

فصل چهارم: دیدگاه‌ها و رویکردها حاکم بر

در این فصل دیدگاه‌های متفاوتی که ممکن است مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گیرند، معرفی شده‌اند. این دیدگاه بصورت زیر دسته‌بندی شده‌اند:

۱. رویکرد فرایند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک

۲. رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع

۳. رویکرد مبتنی بر ارزش افزوده

۴. رویکرد مبتنی بر مبانی ارزش‌های مدیریتی

۵. رویکرد مبتنی برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف

۶. رویکرد مبتنی بر سناریو پردازی

۷. رویکرد مبتنی بر خود سازمان‌دهی

۸. رویکرد افزون‌گرایی منطقی

۹. رویکرد مبتنی بر قواعد ساده

۱۰. رویکرد قاعده‌شکنی و نوآوری

۱۱. رویکرد مذاکرات استراتژیک

۱۲. رویکرد استفاده از منابع دیگران

در ادامه نکات مهم هریک از این رویکردها بطور خلاصه معرفی شده است

رویکرد فرایند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک

- توسط سازمان‌های کوچک یا سازمان‌هایی که تجربه و سابقه کمی در برنامه‌ریزی استراتژیک دارند، دنبال می‌شود
- براساس این رویکرد برنامه‌ریزی توسط مدیریت ارشد انجام می‌گیرد
- فرایند برنامه‌ریزی در این رویکرد شامل مراحل زیر است:
 ۱. شناسایی مقاصد (بیانیه مأموریت)

نشان دهنده فلسفه وجودی یا منظور اساسی فعالیت‌های سازمان است. در بیانیه بهتر است آن احتیاجاتی از جامعه که سازمان به دنبال برطرف کردن آنهاست و اینکه با چه هدفی این کار انجام می‌شود، را بیان کند.

۲. انتخاب اهداف متناسب با مأموریت

اهداف (Goals) بیانیه‌ای کلی در مورد احتیاجات و خواسته‌های سازمان جهت رسیدن به مقاصد یا مأموریت می‌باشد و به موضوعات عمده پیش‌روی سازمان اشاره دارد.

۳. شناسایی استراتژی‌های خاص برای رسیدن به اهداف

استراتژی‌ها بیانگر تغییرات عمده ناشی از برنامه استراتژیک هستند. عبارت دیگر استراتژی‌ها چگونگی محقق سازی اهداف را نشان می‌دهند.

۴. شناسایی برنامه‌های اجرایی برای هر استراتژی

برنامه‌های اجرایی فعالیت‌های خاصی هستند که برای اجرای هر استراتژی مورد نیازند. ایدال آن است که برای اجرای هر طرح اجرایی یک کمیته توسط مدیریت ارشد تشکیل شود.

۵. نظارت مستمر (monitoring) و به هنگام سازی طرح بررسی میزان دستیابی به اهداف و نحوه پیاده شدن برنامه‌های اجرایی

رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع

رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع^۱ مباحث مهمی را بین محققان ایجاد کرده است، از جمله:

- این تئوری دیدگاه‌های سنتی استراتژی مربوط به شایستگی‌های متمایز یک بنگاه و توانایی‌های متفاوت آنرا به هم نزدیک می‌کند
- نظریه مبتنی بر منابع براحتی قابل انطباق با الگوهای اقتصادهای سازمانی است
- نظریه مبتنی بر منابع مکمل روش تحقیق سازمان صنعتی محسوب می‌شود.

^۱ . Resource Based Planning Approach

مفهوم برخاسته از رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع حاکی از آن است که منابع ارزشمند، منحصر بفرد و غیرقابل تقلید اجزا بنیادین برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع هستند. براساس این دیدگاه سازمان‌ها ترکیبی از منابع مشهود و نامشهود هستند که شرکت‌ها با استفاده از این منابع به اعمال قدرت می‌پردازند.

الف: تئوری مبتنی بر منابع در مباحث استراتژی

براساس این دیدگاه استراتژی را می‌توان جستجوی مستمر برای کسب درآمد در نظر گرفت که در آن درآمد (سود) بعنوان مازاد هزینه‌های فرصت از دست رفته منبع مالک تعریف شده است. ایجاد درآمد به میزانی بیش از نرمال مورد توجه در تجزیه و تحلیل برای برتری رقابتی بوده است. این نظریه دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک را به منظور تشریح اینکه چگونه بنگاه‌ها درآمد (سود) ایجاد می‌کنند را به هم نزدیک می‌کند.

براساس این دیدگاه سازمان‌ها برای کسب برتری باید منابع خود را شناخته و به وسیله استراتژی بصورت هماهنگ مورد بهره‌برداری قرار دهند. این تئوری نشان می‌دهد که چگونه با تشخیص صحیح اینکه توانایی‌ها و قدرت‌های بنگاه برای استراتژی برتری چیست، تفاوت‌های بین بنگاه‌ها را بر حسب منابعی که در اختیار دارند روشن ساخته و بنگاه‌ها را قادر می‌سازند تا مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند. در واقع قابلیت‌های منحصر به فرد بنگاه مانند دانش فنی و توانایی‌های مدیریتی منشا برتری رقابتی محسوب می‌شود. براین اساس گفته می‌شود شایستگی متمایز یک بنگاه تابعی است از منابعی که یک بنگاه در هر لحظه از آن بر خوردار است.

نکته مهم در این دیدگاه این است که یک بنگاه ممکن به درآمد دست یابد نه بخاطر اینکه دارای منابع بهتری است بلکه به دلیل این است که بنگاه قادر به استفاده بهتر از منابع است.

ب: رویکرد مبتنی بر دارایی (موهومی)

شاخه‌ای دیگر از رویکرد مبتنی بر منبع است. برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر دارایی‌ها رویکردی است که براساس آن دستیابی به بازدهی مناسب و اجتناب از ریسک در سازمان مورد تاکید قرار می‌گیرد. براین اساس سازمان

مجموعه‌ای از امکانات و دارایی‌های در اختیار دارد و مدیر ابزاری است برای انجام اقدامات استراتژیک که منجر به استفاده بهینه از دارایی‌ها خواهد شد.

۳- رویکرد مبتنی بر ارزش افزوده

در رویکرد مبتنی بر ارزش افزوده^۱ به بکارگیری تئوری امتیازات مالی برای برنامه‌ریزی راهبردی تاکید می‌شود. که برنامه‌ریزی مبتنی بر ارزش افزوده یکی از کاربردهای آن است. در این رویکرد به اندازه‌گیری میزان تأثیر تصمیمات مهم استراتژیک بر اثر ایجاد ارزش افزوده تأکید شده است. ویژگی‌های این رویکرد عبارتند از:

- اولین رویکرد برنامه‌ریزی برای افزایش قدرت و ثروت سهامداران است.
- اطمینان لازم را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی براساس قضاوت‌های سهامداران ایجاد می‌کند
- یک ایده مهم در برنامه‌ریزی راهبردی است زیرا اصول سوددهی در این رویکرد متمرکز بر تامین ارزش افزوده برای سهامداران شرکت است.

نکات مهم در این رویکرد عبارتند از:

- این رویکرد معمولاً در شرکت‌هایی که دارای روابط تجاری متنوع و غیر وابسته هستند، بکار گرفته می‌شود.
- این روش برنامه‌ریزی زمانی که بعنوان مبنای اصلی در تصمیم‌گیری بویژه در انجام مناقصات و مزایده‌ها بکار گرفته می‌شود مهمترین روش است
- این روش برای شرکت‌هایی پیشنهاد می‌شود که زمینه مالی خوبی دارند.
- این رویکرد بعدها به رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش‌های مدیریت ارتقا یافت.

^۱ . Value-Added Based Planning Approach

رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش‌های مدیریتی^۱

این رویکرد مبتنی بر دیدگاه "مدیریت از راه ارزش‌ها" که توسط بلانچارد و اوکانر معرفی شده است قرار دارد. مدیریت از راه ارزش‌ها در واقع دستورالعملی برای ایجاد ارزش‌های مشترک و رسوخ آن ارزش‌ها در اعماق سازمان است. زیرا هرچه محیط رقابتی‌تر و متلاطم‌تر می‌شود، سازمان به انسجام درونی، تفاهم و اعتماد متقابل و آرمان مشترک بین آدم‌ها بیشتر نیاز پیدا می‌کند.

این رویکرد سودآوری پایدار را در گروه برقراری یک رابطه برنده – برنده بین همه ارکان و ذینفعان سازمان می‌داند. این رویکرد بیشتر ماهیت توان افزایی^۲ دارد. این توان افزایی ارزشمند است که منجر به نتایج پایدار عملکردی می‌شود.

برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها در سه گام خلاصه شده است.

- گام اول – شفاف سازی مأموریت، هدف و ارزش‌ها
- گام دوم – نشان دادن مأموریت و ارزش‌ها در جان و دل کارکنان
- گام سوم – همراهی کردن اقدامات روزمره با مأموریت و ارزش‌ها

۵- رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف

برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف^۳ عبارت از فرایندی که براساس آن اهداف کلان سازمان تدوین شده و خط حرکت، جهت حرکت و مقدار حرکت تصریح می‌شود. گام‌های برنامه‌ریزی در این رویکرد عبارتند از:

۱. تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها
۲. مشخص کردن اهداف ویژه سازمانی و بخش‌ها
۳. برنامه‌ریزی عملیاتی
۴. اجرا و کنترل

^۱ . Managerial Values Planning Approach

^۲ . Empowerment

^۳ . Goal Based Planning Approach

۵. ارزیابی و بازخورد

برای فرموله‌سازی اهداف لازم است ویژگی‌های خاصی مدنظر قرار گیرد. (از ص ۱۶۳ مطالعه شود). تفاوت این روش برنامه‌ریزی با روش مدیریت بر مبنای هدف این است که در آن تاثیر عوامل داخلی و خارجی در نظر گرفته می‌شود اما در مدیریت بر مبنای اهداف تحلیل عوامل خارجی و داخلی کمتر مورد توجه است.

رویکرد مبتنی بر سناریوپردازی

رویکرد مبتنی بر سناریوپردازی^۱ در ترکیب با سایر مدل‌ها مناسب است. بویژه برای استفاده و پوشش صحیح تفکرات استراتژیک به ویژه به هنگام شناسایی موضوعات و اهداف استراتژیک به کار گرفته می‌شوند. این روش زمانی بکار گرفته می‌شود که چند نیروی خارجی با تاثیرات مختلف بر سازمان وجود داشته باشد. در این روش برای تغییرات محیطی پیش‌رو سه بر سناریو متفاوت برای آینده پیش‌بینی می‌شود بدترین، بهترین و محتملترین (معقولترین) مورد که ممکن است بر اثر شرایط محیط پیش آید و سپس برای مواجهه با هریک برنامه‌های خاص تدوین می‌شود.

رویکرد خود سازماندهی

فرایندهای سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک غالباً مکانیکی یا داخلی است. اما نگرشی در برنامه‌ریزی وجود دارد که مشابه پدید آمدن و تکامل یک موجود زنده طی یک فرایند خودسازماندهی (خود تطبیقی) است. **خود سازماندهی** نیازمند رجوع دائمی به ارزش‌های متداول سازمان، صحبت در مورد این ارزش‌ها و انعکاس دائمی فرآیندهای جاری و سیستم‌ها به همه افراد است. (گام‌های اساسی این رویکرد در ص ۱۶۷ مطالعه شود)

^۱ . Scenario Based Planning Approach

رویکرد افزون گرایی منطقی

این رویکرد تنظیم استراتژی را با اجرای آن در هم می آمیزد. نقطه قوت این رویکرد توانایی آن برای برآمدن از عهده تفسیر پدیده های پیچیده، تاکید آن بر تقسیم موضوعات تصمیم گیری بزرگ به قطعات تصمیم گیری کوچک تر و توجه به فراگردهای رسمی و غیررسمی و واقع نگری سیاسی است.

رویکرد مبتنی بر قواعد ساده

ویژه شرکت ها و سازمان هایی است که با ایجاد انعطاف لازم از طریق قواعد ساده، به ردیابی فرصت ها در حال گذار می پردازند. در این رویکرد مزیت رقابتی ریشه در شکار فرصت های زودگذر است.

رویکرد قاعده شکنی و نوآوری

تجربه سازمان های ناموفق نشان می دهد که برخی از مدیران بیش از استراتژی ها و نتایج به فرایندهای اجرایی استراتژی ها تاکید دارد این عامل باعث می شود تا تحولی در راستای استراتژی حاصل نشود. به عبارت دیگر این مدیران اقدام به اجرای نادرست کاری صحیح اقدام می کنند.

از این رو برخی از سازمان ها تاکید بر استراتژی خلاقانه و ابداعی را بعنوان عامل خنثی کننده زیاده روی در کنترل و اجرا تلقی می کنند. به عبارت دیگر در حالی که یکی از جنبه های مهم برنامه ریزی استراتژیک اجرای توالی منطقی از اقدامات ارزش آفرین است اما به همین اندازه بر برنوآوری، خلاقیت و کارآفرینی بعنوان عامل رشد و تعالی سازمان نیز تاکید می شود.

رویکرد مذاکرات استراتژیک

در سازمان های دولتی که قدرت و اختیار بصورت غیرمتمرکز نزد گروه ها و افراد متعددی است، بیشتر به چشم می خورد. بر این اساس مذاکره بعنوان روشی برای دستیابی به توافق و تفاهم جهت حصول به اهداف خاصی دنبال می شود.

رویکرد استفاده از منابع دیگران

بر مبنای این رویکرد برنامه‌ریز برای تحقق اهداف یا اهدافی خاص، الزاماً مستلزم تأسیس یک سازمان، در اختیار داشتن منابع و وجود مزیت رقابتی انحصاری نیست، بلکه کافی است یک فرصت طلایی شناسایی شده و در راستای بهره‌گیری از منافع نهفته در فرصت بازشناسی شده تشریک مساعی داوطلبانه‌ای بین عده‌ای از شرکا و یا اشخاص صورت گیرد.