

فصل سوم: پارادایم‌ها و مکاتب شکل‌گیری استراتژی

در فصل سوم کتاب سعی شده مکاتب مدیریت استراتژیک بطور خلاصه معرفی شوند. نویسندگان با اقتباس از نظریات هنری مینتزبرگ تلاش کرده است تا مکاتب معرفی شده توسط وی را با مفهوم پارادایم ادغام کرده و مکاتب ۱۰ گانه معرفی شده توسط مینتزبرگ را در قالب سه پارادایم تجویزی، توصیفی و ترکیبی معرفی کند. البته لازم به ذکر است که خود مینتزبرگ این مکاتب را پارادایم نمی‌شمارد. به نظر می‌رسد منظور نویسندگان از پارادایم (هر پارادایم چند مکتب را پوشش می‌دهد) نگرش یا دیدگاه‌های مبنا و پایه در مورد مفهوم استراتژی و نحوه شکل‌گیری یا طراحی آن است. این نگرش‌ها یا دیدگاه‌ها بطور کلی به سه دسته تقسیم بندی می‌شوند:

الف: پارادایم تجویزی

براساس این پارادایم و مکاتب زیرمجموعه آن شکل‌گیری استراتژی یک فرایند مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلی و علت و معلولی است. (بطور ساده براساس این پارادایم برای طراحی یا تعیین استراتژی شرکت باید فرایندی منطقی را طی کرد. این فرایند منطقی شبیه دستورالعمل آشپزی برای پخت غذا است)

ب: پارادایم توصیفی

تاکید این پارادایم و مکاتب زیرمجموعه آن بجای فرایند طراحی یا تعیین استراتژی به خود استراتژی و محدوده و محتوای آن است. (بجای تاکید بر دستورالعمل آشپزی به غذای پخته شده و مواد بکار گرفته شده در آن، مزه و کیفیت آن تاکید می‌شود). در این پارادایم، استراتژی بیشتر حاصل و نتیجه تدابیر غیررسمی، اقتضایی و خلق و ساعه است.

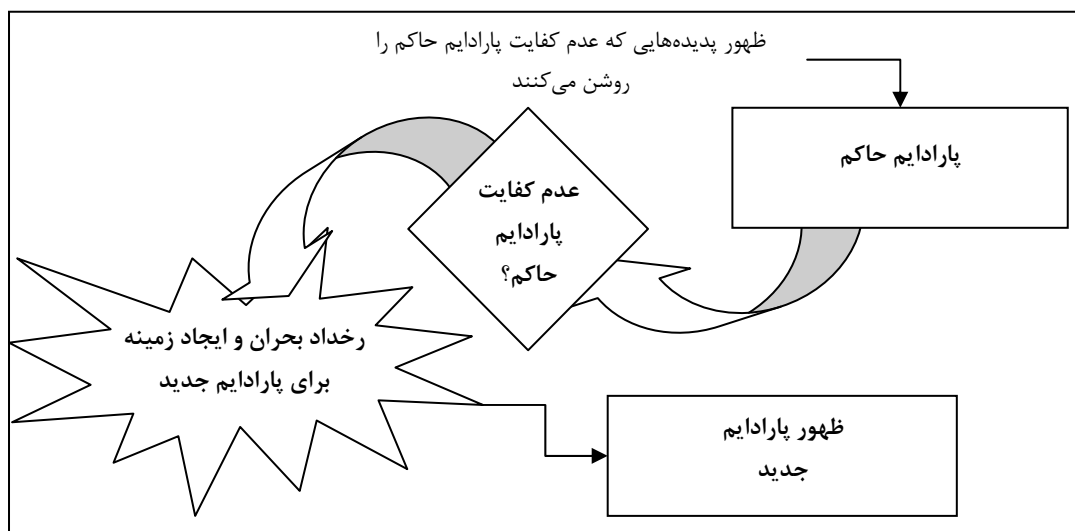
پ: پارادایم ترکیبی

این پارادایم و مکاتب زیر مجموعه آن تلاش دارند تا ویژگی‌های هر دو پارادایم تجویزی و توصیفی را به نوعی پذیرفته و با هم ترکیب نمایند. در این پارادایم، مکاتب تجویزی و توصیفی مکمل هم هستند. در این فصل در ابتدا کمی در مورد مفهوم پارادایم (این مفهوم در حوزه مباحث مربوط به فلسفه علم مطرح می‌شود). توضیح داده شده و سپس اقدام به معرفی پارادایم‌ها و مکاتب زیر مجموعه هر پارادایم می‌شود.

پارادایم و انتقال آن

برای درک مفهوم پارادایم می‌توانید به نکات (تعاریف) زیر توجه نمایید:

- پارادایم مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهند.
 - مجموعه‌ای از مفروضات و تصورات که به نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند، حقیقتی که هیچگاه نمی‌تواند بطور کامل بیان شود.
 - پارادایم‌ها راهنمایی برای حل مسائل (دیدن پدیده‌ها و مفاهیم اطراف) هستند انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد و قضاوت می‌کند.
 - براساس تعریف ژول باکر پارادایم‌ها مجموعه‌ای از قواعد هستند که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید و الگویی برای حل مسائل به شما ارائه می‌کند.
 - پارادایم‌ها به انسان قدرت درک و تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده را می‌دهند. بعبارت دیگر پارادایم‌ها چهارچوبی برای درک و تفسیر پدیده‌های اطراف به انسانها می‌بخشند.
- باید توجه داشت که پارادایم‌ها در طول زمان تغییر کرده و جابجا می‌شوند. برای مثال تا قبل از گالیله تصور می‌شد که زمین مرکز جهان است و همه اجرام آسمانی به دور آن می‌چرخند در صورتی که امروزه همه می‌دانند که زمین دور خورشید می‌چرخد! برای درک نحوه انتقال یا تعویض پارادایم به شکل زیر توجه نمایید.



شکل ۱: ایجاد بحران در پارادایم حاکم و ظهور پارادایم جدید

هنگامی که پارادایم جدید ظهور می‌کند قوانین و قواعد حاکم بر پارادایم قبلی بمرور از بین می‌رود. در دنیای سازمان و تجارت با تغییر پارادایم حاکم، فرصت برای ظهور و رشد بنگاه و سازمان‌های جدید که با شرایط پارادایم جدید انطباق دارند، پدید می‌آید و بسیاری از سازمان‌هایی که در قالب پارادایم قبلی موفق بودند، از بین می‌روند. در واقع در دوره انتقال پارادایم فرصت بسیار مناسبی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌ها فراهم می‌شود. برای مثال به ظهور شرکت‌های مبتنی بر فناوری اینترنت در دهه نود توجه نمایید! در واقع سازمان‌هایی که در ایجاد پارادایم جدید نقش داشته یا همراه با تغییر پارادایم حاکم و ظهور پارادایم جدید تغییر کنند موفق خواهند بود.

رابطه پارادایم با استراتژی

نکته کلیدی این است که استراتژی برای موفقیت باید براساس فرصت‌های معتبر و ارزشمند محیطی شکل گیرد. از طرف دیگر با تغییر پارادایم حاکم بر سازمان و محیط آن فرصت‌های جدیدی آفریده می‌شوند که می‌توانند خاستگاه استراتژی‌های جدید شوند. پارادایم‌ها در سازمان در سه سطح مطرح می‌شوند:

۱. پارادایمی که فقط به یک سازمان خاص بر می‌گردد.
۲. پارادایمی که به مدیریت، استراتژی و سازمان باز می‌گردد.
۳. پارادایم عمومی، شامل باورها، تئوری‌ها و دانشی که به قدرت هر شخصی بر می‌گردد و می‌تواند پایه رویکرد یک مدیر باشد.

سازمان‌های هوشیار، آنهایی هستند که سطح دوم پارادایم‌ها را همواره تغییر می‌دهند و پارادایم‌های جدید ایجاد می‌کنند. در این راستا می‌توان گفت که براساس تغییر شرایط در آینده می‌توان دست به پیش‌بینی فرصت‌های جدید محیطی زد و براساس آن اقدام به طرح‌ریزی استراتژی نمود. استراتژی‌ها بر مبنای چنین فرصت‌هایی (که پیش‌بینی می‌شوند) به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- استراتژی‌های آگاهانه : بر مبنای پارادایم جاری شکل می‌گیرند.
- استراتژی‌های خلاقانه : در فضای پارادایم موجود راه‌حل‌های بدیع را جستجو می‌کند.
- استراتژی آینده‌نگر: بر شناخت پارادایم آینده استوار است

- استراتژی آینده ساز : بر مبنای قاعده شکنی و خلق پارادایم جدید شکل می گیرند.

در استراتژی های آینده نگر مزیت رقابتی ایجاد می شود. این استراتژی ریسک کمی دارد لذا برتری و تفوق کمی نسبت به رقبا ایجاد می کند و در نتیجه تحول را نیست. اما در استراتژی آینده ساز مزیت رقابتی انحصاری ایجاد می شود و سازمان را در یک موقعیت برتر رقابتی قرار می دهد. این نوع استراتژی ریسک بالایی نیز دارد و از انجایی که نیاز به خلاقیت بالایی دارند به یک فرد متکی می شوند.

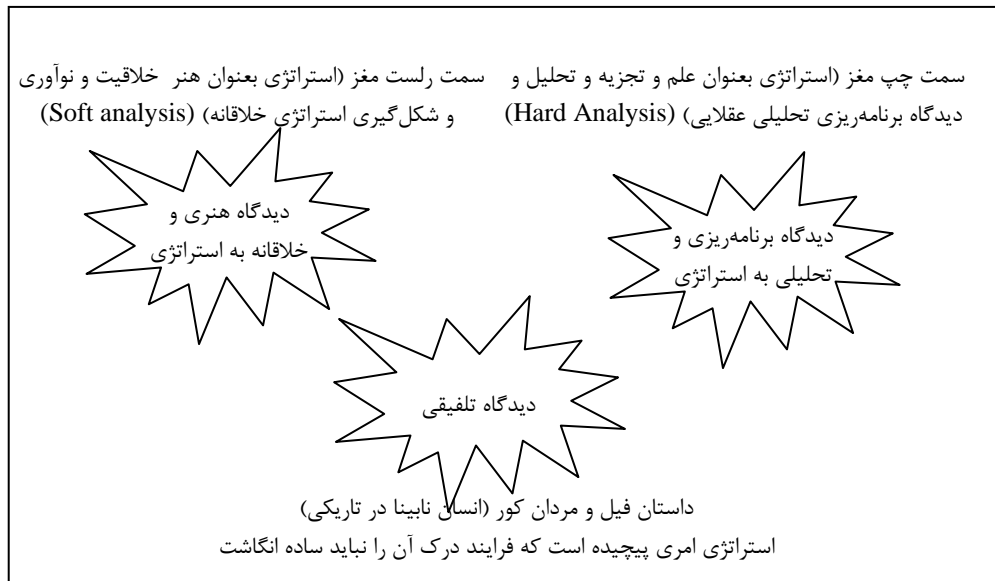
براساس پارادایم مدرن امروزی خاستگاه استراتژی فرصت است و این مساله موجب منسوخ شدن برنامه ریزی استراتژیک شده است. در این پارادایم برای انتخاب استراتژی در ابتدا باید به سوال از استراتژی چه انتظاری می رود؟ پاسخ داد سپس دست به انتخاب رویکرد استراتژیک از سوی مدیر زد.

پارادایم های شکل گیری استراتژی : استراتژی علم است یا هنر؟

بطور کلی سه خط فکری در زمینه استراتژی و نحوه شکل گیری آن وجود دارد. گروهی از متفکران مانند مینتزبرگ، اوها و استیسی معتقدند که استراتژی امری شهودی است و فرایند شکل گیری آن یک هنر است. در تفکر استراتژی بعنوان یک هنر، برنامه ریزی و تفکر استراتژیک دو مقوله متفاوت و جدا از هم هستند که در آن برنامه ریزی از تفکر نشأت می گیرد. در این دیدگاه، فرایند برنامه ریزی استراتژیک منجر به برنامه می شود نه استراتژی در نتیجه باید به فکر بسط و توسعه استراتژی های خلاقانه و اثربخش بود نه یک فرایند و روش مبتنی بر منطق برای برنامه ریزی استراتژیک. براساس این دیدگاه فرایند شکل گیری و ایجاد استراتژی بیشتر مبتنی بر خلاقیت و دید فرد است تا فرایندی مبتنی بر گام های مشخص و از قبل طرح ریزی شده

گروهی از دانشمندان مانند پورتر، آنسوف و اندروز معتقدند که فرایند ایجاد و شکل گیری استراتژی فرایندی منطقی و عقلایی است که می توان از قبل آنرا طرح ریزی نمود. بر این اساس فرایند اتخاذ استراتژی علم محسوب می شود.

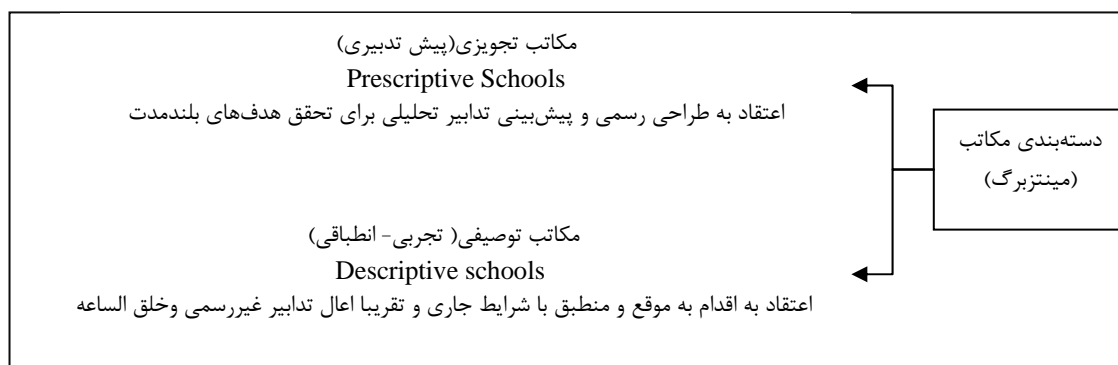
در این بین گروهی نیز ترکیب هر دو را بطور توأم مطرح می کنند. این گروه تلاش می کنند تا به تلفیق دیدگاه های خلاق و ابتکاری و نیز دیدگاه های تحلیلی و کمی دست زنند. (شکل ص ۹۳) در شکل زیر تفاوت و ارتباط دیدگاه ها خلاصه شده است.



شکل ۲: دیدگاه‌های مختلف در درک استراتژی

بررسی پیچیدگی استراتژی در یک فرایند مشکل اصلی ما است. در واقع ایراد نه در تاریکی است نه در فرد کور بلکه در خود فرایند (درک فیل) است. استراتژی طرحی قضاوتی، بینشی شهودی و توأم با یادگیری است. استراتژی تحولی مستمر است که بر پایه شناخت و یادگیری فردی و اجتماعی قرار دارد. شروع به تحلیل (در ابتدا) و نهایتاً برنامه‌ریزی (در انتها) همه و همه در پاسخ به آن چیزی است که در محیط سخت و دشوار باید رخ دهد این موضوع دلیل تنوع در رویکردها و تعاریف استراتژی است.

پارادیم‌های شکل‌گیری استراتژی



الف: پارادایم تجویزی

شامل سه مکتب طراحی^۱، برنامه‌ریزی^۲ و موقعیت‌یابی^۳ است. همانطور که گفته شد این مکاتب اعتقاد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت دارند. (شکل ۲-۳ ص ۹۹ ملاحظه شود) نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک متأثر از پارادایم تجویزی عبارتند از:

- مدیریت استراتژیک عبارت از طراحی و تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی است که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کند.
- مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری است که می‌تواند محیط درون سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط برون سازمانی به نحوی به هم ربط دهد که ارزش هر یک از این عوامل در تحقق اهداف به خوبی مشخص شود.
- استراتژی با رعایت تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و منابع و توانایی‌های سازمان، راه رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند.

اندروز، آنسوف، پورتر از متفکرین برجسته مکاتب تجویزی محسوب می‌شوند. ویژگی‌های مکاتب تجویزی عبارتند از:

- شکل‌گیری استراتژی باید فرایندی آگاهانه و کنترل شده باشد.
- مسئولیت کنترل و آگاهی شخص اول سازمان است. این شخص استراتژیست واقعی سازمان و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر.
- مدل شکل‌گیری استراتژی باید ساده و غیر رسمی توسعه یابد.
- استراتژی‌ها باید منحصر بفرد و ویژه برای هر سازمان باشند.
- استراتژی باید به طور کامل و مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ شود.

^۱ . Design

^۲ . Planning

^۳ . Positioning

- ویژگی عمده مکتب تجویزی این است که طرحریزی، اجرا و ارزیابی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرند.

بزعم مینتزبرگ هدف پارادایم تجویزی کنترل فرایند استراتژی از طریق تجزیه و تحلیل است و لذا آنچه که در این مکتب قابل توجه می باشد، چگونگی تنظیم استراتژی است و نه چگونگی ظاهر شدن آن. بنابراین با چنین پیش فرضی استراتژی بعنوان یک برنامه یا موقعیت در نظر گرفته می شود.

ب: پارادایم توصیفی (تجربی- انطباقی)^۱

این مکاتب به دنبال روشن ساختن حیطه یا محدوده استراتژی هستند. استراتژی در چارچوب این مکاتب در قالب برنامه، نیرنگ (خط مشی)، الگو، موقعیت یا نگرش تعریف می شود. مکاتب یادگیری^۲، قدرت گرایی^۳، ادراکی یا شناختی^۴، کار آفرینی^۵، محیط گرایی^۶ و فرهنگی^۷ مکاتب زیرمجموعه این پارادایم محسوب می شوند. براساس این مکاتب تغییرات شدید، غیرخطی و غیرقابل پیش بینی محیط عامل کاهش اثربخشی مکاتب تجویزی است. در واقع در شرایط تحول و تغییر، ارزیابی و ارزش یابی مطمئنی از تهدیدات و فرصت های محیطی غیرممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشت های متفاوت مدیران و در نتیجه غیرقابل اطمینان خواهد بود.

برخلاف مکاتب (پارادایم) تجویزی که در آن استراتژی عامل تغییر ساختار محسوب می شود، در مکاتب (پارادایم) توصیفی ساختار کندتر و سخت تر از تغییر استراتژی است و استراتژی را بیشتر از ساختار قابل تغییر می داند. در چهارچوب نگرش و مکاتب توصیفی – نام دیگر این مکتب، مکتب تعیین کننده^۸ است- عوامل و شرایط

^۱. Adaptation

^۲. Learning

^۳. Power

^۴. Cognitive

^۵. Entrepreneurial

^۶. Environmental

^۷. Culture

^۸. Deterministic

و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند. استراتژی همان قدر که بر ساختار، فناوری و منابع انسانی تأثیر می‌گذارد از آنها تأثیر می‌پذیرد. (شکل ۳-۳ ص ۱۰۳)

نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک متأثر از مکاتب توصیفی (تجربی - انطباقی)

- تأکید مدیریت استراتژیک تفکر و اقدام به موقع است (نه داشتن یک برنامه حجیم)
- مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری متکی بر آزمایش و خطا است.
- تفکر و اقدام استراتژیک (در مقایسه با اقدام یا تفکر تاکتیکی و عملیاتی) به فعل و انفعال و موفقیت کل مجموعه توجه دارد، نه یک بخش از مجموعه
- مدیریت استراتژیک، یک اقدام و یا اعمال یک راحل اقتضایی و انطباقی کلان است.
- این مکاتب بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارند تا برنامه‌ریزی استراتژیک
- این شکل از تفکر در شرایط غیر قابل پیش‌بینی طرح‌ریزی بلندمدت را امکان‌پذیر نمی‌داند.
- این مکاتب، نگرش پیش‌تدبیری در تدوین استراتژی را مردود دانسته و معتقدند که فرایندهای گام به گام و از پیش تعیین شده، نمی‌توانند ما را به تصمیم‌های درست استراتژیک، رهنمون سازد.
- ادعاهای دیگر این مکاتب غیرممکن بودن تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است. زیرا سازمان‌ها و شرایط محیطی به طور مستمر تحت تغییر و تحول هستند.
- در این رویکرد چیزی به نام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد و آن چیزی که مورد توجه است تدوین استراتژی و اثربخشی آن است تا فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
- براساس این مکاتب یک استراتژیست، کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت آمیز سازمان خود تصمیم‌گیری کند.
- مهمترین ادعای این مکاتب غیرقابل تفکیک بودن طرح‌ریزی از اجرا است. پس طرح و مجری باید یکی باشند چنین تفکیکی تنها در مدل‌های بروکراسی / ماشینی می‌تواند مطرح باشد که تعداد خیلی از افراد در رأس فکر می‌کنند و انبوهی از افراد فقط مجری آن هستند.

(شکل ۳-۴ ص ۱۰۶ مطالعه شود)

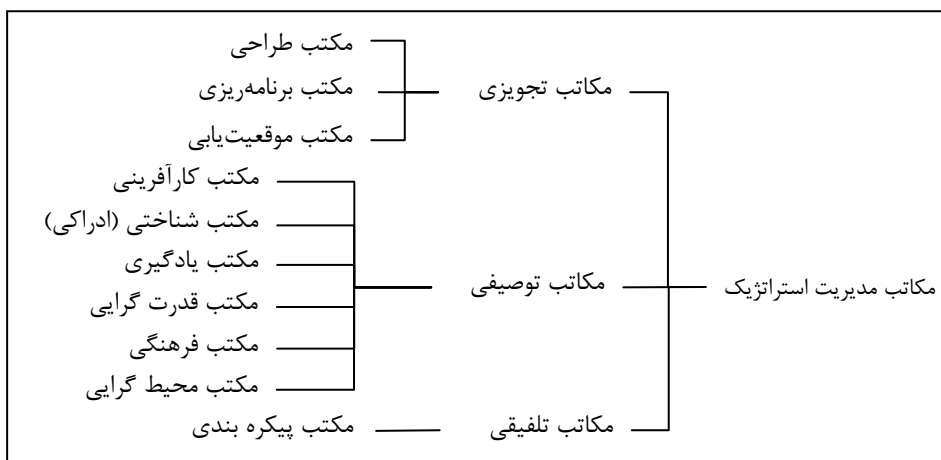
پ: پارادایم تلفیقی

این مکتب سعی در نزدیک کردن و در هم آمیختن مکاتب قبل دارد. در واقع این پارادایم فصل مشترک دو پارادایم قبل است. در این پارادایم به توسعه تفکر استراتژیک و رابطه آن با برنامه‌ریزی استراتژیک توجه می‌شود. (شکل ۳-۵ ص ۱۰۸) مشخصات مکتب (پارادایم) تلفیقی عبارتند از:

- در چهارچوب نگرش این پارادایم ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و استراتژی‌های مورد نظر، ضروری است.
 - ضمن اینکه چشم‌انداز، دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی تعیین کننده هستند، نقش کارکنان و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقانه اندیشیدن‌های تغییر دهنده غیر قابل اجتناب است.
 - در این طرز تفکر تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند.
 - رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شوند.
 - مکاتب تلفیقی یک برخورد سیستمی - اقتضایی دور اندیشانه را توصیه می‌کنند.
- (جدول ۳-۱ صفحه ۱۱۰ مطالعه شود)

مکاتب مدیریت استراتژیک

مینتزبرگ مکاتب مدیریت استراتژیک را به ۱۰ مکتب تقسیم می‌کند. این مکاتب در شکل زیر معرفی شده‌اند.



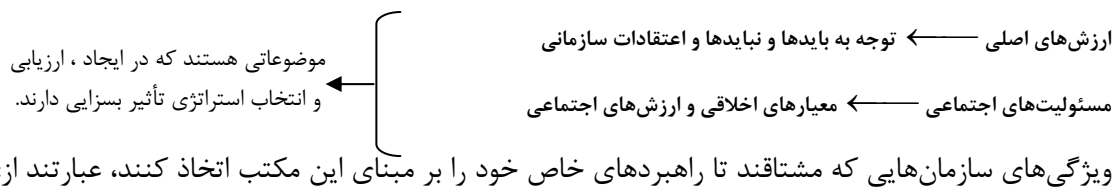
شکل ۳: مکاتب مدیریت استراتژیک

مکاتب تجویزی مربوط به طبیعت استراتژی بوده و بیشتر با این مسأله سرو کار دارند که استراتژی‌ها چگونه باید به شکل قاعده درآیند و از قبل تدبیر شوند. نه اینکه چگونه الزاما شکل می‌گیرند. مکاتب توصیفی هر یک جنبه‌های خاصی از فرایند تشکیل استراتژی را بررسی کرده و بیشتر با مسأله توصیف استراتژی‌ها در سر و کار دارند تا فرایند و روش طراحی استراتژی

الف: معرفی مکاتب تجویزی

۱. مکتب طراحی

براساس این مکتب شکل‌گیری استراتژی حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که محیط خارج و داخل مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است. طرفداران این مکتب به دنبال خلق استراتژی‌هایی ساده و بی‌نظیر هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت استوار است. (شکل ۳-۶ ص ۱۱۷). علاوه بر عوامل محدود کننده و پیش‌برنده (ترغیب کننده) محیطی و داخلی دو عامل مهم دیگر نیز در مدل مفهومی این مکتب مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از:



- جمع‌آوری و نگهداری کلیه اطلاعات مورد نیاز برای تنظیم استراتژی
- شناسایی و تعیین اهداف سازمانی با تمرکز بر دانش، تجربیات و ارزیابی موقعیت داخلی و خارجی سازمان

- امکان محقق سازی اهداف و قابلیت پیش بینی و تعیین موقعیت‌های آتی
 - توسعه و تدوین استراتژی بصورت گروهی و با تمرکز بر کلیه امکانات و منابع موجود
- تاریخچه، ویژگی‌ها و تکنیک‌ها و ابزارها پشتیبان (ص ۱۱۸ الی ۱۲۰) از کتاب مطالعه شود

۲. مکتب برنامه‌ریزی

این مکتب به دنبال مکتب طراحی رواج یافت. در این مکتب یک اصل پایه حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام به گام توالی منطقی از اقدامات است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود. براساس این مکتب، برنامه‌ریزی یک فرایند رسمی و قابل مدل‌سازی است که بر مبنای آن می‌توان اهداف، برنامه‌ها، طرح‌های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه‌های راهبردی برنامه‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی بودجه تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت. در این مکتب نقش اصل بر عهده پرسنل برنامه‌ریزی بجای مدیران عالی است. (شکل ۳-۷ ص ۱۲۱ ملاحظه شود) همچنین مطالب مربوط به تاریخچه، ویژگی‌ها و ابزارها از ص ۱۲۱ تا ص ۱۲۳ مطالعه شود.

۳. مکتب موقعیت‌یابی

بر اساس این مکتب، راهبردها ناشی از نتایج تجزیه و تحلیل موقعیت‌های استراتژیک هستند که بیشتر بر اهمیت فرصت و موقعیت استراتژی، نسبت به فرایند تنظیم استراتژی تأکید دارند. عمده توجه این مکتب به خلق ایده‌هایی ساده اما دگرگون کننده است که در یک موقعیت خاص می‌تواند، تجویز شود. براساس این مکتب در هر یک از شرایط خاص تنها یک یا چند استراتژی بخصوص امکان و قابلیت طرح و بکارگیری را دارا باشند.

این مکتب زمینه‌ای مناسب برای تنظیم و تطبیق استراتژی با شرایط موجود بکار می‌گیرد و استراتژی را نیز بعنوان موقعیتی عام، مشترک و بخصوص قابل شناسایی در بازارهای تجاری تعریف می‌کند. به دنبال مطالعات و تحقیقات مایکل پورتر در دهه ۱۹۸۰ در خصوص موقعیت‌یابی استراتژیک تحت عنوان استراتژی‌های رقابتی انتشار یافت، بنیان‌های مکتب موقعیت‌یابی پی‌ریزی شد. مطالب مربوط به تاریخچه، ویژگی‌ها و ابزارها از ص ۱۲۵ تا ص ۱۲۷ مطالعه شود.

ب: معرفی مکاتب توصیفی (تجربی - انطباقی)

۱. مکتب کارآفرینی

این مکتب ریشه در درک شهودی، قضاوت و تجربه دارد و بر همین اساس نوع خاصی از استراتژی را مورد توجه قرار می‌دهد که مبتنی بر شخصیت‌گرایی و عناصر رهبری بوده و چشم‌انداز و نگرش سازمان در آینده را

روشن می‌سازد. این مکتب در بستر تئوری‌های نئوکلاسیک بعنوان راحلی برای اجتناب از شکست‌های اقتصادی توسعه یافت.

پدیده رایج در این مکتب رهبری است و بر این اساس کلید موفقیت و قدرت سازمان بدست رهبران اجرایی قرار دارد. ویژگی این رهبران توانایی خلاقیت، نوآوری و شکار فرصت‌ها است. در این مکتب تمرکز بر فرصت‌های پیش رو است تا مسائل و مشکلات.

آغاز استراتژی در این مکتب دارای خصوصیتی است که بر ابهام و عدم اطمینان محیطی استوار است. این مکتب نه تنها در فرایند شکل‌گیری استراتژی کاملاً بر دیدگاه‌های رهبری تمرکز دارد، بلکه تأکید زیادی بر جنبه‌های خطرپذیری و روحیه‌های فردی، قضاوت‌ها، تجربه‌ها، دانش، بصیرت و خواست مدیران دارد.

- این مکتب دیدگاهی از استراتژی را بعنوان یک دورنما (Strategy as a Perspective) مورد توجه قرار می‌دهد که به همراه تصویر (Image) و حس جهت یابی، چشم‌انداز را تشکیل می‌دهند.
 - نکته محوری در این مکتب، چشم‌انداز است که در حقیقت یک نماد ذهنی از استراتژی بوده و در ذهن رهبر خلق شده و یا حداقل شکل گرفته است.
 - در این مکتب، رشد هدف اصلی و برجسته در سازمان‌های کارآفرین است.
- فرایند شکل‌گیری استراتژی در این مکتب بصورت نیمه آگاهانه می‌باشد که ریشه در تجربه‌ها و بصیرت رهبر دارد. استراتژی کارآفرینی هم از یک سو تعمدی و براساس تعمق و سنجش کارآفرین شکل می‌گیرد و در عین حال دارای شکلی معمولی و برآیندی است.
- تعمدی از این جهت که اصول و چارچوب آن کاملاً توسط کارآفرین و ذهنیت‌های وی به شکل تعمدی شکل گرفته و
 - معمولی از این جهت که اجزا این استراتژی در حین اجرا و براساس شرایط، ممکن است تغییر کند.
- سازمان در این مکتب انعطاف‌پذیر بوده و می‌تواند براساس رهنمودهای رهبر حرکت کند. استراتژی کارآفرینی با هدف ایجاد یک گوشه اختصاصی در محیط برای سازمان تدوین می‌شود. دراکر و مینتزربرگ از اندیشمندان این مکتب محسوب می‌شود. (ویژگی‌ها مکتب در ص ۱۳۰ مطالعه شود)

۲. مکتب شناختی (ادراکی)

در این مکتب استراتژی بعنوان یک نگرش مطرح شده و چگونگی ارتباط استراتژیست با اطلاعات محیطی را نشان می‌دهد. بر مبنای این مکتب تنظیم استراتژی فرایندی اقتضایی است. با استناد به این مکتب می‌توان آنچه را که در ذهن افراد می‌گذرد را همانگونه که ایشان می‌اندیشند، مطرح ساخت. براساس این مکتب، شناخت یک فرایند ذهنی به منظور ساخت و توسعه استراتژی، همانند تفسیرهای خلاق، جهت به تصویر کشیدن واقع بینانه واقعیت‌ها صورت می‌گیرد.

براساس این مکتب، راهبرد در ذهن استراتژیست شکل می‌گیرد و لذا راهبردها بعنوان چشم‌اندازها، شکل‌ها، مفاهیم، نقشه‌ها و چهارچوب‌هایی پدید می‌آیند که چگونگی برخورد مدیران با دروندادهای محیطی خود را شکل می‌دهند. ویژگی‌های مکتب در ص ۱۳۲ مطالعه شود.

۳. مکتب یادگیری

فرایند تنظیم استراتژی فرایندی توأم با یادگیری عمومی است و لذا نیازی به اعمال قدرت و یا تحمیل استراتژی در کل سازمان نیست. در این مکتب، اینکه چه کسی به تنظیم استراتژی می‌پردازد، مهم نیست بلکه این موضوع که آنها چگونه این کار را انجام می‌دهند مهم است. این مکتب واقعیت‌هایی را که سازمان‌ها در شرایط پیچیده و پویا با آن مواجه هستند را دنبال می‌کند.

۴. مکتب قدرت‌گرایی

براساس این مکتب شکل‌دهی استراتژی در قالب فرایند نقد و بررسی حاصل می‌شود. فرایند شکل‌دهی استراتژی از دیدگاه این مکتب، مدیریت، کنترل و جهت‌دهی مناسب قدرت‌های اعمال شده از جانب عوامل داخلی و خارجی است، به نحوی که منجر به تحقق اهداف سازمان شود. هدف از کاربرد کلمه قدرت در این مکتب توضیح و تشریح مراتب تأثیر و نفوذ می‌باشد که از دو حوزه داخلی و خارجی نشأت می‌گیرد. قدرت خرد قدرت‌های درون سازمان که به طرق مختلف مانند مقاومت در برابر تغییر، عدم توجه به قانون، تعارض و ... ظاهر می‌شود. قدرت کلان ناشی از اعمال قدرت عوامل خارجی و محیطی از جمله شرکت‌ها و سازمان‌های هم هدف (رقیب)، ذینفعان و... می‌باشد.

۵. مکتب فرهنگی

براساس این مکتب، ساخت استراتژی به مثابه یک فرایند که ریشه در نیروهای اجتماعی و فرهنگی دارد، معرفی می‌شود. در این مکتب، شکل‌گیری استراتژی حاصل توافق گروهی و آرمان مشترک سازمانی است. به عبارت دیگر ساخت استراتژی حاصل فرایند تعاملات اجتماعی است که بر پایه عقاید و درک مشترک اعضا سازمان بنا شده است.

• مکتب محیطی

تمرکز این مکتب بر نیروهایی است که در بیرون سازمان مجموعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخلاف مکاتب دیگر که از این نیروها بعنوان عوامل تأثیرگذار یاد می‌کنند، در این مکتب، عوامل خارجی بازیگران و نقش آفرینان اصلی صحنه هستند. بر مبنای این مکتب تغییرات و تحولات محیطی هستند که شکل‌گیری استراتژی را امکان‌پذیر ساخته و سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ استراتژی صحیح می‌کند. سازمان‌ها آن کاری را انجام می‌دهند که محیط به ایشان دیکته می‌کند و این در حالی است که نتوانند بر محیط تأثیر گذار باشند.

پ: معرفی مکاتب تلفیقی

۱. مکتب پیکره بندی

طرفداران مکتب به دنبال گونه‌ای مجتمع و یکپارچگی هستند و لذا اجزاء و عناصری از مکاتب گوناگون را به کار می‌گیرند. این مکتبه دو جنبه دارد.

- یکی به حالت و وضعیت سازمان و محیط بیرونی سازمانی برمی‌گردد که به شکل‌دهی معروف است.
- جنبه دیگر مرتبط با فرایند اتخاذ استراتژی است که با واژه تدوین بیان می‌شود.

اگر سازمان یک حالت وجودی را اتخاذ کند (جنبه اول) آنگاه ایجاد استراتژی، فرایند جهش از یک حالت به حالت دیگر است (جنبه دوم). لذا این مکتب از دو دیدگاه بحث می‌شود. دیدگاه اول در ارتباط با ابعاد مختلفی از یک سازمان است که تحت چه شرایطی خاص با هم ترکیب می‌شوند تا «حالت‌ها»، «مدل‌ها» یا «انواع مورد نظر» را ایجاد کنند. دیدگاه بعدی مربوط به این می‌شود که چگونه این حالات مختلف پشت سر هم چیده می‌شوند تا «مراحل» و چرخه‌های عمر سازمانی را تعیین کنند. ویژگی‌های مکتب در ص ۱۴۲ مطالعه شود.

در شکل زیر ویژگی‌های مکاتب براساس دو معیار قابلیت پیش‌بینی محیط و فرایندهای داخلی خلاصه شده است. ویژگی‌های هر مکتب در جدول ۲-۳ ص ۱۴۶ و ۱۴۷ مطالعه شود.



شکل ۴: جایگاه مکاتب مدیریت استراتژیک