

خلاصه کتاب

نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک

تألیف : دکتر علی احمدی و همکاران

انتشارات : تولید دانش

تهیه کننده : صادق سپندارند

توجه

- این جزوه خلاصه برای بهره‌برداری دانش‌پذیران دوره کارشناسی ارشد دانشگاه پیام‌نور تهیه شده است.
- نویسنده جزوه مسئولیت و ادعایی در مورد مطالب مطرح شده در متن کتاب ندارد.
- مطالعه و استفاده از این جزوه فقط برای مرور مطالب کتاب توصیه می‌شود. بدیهی است مطالعه جزوه بدون مطالعه کل کتاب اثربخشی چندانی نخواهد داشت.

فصل اول: تاریخچه و سیر تحول برنامه ریزی

در فصل اول سه بحث سیر تکاملی برنامه‌ریزی، انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی و انواع روش‌های برنامه‌ریزی معرفی شده است. نکات مهم هریک از این سه موضوع در ادامه ارائه شده است.

۱- سیر تکاملی برنامه‌ریزی

با نگرشی تاریخی دوران تکاملی برنامه‌ریزی به سه دوره زیر تقسیم می‌شود:

۱. محصول گرایی
۲. بازارگرایی
۳. فراصنعتی

مشخصات و ویژگی‌های هر دوره از (جداول صفحات ۳ و ۴) مطالعه شود.

- براساس نظر آنسوف ظهور بازارگرایی پس از جنگ جهانی دوم با اشباع بازارهای مصرف به اوج خود رسید و مقدمه‌ای برای ظهور و رواج ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک بود.
- ویژگی‌های زمانی هریک از دوره‌های مختلف منجر به شکل‌گیری گرایش‌های مختلف برنامه‌ریزی شد.

۲- انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی

۱. ارتجاعی (Reactive) : گذشته نگر
۲. غیرفعال (Inactive): حال
۳. فعال (Proactive): آینده
۴. تعاملی (Interactive): در نظر گرفتن گذشته / حال و آینده

۲-۱. گرایش ارتجاعی یا گرایش به گذشته

ویژگی کلیدی این گرایش تمایل به گذشته است. گذشته‌گرایان وضعیت گذشته را بر حال و آینده ترجیح می‌دهند و اعتقاد دارند با گذشت زمان جریان امور بدتر می‌شود. ویژگی این گونه افراد عبارتند از:

مقاومت در برابر تغییر

- بازگشت به زمان گذشته
- اقدام برای خنثی کردن تغییر
- اعتقاد راسخ به تجربه و جریانات تاریخی و اتکا بر شکل سازمانی قدیمی و سلسله مراتب استبدادی پدرمابانه
- در نظر گرفتن سازمان بعنوان ماشینی که باید روغن کاری شود
- روش مدیریت از بالا به پایین و مکانیزم برنامه‌ریزی پایین به بالا

- برخورد با مساله‌ها بصورت جداگانه نه سیستمی
- این گرایش سه جاذبه پر اهمیت دارد
- احترام به تاریخ : آموختن از تاریخ
- گرایش به مداومت و دوری از تغییر ناگهانی
- ایجاد احساس امنیت در افراد تحت تاثیر

۲-۲. گرایش غیرفعال (گرایش به حال)

ویژگی اصلی این گرایش تمرکز بر زمان حال است. هدف اصلی این گرایش بقا و ثبات است. سایر ویژگی‌های این گرایش عبارتند از:

- رضایت به حال
- بدون علاقه به بازگشت
- بدون علاقه به بازگشت تغییر
- دخالت در جریان امور به ندرت نتایج را بهبود می دهد.

۲-۳. گرایش فعال یا آینده‌گرایی : سبک فراگیر مدیریتی

گرایش غالب و فراگیر فعلی محسوب می‌شود. طرفداران این مکتب معتقدند که آینده بهتر از حال و گذشته است و تلاش برای شتاب به تغییر و استفاده از فرصت‌ها دارند. این افراد سوار بر موج به دنبال موج پیش آهنگ جستجو می‌کنند. فعالان مانند ارتجاعیون معتقدند که تکنولوژی عامل تغییر (اصلی) تغییر است. هدف اصلی این افراد رشد یعنی بزرگ و بزرگ‌تر شدن است. سایر ویژگی‌های این گرایش عبارتند از:

- استفاده از روش های علمی کمی و مقداری
- تأکید بر آزمایش به جای تجربه
- تأکید بر خلاقیت
- کاهش یا اجتناب از تهدیدات / استفاده از فرصت ها (از دست دادن فرصت ها)
- سبک برنامه ریزی از بالا به پایین
- آرمانگرایانه (شکار فرصت‌ها) : برنامه‌ریزی برای آینده نه برنامه‌ریزی آینده
- تلاش برای تغییر در درون سیستم نه تغییر خود سیستم یا محیط آن

۲-۴. گرایش تعاملی

سرچشمه این گرایش کوشش آگاهانه برای شناخت مدیریت و برنامه‌ریزی است که ریشه در عصر سیستم‌ها دارد. طرفداران این گرایش معتقد به ساخت آینده هستند. در این گرایش برنامه‌ریزی یعنی طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدیدآوردن آن است. ویژگی‌های مهم این گرایش عبارتند از:

- آینده تحت تأثیر آفرینندگی است (طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن)
- نقش غالب خلاقیت و کارآفرینی
- ایجاد فرصت‌ها نه فقط استفاده از آنها
- جلوگیری از تهدیدات نه فقط مقابله با آنها
- طراحی سیستم برای افزایش توانمندی یادگیری، انعطاف‌پذیری و پویایی
- تعامل‌گرایان بنیادگرا هستند یعنی نه فقط به دنبال تغییر رونها بلکه دنبال تغییر زیربنها هستند. یعنی تلاش می‌کنند تا جهت موج را تغییر دهند.

برنامه‌ریزان با گرایش تعاملی اهداف زیر را دنبال می‌کنند:

۱. کوتاه مدت
۲. میان مدت
۳. بلند مدت
۴. آرمان‌ها (آینده‌ال‌ها)

توجه: برای مطالعه ویژگی‌های انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی جدول ۱-۵ صفحه ۱۱ مطالعه شود.

۳- انواع روش‌های برنامه‌ریزی

۱- بودجه‌بندی Budgeting

روش‌های بودجه‌بندی به دلیل ضرورت ایجاد سیستم‌های کنترلی و برنامه‌ریزی در نظام‌های مدیریت علمی توسعه پیدا کرد.

۲- برنامه‌ریزی عملیاتی Operational Planning

هدف از برنامه‌ریزی عملیاتی دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیت‌های شرکت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی با تاکید بر ارزش پول، اقدامات مالی سازمان بطور دقیق و سالیانه طرح‌ریزی می‌شود. مشکلات این روش عبارتند از:

- عدم امکان برنامه‌ریزی در بلندمدت
- خطر خردنگری و
- نزدیک بینی بیش از حد

۳- برنامه‌ریزی (کوتاه مدت / میان مدت / بلند مدت)

برای رفع مشکلات برنامه‌ریزی بودجه و عملیات در ارائه افق بلندمدت توسعه یافت. تاکید این روش "برنامه‌ریزی مبتنی بر طول زمان" است. در این روش آینده در دوره‌های کوتاه، میان و بلندمدت براساس روند گذشته پیش‌بینی می‌شود. فرض اصلی این روش ثبات محیط در طول دوره برنامه‌ریزی است.

- مفروضات این روش
 - پیش‌بینی آینده براساس روند گذشته
 - ثبات و اعتبار روش و تابع پیش‌بینی محیط
- امکان پیش‌بینی ←

جدول ۱-۶ صفحه ۱۵ و شکل ۱-۱ صفحه ۱۶ مطالعه شود.

۴- برنامه‌ریزی غلتان Rolling Planning

با حرکت از محیط ایستا به محیط پویا و پیچیده اعتبار برنامه‌ریزی ایستا از دست می‌رود. بر این اساس ضرورت توجه به تغییرات محیطی و تحولات عوامل تأثیرگذار (داخلی و خارجی) باعث ایجاد ضرورت بازنگری، چرخش و غلتش در برنامه را ایجاد می‌کند. برنامه‌های غلتان (برنامه‌هایی که بطور دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گیرند) باعث می‌شوند تا همواره بطور متناسب با شرایط روز و با آگاهی از تغییرات پیرامونی به تصمیم‌سازی، شکار فرصت‌ها و اتخاذ استراتژی پرداخت.

۵- برنامه ریزی برای SBU

پس از جنگ جهانی دوم و با شکل‌گیری سازمان‌های بزرگ، شیوه‌های مدیریتی متمرکز بحران‌های جدی کنترل و هماهنگی در این سازمان‌ها را ایجاد کرد. برای مثال کندی عملیات تصمیم‌گیری، پیچیدگی عملیات هماهنگی، کاهش، کاهش توان تحرک و عدم کارایی در پاسخ به تغییرات محیطی از این مشکلات بودند. برای رفع مشکل به سازمان‌های کوچکتر شکسته می‌شوند. هریک از این سازمان‌های کوچک یک واحد کسب و کاری استراتژیک یا SBU نامیده می‌شود. اینها مجموعه‌های کوچک‌تر، خودمختار و مستقل و بعنوان مراکز سودآور تعریف می‌شوند که به دلایل پیچیدگی کمتر سازمانی و مدیریتی امکان برنامه‌ریزی کارتر برای آنها فراهم می‌شود.

۶- برنامه‌ریزی در سطح کسب و کار (بنگاه) (Corporate)

این سطح از برنامه‌ریزی در سطح یک بنگاه (مجموعه ای از SBU ها) و با هدف ایجاد همگرایی بین اهداف و عملکردها و دستیابی به هم‌افزایی (سینرژی) در سطح کل بنگاه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۷- برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی

این روش وابسته به اصول زیر است

- مشارکت که اشاره دارد به : آرمان و هدف مشترک بین اعضای سازمان و مشارکت مدیر و کارکنان در سازمان
- مداومت که اشاره دارد به : بررسی مداوم آمار برنامه‌ای (مورد انتظار) و مفروضات بنیادی برنامه و اصلاح در صورت نیاز

- هماهنگی که اشاره دارد به : برنامه‌ریزی برای واحدها بصورت هماهنگ و وجود ارتباط اطلاعاتی بین واحدها
- کل نگر که اشاره دارد به : ترکیب اصل هماهنگی و ادغام (برنامه‌ریزی وابسته به هم) برای تمامی سطوح و رده‌های سیستم (سازمان)

مراحل برنامه ریزی تعاملی

۱. نظم بخشیدن به آشفتگی : (فرصت ها و تهدیدات)

۲. برنامه ریزی : هدف ها (طراحی آینده دلخواه)

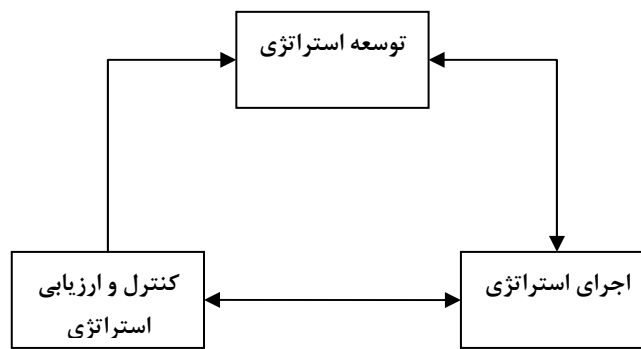
۳. برنامه‌ریزی وسیله‌ها : راه رسیدن به هدف

۴. برنامه‌ریزی منابع

۵. طرح، اجرا و کنترل

۸- مدیریت استراتژیک (دهه ۱۹۷۰)

با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام بیشتر در اهداف و برنامه‌های سازمان و اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها ظهور کرده است. مدیریت استراتژیک برای تشریح فرایند تصمیم‌گیری و اجرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف شود. فراگرد مدیریت استراتژیک در شکل زیر نشان داده شده است.



در فراگرد مدیریت استراتژیک باید به چهار عامل زیر توجه داشت:

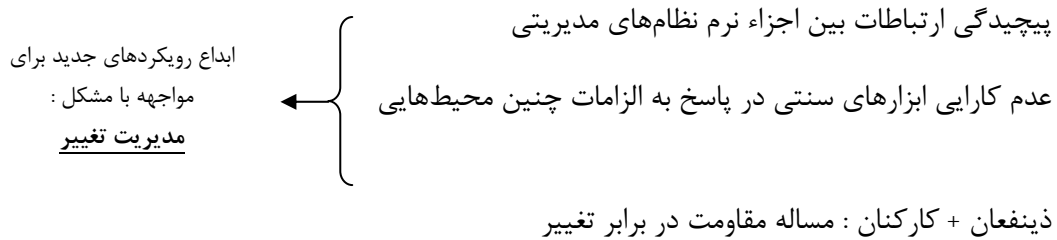
- محیط اجرای برنامه (ارتباطات و سازگاری)
- استراتژی و برنامه‌ها (اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و طرح‌های عملی)
- ساختار سازمانی (وظایف، حدود مسئولیت‌ها و اختیارات، سیستم کنترل ...)
- فرایند ارتباطات درون سازمانی

۹- بینش) بصیرت و تفکر استراتژیک (Strategic Thought & Vision)

بینش یا چشم‌انداز عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان یا بیان صریح سرنوشتی که سازمان باید به سمت آن حرکت کند. آینده‌ای که موفقیت‌آمیزتر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی باشد. خروجی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بدون چشم‌انداز و بینش فقط یک برنامه است اما در صورت وجود تفکر و بینش استراتژیک خروجی آن یک استراتژی خلاق خواهد بود. عناصر تفکر استراتژیک در شکل ۴-۱ صفحه ۲۴

مطالعه شود.

۱۰- مدیریت تغییر



۱۱- مدیریت دانش

موج بعدی تحولات در عرصه‌های مختلف از دانش و آگاهی نشأت می‌گیرد. لذا مدیریت ارزشمندترین دارایی سازمان یعنی دانش مستلزم اتخاذ استراتژی و مدیریت اصولی است. ویژگی‌های کسب و کار مبتنی بر دانش در صفحه ۲۵ مطالعه شود.

۱۲- سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده

یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبا تنها راه شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ و توسعه آن است. سرعت تحولات بالا موجب پایین آمدن کارایی برنامه شده و نیاز به بلوغ کل سازمان و سیستم‌های سازمانی برای پاسخگویی بلادرنگ را روشن ساخته است. یادگیری فرایندی جمعی است که تأثیری عمیق و بلندمدت بر عملکرد سازمان دارد.

قواعد سازمان‌های یادگیرنده

۱. مهارت‌ها / توانایی‌های شخصی
۲. الگوها / مدل‌های ذهنی
۳. دیدگاه / چشم انداز مشترک
۴. آموزش تیمی (گروهی)
۵. تفکر سیستمی : شیوه تفکر در باره پدیده‌ها و روابط علت معلولی بین آنها

۱۳- برنامه ریزی مبتنی بر ارزش

نگرش برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها در برنامه‌ریزی به تعاملات محیطی و ساختن محیط به گونه‌ای که مطلوب نظام ارزشی حاکم باشد توجه دارد. ارزش از دیدگاه ذینفعان و متاثر از باورها، جهان‌بینی و ایدئولوژی مورد پذیرش آنان شکل می‌گیرد.

۱۴- شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر استفاده از منابع دیگران (سازمان‌های مجازی)

با گسترش فناوری اطلاعات و امکان بهره‌برداری از منابع دیگران ایجاد سازمان‌های مجازی را فراهم کرده است.

فصل دوم: استراتژی و انواع آن

در این فصل سعی شده است تا استراتژی از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده و انواع آن معرفی شود. بخش اول فصل به تعاریف استراتژی و بخش دوم فصل به انواع استراتژی می‌پردازد.

۱- تعاریف استراتژی

مینتز برگ برای تعریف استراتژی پنج دیدگاه را مطرح می‌کند که عبارتند از:

۱. استراتژی بعنوان طرح
۲. استراتژی بعنوان نیرنگ
۳. استراتژی بعنوان الگو
۴. استراتژی بعنوان موقعیت
۵. استراتژی بعنوان نگرش

جزئیات هریک از تعاریف در ادامه ارائه شده است:

۱. استراتژی بعنوان طرح (Plan)

در این تعریف استراتژی یعنی نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده پیش بینی می‌شود. براساس این تعریف استراتژی‌ها دارای دو ویژگی اساسی‌اند:

- استراتژی‌ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند.
- توسعه آنها آگاهانه و هدفمند است.
- استراتژی بعنوان نیرنگ (Ploy)

استراتژی ضمن اینکه مفاهیم مطرح در تعریف قبل را دارا است، دارای ویژگی خاصی است که منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۲. استراتژی بعنوان الگو (Pattern)

براساس این تعریف، بدنبال توسعه استراتژی – که می‌تواند بصورت طرح یا نیرنگ باشد- مهمترین کار، محقق‌سازی استراتژی‌ها است. لذا در این تعریف استراتژی الگویی در جریان تصمیمات است. این تعریف برای عملیاتی نمودن استراتژی‌ها ابداع شده است. براساس استراتژی باید دربرگیرنده کلیه حرکت‌ها و عملکردهای سازمان برای دستیابی و محقق‌سازی طرح‌ها و نیرنگ‌ها نیز باشد.

۳. استراتژی بعنوان موقعیت (Position)

استراتژی یک موقعیت است؛ خصوصاً "وسیله‌ای برای قرار دادن سازمان در جایی که نظریه پردازان سازمان مایلند آن را «محیط» بنامند. در این دیدگاه استراتژی یک نیروی میانجی و یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیط‌اش - یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی - محسوب می‌شود.

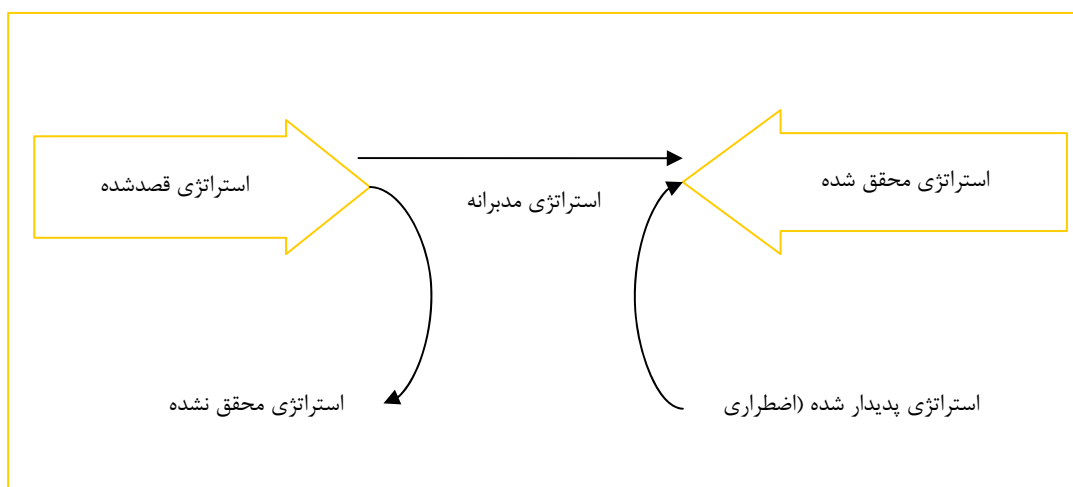
۵. استراتژی بعنوان نگرش (دیدگاه) (Perspective)

این تعریف به درون سازمان توجه دارد. در استراتژی بعنوان نگرش نه تنها محتوی استراتژی یک موقعیت منتخب در محیط (تعریف استراتژی بعنوان یک موقعیت) را دربر می‌گیرند بلکه از روشی عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان اطراف تشکیل شده است.

۲- انواع استراتژی بر مبنای میزان آزادی عمل رهبران سازمانی در شکل‌گیری استراتژی

استراتژی معمولاً بصورت طرحی که رهبری هر سازمانی برای آینده دارد تعریف می‌شود. شکل‌گیری استراتژی نیز یک روند تحلیلی شامل تعیین اهداف درازمدت و طرح‌های عملی در هر سازمان تلقی می‌شود.

استراتژی یعنی "الگویی در جریانی از اقدامات و فعالیت‌ها" یا A pattern in a stream of Acts. برای تحلیل انواع استراتژی می‌توان از الگوی نظری مینتزربرگ استفاده نمود. این الگو در شکل زیر نشان داده شده است. در این الگو ممکن است بین استراتژی که قصد انجام آن وجود دارد و استراتژی که واقعاً محقق شده (انجام شده) تفاوت وجود داشته باشد. براین اساس چند نوع استراتژی قابل تشخیص است که عبارتند از:



- استراتژی مدبرانه : استراتژی‌هایی که قصد اجرا / انجامشان را داریم. برای اینکه استراتژی محقق شده (توجه کنید استراتژی یعنی الگوی اقدامات) دقیقاً "براساس آنچه قصد شده است، شکل گرفته باشد؛ حداقل سه شرط لازم است:
 - اول- اهداف کاملاً "روشن، مشخص و انتشار یافته باشد (عدم وجود شک نسبت به آنچه قصد شده است)
 - دوم- پذیرش و قبول اهداف بین همه افراد سازمان (اهداف مشترک)
 - سوم- اهداف جمعی دقیقاً "همانطور که مدنظر بوده و قصد شده پیاده شوند. (عدم دخالت هیچ نیروی خارجی یعنی بتوان تأثیرات محیطی را دقیقاً "پیش بینی و کاملاً" بی اثر نمود یا آنها را تحت کنترل کامل سازمان درآورد).
 - استراتژی (اضطراری) پدیدار شده : برای اینکه یک استراتژی صددرصد اضطراری باشد باید ترتیب و نظم عاری از نیت و اراده رهبران سازمان در آن وجود داشته باشد. در این حالت محیط الگوهای عملی خود را به سازمان ها تحمیل می‌کند. دو حالت فوق دو سر یک طیف قرار می‌گیرند که استراتژی‌های دنیای واقعی بین این دو قرار می‌گیرند. براساس این مفهوم استراتژی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد.
۱. استراتژی‌های از قبل برنامه ریزی شده (Pre Planed Strategies)
- در این نوع استراتژی طراحی اهداف روشن و شفاف همراه با کنترل رسمی به منظور اطمینان از تحقق آنها در یک محیط با ثبات و قابل پیش‌بینی مطرح است. در این نوع استراتژی‌ها رهبران در مرکز قدرت و تصمیم‌گیری، اهداف خود را تا حد امکان دقیقاً "فرموله کرده و پس از آن در پی اجرا و پیاده شده آنها – ترجمه آنها به زبان عمل جمعی با حداقل انحراف- برمی‌آیند. این استراتژی‌ها در سازمان‌هایی که نیرو و منابع خود را مصروف مأموریت‌های مهم و خاص نمایند و نمی‌توانند محیط ناپایدار را تحمل نمایند بیشتر یافت می‌شوند.

۲. استراتژی کارآفرین Entrepreneurial strategy

فردی که کنترل و اختیار سازمان را در دست دارد (معمولاً مالک یا مؤسس شرکت) دیدگاه‌ها و عقاید خود را در مدیریت آن اعمال می‌کند. این دسته از استراتژی‌ها در سازمان‌های تازه تأسیس و یا کوچک که قادرند براحتی جایگاه خود را در محیط بیابند، مشاهده می‌شود. درواقع پیدا کردن جایگاه حقیقی هر سازمان در محیط، خود بخش مهمی از اهداف این نوع سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد.

این نوع استراتژی‌ها در سازمان‌های بزرگتر - مخصوصاً "در شرایط بحران- که کلیه کارکنان مایلند دستورات یک نفر را بعنوان رهبری که دارای افکار و اهداف مشخصی است اجرا نمایند، نیز مشاهده می‌شود.

با وجود اینکه در این نوع استراتژی‌ها اهداف و مقاصدی وجود دارد، اما آنها بیشتر اهداف شخصی فرد کارآفرین یا رهبر است که نیازی به تشریح دقیق آنها نمی‌بیند.

این نوع از استراتژی‌ها از دو جنبه می‌توانند خصیصه اضطراری بخود بگیرند:

۱. هر دیدگاه فقط حس کلی و جهت حرکت را نشان می‌دهد و فضا برای انجام تغییرات و تعدیلات وجود دارد.

۲. از آنجا که دیدگاه رئیس سازمان، یک امر شخصی است، امکان تغییر کامل آن وجود دارد. در واقع این خاصیت تعدیل پذیر است که استراتژی کارآفرین را از استراتژی از پیش طراحی شده متمایز می‌کند.

۳. استراتژی ایدئولوژیکی Ideological :

وقتی که اعضای یک سازمان دارای یک دیدگاه مشترکند و بطور جدی از آن پشتیبانی می‌کنند، بطوریکه آن را شبیه به یک ایدئولوژی مورد تعقیب قرار می‌دهند، احتمال اینکه آن را در الگوهای رفتاری خود بروز دهند نیز بسیار زیاد است. در این صورت می‌توان از آن الگوهای رفتاری یک استراتژی روشن و مشخص استنباط نمود که به این نوع استراتژی، استراتژی ایدئولوژیکی می‌گویند.

استراتژی‌های کارآفرین و از پیش طراحی شده از یک مرکز صادر می‌شوند و پس از آن با دلسردی توسط تک تک افراد پذیرفته می‌شوند، در حالی که استراتژی ایدئولوژیکی از طرف اعضا به راحتی پذیرفته

می‌شود. از طرف دیگر تعدیل و تغییر اهداف در این استراتژی سخت‌تر از استراتژی کارآفرین و از پیش طراحی شده است.

۴. استراتژی چتری یا پوششی

رهبرانی که فقط کنترل جزیی روی کارکنان دارند ممکن است از استراتژی چتری یا پوششی استفاده کنند. به نکات زیر در این مورد توجه نمایید:

- محیط بسیار پیچیده و متغیر همراه با کنترل جزئی رهبر بر سازمان و کارکنان در این چهارچوب منجر به ترسیم خطوط کلی و تعیین حدود و ثغورها و اجازه به افراد برای مانور در این محدوده می‌شود.

- محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی مستلزم عکس‌العمل کارکنان در برابر تغییرات است. این امکان نیازمند عدم تمرکز (تعیین چهارچوب‌ها از سوی رهبر) و حرکت در درون این چهارچوب‌ها است. در واقع استراتژی‌ها آزاداند در درون این چهارچوب‌ها رخ دهند.

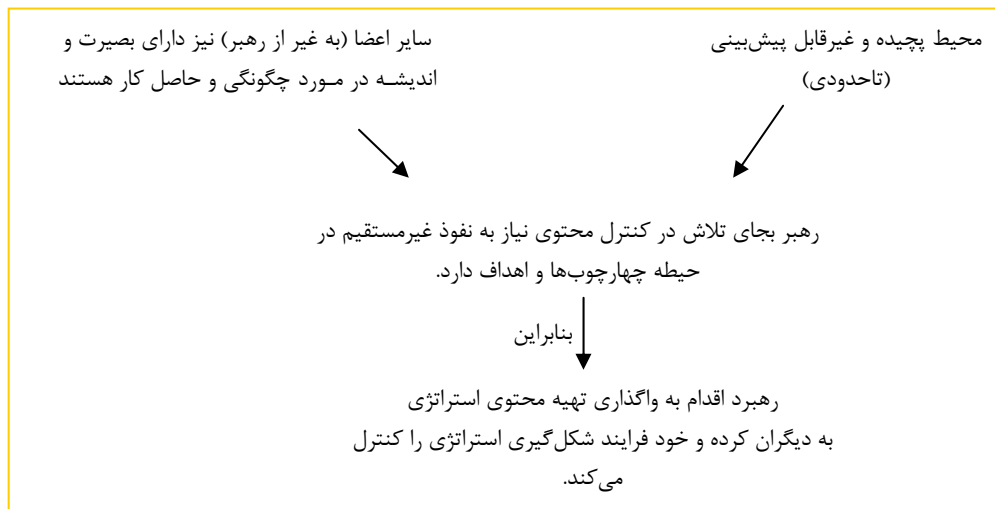
البته لازم است توجه داشت که کلیه رفتارها و عوامل استراتژیک در این حالت نیز به نوعی تحت کنترل رهبری قرار دارند. زمانی که رهبری قدرت هدایت و کنترل داشته باشد استراتژی به سمت استراتژی از پیش طراحی شده یا کارآفرین حرکت می‌کند و زمانی که این توانایی را نداشته باشد به سمت استراتژی اضطراری می‌رود.

زمان مشاهده انحراف، رهبر (مدیریت متمرکز) می‌تواند واکنش‌های زیر را بروز دهد:

- جلوی آنرا بگیرد
- آن را نادیده بگیرد
- دیدگاه‌های خود را با آن تعدیل یا تنظیم نماید. در این حالت بیشترین و موثرترین یادگیری استراتژیک رخ می‌دهد.

۵. استراتژی فرایندی Process

همانند استراتژی چتری است اما با این تفاوت که در اینجا صحبت از رهبری در سازمانی است که دیگر اعضا نیز دارای بصیرت و اندیشه ژرفی در مورد چگونگی و حاصل کار هستند. شرایط شکل‌گیری استراتژی فرایندی در شکل زیر خلاصه شده است:



سازمان‌های تفکیک شده بطور معمول از استراتژی‌های فرایندی استفاده می‌کنند.

۶. استراتژی‌های منفصل (Unconnected strategy)

در این نوع استراتژی یک قسمت از سازمان یا یک واحد فرعی و حتی بعضی اوقات یک فرد مستقل و واحد فقط بخاطر اینکه ارتباط ضعیفی با بقیه دارد، می‌تواند با تعمیق و بصیرت کافی الگوی مورد نیاز خود در جریان عمل را تحقق بخشد.

در استراتژی منفصل بیشتر انتظار می‌رود گروه‌ها و سازمان‌ها خبره و کارشناس رشد و نمو یابند که حاکی از پیچیدگی محیط و نیاز به کنترل پذیرش آزادی عمل بعضی افراد یا بخش‌ها در سازمان است.

۷. استراتژی اجماعی (Consensus strategy) (یک استراتژی اضطراری)

در این نوع استراتژی اعضاء سازمان بطور طبیعی درمورد یک الگو و موضوع به توافق می‌رسند، بطوری که آن مطلب در سازمان بدون نیاز به کنترل یا هدایت مرکزی، تبدیل به یک اصل می‌شود.

- این استراتژی برخلاف استراتژی ایدئولوژیکی که در آن توافق حول یک سیستم عقیدتی صورت می‌گیرد، یک دیدگاه کلی و غیرمنتظره است که افراد با استفاده از بینشی که از تجارب گذشته و شرایط محیطی بدست آورده‌اند، روی آن سازش کرده و نهایتاً بعنوان استراتژی برمی‌گزینند.

- این استراتژی بیشتر برگرفته از عمل جمعی است تا اینکه مبتنی بر نیت و اهداف جمعی باشد

۸. استراتژی‌های تحمیلی (Imposed strategy)

در تمام استراتژی‌های قبلی محیط مورد توجه بوده ولی تأثیر آن بر استراتژی کنترل شده است. در حالیکه استراتژی‌هایی هستند که می‌توانند از بیرون تحمیل شوند. یعنی ممکن است محیط، علیرغم وجود کنترل مرکزی، مستقیماً "سازمان را وادار به قبول الگوهای خود نماید. این زمانی است که محیط بسادگی با محدود کردن راه‌های انتخاب سازمان بطور مستقیم استراتژی‌های خود را بر آن تحمیل می‌کند.

سایر نکات مورد توجه در این فصل که بهتر است از روی کتاب مطالعه شود:

- شکل هر یک از انواع استراتژی‌ها از شکل ۲-۲ تا ۲-۱۰

- جدول ۲-۱ صفحه ۵۶

بخش مروری بر انواع استراتژی‌ها از صفحه ۵۷ تا