

## راهبرد سه جانبه؛ یک روش برای تدوین راهبرد رقابتی نیروهای مسلح

نادر حق جو<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه‌ریز، همواره در جستجوی روش‌های مؤثرتری برای تدوین راهبرد هستند. روش‌هایی که در صورت بکارگیری، نتایج بهتر و ملموس‌تری را به همراه داشته باشد. این جستجو از سوی محققان، اندیشمندان و مراکز دانشگاهی، با ارائه مستمر الگوهای تازه و تکامل یافته‌تری پشتیبانی می‌شود. این مقاله روشی را برای تدوین راهبرد معرفی می‌کند؛ راهبرد سه جانبه با گردآوری و تلفیق اطلاعات مربوط به محیط کار، رقیب و سازمان در نیروهای مسلح، ابتدا حوزه اثربخشی راهبرد را مشخص کرده و سپس با استفاده از یک جدول تحلیلی، زمینه خلق راهبردهای مناسب محیط کار را فراهم می‌سازد. این روش، به موازات متدولوژی و فرایندهای گام به گام، بر اقدامات شناختی و فهم قواعد محیط کار تاکید داشته و در این راستا از الگوهای مفهومی و توصیه‌های تفکر راهبردی بهره می‌جوید. راهبرد سه جانبه فلسفه خود را بر ماهیت فضای رقابتی متشکل از سازمان، رقیب و کارکنان استوار ساخته و شرایط این سه بازیگر را برای تدوین راهبرد بکار می‌گیرد. این روش با تاکید بر مفاهیم شناختی و تکیه بر ارکان محیط کار، شیوه متفاوتی را برای تلفیق و تحلیل اطلاعات و تدوین راهبرد پیشنهاد می‌کند، هر چند در رابطه با اثربخشی راهبرد، علاوه بر روش، باید بر نقش قدرت تحلیل و خلاقیت ذهنی افراد راهبردی نیز تاکید شود.

### کلید واژگان:

راهبرد، فضای رقابت، راهبرد سه جانبه، رقیب، شایستگی‌های متمایزکننده

---

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دفاعی و عضو هیئت علمی دافوس آجا

## مقدمه

راهبرد<sup>۱</sup> با طیفی که یک سوی آن برنامه‌ریزی راهبردی و در سوی دیگر تفکر راهبردی قرار دارد شناخته می‌شود. در واقع این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup> به مکتب طرح‌ریزی<sup>۳</sup> تعلق دارد که در آن تدوین راهبرد یک فرایند رسمی و برنامه‌ای<sup>۴</sup> به شمار می‌آید و رویکرد تفکر راهبردی بر مکتب یادگیری<sup>۵</sup> - که در آن شکل‌گیری راهبرد یک روند تکوین در حین اجرا دانسته می‌شود - استوار است. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳) در برنامه‌ریزی راهبردی بر توسعه متدولوژی‌ها و ابزار مؤثرتر برنامه‌ریزی تاکید می‌شود و در تفکر راهبردی توسعه بصیرت راهبردی محور اصلی کار است.

صاحب‌نظران و طرفداران هر یک از این مکتب‌ها به نقاط قوت و کارآیی آن در عمل اشاره دارند، در برنامه‌ریزی راهبردی، کار ساختار یافته است و گام به گام برنامه‌ریز را در راستای دستیابی به مناسب‌ترین راهبرد ممکن هدایت می‌کند، در حالی که کار در تفکر راهبردی فرایند ساختار یافته‌ای ندارد و صرفاً با مجموعه‌ای از توصیه‌ها و الگوهای مفهومی پشتیبانی می‌شود. از سوی دیگر، نظریه پردازان مکتب یادگیری، از عدم کارآیی رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در تحولات سریع محیطی - جایی که عمر عوامل مؤثر در موفقیت محدود است - سخن می‌گویند و بر ضرورت آگاهی مستمر از رفتار محیط و پاسخگویی خلاقانه به آن تاکید می‌کنند.

این مقاله به معرفی یک روش جدید برای تدوین راهبرد می‌پردازد که در آن توسعه بصیرت و ساختار یافتگی فرایند به گونه‌ای متوازن مورد توجه قرار گرفته است. در این رویکرد، کار تدوین راهبرد، با یک فرایند برنامه‌ای و گام به گام ساماندهی می‌شود و در عین حال در هر گام، با تکیه بر الگوهای تفکر راهبردی، زمینه فهم عمیق موضوع‌ها و کسب بصیرت لازم در خلق یک راهبرد اثربخش فراهم می‌گردد. نام این روش راهبرد سه جانبه انتخاب شده است. این انتخاب از این

<sup>۱</sup> - استراتژی (strategy) متضمن سه مولفه هدف، ابزار و روش‌ها است. بنابر این به نظر نویسندگان راهبرد نمی‌تواند جایگزین مناسبی باشد. لیکن به دلیل تبعیت از واژه‌گزینی فارسی در این مقاله راهبرد به جای استراتژی بکار رفته است.

<sup>۲</sup> Strategic

<sup>۳</sup> Planning School

<sup>۴</sup> Systematic

<sup>۵</sup> Learning School

جهت است که همواره سه بازیگر اصلی فضای کار را یادآوری کند؛ سازمان، رقیب و داوطلب استخدام.

## راهبرد

**تعریف لغوی استراتژی (راهبرد):** واژه استراتژی از کلمه یونانی strategos گرفته شده است. استراتگوس یا «استراتژ» به معنای لشکر است. استراتگوس به معنی فرماندهی ارتش هم به کار آمده است. به طور مثال، ارتش یونان باستان که از گروه‌های کوچک سربازان متعلق به خاندان‌های یونانی تشکیل شده بود، توسط افرادی به نام استراتگوس فرماندهی می‌شد. علاوه بر این معانی استراتژی به معنای فن اداره جنگ، فن فرماندهی، فن جنگ و طرح نقشه برای جنگ هم است. (محلای، ۱۳۶۸)

**تعریف اصطلاحی راهبرد:** راهبرد یعنی شناخت آینده و برنامه‌ریزی برای آن، راهبرد عبارت است از مجموعه تصمیم‌هایی که با توجه به شرایط به رویدادهایی که ممکن است در آینده پیش آیند گرفته می‌شوند.

در اکثر قریب به اتفاق موارد، راهبرد به مفهوم مقابله با اوضاع و شرایط جدید یا عکس‌العمل نسبت به موقعیت‌های جدید است.

مدیریت راهبردی نیز عبارت است از مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی که عملکرد بلند مدت یک سازمان را تعیین می‌کند و به عبارت دیگر مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی و تدوین راهبرد و اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل.

تفاوت راهبرد بین موسسات اقتصادی و سازمان‌های دولتی در این است که موسسه اقتصادی اصولاً نفع‌گرا است و راهبردهای مبتنی بر رقابت با موسسات رقیب اتخاذ می‌کند. حال آنکه یک سازمان دولتی بنا بر خصلت خدمتگزار بودنش، نیازمند راهبردهایی غالباً راه حل‌گرا است. اصولاً مهم‌ترین قسمت از مباحث راهبردی «تشریح و تبیین ضعف‌ها و نارسایی‌ها، نقاط قوت، موقعیت‌ها و تهدیدها» است که مدیران و برنامه‌ریزان ضمن آن به مفروضات سیاسی، یعنی اوضاع و شرایطی که در آینده بر این اوضاع و شرایط اضافه می‌شوند، یا جانشین می‌گردند، نیز می‌پردازند.

تفکر راهبردی به معنی تفکر صحیح برای تصمیم گیری و جست و جوی راه حل است. تفکر و اقدام راهبردی از هر لحاظ اولی تر و مهم تر از برنامه ریزی راهبردی می باشند و می تواند بدون وجود به همراه برنامه های غیر راهبردی نیز موثر و مفید واقع گردند. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### مراحل مدیریت راهبردی:

فرآیند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله می شود: (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

۱- تدوین راهبرد ها

۲- اجرای راهبرد ها

۳- ارزیابی راهبرد ها

### مزایای مدیریت راهبردی:

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند.

این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. (نوری شیلو، اینترنت)

### فضای رقابت

راهبرد، رویکردی برای خلق مزیت رقابتی است و الگوهای آن برای فضای رقابتی اثربخش است. فضای رقابتی نه تنها در صحنه نظامی، بلکه در صحنه های کسب و کار، سیاسی، ورزشی و هر فضایی که در آن قواعد رقابت حاکم باشد موضوعیت دارد. یگان های نظامی فضای رقابتی محدودی دارند و چنانچه نیروهای انتظامی را نیز در این جرگه فرض نمود، این فضا می تواند بین ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و هنگ های مرزی باشد. فضای رقابت چگونه است؟

تشریح فضای رقابت موضوعی است که خود نیاز به بحث مستقلی دارد ولی از آنجا که روش راهبرد سه جانبه مبتنی بر ساختار مفهومی این فضا شکل گرفته است، ارائه کلیات این موضوع از منظر رقابت داخلی، مفید به نظر می رسد.

فضای رقابتی از حداقل دو وجود مستقل (موجودیت)<sup>۱</sup> با هدف متعارض، عرصه‌ای برای رویارویی و یک عامل رفع تنازع شکل می‌گیرد. تعارض در هدف بدین مفهوم است که دستیابی یک طرف به هدف، مستلزم چشم‌پوشی طرف(های) دیگر از اهداف خود باشد. سازمان‌ها در دستیابی به اهداف متعارض، مقدمات خود را برای حضور و موفقیت در عرصه رویارویی بسیج می‌کنند.

عرصه رویارویی رکن لازم دیگری در شکل‌گیری فضای رقابتی است و آن عرصه‌ای است که در آن رقبا برای دستیابی به اهداف خود به مبارزه می‌پردازند. جنگ‌ها (برای یگان‌های نظامی)، بازار (برای فضای رقابت کسب و کار)، مسابقات ورزشی، و انتخابات (برای فضای رقابت سیاست داخلی کشورها) نمونه‌هایی از عرصه‌های رویارویی هستند. در فقدان عرصه رویارویی، قدرت رقابتی یک مفهوم انتزاعی بیش نیست.

عامل ضروری دیگر در فضای رقابتی، عامل رفع تنازع است. این عامل در چارچوب قواعد مربوطه، نتیجه رقابت را مشخص ساخته و پاداش دستیابی به هدف را متوجه طرف شایسته‌تر می‌سازد. داوطلبین استخدام برای سازمان‌ها، مشتری برای محیط کسب و کار، داور در رقابتهای ورزشی و مردم در مبارزات انتخاباتی این نقش را برعهده دارند.

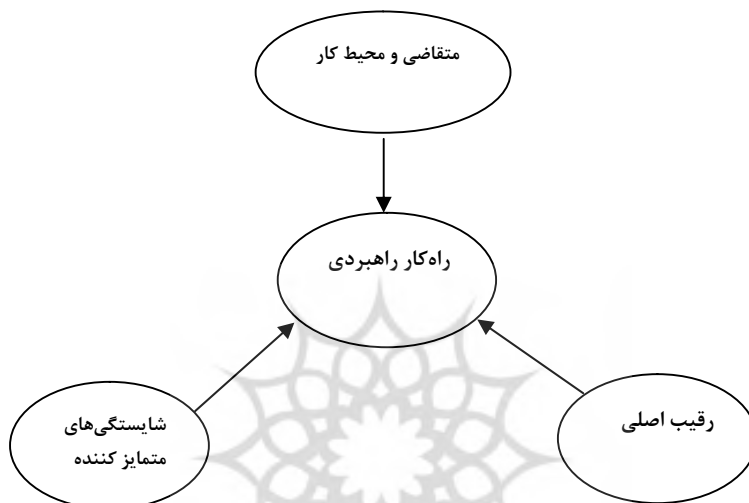
بدین ترتیب سازمان، رقیب و متقاضی سه کنشگر اصلی عرصه کار هستند. روش راهبرد سه جانبه بر این اساس بنا شده تا با شناخت و تلفیق داده‌های مربوط به این سه کنشگر، مناسب‌ترین حوزه برای اثربخشی راهبرد را مشخص کرده و سپس با استفاده از یک روش تحلیلی، زمینه خلق راهبرد اثربخش را فراهم سازد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### راهبرد سه جانبه

راهبرد سه جانبه یک روش تحلیلی است که با یک چرخه سه مرحله‌ای، برنامه‌ریز را به سمت موفقیت‌آمیزترین راهبرد ممکن به پیش می‌برد (شکل ۱). در هر دور از این چرخه، فضای فرصت‌های کاری تحلیل و ارزیابی می‌شود تا در نهایت مناسب‌ترین حوزه برای شکل‌گیری راهبرد مشخص گردد. خلق راه کار راهبردی در این حوزه بالاترین احتمال موفقیت را به همراه

<sup>1</sup> Entity

دارد. هریک از این مراحل با ارزیابی شناخت آغاز می‌شود و داده‌های مربوطه تنها پس از حصول اطمینان از آگاهی لازم مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. برای معرفی این روش ابتدا، گردآوری و تحلیل داده‌های مربوطه به سه رکن اصلی کار یعنی متقاضی و محیط کار، رقیب اصلی و شایستگی‌های کلیدی تشریح می‌شود، سپس اقدامات مربوط به تلفیق داده‌ها و ایجاد بستر خلق راهبرد اثربخش توضیح داده خواهد شد.



شکل ۱: چرخه راهبرد سه جانبه

کارکرد راهبرد خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط متقاضی می‌شود. (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۳)

ارزش چیست؟ ارزش از دید متقاضی عبارت است از مجموعه مطلوبیت‌هایی که یک محصول برای او ایجاد می‌کند، منهای کلیه هزینه‌هایی که در این رابطه متوجه او می‌شود. (غفاریان، اینترنت)

نکته مهم اینکه راهبرد برای خلق ارزش برای متقاضی باید ابتدا مطلوبیت از دیدگاه متقاضی را به درستی بشناسد. مطلوبیت برای متقاضی از پاسخگویی مناسب به نیازهای او بر می‌خیزد. این مفهوم نشان می‌دهد که برای دستیابی به مزیت رقابتی (برای سازمان) و ارزش (برای متقاضی)، باید نیازهای اساسی متقاضی را شناخت و به آنها پاسخ داد.

مرحله اول این الگو، شناخت نیازهای اساسی متقاضی نسبت به سازمان است. برای این امر ابتدا باید پرسید آیا شناخت ما از نیاز متقاضی واقعی است؟ شناخت نیاز واقعی متقاضی یک عامل مهم در ایجاد ارزش برای اوست. در یک بیمارستان خصوصی که علی رغم تلاش زیاد برای ارتقای کیفیت خدمات درمانی با انتقاد مشتریان اصلی همراه بود، مشخص شد آنچه مراجعان مقدم بر خدمات درمانی انتظار دارند توجه ویژه و احساس تشخیص است. هدف مشتری از خرید یک ساعت گرانبه نیز صرفاً دانستن زمان نیست، بلکه آنان به احساس تمایزی که استفاده از یک نام تجاری برجسته ایجاد می شود نیاز دارند و اگر شرکت در ایجاد این احساس کوتاهی کند، مشتریان خود را به نفع رقیبی که می تواند این احساس را بهتر ایجاد کند، از دست خواهد داد.

شناخت نیاز یک متقاضی، باید عینی و مبتنی بر واقعیت باشد. در اینگونه موارد نمی توان بر برداشت های ذهنی و فردی (حتی افراد با سابقه و با تجربه) تکیه داشت. لازمه این کار ایجاد و فعال کردن ساز و کارهای ضروری به منظور تعامل، گردآوری داده و تحلیل آنها برای درک عمیق و صحیح از نیاز و انتظارات متقاضی است. مطالعه محیط کار، تحلیل شکایات متقاضیان، تحلیل اطلاعات یگان های اطلاعاتی و بازرسی ها، هر یک می توانند در راستای ایجاد این شناخت مؤثر و مفید باشند.

این فعالیت ها، نه به عنوان یک کار مقطعی، بلکه به عنوان یک فرایند مستمر مورد نیاز است زیرا، رفتار محیط سازمانی متأثر از سایر عوامل محیطی (فناوری، قوانین، و ...) تغییر می یابد و هر روز ابعاد جدیدی از نیاز مشتری را متجلی می سازد.

برای دستیابی به یک راهبرد اثربخش ابتدا باید از شناخت صحیح محیط کار و متقاضی اطمینان حاصل کرد. برای این کار به سه سوال زیر صادقانه پاسخ گوید:

۱ - آیا در سازمان ما ساز و کارهای نظم یافته ای برای شناخت نیاز کارکنان وجود دارد (مطالعه محیط کار، تحلیل شکایات کارکنان و...)?

۲ - آیا شناخت ما از کارکنان، واقعی و به روز است (گزارش ها حاصل از ساز و کارهای مذکور دوره ای و مستمر است)?

۳ - آیا شناخت ما از نیاز کارکنان عمیق است و ابعاد مختلف آن را نشان می دهد (نیاز، انتظارات، عوامل ارزش ساز و...)?

اگر پاسخ به این پرسش‌ها منفی یا ضعیف است، حرکت راهبردی خطرناک، و در بهترین حالت، بی‌فایده است. چنانچه پاسخ به این پرسش‌ها قوی و مؤثر باشد، مرحله اول راهبرد سه جانبه قابل اجراست، این کار در ۳ گام اجرا می‌شود:

در حوزه مأموریت‌های سازمان خود نیازهای اساسی کارکنان را فهرست کنید. خوب است در کنار هر نیاز، سطح انتظار کارکنان نیز مشخص و ذکر گردد.

در گام بعدی به هریک از این نیازها برحسب اهمیت برای کارکنان امتیازی بین ۱ تا ۹ تخصیص دهید. در این گام نیز لازم است به جای نظریات شخصی، به گزارش‌ها و داده‌های سازمان توجه کنید و یا با هدف رده‌بندی نیازهای سازمان، مطالعات مستقلی را برنامه‌ریزی و اجرا کنید. نیازها، خصوصیات و سطح اهمیت آنها را در یک جدول فهرست کند. این جدول، جدول محیط کار و کارکنان نامیده می‌شود و ماهیتاً از جنس فرصت است. در تعیین حوزه اثربخشی و خلق راهبرد از این جدول استفاده خواهد شد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### رقیب اصلی

رقبای اصلی همانند کارکنان از مهم‌ترین مفاهیم در راهبرد است. رقیب کسی است که در تلاش برای دستیابی به هدف، منافع سازمان با منافع او در تعارض قرار دارد. اصولاً راهبرد زاییده محیط رقابتی است.

محیط رقابتی به مفهوم امکان برابر رقبا در عرصه رقابت است. در برخی از کارها هر چند رقیب قابل توجه بالفعلی وجود ندارد و لیکن محیط رقابتی است. کارکرد اصلی راهبرد خلق مزیت رقابتی است و این مفهوم، اثربخشی راهبرد را در رابطه تنگاتنگ با خصوصیات رقیب قرار می‌دهد. مشابه مرحله قبل، کار از شناخت آغاز می‌شود. برای تحلیل رقیب ابتدا باید از میزان و صحت داده‌های مرتبط با رقیب اطمینان حاصل کرد. باید از خود پرسید؛ تا چه اندازه از راهبرد رقیب آگاهی داریم، تا چه حد قابلیت‌های او را می‌شناسیم.

برنامه‌های او چیست؟ این اطلاعات باید واقعی و متکی به مدارک و مستندات باشد. هیچ چیز به اندازه حدس‌های بی‌پایه در مورد رقیب، برای یک حرکت راهبردی خطرآفرین نیست. دستیابی به اطلاعات رقیب کاری دشوار ولی پرفایده است و برای این کار تحلیل و تلفیق مستمر اطلاعات آشکار (مصاحبه‌ها، سایت اینترنتی، اطلاعیه‌ها و...) یک روش مفید است. اطلاع‌گیری از کارکنان



یک روش مؤثر در این راستا به شمار می آید. گردآوری و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبای اصلی نیازمند ساز و کار سازمان یافته و مستمر است. بدون این ساز و کار، حرکت راهبردی همانند رهاکردن تیری در تاریکی خواهد بود.

چنانچه اطلاعات شما نسبت به رقیب، مرتبط، واقعی و به هنگام است می توانید مرحله دوم تحلیل را آغاز کنید. این کار در ۳ گام اجرا می شود.

۱ - در حوزه نیازهای کارکنان (جدول محیط کار و کارکنان) متناظر با هریک از نیازهای اساسی، میزان پاسخگویی رقیب و قابلیت های مرتبط با آن را مشخص سازید. این ارزیابی باید متکی بر اطلاعات واقعی باشد.

۲ - به قابلیت ها و شیوه های رقیب، متناسب با میزان پاسخگویی به نیاز، امتیازی بین ۱ تا ۹ اختصاص دهید. این عوامل، قابلیت های اساسی رقیب در خلق ارزش برای کارکنان است و معیار حداقل توانمندی لازم برای خلق مزیت رقابتی به شمار می آید.

۳ - جدولی متناظر با جدول محیط کار و کارکنان تنظیم کنید و متناظر با هر نیاز، به اثربخشی رقیب در پاسخگویی به نیاز کارکنان امتیازی تخصیص دهید (امتیاز ۱ تا ۹) این کار می تواند برای چند رقیب اصلی انجام شود و امتیازات آن به صورت میانگین محاسبه گردد. این جدول، جدول رقیب نامیده می شود و از آن در تعیین حوزه اثربخشی استفاده خواهد شد. ماهیت این جدول تهدید است. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### شایستگی های متمایز کننده

شایستگی متمایز کننده عاملی است که برای کارکنان ارزش آفرین و دستیابی به آن برای رقیب با دشواری و پیچیدگی همراه است. هیچ سازمانی نمی تواند بدون شایستگی متمایز کننده به راهبرد موفقیت ساز دست یابد و یکی از مهم ترین وظایف مدیران ارشد خلق و توسعه شایستگی های متمایز کننده در سازمان است.

شایستگی های متمایز کننده با قابلیت ها متفاوتند. هر قابلیت نمی تواند شایستگی متمایز کننده تلقی شود ولی در بسیاری از موارد در یک فرایند تکوینی می تواند به آن تبدیل شود. مادامی که قابلیت های سازمان به عاملی برای خلق ارزش برای کارکنان تبدیل نشود جزو شایستگی ها به شمار نمی آید و نقشی در راهبرد و مزیت رقابتی سازمان نخواهند داشت. (غفاریان، اینترنت)

شناخت قابلیت، شایستگی و شایستگی‌های متمایزکننده سازمان و قدرت تفکیک آنها از یکدیگر امری مهم است. قبل از آغاز مرحله سوم باید صادقانه به پرسش‌های زیر پاسخ داد:

آیا سازمان دارای حداقل چند شایستگی متمایزکننده می‌باشد و نسبت به آنها آگاهی دارد؟  
 آیا سازوکاری برای حفظ و توسعه شایستگی‌های متمایزکننده سازمان وجود دارد (آیا برنامه‌های توسعه سازمان به این منظور انجام می‌شود)؟ آیا شایستگی‌های متمایزکننده سازمان در راستای پاسخ به نیاز محیط کار و کارکنان توسعه یافته است؟

چنانچه پاسخ به پرسش‌های فوق مثبت باشد، نسبت به شایستگی‌های متمایزکننده شناخت لازم وجود دارد و اجرای مرحله سوم تدوین راهبرد امکان پذیر خواهد بود. برای این منظور:

۱- در حوزه نیاز مشتری (جدول محیط کار و کارکنان) متناظر با هر یک از نیازهای اساسی، شایستگی‌های متمایزکننده سازمان را مشخص و فهرست کنید.

۲- به هر یک از شایستگی‌های متمایزکننده، متناسب با میزان پاسخگویی به نیاز مرتبط، امتیازی بین ۱ تا ۹ اختصاص دهید.

۳- جدولی متناظر با جدول محیط کار و کارکنان تنظیم کنید و برای هر نیاز کارکنان، شایستگی‌های متمایزکننده مرتبط و میزان اثربخشی آن را فهرست کنید. این جدول، جدول «شایستگی‌های متمایزکننده» نامیده می‌شود و از آن در انتخاب حوزه اثربخشی و خلق راهبرد استفاده خواهد شد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### تلفیق داده‌ها و تعیین حوزه اثربخشی راهبرد

داده‌های گردآوری شده در مورد کارکنان، رقیب و سازمان می‌تواند در یک فرایند تلفیقی، حوزه محتمل برای شکل‌گیری یک راهبرد اثربخش را مشخص کند. لازمه این امر تحقق دو شرط اساسی زیر است:

۱- عوامل ذکر شده در مورد کارکنان، رقیب و سازمان مبتنی بر شناخت و بصیرت نسبت به کار سازمان باشد. هیچ روشی در فقدان این شناخت نمی‌تواند به یک راهبرد اثربخش منجر شود.

۲- ارزیابی‌های انجام شده در مورد کارکنان، رقیب و سازمان متکی به داده‌های واقعی (مدارک، مستندات، مطالعات و...) باشد و نه برداشت‌های ذهنی.

تلفیق داده‌ها و تعیین حوزه اثربخش راهبرد در ۳ گام انجام می‌شود:

گام اول: سه جدول محیط کار و کارکنان، رقیب و شایستگی‌های متمایزکننده را در قالب یک جدول تلفیق کنید.

گام دوم: از طریق رابطه مذکور در جدول، مزیت نسبی سازمان به ازای هر یک از نیازهای سازمان را محاسبه کنید.

گام سوم: مزیت‌های نسبی را تحلیل کنید. تحلیل مزیت نسبی نشان می‌دهد که سازمان نسبت به رقیب (رقبای اصلی) در چه وضعیتی قرار دارد. برای این کار، ابتدا میانگین مزیت‌های نسبی محاسبه می‌شود. میانگین مزیت نسبی مثبت با قدر مطلق بالا نمایانگر وضعیت قوی سازمان نسبت به رقیب است و در این حالت راهبردهای تهاجمی (رسوخ در سازمان، توسعه سازمان، یکپارچه سازی) مورد توصیه است. در میانگین مزیت‌های نسبی نزدیک به صفر، شرایط نزدیک با رقیب و راهبردهای مناسب سازمان راهبردهای رقابتی است. میانگین مزیت‌های نسبی منفی، مبین ضعف نسبت به رقیب و ضرورت اتخاذ راهبردهای تدافعی است. علاوه بر این، هر یک از مزیت‌های نسبی «برجسته» (مثبت یا منفی قوی) در مقابل یک نیاز، نشان می‌دهد که راهبرد اثربخش در پاسخ به کدام یک از نیازهای اساسی سازمان قابل شکل‌گیری است و این تشخیص، کانون توجه افراد راهبردی<sup>۱</sup> در خلق راهبرد اثربخش را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد راهبرد (تهاجمی، رقابتی یا تدافعی) سازمان در رابطه با چه ویژگی‌هایی از رقیب و کارکنان باید پاسخگو باشد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

### نتیجه‌گیری

راهبرد سه جانبه یک روش جدید برای تدوین راهبرد است که با تلفیق فرایندهای گام به گام (مشابه رویکردهای تجویزی) و مفاهیم راهبرد (مشابه رویکردهای توصیفی)، افراد راهبردی را در خلق مناسب‌ترین راهبرد ممکن کمک و هدایت می‌کند. این روش با تمرکز بر کارکنان و رقیب به عنوان مهم‌ترین عوامل محیطی و شایستگی‌های متمایزکننده به عنوان مهم‌ترین عامل داخلی، تطابق مؤثری را بین سازمان و محیط آن برقرار می‌سازد.

<sup>1</sup> Strategist

راهبرد زاییده محیط رقابتی است. رقابت شرایطی است که در آن دستیابی به (بخشی از یا تمامی) هدف مستلزم پذیرش از دست دادن آن توسط سایر بازیگران (رقبا) است. در محیط کار این پذیرش توسط کارکنان اعمال می‌شود. از این منظر سازمان، رقیب و کارکنان سه رکن اصلی برای شکل‌گیری راهبرد به شمار می‌آید و این روش با تمرکز بر این سه رکن، به نحو مؤثری عوامل شناختی و روش‌های تحلیلی را برای شکل‌گیری یک راهبرد اثربخش بکار گرفته است. در این روش پایبندی به مفاهیم راهبرد، همانند انجام فرایندهای گام به گام اهمیت داشته و به هیچ وجه نباید فرعی و جانبی تلقی شوند.

یک ویژگی قابل ذکر دیگر روش راهبرد سه جانبه، قابلیت تعیین حوزه مناسب راهبرد و در عین حال قدرت تعیین راهبردهای مشخص (مشابه روش SWOT) است. این ویژگی، سازمان را از بکارگیری روش‌های متعدد و مکمل بی‌نیاز می‌سازد.

روش راهبرد سه جانبه به عنوان یک روش مناسب برای تدوین راهبرد پیشنهاد می‌شود، هر چند مجدداً باید تاکید کرد که در تدوین راهبرد، اثربخشی مرهون قابلیت‌های تحلیلی و خلاقیت مدیران و بصیرت آنان نسبت به کسب و کار است؛ قابلیت‌هایی که هنر مدیران شایسته است.

### منابع:

- ۱- غفاریان، وفا؛ عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۳). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی. سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳) پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: نشر فرا، چاپ دوم.
- ۳- محلاتی، رسول (۱۳۶۸). درس‌هایی از تاریخ تحلیل اسلام. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۴- نوری شیلو، یحیی، نددوین اســـــتراژی و

مدیریت <http://www.mardomsalari.com/Template1/News.aspx?NID=50729>

5- Definition of customer value, McGraw-hill. Co.uk/he/web-sites/business/marketing/jobber/files غفاریان، وفا