

مدیریت راهبردی (استراتژی) تفسیر انواع، شرایط و نحوه اجرا

محمد افشاری^۱، محمد رضا کلایی^۲، احمد صالح آبادی^۳، زهرا خطیبیان^۴

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مدیر مالی مراکز پزشکی شهرداری (نویسنده مسئول)

^۲ دکتری مدیریت، معاونت مالی و پشتیبانی شهرداری مشهد

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت مالی، معاون مدیرکل مالی و ذیحسابی شهرداری مشهد

^۴ کارشناس ارشد حسابداری، حسابرس ارشد داخلی شهرداری مشهد

afshari-m@mashhad.ir

چکیده

از چالشهای اساسی شرکتها و سازمانها در محیط کسب و کار امروزی نحوه مدیریت راهبردی می باشد به عبارت دیگر از مهمترین گامهایی که سازمانها و شرکتها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه خود باید در رأس امور قرار دهند. شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی است. پیدایش محصولات و ارائه خدمات در سطح جهانی تشدید رقابت بین المللی و گسترش روزافزون دسترسی به اطلاعات و و فن آوریهای مرتبط با آن قلمرو سازمانها را به ناچار دارای وسعت بیشتری به برای فعالیت نموده و این وسعت قلمرو و فعالیت منجر به چندگانگی فرهنگی در کارکنان و مشتریان شده است. در عصر مدیریت مبتنی بر نتایج رویکرد مبتنی بر فرآیند جهت استراتژی باید مورد توجه مدیران قرار گیرد و از این رو این مقاله سعی دارد با تبیین ربط موضوع ضمن بیان موضوعات مرتبط نسبت به ارائه راهکارهای کاربردی در جهت تحقق مدیریت راهبردی تلاش نماید پیشنهاداتی را در خصوص اجرای موثرتر موضوع ارائه نماید.

واژه های کلیدی: مدیریت راهبردی، هوش سازمانی، تفکر راهبردی فردی و گروهی، مدیریت منابع

مقدمه

راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی، مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا^۱، آینده نگر^۲ جامع نگر^۳ و اقتضایی^۴ است به عبارت دیگر میزان درکی که مدیران از تحلیل شرایط دارند که می تواند تعیین کننده موفقیت تجاری در دنیای امروز باشد لذا مهمترین ابزارهای که سازمانها برای حصول موفقیت در حال و آینده می تواند از آن بهره گیرد، مدیریت راهبردی است (کوبین و دیگران، ۱۳۷۶).

به عقیده بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، توانایی تفکر راهبردی برای بقای سازمانها در فضای کسب و کار پیچیده امروزی و افزایش انعطاف پذیری^۵ و توان مقابله با تغییرات، بسیار حیاتی و مقدم بر برنامه ریزی راهبردی است. (زگلدمن، ۲۰۱۵). تاکنون تعاریف مختلف و متعددی از راهبرد و مدیریت راهبردی ارائه شده به تعبیر متخصصان مدیریت این عبارات مانند هنر است و حتی آن را می بینیم. تشخیص دادن آن آسان است اما وقتی در پی تعریف و تفسیر آن هستیم مشکل به نظر می رسد با نگاه دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. به خصوص آنکه امروزه آنچه برای سازمانها اهمیت بیشتری یافته، توانایی سازگاری با تعبیرات محیطی است. (رحیم نیا و دیگران، ۱۳۹۴).

اگر چه محققان طی دهه های اخیر بعضاً در سطح فرد (تمرکز بر درک رفتارهای فردی). و در سطح کلان (تمرکز بر درک رفتارهای گروهی) مطالعه و تحقیق کرده اند. کازهیچ یک از دو دیدگاه به تنهایی نمی تواند بطور مناسب رفتار سازمانها را تعیین نماید. به طوریکه در دیدگاه فرد عوامل زمینه ای و در دیدگاه کلان نحوه تاثیر رفتار فردی مورد عنایت واقع شده، لذا بر این اساس توردکو (۲۰۰۵) بر اهمیت و اتحاد رویکرد چند سطحی برای تحلیل حیات مربوط به سازمان تأکید می نماید. لذا برای رسیدن به چهارچوبی منظم^۶ برای تفکر راهبردی ترکیب و تمرکز بر محدوده خود افراد و گروهها با محدوده کلان می - تواند موثر باشد به عبارت دیگر ویژگیها و اعمال فردی بر زمینه گروهی و تأثیر زمینه گروهی بر تفکر و رفتاری فردی را باید در نظر گرفت. بنابراین زمانی ویژگی متفکران راهبردی با ارزش محسوب می شود که ساختارها و فرایندهای حمایت شده در دو سطح گروهی و سازمانی با هم همکاری کنند (بن).

مبانی نظری:

واژه راهبرد از کلمه یونانی استراتگوس^۱ به معنی فرمانده لشکری - کشوری گرفته شده است. فنونی که یونانیان برای پیروزی بر جنگ که همان حمله نظامی گفته می شود استفاده می کردند استراتژم تا استراتژمس نامیده می شد. تفکر راهبردی واژه پیچیده و چند وجهی^۲ است (هالوی، ۲۰۱۶). شامل دو فرایند مجزا تفکر و برنامه ریزی است در این منجر دیده. برخی از صاحب نظران در خصوص تفکر راهبردی را به اختصار بیان می کنیم.

- تفکر راهبردی ← ترکیب و تشویق تفکر شهودی^۳، نوآورانه^۴ و تفکر خلاق^۵ در تمامی سطوح سازمان می باشد. (مینتزبرگ). - یک راه حل مسائل راهبردی که ترکیب یک رویکرد منطقی و همگرا با فرایندهای تفکر خلاق و واگرا است. (بن).

- شکل دادن و نظام دادن به آشفته گی مات یعنی فرد قادر خواهد بود در ذهن خود هماهنگی و نظم به وجود آورد، تفکراتش را انجام ببخشد (ایرانزاده).

- تفکر راهبردی برای موفقیت بلند مدت سازمان ضروری است. دامنه تفکر راهبردی شامل مجموعه عملیات بلند مدت یک سازمان از جمله پایش^۱ همزمان محیط داخلی و خارجی سازمان می باشد (سلف، ۲۰۱۵).

۱-Creative Thinking-۲multi-dimensional-۳Intuitive thinking-۴innovative-۵Strategos-۱

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی است. ابتدا با ارائه یک چهارچوب نظری و تصویری از موضوع سعی در تبیین ابعاد موضوع داشته سپس با تحلیل و تبیین عوامل و مسائل پیش روی به بسط موضوع می پردازد و نهایتاً جهت بهبود وضع موجود راهکارهای عملی ارائه می نماید.

پیشینه تحقیق

ردیف	موضوع	مؤلف / مترجم	سال انتشار
۱	رشد و مدیریت استراتژیک در سالهای ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۸	قرانک و دیگران	۱۹۹۰
۲	تأثیر متغیرهای خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی در سطح فردی	گراتز	۲۰۰۲
۳	تأثیر فرصت طلبی، ریسک پذیری، آینده نگری و تفکر سیستمی در سطح گروهی و سازمانی	گلدمن	۲۰۰۸
۴	بررسی عواملی چون تنوع کار، تعارضی، وظیفه فرهنگ سازمانی و مشارکت و مدیران در سطح گروهی	مشبک و خزائی	۱۳۸۷
۵	بررسی رابطه سو موثر سازمانها و تفکر راهبردی و تعیین نقش آن در ایجاد سازمان متفکر	محمودی - میمند	۲۰۱۶

آیا به مدیریت راهبردی (استراتژی) نیاز داریم؟

در گذشته غرق شدن سازمانها در کارهای روزمره و عادت های ناشی از دنبال کردن شیوه های معمولی می توانست سازمان ها را در رسیدن به نتیجه یابی رساند اما امروزه استفاده از تفکر راهبردی امری اجتناب ناپذیر است و می تواند منافع زیر را نصیب سازمان نماید.

۱. شناسایی و آگاهی از فرصت ها، اولویت بندی و بهره برداری از آنها
 ۲. نگاه عینی بر مسائل پیش روی سازمان ۳. تقویت نگرشی خوش بینانه ۴. رسمیت نظم در مدیریت سازمان ۵. تقویت آینده نگری ۶. حداقل شدن تغییرات و شرایط نامطلوب و...
- برای اجرایی شدن این نوع مدیریت در سازمان ها سه گام شامل: ۱- تدوین و انتخاب راهبرد ۲- اجرای راهبرد و ۳- ارزیابی راهبرد باید مدنظر قرار گیرد که به طور خلاصه می توان به صورت زیر نشان داد.

گام اول ← تدوین و انتخاب راهبرد	مأموریت سازمان	بررسی عوامل خارجی - بررسی عوامل داخلی - بررسی و انتخاب راهبرد بیان کننده علت وجودی سازمان و ابزار برای رسیدن به چشم انداز شامل اجزای چون مشتریان - محصولات، بازارها، فناوری - توجه به بقا رشد و سودآوری: فلسفه، ویژگی متمایز، توجه به کارکنان
	بررسی عوامل خارجی	مجهز برداری از فرصت ها و احتراز از فرصت ها شامل نیروهای اقتصادی، اجتماعی - سیاسی دولتی و قانونی، فناوری، رقابتی

شامل مدیریت، بازاریابی، مالی به تولید، تحقیق و توسعه و سامانه اطلاعات کامپیوتری	بررسی عوامل داخلی	
باتوجه به هدفهای بلندمدت شناسایی راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردی که باید اجرا شود هدفهای بلندمدتی که باید کمی، قابل سنجش، واقعی، قابل درک چالشگر، دارای، سلسه مراتب، قابل دستیابی و سازگار باشد	بررسی و انتخاب راهبرد	

سازمانی، قابل دستیابی و سازگار باشند.
 باتوجه به گزینه ها و راه های متعدد برنامه ریزان هیچ گاه همه راه ها را مورد توجه قرار نمی دهند بلکه به طور کلی در سه مرحله انتخاب روش مناسب انجام می دهند.
 مرحله اول- ورودی ← تعیین اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبرد شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
 مرحله دوم- مقایسه ← توجه به انواع راهبرد های امکانپذیر شامل (TE^۴, BCG^۳, SPACE^۲, SWOT),
 و

مرحله سوم- تصمیم گیری ← مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردهایی که از ماتریس Qspm^۱ استفاده می شود و با هم برای ارزیابی راهبردی کمی شش مرحله زیر را اجرا نمود

- نوشتن حداقل ۱۰ عامل مهم خارجی و ۱۰ عامل مهم داخلی از فرصت ها، تهدیدات عمده خارجی و نقاط ضعف و

قوت داخلی

- دادن وزن و ضریب به هر یک از عوامل داخلی و خارجی
- مشخص نمودن راهبردهایی که سازمان باید اجرا کند با مقایسه ماتریس های مرحله دو
- مشخص نمودن نمره های جذابیت که مقادیر عددی هستند که جذابیت هریک از راهبردها را نشان می دهند.
- حساب کردن جمع نمره های جذابیت (حاصلضرب مرحله دوم * نمره های جذابیت مرحله چهارم)
- محاسبه مجموع نمره های جذابیت

گام دوم: اجرای راهبرد

در اجرای راهبرد مسائل مهم مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرند شامل (تطبیق ساختار با راهبرد مرتبط ساختن عملکرد حقوق با راهبرد، مدیریت مقاومت در مقابل تغییر، نظارت بر روابط سیاسی، ایجاد فرهنگ پشتیبانی از راهبرد، بکارگیری فرآیند های مناسب توابع و مدیریت منابع انسانی) می باشند.
 گام سوم: ارزیابی راهبرد

^۱ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

^۲ ماتریس گروه مشاوران بستن

^۴ ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ارزیابی راهبرد را می توان از طریق بررسی مبانی اصلی راهبرد های مشترک ساظمـان – مقایسه نتیجه های مورد انتظار با واقعی و انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان از انطباق برنامهـا پیش بینی انجام داد ابتدا باید نظر داشت از انحام که سازمانها در محیطی دارای نظیر است به مدت زیاد فعالیت می کنند. ارزیابی کار پیچیده و پرهزینه ای می باشد.

تبیین مدل مدیریت راهبردی (تفکر راهبردی)

مدیریت و تفکر راهبردی مجموع عملیات بلند مدت یک سازمان از جمله پایش همزمان محیط داخلی و خارجی سازمان می باشد(سلف و همکاران ۲۰۱۵). فقدان تفکر راهبردها به عنوان کمبود اصلی در عملکرد سازمانهای خودنمایی می کند و این نوع تفکر به طور فعال بر سود رسانی تاکید دارد. (گیبس و گلومن، ۲۰۱۴)

بنابراین با توجه به اهمیت تفکر راهبردی برای مدیران شناسائی و تقویت عوامل موثر بر آن ضروری به نظر می رسد تفکر راهبردی از چند دیدگاه و مسائل مربوط به آن بطور خلاصه بشرح زیر می توان بیان نمود.

تفکر راهبردی از دیدگاه چند سطحی:

سازمان ها سیستم های چند سطحی هستند و هدف آنها ایجاد ثنوری هایی است که توانایی تبیین پدیده را که در سطوح متفاوت سازمان وجود دارند داشته باشند.

مزیت این نوع تفکر در این است که افراد، گروه ها و سازمانها و مقولات مفهومی جداگانه ای^۱ نیستند بلکه بخش های ا یک کل که هر یک بویسله دیگری متاثرند و بر آن تاثیر می گذارند.

تفکر راهبردی در سطح فردی:

زمانی که تصمیم گیرنده ای با مسأله ای روبرو می شود یک سیستم بازه هایی را در ذهن توسعه می دهد که آن سیستم به این موضوع که خود مسأله را چگونه چارچوب می دهد و می فهمد توجه می کند به عبارت دیگر افراد، با ایجاد تصاویر ذهنی به دریافت های ادراکی^۵ خود سازگار میبخشد بطوریکه تفکر و جهت تصمیم گیری برای آنها هدایت می کند.

تفکر راهبردی در سطح گروهی:

تشکیل شده اند از ۱- اجزاء ۲- تفکر سیستمی ۳ - خلاقیت ۴- چشم انداز می باشد.

۱- تنهای مشاهده اجزا به نسبت بلکه درصد تشخیص علل و الگوها

۲- تفکر ناخودآگاه در مقابل تفکر خود آگاه(فروید-۱۹۶۴، ۱۹۵۹)

۳- توصیف آنچه سازمان می خواهد در آینده بشود (ویلن، هانگر، ۲۰۱۲)

انواع استراتژی ها در جدول زیر بطور خلاصه

انواع استراتژی :

شکل گیری استراتژی به عنوان روند تحلیلی شامل تعیین اهداف درازمدت و طرح های عملی درهرسازمان تلقی می شود. یعنی به ترتیب، ابتدا مدل سازی (فرموله کردن) و سپس پیاده سازی و اجرا مدنظر قرارمی گیرد .

استراتژی های صددرصد مدیرانه :

برای این که استراتژی محقق شده دقیقاً براساس آن چه که قصد شده است، شکل گرفته باشد، حداقل باید سه شرط، تحقق یابد.

نخست :

سازمان باید دارای اهداف مشخص و روشنی بوده و آن‌ها را به طور دقیق و روشن بند به بند منتشر نماید .

دوم:

اهداف باید عملاً مورد قبول همه افراد قرار گیرد، حال یا خود در پدید آمدن آن‌ها سهیم باشند یا این که نظرات مدیران سازمان را پذیرفته باشند .

سوم:

باید بتوان تاثیرات محیطی را دقیقاً پیش‌بینی و کاملاً بی‌اثر نمود یا آن‌ها را تحت کنترل کامل سازمان درآورد .
در ادامه انواع استراتژیها به اختصار بیان میگردد

استراتژی اضطراری	در استراتژی صدرصد اضطراری باید ترتیب و نظم عاری از نیت و اراده رهبران سازمان باشد. الگویی به این حالت (اضطراری) نزدیک می‌شوند که محیط، الگوهای عملی خود را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند.
استراتژی‌های ازپیش طراحی شده:	در این نوع استراتژی، رهبران در مرکز قدرت و تصمیم‌گیری، اهداف خود را تا حد امکان دقیقاً فرموله و پس از آن در پی اجرا و پیاده شدن آن‌ها، ترجمه آن‌ها به زبان عمل جمعی با حداقل انحراف برمی‌آیند.
استراتژی کارآفرین:	از یک دیدگاه مرکزی نشأت گرفته است: مقاصد رسماً تشریح نشده، فردی رهبر سازمان است که ایده‌ها و دیدگاه‌های در شرایط جدید قابل تعدیل یا تطبیق می‌باشند، سازمان تحت کنترل شخصی رهبر است و در گوشه‌ای امن و بی‌خطر از محیط قرار دارد. این استراتژی نسبتاً مدبرانه بوده و می‌تواند اضطراری (و منعطف) باشند.
استراتژی ایدئولوژیکی:	ریشه در تشریک مساعی و نیت مشترک دارد: آرمان‌ها، جمعی و متعلق به کل اعضا است و به شکل مقدس و نسبتاً تغییرناپذیر بوده و به طور اصولی از طریق القاء و یا اجماعی شدن، کنترل می‌شود. سازمان اغلب در تقابل با محیط عمل می‌کند. این نوع تا اندازه زیادی مدبرانه است.
استراتژی چتری (پوششی): استراتژی فرایندی (پروسه‌ای):	ریشه در تحمل و فشار دارد، رهبر تا حدودی کنترل اوضاع را در دست دارد، وی چارچوب‌ها و اهداف را مشخص می‌کند و افراد درون سازمان به نیروهای خود و یا محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی پاسخ می‌دهند، این نوع استراتژی تا حدودی مدبرانه و تا قسمتی اضطراری یا مدبرانه – اضطراری است. این نوع استراتژی فرایندی است، یعنی رهبر سازمان فقط جنبه‌های فرایندی استراتژی، شامل: استخدام، ساختار کلی سازمان و غیره را کنترل می‌کند، اما تهیه محتوای آن به عهده دیگر اعضا و گذار می‌شود، این استراتژی تا حدودی مدبرانه و تا حدودی اضطراری است.
استراتژی منفصل (گسیخته):	در بخش‌های دوردست و دورافتاده سازمان و یا سازمان‌های تخصصی پدید می‌آید. اعضا ارتباط کمی با یکدیگر دارند. کنترل متمرکزی وجود نداشته و افراد طبق سلاقی شخصی عمل می‌کنند که ممکن است گاهی ضد نظرات مرکز باشد. استراتژی از نظر سازمان اضطراری است ولی از نظر افراد ممکن است مدبرانه یا اضطراری قلمداد شود.
استراتژی اجماعی:	ریشه در اجماع و اتفاق دارد: افراد از طریق توافق جمعی و تشریک مساعی چندجانبه روی الگوهای مفید و مناسب صحنه گذاشته و آن‌ها را در غیاب کنترل مرکزی و معمول، به عنوان اصل می‌پذیرند، این نوع استراتژی تقریباً اضطراری است.
استراتژی تحمیلی:	از طرف محیط و خارج از سازمان به آن تحمیل می‌شود: محیط، الگوهای کاری خود را از طریق تحمیل مستقیم و یا از طریق پیشی جستن یا محدود کردن انتخاب سازمانی بر آن دیکته می‌کند، بیشتر از نوع اضطراری است، هرچند ممکن است توسط سازمان درونی شده و به مدبرانه تبدیل شود.
استراتژی	مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا

یکپارچگی الف) یکپارچگی عمود به بالا:	خرده‌فروشی‌ها. در اجرای این استراتژی یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند. از این جهت شرکت‌ها می‌توانند به سرعت گسترش یابند که هزینه‌ها و فرصت‌های موجود بین عده زیادی از افراد سرشکن می‌شود.
ب) یکپارچگی عمودی به پایین:	مقصود از این استراتژی به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه. به ویژه زمانی این استراتژی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آن‌ها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا این که نتوانند نیازهای شرکت را تامین کنند.
ج) یکپارچگی افقی:	در این استراتژی شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آن‌ها بیفزاید.

استراتژی‌های تنوع

الف) تنوع همگون: مقصود از تنوع همگون این است که شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.

ب) تنوع افقی: مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط، به محصولات خود می‌افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می‌کند.

ج) تنوع ناهمگون: مقصود از تنوع ناهمگون این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) به بازار عرضه می‌کند.

استراتژی تدافعی:

الف) مشارکت: در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و از فرصت پیش آمده بهره‌برداری می‌نمایند. می‌توان این استراتژی را تدافعی تعاونی نامید،

استراتژی واگذاری: فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را «فروش بخشی از سازمان یا هرس کردن سازمان، می‌نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می‌فروشد تا برای سرمایه‌گذاری خاص یا خرید شرکت‌های دیگر تامین سرمایه نماید. فروش بخشی از شرکت می‌تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید،

استراتژی انحلال: فروش تمام دارایی‌ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می‌نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است

استراتژی ترکیب: بسیاری از شرکت‌ها درصدد برمی‌آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان درهم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

استراتژی تغییر: در صورتی استفاده می‌شود که شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاست‌ها و رفتارهای دولت برخوردار باشد.

استراتژی پرهیز: در این حالت شرکت ترجیح می‌دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، درواقع آن را دور بزند و شکل خود را حل نماید.

استراتژی همراهی: در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاست‌های اعلام شده برای شرکت مشکل‌ساز نمی‌باشد.

استراتژی اتحاد: در این حالت تنها راه گریز از خطر و ریسک، همانا اتحاد استراتژیک با دولت است. مثلاً سرمایه گذاری مشترک در شرکت دولتی

استراتژی کاربر: در کشورهایی که نیروی کار ارزان است، معمولاً صنایع روی فعالیتهایی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است، متمرکز می شود. این استراتژی در مورد کشورهایی که جمعیت زیادی دارند (مثل چین یا مکزیک)، بیشتر کاربرد دارد.

استراتژی ارزش: از ترکیب کیفیت و قیمت این استراتژی شکل می گیرد. بدین صورت که در کالاهایی که کیفیت حائز اهمیت بود، با کاهش قیمت امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم می شود.

استراتژی ارزش افزوده: در این حالت محصولات نیمه ساخته وارد شده و پس از انجام یک یا چند مرحله کاری دوباره صادر می گردد.

استراتژی صادرات مجدد: در این حالت محصولات به صورت فله وارد شده و با بسته بندی جدید مجدداً صادر می شود. **استراتژی ثبات:** به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً مجموعه مورد مطالعه موقعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نباشد، ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه موجود نبوده یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را ندهد. در این شرایط سازمان می کوشد تا با تثبیت موقعیت خود و احتمالاً کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری به اهداف مورد نظر دست یابد.

استراتژی نوآوری: یکی از پایدارترین روش های گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در خدمات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می شود. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می تواند به راحتی رهبری بازار را به عهده گرفته و از حالت انفعالی خارج شود.

استراتژی بازنگری: در صورتی که از استراتژی ثبات پیروی شود، به دنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می شود. در این حالت برای کاهش هزینه ها و تخصیص بهتر منابع با توجه به اولویت ها یا تقویت مواضع موجود، یک بازنگری در سازمان به عمل می آید.

استراتژی نیروبخش: این استراتژی از طریق خط مشی های جدید و جهت دهی مجدد برنامه سازمانی به ویژه از طریق برنامه ریزی استراتژیک به خصوصیات از بین رفته، نیرو می بخشد.

استراتژی اصلاحی: شامل تلاش های ناظر بر تغییر خط مشی ها می باشد.

استراتژی محافظه کارانه: برای حفظ ارزش ها، نهادها یا اهدافی که در تغییرات محیطی مورد تهدید قرار گرفته اند، بکار گرفته می شود.

استراتژی های جستاری: این استراتژی در پی ایجاد آینده ای جدید و متفاوت بوده و شامل موارد زیر است:

۱- دستور کار جدید: شامل اهداف یا مقاصد بلندمدت آموزشی علمی و کاربردی می باشند.

۲- اقدام های جانشین: واکنشی مستقیم ولی بلندمدت در قبال یک بحران یا تضاد می باشد.

استراتژی متهورانه: شبیه استراتژی های جستاری بوده ولی کوتاه مدت هستند. استراتژی های مربوطه آن عبارتند از:

- ۱- اهداف کوتاه مدت: که تلاش ها را به سوی بهره برداری از فرصت های کوتاه مدت یا غلبه بر تهدیدات معطوف می دارند.
- ۲- طراحی آزمایش های کوتاه مدت: برای برخورد با مسائل و مشکلات مطرح می شوند.
- ۳- پیمان ها یا توافقی های کوتاه مدت: میان بخش های مختلف از نظر استفاده مشترک از امکانات برای برخورد با مشکلات یا ایجاد موفقیت ها به کار گرفته می شود.

استراتژی صنایع تقسیم شده (مجزا): صنعت تقسیم شده، صنعتی است که از تعداد زیادی شرکت های کوچک و متوسط تشکیل یافته و در بین آن ها بهم وابستگی رقابتی حداقل می باشد. هیچ شرکتی به تنهایی در موقعیت قوی قرار ندارد تا تصمیم های قیمت گذاری و تولید را تحت تأثیر قرار دهد و به همین منظور هر شرکت به دنبال بهترین استراتژی رقابتی خود می باشد.

استراتژی مبتنی بر آزادی عمل (راهبردی): در شرایط رقابت های بسیار فشرده در یک صنعت، باید با استفاده از روش های بسیار پرتحرک و پر قدرت، آن بخش از بازار را که مورد بهره برداری رقبا نمی باشد مورد استفاده قرارداد. این استراتژی را آزادی عمل راهبردی می نامند.

استراتژی های متمرکز: استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام این که، این موفقیت، از نظر شرکت های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد.

استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر: استراتژی رهبری هزینه ها: در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد.

یکی از دلایل اصلی برای اجرای استراتژی های یکپارچگی عمودی و افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه ها به منافع و مزایایی دست یافت.

استراتژی تمایز: مقصود از استراتژی تمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند.

بازگشت: عبارت است از تلاش در جهت بهبود کارایی عملیاتی که در خلال کاهش موقعیت مالی سازمان رخ می دهد. از جمله راهبردهای این استراتژی می توان به مدیریت تغییر، تقلیل مخارج سرمایه ای، کنترل هزینه ها و غیره اشاره کرد.

تقلیل سرمایه: تقلیل سرمایه غالباً وقتی به عنوان یک استراتژی به کار می رود که استراتژی های برداشت یا تدافعی ناموفق بوده باشند.

نتیجه گیری:

مطالعه ویژگی های رفتاری انسان در هر سطح از سازمان به دلیل نقش انسان در تصمیم گیری های مدیریتی و اینکه برداشتهای هرکسی تحت تاثیر فرهنگ، باورها و سابقه کاری اوست امری ضروری بحساب می آید از این و نقش تصمیم گیرندگان از اطلاعات در حوزه مختلف مدیریت راهبردی علت وجود اطلاعات بیش از حد ۴ مشکل (حوزه مهندسی شناخت، حوزه حافظه سازمانی، حوزه وسائل انتقال پیامهای اطلاعاتی و تنوع آن و حوزه یادگیری سازمانی) مواجه می کنند نهایتا علیرغم استفاده از تکنیک های علمی معضل تصمیم گیری شهودی حل نمی شود.

- استفاده از مدل های طرح ریزی و تصمیم گیری متکی به آمار به ویژه پژوهشهای عملیاتی
- توجه به عوامل مهمی همچون ، روانشناسی، مدیریت پروژه، فن آوری اطلاعات،؟؟؟؟ سازمانی مدیریت تغییر و مدیریت ارشد بر آمادگی سازمان جهت پیاده سازی موفقیت اهداف
- توجه به منابع سازمان در انتخاب راهبردها، برنامه ریزی و طراحی نظام تخصیص منابع بر اساس راهبردها

منابع

- داوری دردانه: مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل ، تهران، انتشارات میر ، ۱۳۸۰
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۶) مقدمه ای بر روش تحقیق بر علوم انسانی، انتشارات مهستا، تهران، ص ۱-۳۲۱
- ایرانزاد، سلیمان، صباحی ، عسی و عماري ، حسین (۱۳۸۷) تفکر استراتژیک ، تبریز، انتشارات فروزش ، چاپ اول
- خواستار، حمزه (۱۳۸۷)، رویکرد چند سطحی در مطالعات سازمان و مدیریت ، جریان فرهنگ مدیریت
- امیرکبیری علیرضا، مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات ملک، ۱۳۷۷
- مجدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۹)، مدیریت دانش و دانایی (ساختار فرآیند در راهکارها) انتشارات یاقوت تهران، قم
- هریسون جفری، جان کارون، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۸۷
- حقیقی محمد علی، طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین (۱۳۹۴)، مدیریت تکنولوژی و نو آوری، انتشارات نورا ، تهران
- کوبین، جیمز براین، ؟؟؟؟؟؟؟، هنری و رابرت، جیمز (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک ، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش و مدیریت دولتی، تهران چاپ دوم)