

شناسایی و تبیین رویکردهای خلق استراتژی

سید محمود حسینی*، بهمن حاجی‌پور**، منیژه قره‌چه***،

هوشنگ نظامی‌وند چگینی****

چکیده

شناسایی رویکرد کارآمد خلق استراتژی از زمانی که موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح شده است از مسائل مهم مدیریت به‌شمار می‌رود. این مقاله نتیجه یک پژوهش گسترده در خصوص شناسایی و تبیین رویکردهای خلق استراتژی در سازمان‌های ایرانی است. ابتدا با به‌کارگیری روش آماری تاکسونومی تلاش شد تا در میان گروه‌های بورسی، ۴ شرکت موفق که در بیشتر سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۲ رتبه‌های نخست گروه خود را به‌دست آورده‌اند، شناسایی شود؛ سپس از میان شرکت‌های بخش خصوصی یا کارآفرین‌محور، دو شرکت موفق انتخاب شد. برای دستیابی به نتایج قابل‌اتکا تلاش شد تا یک سازمان که دارای تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک به‌صورت رسمی است، انتخاب شود. روند تحولات، بررسی و مهم‌ترین استراتژی‌های آن‌ها شناسایی شد؛ درنهایت با استفاده از مطالعه پرسشنامه‌ای، رویکردهای خلق استراتژی هر یک از شرکت‌ها تعیین شد. در این مطالعه چهار رویکرد کارآفرینانه، گروه استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و تلفیقی، شناسایی و تشریح شده است.

کلیدواژه‌ها: رویکرد چشم‌اندازسازی استراتژیک؛ رویکرد کارآفرینانه؛ رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک؛ رویکرد یادگیری استراتژیک.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۰۲.

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

*** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

برخی از دانشمندان استفاده از رویکردهای رسمی که مبتنی بر تحلیل‌های کمی و منطقی است را به‌عنوان روشی معتبر برای خلق استراتژی معرفی کرده‌اند. در این کوشش‌ها به‌کارگیری ماتریس SWOT از مهم‌ترین گام‌ها به‌شمار می‌رود؛ البته همواره استفاده از این رویکردها به خلق استراتژی مناسب برای سازمان منتهی نمی‌شود. در یک پژوهش دانشگاهی مشکلاتی مانند طبقه‌بندی متغیرها، ضعف ماتریس SWOT در ارائه جهت‌گیری استراتژیک، تمرکز آن بر منابع داخلی سازمان، سادگی بیش‌ازحد و فقدان طوفان مغزی در به‌کارگیری این ماتریس شناسایی شد (هلمز و نیکسون، ۲۰۱۰).

مینتزبرگ (۱۹۹۴)، در نقد رویکردهای رسمی می‌پرسد «چگونه می‌توانیم یک قوت را شناسایی کنیم، درحالی‌که در شرایط خاصی آن را نیازموده‌ایم؟» (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). برنامه‌ریزی استراتژیک ضعیف حدود ۷۰ درصد از شکست سازمان‌ها را موجب می‌شود (میلر، ۲۰۰۱). در مطالعه اسچیفیر، گوآندر (۲۰۱۶)، عواملی نظیر جهل، ترس، بدبینی و جدایی زمان و مکان در تدوین و اجرا از موانع و نواقص برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شده است. فاصله زمانی و مکانی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها مانع دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود (نادامبری، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد هرچند بسیاری از سازمان‌های ایرانی به استفاده از رویکردهای کلاسیک تمایل دارند، اغلب آن‌ها هیچ مزیت رقابتی قابل توجهی ایجاد نمی‌کنند (آراستی و همکاران، ۲۰۱۴).

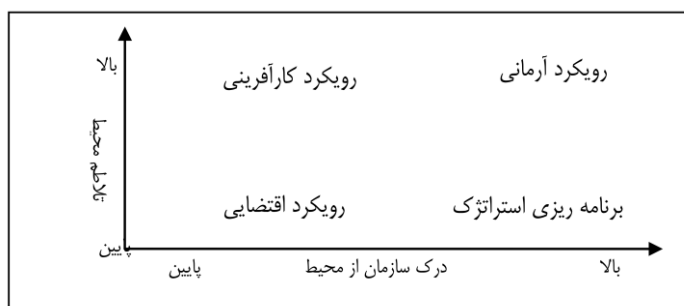
با وجود کاربرد زیاد روش‌های رسمی، بسیاری از دانشمندان معتقدند روش‌های طبیعی^۱ و مکاتبی مانند کارآفرینی، یادگیری، شناختی، فرهنگی و قدرت، در شناسایی استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌ها مؤثرتر هستند (ریبی، ۲۰۰۷). در خصوص رویکردهای طبیعی نیز نقدهایی بر روش‌شناسی و یا امکان اجرای آن در سازمان‌ها مطرح است.

درمجموع آنچه برای مدیران سازمان‌ها مهم است، دستیابی به روشی است که به‌طور قطع سازمان را در خلق استراتژی کارآمد موفق سازد. بسیار مهم است که با انجام مطالعه‌ای جامع رویکردهای مناسب برای خلق استراتژی در سازمان‌های ایرانی شناسایی شود تا مدیران بتوانند روش صحیح شناسایی استراتژی را به‌کار گیرند و از اتلاف زمان و هزینه‌های گزاف در این حوزه جلوگیری کنند. با این توضیح، سؤال‌های اساسی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. رویکردهای خلق استراتژی در شرکت‌های موفق ایرانی کدام است؟
۲. آیا می‌توان معیارهای مناسبی در خصوص رویکردهای خلق استراتژی معرفی کرد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جینگز و دیزنی (۱۹۸۰)، دریافتند که می‌توان علاوه بر متغیرهای محیط و نحوه اداره سازمان، متغیرهای دیگری نظیر دامنه کسب‌وکار، میزان توجه به عملکرد و گرایش‌های مدیران را برای خلق استراتژی اضافه کرد. بایسات (۱۹۸۵)، تلاش کرد تا با استفاده از دو بُعد سازمان و محیط رویکردهای خلق استراتژی را دسته‌بندی و موقعیت‌یابی کند. او چهار رویکرد آرمان‌گرایی، کارآفرینی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رویکرد اقتضایی را معرفی کرد. شکل ۱، رویکردهای خلق استراتژی را از دیدگاه بایسات (۱۹۸۵)، نشان می‌دهد.



شکل ۱. رویکردهای خلق استراتژی بایسات (۱۹۸۵)

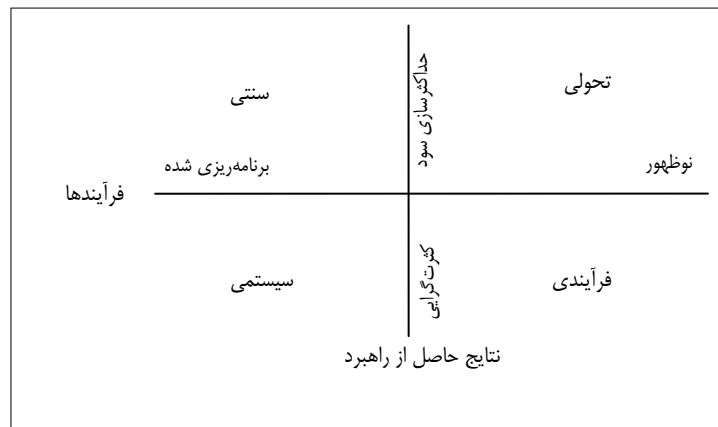
لینچ (۲۰۰۰) در کتابی با عنوان «استراتژی شرکت»^۱ دو گروه رویکرد را برای خلق استراتژی معرفی و برای هر یک از آن‌ها مراحل عملی استراتژی‌سازی را تعیین کرد.

۱. رویکردهای تجویزی^۲ شامل رویکرد مبتنی بر نظریه رقابت و حداکثر سازی سود^۳، رویکرد مبتنی بر نظریه منابع محور^۴، رویکرد مبتنی بر نظریه بازی‌ها^۵ و رویکرد مبتنی بر شبکه‌سازی و همکاری^۶؛

۲. رویکردهای اقتضایی^۷ شامل رویکرد مبتنی بر نظریه بقا^۸، رویکرد مبتنی بر نظریه عدم اطمینان^۹، رویکرد مبتنی بر نظریه منابع انسانی^{۱۰} و رویکرد مبتنی بر نظریه دانش و نوآوری^{۱۱}.

1. Corporate Strategy
2. Prescriptive Approach
3. The position of profit – maximizing , competition – based theories
4. The position of resource – based theories
5. The position of game – based theories
6. The position of co – operation and network based theories
7. Emergent Approach
8. The position of survival – based theories
9. The position of uncertainly – based theories
10. The position of human – resource based theories
11. The position of innovation and knowledge – based theories

فلشو و همکاران (۲۰۰۵)، تأثیر عناصری مانند اندازه سازمان، تغییرات محیطی، صنعت و شاخص‌های عملکردی را در شناسایی و تناسب رویکرد خلق استراتژی بررسی کردند. ویتینگتون در سال ۱۹۹۳ در کتاب «چیستی راهبرد»^۱ چهار رویکرد خلق استراتژی را معرفی کرده است. رویکردهای معرفی شده از سوی ویتینگتون در شکل ۲، مشاهده می‌شود. در رویکرد سنتی، برنامه‌ریزی می‌تواند تغییرات بازار را پیش‌بینی کند و خود را با آن منطبق سازد. در رویکرد تحولی، سازگاری با محیط اهمیت زیادی دارد و این مکتب به‌شدت به «نظریه یادگیری مینتزرگ» شبیه است. رویکرد فرآیندی با رویکرد کارآفرینانه تطابق زیادی دارد. این رویکرد نیز مانند رویکرد تحولی چندان به ایجاد راهبرد عقلایی اعتقاد ندارد؛ ولی بر این باور هم نیست که باید حداکثرسازی سود را به بازار واگذار کرد. در رویکرد سیستمی، استراتژی حاصل ارتباط بین اجزای سازمان است و این روابط پیچیده سازمانی است که به شکل‌گیری استراتژی منجر می‌شود.



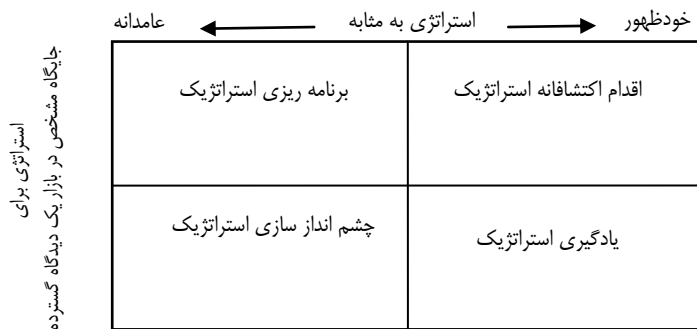
شکل ۲. رویکردهای خلق استراتژی ریچارد ویتینگتون (۲۰۱۲)

زنوزی (۱۳۹۲)، نحوه خلق استراتژی را در چند شرکت منتخب ایرانی بررسی کرد. او با استفاده از روش پژوهش داده‌بنیاد، اسناد راهبردی شرکت‌های موردبررسی را تحلیل کرده و در نهایت شیوه‌های اتخاذ استراتژی را در این شرکت‌ها شناسایی کرد. مرت و همکاران (۲۰۱۳)، تلاش کردند تا با تکنیک فازی، میزان تناسب مکاتب خلق استراتژی مینتزرگ را با فرهنگ کشور ترکیه شناسایی کنند و نتایج نشان داد بهترین رویکرد خلق استراتژی به‌ترتیب در مقام نخست برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران سطح بالا و در مرحله دوم، تجزیه‌وتحلیل

1. What is strategy, and Does It Matter?

SWOT و در مقام سوم، بهترین الگو مکاتب محیطی و فرهنگی است. مینتزرگ (۲۰۰۷) در کتابی با عنوان «ردگیری استراتژی»^۱ توانست با بررسی تحولات تاریخی ۱۱ سازمان منتخب، رویکردهای خلق استراتژی را شناسایی کند. او در این مطالعه چهار رویکرد را مبنای خلق استراتژی معرفی کرد.

در بررسی‌هایی صورت‌گرفته، پژوهشی که عیناً مشابه پژوهش حاضر باشد در کشور مشاهده نشد. در مطالعات پیشین عمدتاً خلق استراتژی مورد غفلت قرار گرفته است؛ اما در این پژوهش بناست تا رویکردهای خلق استراتژی مورد بررسی قرار گیرد. مینتزرگ (۲۰۰۸)، در پژوهشی روی شرکت‌های کانادایی نشان داد که رویکرد خلق استراتژی در شرکت هواپیمایی با برنامه‌ریزی استراتژیک، در انجمن ملی فیلم با یادگیری استراتژیک، در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استینبرگ با چشم‌اندازسازی استراتژیک و در «دانشگاه مک‌گیل» با اقدام اکتشافانه بوده است. نتایج مطالعه مینتزرگ در خصوص رویکردهای خلق استراتژی در شکل ۳، نشان داده شده است.



شکل ۳. رویکردهای چهارگانه خلق استراتژی مینتزرگ (۲۰۰۸)

در رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی یک برنامه عامدانه و ازپیش تعیین شده است. مینتزرگ (۲۰۰۸)، فرض‌های زیر را برای شکل‌گیری استراتژی با استفاده از این رویکرد معرفی کرد:

۱. تصمیم‌های کلیدی به حجم بالایی از سرمایه و منابع نیاز دارد و با مشارکت کلیه سطوح سازمانی و زودتر از مرحله اجرا اتخاذ می‌شود؛
۲. سازمان‌ها معمولاً دولتی و دارای ابعاد و ریسک‌های بزرگی است؛

در رویکرد چشم‌اندازسازی استراتژیک یا کارآفرینانه، استراتژی عمادانه است و گستره وسیعی از بازار موردنظر است. مفروضات این رویکرد عبارت‌اند از:

۳. کارآفرین دارای تعهد طولانی‌مدت و دانش تخصصی نسبت به کسب‌وکار خود است و نیازی به توجیه دیگران ندارد؛
۴. کارآفرین هم دارای چشم‌انداز عالی است و هم جزئیات را از نگاه دور نمی‌دارد؛
۵. کسب‌وکار ساده و کوچک است.

رویکرد یادگیری زمانی به کار گرفته می‌شود که استراتژی دارای ویژگی خودظهور بوده و گستره وسیعی از بازار موردنظر است. پیش‌فرض‌های این رویکرد به شرح زیر است:

۱. رشد استراتژی همچون گیاهان خودرو در یک باغ بزرگ است و استراتژی در هر جای سازمان می‌تواند ظهور پیدا کند و زمانی استراتژی سازمان را دربرمی‌گیرد که در قالب یک الگوی جمعی درآید؛
۲. استراتژی‌های خودظهور در یک دوره واگرایی سازمان رخ می‌دهند و ممکن است آگاهانه باشد یا نباشد و مدیریت شود یا نشود.

رویکرد اقدام اکتشافانه استراتژیک با مرز بسیار نزدیکی از رویکرد یادگیری جدا می‌شود و تفاوت آن با رویکرد یادگیری در این است که اگرچه خلق استراتژی در اجزای سازمان رخ می‌دهد، اما در صورتی به رفتار جمعی تبدیل می‌شود که نوعی پذیرش در کل سازمان برای آن وجود داشته باشد. مفروضات زیر برای این رویکرد معرفی شده است:

- تغییرات سازمان بسیار زیاد است و اجزای سیستم کمترین ارتباط را با هم دارند؛
- خلق استراتژی کاملاً فردی است؛ اما ارتباط جمعی ایده‌های خوب را از بین می‌برد.

۳. روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر، کشف و تبیین رویکردهای خلق استراتژی در شرکت‌های ایرانی است. پژوهش از نوع اکتشافی و توسعه‌ای است. داده‌ها کمتر کمی (در حد شناسایی شرکت‌های موردبررسی) و بیشتر کیفی هستند و از مصاحبه، بررسی اسناد و همچنین پرسشنامه‌های کیفی به‌دست آمده‌اند. روش پژوهش، مطالعه موردی^۱ یا موردپژوهی است که با بررسی هر یک از شرکت‌های منتخب، رویکرد خلق استراتژی در آن مجموعه شناسایی و معرفی شده است. پژوهش‌هایی که در شرکت‌های تجاری انجام می‌شود، عمدتاً به‌صورت موردی است (بین، ۲۰۱۳). در این مطالعه از پژوهش موردی چندگانه به‌جای تکیه بر یک مورد استفاده شده است؛ زیرا ساختن نظریه از موارد چندگانه به‌طور معمول، قوی‌تر، قابل‌تعمیم

1. Case study

و آزمون پذیرتر نسبت به پژوهش‌های تک‌موردی است (اوکان، ۲۰۰۴؛ گرینبرت و ایزنهارت، ۲۰۰۷).

شناسایی شرکت‌های موردبررسی. در این پژوهش سه دسته شرکت، شامل شرکت‌های موفق «سازمان بورس و اوراق بهادار»، شرکت‌های خارج از بورس و اوراق بهادار و کارآفرین محور و شرکت‌های دارای تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی شده است. از آنجاکه هدف، شناسایی رویکردهای خلق استراتژی است، اندازه شرکت‌ها موردنظر نیست؛ بلکه موفقیت آن‌ها در صنعت و تجربه به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک دو معیار اصلی است. از شاخص‌های نرخ رشد فروش (فروش سال دوم منهای فروش سال قبل تقسیم بر فروش سال قبل)، نرخ رشد سود (سود سال دوم منهای سود سال قبل تقسیم بر سود سال قبل)، بازده دارایی (سود بر کل دارایی)، حاشیه سود (سود بر فروش)، بهره‌وری کارکنان (فروش بر تعداد کارکنان) و سهم بازار (فروش شرکت بر کل فروش صنعت) در سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۲ که دوران پس از جنگ و سازندگی و قبل از شدت‌گرفتن تحریم‌های هسته‌ای است، برای شناسایی شرکت‌های موفق استفاده شده است.

در این دوره، کشور از ثبات نسبی برخوردار بوده و می‌توان گفت تغییر در شاخص‌های عملکردی ناشی از استراتژی‌های کارآمد است. با استفاده از روش تحلیل تاکسونومی عددی^۱ و اطلاعات مالی حسابرسی شده شرکت‌ها، در هر گروه یک شرکت موفق انتخاب شد که در طول دوران موردبررسی و در بیشتر سال‌ها از وضعیت مناسب‌تری نسبت به رقبای خود برخوردار است. این روش نخستین بار توسط آدانسون (۱۷۶۳)، پیشنهاد شد و توسط هیلویگ (۱۹۶۸) از «مدرسه عالی اقتصاد ورکلا»^۲ در یونسکو نیز به‌عنوان وسیله‌ای برای طبقه‌بندی درجه توسعه‌یافتگی ملل مختلف مطرح شد.

این روش می‌تواند یک مجموعه را به زیرمجموعه‌های کم‌وبیش همگن تقسیم کند و مقیاسی را ارائه دهد که در امر برنامه‌ریزی برای شناخت درجه موفقیت قابل‌استفاده باشد (بیدابادی، ۱۳۶۲). از آنجاکه در این مطالعه باید شرکت موفق هر گروه تعیین شود، مناسب‌ترین شیوه، روش تاکسونومی است که می‌تواند در هر سال موردبررسی میزان موفقیت شرکت‌ها را شناسایی و درنهایت رتبه نخست را تعیین کند. این روش دارای پنج مرحله تشکیل ماتریس داده‌ها، تشکیل ماتریس استاندارد، محاسبه فواصل مرکب، تعیین کوتاه‌ترین فاصله‌ها و رتبه‌بندی شرکت‌ها از لحاظ موفقیت است. جدول ۱، نتایج رتبه‌بندی گروه‌های بورسی را

1. Analysis Numerical Taxonomy
2. Wrocław

نشان می‌دهد. در سایر گروه‌ها، شرکتی که در بیشتر سال‌ها رتبه نخست را احراز کرده باشد، شناسایی نشد.

جدول ۱. نتایج رتبه‌بندی شرکت‌های بورسی با روش تاکسونومی

شرکت	گروه	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲
بازر	لاستیکی	۱	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
رایان سایپا	لیزینگی	۲	۴	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۴	۲
سینا کاشی	کاشی	۲	۱	۲	۲	۴	۴	۱	۱	۱	۱	۱
گل گهر	فلزی	۱	۱	۳	۳	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۲

«لاستیک بازر» در بیشتر سال‌های موردبررسی رتبه نخست را داشته است. «شرکت رایان سایپا» در سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۰ از شرایط برتر برخوردار بوده و «شرکت سینا کاشی» یکی دیگر از شرکت‌های برتر بورسی است که بر اساس تحلیل آماری در صنعت کاشی و سرامیک در رتبه نخست قرار دارد. بیشتر شرکت‌های فعال در این صنعت در «بورس اوراق بهادار» هستند و بنابراین شرکت برتر می‌تواند به‌عنوان شرکت موفق در کل صنعت معرفی شود. «شرکت صنعتی معدنی گل گهر» در گروه شرکت‌های صنعتی و معدنی و یا کانی‌های فلزی رتبه نخست را به‌دست آورده است.

در این پژوهش تلاش شد تا با مراجعه به دیدگاه‌های برخی از صاحب‌نظران، دو شرکت موفق بخش خصوصی انتخاب شود که در طی دوران موردبررسی نسبت به صنعت خود از تمایز بازری برخوردار بوده‌اند. «شرکت آریا همراه» به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات، دارای همکاری‌های گسترده‌ای با اپراتورهای تلفن همراه است. شرکت دوم مجموعه «جهان‌پارس» است. این مجموعه به‌عنوان ارائه‌کننده خدمات پیمانکاری عمومی در حوزه نفت و گاز از رقبای اصلی شرکت‌های بزرگ جهانی مانند «شل»، «توتال» و «آنی» به‌شمار می‌رود. در میان سازمان‌های باتجربه و با توجه به دشواری دسترسی به اطلاعات، «بانک تجارت» که اطلاعات آن در دسترس بود، انتخاب شد.

معیارهای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی. برای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی در هر یک از شرکت‌های موردبررسی، ابتدا اسناد راهبردی و گزارش‌های برنامه‌ریزی بررسی شد؛ سپس با هر یک از مدیران عامل و مدیران میانی شرکت‌ها، به‌ویژه مدیرانی که در سال‌های موردبررسی در شرکت حضور داشته‌اند، مصاحبه‌هایی به‌عمل آمد.

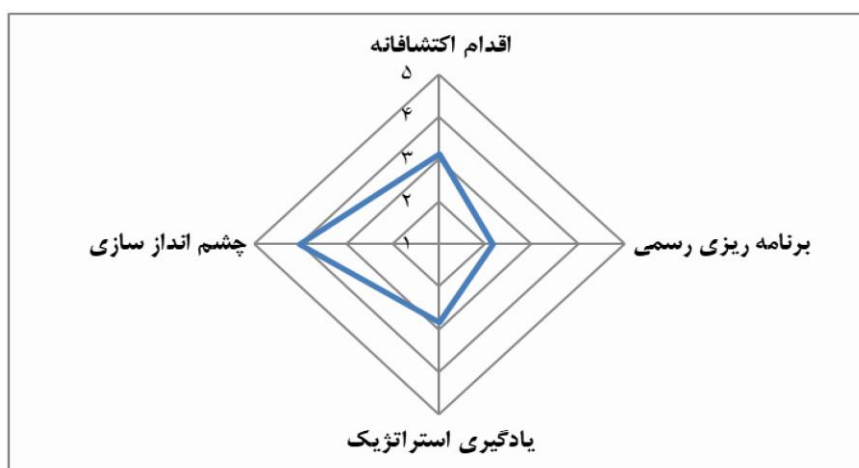
در این مصاحبه‌ها معیارهای هر یک از رویکردهای خلق استراتژی مینتزرگ موردبررسی قرار گرفت که عبارت‌اند از: محیط سازمان، اهداف سازمان، میزان استفاده از تحلیل‌های کمی، میزان مشارکت در خلق استراتژی، نقش رهبر در خلق استراتژی و نظام برنامه‌ریزی از نظر

ساختاری و قواعد و مقررات؛ سپس با استفاده از یک پرسشنامه که سؤال‌های آن ویژگی‌های هر یک از رویکردهای مینتزرگ بود، میزان امتیاز آن‌ها شناسایی و میزان حاکمیت هر یک از رویکردهای چهارگانه در خلق استراتژی ارزیابی شد. ابتدا به هر یک از معیارها وزنی داده شد که نشان‌دهنده میزان اهمیت آن‌ها بود؛ سپس با اختصاص عددی بین ۱ تا ۵، معیار موردنظر در شرکت‌ها ارزیابی شد. بدین ترتیب وقتی امتیاز یک رویکرد که میانگین وزنی نظرهای پاسخگویان است، به عدد ۵ نزدیک می‌شود، نشان‌دهنده حاکمیت آن رویکرد در خلق استراتژی است. برای تکمیل پرسشنامه پژوهش در هر شرکت، ۳۰ تا ۴۰ مدیر و کارشناس مشارکت داشته‌اند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

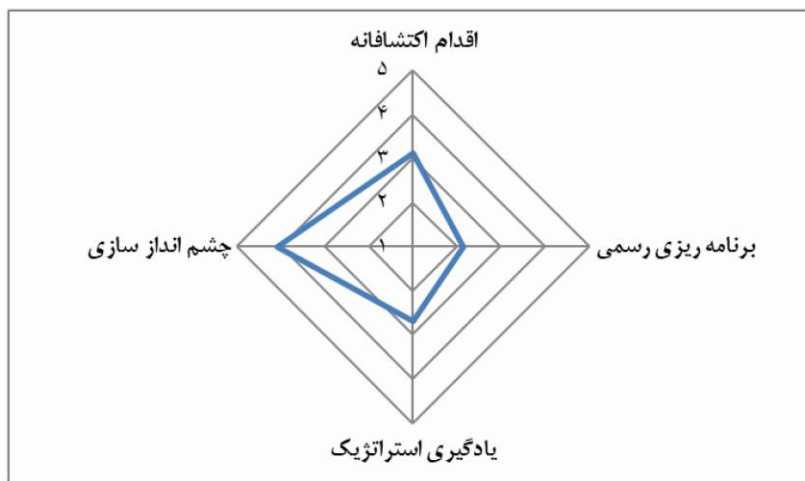
مورد اول: «شرکت جهان پارس». استراتژی‌های «شرکت جهان پارس» در طول دوران موردبررسی بیشتر توسعه عملیات و حرکت به سمت اجرای پروژه‌های بزرگ بوده است. با بررسی روند توسعه شرکت و دیدگاه مدیرعامل و سایر مدیران در خصوص نظام خلق استراتژی می‌توان گفت که رهبر سازمان دارای دانش تخصصی کافی، مالک و متعهد به سازمان است و برای قانع کردن دیگران تلاش زیادی نمی‌کند.

او دارای دیدگاه عالی و روشنی از آینده سازمان است و تصمیم‌های کلیدی و استراتژی‌ها توسط وی تعیین می‌شود. الگوی خلق استراتژی در این سازمان بر اساس مستندات، الگوی چشم‌اندازسازی یا کارآفرینانه است. شکل ۴، الگوی حاصل از دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد که در این الگو، رویکرد چشم‌اندازسازی یا کارآفرینانه حاکم است.



شکل ۴. رویکرد خلق استراتژی در «شرکت جهان پارس» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

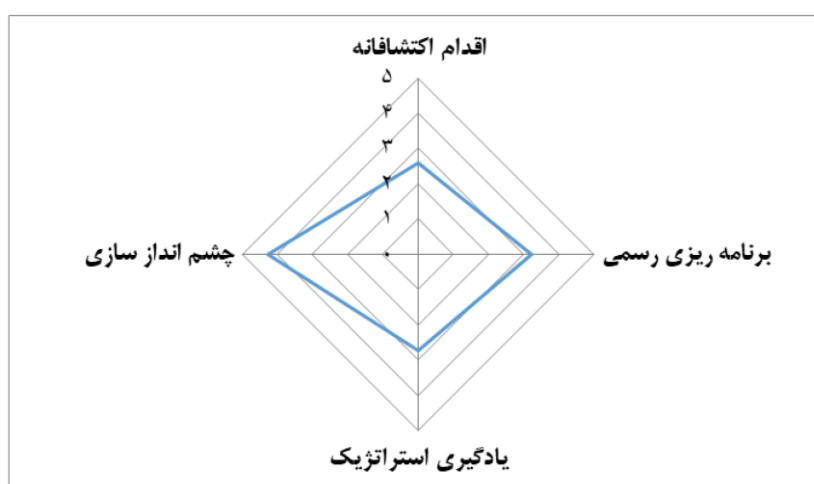
مورد دوم: «شرکت آریا همراه». استراتژی‌های «شرکت آریا همراه» شامل توسعه نیروی انسانی، تنوع در خدمات ICT و حرکت به سمت بازار B2C است. با بررسی روند توسعه شرکت و دیدگاه مدیرعامل و مدیران میانی مشخص شد که رهبر سازمان دارای تخصص کافی، متعهد به سازمان و مالک است و برای قانع کردن دیگران تلاش نمی‌کند. او دارای دیدگاه روشنی از آینده سازمان است و استراتژی‌ها توسط او تعیین می‌شود؛ بنابراین الگوی خلق استراتژی در این سازمان، چشم‌اندازسازی یا کارآفرینانه است. شرکت دارای ساختار و فرآیند رسمی برنامه‌ریزی است که در بیشتر مواقع برای تدوین برنامه‌های عملیاتی هر یک از استراتژی‌های مصوب، فعال است. شکل ۵، امتیازات به‌دست‌آمده در ارتباط با رویکردها را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود رویکرد خلق استراتژی بیشتر به سمت رویکرد کارآفرینانه یا چشم‌اندازسازی تمایل دارد و نتیجه مصاحبه و بررسی اسناد را تأیید می‌کند.



شکل ۵. رویکرد خلق استراتژی در «شرکت آریا همراه» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

مورد سوم: «شرکت لاستیک بارز». امروزه «شرکت لاستیک بارز» از یک شرکت تأییرسازی به گروهی بزرگ تبدیل شده است و بخش مهمی از بازار داخل را در دست دارد. این شرکت دارای استراتژی‌هایی در حوزه‌های عملیات، فروش، بازار و تنوع در محصول است. رهبر سازمان دارای دانش تخصصی کافی است و پس از سه دهه اداره شرکت از زمان تأسیس تا کنون، از مدیران برجسته صنعت لاستیک کشور به‌شمار می‌رود. او دارای دیدگاه عالی از آینده شرکت است و برای همراه‌ساختن دیگران با تصمیم‌های کلیدی خود از کمیته‌هایی بهره می‌گیرد که در واحدهای مختلف، موضوع‌های سازمانی را بررسی کرده و در نهایت

تصمیم‌سازی می‌کنند. از آنجاکه رهبر سازمان، مالک شرکت نیست نمی‌توان مانند الگوی کارآفرینانه او را یک کارآفرین، معرفی کرد؛ اما در خصوص تعهد وی نسبت به سرنوشت شرکت هیچ‌گونه تردیدی نیست. تصمیم‌های کلیدی و استراتژی‌ها، ناشی از همکاری گروه محدودی در سازمان است که از زمان تأسیس شرکت تشکیل شده است. برخی از اعضای گروه هنوز به شکل مشاور یا حتی مدیر در خدمت مجموعه هستند و مدیرعامل خود را بی‌نیاز از آنها نمی‌داند؛ بنابراین الگوی خلق استراتژی در این سازمان یک الگوی کارآفرین‌محور نیست؛ بلکه می‌توان گروه کارآفرین یا رویکرد گروه استراتژیک^۱ را بر آن نام نهاد.



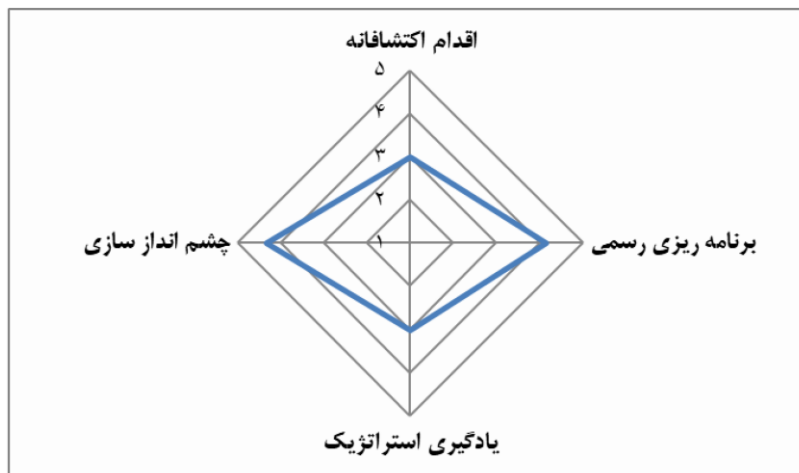
شکل ۶. رویکرد خلق استراتژی در «شرکت لاسیتک بارز» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

در نگاه اول بر اساس شکل ۶، رویکرد «شرکت لاسیتک بارز» را می‌توان چشم انداز‌سازی معرفی کرد؛ اما با توجه به توضیحات ارائه‌شده، این مجموعه از رویکرد گروه استراتژیک بهره گرفته است.

مورد چهارم: «شرکت سیناکاشی». «سیناکاشی» دارای تنوعی کاملی از استراتژی‌ها است. کاهش هزینه، تقویت زنجیره تأمین، توسعه شبکه فروش، تنوع در طرح‌های تولید، افزایش ظرفیت، ایجاد برندهای گوناگون و توسعه صادرات با ایجاد تمایز از استراتژی‌های کلیدی این مجموعه است. در مجموع در خصوص رهبری و نظام خلق استراتژی «شرکت سیناکاشی» می‌توان گفت که رهبر سازمان دارای دانش تخصصی کافی از فعالیت سازمان نیست؛ اما امروزه از مدیران برجسته صنعت کاشی کشور به‌شمار می‌رود. او برای قانع کردن دیگران تلاش

1. Strategic team approach

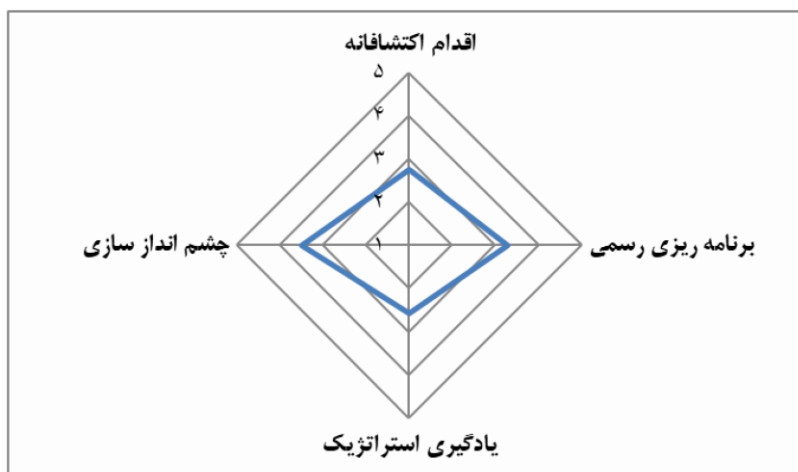
نمی‌کند. رهبر سازمان، مالک نیست و نمی‌توان مانند الگوی کارآفرینانه او را یک کارآفرین معرفی کرد؛ اما در تعهد وی نسبت به سرنوشت شرکت هیچ‌گونه تردیدی نیست. او دارای دیدگاه عالی و روشنی از آینده سازمان است و تصمیم‌های کلیدی و استراتژی‌ها، توسط گروهی با هدایت رهبر سازمان تعیین می‌شود؛ بنابراین الگوی خلق استراتژی در این سازمان یک الگوی کارآفرین‌محور نیست؛ بلکه الگوی گروه استراتژیک در این شرکت حاکم است. شکل ۷، نتایج به‌دست‌آمده در خصوص شناسایی رویکرد خلق استراتژی را نشان می‌دهد که آمیزه‌ای از دو رویکرد رسمی و کارآفرینانه در سازمان دیده می‌شود و اگرچه نمودار ۷ ما را به‌سوی رویکرد تلفیقی هدایت می‌کند، اما ویژگی‌های نظام تصمیم‌گیری در «سیناکاشی» مشابه یک گروه منسجم داخلی در هدایت مجموعه است. آن‌ها با نظم و هماهنگی بی‌مثال در طول یک دهه «سیناکاشی» را به یک سازمان برتر و توانمند در بازارهای جهانی تبدیل کرده‌اند.



شکل ۷. الگوی خلق استراتژی در «سیناکاشی» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

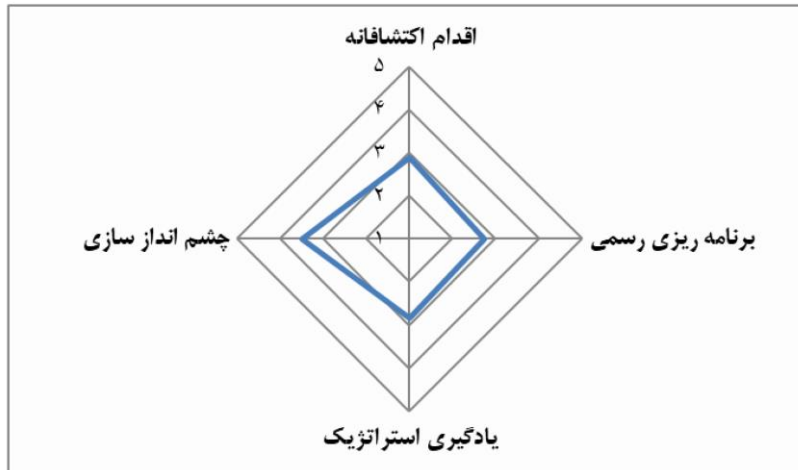
مورد پنجم: «شرکت لیزینگ رایان سایپا». با بررسی ویژگی‌های رهبر سازمان در سال‌های موردبررسی و در هدایت مجموعه «رایان‌سایپا» و روش وی در شکل‌گیری استراتژی‌های شرکت می‌توان پی برد که در این سازمان رویکرد چشم‌انداز سازی یا کارآفرینانه حاکم بوده است. در «رایان سایپا» رهبر دارای دانش تخصصی کافی و دیدگاه عالی و روشن از آینده سازمان است. تصمیم‌های کلیدی و استراتژی‌ها توسط او تعیین می‌شود؛ بنابراین الگوی خلق استراتژی در این سازمان الگوی چشم‌اندازسازی یا کارآفرینانه است؛ اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که «رایان سایپا» از رویکرد رسمی نیز بهره‌مند است.

به طور قطع نمی‌توان گفت که در «شرکت رایان سایپا» تمامی تصمیم‌ها از رویکرد کارآفرینانه یا رویکرد رسمی منتج شده است؛ بنابراین باید پذیرفت در برخی از سازمان‌ها این دو رویکرد می‌تواند با یکدیگر تلفیق شود و رویکرد جدیدی معرفی کند که کارآمد بوده و از دقت بیشتری نیز برخوردار است. شکل ۸، الگوی خلق استراتژی را بر اساس پرسشنامه نشان می‌دهد. تمایل نمودار به سمت الگوی برنامه‌ریزی رسمی و کارآفرینانه است؛ یعنی آمیزه‌ای از دو رویکرد در شرکت وجود دارد.



شکل ۸. الگوی خلق استراتژی در «رایان سایپا» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

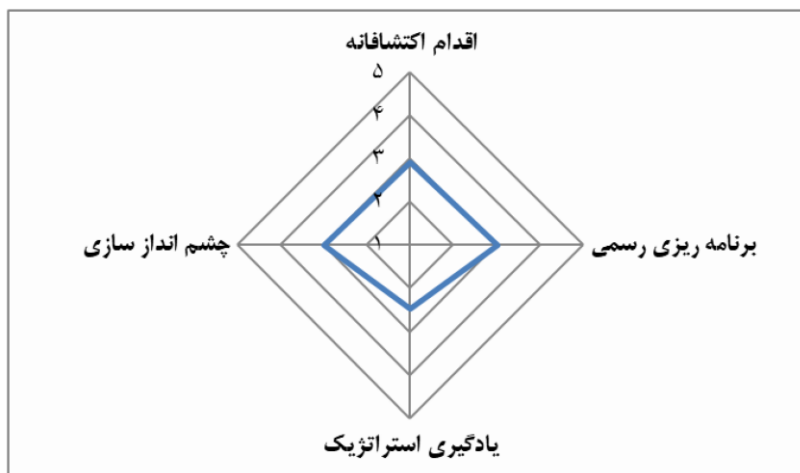
مورد ششم: «شرکت گل گهر». «گل گهر» دارای تنوعی از استراتژی‌های رشد و بهبود است. توسعه عملیات، توسعه نیروی انسانی، توسعه زنجیره تأمین و ادغام عمودی از جمله استراتژی‌های مهم این مجموعه است. رهبر سازمان دارای دانش تخصصی کافی نسبت به فعالیت سازمان نیست و برای قانع کردن همکاران خود از روش‌های خلاقانه استفاده می‌کند. او مالک شرکت به‌شمار نمی‌رود؛ بنابراین با ویژگی‌های کارآفرینی مینتزبرگ کمی متفاوت است؛ اما دارای دیدگاه عالی و روشنی از آینده سازمان است و تلاش می‌کند با روش‌های مناسب این دیدگاه را در سازمان توسعه دهد. او شعار ۵-۲۰-۲۰ یا تحقق تولید ۲۰ میلیون تن کنسانتره، ۲۰ میلیون تن گندله و ۵ میلیون تن فولاد را در سازمان اشاعه داد. اگرچه واحد برنامه‌ریزی فعال بود؛ اما تصمیم‌های کلیدی و استراتژی‌ها توسط رهبر سازمان تعیین می‌شد. الگوی خلق استراتژی در این سازمان یک الگوی کارآفرینانه است. شکل ۹، رویکرد استخراج‌شده از مطالعه میدانی در «شرکت گل گهر» را نشان می‌دهد.



شکل ۹. رویکرد خلق استراتژی در «شرکت گل گهر» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

مورد هفتم: «بانک تجارت». «بانک تجارت» نیز از سازمان‌هایی است که موفق شده است برنامه‌ریزی رسمی را در سازمان خود اجرا کند. تلاش در حوزه توسعه فناوری اگرچه در سال‌های آغازین توانسته است بانک را متمایز سازد، اما به دلیل سرعت بالای بانک‌های خصوصی این تمایز خیلی طول نکشید. برنامه‌ریزی در بانک به یک سیستم تبدیل شده و برای آن نرم‌افزاری تخصصی و خاص بانک طراحی شده است. در بانک قائم‌مقام مدیرعامل، مسئول اصلی برنامه‌ریزی است و در تمامی جلسه‌ها شرکت می‌کند. محیط کاملاً رصد می‌شود و دائماً سایر بانک‌ها و رقبا مورد بررسی قرار می‌گیرد. سیستم پاداش متناسب با تحقق اهداف و استراتژی‌های مصوب طراحی شده است.

در طول این سال‌ها «بانک تجارت» اگرچه رتبه خود را در بین بانک‌ها بهبود نداده، اما توانسته است وضعیت خود را در جدول حفظ کند. در «بانک تجارت» ابتدا استراتژی‌ها تعیین و تدوین و پس از آن اجرا می‌شود. تمامی سطوح سازمانی یا بیشتر واحدها در تعیین استراتژی مشارکت دارند. وجود کمیته برنامه‌ریزی و جلسه‌های متعدد با حوزه‌های تخصصی، مانند مدیریت اعتباری، مدیریت مالی، مدیریت ارزی و مدیریت بازرسی، مبین این نکته است. برای شناسایی استراتژی‌ها از مطالعات، تحلیل‌های کمی و مدل‌های تحلیلی استفاده می‌شود و تعیین استراتژی در سازمان از یک فرآیند اداری و همراه با مقررات تبعیت می‌کند؛ بنابراین می‌توان با اطمینان گفت در «بانک تجارت» رویکرد رسمی حاکم است. شکل ۱۰، نتیجه بررسی رویکرد خلق استراتژی را بر اساس دیدگاه مدیران و کارشناسان «بانک تجارت» نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است در این سازمان رویکرد خلق استراتژی بیشتر به سمت رویکرد برنامه‌ریزی رسمی تمایل دارد.



شکل ۱۰. رویکرد خلق استراتژی در «بانک تجارت» بر اساس مطالعه پرسشنامه‌ای

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در جدول ۲، استراتژی شرکت‌ها از جهات میزان عامدانه‌بودن و منشأ خلق استراتژی بررسی شده است. برخی از استراتژی‌ها عامدانه هستند و بر اساس یک طرح از پیش تعیین شده شکل گرفته‌اند و برخی در واکنش به محیط ایجاد شده‌اند؛ از سویی نحوه شکل‌گیری استراتژی‌ها نیز در این جدول معرفی شده است. به نظر شکل‌گیری این استراتژی‌ها در برخی از موارد توسط فرد و در برخی از موارد توسط جمع صورت گرفته است.

جدول ۲. مؤلفه‌های استراتژی‌های شرکت‌های برتر

شرکت	استراتژی‌ها	استراتژی به‌متابه	محور خلق استراتژی
آریا همراه	تمام استراتژی‌ها	خود ظهور	فردمحوری
جهان پارس	تمام استراتژی‌ها	خودظهور	فردمحوری
بارز	تمام استراتژی‌ها	خودظهور	جمع محوری
رایان سایا	توسعه فروش و تأمین مالی	عامدانه	فردمحوری
	توسعه ارتباطات	خودظهور	فردمحوری
سینا کاشی	تمام استراتژی‌ها	خودظهور	جمع محوری
گل گهر	تمام استراتژی‌ها	خودظهور	فردمحوری
بانک تجارت	تمام استراتژی‌ها	عامدانه	جمع محوری
پالایشگاه سرخون و قشم	تمام استراتژی‌ها	خودظهور	جمع محوری

شکل ۱۱، رویکردهای خلق استراتژی در شرکت‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. در شرکت‌های کارآفرین محور، اعم از کارآفرین مالک یا کارآفرین سازمانی، مانند «آریا همراه»، «جهان پارس» و «گل گهر»، رویکرد چشم‌اندازسازی حاکم است و در شرکت‌های موفق که دارای ثبات مدیریت خوبی هستند و اندازه‌ای نسبتاً بزرگی دارند، مانند شرکت‌های «بارز» و «سینا کاشی»، رویکرد گروه استراتژیک، کارآمد است. در سایر سازمان‌ها به کارگیری رویکردهای رسمی و تلفیقی مشاهده می‌شود. در «شرکت رایان سایپا» و در زمان موفقیت آن رویکرد تلفیقی توانسته است استراتژی‌های مناسبی را به سازمان معرفی کند. نکات زیر در شناسایی رویکردهای خلق استراتژی قابل استنتاج است:

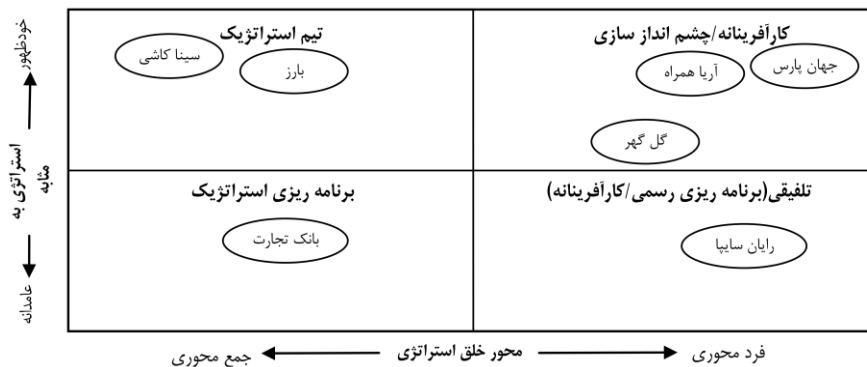
۱. زمانی که دو یا سه رویکرد توأمان حاکم می‌شود، بدین معنی است که یا تلفیقی از رویکردها منشأ استراتژی بوده و یا رویکردی جدید و خارج از نظریه مینتزرگ شناسایی شده است؛

۲. رویکردهای یادگیرنده و اقدام اکتشافانه در شرکت‌های مورد بررسی مشاهده نشد؛

۳. معیار بازار تعیین‌کننده نوع رویکرد نیست؛ اما کماکان می‌توان معیار خودظهوربودن استراتژی یا عمدانه‌بودن آن را مبنای تعیین رویکردها قرار داد؛

۴. یکی از معیارهای مهم تعیین رویکردهای خلق استراتژی عامل خلق آن است. در برخی از سازمان‌ها فردمحوری و در برخی از سازمان‌ها جمع‌محوری حاکم است.

بنابراین در شرکت‌های مورد بررسی دو معیار خودظهوربودن و عامل خلق استراتژی است که می‌تواند رویکردهای خلق استراتژی را مشخص کند؛ بدین ترتیب با توجه به نوع رویکردهای شناسایی شده و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها می‌توان جانمایی رویکردها را در شکل ۱۱، مشاهده کرد.



شکل ۱۱. رویکردهای خلق استراتژی در شرکت‌های ایرانی مورد بررسی

رویکرد کارآفرینانه یا چشم‌اندازسازی استراتژیک. در این رویکرد رهبر دارای دورنمای روشنی از سازمان بوده و تشکیل استراتژی فرآیندی نیمه‌آگاهانه است که در تجربه و شهود رهبر ریشه دارد. کارآفرین نیازی به اغنای دیگران ندارد و بر خلاف دیدگاه مینتزبرگ، لزوماً دارای دانش از نزدیک نسبت به کسب‌وکار خود نیست. کارآفرین ممکن است مالک سازمان نباشد؛ اما دارای تعهد طولانی‌مدت به سازمان باشد. برخلاف مفروضات مینتزبرگ، کسب‌وکار همیشه ساده و کوچک نیست و حتی در سازمان‌های بزرگ نیز می‌توان رویکرد کارآفرینی را مشاهده کرد.

رویکرد گروه استراتژیک. در این رویکرد، رهبر به همراه تعداد معدودی از همراهان خود مدت‌ها است که سازمان را اداره می‌کنند و استراتژی از همفکری آن‌ها در قالب گروهی منسجم شناسایی می‌شود. نقش رهبر در بیشتر مواقع به ایجاد تسهیلات یا تأمین نیازهای لازم برای اجرای استراتژی محدود می‌شود. ارتباطات اعضای گروه بسیار عمیق و گاه از قبل از زمان هدایت سازمان شکل گرفته است. اعضای گروه استراتژیک مکمل یکدیگر هستند و معمولاً پست‌های بالای سازمان را بین یکدیگر تقسیم می‌کنند که موجب می‌شود اعتماد بالایی بین آن‌ها ایجاد شود. اگرچه امکان تحلیل‌های منطقی و کمی وجود دارد، ولی استراتژی عمدتاً خودظهور است.

رویکرد تلفیقی. رویکرد تلفیقی از جمع رویکرد برنامه‌ریزی رسمی و کارآفرینانه به‌وجود می‌آید. استراتژی حاصل همکاری رهبر و بخش برنامه‌ریزی است. بخش برنامه‌ریزی که از فرمت‌های رسمی بهره می‌گیرد عهده‌دار انجام فعالیت‌های کارشناسی و تحلیل‌های علمی است. رهبر علاقه زیادی به فعالیت‌های این بخش دارد و در جلسه‌های آن شرکت می‌کند.

رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک (رسمی). استراتژی‌ها از فرآیند آگاهانه و کنترل‌شده برنامه‌ریزی رسمی حاصل شده و قبل از اجرا اتخاذ می‌شود. تصمیم‌های سازمان به حجم بالایی از منابع نیاز دارد و سازمان دارای ابعاد بزرگی است. سازمان دارای مالکیت دولتی و یا ماهیت دولتی است. در این سازمان‌ها باید از برنامه‌ریزی یکپارچه استفاده کرد تا از لغزش‌های احتمالی که حمایت‌های نیروهای سیاسی و بالادست را دچار تزلزل می‌کند، کاست. در ادامه این پژوهش می‌توان در مطالعه‌ای دقیق‌تر عناصر سازمانی و محیطی را در دوران موردبررسی شناسایی و رابطه آن‌ها را با رویکردها بررسی کرد؛ از سویی مطالعه شرکت‌های ناموفق که در جدول‌های ارزیابی رتبه‌های آخر را کسب کرده‌اند، می‌تواند به شناسایی رویکردهای غلط در خلق استراتژی منجر شود.

منابع

1. Arasti, Z., Zandi, F. & Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(10), 1-14.
2. Barnes, D. (2002). The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), 1090-1111.
3. Bidabad, B. (1983). *Taxonomy Analysis (Classification of Homogeneous Groups, Plan and Budget Organization*. Markazi Province (in Persian).
4. Falshaw, R. J., Glaister, K. W. & Tatoglu, M. E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.
5. Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Fifth edition, Blackwell Publishing. Australia.
6. Helms, M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis- where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
7. Hosseini, Seyed Mahmoud., Hajipour, Bahman. Nezamivand Chegini, Hooshang. (2016). Entrepreneurial approach, the dominant approach to creating strategies In Iranian Successful companies. *Journal of Modiriati Frda*, No. 49, 41-62 (in Persian).
8. Jennings, D., J. Disney, J. (2006). *Designing the strategic planning process: does psychological type matter?* Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Nottingham, UK.
9. Jenster, P. & Solberg, K. (2013). The Relationship between Strategic Planning and Company Performances-A Chinese perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), 15-30.
10. Linch, Richard, (2000). *Corporate Strategy*. Prentice Hall
11. Mert, I., Bas, T., & Yildiz, G. (2013). The Evaluation of strategic management approaches through cultural fitness. *Journal of academic research in economics*, 5(2) 100-121.
12. Miller, D. (2001). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
13. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
14. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
15. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 25, 1-8.
16. Mintzberg, H. (2013). *Tracking Strategies*. Translated by Ali Babaei & Mehdi Haq Ba Ali, Industrial Management Institute, Tehran.
17. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Jungle of Strategy Entrepreneurship as a School*. Translated by Mahmoud Ahmadpour Dariani, Pardis Pub., and Tehran.
18. Ndambiri, S. (2015). Barriers of Effective Strategy Execution: Organization's Challenge. *The International Journal of Business & Management*. 3(9), 121-136.

19. Nekoezadeh, M., Hossieni, S.M., GHarechi, M. & Hajikarimi, A. (2015). Relationship between dynamic capabilities and dynamic environment. *Journal of business management*, 21, 85-103 (in Persian).
20. Pindelski, M. & Marowka, R. (2011). Barriers of making business strategy work. *Business Systems and Economics*, 1(1), 85-102.
21. O'Kane, J. (2004). Simulating production performance: cross case analysis and policy implications. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 309-321.
22. Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. Online 01 April 2016.
23. Venkat, R. & Kerimcan, O. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*, 41(6), 5-10.
24. Whittington, R. (2002). *What Is Strategy, and Does It Matter? An Introduction to Strategy Development Models*. translated by Bahman Hajipour & Majed Naji, Samt Pub., Tehran
25. Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth edition. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
26. Zonozi, J. (2015). Defining Strategizing Process Model in Complex Environment: Study of Successful Iranian Companies. *Strategic Management Thinking*, 9(2), 87-112.