





پارادایم های شکل گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک

نورالدین محمدی پور، استادیار و مدیر تیم استراتژی

گردآورنده : سیده ضحی نصیری

پارادایم های شکل گیری استراتژی مبتنی بر علم و هنر

• استراتژی را برچه اساسی باید در نظر گرفت؟ هنر ، علم و یا ترکیبی از هر دو؟

اندیشمندانی مانند اوهما ، مینتزبرگ و استاسی معتقد بودند که استراتژی را باید از دیدگاه شهودی نگریست و فرایند استراتژی بعنوان یک هنر مطرح می شود. در تفکر استراتژی بعنوان یک هنر ، برنامه ریزی و تفکر استراتژیک دو مقوله کاملاً جدا از هم می باشند که در آن ، برنامه ریزی از تفکر نشأت می گیرد.



براساس این نظریه ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک منجر به برنامه می شود و نه استراتژی و آنچه که باید به آن توجه شود ، توسعه ی استراتژی های خلاقانه و اثربخش در مقایسه با یک روش منطقی است. صاحب نظران دیگری از جمله آندریو و آنسوف و پورتر ، نگرشی عقلانی-تحلیلی نسبت به استراتژی داشته و فرایند آن را مبتنی بر علم می دانستند.



(منبع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی - ص ۹۲)

با بررسی دقیق تر نگرش های اندیشمندان در خصوص پارادایمها ، استراتژی بعنوان **هنر و علم** ، توأمان مطرح گردید. بر این اساس ، **تطابق سمت چپ و راست مغز با خلاقیت** ، **نوآوری** و **نیز تحلیل و منطق** ، دلیل بروز نگرش های مختلف به استراتژی است.



(منبع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی- ص ۹۲)

دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی و عقلانی

امور برنامه ریزان ، توسط دو گروه افراد صورت می گیرد.اولی تحلیلگر متفکری است که به تصویر برنامه ریز سنتی نزدیک تر است.



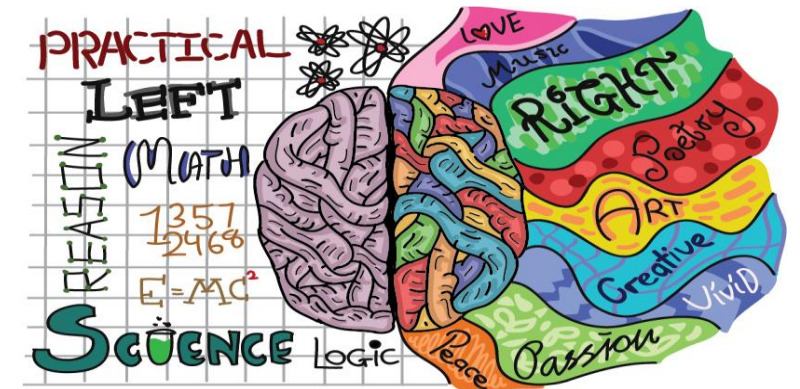
• وظایف برنامه ریز تحلیلی - منطقی:

- ۱- این شخص خود را متعهد می داند که نظم و انضباط را در سازمان برقرار کند.
- ۲- استراتژی های موردنظر را به پروگرام (برنامه اجرایی) تبدیل نموده و برای بیان و انتقال درست آنها ، ترتیبات لازم را می دهد.
- ۳- مطالعات تحلیلی لازم را برای حصول اطمینان نسبت به درج اطلاعات رسمی و مستند در برنامه ها ، انجام می دهد.
- ۴- استراتژی های اجرایی را نیز به دقت مورد رسیدگی قرار می دهد.

دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری

این نوع برنامه ریزی کمتر متداول است؛ با این وجود، در بسیاری از سازمانها برنامه ریزانی با این خصوصیت حضور دارند.

- وظایف برنامه ریزان خلاق و نوآور:
- ۱- این برنامه ریزان افرادی **متفکر و مبتکر** هستند که سعی دارند **جریان استراتژی سازی** را در سازمان باز کنند.
- ۲- این برنامه ریزان بعنوان **تحلیلگران کیفی**، آماده انجام مطالعات موردی و سریع هستند.
- ۳- بیشتر تمایل دارند استراتژیها را در **جاهای دور از ذهن** بیابند و دیگران را به تفکر استراتژیک تشویق نمایند.
- ۴- این افراد نسبت به روش تفکر الهام آمیز که مرتبط با نیمکره راست مغز می باشد، تمایل بیشتری دارند.



(منبع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی - ص ۹۴ و ۹۵)

دیدگاه تلفیق رویکردهای تحلیلی و خلاقیت

بسیاری از سازمانها به هر دو نوع برنامه ریزی نیازمندند . این وظیفه مدیریت عالی سازمان است که تلاش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه ریز را داشته باشد.

سازمانها نیازمند افرادی هستند که به آشفتگی دنیای مدیریت ، نظم و ترتیب مطلوب را باز آورند و در عین حال نیازمند اشخاصی نیز هستند که روشهای متداول را مورد سؤال قرار دهند. بدین ترتیب می توان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره جست.



(منبع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی - ص ۹۵)

مکاتب اصلی شکل گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک

هنری مینتزبرگ ، استراتژیست معروف ، مکاتب مدیریت استراتژیک را به طور کلی به دو دسته تقسیم کرده است :



• ۱- مکتب تجویزی (پیش تدبیری)

• ۲- مکتب توصیفی (تجربی - انطباقی)



(منابع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی - ص ۹۶ / مکاتب مدیریت استراتژیک - آقای دکتر فرحبد)

مشخصات مکتب تجویزی (پیش تدبیری)

- (الف) شکل گیری استراتژی ، باید فرایندی آگاهانه و کنترل شده باشد.
- (ب) مسئولیت کنترل به عهده شخص اول سازمان است که استراتژیست واقعی و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر.
- (ج) مدل شکل گیری استراتژی ، باید بصورت ساده و غیر رسمی توسعه یابد.
- (د) استراتژی ها باید منحصر به فرد برای هر سازمان باشد.



- (ح) استراتژی ها به طور کامل از فرایند طراحی تدابیر شکل می گیرند.
- (و) استراتژی باید به طور کامل و مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ شود.
- (ز) در صورتی که استراتژی با شرایط مذکور طراحی شوند ، اجرای آن امکان پذیر خواهد بود.
- (ه) ویژگی عمده این مکتب ، طرح ریزی ، اجرا و ارزیابی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرد. (اول طراحی ، بعد اجرا و در آخر ارزیابی)



مکتب توصیفی (تجربی - انطباقی)

نمونه هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از پارادایم توصیفی و تجربی - انطباقی است ، عبارتند از :

- الف) در مدیریت استراتژیک تأکید بر تفکر و اقدام به موقع است (نه داشتن یک برنامه آماده و حجیم استراتژیک).
- ب) مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم گیری متکی بر آزمایش و تجربه است (و در شرایط غیرقابل پیش بینی ، امکان انتخاب استراتژی دقیق و مشخص بلندمدت وجود ندارد).
- ج) تفکر و اقدام استراتژیک به فعل و انفعالات و موفقیت کل مجموعه توجه دارد نه یک بخش از مجموعه.
- د) مدیریت استراتژیک ، یک اقدام یا اعمال یک راه اقتضایی و انطباقی کلان است.

مشخصات پارادایم تلفیقی (پارادایم سیستمی - اقتضایی دوران‌دیشانه)

- الف) ضمن تأکید بر لزوم ایجاد توازن بین نقاط ضعف و قوت سازمان، فرصتها و تهدیدات محیط، تغییر عوامل محیطی مطابق استراتژی‌های موردنظر ضروری است.
- ب) در این پارادایم، ضمن اینکه دیدگاه مدیران عالی و استراتژیست‌های سازمان، تعیین‌کننده می‌باشد، دخالت مستقیم و غیر مستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران اندیشه‌های تغییر دهنده و تغییر گیرنده، غیرقابل اجتناب است.
- ج) در این تفکر، تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد، توأمان ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند.
- د) رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود.



(منبع: کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک تألیف دکتر علیرضا علی احمدی - ص ۱۰۸ و ۱۰۹)