

تفکر استراتژیک و معرفی برخی پارادایم‌ها در استراتژی‌های

حجت ا. مبارکیان

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، شرکت ملی نفت ایران

چکیده- در این مقاله ابتدا ضرورت تفکر استراتژیک و تعریف مختصری از تفکر استراتژیک به‌عنوان ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردها و یا به‌عنوان یک «بصیرت و فهم» ارائه شده است. باید دانست که استراتژی تحول بخش تنها در سایه «نگرش هوشیارانه» به «جوهره استراتژی» شکل می‌گیرد. رقابت و محدودیت منابع زیر بنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آیند. در ادامه مقاله پارادایم معرفی و کارکردهای آن ارائه خواهد شد. دو خصوصیت پارادایم‌ها شامل سقوط به نقطه صفر و مقاومت در مقابل تغییر است. رویکردهای استراتژی براساس خاستگاه فرصت در و در چهار گروه دسته بندی می‌شوند. در انتهای مقاله نیز مکاتب اصلی (پارادایم‌های) شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک و فرآیند مدیریت استراتژیک مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، پارادایم‌ها، جوهره استراتژی، فلسفه استراتژی.

مقدمه

بازیگران جهانی در شرایط کنونی رویکرد سیاسی-نظامی دوران جنگ سرد را به رویکرد اقتصادی، فرهنگی، نظامی تغییر داده‌اند و در راستای افزایش تاثیر و کارکرد این رهیافت به ارتقای رشد اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی بر مبنای انباشت سرمایه و حداکثرسازی منافع ملی روی

آورده‌اند تا بتوانند با دست یافتن به رشد بالای اقتصادی رفاه، امنیت و درآمد سرانه جوامع خویش را ارتقاء بخشیده و منابع مالی لازم برای توسعه قدرت در ابعاد مختلف را بدست آورند تا تاثیرگذاری بیشتری در روابط بین‌الملل داشته باشند. تمامی جوامع برای تحقق اهداف خویش به رشد اقتصادی نیازمندند و رشد اقتصادی نیاز به تامین انرژی دارد.

عصر کنونی، عصر دانش و افزایش سرعت و پیچیدگی‌های محیطی است. با توجه به دوران تحول و تغییر نظام جهانی، تاثیرگذاری در روند جهانی شدن و تسلیم نشدن در روند جهانی‌سازی در پرتو تدبیر، خرد، دانش و افزایش همه جانبه قدرت ملی می‌باشد و باید از فرصت کم نظیر تقاضای گسترده جهانی به منابع هیدروکربوری نفت، گاز و نیاز به امنیت عرضه و تقاضای آن استفاده نمود و با هم‌افزایی مزیت‌های ملی شامل: موفقیت ژئوپلیتیک، سرمایه‌های انسانی و تجارب صنعتی، منابع طبیعی (هیدروکربوری، معدنی) و نیازهای بازار جهانی موقعیت منطقه‌ای و جهانی ایران را ارتقاء دهند تا اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز ملی که قدرت اول اقتصادی، علمی، فناوری منطقه‌ای است، محقق شود.

«فردا همواره فرا خواهد رسید و همیشه با روزهای دیگر متفاوت خواهد بود. فردا، حتی بزرگترین بنگاه‌ها نیز در معرض خطر ریسک هستند، اگر در مورد آینده شان نیندیشیده باشند» این جمله معروفیتر دراکر، استقبالی است از هزاره سوم و تغییرات و تحولات عظیم و شگرف پیش روی بشر و بهبودی در تمام ابعاد زندگی وی است. لذا، با عنایت به ضرورت تفکر استراتژیک برای باقی ماندن در عرصه رقابتی و متحول امروزه، در این نوشته سعی شده است که توسعه تفکر استراتژیک با تاکید بر پیاده سازی موثر استراتژی‌ها و معرفی برخی پارادایم‌ها در استراتژیهای مورد مطالعه قرار گیرد.

ضرورت تفکر استراتژیک

در ادبیات مدیریتی، مدیران همیشه با واژه‌هایی مبهم مواجه می‌باشند. واژه استراتژی یکی از آن واژه‌ها بوده که دارای تعابیری چندگانه می‌باشد. استراتژی با مباحثی همچون برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک و ... انباشته شده است. مایکل کازامانو و کنتانینوس مارکیدس در مقدمه کتاب خود می‌نویسند: «فقدان یک تعریف همه‌پذیر، زمینه را برای هجوم تعابیر جذاب و عبارات باب روز گشوده است و این امر بر ابهام ما در مورد اینکه استراتژی چیست و یا چه باید باشد می‌افزاید»

محیط کسب و کار امروز با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی در پی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه بندی قابل تعریف است و این خصوصیات صحت پیش‌بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کند. این در حالی است که مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی محیط (فرصتها و تهدیدات) آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود. برنامه‌ریزی استراتژیک به محیطی باثبات و پایدار، عوامل محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد موثر باز می‌ماند. شرایط محیط امروز کسب و کار برای برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب نیست:

- ۱- در برنامه‌ریزی استراتژیک، کار براساس داده‌های محیطی و داخلی شکل می‌گیرد، بدون اینکه سنجیده شود که این داده‌ها تا چه اندازه معتبر و قابل تکیه هستند.
- ۲- اساس برنامه‌ریزی‌های استراتژیک پیش‌بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش‌بینی نیستند.

۳- مبنای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک «تحلیل» داده‌هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاقیت» (تفکر واگرا) به عنوان دورنمایه اصلی استراتژی‌های تحول بخش است. هنری مینتزبرگ در مقالات خود مکرراً به این واقعیت اشاره دارد که برنامه ریزی‌های استراتژیک به دلیل ماهیت تحلیلی خود «برنامه» ایجاد می‌کنند و نه استراتژی و آنچه استراتژی‌ها را اثربخش می‌سازد سنتز خلاقانه است.

۴- برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نوعی مدل‌سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می‌کند. محیط پیچیده کسب و کار امروز نمی‌تواند توسط الگوهای ساده خطی به درستی مدل‌سازی شود و این امر صحت استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می‌دهد.

در مقابل تنگناهای برنامه‌ریزی استراتژیک، برای محیط کسب و کار امروز «تفکر استراتژیک» پیشنهاد شده است. تفکر استراتژیک رویکردی است که مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش آفرین توصیه می‌کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه‌های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می‌کند.

این دو رویکرد (برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک) به دو انتهای طیف مکاتب دهگانه استراتژی تعلق دارند. برنامه‌ریزی استراتژیک جزو مکتب «طرح‌ریزی» است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش‌بینی اثربخش است و تفکر استراتژیک با مکتب «یادگیری» تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش‌بینی مناسب است. بدین ترتیب «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. تفکر

استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.

تفکر استراتژیک چیست؟

«تعریف» ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن کاری کم‌ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هر چند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگی‌های تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد. (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۲) از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

- ۱- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود:
 - ۲- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد:
 - ۳- جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب و کار درک شود:
 - ۴- و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.
- تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار 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 معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می‌دارد که «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سر درگمی و شکست حاصل نخواهد شد». تفکر استراتژیک «پیش‌بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند.

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی‌نظیر است.

تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در «حقیقت» ساده و در عین حال جذاب است. هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند، گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. رالف استیسی آن را طرح ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند. هامل و پراهلاد^۱ تفکر استراتژیک را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آنها را «مهارت معماری استراتژی»

دانست. میتز برگ تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژی‌های «قاعده شکن» - کاری که فرآیندهای برنامه‌ریزی قادر به آن نیستند - ذکر می‌کند.

جوهره استراتژی

بسیاری از شرکت‌های بزرگ از ناکارآمدی رویکردهای معمول استراتژیک گله مندند و معتقدند که کتابچه‌های قطور برنامه‌ریزی استراتژیک نتوانسته است تاثیر چندانی در وضعیت آنها داشته باشد. واقعیت این است که نگرش «شکلی» به استراتژی، یعنی جاییکه استراتژی به عنوان یک «فرآیند برنامه‌ساز» انگاشته می‌شود، به ندرت موجب تحویل سازمان خواهد شد. اصولاً به موجب یک قاعده کلی هیچ چیز سهل‌الوصولی در دنیای رقابتی مزیت‌آور نیست، استراتژی تحول بخش تنها در سایه «نگرش هوشیارانه» به «جوهره استراتژی» شکل می‌گیرد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۴۱)

فلسفه استراتژی

مفهوم استراتژی زائیده «فضای رقابتی» و «محدودیت منابع» است. رقابت و محدودیت منابع زیر بنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آیند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصولی، جریمه - اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون مایه اصلی «استراتژی»، «فرصت‌ها» هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک در کار نخواهد بود. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۴۲-۴۳)

پارادایم‌ها و استراتژی‌ها

تعریف پارادایم

پارادایم: مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهد. ژول بارکر می‌نویسد: پارادایم‌ها مجموعه‌ای از قواعد هستند که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید و الگویی برای حل مسائل به شما ارائه می‌کند. (علی احمدی و فتح اله و تاج الدین، ۱۳۸۸: ۸۴-۸۶)

کارکردهای پارادایم

هر پارادایمی محدوده‌ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می‌سازد. کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش فرض‌ها، باورها و برداشت‌های مشترک است. مادامی که یک پارادایم حاکم است، قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسائل بشر در اختیار می‌گذارد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۶۶-۶۷)

خصوصیات پارادایم‌ها

الف- سقوط به نقطه صفر: هنگامی که یک پارادایم جدید ظهور می‌کند، توانمندی‌هایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته است، از بین خواهد رفت و همه، صرفنظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی بایستی از صفر شروع کنند. دوران انتقال پارادایم، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی «کوچک‌ها» در مقابل «بزرگ‌ها» است، زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند.

ب- مقاومت در مقابل تغییر: پارادایم‌ها با ایجاد یک چارچوب نگرشی، بر برداشت‌ها و پیش فرض‌های انسان به شدت تاثیر می‌گذارند، تا حدی که پای‌بندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی سبب می‌شود تا نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود گردد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۶۷-۶۸)

تغییر پارادایم

با ظهور پارادایم جدید، پارادایم قبلی منسوخ شده یا به شرایط خاصی محدود می‌شود. این دوره گذرا را «دوره انتقال یا شیفت پارادایم» و به فرآیند آن «تغییر پارادایم» گویند. (علی احمدی، علیرضا و فتح اله، مهدی و تاج الدین، ایرج، ۱۳۸۸، ص ۸۷) نشانه‌های عدم کفایت پارادایم موجود، علائم ظهور پارادایم جدید است. نیروهای موثر محیطی (نیروهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیک) پیشران انتقال پارادایم‌ها هستند. مادامیکه یک پارادایم مسلط است این نیروها در حالت تعادل قرار دارند. هرگاه یکی از این نیروها به میزان قابل توجهی تغییر پیدا کند، ناپایداری پارادایم حاکم (به دلیل عدم امکان پاسخگویی به شرایط جدید) آغاز خواهد شد.

پارادایم‌ها، قواعد و فرصت‌ها

فرصت‌ها درون مایه اصلی استراتژی‌ها هستند. بدون فرصت، استراتژی امری بی معناست. فرصت‌ها، استراتژی‌ها را می‌سازند و قواعد فرصت‌ها را می‌سازند. فرصت‌ها و منافع نهفته در آنها، در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. با هر پارادایم جدیدی فرصت‌ها (و تهدیدات) جدیدی بوجود

می‌آید و فرصت‌های مبتنی بر قواعد پارادایم گذشته از بین می‌رود. قواعد ازلی هستند و می‌توان آنها را «منطق هستی» نامید. مادامیکه این قواعد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکنند، منشا اثر نخواهند بود (قواعد خفته) و هنگامیکه در بستر یک پارادایم فعال شوند، مسلط و تعیین کننده خواهند شد. پارادایم‌ها، قواعد و فرصت‌ها، زنجیره‌ای هستند که دنیای «واقعی» را با جهان «حقیقت» مرتبط می‌کنند. با ظهور هر پارادایمی، مجموعه‌ای از قواعد و فرصت‌های بدیع ظهور می‌یابد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۷۶-۷۹)

رابطه پارادایم‌ها با استراتژی

- رویکردهای استراتژی براساس خاستگاه فرصت در چهار گروه دسته بندی می‌شوند:
- ۱- استراتژی‌های آگاهانه: فرصت‌های خود را از پارادایم جاری می‌ستانند و اساس آنها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است. در این رویکرد، مهمترین عامل در شکل‌گیری استراتژی، جفت و جور کردن عوامل درونی و بیرونی برای بهره‌گیری از فرصت-هاست.
 - ۲- استراتژی‌های خلاقانه: در فضای پارادایم موجود، راهکارهای بدیع و بی‌سابقه را جستجو می‌کنند. استراتژی‌های خلاقانه عمدتاً به راهکارهایی می‌پردازد که از نظر دیگران پنهان مانده است. مزیت عمده این استراتژی‌ها، تاخیر زمانی «تقلید» نسبت به «ابداع» است. این امر مزیت-های رقابتی قابل توجهی را می‌آفریند و سازمان را در شرایط برتر رقابتی قرار می‌دهد.
 - ۳- استراتژی‌های آینده‌نگر: سازمان‌هایی که به پیشتازی می‌اندیشند، بخشی یا تمامی استراتژی خود را بر فرصت‌های پارادایم آینده استوار می‌سازند.

۴- استراتژی‌های آینده‌ساز: سازمان‌ها به جای پیش‌بینی و آمادگی برای پارادایم آینده، آن را می‌سازند. استراتژی‌های آینده‌ساز به جای تطابق قابلیت‌های سازمان با قواعد حاکم (قاعده-روی)، قواعد حاکم را نقض کرده (قاعده شکنی) و قواعد جدید متناسب با قابلیت سازمان را به جای آن می‌نشانند. (قاعده گذاری)

مکاتب اصلی (پارادایم‌های) شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک

دسته اول- مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری^۱: مکتب تجویزی معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت است. رویکرد تجویزی از تعامل چهار عامل قوت^۲ (S)، ضعف^۳ (W)، فرصت^۴ (O) و تهدید^۵ (T) به منظور انتخاب الگوی مناسب استراتژی، عمدتاً در راستای تحقق اهداف استفاده می‌کند. بزعم مینتزربرگ، هدف پارادایم تجویزی، کنترل فرآیند استراتژی از طریق تجزیه و تحلیل است.

دسته دوم-مکاتب توصیفی^۶ یا تجربی- انطباقی: این مکتب متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق الساعه است. بر این اساس، استراتژی در چارچوب این پارادایم در قالب برنامه، خط مشی، الگو، موقعیت یا نگرش که تحت عنوان ۵P مینتزربرگ معروف هستند، تعریف می‌شود.

1 -Perspective Schools

2 -Strength

3 -Weakness

4 -Opportunity

5 -Threat

6 -Descriptive Schools

دسته سوم- تلفیق پارادایم‌ها (پارادایم سیستمی-اقتصادی دور اندیشانه). (علی احمدی و فتح اله و تاج الدین، ۱۳۸۸: ۹۶-۱۰۶)

فرآیند مدیریت استراتژیک

چرخه تغییر استراتژی برای کمک به سازمان‌ها در برآوردن الزامات سازمانی، تحقق ماموریتشان و ایجاد ارزش عمومی طراحی شده است. گام‌های چرخه تغییر استراتژی عبارتند از:

گام اول- توافق برای شروع فرآیند برنامه ریزی استراتژیک: توافق با تصمیم-گیرندگان کلیدی داخلی (و احتمالاً خارجی) یا رهبران عقیده در رابطه با کلیت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، برنامه زمانبندی و وظایف کلیدی برنامه ریزی است.

گام دوم- شفاف سازی الزامات سازمانی: هدف این گام شفاف سازی الزامات رسمی و غیررسمی موجود در سازمان و بررسی مفهوم شان برای فعالیت سازمان است.

گام سوم- تعریف و شناسایی ذینفعان و بیان ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها: یک ذینفع عبارتست از هر شخص، گروه یا موسسه که می تواند نسبت به منابع یا بازده‌های سازمانی ادعا داشته باشد. ماموریت (رسالت) سازمان^۱، همراه با الزامات سازمانی، نشانگر علت وجودی سازمان و شیوه اصلی برای ایجاد ارزش عمومی است.

چشم انداز یا دورنما^۲: توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و بعبارت دیگر، تصویری از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد.

1 - Organization Mission

2 - Vision

ارزش‌ها^۱: زیربنای فرهنگ سازمانی می‌باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و بعبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و بعنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. (علی احمدی و فتح اله و تاج الدین ، ۱۳۸۸: ۱۷۸-۱۸۱)

گام چهارم - ارزیابی محیطی برای شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، چالش‌ها:
این مرحله شامل شناسایی قابلیت‌های متمایز سازمان است. مجموعه فعالیت‌های شرکت در دو محیط خارجی و داخلی آن انجام می‌گیرد. در بررسی عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها پیش روی شرکت‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

عوامل محیط کلان: ۱- عوامل اقتصادی ۲- عوامل اجتماعی - فرهنگی ۳- عوامل تکنولوژیکی
۴- عوامل سیاسی - قانونی ۵- عوامل جهانی
عوامل محیط خرد: ۱- مشتریان ۲- تامین کنندگان ۳- رقبای بالقوه ۴- رقبای موجود ۵- رقبای غیر مستقیم (ارائه کنندگان محصولات جایگزین) ۶- نهادهای دولتی ۷- اتحادیه‌های کارگری و تجاری ۸- سایر

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان می‌باشند و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان هستند. در بررسی عوامل داخلی، قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی شناسایی می‌گردد. که این عوامل داخلی عبارتند از: ۱- عوامل سازمان و مدیریت

۲-عوامل بازاریابی ۳-عوامل مالی و حسابداری ۴-عوامل تحقیق و توسعه ۵-عوامل سیستم اطلاعات مدیریت ۶-عوامل منابع انسانی ۷-سایر (اعرابی، ۱۳۸۹: ۲۱-۳۵)

گام پنجم-شناخت و چارچوب مسائل استراتژیک : گام‌های ۱ تا ۴ فرآیند با هم، منجر به گام پنجم، که شناخت مسائل استراتژیک و چالش‌های بنیادی است، می‌شوند که الزامات سازمان، مأموریت و ارزش‌ها، سطح و ترکیب محصول و خدمت، هزینه‌ها، منابع مالی، ساختار، فرآیندها و مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

گام ششم- تدوین استراتژی برای مسائل استراتژیک : استراتژی‌ها ممکن است چندین نوع باشند:

- استراتژی اصلی^۱ برای سازمان، شبکه یا جامعه بعنوان یک کل
- استراتژی برای زیر سیستم‌های سازمانی^۲
- استراتژی‌هایی برای برنامه، خدمات، محصول یا فرآیند کسب و کار
- استراتژی‌های وظیفه‌ای همچون مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، مالی و خرید^۴

در نمودار فرآیند مدیریت استراتژیک، گام‌های ۱ تا ۶ بعنوان برنامه‌ریزی استراتژیک پنداشته می‌شوند، در حالیکه گام‌های ۷ تا ۱۰ بیشتر درباره مدیریت هستند. (اعرابی ، و تقی زاده قمی، ۱۳۸۹: ۲۰-۲۲)

1 -Grand Strategy

2 -Sub units

3 -Finance

4 -Purchasing

استراتژی اصلی: برنامه فراگیر و عمومی فعالیت‌های عمده‌ای است که موسسه قصد دارد توسط آنها در یک محیط پویا به هدفهای بلندمدت خود دست پیدا کند.

استراتژی‌های وظیفه‌ای^۱: نشان خواهد داد که چگونه باید به هدف‌های سالیانه هر وظیفه و بخش مجزا به یک برنامه فعالیت رسید. (خلیلی شورینی، ۱۳۸۹: ۵۰-۵۲)

گام هفتم- بررسی و انتخاب برنامه استراتژیک: منظور استراتژی‌هایی است که بوسیله آنها شرکت می‌تواند به بهترین شکل به اهداف بلندمدت خود دست یابد. توجه دقیق به اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان و تجزیه و تحلیل اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را جهت شناسایی استراتژی‌های قابل اجرا را می‌دهد. (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۲۶۹)

گام هشتم- ایجاد چشم انداز سازمانی اثر بخش برای آینده: چشم انداز موفقیت سازمان به ترسیم آن وضعیتی می‌پردازد که در آن سازمان با موفقیت توانسته است استراتژی‌هایش را اجرا کند و به توان بالقوه برسد. (اعرابی و تقی زاده قمی، ۱۳۸۹: ۲۲)

گام نهم- تدوین فرآیند موثر: از طریق ترجمه مقاصد بلندمدت به راهنمایی‌های عملی کوتاه مدت، استراتژی را عملیاتی می‌کنند. اما اگر قرار است استراتژی بطور اثربخش اجرا شود باید نهادی شود یعنی بر زندگی روزمره موسسه اثر گذارد. سه مولفه سازمانی، وسایل اساسی بلندمدت را برای نهادی کردن استراتژی^۲ فراهم می‌سازند: (۱) ساختار (۲) رهبری (۳) فرهنگ (خلیلی شورینی، ۱۳۸۹: ۵۳)

1 -Functional Strategies

2 -Institutionalizing The Strategy

گام دهم - بازنگری استراتژی‌ها و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک: مرحله‌ای از فرآیند استراتژیک است که در آن مدیران رده بالا، سعی می‌کنند از اجرای صحیح استراتژی انتخاب شده، اطمینان یافته و نتایج استراتژی را با معیارهای نیل به اهداف سازمان، ارزیابی نمایند. (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۴۱۹)

نتیجه گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک جزو مکتب «طرح‌ریزی» است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش‌بینی اثربخش است و تفکر استراتژیک با مکتب «یادگیری» تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش‌بینی مناسب است. بدین ترتیب «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد.

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی‌نظیر است.

همانطور که عنوان شد پارادایم مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهد. هر پارادایمی محدوده‌ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می‌سازد. کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشت‌های مشترک است. خصوصیات پارادایم‌ها شامل سقوط به نقطه صفر و مقاومت در مقابل تغییر است.

با ظهور پارادایم جدید، پارادایم قبلی منسوخ شده یا به شرایط خاصی محدود می‌شود. این دوره گذرا را «دوره انتقال یا شیفت پارادایم» و به فرآیند آن «تغییر پارادایم» گویند و نشانه‌های عدم کفایت پارادایم موجود، علائم ظهور پارادایم جدید است. با هر پارادایم جدیدی فرصت‌ها (و تهدیدات) جدیدی بوجود می‌آید و فرصت‌های مبتنی بر قواعد پارادایم گذشته از بین می‌رود. رویکردهای استراتژی براساس خاستگاه فرصت در چهار گروه شامل استراتژی‌های آگاهانه، استراتژی‌های خلاقانه، استراتژی‌های آینده‌نگر و استراتژی‌های آینده‌ساز دسته‌بندی می‌شوند.

مکاتب اصلی (پارادایم‌های) شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک شامل مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری و مکاتب توصیفی یا تجربی-انطباقی هستند و گام‌های چرخه تغییر استراتژی نیز عبارتند از توافق برای شروع فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، شفاف‌سازی الزامات سازمانی، تعریف و شناسایی ذینفعان و بیان مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، ارزیابی محیطی برای شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، چالش‌ها، شناخت و چارچوب مسائل استراتژیک، تدوین استراتژی برای مسائل استراتژیک، بررسی و انتخاب برنامه استراتژیک، ایجاد چشم‌انداز سازمانی اثر بخش برای آینده، تدوین فرآیند موثر و بازنگری استراتژی‌ها و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک.

منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم.
۲. برایسون، جان ام و الستون، فارنوم کی (۱۳۸۹). خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، مترجمان؛ اعرابی، سید محمد و تقی زاده قمی، مصطفی، ناشر مهکامه، چاپ اول.

۳. پیرس و رابینسون (۱۳۸۹). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، مترجم؛ خلیلی شورینی، سهراب، چاپ ششم.
۴. سرمد سعیدی، سهیل (۱۳۸۶)، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در عمل، انتشارات هیات، چاپ دوم.
۵. علی احمدی، علیرضا و فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۸). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ دوازدهم.
۶. غفاریان، وفا (۱۳۸۶). استراتژی و ارزش، مجله تدبیر، شماره ۱۸۸.
۷. غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۰)، استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، چاپ ششم.
۸. غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴). چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم، مجله تدبیر، شماره ۱۵۶.
۹. غفاریان وفا و علی احمدی علیرضا (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
10. Hamel G. and C.K.Parahalad (1998). Strategic Intent. Harvard Business Review.
11. Nutt, P.C. (1986). Tactics of Implementation. Academy of Management journal.

آدرس سایت ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری: <http://www.iranjoman.org>

آدرس پست الکترونیکی ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری:

mahname.org@gmail.com