



مروری بر مدل‌های انتخاب راهبرد و ارائه یک مدل پیشنهادی

دکتر علی محمد احمدوند

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

دکتر سید ضیاء الدین قاضی زاده فرد

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

مهندس محمد رضا نواب اصفهانی

دانشجوی دکتری مهندسی سیستم دانشگاه امام حسین (ع)

Meysam10@yahoo.com

چکیده

عدم قطعیت‌ها، سرعت تغییرات محیطی و افزایش حجم رویدادهای غیر مترقب، همچنین ظهور راهبردهای نوپدید، مدیریت راهبردی سازمان‌ها و شرکت‌ها را دستخوش تحولاتی نموده است. در چنین شرایطی مدیران و تصمیم‌گیرندگان استراتژیک، پس از تدوین مطلوبیت‌ها و تحلیل محیطی و راهبردی و کشف و تولید گزینه‌های راهبردی مختلف، بدنبال یافتن الگوهایی هستند که قابلیت بررسی هم‌زمان راهبردهای اندیشیده شده (تدوین شده) و راهبردهای نوپدید را داشته باشند و امکان انتخاب راهبرد برتر را از بین گزینه‌های ممکن ایجاد نمایند. این مقاله سعی دارد ضمن بررسی مدل‌های انتخاب راهبرد و عوامل و معیارهای هر یک، در عرصه‌های مختلف، الگویی را متناسب با شرایط فوق پیشنهاد نماید.

کلید واژه:

راهبرد، انتخاب راهبردی، عوامل انتخاب راهبرد، مدیریت راهبردی

مقدمه

انتخاب راهبرد یک تصمیم راهبردی است. این تصمیم در هر سطح راهبردی که باشد، هدف و مسیر حرکت آینده را تعیین می‌کند. استراتژیست‌ها در مرحله تدوین یا کشف راهبرد، آزمون‌هایی را بر روی گزینه‌های راهبردی فراروی خود انجام می‌دهند. اگر آزمون‌ها، یک راهبرد واقعاً برتر را تشخیص داده باشد، یا اگر راهبرد فعلی بتواند به طور کامل سازمان را به هدف‌های آینده خود برساند، در آن صورت تصمیم به طور نسبی ساده است. لیکن چنین وضعیتی استثنا است، تصمیم‌گیران راهبردی، پس از آزمون همه جانبه راهبردها، به جای یک انتخاب قطعی و روشن، غالباً با چند راهبرد کارآمد روبرو می‌شوند. لذا انتخاب راهبردی صورت می‌گیرد.

استراتژیست‌ها بر مبنای مکاتب ده‌گانه راهبرد و متناسب با اهداف سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد مشترک‌اند. برخی از این الگوها، قبل از ورود به مرحله اجرا به منظور ارزیابی گزینه‌های راهبردی، عوامل و معیارهایی را ارائه نموده‌اند.

۱. راهبرد چیست؟

با بررسی تعاریف مختلف "راهبرد" از جنبه نظامی و غیر نظامی استنباط می‌گردد که راهبرد شامل دو جزء اساسی "هدف" و "مسیر دستیابی به هدف" می‌باشد. هدف یا اهداف که اولین جزء راهبرد می‌باشد، به عنوان جهت دهنده تلقی گردیده و بیان‌کننده آن است که به کجا باید رفت و مسیر دستیابی به اهداف که به عنوان دومین جزء راهبرد است، بیان‌کننده آن است که چگونه و با چه شیوه و ابزاری به سمت هدف یا اهداف باید حرکت کرد. [آرت لیگ، ۲۰۰۲، ۳]

راهبرد از نظر مفهومی می‌تواند به عنوان یک چشم‌انداز یا چراغ راهنمایی برای تصمیم‌های اساسی و یا تعیین‌کننده موقعیت و مرتبیت سازمان در محیط باشد. همچنین راهبرد مجموعه‌ای از اقدامات (برنامه) است که به شکل آگاهانه و به منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می‌گردد و الگویی از رفتارهای سازمان در طول زمان است و نهایتاً راهبرد می‌تواند به عنوان یک ترفند یا تاکتیک برای فریب رقیب یا مقابله با آن باشد. [مینتزبرگ، ۱۹۸۷، ۱۵] راهبرد بر وضعیت کلی سازمان اثر می‌گذارد و محتوای آن پیچیده است و لذا تکراری و ساخت یافته نیست از نظر فرایندی راهبرد ترکیبی از فرایند فکری، مفهومی، ادراکی و تحلیلی است. بطور اصولی راهبرد به سازمان و محیط به دو جزء وابسته می‌نگرد. فلسفه راهبرد، مدیریت تغییر^۴ در محیط پویا، منعطف و پیچیده و دارای عدم اطمینان بالاست. جوهره راهبرد، تمرکز بخشی به اقدامات، فعالیت‌ها و منابع و استفاده از فرصت‌ها برای دوری گزیدن از تهدیدات و چالش‌های اساسی است. بدین جهت راهبرد رابطه‌ای بین عوامل محیط دور، محیط تعاملی و درون سازمان برقرار می‌نماید. [مینتزبرگ و همکاران، ۲۰۰۲، ۵۳-۶۰]



۲. ویژگی های راهبرد

راهبرد ناظر به پیشبرد و حفظ منافع و بقاء حال و آینده سازمان است و در مورد حقایق، فرضیات و احتمالات صراحت دارد. هر سازمان، به هر حال دارای یک راهبرد موجود می باشد که موازنه خاصی را در محیط برای آن ایجاد کرده است. و هر راهبرد جدید، پس از کشف و انتخاب با به خطر افکندن وضعیت موجود، موازنه موقعیت و مرتبیت راهبردی را به هم می زند و لذا استراتژیست بر سر یک دوراهی امنیتی برای انتخاب راهبرد می باشد و بایستی مشخص کند که اهداف مورد نظر توجیه کننده خطرات ناشی از انتخاب راهبرد جدید می باشد. راهبردها چه در مقام تدوین یا ظهور و کشف و چه در مقام انتخاب، به فاکتورهای انسانی و فرهنگی بستگی دارند راهبرد وابستگی نزدیکی با زمان دارد و لذا با جریان زمان و تاریخ باید یکپارچه شود، تغییرات جزئی در زمان مناسب می تواند نتایج عظیم و غیرمنتظره ای به بار آورد. هر راهبرد یک "کارآمدی"^۵ خاص خود و یک "بازده"^۶ در راستای حصول به هدف را در بردارد و لی بازده هر راهبرد تابع کارآمدی آن

است، لذا در انتخاب راهبرد کارآمدی مقدم بر بازده است. [هری آریاجر، ۲۰۰۶، ۵۲]

اهداف، روشها و ابزار هر راهبرد باید از لحاظ کمی و کیفی، داخلی و خارجی با یکدیگر تناسب داشته باشد و لذا راهبرد توسط تعامل هم گرای اهداف، روشها و ابزار به تناسب، قابلیت پذیرش و قابلیت تحقق نایل می گردد. "ریسک"^۷ ذاتی هر راهبرد است و شکست راهبرد عبارت است از ناتوانی در نیل به اهداف و ممانعت از نیل به اهداف توسط بعضی عوامل و یا ایجاد تاثیرات معکوس و بازده نامطلوب و موفقیت راهبرد بسته به کارآمدی آن است. [آرت لیگ، ۲۰۰۲، ۳]

۳. سیر تحول مفهومی راهبرد

تحول مفهومی راهبرد در حوزه سیاسی و نظامی به شش دوره قابل دسته بندی است که عبارتند از: [احمدوند، ۱۳۸۲، ۶]

۱. عملیات محور: در این دوره راهبرد یعنی هنر پیش بردن و هدایت عملیات.
۲. جنگ محور: راهبرد عبارت است از به کارگیری رزم به عنوان وسیله ای برای دست یابی به اهداف جنگ.
۳. جنگ محور و توسعه در ابزار: راهبرد عبارت است از هدایت جنگ به عنوان هنر به کارگیری همه قدرت کشور برای دست یابی به پیروزی.
۴. جنگ محور و توسعه در بعد زمان صلح و جنگ: راهبرد به عنوان طرحی فراگیر برای بهره برداری از ظرفیت و قابلیت کشور برای اجبار مسلحانه (در ترکیب با ابزارهای اقتصادی، روانی، سیاسی و دیپلماتیک قدرت) به منظور مؤثرترین پشتیبانی از سیاست خارجی با ابزارهای آشکار و پنهان آرام.
۵. توسعه در بعد ابزار و هدف: راهبرد به عنوان استفاده از همه قدرت کشور برای کسب همه اهداف سیاسی.
۶. دیالکتیکی دیدن و کنترل محور: راهبرد عبارت است از هنر هدایت جامع قدرت برای کنترل وضعیتها و مناطق به منظور کسب اهداف. در عرصه سازمان و مدیریت ابتدا و قبل از سال ۱۹۴۵ با الگوی بودجه بندی و برای سازمان های کوچک با موقعیت محیطی ایستا و تمرکز تصمیم گیری در مدیر ارشد مطرح گردیده و در فاصله سالهای ۱۹۴۵ تا ۱۹۷۰ با الگوی برنامه ریزی بلند مدت، برای سازمان های متوسط در محیطی نسبتاً با ثبات و با رویکرد خطی مشی گذاری توسط مدیر همراه بوده است، در دهه ۱۹۷۰ با الگوی برنامه ریزی راهبردی، برای سازمان های بزرگ با محیطی پویا و با نگاهی به مدیر به عنوان یک استراتژیست مطرح گردید. از دهه ۱۹۸۰، برای سازمان های خیلی بزرگ، با محیطی خیلی پویا، الگوی مدیریت راهبردی مطرح شد که در آن مدیر با نقش مدیر راهبردی ظاهر شد و از سال ۱۹۹۰ به بعد که الگوی تفکر راهبردی مطرح گردیده، دیگر اندازه سازمان یک عامل تاثیر گذار نیست و محیط، بشدت پیچیده و پویا و همراه با عدم اطمینان است و لذا نقش مدیر تعیین جهت گیری و هماهنگی است و تلفیق کننده خواهد بود. [احمدوند، ۱۳۸۲، ۸]

۴. مکاتب راهبرد و مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهام داران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کننده موفقیت در دنیای امروز است. 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 انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنشها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

استراتژیست ها بر مبنای مکاتب ده گانه راهبرد شامل: [مینتزبرگ و همکاران: ترجمه احمدپور، ۱۳۸۵، ۹]



۱. مکتب طراحی^۹: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند مفهومی.
۲. مکتب برنامه ریزی^{۱۰}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند رسمی.
۳. مکتب موقعیت‌یابی^{۱۱}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تحلیلی.
۴. مکتب کارافرینی^{۱۴}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی.
۵. مکتب شناختی^{۱۶}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری.
۶. مکتب یادگیری^{۱۸}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند نوظهور.
۷. مکتب قدرت^{۲۰}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند مذاکره.
۸. مکتب فرهنگی^{۲۲}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند جمعی.
۹. مکتب محیطی^{۲۴}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند واکنشی.
۱۰. مکتب ترکیب‌بندی^{۲۶}: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی.

و متناسب با اهداف سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند. با بررسی چند نمونه از این الگوها، می‌توان پی برد که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد مشترک اند [مرکز راهبردی، ۱۳۸۵، ۴۵]. الگوهای پیش‌رفته امروزی مبتنی بر تفکر راهبردی این سه مرحله را به صورت چرخشی و تحت فرایندی مداوم و تکراری که با هدف انطباق مناسب یک سازمان با محیطش انجام می‌شود، مطرح نموده‌اند. همه الگوها در مرحله تدوین با تعیین عواملی به کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی برای شناخت پرداخته‌اند و پس از آن برای انتخاب راهبرد به الگوهای تصمیم‌گیری روی آورده‌اند.

۵. تصمیم‌گیری راهبردی و انتخاب راهبرد

با مطالعه فرایندها و الگوهای مختلف تصمیم‌گیری راهبردی مشخص شد که به طور عمومی آن‌ها از گام‌های زیر برخوردار هستند.

۱- گام شناخت

۲- گام تولید، خلق یا کشف

۳- گام انتخاب و گزینش

۴- گام تصویب یا بیان.

در گام شناخت آگاهی از مسئله تصمیم، صورت بندی مشکل، تعریف معیارهای تصمیم و فضای ارزشی آن مطرح گردیده است. در گام تولید، خلق یا کشف مواردی چون تحقیق، طراحی، شفاف سازی، پابندی مطرح شده و در گام انتخاب و گزینش نیز ارزیابی، مذاکره، قضاوت، تجزیه و تحلیل و توافق بیان شده است و نهایتاً گام بیان یا تصویب است که درگاه ورود به مرحله اجرای راهبرد می‌باشد. همان گونه که مطرح شد، گام انتخاب در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، بگونه‌ای است که تصمیم‌گیران راهبردی، پس از کشف، خلق یا تولید و تدوین گزینه‌های راهبردی و پس از اعمال فیلترهای مختلف و آزمون‌های همه‌جانبه، اغلب با چند راهبرد ممکن و کارآمد که دارای شرایط زیر می‌باشند، روبرو می‌شوند.

۱. هر راهبرد پشتیبان، جهت‌گیری راهبرد سطح بالاتر می‌باشد.

۲. اهداف مورد نظر هر راهبرد با ابزارها و روش‌های پیگیری آن اهداف تناسب و سازگاری دارد.

۳. راهبردها بر مبنای تحلیل محیطی و درونی جامع شکل گرفته و یا تدوین شده است.

۴. هر راهبرد توان پاسخگویی به مسایل و چالش‌های اساسی را دارا است.

به عبارتی دیگر تصمیم‌گیران در این گام از فرایند مدیریت راهبردی با تعدادی راهبرد طراحی شده یا تدوین شده به عنوان راهبردهای اندیشیده شده که بخشی از آنها بنا به دلایلی از جمله گذشت زمان و احیاناً تغییر در نتایج حاصل از شرایط محیطی، قابل اجرا نیست و هم چنین تعدادی راهبرد نوظهور و کشف شده که همگی کارآمدند، مواجه هستند. که تحت شرایطی بایستی انتخاب یک راهبرد را برای سازمان از بین راهبردهای ممکن انجام دهند.



۶. الگوهای انتخاب راهبرد

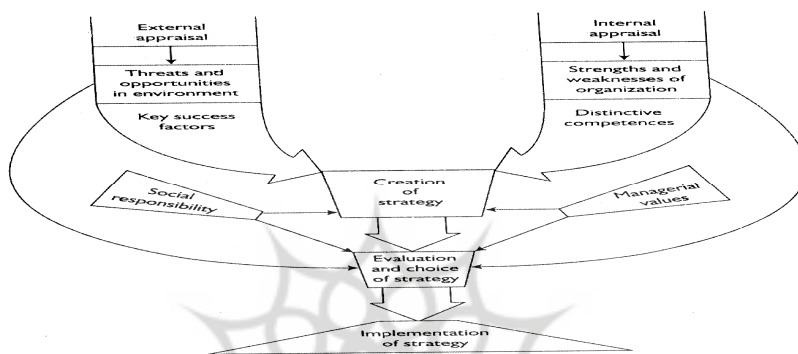
با بررسی الگوهای مختلف، معیارها و عوامل گوناگونی برای انتخاب راهبرد مطرح شده است. در الگوی اساسی مکتب طراحی فرض بر این است که چندین راهبرد طراحی شده و قرار است طوری ارزیابی شوند که یکی از آنها انتخاب شود. لذا عوامل چهارگانه موقعیت داخلی و خارجی سازمان و ارزشهای مدیریتی و مسئولیت های اجتماعی سازمان در نظر گرفته شده و بر مبنای معیارهای زیر تصمیم گیری می نماید. (شکل ۱)

سازگاری: راهبرد نباید اهداف و سیاست‌هایی را که با هم ناسازگارند ارائه دهد.

انطباق: راهبرد باید به محیط خارجی و تغییرات مهمی که در آن رخ می دهد واکنش انطباقی نشان دهد.

مزیت: راهبرد باید موجبات ایجاد یا حفظ یک مزیت رقابتی را در حوزه مورد نظر فراهم سازد.

امکان سنجی: راهبرد نباید بر منابع موجود مالیات سنگین ببندد و نباید مشکلات فرعی غیرقابل حل را به وجود آورد.



شکل ۱. الگوی انتخاب راهبرد

در الگوی اساسی مکتب برنامه ریزی فرض بر این است که سناریوهای مختلفی برنامه ریزی شده و در هر شرایط و برهه ای خاص با ارزیابی آن سناریوها، یکی از آنها انتخاب می شود. لذا عوامل چهارگانه اهداف، محیط داخلی و بیرونی و ارزش ایجاد شده پس از اجرا، مطرح شده است. لیکن با توجه به اینکه در این مکتب راهبردها از فرایند برنامه ریزی حاصل می شود، به طور طبیعی راهبردها تحت تاثیر سه عامل اولی تولید می شوند و لذا عمدتاً معیارهای ارزشی (مالی) مثل سود سرمایه گذاری، ریسک، ارزش سهام و غیره در موقع تصمیم گیری به کار می روند.

در الگوی اساسی مکتب موقعیت یابی با رویکرد نظامی فرض بر این است که از ترکیب هنرمندانه ی اصول جنگ توسط فرمانده راهبردهای مختلفی بوجود می آید که انتخاب یکی از آنها مد نظر می باشد و لذا عوامل پنج گانه ی اهداف، میدان فضای جنگ، دشمن، منابع و نتیجه در نظر گرفته شده و بر مبنای اصول ۹ گانه ی "کلاوس ویتز"^{۲۸} که شامل توان نابودی نیروهای دشمن، تناسب با قدرت دشمن، تمرکز بخشی منابع، میزان صرفه جویی نیرو، انعطاف پذیری، اختیارات فرمانده، تامین و جلوگیری از غافلگیری خودی، غافلگیری دشمن و سادگی آن تصمیم گیری می شود. [مینتزبرگ و همکاران: ترجمه احمدپور؛ ۱۳۸۵، ۹]

"لیدل هارت"^{۲۹} راهبردها را بر مبنای معیارهای دوگانه ی مدت جنگ و هزینه ی جنگ انتخاب می نماید و "کوین"^{۳۰} راهبردها را بر مبنای انسجام، توازن، تمرکز منابع و موضع گیری در برابر دشمن انتخاب می نماید.

در مکتب موقعیت یابی با رویکرد غیر نظامی الگوی BCG^{۳۱}، انتخاب یک راهبرد از بین راهبردهای تجویز شده ی سگ، علامت سؤال، ستاره و گاو وحشی در یک پرتفولیو با دو عامل فضای استراتژیک بازار و موضع رقابتی در نظر گرفته که بر مبنای معیارهای نرخ رشد حجم تقاضا و سهم بازار نسبت به رقیب پیشرو تصمیم گیری می نماید از نظر BCG محصول با حجم زیاد، حاشیه سود بالا و ثبات و امنیت زیاد، پول ساز می باشد.

در این مکتب همچنین با رویکرد تجاری، "پورتر"^{۳۲} الگویی را ارائه داده که بر مبنای یک تحلیل رقابتی، از بین راهبردهای تجویزی "رهبری هزینه"^{۳۳}، "تمایز"^{۳۴} و "تمرکز"^{۳۵} یکی انتخاب می شود لذا عوامل پنج گانه زیردر نظر گرفته شده و بر مبنای معیارهای مزیت رقابتی و حیطه رقابتی تصمیم گیری می نماید.



۱- تهدید تازه وارده ها

۲- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان و تامین کنندگان شرکت

۳- قدرت چانه زنی مشتریان شرکت

۴- تهدید کالاهای جانشین

۵- شدت رقابت در میان شرکت های رقیب

در مکتب کارآفرینی مهم ترین مفهوم «چشم انداز»^{۳۶} است. چشم انداز نشانه ی ذهنی راهبرد است که در ذهن رهبر نقش می بندد یا لااقل ابراز می شود. این چشم انداز هم نقش القاء و هم نقش ادراک را ایفا می کند که لازم است اجرا شود. به نظرمی رسد در این مکتب چون راهبرد همان چشم انداز است که دورنمای ذهنی کارآفرین می باشد، نیازی به انتخاب ندارد و در حقیقت مدعی است که رهبر بزرگ هر کاری که بخواهد می تواند انجام دهد.

در مکتب یادگیری، "پراهالاد"^{۳۷} و "هامل"^{۳۸} تاکید روی شکل گیری راهبردها دارند و مدعی اند که راهبردها در جهان واقعی شکل می گیرد و انتخاب بایستی بر مبنای عوامل پنج گانه ی آرمان ها، فرایندها، منابع، مهارت ها و محیط انجام پذیرند. در این الگو سه معیار زیر برای تصمیم گیری ارائه شده است.

"قابلیت اصلی"^{۳۹} که ترکیبی از مهارت ها، منابع و فرایندهایی است که تقلیداز آنها دشوار بوده و در ارزش ایجاد شده توسط محصول نهایی سهم عمده ای داشته باشد و توانایی بالقوه ی دسترسی به انواع بازارها فراهم کند.

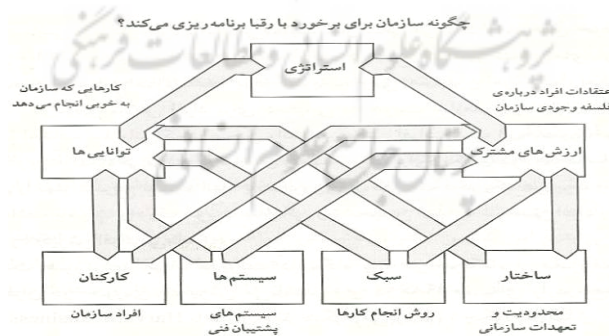
"نیت راهبردی"^{۴۰} که عبارت است از موقعیت مطلوب مورد نظر رهبری سازمان.

"کشش"^{۴۱} و "اهرم"^{۴۲} که، کشش عدم تناسب بین منابع و آرمان ها و اهرم، چگونگی بکارگیری یک دسته منابع محدود به عنوان عامل پیشرفت می باشد. [مینتزبرگ و همکاران؛ ترجمه احمدپور؛ ۹، ۱۳۸۵]

آنان راهبردا به یادگیری و یادگیری را به توانایی وابسته می دانند و جوهره راهبرد موفق را "تطابق راهبردی پویا"^{۴۳} می دانند که این تطابق ما بین عوامل خارجی و داخلی و محتوای خود راهبرد است.

مکتب قدرت تنها معیار ارزیابی و انتخاب راهبرد را قدرت سیاسی ذینفع یا ذینفعان دانسته و در حقیقت راهبردی را انتخاب می کند که بتواند منافع ذی نفعان را تامین کند.

در مکتب فرهنگی و براساس الگوی "مک کینزی"^{۴۴}، شکل گیری راهبرد، به عنوان یک فرایند تعامل اجتماعی براساس عقاید و برداشت های مشترک اعضای یک سازمان می باشد لذا عوامل هفت گانه ی ساختار، سیستمها، کارکنان، مهارت ها، سبک، ارزشهای مشترک و استراتژی را در نظر گرفته و راهبرد را با معیارهای تطابق و هماهنگی با تمامی جنبه های سازمانی انتخاب می نماید و موفقیت سازمان را در گرو راهبردی این چنین می داند.



در این مکتب تئوری مبتنی بر منابع مدعی است که منابع تحت کنترل سازمان است که آن را قادر می سازد تا راهبردهای موثر را ایجاد و تعقیب نماید. لذا سه عامل شامل منابع سرمایه ای فیزیکی، منابع سرمایه ای انسانی و منابع سرمایه ای سازمانی را در نظر گرفته است.

بارنی راهبرد را در تناسب با منابع سازمان (منابع ملموس و غیر ملموس) تعریف می کند و چهار معیار را برای منابع راهبردی شرح می دهد

۱- ارزشمندی: منابع باید توانایی بهبود بخشیدن کارآمدی و اثر بخشی سازمان را داشته باشد.

۲- کمیابی: کمیابی و تقاضای زیاد برای یک منبع آن منبع را راهبردی می کند.

۳- تقلید ناپذیری: یعنی امکان ساخت یا تقلید به واسطه ی منحصر به فرد بودن یا پیچیدگی منبع برای رقیب نباشد.



۴- جانشین پذیری: کاری که منبع می تواند انجام دهد توسط یک منبع جانشین انجام پذیر نباشد

در مکتب محیطی براساس تئوری نهادی، راهبرد را راه های کسب منابع اقتصادی و تبدیل آنها به منابع سمبلیک و بالعکس، به منظور حمایت از سازمان در مقابل خطر عدم قطعیت محیط می داند. لذا محیط را گنجینه ی دو نوع منبع شامل منابع اقتصادی (پول، زمین و ماشین آلات) و منابع سمبولیک (شخصیت ناشی از ارتباط نزدیک با شرکت های قدرتمند و مشهور) می داند. این مکتب معیار "هم شکلی نهادی"^{۴۵} با محیط را برای موفقیت سازمان لازم می داند و لذا سه معیار فرعی هم شکلی را به شرح ذیل ارائه می دهد:

۱. هم شکلی اجباری: ناشی از قوانین، مقررات، معیارها و... که نشان دهنده ی فشارهای وارده از محیط برای تطبیق دادن است.
۲. هم شکلی تقلیدی: ناشی از اقتباس و تقلید از رقبای موفق به منظور موفق نشان دادن خود.
۳. هم شکل هنجاری: ناشی از تاثیر شدید تخصصی حرفه ای که بین متخصصین هر کسب و کار بعنوان هنجارهای حرفه ای مشترک بیان شده است.

در این مکتب علی احمدی مدعی است که یک انتخاب هنگامی می تواند خوب تلقی شود که براساس بررسی های کافی پیرامون هر راهبرد تحت شرایط گوناگون محیطی اتخاذ شده باشد و لذا عوامل محیطی (رقبای، مشتریان، عرضه کنندگان اقتصادی، اجتماعی، فناوری، مسائل بین المللی و مقررات و قوانین) و عملکرد سازمانی (سودآوری، بهره وری، کیفیت، سهم بازار، رشد) را دو عامل موثر در انتخاب راهبرد می داند و معیارهای هفت گانه زیر را برای تصمیم گیری مطرح می نماید. [علی احمدی، ۱۳۸۳، ۳۹۰]

۱. میزان دستیابی به اهداف سازمان

۲. هم راستایی با خط مشی ها در رسالت

۳. تطبیق با امکانات و منابع سازمان

۴. میزان عملی بودن راهبرد

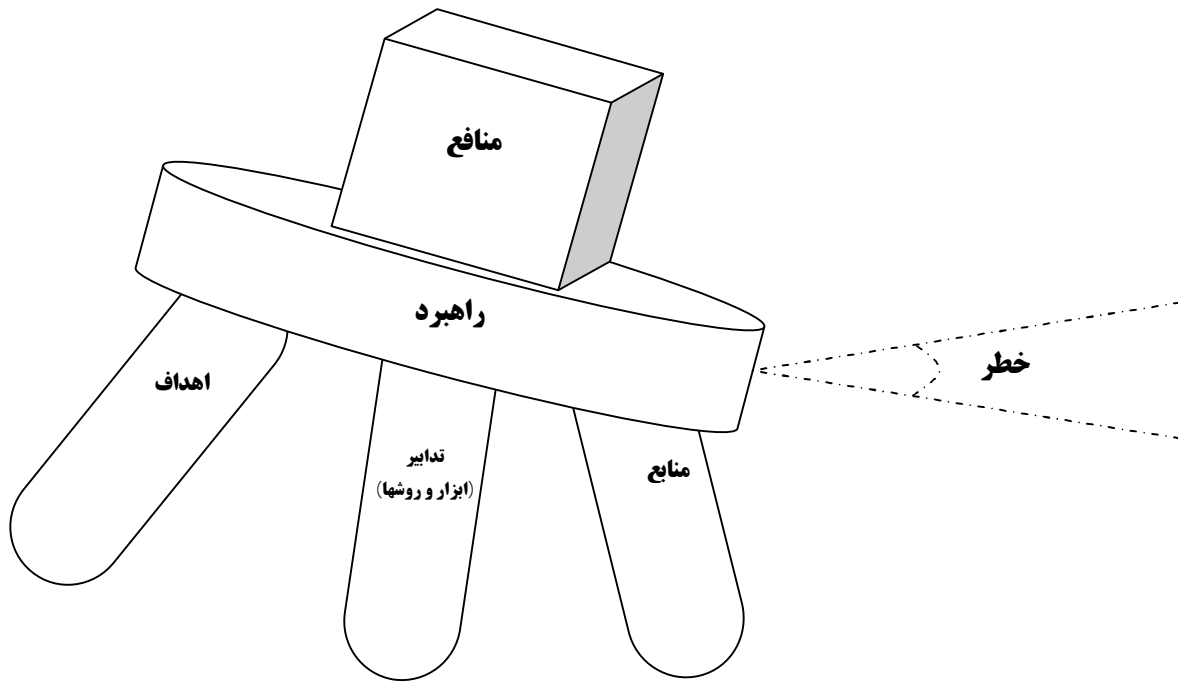
۵. قدرت حل مشکلات

۶. مفید بودن

۷. سازگاری با عوامل محیطی

"آرت لیگ"^{۴۶}، با ارایه الگوی خود معتقد است در یک راهبرد معتبر باید تعامل نسبی بین سه پایه وجود داشته باشد و گرنه موفقیت آن با خطر جدی مواجه می باشد، این سه پایه (عامل) عبارتند از: اهداف، منابع و ابزار و روشها. او می گوید که عدم تعادل این سه احتمال بروز خطری بزرگ را موجب می شود. و ریسک خلاء بین آنچه باید تحقق پذیرد و منابع موجود برای نیل به اهداف را تشریح می کند. او معیارهای سه گانه زیر را برای تصمیم گیری مطرح می نماید. [اچ ریچاردی، ترجمه مرکز راهبردی، ۱۳۸۵، ۷] (شکل ۳)

۱. تناسب: آیا تحقق این هدف موجب نیل به هدف مطلوب (آرمان) خواهد شد.
۲. امکان تحقق: آیا این اقدام را می توان با منابع در نظر گرفته شده، صورت داد.
۳. قابلیت پذیرش: آیا منابع پیش بینی شده با منافع ناشی از راهبرد توجیه پذیر است.



شکل ۳. الگوی آرت لیگ

درالگوی رحمان سرشت هشت عامل: محیط سازمانی، منابع سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوآوری، ریسک، ذینفعان، تدارکات، رقبا برای انتخاب راهبرد برشماری شده و سه معیار زیر را برای تصمیم‌گیری ارائه داده است. [رحمان سرشت، ۱۳۸۴ ص ۹۵]

تطبيق پذیری (تناسب پذیری) با محیط سازمانی، با منابع سازمانی و با فرهنگ سازمانی پذیرش پذیری (قابلیت پذیرش) از لحاظ نوآوری، از لحاظ ریسک، از لحاظ رضایت ذینفعان امکان پذیری: از لحاظ منابع، از لحاظ تدارکات، از لحاظ واکنش مناسب رقبا

درالگوی غفاریان، ادعا شده که راهبرد، اثر بخشی خود را از قواعد رقابت دریافت می‌کند و با شناخت قواعد مولد گلوگاه‌ها، حوزه‌ی انتخاب راهبرد معین می‌شود، لذا بر مبنای سه عامل فرصت (هدف)، منابع و گلوگاه معتقد است گزینه‌های راهبردی، آنگاه اثر بخش خواهند بود که بتوانند گلوگاه‌ها را از سر راه سازمان مرتفع کنند، عناصر لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت (اهداف راهبردی) را تکمیل کنند و منافع بالقوه را به فعلیت برسانند. [غفاریان، کیانی؛ ۱۳۸۳ ص ۱۹۲]

درالگوی QSPM^{۴۷} که با رویکرد تعیین جذابیت نسبی راهبردها با روش تحلیلی یک مبنای عینی برای انتخاب راهبرد ارائه می‌دهد و عوامل سه‌گانه‌ی زیر را مد نظر قرار می‌دهد:

لا هدف‌های بلند مدت

لا ماموریت سازمان

لا عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی سازمان

دیوید معتقد است استراتژیست‌ها هیچ‌گاه همه‌گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر را که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد، زیرا بی‌نهایت راه عملی وجود دارد و برای اجرای هر یک از آنها می‌توان از راه‌های بسیار زیادی استفاده کرد. بنابراین، مجموعه‌ای از راهبردهای جذاب و قابل اجرا که بتوان بر آنها مدیریت کارسازی اعمال نمود مورد توجه قرار می‌گیرند. باید مزایا، مضرات، داد و ستدها، هزینه‌ها و منافع این راهبردها را مشخص نمود. استراتژیست‌ها باید به هنگام گزینش راهبردها در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی از قضاوت شهودی کافی برخوردار باشند. از دیدگاه نظری، با استفاده از این ماتریس می‌توان جذابیت نسبی راهبردهای مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین میزانی که می‌توان از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از راهبردها را (در مجموعه راهبردهای قابل اجرا) تعیین کرد. [فردآر دیوید، ترجمه اعرابی، ۱۳۸۲، ۳۸۷]

یک محقق مقوله راهبرد به نام ریچارد پی روملت چهار معیار برای ارزشیابی شقوق راهبردی به شرح زیر ارائه داده است. [رحمان

سرشت، ۱۳۸۴ ص ۳۲۹]

۱- قابلیت هماهنگی با اهداف: راهبرد باید دارای هدف‌ها، آماج‌ها و سیاست‌های هماهنگ باشد.



- ۲- قابلیت تمرکز بخشی منابع: هر شق راهبردی باید به گونه ای باشد که منابع و تلاش ها را به سوی امور و مسایل اصلی که در خلال طراحی راهبرد مشخص شده اند، سوق دهد و برعکس باید مانع از آن شود که منابع و تلاش ها به سوی امور و مسایل پیش پا افتاده جهت پیدا کند.
- ۳- قابلیت گستردگی در حل مسایل: آن راه حل و شقی مطلوب تر است که بتواند یک مسئله قابل حل فرعی را هم حل کند (جامعیت).
- ۴- قابلیت پذیرش: صاحب نظران بی غرض را باید قانع کند که آن شق نتیجه بخش خواهد بود و منجر به نتیجه مورد نظر خواهد شد.
- ۵- توان بهره گیری از قوت ها: راهبردی که به هیچ یک از نقاط قوت سازمان متکی نباشد، بی ارزش است.
- ۶- قابلیت رقابت: راهبرد بایستی به کالا یا خدمات خاص و رقبایی که آن نوع کالا و خدمات را عرضه می کنند، توجه داشته باشد.
- علاوه بر در نظر گرفتن معیارهای فوق برای ارزشیابی راه حل های (شقوق) راهبردی، ملحوظ نظر داشتن چند مورد دیگر نیز فوق العاده اهمیت دارد. به هنگام ارزشیابی راه حل ها، لازم است اذهان بر روی کالا یا خدمات خاص و نیز رقبایی که آن نوع کالا و خدمات را عرضه می کند متمرکز شود. به علاوه راهبردی که بر هیچ یک از نقاط قوت سازمان متکی نباشد و نخواهد هیچ کدام از مهارت ها و توانایی های سازمان را بکار برد، راهبرد بی ارزشی است.
- یک راهبرد کار ساز باید با چند معیار مطابقت داشته باشد: باید از نظر فنی قابل اجرا و از نظر سیاسی مورد قبول ذیعلاقگان کلیدی بوده، با فلسفه و ارزش های محوری سازمان هماهنگ باشد. افزوده بر این راهبرد کار ساز باید مسایل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز دقیقاً رعایت کند. همچنین، این راهبرد باید مسایل راهبردی مربوط را نیز مورد توجه قرار دهد. بسیار اتفاق افتاده است که راهبردهایی وجود داشته که از نظر فنی، سیاسی، اخلاقی و قانونی قابل توجیه، ولی در برخورد با مسایل مرتبط ناموفق بوده اند. در نتیجه سرانجام راهبردها بی اثر و بدون استفاده تشخیص داده شدند. [برایسون، ۱۳۸۰، ۸۳]

نتیجه گیری

با بررسی معیارها و عوامل مطرح شده در الگوهای رایج و با عوامل به کار گرفته شده توسط محققین و اندیشمندان گذشته برخی از این عوامل و معیارها به آزمون های اطمینان از امکان پذیری راهبرد مربوط می باشد که چون در حوزه تحقیق ما نیست از آنها صرف نظر می کنیم. عوامل و معیارهای باقیمانده در یک دسته بندی مفهومی به چهار مؤلفه مربوط می باشد. این چهار مؤلفه متناسب با عرصه های نظامی و غیرنظامی و در سطوح مختلف راهبردی قابل تعریف می باشد در پوشش مؤلفه اول عوامل زیر که با ویژگی شوق آفرینی و ایجاد رغبت در مدیران، پیرامون اهداف می باشند، احصاء می گردد. این مؤلفه، می تواند بعنوان برد راهبرد تعریف شود:

(الف) بلندی اهداف^{۴۸}:

تقرب اهداف به آرمان و وضعیت آرمانی (چشم انداز آرمانی) و موقعیتی که راهبرد، نوید بخش آن می باشد.

(ب) ارزش^{۴۹}:

ارزش ایجاد شده به واسطه تحقق اهداف که می تواند در قالب برترساز، تمایز بخشی، سود حاصله، درآمد، میزان فروش، جلوگیری از زیان، قابلیت تخریب مواضع دشمن، قابلیت نفوذ و غیره مطرح باشد.

(ج) افق^{۵۰}:

افق زمانی که راهبرد، تحقق اهداف خود را در آن زمان میسر می داند.

در پوشش مؤلفه دوم که مربوط به ریسک می باشد، عوامل زیر که بیان کننده خطرات ناشی از راهبرد و اتخاذ آن می باشد، احصاء می گردد.

(الف) ریسک بی تعادلی^{۵۱}:

خطرات ناشی از نامتعادل و غیر همگرا بودن اهداف، روشها و ابزار با آرمانها.

(ب) ریسک بی تناسبی^{۵۲}:

خطرات ناشی از ناسازگاری و عدم تناسب بین ابزار و روش ها با اهداف.

(ج) ریسک عدم موازنه^{۵۳}:

خطرات ناشی از برهم زدن موازنه موقعیت و مرتبیت موجود داخلی و خارجی.

(د) ریسک بدیع بودن^{۵۴}:

خطرات ناشی از بدیع بودن ابزار و روش یا مسیر حرکت به سمت اهداف.

(ه) ریسک اصطکاک^{۵۵}:

خطرات ناشی از فشار روحی، رنج و سختی و سردرگمی در اجرا و احساس ترس و خستگی و شرایط آب و هوایی

(و) ریسک حساسیت^{۵۶}:

حساسیت راهبرد به زمان اجرا و خطرات ناشی از تخطی از زمان شروع اجرای پیش بینی شده که منجر به شکست راهبرد خواهد شد.



در پوشش مولفه سوم که پایایی راهبرد تعریف گردیده و قابلیت اعتماد بخشی راهبرد را برای تصمیم گیرنده ارزیابی می نماید، عوامل زیر احصاء می گردد.

الف) قابلیت^{۵۷}

اتکاء راهبرد به مزیت رقابتی و شایستگی کلیدی خاص که قابل تقلید و کپی از طرف رقیب یا قابل شناسایی از طرف دشمن نباشد.

ب) جامعیت^{۵۸}

پوشش مسائل راهبردی و قدرت پاسخگوئی و حل آنها.

ج) تطابق پوی^{۵۹}

تطبیق عوامل خارجی و داخلی با محتوای راهبرد و امکان جانشینی و جایگزینی منابع.

د) حمایت^{۶۰}

رضایتمندی و کسب حمایت مدیران ارشد، کارکنان و ذینفعان.

در پوشش مولفه چهارم که قدرت راهبرد تعریف گردیده و قابلیت ضمانت راهبرد را ارزیابی می کند، عوامل زیر احصاء می گردد. این عوامل در حقیقت سیاست های شکل دهنده راهبردهای مؤثر پشتیبان است که موفقیت راهبرد را تضمین می نماید.

الف) اهرم^{۶۱}

چگونگی بکارگیری یک دسته از منابع به عنوان عامل پیشرفت و اقدامات کلیدی در نظر گرفته شده برای چرخش از مسیر فعلی به مسیر جدید.

ب) مانور^{۶۲}

اقدامات غافلگیرانه و یا اغفال رقیب و دشمن که در راهبرد پیش بینی شده است.

ج) استحکام^{۶۳}

قدرت شکنندگی مقاومت های داخلی و خارجی از قبیل متولیان راهبرد فعلی، راحتی و روزمرگی کارکنان، انحصار خریدار، انحصار تامین کنندگان مواد و منابع و ...

د) تمرکز^{۶۴}

قدرت سوق دادن و تمرکز بخشی منابع به تحقق اهداف اصلی و ممانعت از صرف منابع در امور مغایر راهبرد.

ه) مرکز ثقل^{۶۵}

تمرکز بر نقطه سرنوشت ساز دشمن یا تمرکز بر گلوگاه و مسایل اصلی و قدرت برخورد راهبرد با آنها

ردیف	عوامل اصلی	عوامل فرعی	تعریف
۱	برد راهبرد	بلندی اهداف	میزان تقرب اهداف به آرمانها
		ارزش افق	ارزشی که بواسطه تحقق اهداف، ایجاد می گردد
		ریسک تعادل	افق زمانی که راهبرد برای تحقق اهداف در نظر گرفته است
۲	ریسک راهبرد	ریسک تناسب و سازگاری	بی تعادلی و غیر همگرا بودن اهداف، روشها و ابزار با آرمانها
		ریسک موازنه	نا سازگاری بین ابزار و روش با اهداف
		ریسک بدیع بودن	خطر برهم زدن موازنه موقعیت موجود داخلی و خارجی
		ریسک اصطکاک	خطر بدیع بودن ابزار و روش و یا مسیر فشار روحی، رنج و سختی و سردرگمی در اجرا و احساس ترس و خستگی و شرایط آب و هوایی
۳	پایایی راهبرد	ریسک حساسیت	میزان حساسیت راهبرد به زمان اجرا
		قابلیت	میزان اتکاء راهبرده به مزیت رقابتی و شایستگی کلیدی خاص که قابل تقلید و کپی نباشد
		جامعیت تطابق پویا	میزان پوشش مسائل راهبردی و قدرت حل آنها
۴	قدرت راهبرد	حمایت و رضایت مانور	تطبیق عوامل خارجی و داخلی با محتوای راهبرد
		مرکز ثقل	میزان حمایت مدیر ارشد، مدیران و کارکنان از راهبرد
		استحکام	قدرت غافلگیری یا اغفال رقیب
		اهرم	تمرکز بر نقطه سرنوشت ساز دشمن یا تمرکز بر گلوگاه و مسائل اصلی و قدرت برخورد راهبرد با آنها
			قدرت شکنندگی مقاومت ها و همراه نمودن مدیران، کارکنان، انحصارگران محیطی و ...
			اهرم
			سوق دادن منابع به تحقق اهداف اصلی و ممانعت از صرف منابع در امور مغایر راهبرد
			تمرکز بخشی

منابع

جیمز براین کوئین، هنری مینتزبرگ، رابرت ام جیمز، ترجمه محمد صائبی؛ مدیریت استراتژیک؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۶.
 رالف استیسی؛ ترجمه مصطفی جعفری؛ تفکر راهبردی و مدیریت تحول؛ ۱۳۸۴؛ رسا.
 رحمان سرشت، حسین؛ راهبردهای مدیریت؛ فن و هنر؛ ۱۳۸۴.
 علی احمدی؛ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک؛ تولید دانش؛ ۱۳۸۲
 غفاریان، کیانی؛ استراتژی اثربخشی؛ فرا؛ ۱۳۸۳.



فرد دابلیو نیکولز؛ ترجمه مرکز راهبردی سپاه؛ تصمیم‌گیری راهبردی پایبندی به عملکرد راهبردی؛ ۱۳۸۵.
 مرکز راهبردی سپاه؛ اندیشه‌های هنری مینتزبرگ؛ ۱۳۸۵.
 هری آریاجر؛ ترجمه مرکز راهبردی سپاه؛ نظریه راهبردی قرن بیست و یکم؛ ۱۳۸۵.
 هنری مینتزبرگ، آستراند بروس، ژوزف لمیل؛ ترجمه احد پور داریانی؛ جنگل استراتژی؛ پردیس؛ ۱۳۸۵.

Decision Making: It's Not What You Think., Henry Mintzberg & Frances Westley. *Sloan Management Review*. Spring ۲۰۰۱.
Strategic Decision Making, Commitment to Strategic Action. Fred W. Nickols. *Distance, Consulting*. nickols@atf.net; www.nickols.us
Strategic Planning in the Military The US Naval Security Group Changes Its Strategy, ۱۹۹۲±۱۹۹۸ William Y. Frentzel II, John M. Bryson
 and Barbara C. Crosby
 Janssen ; Alexander and Defeo ; Joseph A. (۲۰۰۱). "Implementing a strategy successfully ", *Measuring Business Excellence* ,
 Vol.5 No.4 .

پی نوشت:

- ^۱ - Strategy
- ^۲ - Goal(ends)
- ^۳ - ways & means
- ^۴ - management of Change
- ^۵ - Efficiency
- ^۶ - Output
- ^۷ - Risk
- ^۸ - The Design School
- ^۹ - Conception
- ^{۱۰} - The Planning School
- ^{۱۱} - Formal
- ^{۱۲} - The Positioning School
- ^{۱۳} - Analytical
- ^{۱۴} - The Entrepreneurial School
- ^{۱۵} - Visionary
- ^{۱۶} - Mental
- ^{۱۷} - The Learning School
- ^{۱۸} - Learning School
- ^{۱۹} - Emergent
- ^{۲۰} - The Power School
- ^{۲۱} - The Environmental School
- ^{۲۲} - Negotiation
- ^{۲۳} - Reactive
- ^{۲۴} - Cultural School
- ^{۲۵} - The Configuration School
- ^{۲۶} - Collective
- ^{۲۷} - Transformation
- ^{۲۸} - Clausewitz
- ^{۲۹} - B.H.Liddell Hart
- ^{۳۰} - Quoin
- ^{۳۱} - Boston Consulting Group
- ^{۳۲} - Porter
- ^{۳۳} - Cost leadership
- ^{۳۴} - Differentiation
- ^{۳۵} - Focus
- ^{۳۶} - Vision
- ^{۳۷} - Prahalad
- ^{۳۸} - Hamel
- ^{۳۹} - Main Capability
- ^{۴۰} - Strategic Intent
- ^{۴۱} - Drawe
- ^{۴۲} - Fulcrum
- ^{۴۳} - Strategic Adaptive of Dynamic
- ^{۴۴} - Mckinsey
- ^{۴۵} - Natural Conformity
- ^{۴۶} - Art Ligge
- ^{۴۷} - Quantitative Strategic Planning Matrix
- ^{۴۸} - Approachability
- ^{۴۹} - Outcome
- ^{۵۰} - deadline
- ^{۵۱} - Non -Equilibrium Risk
- ^{۵۲} - Incoherence
- ^{۵۳} - unbalance
- ^{۵۴} - Innovation
- ^{۵۵} - Attrition
- ^{۵۶} - Esthesia
- ^{۵۷} - Ability
- ^{۵۸} - Exhaustivity
- ^{۵۹} - Dynamic Adaptive
- ^{۶۰} - Vindicate
- ^{۶۱} - Fulcrum
- ^{۶۲} - Manoeuvre
- ^{۶۳} - Formidability
- ^{۶۴} - Focus
- ^{۶۵} - Centroid

