

چکیده

شناسایی استراتژی های ناب و مناسب از دغدغه های اصلی مدیران و رهبران سازمانها به شمار می رود و این موضوع در مدیریت نیز تبدیل به موضوعی مهم برای تحقیق و پژوهش شده است. بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک تلاش کرده اند تا رویکردها یا سبک های متعددی برای خلق استراتژی در سازمانها ارائه کنند. یکی از شیوه های شناسایی رویکردهای خلق استراتژی بررسی نحوه هدایت و رهبری سازمانهای موفق است. بررسی این سازمانها می تواند روش های قابل اتکای خلق استراتژی را معرفی نماید.

این مقاله نتیجه یک مطالعه گسترده در خصوص رویکردهای خلق استراتژی در سازمانهای ایرانی را ارائه می کند. ابتدا با بکارگیری روش آماری تاکسونومی تلاش شده است تا در بین 29 شرکت عضو گروه های مختلف صنعتی 5 شرکت موفق که در بیشتر سالهای 1380 تا 1392 رتبه های نخست گروه صنعتی خود را بدست آورده اند شناسایی شود. برای این منظور از 6 شاخص عملکرد بازده دارایی، حاشیه سود، بهره وری نیروی انسانی، سهم بازار، نرخ رشد فروش و نرخ رشد سودآوری استفاده شده است. پس از شناسایی این شرکت ها روند تحول آنها بررسی و مهمترین استراتژی هایی که موجب موفقیت آنها شده است تعیین شد. در نهایت با استفاده از مطالعه ای پرسشنامه ای و بهره گیری از مشارکت بیش از 150 مدیر ارشد و میانی این سازمانها رویکرد خلق استراتژی های آنها شناسایی شد.

رویکرد کارآفرینی در خلق استراتژی برای این سازمانها و در مقایسه با رویکرد رسمی یا برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد اقدام اکتشافانه و رویکرد یادگیری استراتژیک کارآمدتر بوده است و در برخی از سازمانها نیز از تلفیقی از دو رویکرد رسمی یا برنامه ریزی استراتژیک و کارآفرینی است که منشاء استراتژی های آنها بوده است. بدین ترتیب پیداست که در مجموعه مورد بررسی این رویکرد کارآفرینی است که می تواند برای خلق استراتژی های موفق قابل اتکا باشد.

کلید واژه:

رویکرد خلق استراتژی، کارآفرینی، برنامه ریزی استراتژیک، یادگیری استراتژیک و اقدام اکتشافانه استراتژیک

مقدمه

مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه ریز، همواره در جست و جوی روش های موثرتری برای خلق استراتژی هستند. روشهایی که در صورت اجرا، نتایج بهتر و ملموستری را به همراه داشته باشد. این جست و جو از سوی محققان، اندیشمندان و مراکز آکادمیک، با ارائه مستمر الگوهای تازه و تکامل یافته تری پشتیبانی می شود. شرط اساسی تحقق مزیت رقابتی و کسب جایگاه برتر درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است.

موضوع شناسایی رویکرد مناسب خلق استراتژی در بین مدیران نیز مطرح می باشد و بسیاری از کارشناسان برآن بوده اند تا راهکار های منطقی و نظم یافته ای را برای

شناسایی راه های توسعه سازمان و تحقق اهداف بلندمدت شناسایی نمایند. در این تحقیق هدف آن است تا با استفاده از روش های علمی، قالب های اصلی شناسایی استراتژی های سازمانهای موفق تعیین شود. در بخش نخست رویکردهای شناسایی شده در دمای نظری معرفی شده است و تلاش شده تا یکی از این رویکردها مبنای تحقیق قرار گیرد و در بخش دوم شرکت های موفق با رتبه بندی

رویکرد کارآفرینی، رویکرد غالب خلق استراتژی در شرکت های موفق ایران

سید محمود حسینی

استادیار دانشگاه شهید بهشتی

Sm-Hosseini@sbu.ac.ir

بهمن حاجی پور

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

bhajipour@gmail.com

هوشنگ نظامی وند چگینی (نویسنده)

مسئول

دانشجوی دکتری دانشگاه شهید بهشتی

h_nezami@yahoo.com

آنها در سالهای 1380 تا 1392 در بین گروه های صنعتی لاستیک و تایر، کاشی و سرامیک، قند و شکر، کانی های فلزی و لیزینگ تعیین شده است. با مراجعه به دیدگاه مدیران ارشد و میانی این سازمانها تلاش شد تا هم استراتژی های اصلی تحول در آنها شناسایی شود و هم رویکرد غالب خلق این استراتژی ها تعیین گردد. بدین ترتیب امکان معرفی رویکردهای غالب خلق استراتژی لاقدر در بین شرکت های مورد بررسی فراهم آمده است.

2. رویکردهای خلق استراتژی

بایسات¹ (1985) تلاش کرده است تا با استفاده از دو بعد سازمان و محیط رویکردهای خلق استراتژی را دسته بندی و موقعیت یابی نماید. براساس مطالعه وی رویکردهای خلق استراتژی شامل چهار شیوه آرمانگرایی، رویکرد کارآفرینی، برنامه ریزی استراتژیک و رویکرد اقتضایی می باشد. براین اساس زمانی می توان از شیوه های رسمی مانند برنامه ریزی استراتژیک استفاده نمود که هم سازمان "توان درک مناسبی از محیط" داشته و هم "محیط از تغییرات قابل پیش بینی" برخوردار باشد.



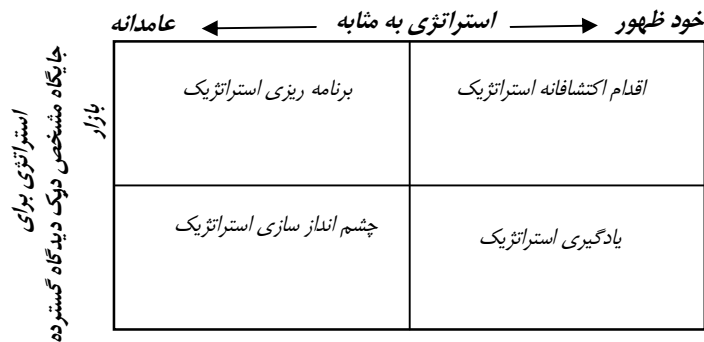
شکل (1) رویکردهای خلق استراتژی بایسات (1985)

مینتزبرگ در کتابی تحت عنوان «ردگیری استراتژی»² توانسته است تا با بررسی تحولات تاریخی یازده سازمان و شرکت منتخب مهمترین استراتژی های آنها را در طی تحولات سازمانی شناسایی و با توجه به برخی از متغیرها مانند وضعیت رقابت، تامین منابع مالی، ساختار و گستره عملیات، رویکردهای خلق استراتژی را شناسایی نماید. بر اساس یافته های مینتزبرگ می توان چهار رویکرد اقدام اکتشافانه استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک یا رویکرد رسمی، یادگیری استراتژیک و چشم اندازسازی استراتژیک یا رویکرد کارآفرینانه را به عنوان کلیدی ترین روش های خلق استراتژی معرفی نمود.

1.2. برنامه ریزی استراتژیک³

در این رویکرد استراتژی یک برنامه عامدانه و از پیش تعیین شده می باشد. درعین حال استراتژی در جهت دستیابی به جایگاهی مشخص از بازار اتخاذ خواهد شد. در مجموع بر اساس دیدگاه مینتزبرگ می توان دلایل و فروض زیر را برای شکل گیری استراتژی با استفاده از این رویکرد معرفی نمود:

1. تصمیمات کلیدی باید زودتر از مرحله اجرا اتخاذ شود.
2. تصمیمات با مشارکت کلیه سطوح سازمانی اتخاذ می شود.
3. تصمیمات سازمان نیاز به حجم بالایی از سرمایه و منابع دارد.
4. سازمان دارای ابعاد و ریسک های بزرگی است.
5. سازمان دارای ماهیت دولتی است.



شکل (2) رویکرد های چهارگانه خلق استراتژی مینتزرگ (2008)

2.2. چشم انداز سازی استراتژیک⁴

در رویکرد چشم انداز سازی استراتژیک یا کارآفرینانه استراتژی عامدانه بوده و نیز برای دستیابی به گستره وسیعی از بازار اتخاذ می‌شود. ادبیات حوزه مدیریت یک کارآفرین را این‌گونه توصیف می‌کند: تصمیم‌گیرنده‌ای جسور که سازمان خود را کاملاً تحت کنترل داشته و با اعتماد به نفس قدم به دنیای نامطمئن آینده می‌گذارد (مینتزرگ، 1973). علی‌رغم توضیحات فوق کارآفرین نیز اقدامات جسورانه خود را کنترل می‌کند. چرا که یک کارآفرین موفق هرگز به معنی یک بی‌پروایی احمقانه نیست (مینتزرگ، 2008). در این رویکرد الزامات زیر برای شکل‌گیری استراتژی ضروری است.

1. کارآفرین دارای دانش از نزدیک نسبت به کسب و کار خود است.
2. کارآفرین نیازی به اقلای دیگران ندارد.
3. استراتژی توسط فردی اتخاذ می‌شود که دارای تعهد طولانی مدت نسبت به سازمان است.
4. کارآفرین هم دارای چشم‌انداز عالی است و هم جزئیات را از نگاه دور نمی‌دارد.
5. کسب و کار ساده و کوچک است.

3.2. یادگیری استراتژیک⁵

رویکرد یادگیری زمانی بکارگرفته می‌شود که استراتژی دارای ویژگی خودظهور است و گستره وسیعی از بازار مورد نظر می‌باشد. فرض بر این است که تمام واحدهای سازمانی به گونه‌ای توسعه یافته‌اند که می‌توانند در مقابله با شرایط محیطی استراتژی مناسب را شناسایی و اتخاذ نمایند. مینتزرگ از این رویکرد با عنوان مدل گیاه خودرو یاد می‌کند. این بدین معنی است که سازمان کشتزار مناسبی است و در هر گوشه آن امکان کشت و رویش استراتژی وجود دارد. پیش‌فرضهای این رویکرد به شرح زیر است:

1. رشد استراتژی همچون گیاهان خودرو در یک باغ بزرگ است و استراتژی در هر جای سازمان می‌تواند ظهور پیدا کند.
2. این استراتژی‌ها زمانی استراتژی سازمان می‌شوند که در قالب یک الگوی جمعی درآیند.
3. فرآیند توسعه الگوی خود ظهور در سازمان ممکن است آگاهانه باشد یا نباشد و مدیریت شود یا نشود.
4. استراتژی‌های خودظهور در یک دوره واگرایی سازمان رخ می‌دهند.
5. مدیریت این فرآیند به معنی طراحی از قبل استراتژی‌ها نیست بلکه به معنی تشخیص ظهور آنها در صورت نیاز دخالت در آنها می‌باشد.

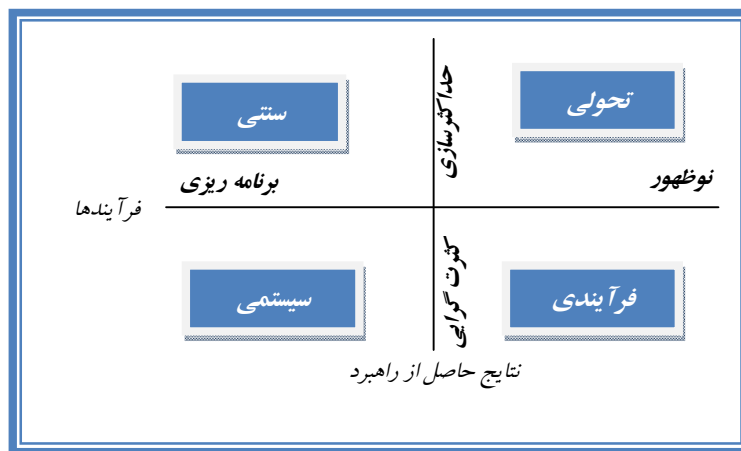
4.2. اقدام اکتشافانه استراتژیک⁶

این رویکرد زمانی بکار رفته است که استراتژی یک استراتژی خودظهور است و همچنین استراتژی به مثابه دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار است. این رویکرد با مرز بسیار باریکی از رویکرد یادگیری جدا می شود. فرق این دو این است که در این رویکرد اگرچه خلق استراتژی در اجزای سازمان رخ می دهد اما در صورتی به رفتار جمعی تبدیل می شود که نوعی پذیرش در کل سازمان برای آن وجود داشته باشد. در عین حال در این رویکرد پاسخگویی به محیط تنها در خصوص یک حوزه مشخص است اما در رویکرد یادگیری در تمام جهات اجزای سیستم وارد عمل می شوند.

به طور کلی مفروضات زیر برای بکارگیری این رویکرد معرفی شده است:

1. اجزای سیستم در این رویکرد کمترین ارتباط را با هم دارند.
2. در این نوع از سازمانها استراتژی در واقع تصمیمات فردی است.
3. اگرچه خلق استراتژی به صورت فردی است ولی نوعی ارتباط جمعی نهفته در اجزای سیستم است که گاه بدلیل بروکراسی زیاد ایده های نو و خوب را نیز ضایع می کند.
4. تغییرات سازمان بسیار زیاد است.

ریچارد ویتینگتون⁷ استاد رشته بازاریابی و مدیریت راهبردی دانشگاه آرویک⁸ انگلستان است که دارای کتب و تالیفات مهمی در حوزه استراتژی می باشد. ویتینگتون در کتاب چستی راهبرد⁹ چهار رویکرد خلق استراتژی را معرفی می کند. او معتقد است هر یک از این رویکردها به این سؤال که راهبرد چیست و چگونه بدست می آید پاسخ متفاوتی می دهند. ویتینگتون دو معیار هدفگرایی محدود به سود را در مقابل هدف گرایی گسترده و نوظهور بودن استراتژی را در مقابل استراتژی برنامه ریزی شده مبنای شکل گیری رویکردهای خلق استراتژی معرفی نموده است. رویکردهای معرفی شده از سوی ویتینگتون در شکل (3) معرفی شده است.



شکل (3) رویکردهای ریچارد ویتینگتون به خلق استراتژی (2012)

5.2. رویکرد سنتی به راهبرد

از نظر مکتب سنتی، برنامه ریزی می تواند تغییرات بازار را پیش بینی کند و خود را با آن منطبق سازد. راهبردها به شایسته ترین شکل ممکن، از طریق بررسی های عقلایی تدوین می شوند. این رویکرد با روش های معرفی شده از سوی مینتزبرگ نظیر رویکرد برنامه ریزی استراتژیک کاملاً مطابق است.

6.2. رویکرد تحویلی به راهبرد

به طور خلاصه این رویکرد راهبردمدیریتی را کم اهمیت و سازگاری با محیط را مهم برمی شمرد. طرفدارانی چون بروس هندرسون¹⁰ (1989)، هال و هیج¹¹ (1939) و آلچیان¹² (1950) بر این باورند که این بازار است که رفتارهای کسب کار را شکل می دهد. این نظریه به



شدت به نظریه یادگیری مینتزربرگ شباهت دارد. در این رویکرد فرض بر آنست که شرکت ناخود آگاه بر اساس یادگیری قبلی به تغییرات بازار عکس العمل نشان می دهند.

7.2. رویکرد فرآیندی به راهبرد/کارآفرینانه

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 نمود. ریچارد ویتینگتون این رویکرد را محصول کوششهای دانشگاه کارنگی آمریکا و به ویژه برنده جایز نوبل هربرت سایمون¹³ می داند. در این رویکرد استراتژی برنامه ریزی شده نیست و به این گونه نمی باشد که قبل از اجرا طرحی کامل تهیه شده باشد، بلکه مدیران بر اساس اطلاعات اندک خود و نیز با توجه به گروه بندی های سازمان اقدام به عکس العمل در برابر تغییرات محیطی می کنند. بنابراین استراتژی های حاصل از این رویکرد نوظهور یا خودظهور تلقی می شود. این رویکرد با رویکرد کارآفرینانه مینتزربرگ تطابق زیادی دارد.

8.2. رویکرد سیستمی به راهبرد

در این رویکرد استراتژی مخلوق ارتباط بین اجزای سازمان است و این روابط پیچیده سازمانی است که منجر به شکل گیری استراتژی می شود. استراتژی برنامه ریزی شده است و برخلاف رویکرد سنتی تنها برای حداکثر سازی سود اتخاذ نمی شود بلکه انتظارات گروه ها بر خلق استراتژی تاثیر می گذارند. در نظریه سیستمی مانند نظریه سنتی استراتژی می تواند برنامه ریزی شده باشد اما این بر خلاف دیدگاه سنتی، حاصل تحلیل خارج از سازمان نیست.

ریچارد لینچ¹⁴ در کتابی تحت عنوان استراتژی شرکت¹⁵ هشت رویکرد زیر را برای خلق استراتژی معرفی و برای هر یک از این رویکردها مراحل عملی استراتژی سازی را تعیین نموده است.

رویکرد های تجویزی¹⁶

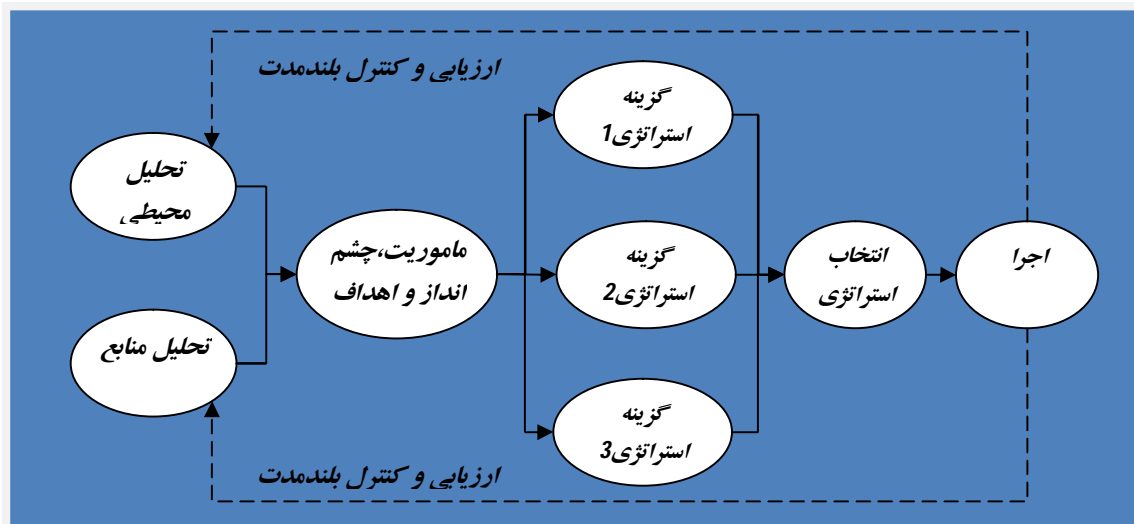
1. رویکرد مبتنی بر تئوری رقابت و حداکثر سازی سود¹⁷
2. رویکرد مبتنی بر تئوری منابع محور¹⁸
3. رویکرد مبتنی بر تئوری بازی ها¹⁹
4. رویکرد مبتنی بر شبکه سازی و همکاری²⁰

رویکرد اقتضائی²¹

5. رویکرد مبتنی بر تئوری بقا²²
6. رویکرد مبتنی بر تئوری عدم اطمینان²³
7. رویکرد مبتنی بر تئوری منابع انسانی²⁴
8. رویکرد مبتنی بر تئوری دانش و نوآوری²⁵

لینچ معتقد است دو رویکرد اصلی برای خلق استراتژی وجود دارد رویکرد تجویزی و رویکرد اقتضائی که هر یک خود شامل چهار رویکرد مبتنی بر تئوری های شناخته شده می باشد. تلاش لینچ با کوششهای سایر دانشمندان حوزه استراتژی متفاوت می باشد و این از این جهت است که وی توانسته است فرآیندهای هر یک از این رویکردها را به طور مشخص ارائه نماید. این کاری است که اگرچه مینتزربرگ توانسته بود برخی از این رویکردها را معرفی نماید اما در نوشته های وی نمی توان فرآیند بکارگیری این روش ها را پیدا کرد. لذا شاید امروز به کمک نوشته های لینچ بتوان تا حدودی حتی روشهای اقتضائی را در سازمانها پیاده سازی نمود. در این بخش به معرفی هر یک از این فرآیندها خواهیم پرداخت.

از نظر لینچ رویکرد تجویزی همان رویکرد رسمی یا سنتی است که ویتینگتون و مینتزرگ به آنها اشاره کرده‌اند. تحلیل های محیطی و داخلی باید انجام شود و برای شرکت مقاصد مشخصی تعیین گردد. در نهایت باید برای تحقق این مقاصد استراتژی های سازمان تعیین و اجرا کرد. نمودار زیر فرآیند رویکرد تجویزی را نشان می دهد.



شکل (4) فرآیند رویکرد تجویزی لینچ در خلق استراتژی

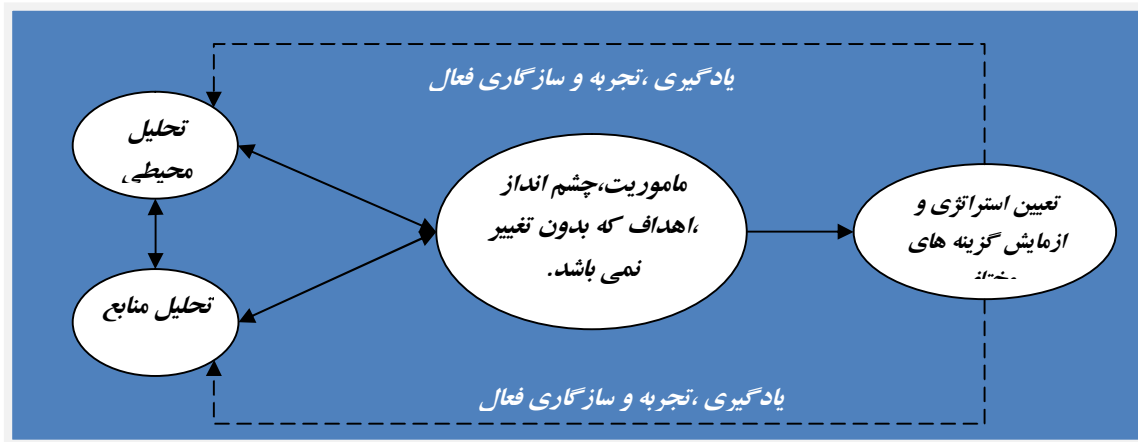
در مجموع لینچ ویژگی های زیر را برای رویکردهای تجویزی معرفی نموده است.

1. استراتژی تجویزی به گونه ای است که هدف های آن و عوامل آن قبل از تعیین استراتژی مشخص شده است.
2. اهداف استراتژی ها می تواند به تغییر در محیط دقیق تر شوند.
3. پس از تعیین اهداف می توان گزینه های استراتژی را تعیین، تحلیل و گزینه برتر را انتخاب نمود.
4. آینده قابل پیش بینی است و پس از تجزیه و تحلیل دقیق است که استراتژی ها تعیین می شود.
5. اجرا از تدوین استراتژی کاملاً جدا است.

دومین گروه از رویکردهای معرفی شده توسط لینچ رویکردهای اقتضائی است. رویکردهای اقتضائی در عمل مبتنی بر تحقیقات کمی یا تحلیلهای محیطی نیست. این رویکردها در کوتاه مدت بکار گرفته می شود و به طور عمده اجرای استراتژی همراه با خلق آن صورت می پذیرد. مینتزرگ رویکردهای کارآفرینی و یادگیری را از این دسته از رویکردهای برمی شمارد. در مجموع لینچ ویژگی های زیر را برای رویکردهای اقتضائی معرفی می کند:

1. اهداف مشخصی برای استراتژی ها وجود ندارد و گاه عناصر استراتژی در طی فرآیند تعیین می شود.
2. استراتژی اقتضائی دارای یک هدف تنها یا منحصر بفرد نیست.
3. تغییرات سریع بازار ایجاب می کند تا در کوتاه مدت استراتژی شکل گیرد.
4. مزیت رویکرد اقتضائی در کاربردی بودن آن بوده به نحوی که عواملی چون وضعیت فرهنگ سازمانی و قدرت را در سازمان درگیر می کند.

لینچ فرآیند خلق استراتژی مبتنی بر رویکرد اقتضائی را به شکل زیر نمایش داده است.



شکل (5) فرآیند رویکرد اقتضایی لینچ در خلق استراتژی

3. روش تحقیق

در این مرحله سه فعالیت اصلی زیر اجرا شده است.

3.1. تعیین مدل مبنا

در این تحقیق مدل مینتزبرگ به عنوان مبنای تحقیق در نظر گرفته شد و تلاش شد تا با استفاده از معیارهای چهار رویکرد خلق استراتژی برنامه ریزی استراتژیک، اقدام اکتشافانه استراتژیک، کارآفرینانه یا چشم انداز سازی استراتژیک و یادگیری استراتژیک شیوه خلق استراتژی در شرکت های مورد بررسی تعیین و مشخص شود به کدام یک از رویکردهای چهارگانه مینتزبرگ نزدیک است.

3.2. شناسایی شرکت های موفق

برای شناسایی شرکت های موفق شاخص های عملکردی متعددی در نظر گرفته شده است. از آنجا که اکتفا به تنها یک شاخص نمی تواند تمامی وجوه موفقیت شرکت را بین گروه های صنعتی تعیین نماید لذا در این مرحله از مجموعه ای از شاخص ها استفاده شده است. جدول زیر گروه ها و شاخص های مورد استفاده در این تحقیق را نشان می دهد.

جدول (1) گروه ها و شاخص های عملکردی شرکت های منتخب

ردیف	گروه شرکت ها	شاخص
1	لینینگ	سهم بازار فروش
2	کانی های فلزی	شرکت لجمع فروش
3	کاشی و سرامیک	گروه مورد بررسی
4	قند	بهره وری کارخان (فروش به تعداد کارخان)
5	لاستیک و تایر	کاشیه سود (سود فروش)
		بازده دارایی (سود آمارایی)
		نرخ رشد سود
		نرخ رشد فروش

گروه های فوق شرکت های عضو بورس اوراق و بهادار تهران می باشند. لذا جامعه آماری این تحقیق شرکت های موفق بورسی کشور است. جدول فوق برای سالهای 1380 تا 1392 تکمیل می شود که دوران پس از جنگ و سازندگی و قبل از شدت گرفتن تحریم های



کشور است. بنابراین این دوره زمانی در واقع شرایطی است که کشور از یک ثبات نسبی در محیط اقتصادی برخوردار بوده است. بنابراین می‌توان گفت تغییر در شاخص‌های عملکردی ناشی از استراتژی‌های مدیریت یا استفاده از مزیت‌های رقابتی است. بر این اساس برای هر یک از گروه‌های فوق یک شرکت موفق انتخاب می‌شود که در طول دوران مورد بررسی در بیشتر سالها از وضعیت مناسب‌تری نسبت به رقبای خود برخوردار بوده است. برای شناسایی شرکت‌های موفق هر گروه از روش آنالیز تاکسونومی عددی²⁶ استفاده شد.

این روش برای اولین بار توسط آدانسون در سال 1763 میلادی پیشنهاد گردید و در سال 1950 میلادی توسط عده‌ای از ریاضی‌دانان لهستانی بسط داده شد و در سال 1968 میلادی نیز به عنوان وسیله‌ای برای طبقه‌بندی درجه توسعه‌یافتگی ملل مختلف توسط زیگمونت هیلوگ²⁷ از مدرسه عالی اقتصاد ورکلا²⁸ در یونسکو مطرح شده است. این روش²⁹ قادر است یک مجموعه را به زیر مجموعه کم و بیش همگن تقسیم کرده و یک مقیاس را که مورد استفاده در امر برنامه‌ریزی باشد برای شناخت درجه موفقیت ارائه دهد.

بدین ترتیب در هر گروه یک شرکت موفق شناسایی و انتخاب شد. نتیجه سازمانهایی که دارای تجربه موفق اجرای استراتژی بوده اند انتخاب شدند. اما شرایط زیر برای انتخاب نهایی شرکت‌ها مبنا قرار گرفت.

1. امکان دسترسی به مدیران وقت و استراتژیست‌های این سازمانها وجود داشته باشد.
 2. دارای اسناد و اطلاعات مناسب از سیر تاریخی تحولات استراتژیک باشند.
 3. امکان استفاده از آمار و اطلاعات عملکردی این سازمان‌ها وجود داشته باشد.
 4. سازمان مورد بررسی دارای توان و تجربه صادرات و حضور در بازارهای بین‌المللی را داشته باشد.
- بدین ترتیب شرکت‌های سینا کاشی از گروه صنایع کاشی و سرامیک، گل‌گهر از گروه صنایع کانی‌های فلزی، لاستیک بارز از گروه صنایع لاستیک و تایر، لیزینگ رایان سایپا از گروه شرکت‌های لیزینگ و قند لرستان از گروه شرکت‌های قند و شکر انتخاب شد.

3.3. شناسایی استراتژی‌ها و رویکردهای خلق آن در شرکت‌های موفق

در این مرحله پرسشنامه‌ای که سئوالات آن در واقع معیارهای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی است تنظیم و در شرکت‌های مورد بررسی توسط مدیران میانی یا کارشناسان آنها تکمیل گردید. این پرسشنامه (پیوست 1) همانطور که اشاره شد دارای طیفی کمی برای هر یک از معیارهای شناخت رویکردهای خلق استراتژی است. پاسخگویان با تعیین عدد مورد نظر در خصوص معیارهای خلق استراتژی در واقع رویکرد مورد نظر را در آن شرکت تعیین می‌کنند. پرسشنامه تحقیق، یک پرسشنامه محقق‌ساخته است که در برگزیده معیارهای مهم رویکردهای خلق استراتژی خواهد بود. این معیارهای عبارتند از:

1. وضعیت محیط سازمان
2. وضعیت فرآیندهای برنامه‌ریزی
3. وضعیت اهداف سازمان
4. وضعیت استفاده از تحلیل‌های عقلایی و کمی
5. میزان مشارکت در خلق استراتژی
6. میزان نقش رهبر سازمان در خلق استراتژی
7. میزان نهادینه بودن نظام برنامه‌ریزی از نظر ساختاری و قواعد و مقررات
8. بازار هدف و نتایج مورد انتظار استراتژی

4. رویکرد خلق استراتژی در شرکت لاستیک بارز

شرکت بارز یا لاستیک کرمان امروز از یک شرکت لاستیک سازی تبدیل به گروهی بزرگ شده است که بخش مهمی از بازار داخل را در دست دارد. لاستیک بارز از شرکت های برتر کشور است و جزو 100 شرکت برتر بر اساس رتبه بندی سازمان مدیریت صنعتی می باشد.

جدول (2) نتایج رتبه بندی شرکت های صنایع لاستیکی با روش تاکسونومی

ردیف	رتبه	رتبه در سال														شرکت
		1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383	1382	1381	1380	
1	19	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	2	بارز
2	40	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	2	5	2	3	کویر تایر
3	47	5	5	2	5	2	4	3	3	1	2	4	2	5	4	ایران تایر
4	51	2	3	5	4	5	5	4	5	5	1	5	3	3	1	آرتاویل
5	53	4	4	3	3	3	2	5	4	4	5	3	4	4	5	ایران یاساتایر

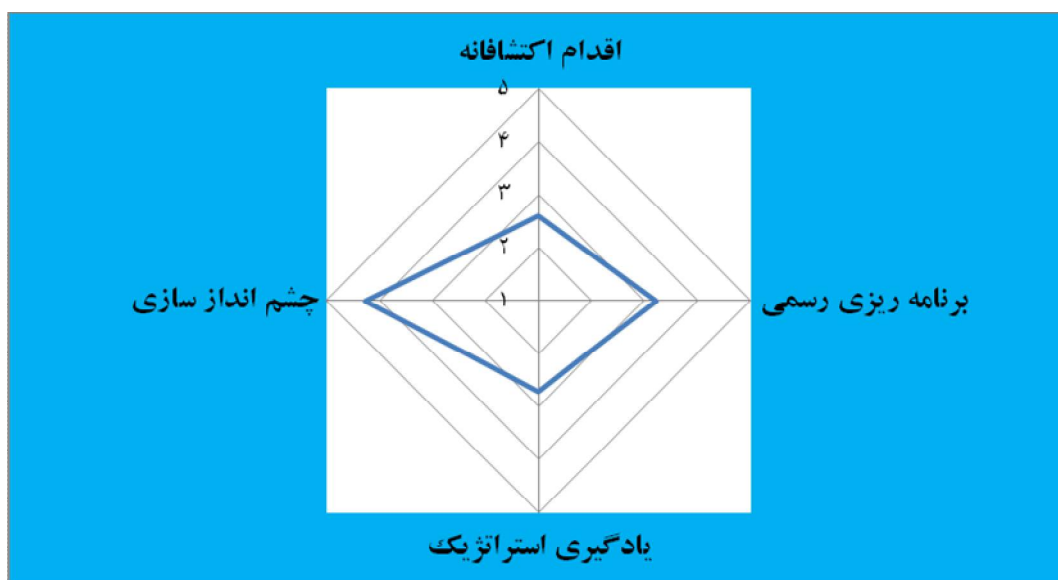
همانطور که مشاهده می شود لاستیک بارز بر اساس شاخص های چندگانه در بیشتر سالهای مورد بررسی رتبه اول را داشته است و با فاصله زیادی از رتبه دوم یعنی کویر تایر به عنوان اولین شرکت در جدول معرفی شده است. به طور قطع این نتیجه باید ناشی از تدابیر مدیریت و روش اداره این مجموعه در طول دوران مورد بررسی باشد. در مجموع می توان روند توسعه و تحولات بارز را در نموداری خلاقانه به صورت شکل (6) نشان داد.



شکل (6) روند تحولات شرکت بارز

همانطور که مشاهده می‌شود در تمامی سالهای مورد بررسی بارز دستخوش تحولات رو به پیشرفت بوده است. این تحولات توانسته است تا این مجموعه را به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های ایرانی تبدیل کند. در گام باید نحوه خلق استراتژی را در این مجموعه شناسایی نمود تا این نوع سبک مدیریت را در کشور و سایر شرکت‌ها تسری داد.

در این مجموعه برای شناسایی رویکرد غالب خلق استراتژی پرسشنامه تحقیق بین مدیران ارشد سازمان توزیع شد. نتیجه بدست آمده در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل (7) رویکرد خلق استراتژی بارز بر اساس دیدگاه مدیران میانی

همانطور که مشاهده می شود رویکرد خلق استراتژی آمیزه‌ای به سمت رویکرد کارآفرینانه متمایل است. رویکرد کارآفرینانه بیشتر تاکید شده است و در نگاه اول می توان بر این اساس رویکرد بارز را چشم انداز سازی یا رویکرد کارآفرینانه معرفی نمود. پیداست که مدیرعامل این مجموعه به عنوان رهبر سازمان نقش بسزایی در اتخاذ استراتژی داشته است. آقای مهندس عباسی ابیانه از سال 1365 که عهده دار ساخت این کارخانه بوده است تا کنون اداره آنرا بر عهده دارد. او به عنوان یک رهبر کارآفرین بخوبی توانسته است تا این مجموعه را در این سالها به سمت موفقیت و توسعه هدایت کند.

5. رویکرد خلق استراتژی در شرکت لیزینگ رایان سایپا

شرکت لیزینگ رایان سایپا در بین شرکت‌های لیزینگ کشور از شرایط بسیار خوبی برخوردار است. این شرکت همانطور که در جدول صفحه (3) نشان داده شده است در تعداد زیادی از سالهای مورد بررسی رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. این سالها دقیقا سالهایی است که آقای بناب عهده دار اداره آن بوده است. در زمان اجرای این مطالعه وی از این شرکت رفته و بیشتر وقت خود را در تبریز می‌گذراند. برای مصاحبه با ایشان تلاش زیادی شد تا اینکه موافقت کردند به تهران آمده و با نگارنده نشست داشته باشند. برای تکمیل پرسشنامه های تحقیق به کمک بناب افرادی شناسایی شد که از زمان او تا کنون در این شرکت حضور دارند و تلاش شد تا قابل اعتمادترین داده ها مبنای تحقیق قرار گیرد.



جدول (3) - نتایج رتبه بندی شرکت های لیزینگ با روش تاکسونومی

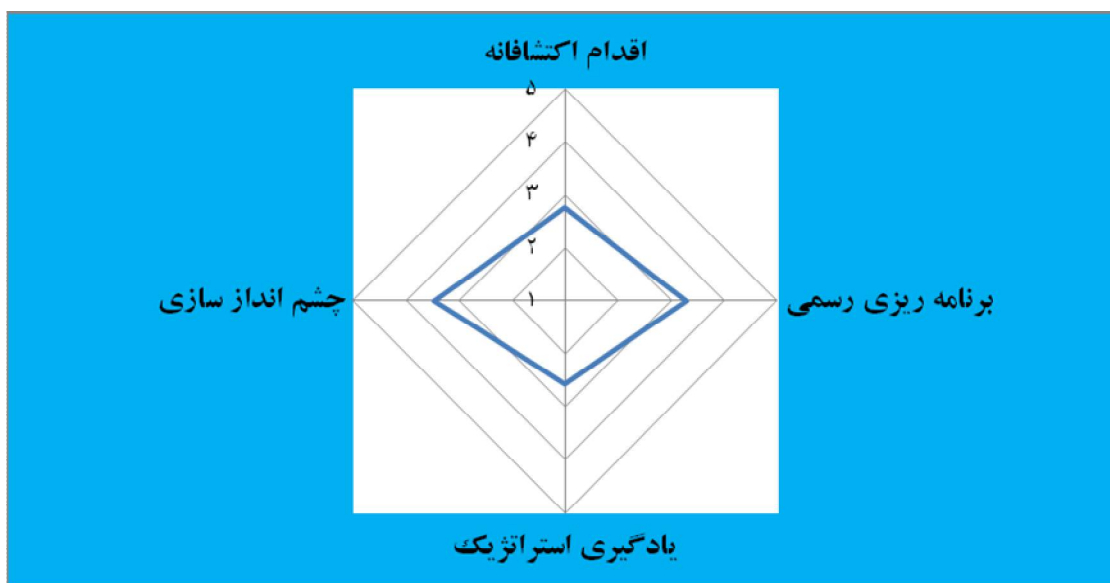
رتبه	جمع	سال											شرکت
		1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383	
1	21	2	4	2	1	1	1	1	1	2	4	2	رایان سایپا
2	27	4	2	1	2	2	3	3	2	1	3	4	لیزینگ ایران
3	29	3	1	3	3	3	2	2	4	3	2	3	لیزینگ صنعت و معدن
4	33	1	3	4	4	4	4	4	3	4	1	1	لیزینگ خودرو غدیر

همانطور که در جدول مشاهده می شود شرکت رایان سایپا در سالهای 1386 تا 1390 از شرایط برتر برخوردار بوده است لذا باید در جستجوی استراتژی ها و روش های اتخاذ آن بود که موجب شده است تا این نتایج حاصل شود. در آن سالها آقای بناب سیاست های زیر را مبنای تحول در این شرکت قرارداد:

1. ایجاد نظم کاری در شرکت
2. تشکیل مدیریت برنامه ریزی استراتژیک
3. توسعه سیستم های سازمانی
4. حذف انبارداری از شرکت لیزینگ
5. تامین منابع مالی ارزان
6. توسعه فرهنگ مشتری مداری
7. ایجاد مدیریت وصول مطالبات
8. تعالی سازمان و اخذ رتبه یا گواهی نامه های بین المللی

آقای بناب از سال 1381 تا سال 1388 مدیریت این مجموعه را بر عهده داشت و ارزیابی های کمی نشان می دهد که این مجموعه دوران شکوفایی خود را در این سالها گذرانده است.

در خصوص شرکت رایان سایپا تلاش شده از آن دسته مدیرانی کسب نظر شود که دوران مدیریت مهندس بناب را شاهد بوده اند و با استفاده از پرسشنامه ای که پیش از این توضیحات آن داده شد الگوی خلق استراتژی شرکت در طول آن سالها استخراج گردید. شکل (8) الگوی خلق استراتژی را بر اساس دیدگاه مدیران نشان می دهد.



شکل (8) الگوی خلق استراتژی در رایان سایپا بر اساس دیدگاه مدیران میانی

همانطور که مشاهده می شود تمایل نمودار به سمت الگوی برنامه ریزی رسمی و کارآفرینانه است. یعنی آمیزه‌های از دو سبک خلق استراتژی در شرکت وجود داشته است و نمی‌توان کلیه تصمیمات کلیدی را ناشی از تفکر مهندس بناب دانست. دلایل زیر نشان می دهد که در شرکت رایان سایپا تلفیقی از دو رویکرد حاکم بوده است.

1. مهندس بناب در سال دوم از فعالیت خود مشاوره را برای پیاده سازی برنامه‌ریزی استراتژیک به شرکت دعوت کرده است و او تلاش کرد تا از روش‌های علمی و با استفاده از فرمت‌های رسمی سندبرنامه شرکت رایان سایپا را تدوین و ارائه نماید.
2. مهندس بناب در همان سال اول اقدام به تشکیل کمیته‌های برنامه ریزی در حوزه‌های اصلی مانند تامین منابع مالی، بازاریابی و تخصیص منابع مالی می‌کند که این کمیته ها فعال بوده و خود مدیرعامل در تمامی آنها شرکت می‌کرده است.

بنابراین پیداست که آمیزه‌ای از دو رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و کارآفرینانه در این شرکت حاکم بوده است. این رویکرد در این مطالعه رویکرد تلفیقی نام گذاری شد.

6. رویکرد خلق استراتژی در شرکت قندلرستان

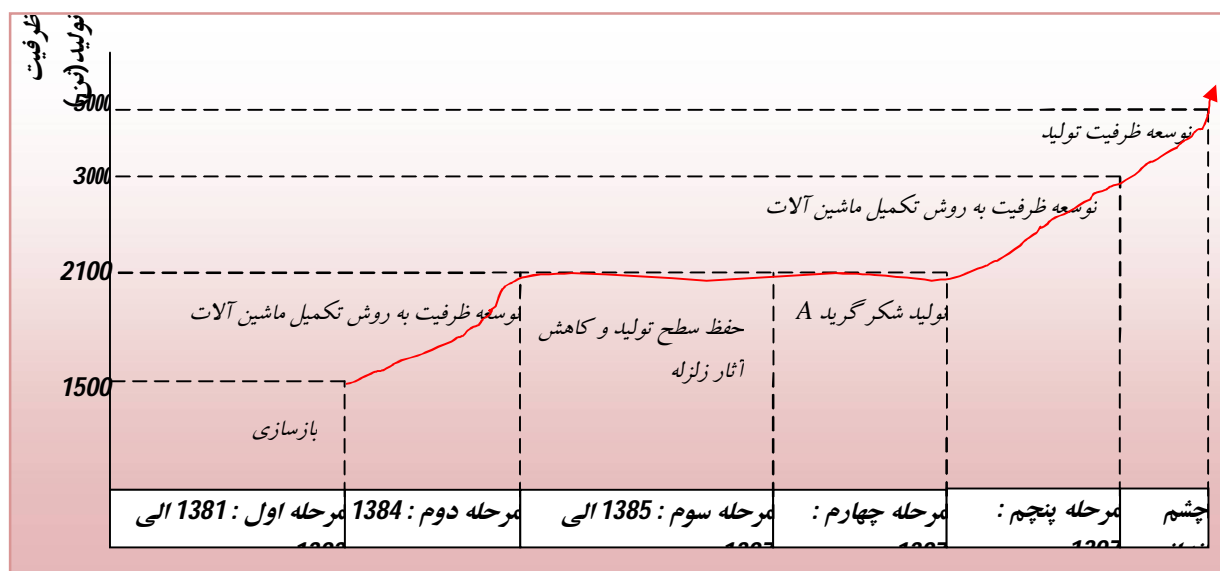
شرکت قندلرستان در کنار شرکت‌های قند اصفهان، قند هکمتان، قند نیشابور و قند مرو دشت گروه تولیدکنندگان قند و شکر را در بورس اوراق بهادار تهران تشکیل می‌دهند. این شرکت‌ها در واقع مهمترین شرکت‌های تولیدکننده قند و شکر ایران هستند. بر اساس تحلیل آماری و روش تاکسونومی شرکت قند لرستان رتبه نخست را در طول دوران مورد بررسی به خود اختصاص داده است و شرکت قند اصفهان با یک رتبه تفاوت در رتبه دوم واقع شده است. جدول زیر نتایج آماری رتبه‌بندی شرکت های این صنعت را نشان می دهد.



جدول (4) رتبه بندی شرکت های تولید کننده قند و شکر با روش تاکسونومی

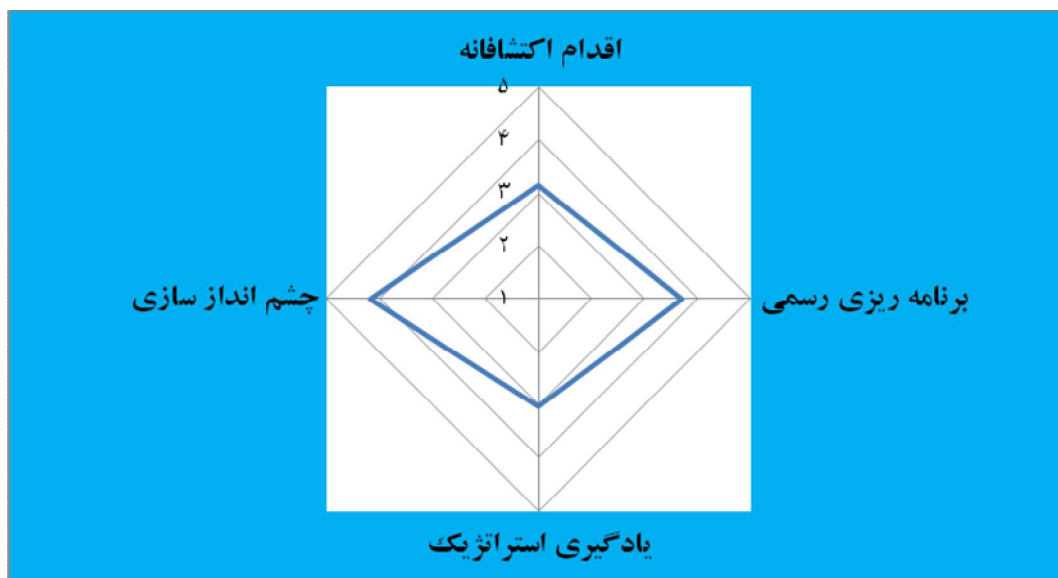
رتبه	جمع	رتبه در سال														شرکت
		1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383	1382	1381	1380	
1	33	1	1	3	1	3	3	2	3	2	3	1	1	5	4	قند لرستان
2	34	3	3	4	4	1	2	1	4	3	1	2	4	1	1	قند اصفهان
3	39	4	4	1	3	4	1	3	1	4	2	4	3	2	3	قند هکمتان
4	52	5	5	2	5	2	4	4	2	5	5	3	5	3	2	قند نیشابور
5	52	2	2	5	2	5	5	5	5	1	4	5	2	4	5	قند مرودشت

در شکل (9) مراحل پنجگانه توسعه شرکت معرفی و برای آینده تحقق ظرفیت 5000 تنی تعیین شده است .



شکل (9) روند تحول شرکت قند لرستان

مانند سایر شرکت های مورد بررسی، در این مجموعه نیز از مدیران کلیدی و بویژه آنها که سالهای زیادی است در شرکت حضور دارند و در دوره ی مورد بررسی با شرکت همکاری داشته اند، در خصوص الگوی خلق استراتژی سؤال شد. شکل (10) نتایج بدست آمده را نشان می دهد.



شکل (10) الگوی خلق استراتژی در قند لرستان بر اساس دیدگاه مدیران میانی

همانطور که مشاهده می شود این الگو به سمت رویکرد چشم انداز سازی یا کارآفرینانه بیشتر تمایل دارد و این نشان می دهد که رویکرد موفق خلق استراتژی در شرکت قند لرستان با محوریت مهندس ممقانی و هدایت ایشان بوده است. مهندس ممقانی زمانی به این مجموعه به عنوان مدیرعامل پیوسته است که شرکت از شرایط خوبی برخوردار نبوده است. او از آنجا که قبل از آمدن به قند لرستان دارای تجارب خوبی در صنعت قند و شکر بوده است با اتخاذ استراتژی های مناسب مجموعه را از رکود رهایی ساخته به گونه ای که امروز از شرکت های موفق کشور به شمار می رود. او با رهبری مناسب نیروی انسانی و با اعتقاد به توان کارکنان توانسته است تا در آنها برای حمایت از سازمان خود انگیزه کافی ایجاد کند.

7. رویکرد خلق استراتژی در شرکت سینا کاشی

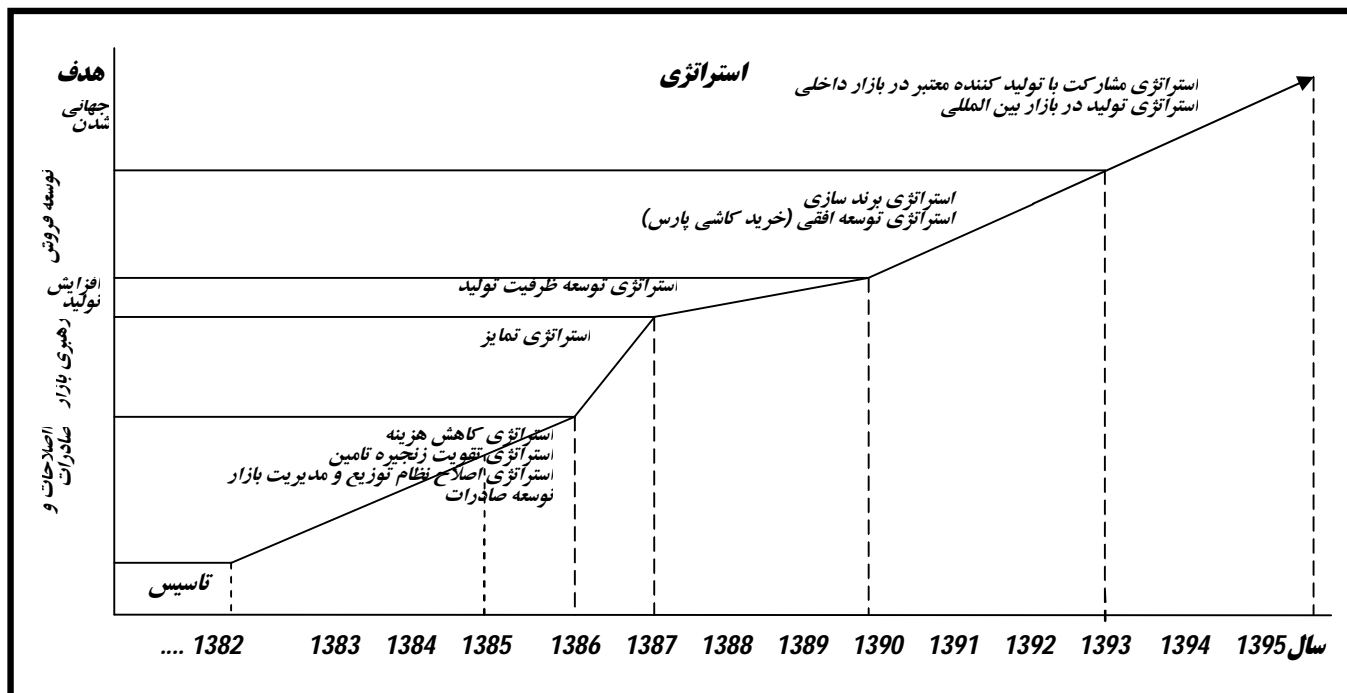
شرکت سینا کاشی یکی دیگر از شرکت های بورسی موفق است که بر اساس تحلیل آماری در صنعت کاشی و سرامیک رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. جدول زیر وضعیت رتبه های سینا کاشی را در این صنعت و در سالهای مورد بررسی نشان می دهد.

جدول (5) نتایج رتبه بندی شرکت های تولید کننده کاشی با روش تاکسونومی

ردیف	میانگین	رتبه در سال											شرکت	
		1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383		1382
1	1,909	2		1	1	1	1	4	4	2	2	1	2	کاشی سینا
2	2,500	1	1	2	2	2	7	1	1	5	1	4	3	کاشی الوند
3	4,083	7	7	5	3	3	2	2	2	1	6	3	8	چینی ایرانی
4	4,727		3	9	7	6	6	3	3	6	3	2	4	کاشی نیلو
5	5,200	5	6	3	6	4	4	5	6	7			6	کاشی حافظ
6	5,800	6	2	6	4	5	3	6	8	8			10	کاشی سعدی
7	5,900	3		4	5	9	5	7	9	4	4		9	کاشی پارس
8	6,100		5	10	8		9	8	7	3	5	5	1	کاشی اصفهان
9	7,250	8	4	7	9	7	10	9	5	9	8	6	5	کرانیت بهسرام
10	7,375	4		8		8	8			10	7	7	7	کاشی تکسرام

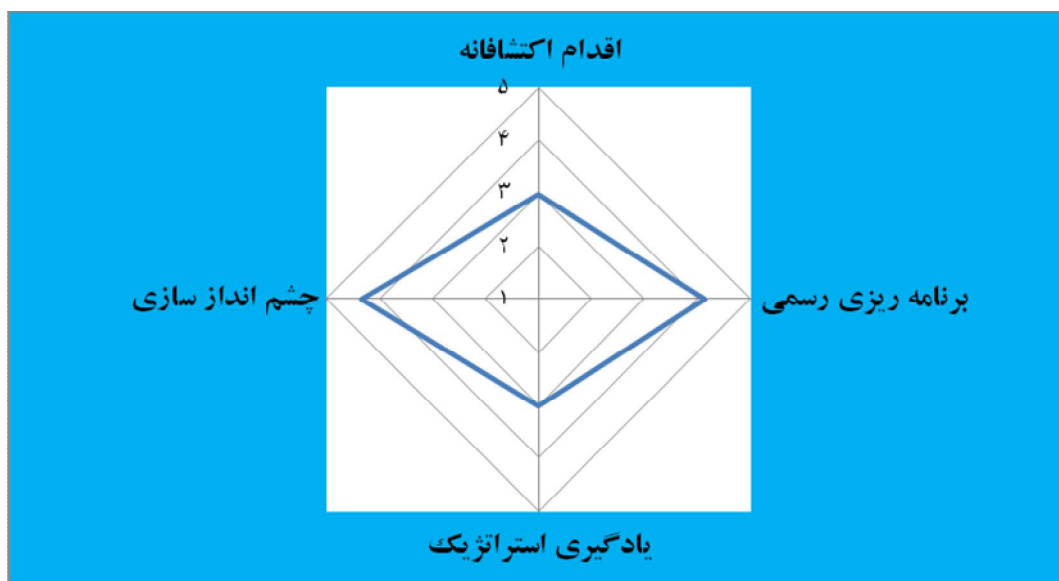


در مجموع می توان مراحل توسعه شرکت سینا کاشی را در شکل (11) مشاهده نمود.



شکل (11) روند تحولات سینا کاشی

مانند سایر شرکت های مورد بررسی، در این مجموعه نیز از مدیران کلیدی و بویژه آنها که سالهای زیادی است در شرکت حضور دارند و در دوره ی مورد بررسی با شرکت همکاری داشته اند، در خصوص الگوی خلق استراتژی سؤال شد. شکل (12) نتایج بدست آمده را نشان می دهد.



شکل (12) الگوی خلق استراتژی در سینا کاشی بر اساس دیدگاه مدیران میانی

همانطور که مشاهده می شود رویکرد کارآفرینانه از امتیاز بالاتری برخوردار است و نقش برنامه ریزی رسمی نیز نادیده گرفته نشده است. بنابراین آمیزه ای از این دو رویکرد در این سازمان دیده می شود.

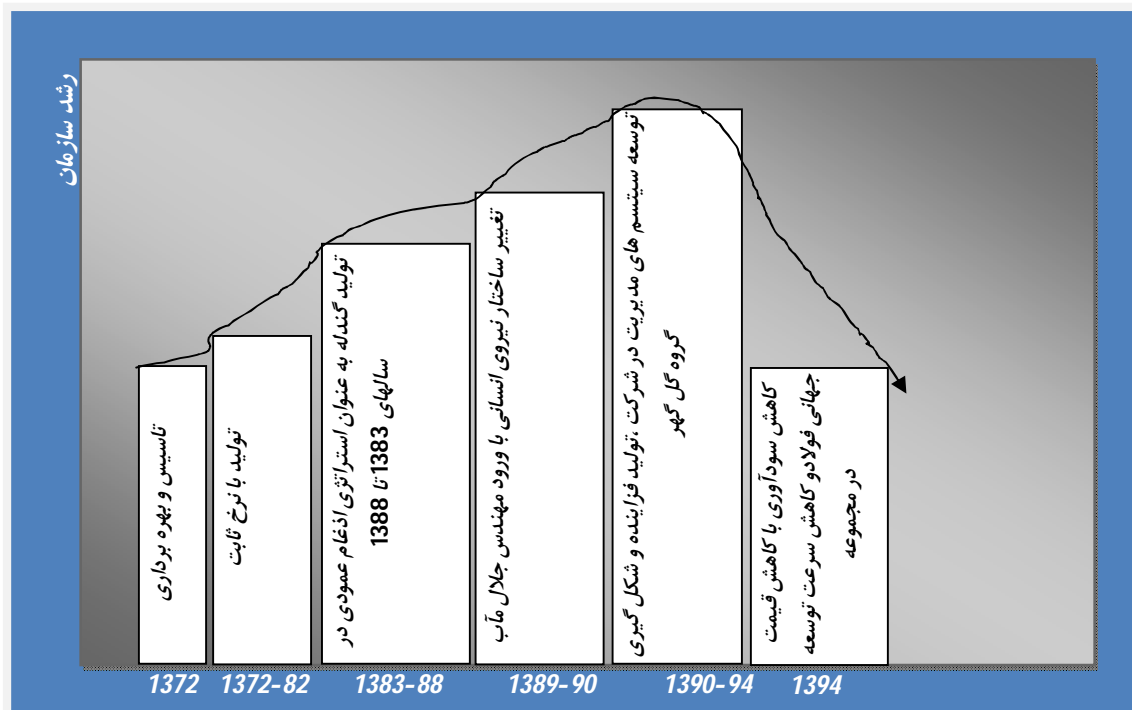
8. رویکرد خلق استراتژی در شرکت گل گهر

شرکت صنعتی معدنی گل گهر در گروه شرکت های صنعتی و معدنی و یا کانی های فلزی رتبه اول را بدست آورده است. در جدول (6) نتایج رتبه بندی این مجموعه در سالهای مورد بررسی ارائه شده است.

جدول (6)4) رتبه بندی شرکت های کانی های فلزی با روش تاکسونومی

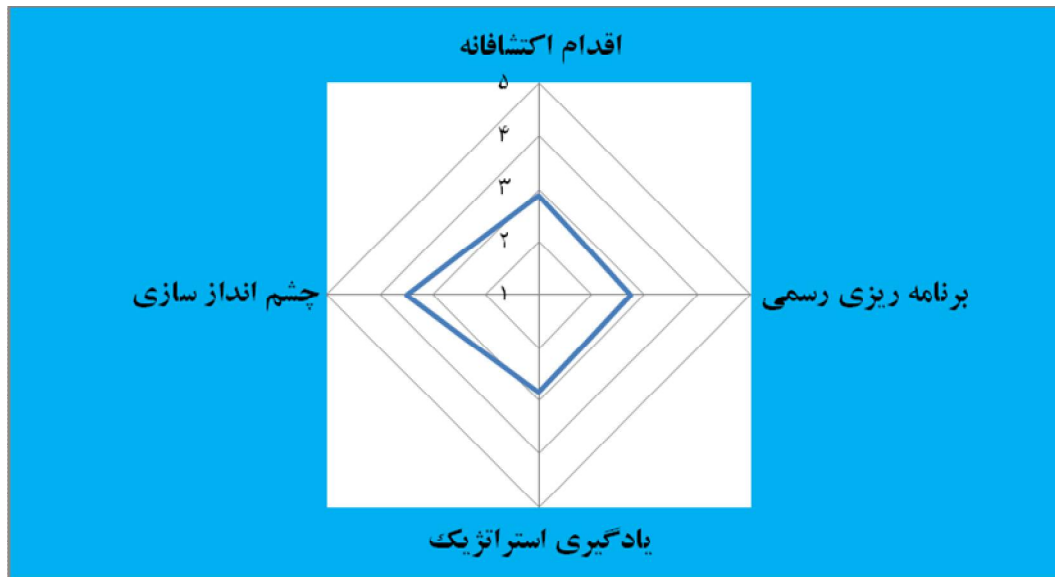
رتبه	جمع	رتبه در سالهای													شرکت
		1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383	1382	1381	
1	19	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	معَدنی و صنعتی گل گهر
2	30	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	2	معَدنی و صنعتی چادر ملو
3	40	3	4	3	3	3	4	4	3	1	2	3	3	4	باما
4	50	5	1	5	5	4	3	5	5	2	1	4	5	5	معادن بافق
5	56	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	معادن منگنز ایران

همانطور که مشاهده می شود گل گهر در رتبه اول قرار دارد و این نشان می دهد که این مجموعه در این دوره تحت مدیریتی کارآمد اداره می شده است. شکل زیر مراحل شکل گیری و توسعه شرکت گل گهر را نشان می دهد.



شکل (12) روند تحول در شرکت گل گهر

برای شناسایی رویکرد غالب در هدایت این مجموعه از مدیران میانی شرکت برای تکمیل پرسشنامه های تحقیق کمک گرفته شد. شکل (13) رویکرد استخراج شده از مطالعه میدانی در گل گهر را نشان می دهد.



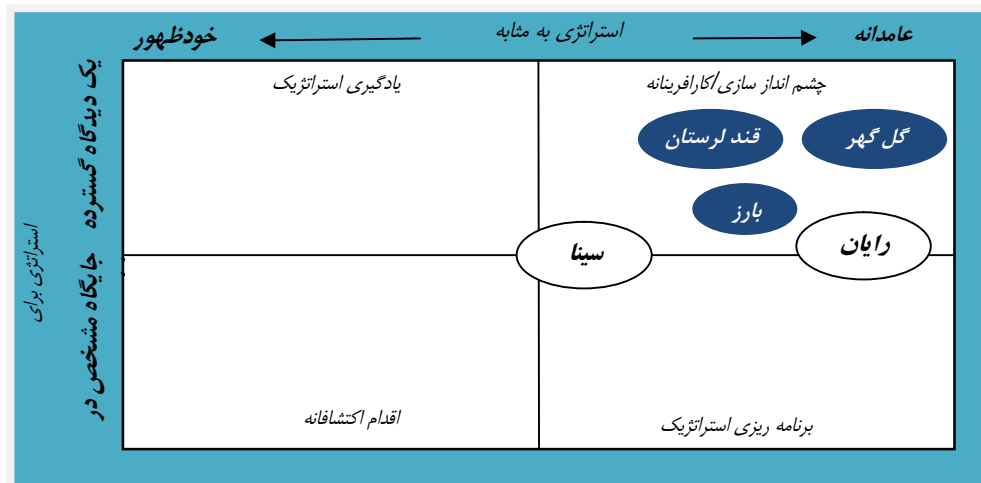
شکل (13) رویکرد خلق استراتژی در گل گهر مبتنی بر دیدگاه نیروهای سازمان

همانطور که مشاهده می شود مدیران شرکت اعتقاد دارند رویکرد خلق استراتژی در این سازمانی چشم اندازسازی یا کارآفرینانه بوده است.

نتیجه گیری

بررسی ها نشان می دهد که بطور عمده رویکردهای کارآفرینانه یا چشم اندازسازی، در سازمانهای مورد بررسی وجود دارد. البته رویکرد برنامه ریزی رسمی در سازمانهای موفق کارآمد نیست و این تلفیقی از رویکرد چشم اندازسازی و برنامه ریزی رسمی است که برای خلق استراتژی فعال می باشد. بنابراین نکات زیر در طراحی الگوی جدید از رویکردهای خلق استراتژی قابل اثبات است.

1. در بیشتر سازمانها نمی توان خلق استراتژی را 100 درصد ناشی از یک رویکرد مشخص دانست بلکه معمولاً آمیزه ای از رویکردها در سازمانها حاکم است. اما می توان تمایل رویکرد خلق استراتژی را به سمت یک یا دو رویکرد مشخص شناسایی نمود.
2. رویکرد یادگیرنده به عنوان یک نظام خلق استراتژی در شرکت های مورد بررسی مشاهده نشد. هیچ کدام از شرکت های مورد بررسی دارای ویژگی های رویکرد یادگیرندگی نبودند. البته می توان ویژگی ها یک سازمان یادگیرنده را در این شرکت ها مشاهده کرد اما نظام خلق استراتژی آنها منطبق بر رویکرد یادگیرندگی نبود. با این توصیف می توان رویکردهای خلق استراتژی را در شکل (14) به نمایش گذاشت.
3. رویکرد تلفیقی نوعی شیوه هدایت مجموعه است که از ترکیب دو رویکرد کارآفرینانه و برنامه ریزی استراتژیک بدست می آید. در این شیوه بخش های اداری برنامه ریزی عهده دار عملی سازی استراتژی های شناسایی شده و یا حمایت مدیر برای خلق استراتژی نوین است.



شکل (14) رویکردهای خلق استراتژی

منابع و مآخذ

1. اسکات، ریچارد (1380): سازمانها، سیستم های حقوقی، حقیقی و باز. ترجمه محمدرضا بهرنگی. کمال تربیت. تهران. 1380
2. برایسون، جان. ام. (1988). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان. 1372. تهران: سازمان مدیریت دولتی.
3. بیدآباد، بیژن (1362): آنالیز تاکسونومی (روش طبقه بندی گروههای همگن). سازمان برنامه و بودجه استان مرکزی
4. زنوزی، سید جعفر، جزئی، نسرین، حسینی، سید محمود ، (1392) : طراحی استراتژی سازی شرکت های موفق ایرانی در محیط پیچیده، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت
5. شاین، ادگار (1383): مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی. تهران. سیمای جوان
6. علی احمدی، علیرضا و اللهیاری. احمد (1382): استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار. تولید دانش. تهران
7. علی احمدی، علیرضا، فتح ا... مهدی و تاج الدین. ایرج (1382): نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تولید دانش. تهران
8. منوریان، عباس (مترجم). 1381. "مدیریت استراتژیک: مجموعه مقاله". انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی میرسپاسی، ناصر (1377): مدیریت منابع انسانی و روابط کار. میر
9. مینتزرگ، هنری (1377): سازماندهی: پنج الگوی کارساز. ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران
10. ویتینگتون، ریچارد (139): چیستی راهبرد: درآمدی بر الگوهای شکل گیری راهبرد. ترجمه بهمن حاجی پور و ماجد ناجی، انتشارات سمت، تهران
11. هال، ریچارد اچ (1376): سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.
12. هانگر، دیوید جی. (1384): مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهش - های فرهنگی. تهران - چاپ دوم
13. مینتزرگ، هنری. (1392). ردگیری استراتژی ها، ترجمه بابایی، علی. و حق با علی، مهدی، سازمان مدیریت صنعتی: تهران.
14. مینتزرگ، هنری، آلستراند، بروس. و لمپل، ژوزف. (1384)، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، ترجمه محمود احمدپور داریانی، انتشارات شرکت پردیس، تهران.

15. Andrews. K. (1971) "The concept of strategy". Irwin. Homewood, IL.

16. Ansoff H., (1988), "The new Corporate Strategy", New York: John Wiley.

17. Antoniou, Peter H. 1996. Ansoff, H. Igor (1918 -). In International Encyclopedia of Business & Management Vol. 1. Edited by Malcolm Warner. London: Routledge.



18. Barnes, D. (2002), "The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 10 pp. 1090- 1111.
19. Barnes, D. (2002), "The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No. 2 pp. 130 – 149.
20. Berent. D. & Ellison. L. (1998). *Futures and strategic perspective*, *International journal of educational management*, 12/13: 133-140.
21. Falshaw, R. J., Glaister, K. W. & Tatoglu, M. E. (2006). *Evidence on formal strategic planning and company performance*, *Management Decision*, 44 (1), 9-30.
22. Lynch, Richard (2000), "Corporate Strategy", Prentice Hall
23. Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard business review*, 25: 1-8.
24. Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
25. Mintzberg, H. (2001), *The Structuring Of Organizations*, Mc Gill Publications, USA.
26. Mintzberg, H. (1973). *Strategy-making in three modes*. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
27. Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
28. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press.

پی نوشت ها

¹ Boisot, m

² *Tracking Strategies*

³ *Strategic Planning*

⁴ *Strategic Visioning*

⁵ *Strategic Learning*

⁶ *Strategic Venturing*

⁷ *Richard Whittington*

⁸ *University of Warwick*

⁹ What is strategy, and Does It Matter?, ۱۹۹۳.

¹⁰ *Bruce Henderson*

¹¹ *Hall & Hitch*

¹² *Alchian*

¹³ *Herbert Simon*

¹⁴ *Richard Lynch*

¹⁵ *Corporate Strategy*, Richard Lynch, Prentice Hall, ۲۰۰۰.

¹⁶ *Prescriptive Approach*

¹⁷ *The position of profit – maximizing , competition – based theories*

¹⁸ *The position of resource – based theories*

¹⁹ *The position of game – based theories*

²⁰ *The position of co – operation and network based theories*

²¹ *Emergent Approach*



²² *The position of survival – based theories*

²³ *The position of uncertainly – based theories*

²⁴ *The position of human – resource based theories*

²⁵ *The position of innovation and knowledge – based theories*

²⁶ *Analysis Numerical Taxonomy*

²⁷ *Zygmunt Hiliwig*

²⁸ *Wroclaw*

^{۲۹} بیدآباد، بیژن - آنالیز تاکسونومی (روش طبقه‌بندی گروه‌های همگن)، سازمان برنامه و بودجه استان مرکزی، تیرماه 1362.