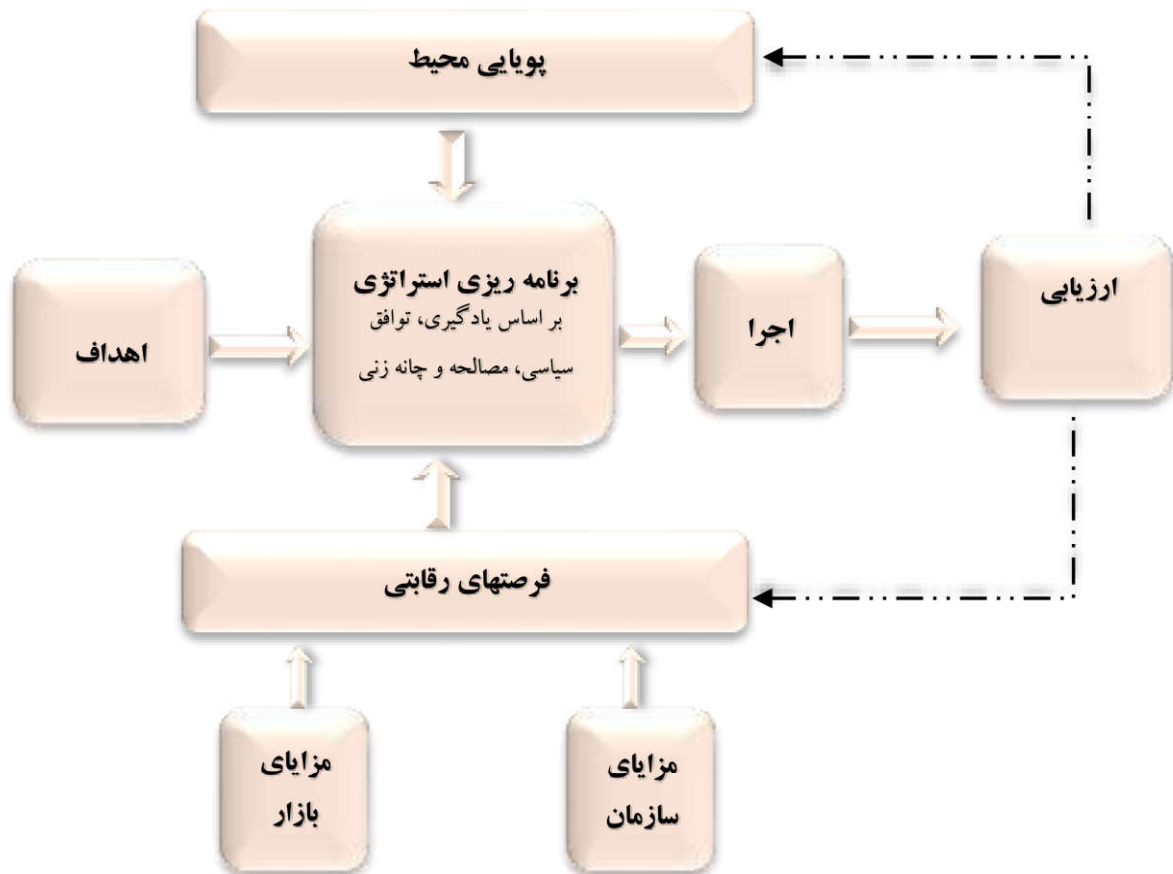
سازمان تصمیم گیری و برنامه ریزی را از اصول ثانویه قلمداد می نماید و روش ایجاد خلق خلاقیت و نوآفرینی را از اولویتهای اساسی می داند. نکته بارز در این نگرش و رویکرد، تمرکز بیش از اندازه روی خلاقیت و تغییرات استراتژیک می باشد. محدودیت های ذهنی در عملیات عقلایی و منطقی سبب مشکل آفرینی می شود. همچنین تشخیص روی بازار بر اساس اطلاعات محدود است و معمولاً چنین است که با در دست نداشتن اطلاعات کامل تر و بیشتر، تصمیم گیری ضعیفتری انجام می شود.<sup>۱۱۷</sup>

### ۲-۷-۳-۲- فرایند تدوین استراتژی در رویکرد روش گرا

علیرغم اینکه در فرایند روشگرا تغییرات استراتژی نقش اساسی را ایفاء می کنند اما از نظر دیدگاه سازمانی با توجه به منظر جدید آن، اختلاف ریشه ای با مکتب عقلایی و کلاسیک پیدا نموده است.

<sup>۱۱۶</sup>- Crafted

<sup>۱۱۷</sup>- [Cyert, ۱۹۸۵].



شکل شماره ۲۳: فرایند رویکرد روش گرا

منبع: [Dean, ۱۹۹۳/a]

در این روش، تحلیل گران کمتر به دنبال بهینه کردن استراتژی هستند، بلکه دنبال یک نگرش مشخص و انتظار خاصی از آن می باشند.<sup>۱۱۸</sup>

روش در رویکرد روش گرا به صورت اکتشافی و بر پایه توسعه استراتژی، توجه به فرصت های پدید آمده و هدایت مباحث در مسیر ایجاد استراتژی است. از این رو فرایند انتخابی نیست بلکه در جهت ساختن و طراحی آن و برنامه ریزی کردن در جهت نیاز است. ضوابط و روش ایجاد استراتژی در جهت تامین فرصت ها به صورت مشخص پیگیری می شود.

روش و فرایند در متن فعالیت ها وجود دارد و ساخته می شود، در نتیجه بیشتر فرایندها در حین کارهای معمول و جاری پدید می آید. گفته می شود استراتژی انتخابی نیست، برنامه ریزی شده است و فرایند مشخص بصورت ژنریک کمتر مورد توجه قرار می گیرد.

<sup>۱۱۸</sup>- [Nelson & Winter, ۱۹۸۲:۱۳۳].

### ۲-۷-۳-۳- الویت ها و محورهای تمرکز در رویکرد روش گرا

محورهای مورد توجه رویکرد روش گرا خلاقیت و نوآوری در مسیر فعالیت ها، ساختن و ایجاد استراتژی جدید است. اما روی مسائل دیگری چون تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازمان به لحاظ روش گرا و ضابطه مدار بودن تاکید جنبی دارند. نقش رهبری کم رنگ و تنوع کمتر دیده می شود.

#### جدول شماره ۷: اولویت های رویکرد روش گرا

تغییرات استراتژیک	سازمان	فعالیت بین المللی	تنوع	ابتکار و نوآوری	برنامه ریزی	تصمیم گیری	رهبری
■	□	☑	☑	■	□	□	☑

تاکید ندارد

تاکید نسبی دارد

تاکید محوری دارد

☑

□

■

### ۲-۷-۳-۴- نقاط قوت

- موفقیت و کارآیی حسب دستور و سلسله مراتب نیست، بلکه در دل فرایند و فعالیت اتفاق می افتد.
- توجه به عملیات و محیط نیز از ویژگی های بارز مدیریت در این رویکرد است.
- خلاقیت و جهت یابی در داخل سیستم به راحتی شکل می گیرد و توسعه پیدا می کند.
- کنترل های مورد نیاز روی استراتژی و استراتژیست ها را سازمان انجام می دهد.

### ۲-۷-۳-۵- نقاط ضعف

- روی نقش آفرینی مدیر و منابع انسانی کمتر توجه می نماید.
- موقعیت بازار جهانی در دهه اخیر و تنوع محصول در بازار اشباع شده را کمتر مورد نظر قرار داده است.

- تغییرات در ظرف زمان مشخص و در تعامل با محیط با تاخیر پدید می آید و آثار اثربخشی و بهینه بودن آن ملاحظه نمی گردد.

### ۲-۷-۴- رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی مشابه هیچ یک از سه رویکرد قبلی نیست بلکه نگرش دیگری به جهان دارد. در رویکرد سیستمی، استراتژی مهم است اما نه از زاویه رویکرد کلاسیک. نظریه پردازان سیستمی کمتر از فرایند مدارها نسبت به قابلیت انسانها در طراحی و اجرای برنامه های عملیاتی عقلایی بدین هستند و نسبت به تحول گراها در خصوص قابلیت تعریف استراتژی علیرغم فشارهای بازار خوش بین تر هستند. برخلاف تکامل گراها و روش گراها پیروان رویکرد سیستمی معتقدند با تکیه بر ظرفیت سازمان می توانند برنامه ریزی برای آینده داشته باشند و به صورت موثر در محیط خودشان عمل نمایند. برخلاف

نظریه پردازان کلاسیک، نظریه پردازان سیستمی روش رسمی و اهداف عقلایی را صرفاً یک پدیده تاریخی و فرهنگی تلقی می نمایند. نظریه پردازان سیستمی معتقدند منطق زیربنایی استراتژی منحصر به ساختارهای خاص است. همچنین این گروه در نظر می گیرند که سازمانها از نظر نظامهای اقتصادی و اجتماعی حاکم بر آنها با یکدیگر متفاوتند و به گونه های مختلف عمل می کنند.

برخلاف اعتقاد کلاسیک ها و تکامل گراها، سازمان ها صرفاً برای حداکثر کردن سود تلاش نمی کنند.<sup>۱۱۹</sup> و رقابت های سازمانی تنها متأثر از سیاست های داخلی سازمان و افراد نیست؛ بلکه از عواملی چون گروه های اجتماعی، منافع و منابع ساختار محیط خارجی سازمان تاثیر می پذیرند. نکته خیلی مهم از دید نظریه پردازان سیستمی تفاوت بین نظامهای اجتماعی کشورها و همچنین تغییرات در نظامات اجتماعی هر کشور است.

همچنانکه ویتلی<sup>۱۲۰</sup> موضوع مذکور را در کشورهای جنوب شرق آسیا که ساختار بازار و ارتباطات خود را براساس بین کشوری تعریف و هماهنگ نموده اند اشاره می کند. شرکتهای برحسب نوع فعالیت در ساختارهای اجتماعی خاصی می توانند تشکیل گردند و موفقیت کسب کنند.

شرکتهای جنوب شرق آسیا از جمله کمپانی های ژاپنی برای جهانی شدن خودشان حاکمیت مدیران محلی را در بالای سازمان حفظ می نمایند. تنها شرکت سونی در مدیریت بالای خود نیز از افراد خارجی بهره گرفته است<sup>۱۲۱</sup> و همچنین کمپانی های مثل اپل<sup>۱۲۲</sup> نیز از مدیران کالیفرنایی و یا جنرال موتورز با مدیران سبک غربی اداره می کنند در حالی که مشتریان رقبا، شرکا و تامین کنندگانشان به صورت بسیار گسترده در اقصی نقاط جهان در محیط های محلی خاص خود همکاری می نمایند.

اگر چه در مورد اخیر اصالت های آنها مطرح شد حتی در محیط بین الملل از تاثیر عمیق فرهنگ سازمانی، ساختار، سیاست ها و گرایش های فنی، حرفه ای محیط محلی برخوردارند.

با این دیدگاه تاکید کلاسیک ها و تکامل گراها روی بازار و سودآوری و وابستگی به انحصارات منابع دولتی و منافع ملی نیز از شرایط تاریخی و اجتماعی دوران این نظریه پردازان شکل گرفته و تاثیر پذیرفته است.

مدیریت استراتژیک کلاسیک استراتژیست ها را با مجموعه محدودی از گزینه های استراتژی مواجه می نمایند. چیزی بیش از اعتقاد به محلی بودن در رویکرد استراتژی، مطرح است. تفاوت در استراتژی

<sup>۱۱۹</sup> - [Granoveter, ۱۹۸۵: ۴۸۷-۵۱۰]

<sup>۱۲۰</sup> - [Whitley, ۱۹۹۱: ۴۷-۷۴]

<sup>۱۲۱</sup> - [Hu, ۱۹۹۲: ۱۱۵-۲۶]

<sup>۱۲۲</sup> - Apple

ها بسیار فاحش است و پس از اخذ یک استراتژی خاص تغییر در آن بسیار مشکل خواهد بود، چرا که مبتنی بر شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هستند.

در تحقیقی که در اوایل دهه ۱۹۸۰ روی ۵۰۰ کمپانی امریکایی و ژاپنی انجام گرفت و خواسته شده بود تا استراتژیها را بین ۱ تا ۱۰ از نظر مهم ترین و کم اهمیت ترین نمره دهی نمایند، امریکایی ها روی بازگشت سرمایه به عنوان بالاترین اولویت تکیه داشته اند در صورتی که ژاپنی ها روی سهم بازار بیشتر از بازگشت سرمایه اهمیت نشان داده اند.<sup>۱۲۳</sup>

جدول شماره ۸ نشانگر اهداف الویت دار شرکت های امریکایی و ژاپنی با رتبه بندی بین ۱ تا ۱۰ می باشد. به تعبیری دیگر، رویکرد سیستمی یک رویکرد یادگیری است و محتوایی بیش از یک پدیده فرهنگی دارد. آوکی چنین توجیه می کند که الویت ژاپنی ها در راستای رشد در شرایط بازار کار ژاپن است و از تطبیق سازی عملیاتی به جای برنامه ریزی بهره می گیرد. نتیجتاً رویکرد سیستمی امکان ارائه یک مدل جهانی برای استراتژی را زیر سوال می برد.

جدول شماره ۸: رتبه بندی اهداف سازمان براساس تحقیق میدانی

ژاپن		آمریکا	
(۲)	۴/۱	۸/۱	بازگشت سرمایه
	۰/۱	۳/۸	تقسیم افزایش قیمت
(۱)	۴/۸	۲/۴	سهم بازار
	۲/۳	۱/۷	افزایش تنوع محصول
	۲/۴	۱/۵	بهینه سازی تولید و توزیع
	۲/۰	۱/۳	افزایش نسبت تعادل (ER)
(۳)	۳/۵	۰/۷	نسبت محصولات جدید
	۰/۷	۰/۲	بهبود نماسازی شرکت
	۰/۳	۰/۱	بهبود شرایط کاری

منبع: [Abegglen & Stalk, ۱۹۸۵]

اهداف استراتژی و نوع تدوین استراتژی بستگی به بستر اجتماعی که در آن عمل می گردد و شخصیت اجتماعی استراتژیست ها دارد.

#### ۲-۷-۴-۱- محورهای رویکرد سیستمی

برنامه ریزی در محیط های پیچیده و بدون ساختار با وجود هدفهای چندگانه و تضاد و معیارهای مختلف اندازه گیری و همکاریهای گروهی تا فردی، ضرورت توجه به رویکرد سیستمی کل نگر، جامع گرا و

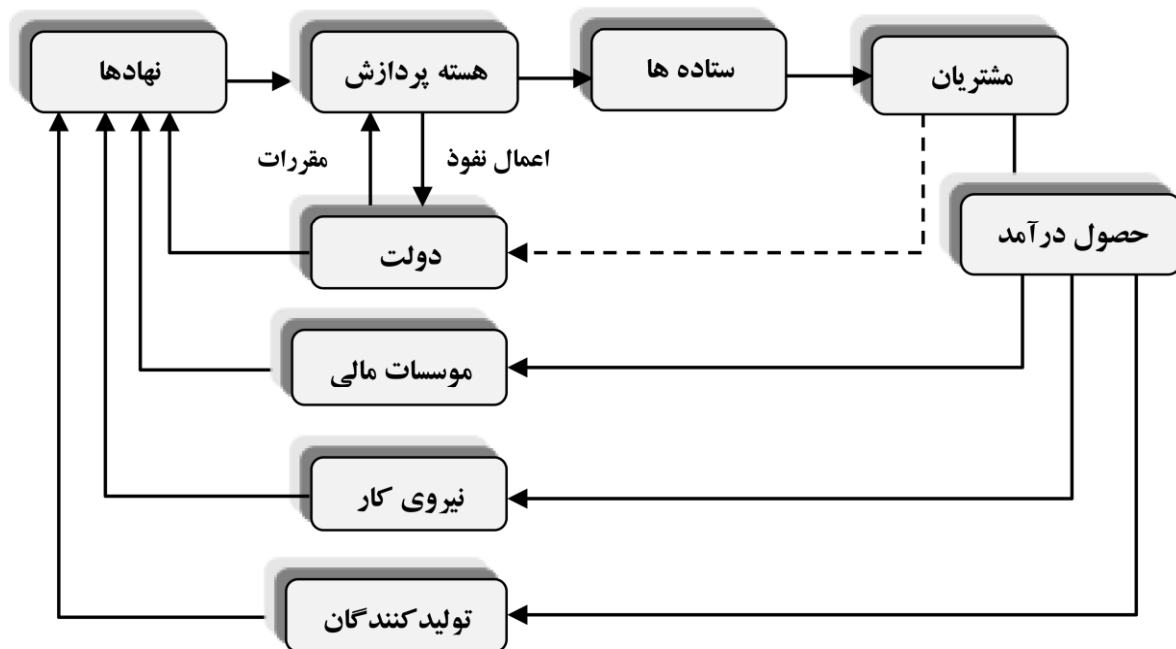
[Abegglen & Stalk, ۱۹۸۵] - ۱۲۳

یکپارچه را ایجاد می نماید که با تعامل و تعارض و یا همکاری بین اجزاء و کل در قالب یک نظام پویا همراه است. ویژگیها و محورهای نگرش که در جدول زیر معرفی شده اند در این رابطه قابل تأمل هستند.

سال حاکمیت اصلی	نظریه پردازان اصلی	تأثیرات محوری	روشها	محیط تمرکز	منطق	استراتژی
دهه ۱۹۹۰	گرانویتر [Granortter] ماریس [Marris]	اجتماعی	اجتماعی	خارجی (اجتماع)	محلی	تعبیه شده ۱۲۴

### ۲-۷-۴-۲- فرآیند تدوین استراتژی در رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی اظهار می دارد که سازمانها متشکل از قسمتهای فرعی مرتبط با یکدیگر هستند که اگر قسمتی ضعیف کار کند در کل سیستم تأثیر می گذارد و در نهایت کل فعالیت های سازمان را در قالب یک فرآیند جامع می بیند؛ همچنان که در شکل ۲۴ تعامل محیط و داخل حسب فعالیت های داخلی / خارجی و تعامل و آثار مرتبط نشان داده شده است.

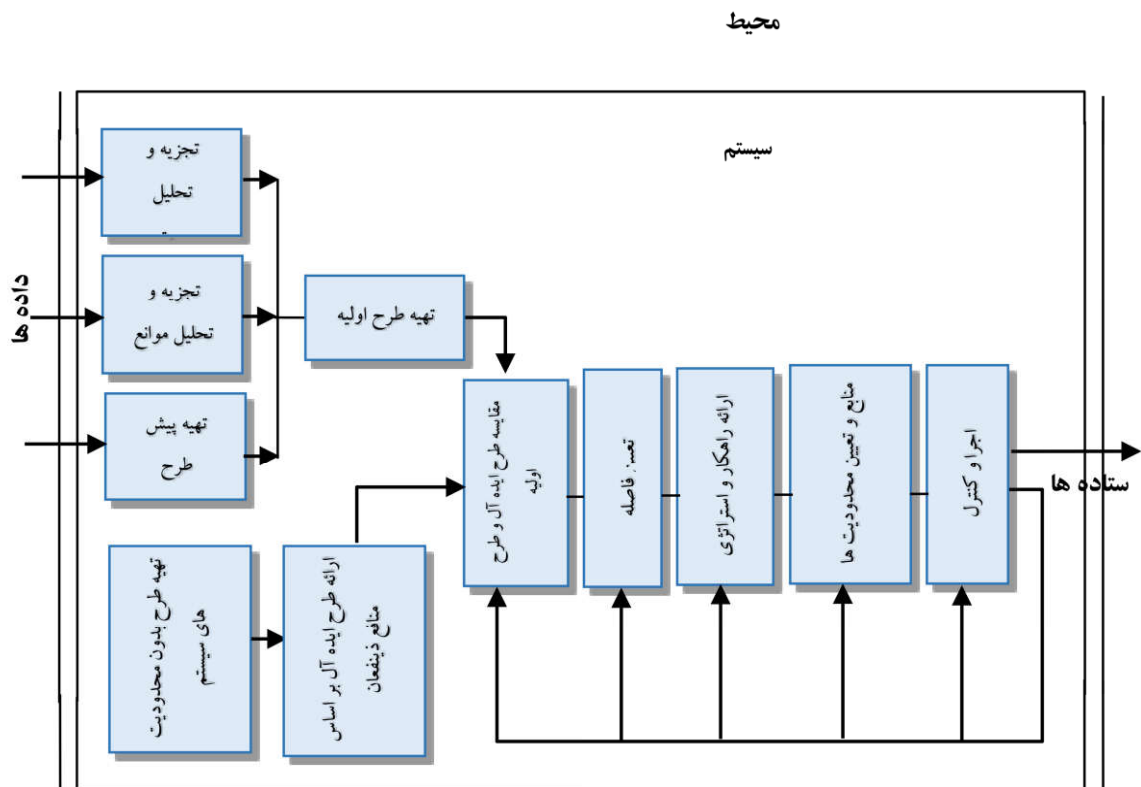


شکل شماره ۲۴: طرح ژنریک رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط، برای حصول اطمینان از دریافت مداوم داده ها و تولید ستاده های قابل قبول، انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارآیی سازمان در تبدیل داده ها به ستاده ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض در بین گروههای سازمانی و میزان رضایت مندی شغلی کارکنان معطوف می دارد.

نظریه سیستمی اهداف را تعریف شده نمی داند اما بین متغیرهای ستاده به داده وزن و ارزش کمی/ کیفی قائل است که اثربخشی روی آنها تنظیم می گردد.

در فرآیند شکل ۲۵ ارزیابی داده ها در دو بخش نشان داده شده است. یک بخش واقعی که بر اساس توانائی های موجود سیستم برآورد و ارزیابی می گردد و بخش دوم شامل برآورد حل مسئله بدون محدودیت و راهکار ایده آل برای تامین نظر ذینفعان می باشد که در تامین هدف عملیاتی مورد مقایسه قرار می گیرد. شروع تدوین استراتژی نیز از همین نقطه می باشد.



شکل شماره ۲۵: فرآیند تدوین استراتژی در رویکرد سیستمی

نهایتاً در تامین منابع هر مرحله ارزیابی با مرحله اهداف اجرایی مقایسه می گردد و سپس راه کار بهینه انتخاب می گردد.

### ۲-۷-۴-۳-اولویت ها و محورهای تمرکز در رویکرد سیستمی

نقش گروه های اجتماعی و تعامل افراد در تصمیم گیری و روند کارهای یک سازمان مورد تاکید واقع شده است. رهبری ایفاء نقش اصلی را در سازمان به عهده می گیرد، اگر چه این نقش نیازمند تعامل با همه مولفه های موثر بر تصمیم گیری است، اما نسبت به نقش سایر عناصر سازمان در تصمیم گیری اهمیت بیشتری به آن داده شده است. سایر امور و عناصر در جدول تعیین کننده درجه اهمیت نسبت به



سه مورد مطروحه است و گرنه از نظر درجه موفقیت سازمان از نظر وزن و حجم کار کمتر تلقی نمی گردد.

**جدول شماره ۹ : اولویت ها و محورهای تمرکز در رویکرد سیستمی**

تغییرات استراتژیک	سازمانی	فعالیت بین المللی	تنوع	ابتکار و نوآوری	برنامه ریزی	تصمیم گیری	رهبری
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

تاکید ندارد



تاکید نسبی دارد



تاکید محوری دارد



**۲-۷-۴-۳- نقاط قوت**

- برخلاف نظریه پردازان تکامل گرا و روش گرا، نظریه پردازان سیستمی اعتقاد به آینده نگری در برنامه ریزی و عملکرد موثر در حوزه خود دارند.

- به واسطه تکیه بر قوانین حاکم جامعه و نشأت گرفتن استراتژی از آن در این نوع نگرش قوای ذهنی عامل محدود کننده به شمار نمی رود.

- به جای تفکر فردی و مجرد بصورت گروههای اجتماعی و روی کل سازمان و جامعه جهانی توجه دارد.

- متغیرها در این رویکرد روی سطح تجربه، ملت، شهروند، گروه و فامیل در محدوده کار بستگی دارد..

- عوامل محیطی، داخلی و نقش تصمیم گیر و نوع فرآیند بصورت جامع و کامل مورد توجه قرار می گیرد.

**۲-۷-۴-۵- نقاط ضعف**

- رویکرد سیستمی عمدتاً به شرایط محلی و محیطی فعالیت بستگی دارد و امکان ارائه یک نسخه واحد وجود ندارد.

- به شخصیت نظریه پردازان و عوامل تدوین استراتژی که چه فرهنگ و شخصیتی دارند- بستگی دارد.

- رویکرد سیستمی، ارائه یک مدل جهانی را به لحاظ محور بودن اجتماع حوزه فعالیت سازمان زیر سؤال می برد.

- نقش رهبری بیش از حد در مورد موفقیت استراتژیها مورد توجه قرار گرفته است.

- میزان قابل دسترس بودن تامین هدف که به عنوان وابسته ای از متغیرهای ستاده تلقی شده مشخص نمی باشد.

## ۲-۸- مقایسه رویکردهای تدوین استراتژی بر اساس محورهای هدف - فرایند

چهار رویکرد تدوین استراتژی که مطرح شده تفاوت بسیار آشکاری را در رابطه با توصیه مدیران به همراه دارند. مکتب کلاسیک بر رویکردهای عقلایی و مجزا و سلسله وار به عنوان یک هنجار عمومی و جهانی تاکید می نماید.

رویکرد های روش گرا و تکامل گرا با احتیاط بیشتری نسبت به مسائل برخورد می کنند و نسبت به ظرفیت و توانایی های استراتژیست برای هدایت موثر استراتژی در یک مسیر عقلایی تردید دارند. برای تکامل گراها تغییرات محیطی بسیار سریع و غیر قابل پیش بینی است، از این رو آنها ترجیح می دهند در تدوین استراتژی بر روی فعالیتهای روزانه تمرکز نمایند و دامنه انتخابهای خود را وسیع تر کنند. روش گراها تردید دارند که سازمان و یا بازار بتوانند به حد ایده آل در کارآیی - که کلاسیک ها و تکامل گراها مدعی هستند - دست یابند از این رو به سمت رویکردهای تدوین استراتژی گام به گام در توسعه محورهای رقابتی گرایش بیشتری نشان می دهند.

نهایتاً نظریه پردازان سیستمی هستند که موضع وابسته تری اتخاذ می کنند. و ادعا می کنند که هم وسیله و هم اهداف استراتژی به خصوصیات و معیارهای نظامهای اجتماعی حاکم وابسته هستند. به همین جهت ممکن است نگرش تحلیلی و منطقی مکتب کلاسیک در برخی از بسترهای اجتماعی مناسب به نظر برسد، گرچه عمومیت ندارد.

ویژگی های اصلی چهار رویکرد فوق یک بار دیگر در جدول شماره ۱۰ گردآوری و در مقایسه باهم قرار گرفته اند.

جدول شماره ۱۰: محورهای نگرش در رویکردهای مختلف استراتژی

رویکردهای استراتژی	استراتژی	منطق	محیط تمرکز	روشها	تأثیرات محوری	نظریه پردازان اصلی	سال حاکمیت اصلی
کلاسیک	رسمی	حداکثر کردن سود	داخلی (برنامه ها)	تحلیلی	اقتصاد / نظامی	چندلر، انسوف، پورتر	دهه ۱۹۶۰
روش گرا	مهارتی	مبهم و نامشخص	درونی (سیاسی و معرفتی)	چانه زنی، یادگیری	روانشناسی	سیرت، مارش مینتزبرگ، پتی گرو	دهه ۱۹۷۰
تکامل گرا	کارآ	بقاء	خارجی (بازار)	تکاملی (داروینی)	اقتصاد/ بیولوژی	هانان و فریمن ویلیامسون	دهه ۱۹۸۰
سیستمی	آگاهانه	محلی	خارجی (اجتماع)	اجتماعی	اجتماعی	گرانوویتر ماریس	دهه ۱۹۹۰

- برای مکتب کلاسیک استراتژی به صورت روشن و رسمی مطرح شده است و هدف حداکثر کردن سود می باشد.
- تکامل گراها به صورت کلی روی هدف موافق اند و معتقدند حداکثر کردن سودآوری رمز بقاست، اما برای استراتژی طولانی مدت برنامه ریزی نمی کنند. کارآیی معیار اصلی تکامل گراها در تنظیم فعالیت هایشان می باشد.
- روش گراها نیز رسمی بودن کلاسیک ها را رد می کنند. این گروه استراتژی را به عنوان یک راهبرد می دانند. بدون اینکه اهداف آنها روشن باشد و از منطق در بازنگری فعالیت های خود استفاده می کنند.
- تحلیل گران سیستمی برخلاف روش گراها که همه چیز را غیرعقلایی می دانند به دنبال اصول منطقی و تحلیلی هستند. به اعتقاد آنها استراتژیها از درون نظامات اجتماعی شکل می گیرند و فرآیندها و اهداف آنها می تواند در قالب محیط کاملاً عقلایی باشد.

جدول شماره ۱۱: مقایسه رویکردهای مختلف استراتژی در مباحث کلیدی

مدل	حوزه اصلی تصمیم گیری	عوامل اصلی تشکیل دهنده	پیش فرض های کلیدی	صاحب نظران
عقلایی (Classical/Rational)	حداکثر کردن خروجی	اهداف، تعریف جزئی از ماهیت کار، احتمالات ذهنی، کمی کردن امکانات، راهکارهای فراگیر و جامع، غیر مرتبط با محیط استراتژی تصمیم گیری محاسباتی، چشم انداز کوتاه مدت، فرآیند مبتنی بر ساختار	اهداف ثابت، اطلاعات نامحدود، عدم محدودیت ذهنی، عدم محدودیت هزینه و زمان، گزینه های قابل کنترل، سیستم بسته، خروجی کمی	سایمون [Simon, 1955:99]، فریدمن [Friedman, 1962:133P: 1953:35]، فیلیس [Phillips, 1968:326] دهه ۶۰ و ۷۰
سازمانی، نئو کلاسیک (Organizational /neoclassical)	خروجی رضایت بخش	اهداف، تعریف عمومی از ماهیت کار، محدودیت احتمالات ذهنی، کمی کردن بخشی از امکانات، راهکارهای غیرفراگیر، محیط حساس، استراتژی تصمیم گیری تصادفی، چشم انداز کوتاه مدت، فرآیند ساختاری مدرن	ناائل شدن به اهداف، اطلاعات محدود، محدودیت ذهنی، محدودیت هزینه و زمان، راهکارهای کمی نسبی، سیستم باز، خروجی کمی و کیفی	سیرت و مارش [March&Herbert, 1958:140-141]، ریچارد و سیرت [Richard&Cyert, 1963:113]، گرمیون [Gremion, 1972:125-141] دهه ۷۰ و ۸۰
سیاسی (تطبیق پذیر) (Political /adaptive)	خروجی قابل قبول	اهداف، تعریف عمومی از ماهیت کار، بدون احتمال امکانات غیر کمی، راهکارهای غیرفراگیر، حاکمیت محیط، استراتژی چانه زنی یا مصالحه، تعداد محدود خروجی چشم انداز بلند مدت، گامهای قدم به قدم، فرآیند بدون ساختار	اهداف ثابت، اطلاعات نامحدود، عدم محدودیت ذهنی، عدم محدودیت هزینه و زمان، گزینه های کمی، متغیرهای قابل کنترل، سیستم بسته، خروجی کمی	لیندبلوم [Lindblom, 1965:144]، کوئین [Quinn, 1978:7-21]، نات [Nutt, 1979:81] دهه ۸۰
روش گرا/ مدیریتی (Process / managerial)	خروجی متکی به هدف	اهداف، تعریف عمومی از ماهیت کار، احتمال عمومی ذهنی، امکانات متکی به هدف، راهکارهای جامع، حساس به محدودیت های محیطی، تصمیمات قضاوتی بر اساس زانتخاب کاربرد محاسبات و مصالحه، چشم دراز مدت، تعداد خروجی محدود، فرآیند مبتنی بر ساختار	اهداف پویا، اطلاعات محدود، محدودیت ذهنی، محدودیت هزینه و زمان، عدم وجود راهکارهای کمی، سیستم باز، کارکرد تصمیم گیری متناوب، خروجی مبتنی بر هدف	هریسون [Harrison, 1999]، مینتزبرگ [Mintzberg, 1976:246-275] دهه ۸۰ و ۹۰
سیستمی (Systemic)	خروجی رضایت بخش و اثربخش	اهداف، فرضیات، معیارها، تعیین گروه گزینه ها، تصمیمات هوشیارانه بر پایه بررسی و پردازش آگاهانه اطلاعات	اهداف پویا، اطلاعات محدود، محدودیت ذهنی، محدودیت هزینه و زمان	جانیس و مان [Janis & Mann, 1977]، هریسون [Harrison, 1999]

ویژگی های مطرح شده حاکی از آن است که محور تمرکز هر رویکرد متفاوت است. کلاسیک ها شکست یا موفقیت را حاصل کیفیت طرح ریزی مدیریت، تحلیل و محاسبات او به صورت امری درون سازمانی می دانند. روش گراها هم در همین جهت فکر می کنند با این تفاوت که به فرآیند مباحث

سیاسی داخلی سازمان، تطبیق گرایشهای ذهنی مدیران و حصول مهارتهای محوری و رقابتی تکیه می نمایند.

دو رویکرد دیگر تاکید بر مسائل خارجی دارند. تکامل گراها به نقش تعیین کننده بازار و فرآیندهای انتخاب طبیعی توجه دارند. نظریه پردازان سیستمی روی درک این مسئله تاکید دارند که برای درک مسائلی که بر سازمان و رقبا حاکم است، استراتژیستها باید نسبت به مسائل اجتماعی حساس باشند. تمرکز و عدم تمرکز رویکردهای تدوین استراتژی براساس پارامترهای مرتبط به صورت جدول شماره ۱۲ دسته بندی شده است.

جدول شماره ۱۲: محورهای تمرکز رویکردهای تدوین استراتژی

	کلاسیک	تکامل گرا	روش گرا	سیستم گرا
	۱۹۶۰	۱۹۷۰	۱۹۸۰	۱۹۹۰
رهبری	■	☑	☑	■
تصمیم گیری	■	☑	□	■
برنامه ریزی	■	☑	□	□
ابتکار و نوآوری	■	☑	■	□
تنوع	□	■	☑	□
بین المللی	■	■	☑	□
سازمانی	■	■	□	■
تغییرات استراتژیک	☑	■	■	☑

تاکید ندارد



تاکید نسبی دارد



تاکید محوری دارد



منبع: [Wittington, ۱۹۹۳:۷]

نوع دیگری از تحلیل رویکردهای تدوین استراتژی این است که اثرگذاری آنها را در استراتژیهای رشد مورد مطالعه قرار دهیم. خلاقیت و نوگرایی، تنوع گرایی و گرایش به فعالیت های بین المللی استراتژیهایی هستند که سازمانها در جهت توسعه و رشد از آن بهره می گیرند. از این رو پیروی از یک مکتب و یا رویکرد تدوین استراتژی باید زمینه لازم را برای رشد سازمان فراهم نماید.

چهار رویکرد مطروحه در رابطه با رویکردهای اصولی به استراتژی پاسخ های بسیار متفاوتی را ارائه می دهد: نوعاً کلاسیک ها به راه اندازی، تکامل گراها به اثربخشی، روش گراها به اضطرارها و سیستمی ها (سیستم گراها) به کلیت می پردازند.

## ۲-۹- مقایسه رویکردها در مبحث نوآوری<sup>۱۲۵</sup>

براساس نظر فون براون<sup>۱۲۶</sup> رئیس مرکز استراتژی تکنولوژی زیمنس اکنون محور رقابت از قیمت محصول به کیفیت محصول تغییر یافته است و این امر سبب کوتاه شدن چرخه عمر محصول در پنجاه سال گذشته روی یک سری از تولیدات شده است، مثل کوتاه شدن زمان ۲۴ سال به ۸ سال در چرخه عمر محصولات دارویی و از ۲۰ سال به ۵ سال روی محصولات غذایی و از ۵ سال به ۱ سال روی محصولات الکترونیکی و از این رو با شتاب گرفتن روند تغییر تکنولوژی و محصول جدید توانایی رهبری و خلاقیت و نوگرایی در سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی درآمده است.

در حوزه کلاسیک سنتی گرایش بازار قوی برای بروز خلاقیت و موفقیت آن لازم است و از این منظر خلاقیت اثر بخش از نیاز مشتری و تطبیق با سرویس یا محصول مناسب توسعه پیدا می کند.

این نوع گرایش در رویکرد کلاسیک ها ساده به نظر می آید. در فرایند خلاقیت فشار تکنولوژی<sup>۱۲۷</sup> به وسیله مراکز تحقیق و توسعه باید با کشش بازار<sup>۱۲۸</sup> از طریق بازاریابی جایگزین شود.

گرچه اهمیت کشش بازار در خلاقیت موفق کاملاً محرز شده است اما تلقی خلاقیت به عنوان ابزاری برای جلب رضایت مشتری حتی از دید کلاسیک ها که بر حداکثر کردن سود تمرکز دارند جامع به نظر نمی رسد. روش گراها و سیستمی ها هر دو بر این عقیده اند که گرایش بازار تنها ابزار کارا و سودآور در خلاقیت محسوب نمی شوند. شومپترین ها<sup>۱۲۹</sup> به نقش خلاقیت در جلوگیری از رقابت اشاره دارند در حالی که پیروان مکتب مارکس تاکید بر این دارند که تکنولوژی جدید چگونه می تواند باعث افزایش کنترل مدیریتی و کاهش هزینه منابع انسانی گردد.

روش گراها معتقدند خلاقیت یک فرایند غیر قابل کنترل است. از طرفی گرایش به بازار را موجب گمراهی سازمان می دانند و آن را همراه با برآورد بیش از واقعیت از بازار و برآورد کمتر از واقعیت از توانایی های سازمان می دانند.

<sup>۱۲۵</sup>- Innovation

<sup>۱۲۶</sup>- [Von Brown, ۱۹۹۰]

<sup>۱۲۷</sup>- Technology-push

<sup>۱۲۸</sup>- Merket-pull

<sup>۱۲۹</sup> [Schumpeterian, ۱۹۳۴]

از نظر پیروان رویکرد سیستمی خلاقیت به خودی خود قابل تعمیم نیست و به عبارتی بعد جهانی دارند. بهره‌گیری از استراتژی خلاقیت بیشتر تابع فرهنگ سازمانی می‌باشد. در مجموع این نتیجه را می‌توان گرفت که خلاقیت در گرایش بازار خلاصه نمی‌شود.

## ۲-۱۰- جمع بندی و نتیجه گیری

## منابع و ماخذ

### الف- منابع فارسی

۱. امیر کبیری. علیرضا، مدیریت استراتژیک، نگاه دانش، چاپ اول، ۱۳۸۱
۲. پیرس. جان، رابینسون. ریچارد، برنامه ریزی استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۷
۳. دهقانی پوده. حسین، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۴. معین نجف آبادی. ابراهیم، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۵. امیر کبیری. علیرضا، مدیریت استراتژیک، نگاه دانش، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۱.
۶. بومن. کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، جمشید زنگنه، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.
۷. پورتر. مایکل، استراتژی رقابتی، جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۴.
۸. دیوید. فرد آر.، مدیریت استراتژیک، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۸۰.
۹. رحمان سرشت. حسین، مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۳.
۱۰. کاتلر. فلیپ، گری آرمسترانگ، اصول بازاریابی، بهمن فروزنده، انتشارات آتروپات، چاپ دوم، اصفهان، ۱۳۸۳.
۱۱. گلوک. ویلیام، جاچ. لارنس. آر، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۰
۱۲. مقدم. علیرضا، تعیین عوامل موثر بر قابلیت رقابت صنایع تحت پوشش شرکت سرمایه گذاری البرز از دیدگاه خبرگان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری علامه طباطبائی، ۱۳۸۳.
۱۳. هانگر. جی. دیوید، مبانی مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۱.

### ب- منابع انگلیسی

۱۴. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, ۱۹۹۱, The strategy process (concepts, contents, cases), Second ed, Prentice-Hall international
۱۵. Mintzberg, Henry, ۱۹۹۰, Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management, Harper Business
۱۶. Mintzberg, Henry ... [et al], ۱۹۹۸, Strategy safari: a guided tour through the wilds of management, Prentic-Hall Europe

۱۷. Porter, Michael, ۱۹۸۰, Copetitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press.
۱۸. Porter, Michael, ۱۹۸۵, Copetitive advantage, Free Press.USA