

به نام خالق، هستی

مدیریت استراتژیک

مؤلف

سرشناسه :
عنوان و نام پدیدآور :
مشخصات نشر :
مشخصات ظاهری :
شابک :
وضعیت :
فهرست نویسی :
یادداشت :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
رده بندی کنگره :
رده بندی دیویی :
شماره کتابشناسی ملی :

نام کتاب: مدیریت استراتژیک

مولف:

ناشر: دیده بان قلم فرناک

طراح جلد:

ویراستار:

صفحه آرا:

قطع: رقعی

تعداد صفحه: صفحه

نوبت چاپ:

شمارگان:

شابک:

بها: ریال

تقديم نامه

سخن مؤلف

فهرست مطالب

فصل اول: مبانی استراتژی	۱۱
مقدمه	۱۱
تعاریف استراتژی	۱۱
سطوح استراتژی	۲۲
انواع استراتژی‌ها	۲۵
استراتژی‌های سطح کل سازمان	۲۷
استراتژی‌های سطح کسب‌وکار	۳۸
استراتژی سطح وظیفه‌ای	۴۲
رویکردهای نگرش به استراتژی	۴۶
طبقه‌بندی ابزارهای استراتژی (راهبرد)	۴۷
موانع اجرای استراتژی	۵۰
معرفی ابزارهای استراتژی (راهبرد)	۵۰
ابزارهای شکل‌گیری ایجاد استراتژی (راهبرد)	۵۲
ابزارهای شکل‌گیری اقدام و عمل استراتژی	۵۵
ابزارهای شکل‌گیری انطباق استراتژی	۵۷
دلایل شکست و موفقیت استراتژی	۵۸

۶۶.....	پیااده‌سازی و اجرای استراتژی
۶۹.....	فصل دوم: تفکر استراتژیک
۶۹.....	تفکر استراتژیک
۷۵.....	ماهیت تفکر استراتژیک
۷۷.....	ویژگی‌های تفکر استراتژیک
۷۸.....	برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۵.....	مقایسه تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۱.....	کارکرد تفکر استراتژیک
۹۲.....	عناصر تفکر استراتژیک
۹۴.....	خصوصیات یک متفکر استراتژیک
۹۷.....	راه‌های تقویت تفکر استراتژیک
۱۰۰.....	مفهوم و ماهیت شکل‌گیری تفکر استراتژیک
۱۰۴.....	ویژگی‌های مدیران دارای تفکر استراتژیک
۱۱۰.....	فرامین و فکرافزارهای تفکر استراتژیک
۱۱۴.....	مدل‌های رایج تفکر استراتژیک
۱۳۵.....	فصل سوم: مدیریت استراتژیک
۱۳۵.....	مفهوم مدیریت
۱۳۷.....	مدیریت استراتژیک

۱۳۹	مراحل مدیریت استراتژیک
۱۴۵	تعیین اهداف استراتژیک
۱۴۵	مزایای مدیریت استراتژیک
۱۴۹	ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک
۱۵۰	تاریخچه و اهمیت مدیریت استراتژیک
۱۵۲	برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک
۱۵۸	حوزه‌های مهم استراتژیک
۱۶۱	چالش‌های مدیریت استراتژیک
۱۶۵	منابع فارسی
۱۶۹	منابع لاتین

فصل اول

مبانی استراتژی

مقدمه

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط‌مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها. بدین ترتیب استراتژیست سازمان ناگزیر است که از روابط متقابل بین فعالیت‌های مختلف سازمان تحت کنترل خود درک صحیح و عمیقی داشته باشد.

تعاریف استراتژی

استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصربه‌فرد برای تمایز سازمان از رقبا تعریف می‌کنند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌دانند. دانشمندان و

صاحب‌نظران مختلف در سراسر دنیا تعاریف بسیاری برای استراتژی ارائه داده اند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

واژه استراتژی از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبری گرفته شده است. با این تفاسیر برنامه‌ریزی استراتژیک نیز اساساً بر همین اساس تدوین می‌شود و کلیه سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی را در برمی‌گیرد. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد.

در فرهنگ لغت بریتانیکا استراتژی یعنی هنر برنامه‌ریزی و هدایت عملیاتی و برای این‌که از تاکتیک متمایز شود باید دارای ۳ ویژگی باشد:

۱. گستره عملیاتی بیشتری دارد.

۲. دوره زمانی بلندتری دارد.

۳. جابه‌جائی انبوه نیروها

در تجارت نیز اولین بار این مفهوم بعد از جنگ جهانی دوم در آمریکا و به رهبری فردی به نام روبرت مک نامارا (معاون شرکت فورد و بعدها وزیر دفاع آمریکا در زمان کند) تقلید و به کار گرفته شد.

گروه مشاوران بوستون استراتژی را امری مربوط به جایگاه سازمان در میدان رقابتی می‌گویند. از نظر گروه مشاوران مکنزی نیز استراتژی عبارت است از درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن یا به

عبارتی جهت‌گیری کل سازمان و تعیین چنین جهتی مستلزم این است که مدیریت ارشد سازمان و تیم برنامه‌ریزی تفکر خود را روی مقصد استراتژیک سازمان متمرکز کنند تا چگونگی رسیدن به آن. استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا بوده و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده، افراد را به حرکت وامی‌دارد.

طبق نظر شاندرل در سال ۱۹۶۲ استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر می‌سازد.

اندر روز در سال ۱۹۷۱ استراتژی را چنین تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف. هم‌چنین در سال ۱۹۷۱ وی بحث می‌کند که استراتژی یک فرآیند تصمیم‌گیری منطقی است که منابع شرکت را با فرصت‌های فزاینده محیط رقابتی تطبیق می‌دهد.

شاندرل و هافر (۱۹۷۹) در این باره بیان کردند استراتژی یک نیروی واسطه‌گر بین سازمان و محیط است. در تجارت امروز استراتژی به صورت سنتی به این سؤال پاسخ می‌دهد که "چگونه ما می‌توانیم در بازار رقابت کنیم و یک مزیت را حفظ نماییم؟" استراتژی مورد نیاز است تا به این سؤال پاسخ دهد که "چگونه ما می‌توانیم در یک روش حمایتی به

مشتریانمان ارزش اضافه کنیم؟" بنابراین موضوع استراتژی یک حوزه موضوعی بسیار پیچیده است و فهم و درک متفاوتی از استراتژی وجود دارد که محققان را از این که روی یک تعریف پایه موافقت کنند ناتوان می‌سازد به طوری که افراد بسیاری کلمات استراتژی، برنامه، سیاست و اهداف را به جای هم استفاده می‌کنند.

نباید یک تعریف را بر تعاریف دیگر ترجیح داد اگرچه از برخی جهات رقیب و یا جانشین یکدیگر هستند ولی در بیشتر جهات مکمل هم بوده و هر یک عنصر مهمی را به بحث راهبرد اضافه می‌کنند.

از نظر آنسف سازگاری موجود بین اهداف و فعالیت‌های سازمان، نرخ رشد و توسعه بیشتر و منظم‌تر را برای سازمان در پی خواهد داشت. به عقیده این دانشمند استراتژی تعیین‌کننده انجام فعالیت‌هایی است که برای تحقق و دستیابی به اهداف، ضروری به نظر می‌رسد.

تعریف دیگری نیز از استراتژی قابل مطرح می‌باشد و آن این است که علم و هنر به کار گرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهایی از ملت‌ها برای حداکثر حمایت از سیاست‌های اتخاذ شده که در زمان جنگ و صلح کاربرد دارد. همچنین استراتژی نوع خاصی از راه و روش دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه‌گانه را داشته باشد یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد بحث می‌نماید که در این رابطه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت جدید قابل طرح است. استراتژی یک واحد کاری مانند سازمان‌ها و شرکت‌ها،

برنامه‌ای است که خطوط راهنمای رفتار کاری واحد را در سطح وسیعی نشان می‌داد. برای یک سازمان این برنامه شامل انتخاب خدمات و مشتری‌های سازمان، اهداف اصلی که توسط این برنامه باید به آن‌ها رسید و سیاست‌های تهیه و تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف اصلی است. شخصی که عهده‌دار تعیین و تنظیم استراتژی است باید ارتباطات و تأثیرات متقابل واحدهای مختلف را تحت کنترل خود دریابد. از طرفی یک مدیر باید چشم‌انداز گسترده داشته باشد.

برای استراتژی دانشمندان این رشته تعاریف دیگری بیان کرده‌اند:

جیمز برایان کوئین: استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها؛ سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به‌هم‌پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

آلفرد شاندلر: استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقدام‌هایی به‌منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای این هدف.

گروه مطالعات کاربردی مدیریت استراتژیک؛ سازمان مدیریت صنعتی: استراتژی یک برنامه واحد؛ همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن؛ از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

رابینز معتقد است: که دو دیدگاه درباره استراتژی وجود دارد. "وی یک دیدگاه را اسلوب طرح‌ریزی نامیده و می‌نویسد که این دیدگاه استراتژی را به‌عنوان یک طرح یا مجموعه‌ای از خطوط راهنمای تنظیم‌شده توصیف می‌کند. به‌عبارت‌دیگر بر طبق این نگرش مدیران ابتدا مشخص می‌کنند که کجا می‌خواهند بروند و سپس یک طرح ساختاری و سیستماتیک برای رفتن به آن‌جا تنظیم می‌کنند که این نگرش به نظر رابینز تا سال‌های اخیر بر تئوری‌های سازمان مسلط بوده است. دیدگاه دوم اسلوب یا رویکرد تکاملی است. در این نگرش استراتژی ضرورتاً یک طرح سیستماتیک و خوب فکر شده نیست بلکه در طول زمان و به‌عنوان الگویی که در جریان تصمیمات مهمی شکل می‌گیرد، مطرح می‌شود. رابینز تعریف زیر را از استراتژی ارائه می‌دهد: «استراتژی را می‌توان به‌عنوان تعیین‌کننده اهداف اساسی و هدف‌های یک مؤسسه، پذیرش یک بدیل و تخصیص منابع لازم برای اجرا شدن این هدف‌ها تعریف کرد. تصمیمات راجع به توسعه محصول، حجم فعالیت‌ها و تنوع خطوط فعالیت‌ها ...»

برایسون نیز تعریفی از استراتژی ارائه می‌دهد که ابعاد وسیعی را شامل می‌گردد. وی می‌نویسد: «استراتژی الگویی از اهداف اساسی، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات و یا تخصیص منابعی است که تعریف می‌کند سازمان چه نوع سازمانی است، چه انجام می‌دهد و چرا انجام می‌دهد»

لویدل - بایزر نیز در تعریف استراتژی می‌نویسد: «بیشتر سازمان‌ها، انتخاب‌های مختلفی برای رسیدن به هدف‌ها و مأموریت‌هایشان دارند.

استراتژی در ارتباط با تصمیم‌گیری راجع به این که کدام انتخاب باید به کار گرفته شود، می‌باشد. استراتژی شامل تعیین و ارزیابی مسیرهای مختلف برای رسیدن به هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان و سرانجام انتخاب بدیلی که قابل قبول است، می‌باشد.

مینتزبرگ که از متفکران برجسته مدیریت استراتژیک است از منتقدین رویکرد یا دیدگاه استراتژی بر مبنای فرآیند برنامه‌ریزی تنها در صورتی که شرایط محیطی باثبات باشد و موارد عدم اطمینان کم و مشخص باشند، معتبر هستند و به صراحت بیان می‌دارد که در محیط‌های پویا استراتژی سازی، حاصل کار واحدها و دپارتمان‌های برنامه‌ریزی نیست بلکه این مدیران هستند که خلاقان استراتژی‌ها در جریان عمل می‌باشند. یادآوری این نکته حائز اهمیت است که در بحث محتوای استراتژی دو دیدگاه وجود دارد. گروهی از نویسندگان مدیریت استراتژی را شامل هدف‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی تعریف می‌کنند در حالی که گروهی دیگر میان این سه عنصر تمایز قائل هستند و هدف‌ها و سیاست‌ها را در تعریف استراتژی منظور نمی‌نمایند. به نظر می‌رسد کامل‌ترین جمع‌بندی در رابطه با مفهوم استراتژی توسط مینتزبرگ صورت گرفته است. وی با تکیه بر این موضوع که مفاهیم عمومی به طرق مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند معتقد است که امکان ارائه فقط یک تعریف برای استراتژی وجود ندارد و لذا تعاریف زیر را از مفهوم استراتژی مطرح می‌نماید:

۱. استراتژی به‌عنوان طرح Plan: استراتژی در این تعریف به‌عنوان یک طرح بیان می‌گردد؛ نوعی بدیل آگاهانه، خطوط راهنما برای روبه‌رو شدن با یک موقعیت، بر مبنای این تعریف استراتژی دو مشخصه اصلی دارد:
 ۱. آن‌ها قبل از انجام عمل تنظیم و تهیه می‌گردند.
 ۲. آن‌ها به‌طور آگاهانه و هدف‌دار تنظیم می‌شوند.

از نظر دراکر استراتژی «اقدام هدف‌دار» است و مورد طراحی برای عمل تعریف می‌کند. گلک و بسیاری دیگر از نویسندگان برجسته مدیریت نیز استراتژی را به‌عنوان یک طرح پذیرفته‌اند. تعریف او چنین است: «استراتژی طرحی است واحد (Unified)، جامع (Comprehensive) و یکپارچه (Integrated) که برای اطمینان از رسیدن به هدف‌های اساسی مؤسسه و دستیابی به آن‌ها تنظیم می‌شود.

۲. استراتژی به‌عنوان مانور Ploy: به‌عنوان طرح استراتژی‌ها ممکن است عمومی یا خاص باشند که در اینجا معنای خاص آن یعنی مانور مورد نظر است، یک مانور خاص که هدفش خارج کردن یک مخالف یا رقیب است. مثلاً یک سازمان ممکن است تهدید به توسعه ظرفیت کارخانه خود برای جلوگیری از ساختن کارخانه جدید توسط رقیب کند. در این‌جا استراتژی واقعی (قصد واقعی) همان تهدید است نه خود توسعه، به‌عبارت‌دیگر سازمان اقدام به یک مانور کرده است.

۳. استراتژی به‌عنوان الگو Pattern: تعریف استراتژی به‌عنوان یک طرح تنظیم‌شده قبل از عمل کافی نیست. ما نیاز به فهم استراتژی‌هایی داریم

که سازمان‌ها واقعاً به آن دست یافته‌اند نه آن‌چه آن‌ها قصد دنبال کردن آن را داشته‌اند. بنابراین در تعریف سوم، استراتژی به‌عنوان یک الگو مطرح می‌گردد، به‌ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات. بر مبنای این تعریف انتخاب رنگ آبی برای زمان توسط پیکاسو و مدل T سیاه‌رنگ هنری فورد بیانگر استراتژی آن‌ها بوده است. به‌عبارت‌دیگر بر مبنای این تعریف استراتژی به معنای ثبات در رفتار چه با فکر و تدبیر قبلی باشد و چه نباشد تفسیر می‌گردد. بدین ترتیب تعاریف استراتژی به‌عنوان طرح و الگو می‌توانند کاملاً مستقل از یکدیگر باشند. طرح‌ها امکان دارد عملی نگردیده و غیرواقعی باشند هم‌چنان که الگوها هم می‌توانند بدون یک طرح از قبل تنظیم‌شده باشند، استراتژی‌ها ممکن است نتیجه اقدامات انسان‌ها باشند نه طرح‌های آنان.

۴. استراتژی به‌عنوان موضع Strategy as Position: روملت معتقد است که استراتژی یک شخص ممکن است تاکتیک دیگری باشد چراکه آن‌چه استراتژیک است بستگی به این دارد که شما کجا نشسته‌اید و در چه موقع، آن‌چه که امروز تاکتیک محسوب می‌گردد، می‌تواند فردا استراتژیک به‌حساب آید، بنابراین جواب به این سؤال که استراتژی پیرامون چه چیز؟ این است که پیرامون هر چیز، محصولات، فرآیندها، مصرف‌کنندگان و... باین‌وجود ما مجبوریم بعضی از جنبه‌های خاص استراتژی را به علت اهمیت آن‌ها و نقش برجسته آن‌ها مورد توجه قرار دهیم و لذا در تعریف چهارم استراتژی یک موضع است به‌ویژه وسیله‌ای برای مشخص کردن جایگاه سازمان در آن‌چه به نام محیط شناخته می‌شود و برای یک سازمان بازرگانی در کجای بازار. بر مبنای این تعریف استراتژی نیرویی واسط (نیروی تطبیق‌دهنده) میان

سازمان و محیط می‌باشد، به عبارت دیگر بر مبنای این تعریف استراتژی تعیین‌کننده قلمرو بازار / محصول است جایی که منابع مؤسسه تمرکز می‌یابد.

۵. چشم‌انداز یا دیدگاه Perspective as Strategy: در حالی که تعریف اخیر ما از استراتژی جست‌وجو کننده سازمان در محیط خارج است و در پی یافتن جایگاه سازمان در محیط خارجی آن است، نگاه ما در این تعریف (چشم‌انداز)، توجه به درون سازمان و در حقیقت در درون ذهن استراتژیست‌ها است. در این تعریف استراتژی به‌عنوان چشم‌انداز مطرح است در این معنا استراتژی فقط شامل یک موضع انتخابی نیست بلکه نوعی تصور ذهنی پایدار نسبت به جهان در برمی‌گیرد.

به عبارتی استراتژی عبارت است از طرح و نقشه یعنی نوعی مسیر آگاهانه و موردنظر، یک رهنمود برای برخورد با یک وضعیت خدعه و فریب، یک نقشه خاص یا مانور برای انحراف رقیب، الگو به‌ویژه الگویی از یک سری اقدامات مشخص یعنی وسیله‌ای برای مشخص کردن جایگاه سازمان در محیط بازار و دیدگاه که استراتژی را یک مفهوم ذهنی می‌داند و دیدگاهی است مشترک که میان اعضاء یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان می‌باشد و در حقیقت می‌توان به نکات زیر توجه نمود:

۱. ایجاد یک بستر برای تغییر سازمانی
۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت
۳. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

سازمان‌هایی هستند که از بازاریابی طرفداری می‌کنند و برخی دیگر جهان را مجموعه‌ای پایدار می‌انگارند و با تکیه بر بازارهای قدیمی عمل می‌کنند، بعضی تنها بر کارایی تولید تکیه دارند و گروهی دیگر تکنولوژی‌های نو می‌آفرینند. استراتژی در این تعریف فراتر از هر چیز یک مفهوم ذهنی بوده و جنبه انتزاعی دارد و تنها در ذهن افراد ذی‌نفع وجود دارد. استراتژی دیدگاهی است مشترک مانند فرهنگ میان اعضا یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آن‌ها یا هم مقاصد و هم اقدامات آنان. پس در این تعریف، نکته اساسی در بررسی استراتژی، چگونگی درک و شناخت اندیشه جمعی است.

استراتژی قواعد و رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری است که بر پایه محورهایی چون ویژگی‌های بازار، بردار رشد و برتری‌های رقابتی استوار می‌گردد. مدیریت استراتژیک رویه‌ای جامع است که از شناخت استراتژیک آغاز می‌شود و سازمان را در مسیر گام‌های بیشتر به جلو رهنمون می‌کند. گام‌هایی که به تولید محصولات نو و به وجود آمدن بازارها و فن‌آوری‌های جدید و نیز قابلیت ساده منجر می‌نماید. به نظر پورتر مدیریت استراتژیک استراتژی رقابتی عمل جست‌وجو برای دستیابی به موقعیت رقابتی است که تلاش در فراهم نمودن یک موقعیت سودآور و پایدار در برابر عوامل فشار در محیط سازمان دارد. استراتژی یک جایگاه با ارزش و ممتاز و یک‌سری فعالیت هماهنگ متمایز می‌باشد، استراتژی متمایز کردن فعالیت‌ها و یا انجام فعالیت‌های مشابه با روش متمایز است.

از دیدگاه تامسون و استریکلند استراتژی اساساً یک فعالیت کارآفرینی است که با مخاطره و خلاقیت همراه است و سعی در شکار فرصت‌های رقابتی بازار دارد. هم‌چنین سلسله‌ای از اقدامات و برنامه‌ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه‌ای خاص دارد.

سطوح استراتژی

استراتژی در سازمان‌ها دارای سه سطح است بدین معنی در سازمان‌های مادر تخصصی یا شرکت‌هایی که دارای چند کسب‌وکار هستند، استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان تعیین می‌شوند و در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار مسطح‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولاً سطح کل سازمان و سطح واحدهای کسب‌وکار یکی است). سطوح سه‌گانه استراتژی عبارت‌اند از: ۱. سطح کل سازمان: استراتژی در سطح سازمان یک برنامه کلی است و بیان می‌کند مؤسسه چگونه به اهداف کلی و رسالتش دست پیدا کند. هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به‌منظور نیل به آن‌ها تعیین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل شرکت می‌نامند. ۲. سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک / کسب‌وکار: استراتژی در سطح محصول یا سطح کسب‌وکار یک شرکت که بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات و خدماتی کم در بازار تأکید دارد. در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای مأموریت و

استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هرکدام از کسب‌وکارهای واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز، مأموریت و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود. به استراتژی‌های این سطح استراتژی‌های کسب‌وکار اطلاق می‌شود. ۳. سطح وظیفه‌ای یا عملکردی: در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هرکدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگ‌تر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها وجود داشته باشد که هرکدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به‌منظور کمک به استراتژی‌های واحد بازرگانی تدوین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای یا عملکردی می‌گویند.

استراتژی عملکردی که در حوزه‌های عملیاتی یک سازمان نظیر بازاریابی، تحقیق و توسعه به‌منظور بالا بردن بهره‌وری منابع تا حد امکان و کسب اهداف تجاری به کار می‌رود. استراتژی‌های عملکردی، یک برنامه کوتاه‌مدت برای حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای درون سازمان هستند، این استراتژی‌ها با هدف تعیین جزئیات مشخص‌تر درباره چگونگی اداره کردن حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای (امور مالی، خدماتی، بخش‌های آموزش، امور اداری، واحدهای فنی تخصصی، بازاریابی، نیروی انسانی و ...) تنظیم و اجرا می‌شود. اجرای استراتژی با سازمان‌دهی، تخصیص منابع و انگیزش کارکنان برای رسیدن به اهداف سروکار دارد. اگر اجرای استراتژی موفق نباشد ممکن

است دلیل آن عدم درک صحیح توسط مدیران عملیاتی باشد و یا چون ندانند چرا این استراتژی انتخاب شده در برابر اجرای آن مقاومت کنند. استراتژی در اجرا باید به صورت مستمر مورد پایش و نظارت قرار گیرد و اصلاحات لازم در صورت نیاز در استراتژی انجام گیرد. کنترل شامل مراحل زیر است:

۱. تعریف ابعادی از شاخص‌هایی که باید اندازه‌گیری شوند.
۲. مشخص ساختن استانداردها یا ارزش‌های موردنظر برای آن ابعاد.
۳. اندازه‌گیری عملکرد.
۴. مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردها.
۵. انجام تغییرات ضروری.

مدیران استراتژیک همواره با دو پرسش اساسی مواجه هستند:

الف: آیا در جهت درست حرکت می‌کنیم؟ آیا مسائل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟ آیا فرضیات ما درباره روندهای عمده و تغییرات درست است؟ آیا اقدامات حیاتی که لازم است انجام دهیم در حال انجامند؟ آیا لازم است این استراتژی را تعدیل کرد؟

ب: نتایج عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدف می‌رسیم زمان‌بندی‌ها را مراعات می‌کنیم؟ آیا هزینه‌ها و گردش نقدی با پیش‌بینی مطابقت دارند؟ آیا تغییر عملیاتی ضرورت دارد؟

انواع استراتژی‌ها

استراتژی را می‌توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد، به‌گونه‌ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. در بررسی استراتژی‌ها درباره شیوه انتخاب استراتژی‌هایی بحث می‌شود که می‌توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن مأموریت سازمان را تحقق بخشید. توجه هم‌زمان به مأموریت سازمان و استراتژی‌ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل‌اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا فراتر گذاشته و به جایگاه موردنظر (در آینده) دست یابد.

تجزیه و تحلیل موقعیت (داخلی و خارجی) و در نظر داشتن مأموریت سازمان، برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است. با وجود این که مطلب فوق تا حدود زیادی صحت دارد ولی باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می‌شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می‌کند همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت روزافزون می‌باشد که البته به دنبال این اهداف، اهدافی چون ارائه محصولات با کیفیت و قیمت مناسب، جلب رضایت مشتریان، توجه به جامعه و تصورات عموم،

منتفع ساختن ذی‌نفعان و ... مطرح می‌شود و در سایه رقابت فزاینده و تلاطمات محیطی، نگرش بلندمدت، گرایش به محیط، عملکردی بهتر از رقبا، تنوع فعالیت‌ها و ... ضرورت پیدا می‌کند.

بنابراین با وجود منحصر به فرد بودن مأموریت، اهداف و فعالیت‌های سازمان‌ها، همه آن‌ها در حالت کلی در هر زمینه‌ای که فعالیت داشته باشند به دنبال بقا و پیشرفت هستند. بر این اساس می‌توان استراتژی‌های سازمان‌ها را در حالت کلی در هر زمینه‌ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت، حفظ وضع موجود یا پسرقت در سطح مختلف تقسیم‌بندی کرد.

برای تعیین استراتژی در سطح کل شرکت / سازمان، بایستی چشم‌انداز و مأموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آن‌ها اهداف بلندمدت تنظیم شده و استراتژی‌هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه سازمان را به ارمغان آورد. در سطح کسب‌وکار نیز با توجه به چشم‌انداز و مأموریت کلی و همچنین با توجه به استراتژی‌هایی که برای سطح کل شرکت انتخاب شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد موردنظر، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که در قالب استراتژی کلی سازمان منجر به موفقیت واحد در میدان رقابت شود. در سطح وظیفه‌ای نیز به همین شکل و با توجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که باعث موفقیت واحد وظیفه‌ای

از یک طرف و واحد تجاری استراتژیک مربوطه و سازمان / شرکت مادر از طرف دیگر شود. به خاطر شباهت موجود بین سطح کل شرکت و سطح کسب و کار (واحد تجاری استراتژیک)، اغلب دسته‌بندی‌های استراتژی در هر دو سطح قابل به کارگیری است.

استراتژی‌های سطح کل سازمان

استراتژی‌های کل شرکت / سازمان را می‌توان به سه دسته زیر طبقه‌بندی کرد:

- استراتژی هدایتی (هدف‌گیری به سمت رشد)
- استراتژی‌های پرتفولیو: تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدها یا کسب و کار)
- استراتژی‌های سرپرستی (ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع)

استراتژی‌های هدایتی

از آن‌جاکه هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی‌اش را تحکیم بخشد هر شرکت باید در مورد این‌که می‌خواهد رشد کند یا خیر تصمیم‌گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد:

- آیا ما باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه بدهیم؟

- آیا ما باید فعالیت‌هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع سازیم؟

- اگر می‌خواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت‌های دیگر ادغام با آن‌ها یا تشکیل شرکت‌های مختلط یا همکاری با آن‌ها؟

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت‌گیری کلی به سمت رشد (که اصطلاحاً استراتژی‌های اصلی نامیده می‌شوند) تشکیل می‌شود:

۱. استراتژی‌های رشد، فعالیت‌های شرکت / سازمان را توسعه می‌دهند.
 ۲. استراتژی‌های ثبات، تغییری در فعالیت‌های فعلی شرکت / سازمان نمی‌دهند.
 ۳. استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیت‌های شرکت / سازمان را کاهش می‌دهند.
- هریک از این استراتژی‌ها خود به چند استراتژی دیگر، قابل طبقه‌بندی هستند.

استراتژی‌های رشد و دسته‌های آن

بهترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه برای مؤسسات تجاری، آن‌هایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش‌ها، دارایی‌ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آن‌ها می‌گردد. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارت‌اند از: استراتژی تمرکز؛ در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز

می‌شود. استراتژی تنوع؛ در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود. این استراتژی‌ها را می‌توان به دو صورت اجرا کرد: داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید، خارجی از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آن‌ها. ادغام تعاملی است که دو یا چند شرکت را در برمی‌گیرد و طی آن سهام این شرکت‌ها مبادله می‌شود و در نهایت فقط یکی از آن شرکت‌ها باقی می‌ماند. ادغام‌ها معمولاً بین شرکت‌های هم‌اندازه و آن‌هایی که رابطه خوبی باهم دارند صورت می‌گیرد. خریداری، عبارت است از خریداری یک شرکت به‌طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری‌شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می‌کند. خریداری، معمولاً بین شرکت‌ها به اندازه‌های مختلف روی می‌دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد. خریداری‌های خصمانه را اغلب بلعیدن می‌نامند. زمانی که یک شرکت بزرگ شرکت کوچکی را علی‌رغم رضایت آن خریداری کند، گفته می‌شود که شرکت خریداری‌شده بلعیده شده است. یک ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکا سودمند خواهد بود.

۱. استراتژی‌های تمرکز

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی‌ای باشد که این خطوط، قابلیت بالقوه‌ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ

استراتژی رشد را معقول و ممکن می‌کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارت‌اند از: استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.

۲. استراتژی‌های تنوع

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی‌های تنوع عبارت‌اند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

استراتژی‌های ثبات و دسته‌های آن

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح و به فعالیت‌های فعلی خود ادامه بدهد بدون این که تغییر مهمی در آن‌ها بدهد. شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش‌بینی و باثبات فعالیت می‌کند می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های ثبات استفاده کند. استراتژی ثبات در کوتاه‌مدت می‌تواند خیلی مفید باشند اما درعین حال و به‌خصوص اگر برای مدت‌زمان طولانی دنبال شوند، می‌توانند خطرناک باشند. متداول‌ترین و مورد استفاده‌ترین انواع این دسته از استراتژی عبارت‌اند از: استراتژی توقف / آغاز محتاطانه، استراتژی عدم‌تغییر و استراتژی سود.

۱. استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی‌های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی

که برای مدت‌زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده‌ای مبهم و غیرقابل‌پیش‌بینی مواجه می‌شود، می‌تواند از این استراتژی به‌عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به‌عبارت‌دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می‌توان از این استراتژی استفاده کرد.

۲. استراتژی عدم‌تغییر

استراتژی عدم‌تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است، یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست‌های فعلی به خاطر این‌که آینده قابل‌پیش‌بینی نیست. اگرچه به‌سختی می‌توان نام آن را استراتژی نهاد، موفقیت این استراتژی در روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است. موفقیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت‌های فعلی‌اش ترغیب می‌کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می‌کند. شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی‌کند و نقطه‌ضعف یا نقطه قوت برجسته‌ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی‌شوند. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش باثبات است. آرامش محیط، باعث می‌شود که مدیران شرکت استراتژی عدم‌تغییر را دنبال.

۳. استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است. اما شرکت درعین حال طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی‌اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، درحالی‌که فروش‌های شرکت بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه‌مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهامداران و جامعه سرمایه‌گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی مدیرانی محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می‌کنند. (مثل سیاست‌های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام‌دهندگان حریص)، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری می‌کنند و یا هزینه‌هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند، تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است، شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر، به فروش برساند، به‌طور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به‌سلامتی بگذراند. متأسفانه استراتژی سود، اغواکننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، درواقع پاسخ کوتاه‌مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

استراتژی‌های کاهش و دسته‌های آن

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود. مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب‌نشینی را انتخاب کنند، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می‌باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند. این دسته از استراتژی‌ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مدیرعامل شرکت مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده تحت فشار قرار دارد تا هرچه سریع‌تر کاری انجام بدهد والا اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته، او می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های کاهش، استفاده کند. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: استراتژی تغییر جهت استراتژی فروش / واگذاری و استراتژی ورشکستگی / تصفیه (انحلال)

۱. استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است، دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک‌سازی و مرحله تثبیت. کوچک‌سازی، تلاش اولیه‌ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت.

تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیت‌ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه‌ای تهیه می‌کنند تا هزینه‌های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقیمانده است، بسیار قوی‌تر و سازمان‌یافته‌تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی‌اش را بهبود بخشیده است و می‌تواند دوباره فعالیت‌های خود را توسعه بدهد.

۲. استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و درعین حال نه می‌تواند عقب‌نشینی کند و نه اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای ندارند جز این‌که شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می‌شود. چنان‌چه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می‌رسد. اگر فعالیت‌های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

۳. استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش‌رو دارند، که همه آن‌ها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند. از آن‌جا که هیچ‌کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. بر اساس استراتژی ورشکستگی، مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی‌ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی‌تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب‌تر فعالیت خود را از سر گیرند.

استراتژی‌های پرتفولیو

آن دسته از شرکت‌هایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند باید از خود بپرسند که چگونه باید آن‌ها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود. این‌که چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنیم تا از تداوم روند موفقیت آن‌ها مطمئن گردیم؟ و چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه‌بری صرف کنیم که بیشتر آن‌ها موفق هم نبوده‌اند؟ بر اساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی شرکت مانند یک بانکدار داخلی عمل می‌کنند. در این روش، مدیریت ارشد واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به‌مثابه یک‌سری سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته فرض می‌کند که انتظار دارد

سودآور و ثمربخش باشند. درواقع خطوط تولید و واحدهای تجاری مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌اند که باید مدیریت شرکت سعی کند بیشترین سود را از آنها تحصیل کند. دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارت‌اند از ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره‌ای بوستون و صفحه نمایشگر فعالیت‌های جنرال الکتریک. استراتژی‌های عمده‌ای که یک شرکت / سازمان ممکن است در نتیجه این تجزیه و تحلیل اتخاذ نمایند، عبارت‌اند از: رشد و توسعه حفظ و نگهداری یا ثبات و کاهش، واگذاری یا انحلال.

استراتژی‌های سرپرستی

سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و توانمندی‌های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم‌افزایی موردنظر مدیران، مورد توجه قرار می‌دهد. بنا بر نظر کمپل، گولد و الکساندر شرکت‌هایی که به چند فعالیت می‌پردازند از طریق فعالیت‌های خود ارزش خلق می‌کنند، بهترین شرکت‌های مادر می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آن که مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت‌ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می‌گوییم. سرپرستی با تمرکز بر شایستگی‌های محوری و اصلی شرکت مادر و هم‌چنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری‌اش، استراتژی بنگاه را خلق می‌کند. وقتی شرکت در چند مرکز اصلی فعالیت دارد، شرکت مادر از قدرت زیادی برخوردار می‌باشد. اگر مهارت‌ها و منابع شرکت مادر با نیازها و فرصت‌های واحدهای تجاری،

تناسب داشته باشد، در این صورت شرکت می‌تواند ارزش خلق کند، اما اگر تناسبی خوب بین مهارت‌ها و منابع با نیازها و فرصت‌ها برقرار نباشد، ارزش‌های ایجادشده از بین می‌رود. این نوع نگرش به استراتژی بنگاه، بسیار مفید است، زیرا نه تنها به شرکت در تصمیم‌گیری درباره انتخاب فعالیت‌های جدید کمک می‌کند، بلکه به آن در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیت‌های موجود نیز کمک می‌نماید. بنابراین، وظیفه اصلی شرکت عبارت است از:

- کسب هم‌افزایی میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت و قابلیت‌های میان آن‌ها.
- هماهنگ کردن فعالیت‌های واحدها به‌منظور ایجاد صرفه‌جویی‌های مقیاس (مثل خرید متمرکز)

کمپل، گولد و الکساندر معتقدند که برای طراحی استراتژی سرپرستی بایستی سه قدم تحلیلی زیر را برداشت:

۱. بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت موردنظر در صورتی که قصد شرکت برای خریداری آن) از حیث عوامل کلیدی موفقیت آن. عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از آن دسته از عناصر که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کنند. آن‌ها برای حصول به مزیت رقابتی بر شایستگی باارزش تأکید می‌کنند. درست مثل عوامل استراتژیک، عوامل اصلی موفقیت از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک فعالیت به فعالیت دیگر فرق می‌کنند. معمولاً در زمان طراحی استراتژی برای واحدهای تجاری، عوامل اصلی موفقیت را کشف و شناسایی می‌کنند.

۲. بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت موردنظر) از حیث حوزه‌هایی که می‌توان عملکرد را بهبود بخشید. این حوزه‌ها را فرصت‌های سرپرستی به شمار می‌آورند. مثلاً دو واحد تجاری می‌توانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه‌جویی مقیاس دست یابند. در حالی دیگر ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاد نباشد. اگر شرکت مادر از تخصص در سطح جهانی در این حوزه‌ها برخوردار باشد می‌تواند عملکرد آن واحد را ارتقاء و بهبود بخشد. شرکت مادر هم‌چنین می‌تواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارت‌های مطلوب و موردنظر می‌باشد، به واحد دیگری منتقل کند که به آن مهارت‌ها نیاز دارد.

۳. تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری (یا شرکت‌های موردنظر) مراکز اصلی شرکت باید از نقاط قوت و ضعف خود از حیث منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌ها آگاه باشند. به این منظور، شرکت مادر باید از خود بپرسد که آیا ویژگی‌های لازم را برای انتقال فرصت‌های خود به هر واحد تجاری داراست یا خیر. هم‌چنین باید از خود بپرسد که آیا میان مشخصات شرکت مادر و عوامل استراتژیک هر واحد تجاری ناهماهنگی وجود دارد؟

استراتژی‌های سطح کسب‌وکار

استراتژی کسب‌وکار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند. استراتژی کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک شرکت چه طور

باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. باید توجه داشت که به لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل شرکت و سطح کسب و کار، ممکن است برخی از استراتژی‌های آن‌ها مشابه باشند. استراتژی‌های سطح کسب و کار عبارت‌اند از: استراتژی‌های توسعه، استراتژی‌های رقابتی، استراتژی‌های همکاری یا ائتلاف‌های استراتژیک.

۱. استراتژی‌های توسعه

در طراحی استراتژی‌های توسعه برای یک فعالیت تجاری منفرد، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود (محصولات، بازارها، نقش‌های وظیفه‌ای و فعالیت‌های تبدیل منابع) را در صورت نیاز اصلاح کنند، به‌طور کلی کسب رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی‌های داخلی یا خارجی صورت پذیرد. استراتژی‌های توسعه داخلی عبارت‌اند از: نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول، استراتژی‌های توسعه خارجی عبارت‌اند از: ادغام افقی و پیمان‌های استراتژیک.

۲. استراتژی‌های رقابتی

استراتژی کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) باشد و نشان دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص رقابت کند. استراتژی رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کند به‌نحوی که شرکت می‌تواند بر رقبای خود غلبه کند. مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک

یا عمومی را پیشنهاد می‌کند. استراتژی هزینه کمتر و استراتژی تمایز محصول. از این جهت این استراتژی‌ها را عمومی می‌گویند که هر شرکت تجاری از هر نوع و اندازه‌ای که باشند حتی سازمان‌های غیرانتفاعی ممکن است از این استراتژی‌ها استفاده کنند. ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به چهار نوع استراتژی عمومی منجر می‌شود. وقتی که بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کم‌تر، گسترده‌تر باشد، این دو استراتژی را استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز می‌نامند. وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می‌شوند (بازار محدود) آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (هزینه محور) می‌نامند.

۳. استراتژی‌های مشارکتی

استراتژی کسب‌وکار می‌تواند مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) بوده و نشان می‌دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص همکاری کند. از استراتژی‌های رقابتی برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت، از طریق مبارزه با دیگر شرکت‌ها، استفاده می‌شود. البته این استراتژی‌ها، تنها گزینه موجود فرآوری یک شرکت یا واحد تجاری برای رقابتی موفق در یک صنعت نیستند. استراتژی‌های مشارکتی، آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعتی از طریق همکاری، و نه مبارزه با شرکت‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند به‌غیر از تبانی میان رقبا، که غیرقانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف استراتژیک می‌باشد.

ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را به طور مشترک دنبال می‌کنند و همه آن‌ها از این مشارکت سود می‌برند. در دنیای تجارت امروز، ائتلاف میان شرکت‌ها یا واحدهای تجاری، متداول و مرسوم شده است. برخی ائتلاف‌ها بسیار کوتاه‌مدت‌اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پای در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف‌های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه‌ای باشند بر ادغام کامل میان شرکت‌ها یا دو شرکت تشکیل دهنده ائتلاف. شرکت‌ها یا واحدهای تجاری ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند، از جمله کسب تکنولوژی یا قابلیت‌های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی. ائتلاف استراتژیک بین شرکت‌ها و واحدهای تجاری ممکن است خیلی عمیق و مستحکم یا ضعیف و شکننده باشد. انواع ائتلاف‌ها عبارت‌اند از: کنسرسیوم‌های خدمات متقابل، شرکت‌های مختلط، توافق بر سر اعطای امتیاز ساخت و مشارکت زنجیره ارزش.

اعطای مجوز ساخت یا فروش

این توافق، موافقت‌نامه‌ای است بین شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس، که بر اساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم می‌تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوز گیرنده به‌عنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده تخصص فنی خود را در اختیار او می‌گذارد. این توافق استراتژی مفید و مناسبی است، به‌خصوص

اگر مارک یا نام تجاری مجوز دهنده در کشور مجوز گیرنده به خوبی جاافتاده باشد، اما درعین حال ممکن است برای شرکت مجوز دهنده صرف نکند یا نتواند خود مستقیماً وارد بازار مجوز گیرنده شود. اما در این استراتژی، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را تا آن‌جا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود. بنابراین، شرکت نباید هرگز اجازه بهره‌برداری از شایستگی‌های بارز خود را حتی برای مدتی کوتاه در اختیار دیگران قرار دهند.

استراتژی سطح وظیفه‌ای

استراتژی وظیفه‌ای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های کل شرکت و کسب‌وکار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدین‌وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً همان‌طور که یک شرکت بزرگ چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها تشکیل شده است که هریک، از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌کند. جهت‌گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می‌شود. استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای عبارت‌اند از: استراتژی‌های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی.

۱. استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی به مسائلی چون قیمت‌گذاری، فروش و توزیع یک محصول می‌پردازد، یک شرکت با بهره‌گیری از استراتژی توسعه بازار می‌تواند:

۱. سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار در اختیار خود بگیرد،
۲. برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند. یک شرکت با بهره‌گیری از استراتژی توسعه محصول می‌تواند:
۱. برای بازارهای فعلی، محصولات جدید طراحی و عرضه کند یا
۲. برای بازارهای جدید، محصولات جدید معرفی کند. استراتژی‌های بازاریابی دیگری نیز وجود دارد. مثلاً برای تبلیغات و پیشبرد، یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند بین استراتژی بازاریابی «فشار» یا «کشش» یکی را انتخاب کند. در استراتژی فشار از طریق افزایش عملیات پیشبرد فروش و تزریق محصول در سیستم توزیع سعی می‌شود تا فروش افزایش داده شود.

در استراتژی کشش، تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی سبب افزایش فروش محصول می‌شوند. دیگر استراتژی‌های بازاریابی به امور توزیع و قیمت‌گذاری می‌پردازند. یک شرکت هنگام قیمت‌گذاری می‌تواند یکی از دو استراتژی زیر را اجرا کند. برای شرکت‌های پیشگام در معرفی محصول جدید، استراتژی قیمت‌گذاری خامه (بالاترین قیمت) مناسب است. بر اساس این استراتژی، وقتی محصول هنوز برای بازار جدید و تازه و تعداد رقبا محدود و اندک است، قیمت زیادی برای آن تعیین می‌شود. در مقابل در قیمت‌گذاری نفوذ، شرکت تلاش می‌کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره‌برداری از منحنی

تجربه استفاده می‌کند تا بتواند از طریق وضع قیمت‌های پایین و سیطره بر صنعت سهم بازار بیشتری برای خود ایجاد کند. بسته به استراتژی‌ها و اهداف عملیاتی شرکت یا واحد تجاری، هریک از این گزینه‌ها می‌تواند برای آن شرکت یا واحد تجاری مطلوب باشد.

البته به احتمال زیاد یک شرکت با قیمت‌گذاری نفوذ می‌تواند در بلندمدت سود بیشتری به دست آورد مثلاً شرکت نایک توانست به خوبی و با موفقیت استراتژی وظیفه تحقیق و توسعه از نوع رهبری تکنولوژیک را اجرا کند و به این ترتیب به مزیت رقابتی دست یابد. نایک در مقایسه با بیشتر شرکت‌های رقیب خود، بودجه بیشتری به امر تحقیق و توسعه اختصاص داد تا بتواند کفش‌های ورزشی خود را از کفش‌های تولیدی رقبا (از حیث عملکرد) متمایز سازد. به همین خاطر است که کفش‌های نایک در ورزش حرفه‌ای، مشتریان پروپاقرصی پیدا کرده است.

۲. استراتژی تولید و عملیات

استراتژی تولید و عملیات این موارد را تعیین می‌کند: ۱. روش و محل تولید یک محصول، ۲. میزان و سطح یکپارچگی عمودی، ۳. توسعه منابع فیزیکی و ۴. ارتباط میان عرضه‌کنندگان. استراتژی تولید تحت تأثیر چرخه حیات محصول قرار دارد. این مفهوم افزایش در حجم تولید را توصیف می‌کند.

۳. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. بسیاری از شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌ها و کسب انعطاف‌پذیری بیشتر، نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره‌وقت و موقتی استفاده می‌کنند. بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می‌کنند. شرکت‌ها همچنین متوجه شده‌اند، که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آن‌ها می‌شود. با افزایش پیچیدگی کار، گروه‌ها بهتر می‌توانند کار کنند. هم‌اکنون تعداد روزافزونی از شرکت‌ها به بهره‌گیری از گروه‌های کاری خودمختار روی آورده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که بهره‌گیری از گروه‌های کاری منجر به افزایش کیفیت و کارایی می‌شود.

۴. استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکت‌ها بیش‌ازپیش به بهره‌گیری از استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی روی آورده‌اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود استفاده کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم‌افزار کامپیوتری پاورشیپ را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروشش به نحو چشم‌گیری افزایش یافت. از پاورشیپ برای ذخیره آدرس‌ها، چاپ برچسب‌های حمل و ارسال و ردیابی موقعیت بسته‌ها استفاده می‌کنند. شرکت یو پی اس نیز نرم‌افزار ماکسی شیپ را طراحی و روانه بازار کرد. فدرال اکسپرس با بهره‌گیری از سیستم اطلاعاتی

خود به‌عنوان یک مزیت بارز، بازهم تلاش کرد و توانست با بهره‌گیری از وب‌سایت خود و فراهم کردن امکان ردیابی بسته‌های ارسالی برای مشتریان در منزل خود، بازهم از شرکت یو پی اس سبقت بگیرد.

رویکردهای نگرش به استراتژی

سه نوع نگرش به استراتژی می‌تواند بر شیوه مدیریت استراتژیک تأثیرگذار باشد عبارت است از:

رویکرد تجویزی: استراتژی‌ها، با توجه به تحلیل‌هایی که از نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها انجام می‌گیرد، در قالب دستورالعمل‌ها و مدل‌های مشخص و تجویز شده‌ای ارائه می‌شوند. این گروه به چپ مغزان معروف‌اند.

رویکرد توصیفی: استراتژی‌ها زاده فرصت‌ها هستند، با تغییر در پیش‌فرض‌هایی که استراتژی‌ها بر مبنای آن‌ها ارائه شده‌اند، استراتژی‌های تدوین شده نیز اعتبار خود را از دست خواهند داد. این رویکردی است خلاق و پویا. این گروه به راست مغزان معروف‌اند.

رویکرد تلفیقی: تلفیقی از دو رویکرد توصیفی و تجویزی است به گونه‌ای که علم و هنر، تحلیل و نوآوری را باهم درمی‌آمیزد و بر دیدگاهی سیستماتیک و اقتضایی تأکید دارد.

طبقه‌بندی ابزارهای استراتژی (راهبرد)

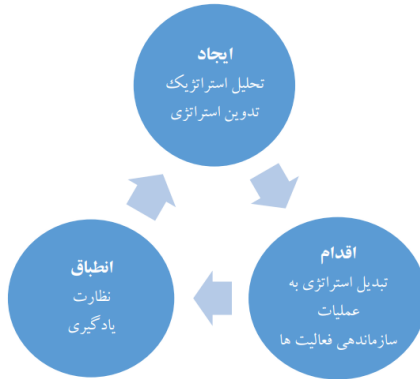
ابزارهای استراتژی مفاهیم نظری را برای مدیران محسوس می‌کند؛ مدیرانی که از این ابزارها برای تحلیل و بررسی شرایط داخلی و خارجی، به‌منظور تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی آن استراتژی‌ها، استفاده می‌کنند. هم‌چنین ابزارها می‌توانند هم‌زمان عملکردهای متفاوتی را حمایت کنند و در سطوح فردی، بین فردی، سازمانی و اجتماعی استفاده شوند. اگرچه تاریخچه مدیریت استراتژیک مجموعه شواهدی را در ارتباط با سوابق، فرآیندها، عملکردها و نتایج فعالیت‌های استراتژی عرضه می‌کند، اما نقش ابزار استراتژی در فرآیندهای رسمی و پیچیده برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌ویژه در حوزه استراتژی‌های با مقیاس کوچک، بیشتر است. اما تصمیم‌گیری برای این که چه ابزاری استفاده شود نیز در محتوای استراتژی تأثیر دارد و این بدان معناست که وقتی از ابزار استراتژی استفاده شود، مدل‌های ذهنی را شکل می‌دهد و در نتیجه، هم محتوا و هم فرآیند عملکرد استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ابزارهای استراتژی در دو بعد محتوا و فرآیند طبقه‌بندی می‌شوند، این ابعاد در بیشتر این موضوع که چگونه ابزار استراتژی، محتوا و فرآیند موجود را در بر گرفته است و این که شکاف‌ها در چه مکان‌هایی هستند کمک می‌کند.

بعد فرآیند استراتژی (راهبرد)

تاریخچه فرآیند استراتژی نشان می‌دهد که این روند در حال حرکت از دیدگاه عقلایی و برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت فرآیند استراتژی با مشارکت

بیشتر و هم‌چنین حالت توصیفی بیشتر است. فرآیند استراتژی عمدتاً با تعیین یک هدف و مأموریت خلق شده است که با تحلیل درونی و بیرونی، انتخاب راهبردی، و پیاده‌سازی استراتژی همراه است. برای طبقه‌بندی ابزار استراتژی بر اساس مراحل فرآیند استراتژی و با توجه به فرآیند استراتژی به سه دسته تقسیم شده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. ایجاد، ۲. اقدام، ۳. انطباق.

مرحله ایجاد عبارت است از: ۱. تحلیل استراتژیک ۲. تدوین استراتژی با تأکید بر تحلیل شرایط فعلی یا گذشته شرکت. مرحله اقدام عبارت است از: ۱. تبدیل استراتژی به عملکرد ۲. سازمان‌دهی فعالیت‌ها. مرحله انطباق نیز عبارت است از: ۱. نظارت ۲. یادگیری که به‌نوعی اهرمی برای تصحیح و اصلاح مراحل ایجاد و اقدام بوده است و موجب انطباق استراتژی با فرآیند تحلیل و پیاده‌سازی می‌شود و بدین شکل منجر به برنامه‌ریزی آگاهانه همراه با تنظیم مستمر و فوری می‌شود. گفتنی است پیشینه پژوهش در مورد ترتیب زمانی مراحل فوق نشان می‌دهد که این مراحل درهم تنیده است و آغاز آن متناسب با شرایط است. در نمودار ۱-۱ نمایی شماتیک از مراحل فرآیند استراتژی در مورد ابزارهای استراتژی ارائه شده است.



نمودار ۱-۱: مراحل فرآیند استراتژی یا راهبرد (ورینن و همکاران، ۲۰۱۷)

بعد محتوای عملکرد استراتژی (راهبرد)

عملکرد استراتژی با هدف حفاظت از بقای شرکت و بهبود سازمانی یا عملکرد مجریان برای رسیدن به اهداف است. کاربران معمولی هنگامی که دیدگاه جدید یا راه‌حلی برای مسائل موجود به آن‌ها پیشنهاد می‌شود، ابزار استراتژی را مناسب می‌دانند. درحالی‌که مدیران ممکن است از ابزار استراتژی برای اهداف متفاوت‌تر و گسترده‌تری استفاده کنند تا اهدافی که این ابزار فقط برای آن طراحی شده‌اند. ابزار استراتژی مسائلی را که عملکرد استراتژی باید بر آن تأکید کند و همچنین محتوای بااهمیت استراتژی را مشخص می‌کند. در این میان، تعداد مواردی که این ابزارها می‌توانند به آن پاسخ گویند بسیار گسترده است. برخی از ابزارها بر موارد محیط بیرونی تأکید می‌کنند، مانند محیط کلان، صنعت، رقبا، گروه‌های استراتژیک و برخی نیز بر منابع درونی، مانند منابع، قابلیت‌ها، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و

برخی نیز به اشتراک میان این دو تأکید می‌کنند. می‌توان آن‌ها را در سه گروه منابع داخلی شرکت، محیط خارجی شرکت و گروه تناسب میان شرکت با محیط دسته‌بندی کرد.

موانع اجرای استراتژی

در اجرای استراتژی موانعی وجود دارد که باعث عدم به‌کارگیری موفق استراتژی می‌شوند. این عوامل عبارت‌اند از:

- قدرت‌ها و سیاست‌های ناخوشی آور (منافع شخصی افراد بالاتر، تخصیص منابع بیهوده و بی‌اثر)
- نبود تعهد و هدف سازمانی (ارتباطات ضعیف و ناکارا، کمبود کارآفرینی)
- یادگیری سازمانی جلوگیری از (روش‌های فکری کهنه، کمبود بازخوردهای درست و ارتباطات)

معرفی ابزارهای استراتژی (راهبرد)

چارچوب طبقه‌بندی ابزار استراتژی عبارت است از: ۱. مرحله فرآیند استراتژی (ایجاد استراتژی، اقدام و انطباق)؛ ۲. محتوای عملکرد استراتژی (منابع درونی، محیط بیرونی و تناسب میان این دو) که ۸۸ ابزار مدنظر در آن دسته‌بندی شده است که در جدول ذیل نشان داده شده است.

مراحل فرآیند استراتژی				
ایجاد استراتژی (۴۸ ابزار)	اقدام و عمل استراتژی (۳۷ ابزار)	انطباق استراتژی (۳ ابزار)		
ابزارهایی برای تحلیل قابلیت‌های درونی و امکان‌پذیری استراتژی (۱۳ ابزار)؛ برای مثال ارزیابی داخل سازمانی، ابزار برون‌سپاری، ارزیابی انعطاف‌پذیری استراتژی	ابزارهایی برای تعریف اهداف، معیارها و ارتقای فرآیندهای داخلی و ترکیب بهینه منابع (۲۹ ابزار)؛ برای مثال مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا، نقشه استراتژی	ابزارهایی برای درک عملکرد فعلی در ارتباط با منابع و فرآیندها (۲ ابزار) برای مثال مدل قلب کسب‌وکار، چارچوب تحلیل تغییرات در عملکرد	منابع درونی (۴۴ ابزار) منابع، قابلیت‌ها، فرآیندها، فرهنگ)	تمرکز بر محتوای عملکرد استراتژی
ابزارهایی برای تحلیل محیط کلان، صنعت، رقبا و سطح ریسک‌پذیری و بازده برای تعیین استراتژی (۱۸ ابزار)؛ برای مثال چارچوب فاصله CAGE، سناریوسازی بوم استراتژی، ابزار مدیریت ریسک	ابزارهایی برای همسان کردن عملکردها با الزامات خارجی (۲ ابزار)؛ برای مثال چارچوبی برای حسابداری استراتژیک، چارچوبی برای طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی	ابزارهایی برای درک عملکرد فعلی در ارتباط با عوامل بازار (۱ ابزار)؛ برای مثال منابع بیانیه درآمد	محیط بیرونی (۲۱ ابزار) (محیط کلان، صنعت، موقعیت، رقبا)	
ابزارهایی برای تحلیل موقعیت رقابت با ادغام دیدگاه‌های داخلی و خارجی و ابزاری برای تسهیل تعیین استراتژی (۱۷ ابزار)؛ برای مثال SPACE ماتریس، چارچوب اصلی، استراتژی الماس	ابزارهایی برای ارتقای فرآیند و مدیریت مرتبط با اتحاد، شراکت، ادغام و سهامداران (۶ ابزار)؛ برای مثال ماتریس انتخاب شریک مناسب، ابزار انتخاب شریک برای اتحاد، روش مدیریت ذینفعان	هیچ ابزاری در این گروه قرار ندارد	تناسب میان منابع درونی و محیط بیرونی (۲۳ ابزار) (توسعه فرآیند)	

جدول ۱-۱: نمایش ۸۸ ابزار استراتژی بر اساس دو بعد فرآیند و محتوای عملکرد استراتژی (وربین و

ابزارهای شکل‌گیری ایجاد استراتژی (راهبرد)

ایجاد استراتژی را می‌توان با ساخت ساختمان‌ها مقایسه کرد. برخی ساختار استراتژی مبتنی بر اطلاعات و نامشهود بوده‌اند و در طراحی استفاده می‌شوند و برخی دیگر نمای ظاهری استراتژی را تشکیل می‌دهند و مشهودند. ایجاد استراتژی از راه تحلیل موقعیت بیرونی و درونی (تحلیل استراتژی) رخ می‌دهد؛ درحالی‌که حالت مشهود استراتژی عبارت است از اظهارات، اهداف و مقاصد متفاوت (تدوین استراتژی). این مرحله ۴۸ ابزار است.

برخی از ابزارها در مرحله ایجاد، بر تحلیل استراتژی مبتنی بر درون تأکید دارند و قابلیت‌ها، منابع مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی را برای درک این منابع ارزیابی می‌کنند. این ابزارها اغلب برگرفته از دیدگاه مبتنی بر منابع استراتژی‌اند و توجه وافر بر نقاط قوت و ضعف دارند؛ درحالی‌که برخی ابزارها بر شناسایی منابع خاص‌تر، مانند دارایی‌های نامشهود، راه‌های درک ارزش فرهنگ سازمانی یا شیوه‌های کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی تأکید دارند. چارچوب این ابزارها، توجه بسیاری به سمت ترکیب منابع و فرآیندها در سطوح کوچک و چگونگی استفاده از آن‌ها برای افزودن ارزش بیشتر برای مشتریان و به دست آوردن مزایای مبتنی بر هزینه دارد. برخی تحقیقات نیز شناسایی عوامل موفقیت شرکت‌ها را به‌منزله مسئله‌ای اساسی، که مدیران از ابزار استراتژی انتظار دارند، نشان می‌دهند.

از این رو، برخی ابزارها با ارزیابی امکان‌پذیری استراتژی به تدوین استراتژی مبتنی بر درون کمک می‌کنند و ممکن است این کار را با کمک به مدیران برای تعیین توانایی‌هایی برای تنظیم مجدد مدل کسب‌وکار، ارزیابی انعطاف‌پذیری استراتژی یا اندازه‌گیری دارایی‌ها انجام دهند. به عبارت دیگر، تجزیه و تحلیل ویژگی‌های داخلی سازمان و تدوین برنامه استراتژیک بر اساس قابلیت‌های داخلی، پایه مهمی را برای خلق مزیت رقابتی و عملکرد فراهم می‌کند. برخی دیگر از ابزارها در مرحله ایجاد، بر تحلیل استراتژی با تمرکز مبتنی بر بیرون تأکید دارند. این ابزارها محیط کسب‌وکار، صنعت و رقبای شرکت را به منظور تعیین موقعیت راهبردی شرکت تحلیل و بررسی می‌کنند.

ابزارهای موجود در این طبقه، گستره وسیعی از انواع گوناگون روش‌های اندازه‌گیری، چارچوب‌ها و توصیفات فرآیندی را با نتایج پیشنهادی و نقطه تمرکز تکنیک‌های متنوع در برمی‌گیرد. برخی از ابزارها بر بالا بردن سطح نوآوری تأکید می‌کنند یا به جست‌وجو برای تصریح زنجیره ارزش صنعت می‌پردازند. برخی از ابزارها بیانگر این مسئله‌اند که تحلیل گسترده محیط کلان سازمان به تعیین و اجرای ایجاد استراتژی مناسب کمک می‌کند. مثال‌هایی از این ابزارها شامل چارچوب فاصله CAGE برای توصیف انواع گوناگون فرهنگ‌ها، شرایط جغرافیایی و اقتصادی بازارهای بالقوه و چارچوب گسترش‌یافته IA3 برای نقشه‌برداری محیط غیرتجاری شرکت است. دومین گروه ابزار تحلیل خارجی، شامل آن‌هایی می‌شود که از تکنیک‌هایی برای تحلیل صنعت و رقیبان به منظور ارتقای موقعیت رقابتی

موفق استفاده می‌کنند. این گروه شامل ابزارهایی هم‌چون منحنی ارزش و بوم استراتژی است. گروهی دیگر از ابزارهای مرحله ایجاد، بر تدوین استراتژی با تمرکز مبتنی بر بیرون تأکید دارند. برخی از این ابزارها سطح ریسک و بازگشت احتمالی از یک استراتژی پیشنهادی را با روش‌های مربوط به سناریونویسی و مدیریت ریسک ارزیابی می‌کنند. برخی از ابزارهای دیگر این گروه، ابزارهای ارزیابی خارجی را با روش‌های مدیریت ریسک یا سایر روش‌های تحلیلی ترکیب می‌کنند تا تصمیم‌گیری را ارتقا دهند و درنهایت موجب ارتقای عملکرد مالی و فاصله گرفتن از زیان‌های اقتصادی شوند. ابزارهای این طبقه، بیانگر این مواضع‌اند که توجه به محیط کسب‌وکار برای تشخیص فرصت بهتر و درنهایت تدوین استراتژی بهتر بسیار مؤثرند؛ ضمن این‌که ابزارهای با تمرکز خارجی برخلاف ابزارهای با تمرکز داخلی، بر پویایی و یادگیری اکتشافی و هم‌چنین مدیریت ریسک تأکید بیشتری دارند.

برخی از ابزارها در مرحله ایجاد، به تحلیل استراتژی مبتنی بر تناسب شرایط داخلی و خارجی اشاره دارند و هدفشان خلق استراتژی اشتراکی است. استراتژی الماس، کسب‌وکاری روش سه مرحله‌ای ساخت استراتژی، ماتریس SPACE و ... مثال‌هایی از این ابزارها هستند که تجزیه و تحلیل‌های گوناگون را با هم ادغام می‌کنند تا به چارچوبی واحد در تحلیل استراتژی در مرحله ایجاد برسند. برخی ابزارها نیز به تدوین استراتژی در این شرایط اشاره دارند. این نوع ابزارها، توجه را به سمت محیط‌های بیرونی و درونی شرکت‌ها جلب می‌کنند و تعجبی ندارد که ابزارهای استراتژی این گروه، پیچیده‌تر و به‌نوعی

انتزاعی تر باشند. ویژگی متمایزکننده این نوع ابزارها، این است که توأمان بر شایستگی‌های درونی شرکت و ویژگی‌های محیط تمرکز می‌کنند و فقط زمانی از آن‌ها استفاده می‌شود که تصمیم‌گیرنده استراتژی به درک درستی از اجزایی که باید با هم متناسب باشند رسیده باشد.

ابزارهای شکل‌گیری اقدام و عمل استراتژی

پس از درک مسائل مهم مربوط به موقعیت رقابتی شرکت و تدوین استراتژی، مراحل فرآیند استراتژی نشان می‌دهد که مدیران باید دانش خود را به اقدامات عملیاتی تبدیل کنند. نخست اهداف، معیارها و ابتکاراتی که مربوط به کل سازمان است را تعریف کنند، سپس برنامه عملی و اجرایی استراتژی را با جزئیات تعیین کنند. این مرحله اغلب از راه ارتباط استراتژی با عملکرد، به کمک برنامه‌های قابلیت منابع و بهبود فرآیند، خلق می‌شود. ابزارهای این مرحله ۳۷ مورد است که شامل ابزارهای بخش تبدیل استراتژی (تبدیل استراتژی به عملکرد) و ارتقای برنامه عملیاتی (سازمان‌دهی فعالیت‌ها) است. برخی از ابزارها در مرحله اقدام، بر تبدیل استراتژی به عملکرد مبتنی بر درون تأکید دارند. نقشه استراتژی مثالی از ابزار این گروه است که اهداف استراتژی و فرآیندهای بحرانی را به هم مربوط می‌کند و موجب می‌شود استراتژی به صورت یکپارچه و هماهنگ برای همه کارکنان در بخش‌های کسب‌وکار نشان داده شود. هم‌چنین ابزار دیگری که برای تنظیم معیارهای عملکرد و اهداف برای مقاصد استراتژی انتخاب شده است، کارت امتیازی متوازن است که به مدیران کمک می‌کند استراتژی‌های

بلندمدت شرکت را به طرح‌های عملیاتی کوتاه‌مدت تبدیل کنند. طیف گسترده‌ای از ابزارهای دیگر وجود دارد که بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر درون تأکید دارند. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات یا ابتکارات استراتژی کوتاه‌مدت را توسعه دهند و به‌منزله اقدامات تأثیرگذار در اجرای برنامه‌های استراتژی سازمان استفاده شوند. گفتنی است این طبقه، که بزرگ‌ترین مجموعه ابزار نیز است، اغلب شامل روش‌هایی برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها به‌منظور ارتقای فرآیند درونی و برنامه‌ریزی منابع لازم و تخصیص آن‌ها است.

هم‌چنین برخلاف تحلیل‌های بسیاری که در مورد محیط درونی دیده می‌شود، فقط چند ابزار در گروه سازمان‌دهی فعالیت‌ها با تمرکز خارجی یافت می‌شود. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات کسب‌وکار را با محیط بیرونی تطبیق دهند. ابزارهای این بخش، شامل آن‌هایی است که عملکرد فرآیند را با طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی و ارتقای سیستم‌های حسابداری استراتژیک ارتقا می‌دهند تا فرآیندهای درونی را با نیازها و مقررات محیط کسب‌وکار فعلی یا آینده مطابقت دهند.

دسته‌ای از ابزارهای دیگر بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها در تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی تأکید دارند. این ابزارها نیز فرآیند کسب‌وکار و ساختارهای مربوط به عملکرد ادغام و اکتساب، پیوستگی‌های راهبردی و مشارکت را ارتقا می‌دهند و هم‌چنین مدیریت شبکه‌های اجتماعی و باقی

گروه‌های ذی‌نفع را نیز تقویت می‌کنند. مهم‌ترین هدف ابزارهای این گروه، سازمان‌دهی مؤثر فعالیت‌های مشترک و درک روابط میان ذی‌نفعان است.

ابزارهای شکل‌گیری انطباق استراتژی

معمولاً توصیه می‌شود مجریان درگیر در روند استراتژی‌های جاری، اغلب استراتژی را بررسی کنند و فرآیند تطبیق مداوم را در نظر داشته باشند. با وجود این که برخی از ابزارهای استراتژی تحلیلی این بخش ممکن است برای تطبیق استراتژی بارها استفاده شوند، اما تعدادشان محدود است و فقط سه ابزار در این زمینه تعریف شده است. این ابزارها با توجه به ماهیت نظارت و یادگیری خود، درصد ارتقای درک منابع موفقیت یا شکست استراتژی‌اند و به نظر می‌رسد در آینده شاهد پیشرفت‌های جدیدی در ابزارهای این حوزه باشیم. ۸۸ ابزار بر اساس دسته‌بندی اشاره‌شده در متن ارائه شده است که بزرگ‌ترین گروه ابزار با ۴۸ مورد، شامل روش‌هایی است که به مرحله ایجاد استراتژی کمک می‌کند، سپس ۳۷ ابزار برای مرحله اقدام و عمل استراتژی قرار دارد و در نهایت ۳ ابزار مرحله انطباق استراتژی معرفی شده است.

انتخاب استراتژی یک تصمیم استراتژیک است. این تصمیم در هر سطح استراتژی که باشد، هدف و مسیر حرکت آینده را تعیین می‌کند. استراتژیست‌ها در مرحله تدوین یا کشف استراتژی، آزمون‌هایی را بر روی گزینه‌های استراتژیک فراروی خود انجام می‌دهند. اگر آزمون‌ها، یک استراتژی واقعاً برتر را تشخیص داده باشد، یا اگر استراتژی فعلی بتواند به‌طور کامل سازمان را به هدف‌های آینده خود برساند، در آن صورت تصمیم به‌طور

نسبی ساده است. لیکن چنین وضعیتی استثنا است، تصمیم گیران استراتژیک، پس از آزمون همه‌جانبه استراتژی‌ها، به‌جای یک انتخاب قطعی و روشن، غالباً با چند استراتژی کارآمد روبه‌رو می‌شوند، لذا انتخاب استراتژی صورت می‌گیرد. استراتژیست‌ها بر مبنای مکاتب ده‌گانه استراتژی و متناسب با اهداف سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت استراتژی ارائه کرده‌اند که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مشترک‌اند. برخی از این الگوها، قبل از ورود به مرحله اجرا به‌منظور ارزیابی گزینه‌های استراتژی، عوامل و معیارهایی را ارائه نموده‌اند.

دلایل شکست و موفقیت استراتژی

استراتژی مفهومی است که از حوزه نظامی وام گرفته و به عرصه کسب‌وکار وارد شده است. لذا در بحث پیرامون شکست و موفقیت استراتژی، مناسب است عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست استراتژی نظامی و جنگ را مورد اشاره قرار دهیم. برخی از مهم‌ترین عوامل مطرح‌شده در این زمینه عبارت‌اند از: رهبری مقتدر، ایدئولوژی مناسب، برنامه مدون و استراتژی مشخص، روحیه نظامی مثبت و قوی، نیروی انسانی کافی، ابزار و ادوات نظامی، و اقتصاد شکوفا و قوی. این عوامل را شاید بتوان امروز نیز در عرصه کسب‌وکار با واژگان و ادبیاتی متفاوت مؤثر دانست. در عرصه کسب‌وکار، بحث عوامل کلیدی موفقیت در دهه ۱۹۶۰ و تقریباً هم‌دوره با استراتژی توسط رونالد دنیل مطرح شد. وی معتقد بود که سازمان‌ها برای آن‌که بتوانند

به صورت اثربخش از دریافت مفرط اطلاعات اجتناب کنند، باید سیستم‌های اطلاعاتی را بر فاکتورهایی متمرکز نمایند که موفقیت سازمان را تضمین می‌کنند. در این صورت، مدیریت با استفاده از فاکتورهای موفقیت به عنوان یک فیلتر می‌تواند اطلاعاتی را برای خود نگه‌داری و تحلیل نماید که برای تصمیم‌گیری کلیدی در سازمان مهم است. لذا تصمیم‌گیری اثربخش‌تر آن است که بر داده‌هایی استوار باشد که منحصراً با موفقیت سازمان ارتباط دارد. باید توجه داشت که در بسیاری از سازمان‌ها سنت و میراث قوی تفکر استراتژیک وجود ندارد؛ مهارت لازم برای تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی مشاهده نمی‌شود و موانعی در مقابل استراتژی هست. این‌گونه موضوعات، تفکر و اقدام استراتژیک را با چالش‌های بزرگی مواجه می‌سازد.

در چنین شرایطی، نخستین گام، پیدا کردن انگیزه لازم برای آغاز کار است. بنابراین، استراتژیک فکر و عمل کردن در سازمان‌ها مسئله‌ای فراگیر است که پرداختن به آن، قبل از هر چیز نیازمند عزم و انگیزه است. چنانچه سازمان و افراد کلیدی آن دغدغه چنین موضوعی را داشته باشند، آگاهی از علل و عوامل مهمی که در تجربه سایر سازمان‌ها شناسایی شده، یک نقطه شروع کلیدی است. بررسی یافته‌های مطالعه علل شکست و موفقیت استراتژی‌ها نشان می‌دهد در اغلب موارد، شکست و موفقیت دو روی یک سکه هستند، یعنی وجود یک مجموعه عواملی می‌تواند باعث موفقیت و فقدان آن‌ها موجب شکست استراتژی شود؛ هر چند نمی‌توان گفت که همواره این چنین است. نمونه جالب توجه در خصوص شکست استراتژی، منظومه

ماهواره‌های ایریدیوم است. این طرح متشکل از ۷۷ ماهواره برای برقراری ارتباطات مستقیم ماهواره‌ای بود که در سال ۱۹۸۷ توسط شرکت موتورولا شکل گرفت و در سال ۱۹۹۰ رسماً اعلام شد. طرح مذکور علی‌رغم هزینه‌های چند میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۹ ورشکست و در سال ۲۰۰۰ کاملاً متوقف شد. بررسی‌های انجام‌شده نشان داد سه مفهوم اساسی مؤثر در شکست استراتژی شرکت ایریدیوم، حوزه عمل بیش‌ازحد گسترده طرح، ضعیف بودن راه‌کارهای استراتژیک طرح و پیش‌بینی‌های اشتباه از وضع بازار بوده است. در هر صورت، عوامل مؤثر در شکست و موفقیت استراتژی می‌تواند به شکل‌های مختلف دسته‌بندی شود. به‌عنوان مثال، یک دسته‌بندی عوامل شکست استراتژی را شامل دو حوزه اصلی عوامل درون‌سازمانی مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک و عوامل برون‌سازمانی مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند.

البته، عده‌ای نیز عوامل را از منظر محتوایی بررسی نموده و آن‌ها را شامل سه گروه عوامل مربوط به برنامه استراتژیک (محتوا، جهت‌گیری‌ها و ...)، عوامل مربوط به اجرای استراتژی (منابع، تطابق با فضای سازمان و ...) و عوامل مربوط به راهبری استراتژی (قابلیت هدایت و رهبری، برانگیختن و ...) می‌دانند. سیروس و صبور طینت (۱۳۹۰) در تبیین عوامل موفقیت و شکست مدل‌های تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی، این عوامل را به دودسته نسل‌های قدیم و جدید تقسیم کرده‌اند. در مدل‌های قدیمی کمبود هریک از این عوامل مؤثر شناخته‌شده است: عدم‌کفایت اجزای مدل مدیریت

استراتژیک و جامع نبودن آن‌ها، بنا شدن مدل بر مفروضات غیرمنطقی و داشتن پیش‌فرض‌های نادرست و ضعف قابلیت‌های اجرا و زیرساخت‌ها، فقدان تطابق با شرایط سازمان. اما عوامل جدید مطرح‌شده در مدل‌های استراتژی سازمان، با تأکید ویژه بر عوامل داخلی، عبارت‌اند از:

- توجه به تشخیص صحیح گلوگاه‌ها در مدل تدوین استراتژی
- توجه به ابعاد تعالی سازمانی در تدوین استراتژی
- انعکاس عقاید، باورها و ارزش‌های مدیران ارشد در استراتژی
- توجه به موقعیت عمر سازمان در تدوین استراتژی‌های رقابتی
- توجه به قابلیت ارزیابی عملکرد (بعد از پیاده‌سازی و اجرا)
- توجه متوازن به همه ذی‌نفعان
- بافت و زیرساخت‌های علمی و فرهنگی جامعه

به هر صورت، محققان و صاحب‌نظران گوناگون، به عوامل متعددی در بیان علل و عوامل شکست و موفقیت استراتژی اشاره کرده‌اند. در تحقیقی که غفاریان (۱۳۹۱) انجام داده، تلاش نموده تا مهم‌ترین عوامل را به کمک مطالعه نمونه‌ها و جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران تهیه و ارائه نماید. عواملی که وی احصا نموده و بالغ بر ۳۸ مورد می‌شود، عبارت‌اند از: تأخیر (عقب ماندن) نسبت به تغییرات بازار یا به‌طور کلی‌تر تغییرات محیط؛ سلسله‌مراتب طولانی؛ نظام تصمیم‌گیری کند؛ فرهنگ خطا‌گریزی؛ تخصیص ضعیف منابع؛ اختلافات داخلی سازمان؛ محور نبودن استراتژی؛ استراتژی و اهداف غیر شفاف؛ عدم مشارکت مدیریت ارشد؛ تکیه بیش‌ازحد به ابزار کمی؛ تنوع

بیش‌ازاندازه در موضوع کسب‌وکار؛ ناکافی بودن منابع (انسانی، مالی، تکنولوژی)؛ مدیریت ضعیف؛ تعهد بیش‌ازاندازه؛ هزینه‌های بالای شرکت؛ حاشیه سود نامناسب؛ شرایط کسب‌وکار نامناسب؛ تهدیدات محیطی؛ فقدان درک عمیق نسبت به استراتژی؛ فقدان نتایج کمی و یا قابل‌سنجش؛ استراتژی ضعیف؛ فقدان شفافیت در استراتژی؛ روشن نبودن مسئولیت‌های فردی؛ عدم حمایت مدیران ارشد؛ غفلت از کسب‌وکار روزانه؛ فقدان عوامل جذاب و اصیل در استراتژی؛ در برداشتن عوامل موردنظر رئیس سازمان؛ تجاوز به قلمرو دیگران؛ در نظر نگرفتن عوامل مؤثر در کسب‌وکار؛ ضعف منطق مجاب‌کننده در استراتژی؛ عدم حمایت مدیرعامل؛ فقدان کنترل بر روی فرآیندها؛ زمان‌بندی نامناسب؛ از دست دادن تمرکز؛ عدم مشارکت همگانی؛ از بین بردن خلاقیت؛ ارتباطات ضعیف؛ بی‌اعتمادی میان اعضای مؤثر (مشارکت‌کنندگان) در استراتژی. علی‌احمدی و غفاریان بر اساس تحقیقی که در قالب پایان‌نامه دکتری انجام شده، پس از بررسی در خصوص علل فوق‌الذکر، در یک جمع‌بندی روشمند مبتنی بر پژوهش، شش عامل اصلی را در دو مرحله تدوین و اجرای استراتژی دسته‌بندی و ارائه نموده‌اند.

عوامل مؤثر در مرحله تدوین استراتژی	عوامل مؤثر در مرحله اجرای استراتژی
فقدان فرصت کافی	محدودیت منابع
عدم تشخیص صحیح گلوگاه‌ها	تغییر سریع محیط
فقدان راهکار برتر	فلج سازمانی

جدول ۱-۲: اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر شکست برنامه‌ریزی استراتژیک. احمدی و غفاریان (۱۳۸۱)

غفاریان (۱۳۸۱) بر همین اساس، دو نظریه را در خصوص علل شکست برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح می‌سازد. نظریه اول، ضعف رهبری مهم‌ترین علت شکست برنامه‌های استراتژیکی است که با هدف رشد و بقا در محیط رقابتی طراحی و اجرا می‌شود. این امر در قالب فقدان شایستگی‌های کلیدی (ضعف رهبری گذشته)، دیدگاه غلط (در تشخیص صحیح فرصت، گلوگاه‌ها و یا راهکار مناسب استراتژیک) و فلج سازمانی (ضعف پیروی) ظاهر می‌شود. نظریه دوم، تمرکز منابع بر روی یک یا چند هدف مهم سازمانی، چنان‌چه با فرصت همراه نباشد به شکست سازمان منجر خواهد شد.

در کنار عوامل شکست استراتژی، برخی نیز بر عوامل موفقیت تأکید و تمرکز داشته‌اند. یکی از مطالعات صورت گرفته در شرکت ملی گاز ایران، هشت عامل اصلی مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک را آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت مدیران ارشد، مشارکت تیمی کارکنان، تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان، مدیریت تغییر، ارزیابی صحیح محیطی و وجود پایگاه داده‌ها و سیستم اطلاعات مدیریت استراتژیک معرفی نموده است. عوامل مهم دیگری نیز در مرحله طراحی و تدوین استراتژی مطرح است که عبارت‌اند از به دست آوردن درک جامعی از فرصت‌ها و چالش‌های محیطی، ارزیابی جامع و واقع‌گرایانه از توانایی‌ها و محدودیت‌های سازمان، داشتن دیدگاهی گسترده و فراگیر، مشارکت رهبر ارشد سازمان در استراتژی، یادگیری از نمونه‌های موفق. در مقابل عواملی نیز در مرحله اجرا مهم شناخته شده که عبارت‌اند از: کمی سازی چشم‌انداز،

گفت‌وگوی استراتژی از طریق طراحی نتایج، نه فعالیت‌ها، طراحی آن کارهایی که نباید انجام داد، باز کردن استراتژی به روی سازمان و مدیریت پیشرفت.

گرچه تحلیل‌هایی از این دست، تا حدی راهنما و روشن‌گر است، شواهد نشان می‌دهد که گاهی استراتژی‌های خوب هم شکست می‌خورند. یک بررسی که درباره علل شکست استراتژی‌های خوب صورت گرفته اشاره می‌کند که کاستی‌های یک استراتژی بد معمولاً به‌وضوح نمایان است یا حداقل در نگاهی به گذشته قابل شناسایی است اما وقتی؛ یک استراتژی خوب شکست می‌خورد، شناسایی علل آن بسیار مشکل است. اما برخی از دلایل و علل شناسایی شده در این زمینه عبارت‌اند از: ناآگاهی از نحوه اجرای برنامه‌ها، تغییر تمرکز استراتژی در طول زمان، عدم تعامل مسئولان اجرای طرح با ذی‌نفعان، مقاومت در برابر طرح و بی‌توجهی مدیر اجرایی به طرح. در مقابل این عوامل، می‌توان اقداماتی چون تدوین مدل استراتژی و شاخص‌های ارزیابی، انتخاب معیارهای صحیح عملکرد، استمرار و پیگیری برنامه‌ها، ارزیابی مستمر در بازه‌های کوتاه‌مدت و ایجاد تعامل میان طراحان و مجریان استراتژی را برای بهبود استراتژی انجام داد. اما در رابطه با شکست استراتژی، آمار جالب زیر به چالش‌های اجرای استراتژی تأکید دارد.

- ۸۵٪ از تیم‌های مدیریتی کمتر از یک ساعت در ماه از وقت خود را صرف موضوعات استراتژیک می‌کنند.

- تنها ۲۷٪ از کارمندان شرکت‌ها به طرح استراتژیک سازمان خود دسترسی دارند.
 - ۹۲٪ از سازمان‌ها از شاخص‌های پیشرفت عملکرد گزارشی نمی‌دهند.
 - ۹۰٪ از استراتژی‌های خوب فرموله شده، به دلیل اجرای ضعیف شکست می‌خورند.
 - ۶۰٪ از سازمان‌ها اولویت‌های استراتژیک را به بودجه‌های خود مرتبط نمی‌سازند.
 - ۶۶٪ از استراتژی‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات پیوندی با استراتژی اصلی سازمان ندارند.
 - ۷۰٪ مدیران میانی و بیش از ۹۰٪ کارکنان پیشرو، پاداشی دریافت می‌کنند که ربطی به استراتژی سازمان ندارد.
 - بیشتر خرابکاری‌ها ناشی از آن است که ۹۵٪ کارکنان درکی از استراتژی سازمان خود ندارند.
- در مجموع برای سازمانی که قصد دارد رویکردی استراتژیک اتخاذ کرده و برنامه‌ای استراتژیک را به اجرا بگذارد، استخراج و تعیین این که در هر مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک باید برای موفقیت و پرهیز از شکست، بر کدام علل و اقدامات تمرکز نماید اهمیت کاربردی می‌یابد.

پیاده‌سازی و اجرای استراتژی

اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه‌ای را مشخص نموده، سیاست‌ها را تعیین کند و در کارکنان انگیزه ایجاد نموده و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص دهد که برنامه‌ها و استراتژی‌های تدوین‌شده قابل اجرا باشند. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که برنامه‌ها و استراتژی‌ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های بازاریابی را هدایت نموده، بودجه‌بندی کند، سیستم‌های اطلاعاتی به وجود آورد و از آن‌ها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید یا به‌عبارت‌دیگر بین عملکرد سازمان و جبران خدمات کارکنان رابطه‌ای معقول برقرار نماید. اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. منظور از اجرای استراتژی‌ها بسیج شدن کارکنان و مدیران برای به عمل درآوردن استراتژی‌های تدوین شده است.

برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها، لازم است مدیران از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارت‌های بالایی برخوردار باشند. فعالیت‌هایی که برای اجرای استراتژی‌ها اجرا می‌شوند بر همه کارکنان و مدیران یک سازمان اثر خواهند گذاشت. هر یک از بخش‌ها و واحدهای سازمانی باید درصدد پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی از این قبیل باشند: "برای این که در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی نقش خود را به‌خوبی ایفا کنیم، چه باید بکنیم؟ و چگونه می‌توانیم این کار را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم؟" جنبه اصلی

مرحله اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها این است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب شوند در سازمان با شیفتگی و افتخار و درنهایت از خودگذشتگی کار کنند و در راه دستیابی به هدف‌های تعیین شده از هیچ کوششی فروگذار نکنند.

فصل دوم

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک

رویکرد تفکر استراتژیک، در دهه ۹۰ میلادی و در پاسخ به ناکارآمدی دستورالعمل‌های قدیمی مدیریت استراتژیک، در فضای رقابتی فشرده آن دوران ایجاد شد. اما در ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر استراتژیک شفاف نبود. لیدکا در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرده است که استفاده از عبارت تفکر استراتژیک آن‌چنان گسترده و عمومی شده است که تهدیدی برای از دست رفتن معنی آن به شمار می‌آید و افرادی که آن را به کار می‌برند، کمتر به تعریف آن پرداخته‌اند.

بیشتر استفاده از عبارت تفکر استراتژیک برای اشاره به کلیه تفکرات در خصوص استراتژی بوده است تا منظور خاص آن به معنای نوع خاصی از تفکر

که ویژگی‌های مشخصی دارد. در ادبیات، توافقی بر این که تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد. تعدادی از نویسندگان این عبارت را به جای مفاهیم مشابهی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. اما باید توجه داشت که منظور اولین کسانی که این عبارت را به کار برده‌اند، چنین نبوده است.

از مهم‌ترین مفاهیمی که در مقوله تفکر استراتژیک می‌گنجد عبارت‌اند از:

- **استراتژی:** تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است.
 - **فرصت:** فرصت‌ها درون مایه اصلی حرکت‌های استراتژیک هستند و در محیط کسب‌وکار از نیازهای پاسخگویی نشده بازار شکل می‌گیرند.
 - **مزیت رقابتی:** عواملی که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود.
 - **برنامه‌ریزی استراتژیک:** برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد تطابق بین عوامل داخلی و محیطی سازمان است و بدین ترتیب با پیش‌بینی روند عوامل محیطی، مناسب‌ترین جهت‌گیری برای سازمان مشخص می‌شود.
 - **تفکر استراتژیک:** تعاریف متعددی برای این مفهوم بیان شده که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- تفکر استراتژیک طرح‌ریزی اقدامات بر اساس یادگیری جدید می‌باشد.

- تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت، دور نمایه یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند.
- تفکر استراتژیک رویکردی است که چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند.

منظور از عبارت تفکر استراتژیک روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد. در برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور نظام‌یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین‌شده استفاده می‌شود درحالی‌که در تفکر استراتژیک، شهود و خلاقیت، ما را در ترکیب الگوها و استراتژی‌های گوناگون یاری می‌دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک نه‌تنها از تفکر استراتژیک حمایت نمی‌کند، بلکه سعی در کنار زدن آن دارد. زمان شکوفایی تفکر استراتژیک بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۰ بوده است. یعنی زمانی که اغلب تکنیک‌های اساسی مدیریت استراتژیک توسعه‌یافته‌اند. در مورد این واژه تعاریف متعددی وجود دارد، که به شرح بعضی از آن‌ها می‌پردازیم:

کافمن (۱۹۹۱) تفکر استراتژیک را به‌عنوان تغییر دید سازمان به‌عنوان یک پدیده با ترکیبی از اجزا مستقل و کارکنان که برای دستیابی به منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند، به‌نگاهی از سازمان به‌عنوان یک سیستم کل که هر جزء را به کل منسجم می‌نماید، تعریف می‌کند.

هووارد (۱۹۸۹) از تفکر استراتژیک با عنوان آینده‌نگری بحث می‌نماید و تنها کسانی که دارای آینده‌نگری می‌باشند را قادر به تفکر استراتژیک می‌داند.

تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است.

پورتر تفکر استراتژیک را به چسبی تشبیه می‌کند که بسیاری از خرده سیستم‌های سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد.

زابرلیکی تفکر استراتژیک را چنین توصیف می‌کند: «پیش درآمدی است برای طراحی آینده سازمان»

بون عنوان می‌کند که برای استقرار تفکر استراتژیک سه ویژگی باید وجود داشته باشد:

۱. درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده سیستم‌های سازمان
۲. خلاقیت برای ارائه ایده‌های جدید، به‌کارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت
۳. چشم‌اندازی برای آینده سازمان

تفکر استراتژیک، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده، و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی‌شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب‌وکار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات

اساسی در مورد پرتفوی سازمان را شامل می‌شود. آبراهام تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جست‌وجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، که معمولاً به‌عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است.

گرتس نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند شود. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و هم‌چنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در برمی‌گیرد. در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهای گفته می‌شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. برنامه‌ریزی استراتژیک جایگزینی برای تفکر نیست. بلکه این دو در یک فرآیند دیالکتیک با یکدیگر در تعامل بوده و هردو برای مدیریت استراتژیک اثربخش ضروری به شمار می‌روند. تفکر استراتژیک مهم دیدن چیزی است که دیگران نمی‌بینند، کشف یک نیاز نهفته به معنای کشف یک فرصت جدید است و این مفهوم اساس نوآوری در کسب‌وکار به شمار می‌آید. منافع اصلی یک نوآوری به کسی تعلق دارد که نیازهای نهفته در محیط را زودتر از دیگران

کشف کند و بهتر از دیگران به آن پاسخ گوید. تفکر استراتژیک عبارت است از استفاده از چهارچوب‌های مختلف ذهنی که هنوز بسیاری از آن‌ها برای بررسی و تحلیل و درنهایت تصمیم‌گیری موقعیت‌های استراتژیک ناشناخته‌اند. رالف استیسی عنوان می‌کند: تفکر استراتژیک همان استفاده از مقایسه‌ها و متشابهات کیفی و کمی برای توسعه ایده‌های خلاق، و طراحی اقدامات و فعالیت‌ها بر اساس یادگیری جدید است، از نظر او این مفهوم با برنامه‌ریزی استراتژیک که روی پیروی از قواعد از پیش برنامه‌ریزی شده تأکید دارد، متفاوت است.

تفکر استراتژیک به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده است که در درون افراد نفوذ و جای کرده است. گلدمن و کاسی تفکر استراتژیک را به صورت یک تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت‌کننده و یک تفکر فرصت‌طلبانه که افراد و سازمان را به سوی اکتشافات جدید و استراتژی‌های آرمانی هدایت می‌کند تعریف می‌کنند. در ایجاد و توسعه توانایی استراتژیکی فکر کردن نیاز به این دارد که واقعاً درک کنیم که چه چیز اتفاق می‌افتد و چه چیز می‌خواهیم. آموزش تفکر استراتژیک و به‌کارگیری آن نیاز به یک برنامه‌ریزی دقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و آموزش استراتژیکی دارد.

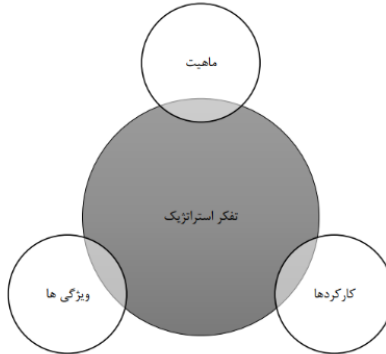
تفکر استراتژیک جزء مکاتب توصیفی است و بدین لحاظ به‌جای رویه‌ها و متدولوژی‌های تجویزی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیندهای شکل‌گیری تفکر استراتژیک

پرداخته‌اند. الگوی پیتر ویلیامسون (۲۰۰۱) الگوی جین لیدکا (۱۹۹۸) و الگوی گری هامل از شناخته‌شده‌ترین این الگوها هستند. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته‌اند، هرچند وجوه مشترک آن‌ها نیز قابل توجه است. تأکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است، گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند.

ماهیت تفکر استراتژیک

تعریف ابزاری است برای توضیح معنای یک چیز به کار می‌رود ولی شناخت مفاهیم پیچیده‌ای مانند تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن کاری کم ثمر است. علت این امر به ابعاد گوناگون و مفاهیم عمیق موضوع بازمی‌گردد. در چنین شرایطی به جای تعریف بهتر است به تشریح ابعاد موضوع پرداخته شود، هرچند در انتهای کار تعاریف می‌توانند نمادی مفهومی برای شناخت موضوع باشند. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده‌اند، هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هرچند هیچ‌یک تمامی ابعاد را در بر ندارد. در حالی که تفکر استراتژیک در عمل با فرآیندهای به هم پیوسته و مستمر ارتباط تنگاتنگی دارد. لیکن گاهی باید تفکر برکنش مقدم باشد و آن را هدایت نماید. در مواقع دیگر، در حین تغییرات غیرمنتظره در محیط یا دقیقاً بعد از وقوع تغییرات غیرقابل انتظار،

کنش باید تفکر را در برگیرد. در چنین شرایطی بهتر است به جای تعاریف، به ماهیت، ویژگی‌ها و کارکردهای تفکر استراتژیک پرداخته شود، تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.



شکل ۱-۲: قابلیت تفکر استراتژیک (پور صادق و یزدانی، ۱۳۹۰)

ماهیت تفکر استراتژیک نشان‌گر فهمیم و بصیر شدن است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب‌وکار:

۱. واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.
۲. ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد.
۳. جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب‌وکار درک شود.
۴. برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود.

تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا و چگونه عوامل

مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت، بی‌حاصل خواهد بود. «کن ایچی اومی» در کتاب «تفکر استراتژیک» اظهار می‌دارد: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر هم به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد».

ویژگی‌های تفکر استراتژیک

مهم‌ترین خصوصیت تفکر استراتژیک نگرش تمام نگر به فضای کسب‌وکار است. این نوع نگرش بدون این که سیستم کسب‌وکار را در یک قالب، الگوهای تحلیلی ساده‌شده خلاصه نماید، یک تصویر کلی از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌نماید، هر چند این تصویر کلی غیردقیق و در برخی موارد حتی غیرقابل بیان است، ولی مفاهیم آن در قالب یک ساختار مفهومی، زیربنای تشخیص و تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار می‌گیرد و از این طریق سازمان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که متفاوت بر مبنای الگوهای ساده‌شده می‌تواند همراه‌کننده باشد، تکیه بر نمایی کامل از موضوع هر چند هم که غیردقیق باشد مؤثرتر خواهد بود. جین لیدکا این خصوصیت تفکر استراتژیک را نمای یکپارچه از کسب‌وکار می‌نامد و آن را به صورت یک الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری تعریف می‌نماید.

خصوصیت مهم دیگر تفکر استراتژیک در یادگیری «دو حلقه‌ای» آن است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخورد و در چهارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود. در تفکر استراتژیک خود قواعد نیز در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می‌کند (حلقه بازخورد دوم). این ویژگی تفکر استراتژیک اثربخشی آن را در تحولات عمیق محیطی (قواعد) حفظ می‌کند. با یک حلقه بازخورد و چهارچوب فکری حفظ و به بهینگی سیستم پرداخته می‌شود. برای مثال روش‌ها و تکنیک‌های بهبود و مستمر آلودگی موتورهای بنزینی خودرو از این سیستم می‌باشند، ولی یادگیری با دو حلقه بازخورد دستگاه فکری را تغییر داده و قواعد را عوض می‌کند، که در آن مسئله به نحو بسیار مؤثری پاسخگو می‌شود (مانند ابداع موتورهای هیدروژنی خودرو و با آلودگی صفر) این تغییر پارادایم به همراه خود فرصت‌های جدید را به همراه داشته و مولد استراتژی‌های تحول‌آفرین و اثربخش است.

برنامه‌ریزی استراتژیک

از زمانی که بشر توانست نسبت به فردای خود تفکر نماید و اهدافی را برای آینده تدوین نماید و برای زمان معینی در آینده، اهداف خود را تحقق‌یافته تصور نماید، فرآیند برنامه‌ریزی آغاز گردید. در این زمینه می‌توان به دوره محصول‌گرایی و بازارگرایی و فرا صنعتی اشاره نمود. برنامه‌ریزی روش نظام‌مند و عقلایی بررسی آینده بوده، تا معین شود چه کاری را می‌توان برای نیل به آینده‌ای مطلوب انجام داد و چگونه می‌توان از آینده نامطلوب اجتناب

نمود. برنامه‌ریزی عبارت است از ارائه طرقي برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است. برنامه‌ریزی فرآیندی است که سازمان‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام می‌کنند.

در یک تعریف جامع برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی شامل مرور شرایط محیطی، نیازهای سازمان و ارباب‌رجوع، توانایی‌ها و نقاط ضعف سازمان دانسته می‌شود که با هدف تصمیم‌گیری روی رسالت سازمانی، اهداف، استراتژی و درنهایت تهیه برنامه مبتنی بر اطلاعات کسب‌شده تدوین می‌گردد. در تعریف دیگر بر تأثیر آن بر محیط بیرون سازمان تأکید می‌شود و آن را یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون و وسیله‌ای برای کسب موفقیت در آینده می‌دانند. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. به‌علاوه چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله استقرار استراتژی سازمان می‌گردد.

برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. به‌ویژه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از شرکت و محیط مربوطه به آن ارائه می‌نماید و شرایط فعلی سازمان را تشریح و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌نماید. تعریف دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده که اگر ویژگی‌ها لازم ترکیب شوند فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی به وجود خواهند آورد.

در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده می‌باشد و بین برنامه‌ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی بوده و برنامه‌ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده‌اش می‌نماید تفاوت قائل می‌گردد، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی برای بازسازی سازمان بوده و به نظر می‌رسد در برنامه‌ریزی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی‌که در برنامه‌ریزی استراتژیک نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود تا سازمان، فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد، این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌نماید بلکه مشخص‌کننده برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها نیز می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً در بخش خصوصی توسعه‌یافته، لیکن می‌تواند به سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و جوامع و سایر نهادها کمک نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم و مبادرت به اقدامات نوین تعریف نمود که موجب تحول یک سازمان می‌شود. در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی می‌باشد. از طرفی فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان و یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج مدنظر می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک را برنامه‌ریزی در رابطه با اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت لازم برای تحقق آن می‌توان بیان نمود. برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی عنوان می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی اهداف و اقدامات برای رویارویی با تغییرات و مواجه‌شدن با عوامل نامطمئن از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیر هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. هدف از برنامه‌ریزی بلندمدت بیشتر کنترل عملیات است درحالی‌که برنامه‌ریزی استراتژیک تغییر فعالیت‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را دنبال می‌کند که به شرح زیر قابل مطرح می‌باشد:

- برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از برنامه‌ریزی بلندمدت آینده مدار است.

- برنامه‌ریزی استراتژیک باید پاسخگویی فعالیت‌های سازمانی در قبال تغییرات محیط باشد.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت بر ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان تأکید دارد.
- برنامه‌ریزی استراتژیک یک فعالیت پیچیده بوده و مستلزم مشارکت مدیران تمام سطوح سازمانی می‌باشد.

هنگامی که برنامه‌ریزی استراتژیک به عملیات یا وظایف روزانه تبدیل می‌شود به آن برنامه‌ریزی عملیاتی گویند. پس برنامه‌ریزی عملیاتی مجموعه برنامه‌های مشخص برای دستیابی به اهداف معین و کوتاه‌مدت (سالانه) است. (محمد فام، ۱۳۸۷) برنامه‌ریزی عملیاتی بدون برنامه‌ریزی استراتژیک ارزش چندانی ندارد چون برنامه‌های عملیاتی به شرطی می‌توانند موفق باشند که در چهارچوب برنامه کلان (استراتژیک) طراحی شده باشند. با توجه به تحلیل وضعیت سازمان و شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها استراتژی‌های کاربردی شناخته می‌شوند. سازمان باید مزیت‌های رقابتی را درک کند و استراتژی مناسب را انتخاب نماید. استراتژی مسیر جهت‌دار طولی است که اهداف کلی برنامه را مدنظر داشته، و راه رسیدن به آن اهداف را روشن می‌نماید. به تعبیری دیگر استراتژی را می‌توان علم و هنر طرح‌ریزی و هدایت عملیات، مدیریت و رهبری ماهرانه در نظر گرفت.

برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده در سازمان می‌نماید به گونه‌ای که در سال‌های آینده چه تفاوتی با کنون

خواهد داشت و غالباً درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای احتمال ایجاد درخواست‌های سازمان می‌باشد. و اصولاً برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای تجزیه و تحلیل اتفاقات پیش‌بینی شده برای گزینه‌های آینده استوار بوده و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی می‌باشد. به‌طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک دارای انعطاف بوده و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان می‌باشد، برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد و زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌نماید. محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد و بنابراین سازمان را قادر می‌سازد تا به اتفاق‌ها و چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجادشده توسط فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ داد، درعین حال این‌گونه برنامه‌ریزی فرآیندی نظری و کیفی است و داده‌های نرم مانند تجربه‌ها، نیت‌ها و ایده‌های موجود روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و در راستای ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن عمل می‌نماید.

برنامه‌ریزی استراتژیک روی‌آوری به واکنش سریع به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر استراتژیک می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تهیه برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت‌های درونی سازمان با شرایط ویژه محیطی و ارزیابی قابلیت‌های درونی یا تعیین قدم‌های لازم جهت پیش‌بینی نقطه تعادل سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید. برنامه‌ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی را برای عملی ساختن تفکر

استراتژیک پشتیبانی و تأیید می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک مطالعه، تصمیم‌گیری، تعیین‌کننده اهداف و هماهنگ‌کننده فعالیت‌های سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تعیین هدف‌های سازمان و اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه‌های جامع عملیاتی که منجر به دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی بوده که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی بایستی دارای چهار ویژگی مهم باشد: ۱. تأثیر آینده در تصمیمات جاری، ۲. فرآیند، ۳. فلسفه، آرمان و منشور، ۴. ساختار. البته در برنامه‌ریزی استراتژیک بحث محیط و پیچیدگی و تغییر و تحولات آن نیز حتماً بایستی لحاظ شود. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای ۳ مرحله است:

۱. تعیین رسالت
۲. ارزیابی محیطی
۳. هدف‌گذاری
۴. تعیین استراتژی

در یک جمع‌بندی ساده یک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد، اعضای یک سازمان را که در کلیه کارهای وظیفه‌ای ثابت و

چالش‌های روزانه، سردرگم هستند و ممکن است اهداف سازمان را گم نمایند هماهنگ و یک‌سو می‌نماید و همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک باشد، بسیار مؤثر و اثربخش می‌شود و درنهایت این‌که یک برنامه‌ریزی استراتژیک موفقیت‌آمیز دارای عملکرد بوده و ضمن بینش مشترک بین ارزش‌ها یک فرآیند همگانی و مشارکتی را به وجود می‌آورد که مدیران نسبت به آن احساس مالکیت دارند و به‌عنوان یک ابزار کلیدی از آن استفاده می‌نمایند.

مقایسه تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

تفاوت قائل شدن بین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک امری است که اکثر صاحب‌نظران در عصر کنونی بدان اذعان دارند. استراتژیست‌ها یک تمایز ادراکی بین استراتژی و تاکتیک، تفکر و برنامه‌ریزی ایجاد کرده‌اند. ایشان ملزومات تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک را در ابعاد مختلف بررسی کرده و آن ملزومات را در سطوح مختلف سازمانی و محیط سازمان جست‌وجو می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک برای استراتژیست‌ها دارای مفاهیمی هم‌چون: کنترل، پیش‌بینی، تحلیل و برنامه‌نویسی است. تفکر استراتژیک نیز برای خود مفاهیم ویژه‌ای قائل است که حول‌وحوش و پیرامون درک کردن، ترکیب و استقلال ماهیت عوامل بیرونی و درون‌سازمانی است. در این خصوص مینتزبرگ بین برنامه‌ریزان و مدیران تمایز قائل شده و اشاره می‌نماید که برنامه‌ریزان قدرت و توانایی اجرایی را ندارند و مدیران ارشد نیز به اطلاعاتی خیلی جزئی برای ایجاد استراتژی دسترسی ندارند، مدیران تحت‌فشار زمان

برای تصمیم‌گیری و عمل به آن قرار دارند، آن‌ها ممکن است بر اطلاعات تحلیلی مهم به صورت کلی مسلط باشند ولی بالعکس برنامه‌ریزان زمان کافی برای تحلیل کردن اطلاعات ریز و جزئی دارند. نقش آن‌ها این است که فرضیات مناسبی را در رابطه با مسائل سازمان طرح کرده و برای آن‌ها جواب‌های منطقی پیدا کنند. برنامه‌ریزان می‌بایست مدیران را به تفکر برای آینده و ایجاد و یافتن راهکارهایی جهت پاسخگویی به سؤالات مشکل و فرضیات چالش‌برانگیز وادار نمایند.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر فعالیت‌های سازمان در راستای دستیابی به بیشترین اثربخشی است که با انجام آن فعالیت‌ها، دستیابی به اهداف محقق می‌گردد. تفکر استراتژیک می‌تواند یک مهارت اکتسابی و بر پایه ساختار برنامه‌ریزی استراتژیک، مرتب و به‌روز شود تا بتواند جهت ارتقاء مدیریت یک سازمان به کاربرده شود. تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک شامل کاربرد استراتژی در عمل به جای ارتقاء و توسعه انتزاعی استراتژی در ذهن را شامل می‌گردد، البته جهت اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار آن تفکر استراتژیک الزامی بوده و هرگز بدون تفکر استراتژیک امکان‌پذیر نخواهد بود. از طرف دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک همواره شامل ارزیابی عملکرد ما نسبت به گذشته را نیز شامل می‌گردد که مثلاً چه کاری را در سال گذشته انجام داده‌ایم و حال وضعیتمان نسبت به گذشته چگونه است و آیا عملکرد گذشته خود را بهبود و توسعه داده‌ایم

یا خیر؟ و این عمل قسمت عمده‌ای از ارتقاء حاشیه‌ای عملکرد ما را در بهترین حالت ممکن، ایجاد می‌کند.

برنامه‌های استراتژیک به نیازهای بلندمدت می‌پردازند و جهات عملیاتی جامعی را برای کل سازمان یا واحدهای فرعی عمده، تعیین می‌کنند. این‌ها به مدیران در جهت دستیابی به نتایج بلندمدت ممکن، کمک می‌کنند که وجه تشابه آن نیز با تفکر استراتژیک نیز در همین امر است. تفکر هر کس در هر سازمانی در دنیای واقعی و پویای امروزی همواره به‌طرف جست‌وجوی کارهایی جهت توسعه خلاقیت و نوآوری است. در این راستا نیز تفکر استراتژیک همواره مبدأ کسب نوآوری بوده و پس‌از آن جهت کسب اهداف با برنامه‌ریزی استراتژیک ترکیب می‌گردد. یک نمونه از این نوع فرآیند برنامه‌ریزی که دربردارنده تفکر استراتژیک است در یک یا چند گروه از سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن یافت می‌گردد. انتقاد اصلی که بر دیدگاه سنتی وارد است این است که همواره به‌طور عمده تصویرسازی و اندازه‌گیری اهداف موردنظر در سازمان را شامل می‌گردد که فاقد هرگونه تفکر استراتژیک بوده و از آن غفلت و قصور می‌نماید؛ و این خود نیز دلیلی بر آن است که همواره برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی توسط متخصصان و محافل دانشگاهی (پروفسور هنری مینتزبرگ) به باد انتقاد گرفته شده است. به‌طور مشابه کسانی که همواره بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک فقط در خدمت عوامل ثابت بوده و تنها به‌طور حاشیه‌ای اهداف را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد که سخت در اشتباه‌اند.

این در حالی است که این‌گونه افراد می‌خواهند از به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در جوار تفکر استراتژیک خودداری بورزند، در صورتی که برنامه‌ریزی استراتژیک خود یک بخش لایتغیر و جداناپذیر از تفکر استراتژیک است. در این جا ذکر هفت دلیل که چرا اجرا و به‌هم‌پیوسته بودن هر دو تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مهم است لازم و ضروری است:

۱. ایجاد یک مسیر بنیانی و چهارچوب اساسی برای عمل
۲. محرک‌هایی برای نوآوری
۳. ارتقاء و بهبود تصمیم‌گیری
۴. تغییرات ایده‌ها از حالت انفعالی و ارتجاعی به حالت تعاملی و پویا و خلاق
۵. ارتقاء ارتباطات
۶. رهاسازی و تمرکز بر روی قدرت یک سازمان
۷. ایجاد کردن اذهان آماده و فعال و پذیرا

هنگامی که درک و فهم و تعقل صحیح در ترکیب تفکر استراتژیک در بافت یک سازمان قرار می‌گیرد تفکر به صورت عملی و قابل اجرا تغییر شکل یافته و یک سازمان را در جهت طراحی و اجرای تمامی استراتژی‌هایش کمک و هدایت می‌کند. خانم لیدکا، تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژی‌های نو می‌داند که قادر است قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم‌انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید. او برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزاری برای پیاده‌سازی استراتژی خلق شده از طریق تفکر استراتژیک می‌داند.

اگر برنامه‌ریزی و اجرای آن در یک سازمان فاقد تفکر استراتژیک باشد می‌توان تصور کرد که نحوه عمل طوری خواهد بود که یک محیط سنتی با ابزارها و ایده‌های قدیمی و کهنه و فرسوده را ایجاد خواهد نمود. برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک دو عنصر ممتاز و جدایی‌ناپذیر از یکدیگر هستند. لذا تفکر استراتژیک بایستی آغازگر برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس این دیدگاه باشد، زیرا خود برنامه‌ریزی در یک سازمان به‌تنهایی نمی‌تواند همه استراتژی‌های لازم را در خلال اجرا تولید کند. به خاطر این که خود برنامه یک فرآیند تقریباً از پیش تعیین‌شده و تحلیل آن برنامه‌ریزی‌شده و ثابت است و شامل هیچ‌گونه عناصر و یا متغیرهای انعطاف‌پذیر نیست و همچنین تقریباً آن همواره چیزی را که بعد از اجرای استراتژی‌هایی که از قبل ایده پردازی و تصمیم‌گیری شده‌اند را بیان می‌کند. این خود یک دیدگاهی است که با دیدگاه هنری مینتزرگ در ارتباط است که خود به‌طور مستدل یک انتقاد تأثیرگذار درباره طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک است.

مینتزرگ بیان کرده است که بر اساس برخی فرض‌های نظری و انتزاعی که تصور می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک بر پایه انتزاعیات و تصورات پیشرفته ذهنی است نادرست است. در این راستا وی به چند مورد از فرضیات اشتباه دیگر اشاره می‌نماید، اول: پیش‌داوری‌ها و تصورات غلط ذهنی بر روی پیش‌بینی‌ها است، باوری که بیان می‌کند که برنامه‌ریزان استراتژیک می‌توانند چیزی که در بازار کالاها و خدمات اتفاق خواهند افتاد را پیشگویی کنند. دوم: در ما یک تصور و پیش‌داوری ذهنی غلط درباره تفکیک که بیان می‌کند

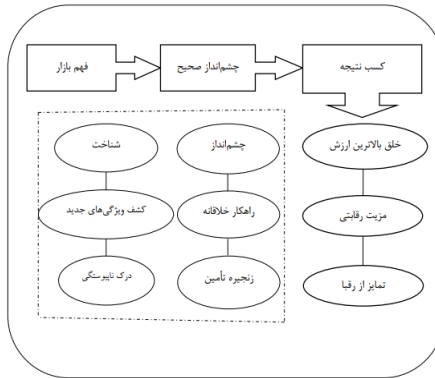
که همواره استراتژی‌های اثرگذار می‌توانند بر پایه فرآیندهای فرموله‌بندی شده‌ای تولید شوند که خود آن‌ها از عملیات و محیط تجاری یک سازمان قابل تفکیک هستند؛ و سوم؛ تصور و پیش‌داوری غلط درباره ساختاربندی یک ایده که قابل سؤال است که رویه‌ها را به‌گونه‌ای که در واقع استراتژی‌ها را در یک سازمان تولید کند ساختاربندی می‌کنند درحالی‌که کاربرد مناسب و واقعی آن‌ها در عملیاتی کردن و به اجرا درآوردن استراتژی‌های قبلی و جدید در یک سازمان است.

در یک نگرش تکمیلی تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند درحالی‌که برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر جزئیات کار، داده‌های دقیق برای تبیین و پیاده‌سازی استراتژی را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند و برنامه‌ریزی استراتژیک به حرکت سازمان در راستای مشخص شده کمک می‌کند. به میزانی که محیط قابل‌درک‌تر و تغییرات آن قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مکتب‌های پیش‌تدبیری و تجویزی (نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک) اثربخشی و کارایی بیشتری را ارائه می‌دهند، ولی با پیچیده‌تر شدن روابط محیطی و بروز تغییرات جهشی و غیرخطی (مشابه شرایطی که امروزه با آن مواجه هستیم) رویکردهای ساده و تجویزی اثربخشی خود را از دست داده و به‌جای آن بهره‌گیری از رویکردهای توصیفی (نظیر تفکر استراتژیک) توصیه می‌شود. محیط ایده‌آل برنامه‌ریزی استراتژیک یک محیط پایدار، در تعادل و قابل‌فهم است، درحالی‌که محیط واقعی امروز هیچ‌یک از

این ویژگی‌ها را ندارد. تفکر استراتژیک رویکرد مناسب برای خلق استراتژی در محیط کسب‌وکار امروزی است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیرقابل پیش‌بینی است یک مزیت بی‌ جایگزین به شمار می‌رود. برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چهارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. استراتژی‌های خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر استراتژیک هستند باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک عملیاتی شود.

کارکرد تفکر استراتژیک

کارکرد اصلی تفکر اندیشه‌گرایی استراتژیک، خلق چشم‌انداز است. چشم‌انداز سمت‌وسوی مطلوب برای حرکت سازمان را مشخص می‌کند. استراتژی در راستای چشم‌انداز شکل می‌گیرد و سازمان را به سوی آن به حرکت درمی‌آورد. چشم‌انداز از تعامل عوامل مؤثر در کسب‌وکار و چگونگی پاسخگویی به آن‌ها شکل می‌گیرد و هم‌چنین به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد. حاصل کار، خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقباست.



شکل ۲-۴: کارکرد و پیامد تفکر استراتژیک (پور صادق و یزدانی، ۱۳۹۰)

عناصر تفکر استراتژیک

ناپیر و آلبرت سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند:

۱. گستردگی حوزه موردتوجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی.
۲. افق زمانی در تصمیمات.
۳. افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند هستند و هم‌چنین میزان استفاده آن‌ها از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی.

گراتس معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت، جست‌وجوگری و کارآفرینی، اجزاء طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک هستند. آکور و انگلیست در تحقیق خود تفکر استراتژیک را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته تعریف

می‌کنند. محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده‌اند، اما گروهی دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی، بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده‌اند. اگرچه گروه اخیر نیز بیشتر بر عناصر سطح فردی تأکید داشته‌اند. به‌عنوان مثال لیدکا، پنج عامل را به‌عنوان مشخصه تفکر استراتژیک برمی‌شمارد. این عوامل عبارت‌اند از دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و تفکر فرضیه محور. او هم‌چنین اشاره می‌کند اگرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می‌شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند.

بن معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکرد دوگانه است که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز باهدف بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می‌گیرد. غفاریان و کیانی در کتابشان، تحت عنوان پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تفکر استراتژیک را در سه بُعد توصیف می‌نمایند: از دیدگاه ماهوی این طرز تفکر یک فهم و بصیرت نامیده می‌شود و موجب می‌گردد که انسان تشخیص دهد که کدام یک مهم و جهت‌دستیابی به موفقیت دارای اولویت است که این در نوبه خود در جلوگیری از اتلاف هزینه و منابع و زمان بسیار مؤثر است. دوم از بعد

ویژگی‌های تفکر استراتژیک است. از مهم‌ترین این ویژگی‌ها می‌توان به نگرش تمام نگر به فضای کسب‌وکار و یادگیری دو حلقه‌ای اشاره کرد و بعد سوم در شناخت این نوع طرز تفکر بیان کارکردهای آن است. از جمله کارکردهای آن می‌توان به خلق چشم‌انداز برای سازمان اشاره کرد.

خصوصیات یک متفکر استراتژیک

هنگامی که افراد با مجموعه‌ای از حوادث مبهم روبه‌رو می‌شوند، سعی می‌کنند آن‌ها را درک کنند. بر اساس نظریه شناختی، افراد معنی و مفهومی را به وجود آورده، و با ایجاد تجسم‌های فطری و ذهنی خاصی که تفکر آن‌ها را هدایت و به تصمیم‌هایشان جهت می‌دهد، آن‌ها را درک می‌کنند. بر روی سیستم‌های تصویری و مفاهیم ادراکی هم‌چون مدل‌های ذهنی، برنامه‌ها، چارچوب‌ها، نقشه‌های شناختی، و این‌که چگونه آن‌ها تشکیل یافته‌اند و در فرآیند تصمیم‌گیری به‌کاررفته‌اند، تحقیقاتی انجام شده است، که دانش کلی و نظام‌یافته‌ای را ارائه کردند که به‌آسانی برای مقدار زیادی از اطلاعات ارائه‌شده در سازمان به کار می‌رود تا اطلاعات را سازمان‌دهی و تفسیر کنند و برای انجام امور همانند راهنما عمل کنند. این سیستم نشان می‌دهد که افراد مختلف در مقابل محرک یکسان، تفسیر متفاوت و واکنش متفاوت نشان خواهند داد. یک سیستم تصویری برای تشریح تفکر استراتژیک مدیران ارشد که در شرایط پیچیده تصمیم‌گیری می‌کنند؛ کافی نیست، بلکه در تصمیم‌گیری پیچیده، مدیران نیاز دارند تا چندین چارچوب ناسازگار را به‌کارگیرند. تصمیم‌گیرندگان با توانایی تفکر استراتژیک بالا می‌توانند نسبت

به تصمیم‌گیرندگان با توانایی تفکر استراتژیک پائین، تعداد متنوع‌تری از سیستم‌های تصویری را از خود نشان دهند.

خصوصیاتی که یک متفکر استراتژیک دارا است و او را نسبت به دیگران متمایز می‌کند را می‌توان به شرح ذیل نام برد؛

۱. آینده‌نگری: یکی از روش‌های مؤثر برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد که احتیاج به امکانات، آموزش‌ها و نیل به یادگیری دارد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا طرز فکر خود را مستقیماً تغییر دهند.

۲. هم‌فکری: هم‌فکری عبارت است از به اشتراک گذاشتن تجربیات و محصولات (چه با مشتری و چه با شرکت‌های دیگر) یک شرکت و خط تولید آن هیچ‌گاه نباید از فکر کردن بایستد، همواره باید پویا و زنده و در حال طراحی طرح‌های جدید برای محصولات جدید باشد.

۳. موفق بودن به شیوه متفاوت: متفاوت بازی کردن، یکی از نکات مهم برای موفقیت شرکت‌ها است. اگر رقبا برای به دست آوردن سود یک روند یا یک پروژه را طی کنند، سازمان باید از یک محصول جدید و یا یک آگهی تبلیغاتی متفاوت و مؤثر نتیجه بگیرد.

۴. یافتن فرصت‌های جدید: بسیاری از پیشنهادها برای محصولات جدید با سؤال درباره جزئیات اطلاعات و یا احتیاجات جدید مشتری‌ها شکل می‌گیرد. افزایش حمایت موردنیاز در هر مرحله از پیشرفت، مثل

تخصیص وقت بیشتر در پروژه‌های شغلی جدید برای به راه انداختن خط تولید جدید، مؤثر است.

روحیه و جسارت پرداختن به مفاهیم، محصولات و شیوه‌های جدید کسب‌وکار و پذیرفتن ریسک، یکی از نشانه‌های تفکر استراتژیک است. این رفتار به جای تقلید از دیگران، با هدف خلق ارزش‌های منحصربه‌فرد برای مشتری تلاش می‌کند.

جدول ۲-۱: مقایسه مدیران با تفکر استراتژیک و مدیران با تفکر غیراستراتژیک (منبع،

گرتس، ۱۹۸۹)

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیراستراتژیک	مدیران با تفکر استراتژیک
۱	رقابت	تأکید بر دنباله‌روی معمول است و توجهی به رقابت در درازمدت نمی‌شود.	پیشبرد و پیشتاز بودن و تأکید بر رقابت شدید موردنظر است.
۲	استراتژی سازمان	هیچ استراتژی رسمی تدوین نمی‌شود.	مقاصد و مأموریت‌های سازمان رسماً مدون و مکتوب می‌شود.
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل‌ها و سلسله‌مراتب رئیس و مرئوس تأکید می‌شود و ساختار غیرقابل انعطاف است.	برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه‌جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است.
۴	تحقیق و توسعه	تأکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری نمی‌شود.	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و هم‌چنین ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت پرسنلی است.
۵	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه‌مدت موردنظر است و کارکنان به‌عنوان ابزار کار تلقی می‌شود.	بهبودی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به‌عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به‌ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود.

۶	سودآوری	به سودآوری کوتاهمدت توجه می‌شود.	رشد و سود بالقوه در آینده موردنظر است.
۷	سبک مدیریت	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است.	تفکر استراتژیک تشویق می‌شود و آثار تصمیمات در بلندمدت موردتوجه است.
۸	مشکل‌گشایی	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل توجه می‌شود.	دستیابی به راه‌حل اساسی موردتوجه است و مسائل به‌طور بنیادی حل‌وفصل می‌شود.

راه‌های تقویت تفکر استراتژیک

برای تقویت تفکر استراتژیک راهکارهای زیادی وجود دارد که برای راهنمایی و کمک به تقویت آن راه‌های زیر توصیه می‌شود:

- توانمندی‌های عمومی خود را شناسایی و تقویت کنید.

تفکر استراتژیک بایستی از دل مجموعه توانمندی‌های فرد شکل بگیرد. هر فردی زمینه مجهز شدن به تفکر استراتژیک را دارد منتهی بایستی در شناخت و تقویت ظرفیت‌ها و استعدادها استفاده نشده تلاش نماید تا بتواند آن‌ها را پرورش داده و به کار گیرد. تقویت زمینه‌های زیر در مدیران می‌تواند به تقویت تفکر استراتژیک آن‌ها کمک کند:

الف- طرز تفکر با ابعاد زیر

۱. اشتغال ذهنی نسبی به مسائل برون‌سازمانی در مقابل درون‌سازمانی
۲. جهت‌گیری زمانی در نگرش به گذشته در مقابل آینده

۳. گرایش به خطرپذیری الگوی جهان‌بینی شخص مدیر (که اگر نیاز به تغییر دارد در آن تغییر ایجاد شود)
۴. ارزش‌های مدیر، معیار و مدل‌های شخصی او (که تجدیدنظر در آن‌ها می‌تواند به تفکر استراتژیک کمک کند)

ب- صلاحیت با ابعاد زیر

۱. استعدادها و شخصیت مدیر
۲. مهارت‌های حل مسئله (مشکل‌گشایی)
۳. سبک و مهارت‌های رهبری (سیاسی، حمایتی، انگیزشی، شخصیتی)
۴. آگاهی درباره مؤسسه و محیط

• القا و پرورش روحیه رقابت و برتری‌طلبی مطلوب در مدیران

یکی از راه‌هایی که مدیران را به سمت تفکر استراتژیک می‌کشاند تقویت برتری‌طلبی در آن‌ها است. وقتی این خصیصه در مدیران تقویت شد برای پیشی گرفتن از دیگران به تفکر رقابت جویانه می‌پردازند. درزمینه رقابت ولایمیر پیتولیک و نیاها توافی می‌نویسند: مدیران ژاپنی در چنان جو رقابتی پرورش می‌یابند که رفته‌رفته در اعماق اقدامات و تصمیمات آنان نفوذ می‌کند، فعالیت‌های مؤسسه پیوسته در ارتباط با تأثیر آن بر رقبای عمده‌اش باز شکافی می‌شوند. به‌طور کلی به طرق زیر می‌توان روحیه برتری‌طلبی را در مدیران تقویت نمود:

۱. تحلیل و تبیین تغییرات جهانی برای مدیران.

۲. منعکس نمودن تحولات ملی و منطقه به مدیران.
۳. انعکاس موفقیت‌ها حتی جزئی به مدیران و تشویق آن‌ها.
۴. القای خودباوری به مدیران.

• طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان

برنامه‌ریزی از جمله فرآیندهایی است که تفکر انسان را هدایت می‌کنند. به‌عنوان یکی از راهکارهای ایجاد و تقویت تفکر استراتژیک می‌توان از آن بهره گرفت. جهت اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران و کارکنان سازمان مجبورند به تفکر مجهز شوند و اساساً ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر ساز است. برنامه‌ریزی استراتژیک کمک‌های زیر را به مدیران و کارکنان سازمان می‌نماید:

۱. تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک.
۲. تشخیص جهت‌گیری آینده.
۳. اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتاب‌های آینده تصمیمات.
۴. تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری.
۵. بهبود عملکرد.
۶. برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه است.

• همیشه به فکر تحول و تغییر باشید

ایجاد تغییرات حتی جزئی وقتی با موفقیت انجام شد و شما آثار آن را دیدید، عدم اطمینان، نگرانی و ابهام وضعیت‌های آینده کم می‌شود. بنابراین برای تغییرات بزرگ‌تر و اساسی‌تر فکر نموده و آماده می‌شوید و در نتیجه به

تفکر استراتژیک مجهز می‌شوید. این امر از شما رهبران تحول‌گرا می‌سازد رهبران تحول‌گرا پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق بر پیروان خود داشته باشند.

به‌طور کلی برای این که مجهز به تفکر استراتژیک شوید کارهای زیر را به‌طور مشخص دنبال کنید:

۱. همیشه به دنبال شناسایی مشکلات زندگی و سازمان خود باشید.
۲. از تمرکز روی که مسئله یا کار تا حل آن استقبال کنید.
۳. در مقابل حوادث واکنش مناسب نشان دهید
۴. فکر خود را عملی کنید.
۵. همیشه به فکر بهبود اوضاع باشید.
۶. بدون جهت در مقابل افکار نو دیگران مقاومت نکنید.

مفهوم و ماهیت شکل‌گیری تفکر استراتژیک

برای تبدیل‌شدن به سبک استراتژیست کارآمد، تمرین و ممارست در تفکر استراتژیک ضروری است و این باید به یک برنامه منظم روزمره، تبدیل شود. نمی‌توان در شرایط عادی آن را در کناری به‌صورت آماده نگاه‌داری کرده در شرایط اضطراری به کار گرفت. چیزی به نام استراتژی‌های حاضر و آماده که بتوان آن‌ها را از یک فروشگاه خریداری کرد وجود ندارد. تدوین استراتژی به بیان ساده گسترش منطقی فرآیند فکری عادی خودمان است. این شیوه مبتنی بر یک فلسفه دورنگری است. در یک مفهوم بسیار واقعی تفکر

استراتژیک بیان دیدگاه‌ها نسبت به زندگی است، همانند هر فعالیت خلاقانه دیگر، زمانی می‌توان از ابزار تفکر استراتژیک انتظار توفیق بیشتر داشت که اصول علمی خاص را در ذهن داشته و از پاره‌ای کاستی‌ها و نارسایی‌ها نیز آگاهانه بپرهیزیم. استراتژی‌های موفق در زمینه کسب‌وکار تنها حاصل تحلیل‌های کارشناسانه قوی نبوده بلکه نتیجه وجود شرایط خاص فکری ذهنی هستند این بدان معنی نیست که استراتژیست تحلیل مسائل را انکار می‌کند بلکه تأکید بر آن است که تحلیل مسائل نقطه شروع بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای برای تفکر استراتژیک است و بدون تجزیه و تحلیل مسائل، تفکر و خلاقیت سازنده کمتر وجود دارد. تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است ولی در بلندمدت سود زیادی دارد. تأکید بر این نکته ضروری است که داشتن تفکر استراتژیک منحصر به اجرای چند قدم ساده نیست.

تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل، راه‌حل‌های مسائل را استنباط نمود. این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فن‌آوری است، مدیرانی که تفکر استراتژیک دارند قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای در حال تغییر ببینند و هم‌بستگی‌های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند. تفکر استراتژیک پدیده چندبعدی است که از تعامل عوامل تشکیل‌دهنده آن تفکر مناسب و کارآفرین استراتژیک به وجود می‌آیند. تفکر استراتژیک

«پیش‌بینی آینده» نیست بلکه تشخیص به‌موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. تفکر استراتژیک در مقابل قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب‌وکار توصیف می‌کند. مینتزبرگ (۱۹۹۴) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک قائل است از دید وی برنامه‌ریزی استراتژیک بر تجزیه‌وتحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی‌های موجود سروکار دارد. درحالی‌که تفکر استراتژیک بر ترکیب تأکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از مؤسسه ایجاد می‌کند. با مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تفاوت قائل شده است از دیدگاه وی اولی یعنی یادگیری تک حلقه‌ای مشابه برنامه‌ریزی استراتژیک و دومی یعنی یادگیری دو حلقه‌ای مشابه تفکر استراتژیک است. استراتژیست‌های اثربخش دارای تفکر استراتژیک قوی بوده و وضعیت موجود را در بستر مقاصد موردنظر نگاه می‌کنند. نشان دادن واکنش‌های مثبت و سازنده در برابر مشکلات، الهام‌بخش بودن و ایجاد انگیزه در افراد و مهارت در برقراری ارتباط ازجمله ویژگی‌های تفکر استراتژیک است.

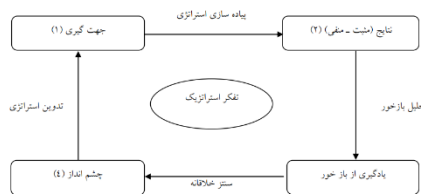
تفکر به‌صورت عام و تفکر استراتژیک به‌طور خاص یک فرآیند است که بایستی زمینه شکل‌گیری و پرورش آن فراهم شود. در شکل‌گیری تفکر

استراتژیک عوامل مختلفی دخیل هستند آن چه بیشتر مورد تأکید است نحوه شکل گیری تفکر استراتژیک است. سنگ بنای ایجاد تفکر استراتژیک احساس نیاز است تا زمانی که در سازمان با تمام وجود نیاز به تفکر استراتژیک احساس نشود صحبت و توجیه راجع به تفکر استراتژیک بی معنا و مفهوم است. وقتی نیاز به تفکر استراتژیک احساس و همه گیر شد عوامل اصلی تفکر استراتژیک شکل می گیرد. نقطه شروع تفکر استراتژیک تقویت درک شهودی مدیران و کارکنان است که به دنبال آن کیفیت های آینده نگر، کل گرای، تغییر و نوآوری تقویت و بر اثر تعامل آن تفکر استراتژیک در سازمان استقرار یافته و از مواهب آن سازمان و کارکنان بهره می گیرند.

یان ویلسون، در مقاله خود می نویسد: استراتژی های نوآورانه از تحلیل های شسته رفته و محاسبات عددی بیرون نمی آید بلکه از بصیرت و شهودهای جدید حاصل می گردد. بصیرت از تعامل یا بازار حاصل می شود و مکانیسم آن چرخه ای است که می توان آن را چرخه شکل گیری تفکر استراتژیک دانست. بر اساس این چرخه، سازمان در عین حرکت، از نتایج حاصل از جهت گیری خود، می آموزد و بنا بر آن جهت گیری خود را اصلاح می کند و این اصلاح جهت گیری، بر مبنای درک ابعاد جدید قواعد ارزش آفرین برای بازار انجام می گیرد و در ایجاد مزیت رقابتی (کارکرد اصلی استراتژی) و اثربخشی استراتژی نقش تعیین کننده ای دارد. باید توجه داشت که عملکرد این چرخه در کارکرد کلی آن نهفته است و اجرا به خودی خود و یا حتی در مجموع

مادامی که از منطق حاکم بر کل الگو برخوردار نباشد قادر به ارائه این کارکرد نیستند.

در شکل ۲-۳: چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک به نمایش گزارده شده است.



شکل ۲-۳: چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک

ویژگی‌های مدیران دارای تفکر استراتژیک

به‌طور کلی ویژگی‌های مدیران دارای تفکر استراتژیک را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- از ترکیب استعداد‌های مادی و معنوی سازمان سینرژی تولید می‌کنند.

مدیر دارای تفکر استراتژیک تا آن‌جا که امکان‌پذیر است از هم‌نیروزیایی استفاده می‌کند هم‌نیروزیایی بازار، هزینه‌ها، فن‌آوری و مدیریت، در تفکر استراتژیک و سلامت سازمان نقش دارند. در سایه تفکر استراتژی سینرژی، نه‌تنها زمان انجام دادن کار به نسبت تعداد کسانی که کار می‌کند کاهش می‌یابد، بلکه اثرات بهبود کیفیت کار شرکت‌کنندگان در یک کار یا یک طرح

را با بهتر سازمان دادن و بارور ساختن اندیشه‌های آن تأمین می‌کند. سینرزی در هر صورت بستگی به هدف و مقصد مشترک دارد. اگر این توافق در کار نباشد دو نفر ممکن است در ساعت مشخصی کاری را انجام دهند یا در واقع هیچ‌گاه آن را به پایان نرسانند. به عبارت دیگر هم نیروزایی (سینرزی) را می‌توان به زبان ریاضی چنین نشان داد $2+2 > 5$ یعنی کل بزرگ‌تر از مجموع اجزا آن است. تفکر استراتژیک می‌تواند سینرزی را در ابعاد زیر در سازمان ایجاد نماید:

۱. سینرزی در وجدان کار
۲. سینرزی در مدیریت
۳. سینرزی در اخلاق
۴. سینرزی در احساس تعلق سازمانی
۵. سینرزی در صرفه‌جویی
۶. سینرزی در تفکر
۷. سینرزی در ضابطه‌گرایی و ...

به‌طور کلی مشخصات مدیران دارای تفکر استراتژی در بعد سینرزی عبارت‌اند از:

۱. توانایی ترکیب افکار گوناگون و پراکنده در آن‌ها بالاست.
۲. برای عوامل مختلف سازمان اهمیت درخور شأنشان قائل‌اند.
۳. مبنای قضاوت و تفکر آنان روابط منطقی و کلی سازمان و نه روابط شخصی و جزئی است.

۴. در ایجاد هدف مشترک بسیار موفق‌اند.
 ۵. قدرت مدل‌سازی و تئوری پردازی آن‌ها بسیار قوی است.
 ۶. جهانی فکر نموده و ملی عمل می‌کنند.
- برای آینده فکر و برنامه‌ریزی می‌نمایند.

مدیر دارای تفکر استراتژیک از زمان گذشته و حال برای پیش‌بینی آینده استفاده و عمدتاً توانمندی‌های فکری و ذهنی خود را صرف برنامه‌ریزی برای آینده می‌نماید. هدف از آینده‌نگری محاسبه یا پیشگویی برخی از رویدادها با شرایط آتی است و به مدیر کمک می‌کند تا شرایط آینده را به‌خوبی درک کند و برای مشکلات آینده چاره‌اندیشی نماید. آینده‌نگری علم و هنری است که با استفاده از اطلاعات تاریخی و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می‌دهد. این مهارت منجر به تدوین راهبردهای رقابتی خواهد شد و تحلیل رقابتی را به دنبال دارد. چنین تحلیلی، چارچوب جامعی از تکنیک‌های تحلیلی ارائه می‌دهد تا به شرکت این توان را بدهد که صنعت مورد فعالیتش را به‌طور کلی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، سپس پیشرفت آن را در آینده پیش‌بینی کند. به‌طور کلی ویژگی‌های مدیران دارای تفکر استراتژیک در بعد آینده‌نگری عبارت‌اند از:

۱. از حدس علمی و عالمانه برای پیش‌بینی آینده به‌خوبی بهره می‌گیرند.
۲. مسائل گذشته و حال را مبنای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده قرار می‌دهند.
۳. چشم‌اندازهای آینده را به‌خوبی به تصویر می‌کشند.

۴. همیشه یک سرو گردن از بقیه جلوتر حرکت می‌کنند.
۵. در پیش‌بینی آینده دارای سرعت، دقت و واقع‌بینی قوی هستند.
۶. نه‌تنها آینده را پیش‌بینی می‌کنند بلکه آینده را می‌آفرینند.
۷. بین آینده و گذشته تفاوت قائل‌اند.
۸. درون و برون سازمان را در آینده‌های دور به هم گره می‌زنند.
۹. در رقابت پیشتاز و پیشرو هستند.

• دارای نگرش فلسفی قوی هستند

مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک هستند از بینش فلسفی جهت تحقق آرمان بلندمدت کمک و بهره فراوان می‌برند زیرا مدیران فیلسوف مدیرانی هستند که در کار و تجارت و اداره امور سازمانشان دارای آرمان‌هایی فراتر از سود و اهداف مادی هستند. برای مدیران فیلسوف، مدیریت محیط کار سنگری برای تحقق اهداف، رسالت‌ها و فلسفه‌های الهی، انسانی و اجتماعی آن‌ها است. مدیران و فیلسوفان کسانی هستند که در اداره امور یک سازمان اولاً اهدافی انسانی، اجتماعی و اقتصادی دارند و بخش اقتصادی آن در جهت اهداف انسانی و اجتماعی است و ثانیاً در فرآیند مدیریت امور، شیوه رهبری انسان‌ها را اتخاذ می‌کنند و با رشد و پرورش انسان‌ها از طریق آن‌ها سازمان را به‌طرف اهداف تعیین‌شده از هر نوع هدایت می‌کنند. به‌طور کلی مشخصات مدیران دارای تفکر استراتژیک در بعد نگرش فلسفی عبارت‌اند از:

۱. در امور سازمان بین احساس و منطق تعادل معقولی برقرار می‌کنند.
۲. به انسان‌ها خوش‌بین هستند.

۳. افراد آرمان‌گرایی هستند.
۴. هم خودشان و هم سازمان‌شان دارای رسالت هستند.
۵. قبل از این‌که صحبت کنند باجان و دل می‌شنوند.
۶. قدرت تلفیق نظر و عمل در آن‌ها بسیار بالاست.
۷. نادیده‌ها را در سازمان به‌خوبی دیده و از آن‌ها در جهت منافع سازمان استفاده می‌کند. (انگیزه، عشق، وفاداری و ...)
۸. در تحمل نظرات دیگران بسیار صبور بوده و دارای سعه‌صدر هستند.

• خلاق و کارآفرین هستند

مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک هستند دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان جای و کاربری می‌نمایند و از این بابت می‌توانند سازمان را سرپا نگه‌داشته تا بهتر بتوانند در دنیای پرقاب‌ت ادامه حیات بدهند. در ابتدای هر کار و فعالیت نوآور، خلاق و کارآفرین همیشه نوعی دید بلندمدت و عمیق وجود دارد و این در هر نوع فعالیت بازسازی، نوسازی و سازندگی زندگی کاری یا انسانی و سازمانی دیده می‌شود. هر مدیر کارآفرین که ادعای توانمندی استراتژیکی دارد باید بتواند این دید را در چند جمله بگوید یا بنویسد. مدیران دارای تفکر استراتژیک دائماً استراتژی تولید می‌کنند و هر استراتژی یک نوآوری است که نتیجه تصورات یک فرد است، چه به‌صورت مقاصدی برای نظم بخشیدن به یک رفتار پیش از وقوع آن و چه به‌صورت الگوهای قیاسی برای توصیف رفتاری که از پیش رخ داده است. به‌طور کلی

مشخصات مدیران دارای تفکر استراتژیک در بعد خلاقیت و کارآفرینی عبارت‌اند از:

۱. دارای ژرف‌نگری در مسائل و پدیده‌ها و موضوعات هستند.
۲. دارای روحیه کنجکاوی قوی می‌باشند.
۳. به‌جای حل مشکل مسئله یاب هستند.
۴. دارای تفکر علمی و منطقی هستند.
۵. دارای جسارت در بیان نظر و عقیده خود هستند.
۶. موضوعات نو برای آن‌ها لذت‌بخش است.
۷. از مطالعه مطالب و موضوعات جدید و نو لذت می‌برند.
۸. دارای نیروی تخیل خلاق هستند.
۹. تفکر قبل از عمل برای آن‌ها عادت شده است.

• دارای روحیه برتری‌طلبی هستند

مدیران دارای تفکر استراتژیک در زمینه‌های مختلف هم از نظر شخصی و هم از نظر سازمانی برتری‌طلب هستند یعنی از نظر شخصی خواستار پیشرفت و ترقی بوده و همواره چالش‌های برتری‌طلبی را برای خود و سازمان خود رقم می‌زنند. فرهنگ حفظ بقاء سازمان و (افراد) را در برخورد با محیط خود محافظه‌کار و منفعل می‌سازد. در مقابل روحیه بهترین بودن منجر به تلاشی جسورانه در تعقیب خواسته‌های سازمان می‌شود. فرهنگ کسب برتری زاییده ایده و ترغیب دائمی تفکر بهتر بودن است و این خود مبتنی بر توسعه قابلیت

نوآوری و خلق راه‌حل‌های نوین در برخورد با مسائل سازمان است. به‌طور کلی ویژگی مدیران دارای تفکر استراتژیک در بعد برتری‌طلبی عبارت‌اند از:

۱. از رقابت با دیگران لذت می‌برند.
۲. به رشد حرفه‌ای خود اهمیت زیادی می‌دهد.
۳. در پی کسب سود بیشتر برای سازمان خود هستند.
۴. فعال و پرکار هستند.
۵. دائماً به بهتر بودن و شدن فکر می‌کنند.
۶. همیشه وضع موجود را نامطلوب می‌دانند.

فرامین و فکرافزارهای تفکر استراتژیک

مدیران سازمان‌ها برای خلق ارزش و افزایش رقابت‌پذیری سازمان و بنگاه‌های تحت رهبری آن‌ها، ضروری است که استراتژیک فکر کنند و استراتژیک بنگرند، تا بتوانند با توجه به تغییرات پیچیده و سریع تکنولوژی در میدان رقابت از رقبا سبقت بگیرند و پاسخ‌گویی مناسبی، در مقابل اقتضائات محیطی خارج و داخل سازمان داشته باشند. لذا برای افزایش مهارت تفکر استراتژیک در بین مدیران و به‌خصوص مدیران ارشد سازمان‌ها، فرامین و فکرافزارهایی پیشنهاد می‌گردد که به‌اختصار به شرح ذیل می‌باشند:

فرمان اول: نیت متمرکز (هدف‌گیری و هدف‌گرایی) داشته باشید.

یک سازمان باید منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کند. این تمرکز باید تا دستیابی به هدف حفظ‌شده و باقی بماند. این تمرکز تمامی

انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد. مفهوم هدف‌گرایی به معنی عدم پراکندگی (پراکنده‌کاری) و جلوگیری از واگرایی اهداف در طول زمان و در عرض سازمان است.

فرمان دوم: در جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافتاده باشید.

این فرمان به جست‌وجوی منافع بالقوه استراتژیک و راه‌های جدید برای تأمین نیازها منجر می‌شود. فکر افزارهای مورد استفاده برای این فرمان عبارت‌اند از: چرا و چرا نه؟

فرمان سوم: بر عواملی که هم متمایزکننده و هم ممتاز کننده هستند، متمرکز باشید.

این فرمان منجر می‌شود به جست‌وجوی منافع بالقوه استراتژیک و راه‌های جدید برای تأمین نیازها. فکر افزارهای مورد استفاده برای این فرمان عبارت‌اند از: چهار عمل اصلی (ایجاد کردن، حذف کردن، ابداع کردن، کاهش دادن) و تحلیل عوامل کلیدی موفقیت.

فرمان چهارم: در هر رخداد و روندی، در جست‌وجوی فرصت و منفعت استراتژیک باشید.

سازمان باید هم‌چون شکارچی در جست‌وجوی ظرفیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی باشد. این فرمان به جست‌وجوی منافع بالقوه

استراتژیک و دیدگاه مثبت به بحران، چالش‌ها و تهدیدها منجر می‌شود. فکرافزار مورد استفاده برای این فرمان، تحلیل روند و پیش‌رمان‌های تغییر و سه اقدام (تشخیص، تأمین، تخصیص) می‌باشد.

فرمان پنجم: همیشه خاطره‌های متعدد از آینده در ذهن سازمان داشته باشید.

یکی از شیوه‌های آماده شدن برای آینده، پیمایش الگوهای نوظهور، پایش مستمر آن‌ها، سناریو پردازی و در یک کلام داشتن خاطره‌های متعدد از آینده در ذهن است. این فرمان به قابلیت انعطاف ذهنی و عملی برای عدم قطعیت‌های آینده منجر می‌شود. فکرافزارهای مورد استفاده برای این فرمان، سناریو پردازی، پیمایش و پایش، تحلیل ذی‌نفعان، می‌باشند.

فرمان ششم: سیستم خلق ارزش را از نو بیافرینید.

وظیفه استراتژیک کلیدی، پیکربندی دوباره نقش‌ها و ارتباطات در مجموعه عناصر در جهت ارزش‌آفرینی برای مشتری و سود آفرینی خود سازمان است. این فرمان به قابلیت انعطاف در آینده‌ای که همراه با عدم قطعیت است و آمادگی ذهنی برای آینده‌های مختلف، منجر می‌شود. فکرافزار مورد استفاده برای این فرمان ترسیم جریان ارزش و سؤالات راهنما می‌باشد.

فرمان هفتم: دایره انتخاب‌ها و گزینه‌های خود را گسترش دهید.

نداشتن انتخاب‌های متنوع و گزینه‌های متعدد پیش رو باعث می‌شود، سازمان در گذشته خود محصور شود.

فرمان هشتم: مدام فرضیه‌پردازی و فرضیه‌آزمایی کنید.

فرآیند تفکر استراتژیک فرضیه‌بنیاد است. یعنی مانند روش علمی شامل تولید فرضیه و آزمون آن است. در دنیای عدم اطمینان‌ها و اطلاعات ناقص، قابلیت فرضیه‌سازی/آزمایی یکی از مهم‌ترین عوامل پیشبرد سریع سازمان است. می‌توان با زنجیره‌ای از عبارات منطقی چه می‌شود اگر...؟ و اگر الف، آن‌گاه ب، پیوند مؤثری را بین سنتز فرضیه‌سازی و فرضیه‌آزمایی به وجود آورد. فکرافزار مورد استفاده، چه می‌شود اگر؟ و نقشه استراتژی.

فرمان نهم: بازی را برد - برد تداعی کنید.

در این دیدگاه به‌جای برخوردهای حذفی رقابتی، رویکرد همکاری مبنای کار قرار می‌گیرد و در روابط اقتصادی، رقابت با همکاری ترکیب می‌شود و جای خود را به رقابت - همکاری می‌دهد. این فرمان به پایداری سیستم به خاطر منفعت متقابل متعادلی که با ذی‌نفعان مختلف دارد، منجر می‌شود. فکرافزار مورد استفاده، تحلیل ذی‌نفعان و سؤالات راهنما.

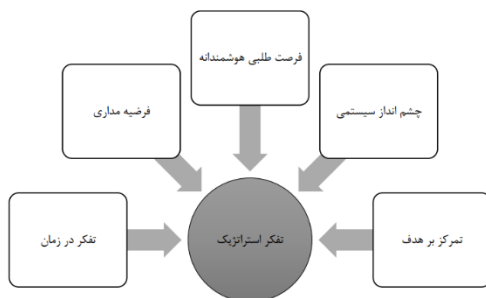
فرمان دهم: چرخه‌های زاینده و پاینده ایجاد کنید.

موفقیت می‌تواند منشأ موفقیت بیشتر باشد و شکست می‌تواند شکست بیشتر را رقم بزند. کیفیت بد می‌تواند به افت بیشتر کیفیت منتهی شود. این فرمان به رشد فزاینده و پاینده سیستم منجر می‌شود.

مدل‌های رایج تفکر استراتژیک

مدل لیدکا

لیدکا در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر استراتژیک بیان نموده که عبارت‌اند از: تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن و تفکر در زمان. او در پژوهش دیگر خود پنج مرحله بهبود تفکر استراتژیک را معرفی کرد که عبارت‌اند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به‌کارگیری منابع چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهود و آزمودن تحلیل.



شکل ۲-۴: مدل تفکر استراتژیک لیدکا (۱۹۹۸)

۱. دید سیستمی: وی اولین عنصر تفکر استراتژیک را دید سیستمی معرفی می‌کند و معتقد است تفکر استراتژیک بر دیدی سیستمی بنا شده است. بر این اساس، یک متفکر استراتژیک، مدلی ذهنی از سرتاسر سیستم خلق ارزش دارد و وابستگی‌های متقابل درون آن را درک می‌کند. این الگوی ذهنی تمامی عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود لحاظ کرده و به‌نوعی مکانیسم کارکرد کسب‌وکار را نشان می‌دهد. در تفکر استراتژیک سازمان به‌عنوان جزئی از یک سیستم کلی نگریسته می‌شود و باید همین‌گونه مورد ملاحظه قرار گیرد. در این الگو شایستگی‌های کلیدی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدات رابطه بین این عوامل به‌درستی ترسیم‌شده و مفهوم یکپارچه‌ای از کسب‌وکار تداعی می‌گردد. نظریه تفکر سیستم‌های پیترسنگه (۱۹۹۰) هم‌خوانی زیادی با این شیوه نگرشی داشته و الگوی مناسبی برای نگرش یکپارچه به عوامل استراتژیک کسب‌وکار به شمار می‌آید. نمای سیستم کسب‌وکار، انسان را قادر می‌سازد تا نقش عوامل را در سیستم فراگیر آن درک کرده و تأثیر رفتار هر یک بر سایر عوامل را تحلیل کند. بدین ترتیب زنجیره‌ای از تأمین‌کنندگان تا توزیع‌کنندگان و خریداران در خلق راهکارهای استراتژیک سازمان موردشناسایی و ملاحظه قرار می‌گیرد.

۲. تفکر استراتژیک عزم‌محور می‌باشد؛ عزم استراتژیک، تمرکزی را فراهم می‌سازد تا اعضای سازمان بتوانند که حواس خود را جمع کنند، انرژی خود را سامان‌دهی کنند و تا زمان رسیدن به هدف بر آن متمرکز شوند. از این تمرکز به‌عنوان دومین عنصر تفکر استراتژیک نام‌برده شده است. در تمرکز مبتنی بر عزم، باید جایی برای فرصت‌جویی هوشمندانه باشد که نه‌تنها

استراتژی موردنظر را پیش برد، بلکه امکان ظهور استراتژی‌های جدید را نیز فراهم سازد. در این رکن، تمرکز منابع سازمان در راستای دستیابی به هدف توصیه می‌شود. این منابع، امکانات فیزیکی، منابع انسانی، توانمندی‌های تکنولوژیک و انرژی روحی - روانی را شامل بوده و تأکید می‌شود همه این‌ها باید صرف پیشبرد سازمان به سوی اهداف استراتژیک موردنظر گردد. تمرکز بر هدف از پراکنده‌کاری و حرکت‌های زیگزاگی جلوگیری می‌کند و سازمان را در راستای چشم‌انداز به پیش می‌برد. این تمرکز تا تحقق اهداف موردنظر باید حفظ شود.

۳. لیدکا سومین عنصر تفکر استراتژیک را فرصت‌جویی هوشمندانه می‌داند و تأکید دارد که مدیران باید با فرصت‌جویی، رویکردهای خود را متناسب با مشکلات، شوق‌ها، چالش‌ها و نیت‌های فردی و نه صرفاً بر اساس نیت‌های قدیمی بیان‌شده در اهداف و چشم‌اندازها اتخاذ کنند. این رکن به هوشیاری تفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد. یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم‌انداز و جهت‌گیری اصولی سازمان باید تحولات فضای کسب‌وکار و فرصت‌های حاصل از آن توجه داشته باشد. این رکن به اهمیت استراتژی‌های خودجوش در کنار استراتژی‌های معماری شده تأکید می‌کند. هم‌چنین توجه به بدنه سازمان و ظرفیت‌های خلاقیت نهفته در آن نیز امری کارساز به شمار می‌آید. یک متفکر استراتژیک همواره در جست‌وجوی فرصت‌های ارزش‌آفرین برای مشتری است و برای کشف این فرصت‌ها (چه به صورت فردی و چه به صورت سازمانی) سازوکار تعاملات لازم را ایجاد می‌کند.

- باید همه جا به دنبال گزینه‌های بهتر استراتژیک بوده، لازمه این کار گشودگی فکری است.
- باید از ایده‌های جدید استقبال کرد و به آن‌ها فرصت تجربه داد.
- باید تحولات را با نگرشی مثبت و باهدف کشف فرصت‌های نوظهور دنبال کرد.

فرصت طلایی سازمان برای صعود به مدار برتر کسب و کار چندان دور نیست، فقط باید هوشمندانه آن را دید و شناخت.

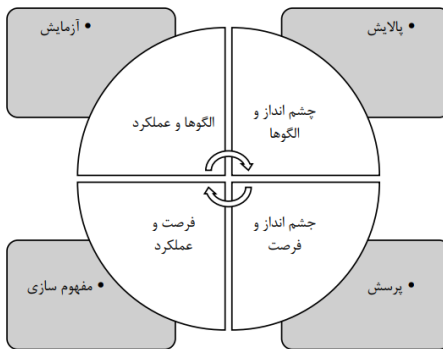
۴. چهارمین عنصر تفکر استراتژیک، تفکر در زمان می‌باشد. تفکر استراتژیک باید گذشته، حال و آینده را به هم پیوند دهد. گذشته ارزش پیش‌گویانه دارد و حال، انحراف‌ها، تغییرات و دگرگونی‌ها را نشان می‌دهد. بنابراین مقایسه گذشته، حال و اهداف و اقتضات آینده، موجب توجه به تغییرات آینده و اتخاذ تصمیمات مناسب می‌شود. چارلز هندی می‌گوید «ما نیاز به احساس داریم که پیوستگی ما با گذشته را حفظ کند و به احساس دیگری نیاز داریم که ما را از زمان حال به سمت آینده متوجه سازد و فقط بدین ترتیب است که ما در این میانه (زمان حال) احساس کنترل به تغییرات را داریم» گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند. «آینده» بر مبنای «گذشته» شکل می‌گیرد. و نقطه آغاز آن شرایط «حال» است. موفقیت‌های امروز حاصل توانمندی‌های دیروز سازمان است و برای موفقیت در آینده نیز باید امروز را پایه‌گذاری کرد.

۵. لیدکا فرضیه محوری را پنجمین عنصر تفکر استراتژیک برشمرده و معتقد است در محیطی که دسترسی به اطلاعات روزبه‌روز بیشتر می‌شود و زمان فکر کردن کاهش می‌یابد، توانایی تولید فرضیات خوب و آزمودن مؤثر آن‌ها حیاتی است. اما مشاهدات حاکی از آن است که فرضیه محوری بیشتر از دیگر عناصر تفکر استراتژیک برای مدیران بیگانه است. او تأکید می‌کند که فعالیت اصلی تفکر استراتژیک تولید و آزمودن فرضیات است و این انعکاسی از یک روش علمی است. لیدکا برای کشف قواعد موفقیت ساز محیط کسب‌وکار، روش علمی «فرض و آزمون فرض» را توصیه می‌کند. لیدکا این روش را در شرایطی که پیچیدگی کار به مراتب بیش از توانمندی الگوی تحلیلی است و زمان برای تصمیم‌گیری و حرکت محدود است، بسیار مؤثر می‌داند. وی بر این باور است که یک متفکر استراتژیک، باید قادر باشد خلاقانه فرضیه‌سازی کند و مدبرانه آن را در معرفی آزمون قرار دهد. و بدین ترتیب از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد. بدین ترتیب بین تفکر واگرا (خلاقیت) و تفکر همگرا (تحلیل) پیوند برقرار می‌شود و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب‌وکار گشوده می‌گردد. لیدکا تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آن‌ها می‌داند. این ادراک سازمان را توانمند می‌سازد تا:

- برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند.
- روش‌های بدیع (و غیرقابل تقلیدی) را پیش گیرد.
- با تحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند.

مدل یادگیری کیسی و گلدمن

کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) طی مطالعاتی که در مورد تفکر استراتژیک انجام دادند مدلی را برای یادگیری تفکر استراتژیک ارائه کردند. این مدل به‌طور کلی بر شرح دیدن و شناسایی مبهم استراتژی و ساختن و اجرای استراتژی است. برای جدا کردن تفکر استراتژیک از استراتژی، آن‌ها این کار را به‌عنوان تفکر استراتژیک در عمل عنوان می‌کنند. اجزای این مدل شامل پالایش، مفهوم‌سازی، آزمایش و پرسش است.



شکل ۲-۵: مدل کیسی و گلدمن (۲۰۱۰)

الگوی عناصر تفکر استراتژیک مالان (۲۰۱۰)

مالان و همکاران طی یک تحقیق با مقایسه و مرور نظریات صاحب‌نظرانی چون ونکاترامان، لیدکا (۱۹۹۸)، گرتس (۲۰۰۲)، اوشاناسی (۲۰۰۳) آکور و انگلست (۲۰۰۶) در خصوص تفکر استراتژیک چهارعنصر کلی زیر را به‌عنوان عناصر تفکر استراتژیک معرفی کرده است:

۱. تفکر در مورد مزیت رقابتی پایدار
۲. تفکر کل‌نگری
۳. تفکر تحلیل و خلاقانه
۴. تفکر بلندمدت در مورد آینده

تفکر استراتژیک سیمون ووتون و تری هورن (۲۰۰۹)

ووتون و هورن نه گام و رویکرد مؤثر و کاربردی برای خلق و عرضه استراتژی و اجرای آن و مدیریت تغییرات استراتژیک، معرفی کرده‌اند. آن‌ها بر رهایی جستن از گذشته و دوباره اندیشی آینده تأکید دارند و به رهبران استراتژیکی اشاره دارند که مردم در هنگام تلاطم و آشفتگی به آن‌ها مراجعه می‌کنند. در دنیای کسب‌وکار مردم به‌گونه‌ای دیگر نیاز به رهبری استراتژیک از سوی تیم بازاریابی و اجرای استراتژیک از سوی مدیران دارند. ووتون و هورن الگوی تفکر استراتژیک خود را در قالب سه مرحله تفکر استراتژیک مطابق شکل زیر ارائه کرده‌اند.



شکل ۲-۶: الگوی سه مرحله‌ای تفکر استراتژیک ووتون و هورن (۲۰۰۹)

الگوی پنج فرمان تفکر استراتژیک و چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک

الگوی پنج فرمان برای تفکر استراتژیک چکیده یافته‌های ارائه‌دهندگان از تفکر استراتژیک است که به صورت سرمشق‌هایی برای تغییر رفتار فکری و نگرش مدیران توصیه شده است و اعتقاد بر آن است که این فرمان‌ها، تنها در صورت پایبندی و ممارست، به بردارهای اساسی در شیوه نگرش استراتژیک تبدیل می‌شود و مدیران را در مسیر هوشیارانه‌ای برای پاسخ‌گویی به مسائل سازمان و محیط آن قرار می‌دهد. قرار گرفتن در جریانی از کنش‌های وضعیت ساز سبب بازآفرینی مستمر باورها و دیدگاه‌ها در سطوح تکوینی می‌شود. فرمان‌های استراتژیک پنج‌گانه تفکر استراتژیک به شرح زیر توسط این پژوهشگران ارائه شده است:

۱. بیش از اطلاع‌گیری به دنبال یادگیری از محیط باشید.
۲. بیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف‌شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌گو نشده باشید.
۳. بیش از اهداف میانی چشم به اهداف نهایی داشته باشید.
۴. بیش از قابلیت سازی برای تولید به دنبال قابلیت سازی برای رقابت باشید.
۵. در حرکت به سوی هدف، بیش از سرعت به فکر راه میان‌بر باشید.

در الگوی چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک ارائه‌دهندگان اشاره دارند که عملکرد این چرخه در کارکرد کلی آن نهفته است و اجزا به‌خودی‌خود و

یا حتی در مجموع مادامی که از منطق حاکم بر کل الگو برخوردار نباشند قادر به ارائه این کارکرد نیستند. چرخه شکل‌گیری تفکر استراتژیک از نظر ماهیت، نوعی یادگیری حین عمل به شمار می‌آید و به یادگیری از محیط به‌عنوان درون‌مایه اصلی شکل‌گیری تفکر استراتژیک تأکید می‌شود.

مدل گری هامل

گری هامل یکی از سرشناس‌ترین نظریه‌پردازان رویکردهای نوین استراتژی است. وی تفکر استراتژیک را چنین معرفی می‌کند: تفکر استراتژیک تدوین هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم عوامل ارزش‌ساز در کسب‌وکار است. وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درون‌مایه اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه «خلق ارزش‌های جدید» برای مشتریان و «خلق ثروت‌های جدید» برای سهامداران تعریف می‌کند و آن را شرط بقاء و رشد بنگاه‌ها در محیط پرتحول و ناپیوسته امروز می‌داند. هامل تأکید می‌کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست، برعکس در محیط‌های پیچیده، نظم از قواعد ساده ولی عمیق برمی‌خیزد. در این نگرش به‌جای این سؤال که چگونه می‌توان استراتژی‌های نوآورانه خلق کرد باید از خود پرسید چگونه می‌توان احتمال پدیدار شدن استراتژی نوآورانه را افزایش داد؟ و چگونه می‌توان این پدیده‌ها را محقق ساخت؟ هامل در پاسخ به این سؤال‌ها یک الگوی پنج توصیه‌ای ارائه می‌کند.

۱. به صداهای جدید گوش دهید: سازمان‌ها تدریجاً در تعاملات داخلی و خارجی خود به مجموعه‌ای از هنجارهای فکری متعارف دست می‌یابند. این هنجارها هرچند در روان‌سازی و هماهنگی سازمان اثرات مثبتی دارد ولی راه غیرمتعارف اندیشیدن را بر روی سازمان مسدود می‌سازد. حال آن‌که استراتژی‌های نوآورانه در اندیشه‌های متمایز نهفته است. صداهای جدید مواد اولیه شکل‌گیری استراتژی‌های نوآورانه است. یک سازمان با ایجاد سازوکارهای لازم برای دریافت و پرورش ایده‌های جدید و متفاوت احتمال بروز یک استراتژی نوآورانه را افزایش می‌دهد.

۲. محاورات جدید را برقرار سازید: باگذشت زمان محاورات سازمانی تکراری و بی‌خاصیت می‌شود. هیئت‌مدیره، مدیران اجرایی، مدیران ستادی، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعاملاتی تکراری را باهم برقرار می‌کند که در این شرایط چیزی برای یادگیری وجود ندارد. برای خروج از این وضعیت، باید تعادل و پایداری فعلی را برهم زد و مفاهیم و ایده‌های تازه‌ای را موردتوجه قرارداد. هامل برای رهایی از این محدوده تعامل با فضای خارج از مرزهای معمولی صنعت را توصیه می‌کند. از قواعد صنعت هوانوردی می‌توان ایده‌های جدیدی را برای توزیع مواد غذایی به عاریت گرفت.

۳. شورش و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید: کارکنان سازمان دارای انگیزه‌های مختلفی هستند که آنان را در جهات مختلف به حرکت درمی‌آورد. یکی از عوامل انگیزه‌بخش انسان‌ها، احساس رضایت حاصل از

کشف است. آیا نمی‌توان این انرژی درونی را متوجه کشف فرصت‌های جدید، استراتژی‌های جدید و ارزش‌های جدید کرد؟

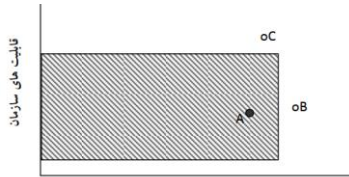
۴. از تجربه‌ای جدید استقبال کنید: یک سازمان بانگیزه پیشتازی همواره باید پذیرای ایده‌های جدید باشد. تجربه یک ابزار مؤثر برای پی بردن و شناسایی عوامل مؤثر در خلق ارزش برای مشتری است. ابزاری که جایگزینی بر آن متصور نیست.

۵. چارچوب فکری جدیدی را برای سازمان ترسیم کنید: چارچوب فکری جدید از یادگیری جدید حاصل می‌شود و لازمه آن آمادگی سازمان برای دل‌کندن از باورهای قدیم است. هامل خلاقیت، اکتشاف و درک ناپیوستگی‌ها را اساس تفکر استراتژیک می‌داند و آن‌ها را عوامل اصلی در دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می‌آورد.

مدل پیتر ویلیامسون، الگوی گزینه‌های آینده

پیتر ویلیامسون، استاد دانشگاه فونتن بلوی فرانسه و صاحب‌نظر برجسته در زمینه خلاقیت استراتژیک، است. وی برای تفکر استراتژیک الگوی گزینه‌های آینده را ارائه کرده است. ویلیامسون برای این رویکرد یک الگوی چهار مرحله‌ای ارائه کرده است

۱. محدودیت‌های پنهان را آشکار کنید. وقتی محیط در تحول است، سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به شرایط جدید بازار با دو محدودیت مواجه‌اند، اول: محدودیت ادراکی نسبت به نیازهای جدید بازار دوم: محدودیت قابلیت در پاسخ‌گویی به این نیازها.



شکل ۲-۷: محدودیت‌های پنهان یک سازمان: ضعف دانش یا قابلیت

تحولات محیطی چنانچه در محدوده دانش و قابلیت سازمان باشد (نقطه A در نمودار) سازمان به‌خوبی قادر است به آن پاسخ داده و از فرصت‌های مربوط بهره‌گیری نماید. ولی هنگامی که تغییر شرایط بازار با محدودیت ادراکی سازمان نسبت به نیازهای جدید مشتری (نقطه B) و یا محدودیت قابلیت آن در پاسخ‌گویی به این نیاز (نقطه C) همراه باشد، سازمان قادر به پاسخ‌گویی به شرایط جدید و بهره‌گیری از فرصت‌های (یا اجتناب از تهدیدات) آن نخواهد بود. توسعه این مرزها نیاز به سرمایه‌گذاری دارد و در غیر این صورت سازمان در گذشته خود زندانی خواهد شد. برای اجتناب از زندانی شدن در محدودیت‌های پنهان، یک سازمان باید نسبت به رفتارهای بالقوه بازار و مشتری دانش و قابلیت‌های جدید کسب کند و برای این کار به دو مجموعه فرآیند اساسی نیاز دارد:

الف- فرآیندهایی که دانش سازمان را نسبت به بازار و رفتار جدید آن توسعه می‌دهند.

ب- فرآیندهایی که قابلیت‌های سازمان را توسعه می‌دهند.

۲. فرآیندهای لازم را ایجاد کنید. ایجاد دانش و قابلیت نسبت به بازارهای بالقوه برای شرایط متحول و پدیده‌های غیرمنتظره گزینه خلق می‌کند. این امر، وسعت دانش و قابلیت به فرآیندهای خاص خود نیاز دارد.

کسب دانش در مورد ویژگی‌های بالقوه بازار می‌تواند پر ریسک و پرهزینه باشد. توسعه قابلیت و توانمندی‌های سازمانی نیز این‌گونه است. فرآیند گزینه سازی برای آینده نه‌تنها باید اثربخش‌ترین دانش و قابلیت را برای سازمان بیافریند بلکه از سوی دیگر باید هزینه‌های این کار را نیز به حداقل ممکن کاهش دهد. برای توسعه دانش در مورد رفتار مشتریان و بازارهای بالقوه باید زنجیره ارزشی از تأمین‌کنندگان تا خریداران مورد ملاحظه قرار گیرد.

۳. سبد گزینه‌ها را بهینه کنید. در توسعه دانش و قابلیت‌های سازمان یک دغدغه اساسی این است که گزینه‌های ایجادشده سبد مناسبی برای تحولات آینده بازار باشد. چگونه می‌توان از این امر اطمینان حاصل کرد؟ برای این کار باید به دو سؤال اساسی پاسخ گفت:

الف - چه بازارهای بالقوه‌ای (جغرافیای جدید، مشتریان، جدید، رفتارهای جدید) برای آینده متحمل است و باید در مورد آن دانشی به دست آوریم؟

ب - چه قابلیت‌هایی می‌تواند نیازهای احتمالی مشتری را پاسخ دهد؟

یک رویکرد مؤثر برای پاسخ مؤثر به این سؤال سناریوسازی خلاقانه است. برای این کار باید دیوارهای بین تخیل و تفکر را برداشت و آینده‌های متحمل را در خیال خود ساخت. برای هر سناریوی فرضی (ناشی از قوه خلاقیت ذهنی) باید گزینه‌های اثربخشی را طراحی کرد و هزینه و منافع هر گزینه را مشخص ساخت. باید احتمال وقوع هر سناریو را برآورد و نقش سازمان برای تحقق واقعی سناریوها را ارزیابی کرد. چنانچه نقش استراتژی خلق سبدهای از گزینه‌ها برای شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی آینده دانسته شود، دیگر موفقیت

استراتژیک سازمان‌ها مستلزم توانمندی در پیش‌بینی دقیق شرایط آینده نخواهد بود.

۴. برنامه‌ریزی و فرصت‌جویی را تلفیق کنید. برنامه‌ریزی جهت ایجاد گزینه‌های آینده، قدرت مانور سازمان را افزایش داده و آن را از بن‌بست شرایط دشوار غیرقابل‌پیش‌بینی رهایی می‌بخشد. ولی این تنها فایده این رویکرد نیست. قابلیت‌های توسعه‌یافته سازمان می‌تواند در یک فرصت ویژه به نحو مؤثری علیه رقیب اصلی به کار گرفته شود. این قابلیت سازمان را در موقعیت کنشی قرار می‌دهد و در صورت عدم آمادگی رقیب برای واکنشی مناسب او را در وضعیت دشوار رقابتی قرار خواهد داد. این الگوها علی‌رغم تفاوت در زاویه‌نگرشی به مسئله استراتژی و تفکر استراتژیک همه بر یادگیری به‌عنوان روش مؤثر توسعه فهم و بصیرت نسبت به مشتری و بازار تأکید دارند. ویلیامسون در الگوی خود ایجاد فرآیندی برای توسعه دانش نسبت به مشتریان و بازارهای بالقوه را توصیه کرده است.

مدل فرآیند برنامه‌ریزی مورسی

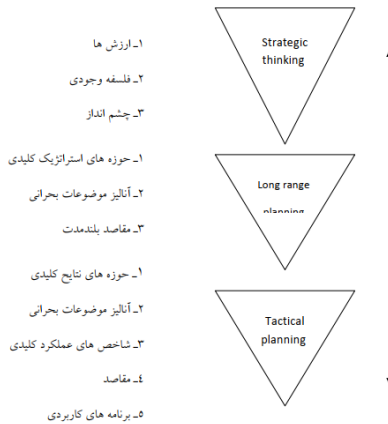
جورجل مورسی با تقسیم فرآیند برنامه‌ریزی به سه بخش مکمل، الگویی را برای استقرار تفکر استراتژیک ارائه کرد است. از نظر او گر شما ندانید که می‌خواهید به کجا بروید هیچ مسیری شما را بدان‌جا نمی‌رساند. مورسی معتقد است که ما در موقعیت‌هایی که خودمان را در جایگاه یک مدیر پیدا کردیم، از آن استفاده می‌کنیم. هم‌چنین در چنین موقعیت‌هایی، سؤالاتی از قبیل: ما چه کسی هستیم؟ چرا به وجود آمده‌ایم؟ به کجا می‌رویم؟ برای

اطمینان از مسئولیت خود و سازمان‌مان جهت سازمان‌دهی و متمرکز کردن فعالیت‌ها باید به این سؤال‌ها به شکل مناسب پاسخ داده شود. احتمال تمرکز بهترین کلمه در فرهنگ لغت برنامه‌ریزی است. یکی از دلایلی که موریسی فرآیند برنامه‌ریزی را به سه بخش تقسیم کرده تأکید بر اهمیت این تغییرات در فرآیندهای تفکر است. به بیان ساده‌تر بخش تفکر استراتژیک این فرآیند، شدیداً روی شهود تأکید داشته و توجه کمی بر تجزیه و تحلیل دارد. در مقابل، برنامه‌ریزی تاکتیکی به شدت روی تجزیه و تحلیل تأکید دارد و از شهود برای مقایسه و بررسی استفاده می‌کند و نهایتاً برنامه‌ریزی بلندمدت به میزان متوازی از شهود و تحلیل نیاز دارد. اجزای مدل فرآیند برنامه‌ریزی به شرح زیر می‌باشد.

الف - تفکر استراتژیک: موریسی، تفکر استراتژیک را در دو سطح فردی و سازمانی بررسی کرده است. از نظر او، تفکر استراتژیک فردی استفاده از داوری مبتنی بر تجربه برای تعیین مسیر آینده سازمان است و در سطح سازمان، هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک است که سازمان را قادر می‌سازد به سمت تهیه و تدوین روشی که در آینده همه ذی‌نفعان را خشنود می‌کند، پیش‌روی نماید.

ب - برنامه‌ریزی بلندمدت: از دید موریسی، برنامه‌ریزی بلندمدت فرآیندی است که تیم مدیریت عالی سازمان را بر ترجمه فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان به نتایج محسوس و ملموس در آینده، دوره جمع می‌کند. این نوع برنامه‌ریزی، برای تعیین مواضع آینده بر مبنای تجربیات جاری و

گذشته است. برنامه‌ریزی بلندمدت برای کسب‌وکار مهم است، زیرا: ۱- به یک‌میزان روی حال و آینده تمرکز می‌کند. ۲- ارتباطات را تشویق می‌کند. ۳- برای فرآیند برنامه‌ریزی تاکتیکی پلی را ایجاد می‌کند. ۴- مدیران را تشویق می‌کند که به برنامه‌ریزی از دید کلان نگاه کند. ۵- زمان را ذخیره، تعارض را کاهش و قدرت انسان را افزایش می‌دهد.



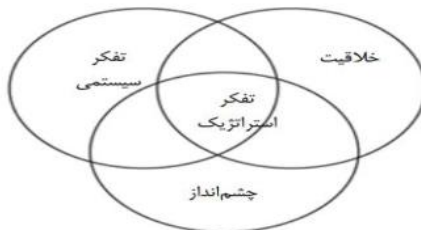
شکل ۲-۸: مدل فرآیند برنامه‌ریزی موربسی ۱۹۹۶

مدل تفکر استراتژیک بن

بن، با ارائه مدلی، تفکر استراتژیک را در دو سطح متفاوت فردی و سازمانی، اما وابسته به هم مورد بحث قرار داده است. از دید او سازمان‌ها اگر بتوانند تفکر استراتژیک را در این دو سطح مستقر کنند یک شایستگی محوری برایشان ایجاد می‌شود که خود مبنایی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. از نظر چاتمن، وقتی ما به رفتار فرد در سازمان نگاه می‌کنیم دو

شخصیت و وجود را مشاهده می‌کنیم. فرد به‌عنوان خودش و فرد به‌عنوان نماینده سازمان، پس فرد زمانی که به نمایندگی از سوی جمع رفتار می‌کند، نباید تنها به درک معمولی خود متکی باشد، زیرا او با ارزش‌ها، اعتقادات و اهداف موجود در سازمان احاطه شده و باید باظرافت بیشتری، به‌عنوان نماینده سازمان رفتار کند.

بنابراین تفکر استراتژیک به یک دیدگاه دوسطحی نیازمند است. که از یک سو ویژگی‌های متفکر استراتژیک را بررسی کند و از سوی دیگر، فرآیندها و پویائی‌های موجود در بافت سازمانی را که فرد در آن قرار دارد. به‌عنوان مثال، برای به دست آوردن تصویری دقیق از آثار تغییر سبک‌های رهبری روی تفکر استراتژیک، هم آثار آن‌ها را روی تک‌تک مدیران مطالعه می‌کنیم و هم شیوه‌هایی که آن‌ها روی جو فرهنگ و ساختار سازمانی اثر می‌گذارند. در چارچوب ارائه شده توسط بون عناصر تفکر استراتژیک در سطح فردی به سه دسته تقسیم می‌شوند: تفکر سیستمی (درک کلی سازمان و محیط آن)، خلاقیت و چشم‌اندازی از آینده سازمان و در سطح سازمانی به دودسته ترویج گفت‌وگوی استراتژیک و استفاده از ابتکار کارکنان تقسیم می‌شود.



شکل ۲-۹: تفکر استراتژیک مدل بون (۲۰۰۰)

مدل فاکتورهای حیاتی کافمن

به نظر کافمن «تفکر استراتژیک» روشی است با ماهیت فکری، که کارکنان در سازمان برای تشخیص چشم‌انداز و ساختن آینده برای خود و همکاران به کار می‌گیرند. آن چیزی بیش از پاسخگویی به مشکلات روزانه است. تفکر استراتژیک روی ایجاد آینده‌ای بهتر از طریق آینده‌سازی و هم‌چنین روی افزایش ارزش‌های هدف در جامعه از طریق دستیابی به نتایج بسیار سودمند، تمرکز دارد.» از دید کافمن، تفکر استراتژیک، همواره با تغییر همراه است و اغلب تغییرات فردی را پیشنهاد می‌کند. در مقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرآیند رسمی برای تعریف الزامات، ارائه نتایج سودمند و شناسایی چپستی و چگونگی عواملی که وضعیت فعلی را به وضعیتی ارزش‌آفرین در آینده تبدیل می‌کنند، می‌باشد. کافمن شش فاکتور حیاتی زیر را به‌عنوان فاکتورهای موفقیت در تفکر استراتژیک مطرح کرده است، این فاکتورها عبارت‌اند از:

فاکتور حیاتی اول: پارادایم‌های فعلی (محدوده آسایش) را تغییر داده و خط مرزهای جدید و وسیعی را برای تفکر، برنامه‌ریزی، فعالیت، ارزیابی و بهبود مستمر، تعیین کنید. پارادایم یا کلیت فکری، به مجموعه‌ای از آراء اندیشه‌ها و نظریه‌هایی گفته می‌شود که در یک دوره زمانی خاص مورد قبول دانشمندان است و مکتب مخالفی نتوانسته است پایه‌های آن را سست کند (الوانی، ۱۳۸۵). به‌عبارت‌دیگر، پارادایم، مجموعه‌ای از قواعد است که محدوده‌ای را تعریف کرده و به ما می‌گوید در این محدوده چگونه عمل کنید

تا موفق شوید. این قواعد مشخص می‌کنند که چه عواملی در کسب‌وکار ارزش می‌آفرینند و زیربنای شکل‌گیری شایستگی‌های محوری در سازمان هستند. تغییرات در پارادایم‌های موجود، از تغییرات در پیشرفت‌های متوالی ناشی می‌شود. برای مثال برای ارسال پیام در قدیم از روش‌های ابتدائی مثل تیراندازی، دود، طبل و پرچم استفاده می‌شد اما اکنون از روش‌های پیچیده‌ای مثل تلگراف، تلفن، فاکس، پخش تصویرهای زنده، فیبر نوری، ماهواره‌های ارتباطی و غیره استفاده می‌شود.

از دید تونی پراکتر، تغییر پارادایم نیازمند عوض کردن نظر و دیدگاه نسبت به یک موضوع است. بستن چشم بر روی واقعیت‌ها، تعصب بی‌جا به یک پارادایم و تفکر سهل‌انگارانه نسبت به آن، منجر به از دست دادن فرصت‌های مناسب می‌شود. به‌عنوان مثال می‌توان به ضعف ساعت‌سازی در سوئیس اشاره کرد. در اواخر دهه ۷۰ میلادی، صنایع ساعت‌سازی سوئیس حدود ۶۵ درصد از بازار ساعت جهان را در دست داشت و بیش از ۸۰ درصد سود بازار را به خود اختصاص داده بود، ولی در بین سال‌های ۱۹۷۹ و ۱۹۸۲ شرکت‌های موجود در این صنعت، افراد استخدامی خود را از ۶۵ هزار نفر به ۱۵ هزار نفر کاهش داده و سهام بازار آن‌ها به کمتر از ۱۰ درصد تقلیل پیدا کرد. علت این رویداد، عدم تمایل شرکت‌های سوئیس به سرمایه‌گذاری و تجاری کردن یکی از اختراعات خودشان به نام «جنبش کوارتز» بود.

فاکتورهای حیاتی دوم: بین فرجام (چه چیزی می‌خواهیم) و انجام (چگونه می‌خواهیم به آن برسیم) تمایز قائل شوید. این، از ویژگی‌های دیگر

متفکران استراتژیک است. نتایج، همان فرجام‌ها می‌باشند که با واژه‌های قابل‌اندازه‌گیری، آینده‌ای را که می‌خواهیم بسازیم را اندازه می‌گیرند. در مقابل، انجام، روش‌ها و تاکتیک‌هایی هستند که ما برای رسیدن به نتایج تعیین‌شده، انتخاب می‌کنیم. فرجام‌ها، برای تعیین وضعیت مطلوب در آینده، منطق خوبی را ارائه می‌دهند. و این در حالی است که هنوز چگونگی رسیدن به آن‌ها تعیین نشده است.

فاکتور حیاتی سوم: در میان سطوح برنامه‌ریزی مگا، ماکرو و میکرو پیوند ایجاد کنید. هر سطح از نتایج، روی طبقات متفاوت، اما مرتبط از ارباب‌رجوع تمرکز می‌کند. نتایج بسیار مطلوب آن فرجام‌های سازمانی هستند که در سطح میکرو و ماکرو با پشتوانه عظیم مشارکت اجتماعی در سطح مگا، ایجاد می‌شوند.

فاکتور حیاتی چهارم: چشم‌انداز ایده‌آل، همه مقاصد تعیین‌شده، دوباره ساخته می‌شود. اگر بخواهیم هر نتیجه مفیدی را به شکل ملموس و قابل‌اندازه‌گیری به دست بیاوریم، نخست باید درباره آن خیال‌پردازی کنیم. زمانی که سه سطح برنامه‌ریزی با نتایج مرتبط وجود دارد، متفکران استراتژیک باید برای هرکدام از آن‌ها، مقاصد مرتبطی را با واژه‌های قابل‌اندازه‌گیری، تعریف کنند. برای حصول اطمینان از تغییر در پارادایم‌ها و تغییر وضعیت موجود، باید در زمان تعیین مقاصد و ایجاد تعهد، دلیر و بی‌باک بوده و آینده را صرف‌نظر از موانع موجود و از دیدگاه نتایجی که باید حاصل شوند، تعیین کرد.

فاکتور حیاتی پنجم: اهداف کمی قابل اندازه‌گیری، از چشم‌انداز مطلوب به‌عنوان پایه و اساسی برای برنامه‌ریزی و بهبود مستمر استفاده کنید. توسعه اهداف قابل اندازه‌گیری در سطوح سه‌گانه و نتایجی که به‌صورت سیستماتیک به‌عنوان زنجیره ارزش افزوده به هم مرتبط شده‌اند.

فاکتور حیاتی ششم: نیاز را به‌عنوان شکاف بین نتایج موجود و نتایج مورد انتظار تعریف کنید، نه به‌عنوان شکاف درک شده در داده‌ها و فرآیندها.

فصل سوم

مدیریت استراتژیک

مفهوم مدیریت

درباره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و سمت گیری های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند. از جمله: مدیریت عبارت است از: هنر انجام کار به وسیله دیگران. فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل؛ این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم. فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی. فراگرد برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف های مورد نظر سازمان. تعریف عملیاتی مفهوم مدیریت را به رعایت ملاک های عینی منوط می سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک هایی شامل

فعالیت منظم و سازمان‌یافته، هدف‌ها، روابط میان منابع، انجام کار به‌وسیله دیگران و تصمیم‌گیری برقرار باشد، می‌توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می‌شود.

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زبردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسئله اصلی آن‌ها نبود. چراکه محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند.

وجود عدم قطعیت‌های محیطی در مسائل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌کند. مدیریت عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. فرآیند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است: تجزیه و تحلیل محیطی / پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی / هدف‌گذاری / تعیین و تدوین استراتژی‌ها / بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها / کنترل استراتژی‌ها.

مدیریت استراتژیک

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسئله اصلی آن‌ها نبود. چراکه محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع

قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد.

لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی در مسائل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌کند.

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد که به اهداف بلندمدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند. در این مدیریت تحلیل محیط (بیرونی و درونی)، تنظیم استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی و کنترل و ارزشیابی استراتژی انجام می‌شود. بنابراین این مدیریت موضوعاتی

چون برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژی‌های اصلی را در برمی‌گیرد. با توجه به تحولات و دگرگونی‌های مداوم در محیط سازمان‌ها، مدیریت استراتژیک تحلیل علمی مناسب از محیط و مسائل و نیازها انجام می‌دهد تا مدیران بتوانند نه تنها در مقابل تحولات عکس‌العمل‌های مناسب نشان دهند بلکه قادر باشند تغییرات موردنظر را در محیط و سازمان‌های دیگر ایجاد نمایند و با شناخت پارادایم‌های آتی، پیشرو و رهبر کسب‌وکار خود باشند.

مدیریت استراتژیک مستلزم همکاری و مساعدت کلیه مدیران و کارکنان در تدوین و اجرای استراتژی‌ها است، بنابراین مشارکت افراد در تعیین اهداف و تحلیل درون سازمان و اجرای استراتژی افزایش یافته و احساس رضایت‌مندی و انگیزش شغلی بالاتری ایجاد خواهد شد و مطمئناً راندمان کاری آن‌ها افزایش می‌یابد. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک با ایجاد دورنما و رسالت مشترک موجب توسعه همکاری بین واحدهای مختلف سازمان و افزایش عملکرد، کیفیت و بهره‌وری آن‌ها خواهد شد.

مراحل مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تمرکز بر انجام فعالیت‌های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب دارد و به مدیران کمک می‌کند بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی پیروز شوند. مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

۱. تحلیل وضعیت
 ۲. تدوین استراتژی
 ۳. اجرای استراتژی
 ۴. ارزیابی استراتژی
۱. تحلیل وضعیت

در این مرحله ابتدا بایستی اهداف آینده سازمان مشخص شود و این کار مستلزم درک و تشخیص صحیح مأموریت‌ها و مقاصد سازمان و بیان آن‌ها است. در تعیین اهداف سازمان، ارزش‌ها و انتظارات نقش مهمی دارند به طوری که اگر ارزش‌های حاکم بر جامعه در اهداف سازمانی منعکس نگردد، تحقق اهداف با مشکلات مواجه خواهد شد. در حقیقت تدوین رسالت نامه موجب حفظ و تقویت وحدت میان همه اعضای سازمان می‌شود. از نظر پژوهش‌گران بهتر است علت اصلی وجود سازمان که هدایت‌کننده کارکنان در عملیات روزمره است در رسالت نامه قید شود، سپس به تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان می‌پردازیم. در این مرحله نسبت به محیط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن آگاهی پیدا می‌کنیم. البته در این مرحله باید به جست‌وجوی عوامل حساس و مهم که اثر قابل ملاحظه‌ای روی سازمان دارند بپردازیم. هدف از این مرحله شناسایی مخاطره‌ها و تهدیدات محیطی است در مقایسه با فرصت‌های موجود آن. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب، استفاده از فن تحلیل قوت - ضعف، فرصت - تهدید است. هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های

سازمان، وجود یک مسئله را هشدار می‌دهد و در بسیاری از موارد تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های سازمان، آن را در محدودیت قرار می‌دهد.

تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان نیز نشان از آسیب‌پذیری سازمان دارد. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان فهرستی از منابع مهم موجود از نظر انسانی، مالی و تجهیزاتی و ... در اختیار مدیران می‌گذارد. در این مرحله هدف این است که منابع کلیدی و استراتژیک سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و تصویری از امکانات سازمان جهت تحقق اهداف و همچنین ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی را مشخص نماییم. باید بدانیم هر سازمان طبق اصل هم‌پایانی ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف‌های معین خود برسد، بنابراین شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های درونی موجب می‌شود مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون مناسب‌ترین راه را برای رسیدن به اهداف پیدا کنند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت مرحله تحلیل وضعیت شامل شناسایی و تحلیل موارد ذیل است:

- اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و این‌که چه هستیم)، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم).
- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان (نقاط قوت و ضعف)
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

۲. تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت

استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج به دست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند. در این مرحله برنامه‌ریزی با به کار گرفتن یک یا چند معیار مانند میزان عملی بودن، مفید بودن، قدرت حل مشکلات، هم‌راستایی با خط‌مشی‌ها، تطبیق امکانات سازمان و ... می‌تواند به ارزیابی استراتژی‌ها پرداخته و استراتژی جدید را بر این اساس انتخاب کند. در حقیقت تدوین استراتژی مربوط به یک نقطه زمانی معین نیست، بلکه به تدریج شکل می‌گیرند و تغییر می‌یابند و در طی زمان به‌طور نسبی تعدیل شده و توسعه می‌یابند و گام به گام اجرا می‌شوند. یکی از صاحب‌نظران (جیمز براین کوپین) آن را فرآیند تکمیل تدریجی منطقی می‌نامند. برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب فراگرد تدریجی، این فرصت را برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که به دلیل مواجه تدریجی با مسائل موجود در مسیر اجرای راهبردها، به مهارت کافی برای اجرای آنها دست یابند.

۳. اجرای استراتژی

با انتخاب استراتژی کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد. بلکه باید استراتژی اجرا شده و عملاً به محک آزمون گذاشته شود. تحقیقات و بخش پژوهش سازمان در انجام این مهم نقش مؤثری خواهد داشت. مرحله اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان‌ها هدف‌های سالانه در نظر بگیرند، سیاست‌ها را تعیین کنند، در کارکنان انگیزه ایجاد نمایند و منابع را به‌گونه‌ای

تخصیص دهند که استراتژی‌های تدوین‌شده را به مرحله عمل درآورند. به عبارتی در این مرحله برنامه‌ریزی عملیاتی (هدف‌گذاری سالانه)، انجام و منابع موردنیاز جهت برنامه‌های عملیاتی تعیین و تخصیص می‌یابد. برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان

باید در نظر داشت که بهترین راهبردهای تدوین‌شده در صورتی که به‌طور صحیح اجرا نشوند، فاقد ارزش عملی خواهند بود و اجرای اثربخش هر استراتژی مستلزم تعهد کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است به عبارتی اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد. بنابراین اجرای راهبرد با کلیه فراگردهای مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، بسیج امکانات و کنترل عملکردها و برنامه‌ها سروکار دارد.

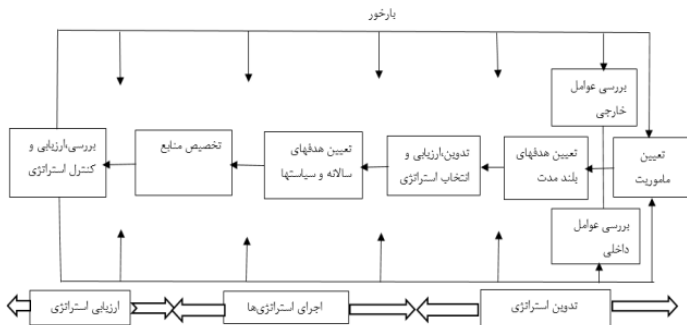
۴. ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، استراتژی اجراشده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی‌های

خاص و موردنظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شوند، اصولاً ارزیابی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. درواقع اجرای برنامه‌های عملیاتی آغاز می‌گردد و به‌صورت دوره‌های پیشرفت برنامه‌های عملیاتی و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های عملیاتی در راستای تحقق استراتژی‌ها و اهداف کلان استراتژیک صورت می‌پذیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود:

- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت
- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی
- انجام دادن اقدامات اصلاحی به‌منظور اطمینان یافتن از این‌که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی‌شده مطابقت دارند.

اطلاعاتی که از فرآیند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به‌گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.



شکل ۳-۱: فرآیند مدیریت استراتژیک

تعیین اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک، بیان نتایج مورد انتظار در زمان بلندمدت هستند که بر اساس تحلیل انجام شده تعیین می‌گردند و به دلایل زیر بسیار مهم می‌باشند:

- ادغام و هم‌سو سازی فعالیت‌ها در کل سازمان را فراهم می‌کند.
- به‌عنوان معیارهایی برای کنترل هستند.
- مبنایی برای انتخاب استراتژی هستند.
- موجب تسریع در عملیات و انگیزش هستند.
- رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری کلان فراهم می‌کنند.
- مبنای تخصیص بودجه هستند.
- جهت نظارت بر پیشرفت برنامه‌ها ضروری هستند.
- اولویت‌های کاری را مشخص می‌کنند.

مزایای مدیریت استراتژیک

رویکرد مدیریت استراتژیک بر مبنای تعامل مدیران در همه سطوح سازمانی و کسب‌وکار تأکید نموده و نتایج رفتاری مشخصی را به همراه دارد که مشخصه نظام تصمیم‌گیری مشارکتی است. به همین علت بررسی تشخیص و ارزیابی دقیق تأثیر فرموله کردن استراتژی بر عملکرد سازمان و یا کسب‌وکار اغلب نیازمند مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیره می‌باشد که اثربخشی مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به‌رحال سودآوری ناشی از

طرح‌های استراتژیک و مدیریت تغییرات محیطی را می‌توان در توسعه فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف و اثربخشی فرآیند مدیریت علمی جست‌وجو نمود. علاوه بر این موارد زیر را نیز می‌توان در سودآوری مدیریت استراتژیک مطرح نمود:

۱. فرآیند فرموله کردن استراتژی، توانائی‌های سازمان و کسب‌وکار را برای حل مسائل افزایش می‌دهند. مدیران با تشویق و پاداش دادن به زیردستان موجب توجه آن‌ها به ملاحظات برنامه‌ریزی گردیده و بدین طریق در پیش‌بینی و هدایت کار به‌وسیله کارکنان یاری و کمک می‌شوند.
۲. تصمیمات استراتژیک مبتنی بر گروه شامل تعامل میان همه سطوح احتمالاً بهترین راه‌حل را در اختیار مدیران قرار می‌دهد و به همین علت تصمیمات بهتری احتمالاً محصول این فرآیند خواهد بود. نخست این که تولید استراتژی‌های مختلف از طریق تعامل گروهی تسهیل می‌گردد و دیگر این که بررسی و ارزیابی انتخاب‌ها بهبود می‌یابد چراکه اعضای گروه پیش‌بینی‌هایی را بر اساس برداشت‌های تخصصی ارائه می‌نمایند.
۳. انگیزش کارکنان جهت درک بهتر آن‌ها از رابطه بهره‌وری که در هر طرح استراتژیک روشن می‌گردد، بهبود می‌یابد. به‌عبارت‌دیگر زمانی که کارکنان و یا نمایندگان آن‌ها در فرآیند فرموله کردن استراتژی مشارکت داشته باشند، فهم بهتری از اولویت‌ها و سیستم پاداش سازمان و یا کسب‌وکار داشته و بنابراین انگیزه بیشتری برای رفتار در جهت اهداف خواهند داشت.

۴. شکاف و اصطکاک در فعالیت‌ها و در میان افراد و گروه‌های گوناگون به دلیل مشارکت آن‌ها در فرموله کردن استراتژی باید کاهش یابد. چراکه فرآیند مذکور به روشن کردن نقش‌های مختلف کمک می‌نماید و شکل‌گیری جلسات گروه که در مراحل مختلف فرآیند فرموله کردن استراتژی به وجود می‌آید فهم مسئولیت‌های افراد گروه‌های فرعی را افزایش داده و مشخص‌تر می‌نماید.

۵. مقاومت در مقابل تغییر کاهش می‌یابد و مشارکت موردنیاز به حذف عدم اطمینان که با هر تغییر همراه بوده و ریشه اصلی مقاومت‌ها است کمک می‌نمایند. اگرچه مشارکت بدون اختیار و اقتدار تصمیم‌گیری ممکن است چندان مطلوب نباشد.

هم‌چنین پژوهش‌های انجام‌گرفته، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرآیند مدیریت استراتژیک قائل است، از جمله تفکر و تعهد استراتژیک:

۱. راهنمای سازمان است، یعنی مسیر و جهت فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص می‌کند و سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.

۲. شناسایی و پاسخ‌گویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

۳. مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.

۴. منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.

۵. کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.
۶. سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده‌ساز تبدیل کند.
۷. دارای نگرش بلندمدت بوده و توفیق اقدامات را مبتنی بر استراتژی‌های مصوب تضمین می‌کند.
۸. به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات بلندمدت مدیران بسیار مفید است.
۹. نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد.
۱۰. درگیر شدن کارکنان و مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک تعهد و حمایت از سازمان را افزایش می‌یابد.
۱۱. موجب تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود.
۱۲. ایجاد فرصتی است برای تفویض اختیار به کارکنان و خود موجب تشویق و ترغیب کارکنان می‌شود.
۱۳. تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری و خیال‌پردازی را افزایش و پرورش داده و بدین گونه اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد.

مزایای فوق به سازمان‌ها توانایی آن را می‌بخشد که به‌جای آن که صرفاً پاسخ‌گوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آن‌ها تأثیرگذارند.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به‌گونه‌ای باشد که فقط واکنشی عمل نکند، بلکه اعمال نفوذ نماید. بدین ترتیب سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل درآورد.

ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به‌ضرورت استفاده از آن پی برد. تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده، پیچیدگی‌های تصمیمات سازمانی، جهانی‌شدن، سرعت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، همگی لزوم به‌کارگیری مدیریت استراتژیک را برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته نشان می‌دهد. مدیران باهوش دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند، سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط واکنش مناسب‌تری نشان می‌دهد، به کمک این برنامه‌ریزی مدیران جهت‌گیری‌های خود را در آینده مشخص کرده و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز می‌کنند. داشتن این شیوه تفکر و برنامه‌ریزی به مدیران کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست آورند و

فعالیت‌های سازمان را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند. داشتن تفکر استراتژیک به معنای آمادگی ذهنی و اجرایی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی است. تغییرات شدید و سریع عوامل محیط بیرونی ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک و داشتن تفکرات استراتژیک را الزامی می‌سازد.

تاریخچه و اهمیت مدیریت استراتژیک

تاریخچه مدیریت استراتژیک

از آن جاکه استراتژی و مفاهیم استراتژیکی، پویا و تغییرپذیر هستند، در هر دوره‌ای و با ظهور صنایع جدید، این مفاهیم نیز دست‌خوش تغییراتی می‌شوند. به همین دلیل بررسی تاریخچه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که در طول تاریخ دیدگاه‌های مختلفی درباره این مفهوم وجود داشته است.

دیدگاه اول: مدیریت استراتژیک بر پایه دیدگاه نظامی

قدیمی‌ترین دیدگاه نسبت به یک نگاه جنگی و نظامی بوده است. اگر از نظر ریشه‌ای هم به واژه استراتژی نگاه کنیم این واژه از دو کلمه استراتوس به معنای قشون و لشکر و آگائوس به معنای راهنما و فرمانده به وجود آمده است. امروزه استراتژی به معنای راهکار، طرح، ترفند و راهبرد است. جالب است که عمر این مفهوم غیرنظامی هنوز به دو قرن نرسیده است. در این دیدگاه، کسب‌وکار و بازار حکم مبارزه در میدان جنگ را دارد که در آن منابع انسانی و مالی همان ارتش و سلاح هستند و تبلیغات همان شیپور جنگی

است. جنگی که علیه شرکت‌های رقیب (دشمنان) با تاکتیک‌های حمله و دفاع شکل می‌گیرد.

دیدگاه دوم: مدیریت استراتژیک بر پایه رقابت و تولید محصول

در این دیدگاه اقتصاددان‌ها مفهوم تازه‌ای از استراتژی ارائه کردند. نگرشی که در آن رقابت را جنگ نمی‌دیدند، بلکه آن را فرآیندی ارزشمند می‌دانستند که با افزایش کارایی بازار در بلندمدت سبب رشد کسب‌وکارهای مختلف خواهد شد. این دیدگاه، بازار را محیط عرضه و تقاضا می‌داند و بر افزایش حجم محصول تولیدی و کاهش قیمت آن تمرکز دارد.

دیدگاه سوم: مدیریت استراتژیک بر پایه شناخت منابع سازمانی

در این نگرش، اقتصاددان‌ها تمرکز کمتری بر محصول دارند. ادوارد چمبرلین و کینت اندروزاز صاحب‌نظران اصلی این دیدگاه هستند. بر طبق این دیدگاه موفقیت یک کسب‌وکار همیشه درگرو کاهش قیمت نهایی محصول نیست، بلکه مدیران یک کسب‌وکار با ایجاد تمایز می‌توانند از فضای رقابتی فاصله بگیرند و بر رضایت مشتری تمرکز کنند. این دیدگاه، اقتصاد کسب‌وکار را فقط بر پایه عرضه و تقاضا و تولید انبوه نمی‌داند. دیدگاهی که در آن به سرمایه‌های ویژه‌ای همچون دانش تخصصی، خوش‌نامی، هماهنگی محیط داخلی سازمان و شناخت مردم از برند توجه دارد. استراتژیست‌های این حوزه عقیده دارند با شناخت بهتر منابع سازمانی و مدیریت بهینه منابع می‌توان از فضای رقابتی فاصله گرفت و محصول بهتری ارائه کرد.

اهمیت مدیریت استراتژیک

در کنار آماده‌سازی شرکت‌ها برای بازار رقابتی، فرآیند مدیریت استراتژیک شناسایی فرصت‌ها را تسهیل کرده و نسبت به تهدیداتی که ممکن است در آینده سازمان را دچار مشکل کنند دید خوبی ایجاد می‌کند. از طریق توسعه و به‌کارگیری گام‌به‌گام استراتژی‌های مناسب، سازمان‌ها می‌توانند چالش‌های پیش رو را پشت سر گذاشته و به شکل کارآمدی پیشرفت کنند. بعضی از مواردی که باعث می‌شوند مدیریت استراتژیک به یکی از جنبه‌های مهم کسب‌وکارها تبدیل شود عبارت‌اند از:

- باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.
- برنامه‌های مبتنی بر مدیریت استراتژیک روندهای بازار را مدنظر قرار داده و در بازار متغیر، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند.
- فرآیند گام‌به‌گام استراتژی، دستیابی به اهداف را امکان‌پذیرتر می‌کند.
- مدیریت راهبردی موجب شناسایی افراد مؤثر و تلاش‌های آن‌ها شده و به همین خاطر باعث رشد سازمانی ایشان می‌شود.
- همگام‌سازی فرآیندها، نیروی کار و استراتژی‌ها باعث یکپارچگی منابع برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود.

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک

در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک مدل زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه مدل شناسایی شد که مورد بررسی

قرار می‌گیرند. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد مراحل و گام‌های مدل‌ها، تقدم و تأخر آن‌ها، کلیه مدل‌ها به‌طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین رسالت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) اهدافی برای شرکت در نظر می‌گیرند و بر این اساس استراتژی‌هایی را برمی‌گزینند؛ سپس استراتژی‌های انتخاب‌شده را به‌صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، درمی‌آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند. بنابراین، با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آن‌ها و نیز با تکیه بر مدل‌های سازمان‌های کوچک می‌توان ادعا کرد که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌شوند:

- تعیین رسالت و اهداف شرکت؛
- تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛
- تعیین استراتژی‌های شرکت.

در این جا تذکر چند نکته زیر لازم به نظر می‌رسد: هرکدام از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک (بخصوص مدل‌های سازمان‌های بزرگ) ممکن است تعداد مرحله‌ای بیش از مراحل فوق را شامل شوند. ولی مراحل آن‌ها طوری

است که قابل دسته‌بندی در این ۳ مرحله هستند. برخی از مدل‌های سازمان‌های بزرگ، علاوه بر تدوین استراتژی، مراحل اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک را نیز در برمی‌گیرند. با وجود تفاوت‌های موجود بین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک؛ فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک هر دودسته از سازمان‌ها (کوچک و بزرگ) شامل مراحل سه‌گانه مذکور می‌شوند. این مراحل سه‌گانه، با تکیه بر مدل‌های سازمان‌های کوچک، جهت ایجاد و توسعه مدلی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای این سازمان‌ها تعیین شده‌اند. با توجه به این‌که سه مرحله پیش‌گفته در کلیه مدل‌های مورد مقایسه وجود دارند، می‌توان آن‌ها را اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک یک مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد. بنابراین، در توسعه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک، باید به نکات زیر توجه شود:

ارزش‌ها، نگرش‌ها، بینش و نظرات بنیان‌گذاران و مدیران عالی در سازمان‌های کوچک از اهمیت به‌سزایی برخوردار بوده و فعالیت‌ها و برنامه‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌های کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمان‌های بزرگ دارند، به مدلی ساده‌تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه‌ریزی بلندمدت آن‌ها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصان کمتر قابل به‌کارگیری باشد.

هر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک باید درنهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی‌های شرکت و نحوه اجرای استراتژی‌ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع موردنیاز باشد. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل به‌کارگیری است. این‌ها همه ویژگی‌هایی هستند که مشکلات سازمان‌های کوچک را در استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف می‌کنند. بنابراین، مدلی که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت به‌کارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم باشد، می‌تواند نیاز سازمان‌های کوچک را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمان‌های کوچک با به‌کارگیری این مدل به همان مزیت‌هایی دست یابند که سازمان‌های بزرگ در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک به آن‌ها دست می‌یافتند.

مدیریت استراتژیک در سازمان‌های کوچک اهدافی به شرح زیر را دنبال می‌کند:

۱. ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک: یکی از محدودیت‌های سازمان‌های کوچک در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این

مدل‌ها بود؛ به طوری که این سازمان‌ها با توجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آن‌ها نبودند و مزیت‌های استفاده از چنین برنامه‌ریزی را از دست می‌دادند. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه‌ریزی را در سازمان‌های کوچک به وجود آورد تا این صنایع بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند.

۲. متقاعد کردن مدیران سازمان‌های کوچک به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک: مدیران سازمان‌های کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمان‌ها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه‌ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می‌دانند. مدل ارائه‌شده با ویژگی‌های خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمان‌ها نسبت به استفاده از آن هستند، به طوری که از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیت‌های شرکت در جهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره‌برداری کنند.

۳. افزایش توان پاسخ‌گویی سازمان‌های کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آن‌ها: برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک به خاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می‌کند و مانعی بر سر

راه پاسخ‌گویی انعطاف‌پذیر آن‌ها به محیط می‌شود. در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط نیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آن‌ها در برنامه‌های سازمان، باعث می‌شود که شرکت از تغییرات فوق‌العاده زیادی که امروزه در محیط‌های خرد و کلان اتفاق می‌افتد، مطلع شود، از فرصت‌های آن بهره‌برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل ارائه‌شده نیز از چنین ویژگی‌هایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمان‌های کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است.

۴. تعیین مسیر توسعه شرکت: هر شرکت با هر اندازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه‌های گوناگون است. سازمان‌های کوچک نیز به‌مرور زمان درصدد افزایش فعالیت‌ها و تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه‌ریزی استراتژیک روشی است که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می‌کند. این مدل نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین رسالت و اهداف و ارزش‌های مدیران شرکت زمینه فعالیت‌های مدیران شرکت زمینه فعالیت‌های جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیت‌ها را دارد. این امر از طریق استراتژی‌های حاصل از این مدل امکان‌پذیر است.

حوزه‌های مهم استراتژیک

اصلی‌ترین و مهم‌ترین حوزه‌های استراتژیک که باید همواره در نظر داشت عبارت‌اند از: محیط اقتصادی، محیط فرهنگی و اجتماعی، محیط تکنولوژیکی، محیط رقابتی، محیط مشتریان، محیط منابع انسانی، ارائه محصولات و خدمات، افراد و کارمندان، بودجه و سرمایه، بازارها، توان و قدرت تولید.

محیط اقتصادی

- رویکرد تجارت جهانی.
- تجارت الکترونیکی و تهدیدها و فرصت‌ها.
- تعامل اقتصادی بین کشورها.
- بی‌ثباتی اقتصاد جهانی.
- تعامل شدید بین مؤلفه‌های اقتصاد جهانی.

محیط فرهنگی و اجتماعی

- سرعت فن‌آوری اطلاعات و دسترسی مردم به آن.
- افزایش خواسته‌های مشتری.
- بهبود ارتباطات فرهنگی.

محیط تکنولوژیکی

- تغییرات شدید تکنولوژیکی.
- بهبود ارتباطات تکنولوژیکی جهانی.

- تکنولوژی سخت‌افزاری در صورت توزیع شدیداً افزایش یافته.
- هرروز شاهد ابداعات و اختراعات جدید هستیم.

محیط رقابتی

- شکل‌گیری رقابت دائماً در حال تغییر است.
- رقبای ناشناس و جدید به سرعت وارده عرصه‌های جهانی شده و تهدید جدی محسوب می‌شود.
- رفتار رقبا غیرقابل پیش‌بینی است.
- سرمایه‌گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها با تأمل برخورد می‌کنند.

محیط مشتریان

- مشتری به صورت گزینشی عمل می‌کند.
- توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته است.
- رویکرد به مشتری در شرکت‌ها، رویکرد مشارکتی است.
- رضایت‌مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل ضروری است.

محیط منابع انسانی

- دانایی محوری سازمان‌ها بر منابع انسانی متمرکز است.
- رویکرد نوین برخلاف مدیریت پرسنلی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است.

- معیشت، تضمین شغلی و آینده‌نگری منابع انسانی همه یک‌دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- خلاقیت و نوآوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است.

ارائه محصولات و خدمات

می‌خواهید دقیقاً چه نوع محصولات و خدماتی را به مشتریان خود ارائه دهید؟ این محصولات و خدمات چه تغییر یا بهبودی در کار یا زندگی مشتریان شما ایجاد می‌کنند؟ چه مشخصاتی دارند که باعث برتری قطعی آن‌ها می‌شود و آن‌ها را به بهترین گزینه و انتخاب مشتریان موردنظر شما تبدیل می‌کند؟!

بازارها

تمایل دارید به چه بازارهایی ورود پیدا کنید؟ چگونه می‌خواهید به این بازارها نفوذ داشته باشید؟ به دنبال بازارهای افقی یا عمودی هستید یا بازارهای جغرافیایی؟! در این بازارها رقیبان شما چه کسانی هستند؟ برای تبلیغات کردن و آگهی دادن هم‌چنین فروختن اجناس و به‌عبارت‌دیگر نفوذ در این بازارها باید چه کار کنید تا به موفقیت در کسب‌وکار خود دست پیدا کنید؟

افراد و کارمندان

برای پیشبرد اهداف خود در کسب و کارتان به چه افراد کلیدی، چه مهارت‌ها، برتری‌ها و توانایی‌هایی نیاز دارید؟ چگونه قادر خواهید بود که این افراد را پیدا کرده و آن‌ها را نگه‌دارید؟

بودجه و سرمایه

چه اندازه بودجه و سرمایه دارید و برای رسیدن به سودآوری و حفظ آن به چه مقدار پول نیاز دارید تا کسب و کار خود را رشد دهید؟

توان و قدرت تولید

در انتها بررسی کنید که توان و قدرت تولیدتان به چه اندازه است؟ توان تولید، فروش، ارسال یا ارائه خدمات شما به بهترین شکل ممکن تا چه اندازه است؟ هزینه تولید، فروش، ارسال، نصب و پشتیبانی محصولات و یا خدماتتان چه اندازه می‌باشد؟

چالش‌های مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در واقع کنترل و هدایت منابع و امکانات با شناخت کامل از موانع و مقابله با آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک است. در مسیر تحقق مدیریت استراتژیک موانع و چالش‌هایی وجود دارد که یک مدیر موفق باید از آن‌ها آگاهی کامل داشته و با تدابیر هوشمندانه آن‌ها را برطرف نماید. از جمله چالش‌هایی که می‌توان از آن‌ها نام برد کمبودهای

فردی و سازمانی و عدم وجود فرهنگ‌سازمانی مناسب است که از رسیدن به اهداف استراتژیک جلوگیری می‌کند. برای عبور از این موانع و مشکلات نیازمند فرهنگ‌سازی فردی و سازمانی هستیم تا همه عوامل و منابع سازمان در جهت رسیدن به هدف طبق برنامه‌ریزی استراتژیک به کار گرفته شوند.

یکی از پژوهش‌گران مدیریت استراتژیک، تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان مشکلات و خطاهای رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد:

خطای مرگبار شماره ۱: استراتژی ارزش اجرا ندارد. استراتژی‌ای ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود. به‌عنوان راهنمایی برای اولویت‌بندی تصمیمات به کار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره ۲: کارکنان در مورد این‌که استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند. در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارت‌اند از:

اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟

جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.

تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما دارد.

مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.

مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آن‌ها را

کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره ۳: مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به‌طور کامل درنیافته‌اند. برنامه اجرای استراتژیک باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره ۴: مسئولیت اشخاص درزمینه اجرای تغییرات نامشخص است. کارکنان باید به‌منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هرچه تعداد افرادی که به‌طور مستقیم در فرآیند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار شماره ۵: مدیران و مدیران ارشد به‌هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند. غالباً سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد.

خطای مرگبار شماره ۶: عدم تشخیص موانع. برنامه‌ها هیچ‌گاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند. لذا حوادث پیش‌بینی‌نشده ممکن است در طول اجرا سر برمی‌آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار شماره ۷: فراموش کردن کسب‌وکار. یک مخاطره دیگر عبارت است از این‌که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب‌وکاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.

منابع

فارسی

۱. ابراهیمی نژاد، مهدی. ۱۳۷۹. مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع. انتشارات سمت. چاپ اول.
۲. احمدی، علی. (۱۳۸۳) نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. نشر تولید دانش، چاپ اول
۳. استیسی، رالف-دی. ۱۳۸۱. مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی. محمدرضا شجاعی. انتشارات دانشکده امور اقتصادی. چاپ اول
۴. اعرابی، سید محمد. دهقان، نوی اله. پاییز ۱۳۹۰ روش‌های تحقیق در مدیریت راهبردی"، فصل‌نامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۳۲.
۵. اعرابی، محمد. فیاضی، مرجان. بهار ۱۳۸۹. استراتژی پژوهش کیفی"، فصل‌نامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۲
۶. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵) مدیریت عمومی، نشر نی: ص ۴۴.
۷. انسف چارلی. مک دائل امانوئل (۱۳۸۹). استقرار مدیریت استراتژیک. ترجمه ع زندیه، چاپ ششم. تهران: سمت
۸. ایران زاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی؛ عماری، حسین. (۱۳۸۷) تفکر استراتژیک، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول.
۹. آقازاده همیرا (۱۳۸۳) توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی. مجله تدبیر، ۱۴۹ (۲). ۱۸-۲۳.

۱۰. پور صادق نیره. یزدانی برزو (۱۳۹۰) تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط. مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۴)۱۵۹-۱۴۳.
۱۱. جمیز براین کوئین، هنری میتنزرگ و رابرت ام جیمز «مدیریت استراتژیک» ترجمه محمد صاحبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ۵
۱۲. حمیدی زاده، محمدرضا؛ معتمدی، نگار. (۱۳۸۷) دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک، پنجمین کنفرانس بین‌المللی استراتژیک تهران.
۱۳. خداداد حسینی، سید حمید. ۱۳۸۵. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک. انتشارات صفار اشراقی. چاپ اول.
۱۴. دردانه داوری - محمدحسن شانه ساز زاده، " مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل"، انتشارات مؤلفین با همکاری نشر آتنا، ۱۳۸۰
۱۵. داوری، دردانه، شانه ساز زاده، محمدحسن. (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک. انتشارات تهران، صفحات ۳۱-۷۹
۱۶. دیوید، فرد، ار. (۱۳۸۶) مدیریت استراتژیک، (ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی). انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، چاپ یازدهم، صفحات ۱۶-۱۱۰
۱۷. دیوید، فرد آر. مترجمان: دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک، ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۸. حسین رحمان سرشت، "مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان"، انتشارات علامه طباطبایی، چاپ اول، پاییز ۱۳۸۳
۱۹. سلطانی، ارژنگ. ۱۳۸۵. تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان. دومین همایش ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور. تهران.
۲۰. شائنی، مرتضی. ۱۳۸۳. برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران. سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول.
۲۱. عباسی، مهدیه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت استراتژیک با افزایش در تولید صنایع استان مرکزی. همایش ملی تفکر بسیجی، پژوهش و اقتصاد مقاومتی، صفحات ۴-۶.
۲۲. عبدالحمید شمس. مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های صنعتی و تجاری. ص ۲۵
۲۳. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۳) استراتژی اثربخش. نشر فرا، چاپ اول.
۲۴. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۷) پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. نشر فرا چاپ اول.
۲۵. کیانی غلام. (۱۳۷۳) فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک. تدبیر، ۴۴(۲)، ۱۵-۱۸.
۲۶. گلوک، ویلیام اف وچاچ، الرنس آر، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی (۱۳۹۰). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک - انتشارات یادواره کتاب

۲۷. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰) فرامین و فنون تفکر استراتژیک، چاپ اول، تهران، انتشارات نصر.
۲۸. محمد فام، ایرج. (۱۳۸۷) ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک، چرا و چگونه؟ فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۵، شماره ۱ و ۲، صفحات ۱-۵
۲۹. محمود اقدم، حسین. (۱۳۸۵). بررسی الگوی استراتژیک مدیریت دانش و کاربرد ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک در محیط‌های کار. فصلنامه ایده‌های نور در علوم و فن‌آوری، صفحات ۲-۱۵.
۳۰. مشبکی احمد. خزائی آرزو (۱۳۸۷) طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، مدیریت بازرگانی. ۲۴(۴). ۱۰۵-۱۱۸.
۳۱. هاشم آقازاده، "مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک"، تدبیر شماره ۱۴۰، سال ۱۳۸۲.
۳۲. هوبر هری. کنگ ولف (۱۳۷۱) آیا شما یک استراتژیست هستید یا فقط یک مدیر. ترجمه ع مفتخر. مطالعات مدیریت. ۸(۱). ۱۰۱-۱۲۰.
۳۳. پایگاه جامع مهندسی صنایع ایران

منابع**لاتين**

1. Abraham, S. (2005). Strategic Thinking, Strategy & Leadership, Vol. 22 Iss: 1, pp. 5 – 12.
2. Allio, R. J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. Strategy & Leadership. Vol. 324 No. 4, pp. 4 13.
3. Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. International journal of operations & production management, 26(1), 69-91.
4. Anderson, B.S., Covin, J.G. and Levin, D.P.(2009). "Understanding the relationship between entrepreneuria orientation and strategic learning
5. Barney, J.B. and Hesterly, W. (2008). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Prentice Hall. Upper Saddle River
6. Beer, Michael, Voelpel, Sven C, Leibold, Marius, Tekie, Eden B, (2005), "Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process", Long Range Planning, 38, 445-465.

7. Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thing as a Core Competency. *Management Decision*. Vol. 39 No 5, pp. 63-70.
8. Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss. 1, pp. 326–354.
9. Early, S. (2006). Recruiting and educating a board that can add value to strategy. *Strategy & Leadership*, 34(6), 54-55.
10. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towa
11. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487
12. Jarratt, D. and Stiles, D. (2010). “How are methodologies and tools framing managers’ strategizing practice in competitive strategy development?”. *British Journal of Management*, 21(1), 28-43.
13. Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2015). “Strategy tools-in-use: a framework for understanding ‘technologies of rationality’ in practice”. *Strategic Management Journal* 36, 537-558.
14. John M. Bryson, “Strategic Management, Pergamen 1999, P. 7
15. Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K.(2011). *Exploring Strategy*. Prentice Hall.

16. Kaufman, R, 8 etal (2003), "strategic planning for success (Alighing people, per for mance and pay offs), Hard cover.
17. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008). "Mastering the management system". Harvard Business Review, 86(1), 62-77.
18. Liedtka, J. M. (1998), Strategic Thinking: Can It Be Taught?, Long Range Planning, Vol. 25 No. 5, pp. 120-129.
19. Michael Lorenzen , "Strategic Planning for Library Instructional Programming: An Overview", www.libraryinstruction.com , 2004
20. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, 450, 67.
21. Nadler, D. A. (2004). What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. Strategy & Leadership, 32(5), 25-33.
22. Napier, N. K., & Albert, M. S. (1990). East Asian and American perspectives on thinking strategically: the leopard and his spots. Asia Pacific Journal of Human Resources, 28(4), 40-50.
23. Obolensky, Nick "Strategy Formulation Models", Management Consultancy -Best Practice, Edition 2, 2001

24. Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency. New York.
25. Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. sl. Doubleday
26. Siren, C. and Kohtamaki, M. (2016). “Stretching strategic learning to the limit: the interaction between strategic planning and learning”. *Journal of Business Research*, 269(2), 653-663.
27. Spee, A.P. and Jarzabkowski, P. (2009). “Strategy tools as boundary objects”. *Strategic Organization*,7(2), 223-232.
28. Stenfors, S. (2007). *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*. Helsinki School of Economics A-297.
29. Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M. and Uusitalo, K. (2017). “Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years”. *Long Range Planning*, In Press.
30. Whittington, R. (2006). “Completing the practice turn in strategy research”. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
31. Wright, R.P., Paroutis, S.E. and Blettner, D.P.(2013). “How useful are the strategic tools we teach in

- business schools?”. *Journal of Management Studies*, 50(1), 92-125.
32. Willum F. Glueck/Kawrence R. Launen, “usiness Policy and Strategic Management” Mcgraw – Hill 1989