



شرکت پست جمهوری اسلامی ایران

طرح پژوهشی

عنوان:

تدوین الگوی مطلوب اداره شرکت ملی پست

جمهوری اسلامی ایران

«با رویکرد حکمرانی و ارتقاء بهره‌وری و تدوین برنامه استراتژیک»

گزارش اول:

مقدمات و چارچوب گزارش پروژه

مجری:

دکتر مهدی مرتضوی

مدیر پروژه:

دکتر سیدحسین کاظمی

تیر ۱۴۰۳

ویرایش: دوم

”

گزارش اول:

مقدمات و چارچوب گزارش پروژه

“

شناسه گزارش:

عنوان: مقدمات و چارچوب گزارش پروژه شرکت پست جمهوری اسلامی ایران- ویرایش دوم؛

از طرح تدوین الگوی مطلوب اداره شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران با رویکرد حکمرانی و ارتقای بهره‌وری و برنامه‌ریزی استراتژیک

کارفرما: شرکت پست جمهوری اسلامی ایران

مجری طرح: مرکز مطالعات مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

مدیر طرح: دکتر مهدی مرتضوی

نشانی: بزرگراه شهید جلال آل‌احمد- شرق پل نصر- دانشگاه تربیت مدرس

تلفن: ۸۲۸۸۴۰۱۳

نمابر: ۸۲۸۸۴۰۱۴

رایانامه: m-mortazavi@modares.ac.ir – info.mrc@modares.ac.ir

وبگاه: <https://www.modares.ac.ir/mrc>

مسئول بخش برنامه‌ریزی راهبردی و گزارش حاضر: سیدحسین کاظمی

۱- برنامه‌ریزی، استراتژی، و مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب مجموعه‌ای هماهنگ از تصمیمات. بنابراین برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی‌ها از جنبه ماهیت به برنامه‌ریزی فیزیکی، برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه‌ریزی فرایند، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی وظیفه‌ای و برنامه‌ریزی عمومی دسته‌بندی می‌شوند. در این سند منظور از برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی از نوع عمومی است. برنامه‌ریزی عمومی معمولاً تمام دیگر انواع برنامه‌ریزی را در خود دارد.

بیشتر برنامه‌ریزی‌های سنتی براساس دیدگاه عقلایی و فرمی از گونه «آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع مورد نیاز» هستند. در این مدل‌ها، ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌شوند. با این حال، تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و نظایر اینها عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌شوند. برنامه‌ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌شود. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع «برنامه‌ریزی راهبردی» شد. برخلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه‌ریزی راهبردی، تبیین و تدوین راهبرد یا استراتژی است.

تعاریف مختلف و متفاوتی از راهبرد یا استراتژی ارائه شده است. بر اساس تفاوت تعاریف باید گفت نظرات و دیدگاه‌های مختلفی راجع به تعریف استراتژی وجود دارد. برای نمونه، مایکل پورتر استراتژی را چنین تعریف می‌کند: «استراتژی یعنی اینکه کاری که دیگران انجام می‌دهند را با منابع کارا تر انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ‌کس غیر از ما انجام نمی‌دهد». درواقع، پورتر راهبرد را موضعی در برابر دیگران تعریف می‌کند؛ موضعی که خود را در رهبری هزینه یا تمایز منعکس می‌کند.

آلفرد چندلر به‌عنوان یکی از بنیان‌گذاران حوزه استراتژی نیز تعریف خاصی از استراتژی دارد: «استراتژی یعنی تعیین هدف‌های درازمدت در شرکت و تدبیر کردن برنامه‌های مناسب و تخصیص دادن منابع موردنیاز برای تحقق این اهداف». عناصر استراتژی از دیدگاه چندلر عبارتند از: تعیین آرمان‌ها و اهداف بلندمدت، اتخاذ مسیر اقدام و تخصیص منابع براساس مسیر راه.

مینتزبرگ به‌عنوان پدر زنده علم مدیریت معتقد است که مفاهیمی چون استراتژی را نمی‌توان در قالب یک تعریف آورد و باید تعاریف مختلفی را برای آن در نظر گرفت. دیدگاه او در این زمینه می‌تواند نشانگر تجمیع

رویکردهای مختلف به تعریف استراتژی باشد. وی برای تعریف استراتژی پنج P پیشنهاد می‌کند (مینتزبرگ^۱، ۱۹۸۷):

- استراتژی به‌عنوان برنامه (Plan) که استراتژی را برنامه‌ای بلندمدت برای رسیدن به هدف می‌داند. استراتژی به مثابه برنامه به معنای نوعی جریان اقدام با نیت آگاهانه و در واقع یک دستورالعمل و راهنما یا مجموعه‌ای از راهنماها برای پرداختن و مواجهه با یک موقعیت است. از این منظر استراتژی‌ها دو ویژگی اساسی دارند: نخست اینکه پیش از اقداماتی که مد نظر هستند تدوین می‌شوند، و دوم اینکه آگاهانه و هدفمند تدوین می‌شوند. لذا از این منظر، استراتژی همان «کنش هدفمند» است. اینگونه استراتژی‌ها می‌توانند عام یا مشخص و خاص باشند. صورت دوم یعنی برنامه‌های خاص را شگرد یا ترفند می‌گویند.
- استراتژی به‌عنوان شگرد یا ترفند (Ploy) که استراتژی را ابزار یا رفتاری سیاسی می‌بیند. در واقع این نوع برداشت از استراتژی، نوع ویژه‌ای از تعریف استراتژی به مثابه برنامه است. در واقع استراتژی‌ها به مثابه برنامه، می‌توانند به مثابه شگرد یا ترفند هم محسوب شوند. در اینجا استراتژی «مانور» یا عملیاتی ویژه‌ای برای از میدان به در کردن یک رقیب یا مخالف است و لذا از همان جنس برنامه‌ای برخوردار است؛ یعنی نوعی اقدامات پیش‌دستانه هدفمند در یک موضوع مشخص.
- استراتژی به‌عنوان الگو (Pattern) که منعکس‌کننده الگوی حاکم بر تصمیمات ماست. در دو نگاه گذشته، استراتژی امری قصد شده بود و بیشتر بر جنبه قصدی و پیشینی و طراحی آن تمرکز بود. اما استراتژی را از منظر تحقق یا رفتار منتهی نیز می‌توان بررسی کرد. لذا تعریف استراتژی به مثابه برنامه یا شگرد کافی نیست و باید رفتار حاصله نیز مد نظر قرار گیرد. بنابراین استراتژی به مثابه الگو به معنای وجود نوعی جریان قابل حس در کنش‌ها و اقدامات است. مانند اینکه نوعی نماد یا جریان در رفتار یک مجموعه سازمانی دیده شود، نظیر اینکه در محصولات یک شرکت خودروسازی همواره نوع خاصی از طرح یا شاخص قابل استنتاج باشد. از این منظر استراتژی سازگاری در رفتار است، خواه قصد شده خواه بدون قصد. تعاریف استراتژی به مثابه برنامه و الگو می‌توانند کاملاً از یکدیگر مستقل باشند: برنامه‌ها ممکن است محقق نشوند، و الگوها چه بسا از پیش تمهید نشده باشند. بر همین اساس باید گفت استراتژی‌ها می‌توانند نتیجه کنش‌های انسان باشند اما نتیجه طرح‌ها و طراحی‌های انسان نباشند. لذا می‌توانیم در این تقابل اولی را استراتژی قصد شده یا آگاهانه و دومی را محقق شده یا پدیدآمده (برایشی) بنامیم.
- استراتژی به‌عنوان جایگاه یا موقعیت (Position) که استراتژی را موضع ما در قبال رقبا و بازار می‌داند. استراتژی به مثابه موقعیت به معنای مکان‌یابی یک سازمان در در میان آن چیزی است که

^۱ Mintzberg, H. (۱۹۸۷). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(۱), ۱۱-۲۴.

نظریه پردازان سازمان محیط می نامند. در اینجا استراتژی در واقع یک نیروی تعدیلگر یا تعادل بخشی و هماهنگ کننده بین سازمان و محیط و درواقع بین بستر درونی و بیرونی است. به عبارت بوم شناختی، استراتژی تبدیل به یک کنام یا نیچ می شوند، یعنی مکانی ویژه در محیط که تولید رانت می کند و به عبارت مدیریتی این کنام را می توان یک قلمرو بازار-محصول دانست، یعنی مکانی از محیط که در آن منابع تجمع یافته اند.

- استراتژی به عنوان دیدگاه (Perspective) که استراتژی را نوعی تفکر بلندمدت و معطوف به چشم انداز دوردست می بیند. گرچه تعریف چهارم از استراتژی، آن را پیجویی مکان و جایابی سازمان در محیط بیرونی می داند، دیدگاه پنجم یا حاضر نظر به درون سازمان ها و درون اذهان استراتژیست جمعی دارد. استراتژی به مثابه دیدگاه، می گوید محتوای استراتژی نه یک مکان و موقعیت انتخاب شده بلکه یک شیوه مألوف درک جهان است. در این معنا برخی سازمان ها در پی دست یازیدن به فناوری-های جدیدی و کشف بازارهای جدید با رویکرد تهاجمی هستند در مقابل برخی دیگر دنیا را یک مجموعه ثابت می دانند و در پی بازارهای مشخص و ایجاد لایه های محافظتی هستند. در این معنا استراتژی برای سازمان همان است که شخصیت برای فرد.

از حیث تاریخی نیز باید گفت «استراتژی» از کلمه یونانی «استراتگوس» گرفته شده است که به معنای رهبری و فرماندهی است. بر این اساس، می توان ریشه های برنامه های راهبردی و استراتژی ها در امور نظامی جست. در فضای برنامه ریزی اما بر اساس مطالب فوق، «راهبرد» برنامه، موقعیت، الگوی رفتاری، چشم انداز، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه ها و جهت حرکت یک سازمان یا یک سیستم را نشان می دهد. بر این اساس برنامه ریزی راهبردی گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعیین، تعریف و تدوین راهبردهاست. در واقع برنامه ریزی راهبردی کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت ها و دلیل انجام آن فعالیت ها توسط سازمان را شکل داده و جهت می بخشد. در واقع، برنامه ریزی راهبردی طرق انجام مأموریت های سازمان را تعیین کرده و یا نشان می دهد. به طور کل، گزاره های زیر در خصوص ویژگی های استراتژی مورد وفاق برنامه ریزان هستند:

۱. استراتژی به سازمان و محیط به عنوان دو جزء وابسته می نگرد. سازمان استراتژی را برای مقابله و سازگاری با تغییرات محیطی بکار می برد.
۲. محتوای استراتژی پیچیده است، زیرا شرایط جدیدی را به وجود می آورد. با این وصف جزئیات تدوین استراتژی تکراری، ساخت یافته و برنامه ریزی شده نیست.
۳. استراتژی بر وضعیت کلی سازمان اثر می گذارد. تصمیم های استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا دامنه اثر آنها گسترده است.
۴. استراتژی صرفاً آگاهانه نیست. استراتژی های آگاهانه، خودجوش و تحقق یافته با یکدیگر متفاوتند. استراتژی تحقق یافته ترکیبی از استراتژی آگاهانه و خود جوش است.

۵. استراتژی منحصر به سطحی خاص از سازمان نیست بلکه در سطوح مختلف می‌تواند وجود داشته باشد.

۲- مکاتب طراحی استراتژی

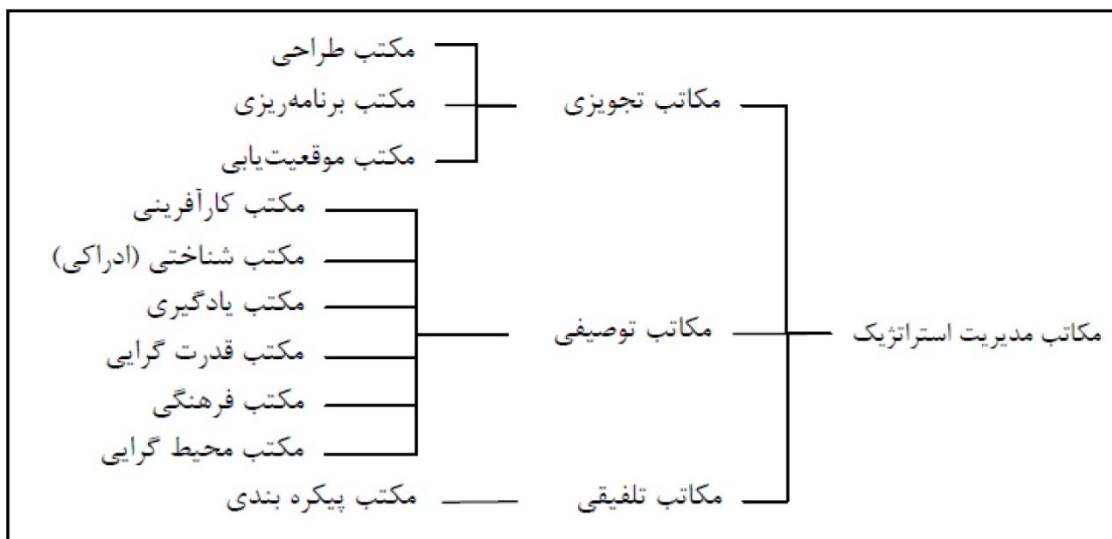
قبل از معرفی مدل برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، لازم است مروری به مکاتب مختلف طراحی استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک انجام گیرد تا با شناخت ابعاد مختلف استراتژی و نیز شناخت اجزاء آن و ارتباط آن عوامل با یکدیگر، استراتژی به عنوان یک مجموعه کامل و جامع درک شود.

نحوه شکل‌گیری استراتژی از موضوعات مهم و کلیدی ادبیات مدیریت استراتژیک است. به‌طوری‌که از سال‌های اولیه دهه ۱۹۷۰ به بعد، پژوهشگران این حوزه، نوع‌شناسی گوناگونی را برای توضیح نحوه شکل‌گیری استراتژی‌ها، عرضه کرده‌اند. امروزه از این رویکردها به عنوان مکاتب حوزه استراتژی و شکل‌گیری آن که دارای تفاوت‌هایی زیربنایی هستند نام برده می‌شود. رویکردهای گوناگون نظریه‌پردازان حوزه استراتژی به چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، موجب مطرح‌شدن مدل‌های متنوع و متعددی در این حوزه شده است. این امر نه تنها نقش زیادی در غنابخشی به ادبیات مدیریت استراتژیک دارد و می‌تواند موجب توسعه گزینه‌های پیش روی فعالان حوزه استراتژی از جمله پژوهشگران و مدیران ارشد سازمان‌ها شود، بلکه می‌تواند موجب سردرگمی افراد در مواجهه با مدل‌های مذکور و ایجاد دشواری در انتخاب مدل مناسب شود. همین مسئله سبب شده است تا تعدادی از محققان حوزه استراتژی، درصدد عرضه نوع‌شناسی برای طبقه‌بندی انواع استراتژی برآیند.

بر همین اساس، اندیشمندان و به طور مشخص، هنری مینتزبرگ، کوشیده‌اند تا علاوه بر شناساندن استراتژی که راه رسیدن به نوعی هدف از پیش تعیین‌شده است، شکل‌گیری استراتژی را در قالب مکاتبی نوین به تصویر بکشند. مکاتب ده‌گانه مدیریت استراتژی در سه دسته تجویزی (normative)، توصیفی (descriptive) و ترکیبی (mixed) بررسی می‌شوند. هر یک از این ده مکتب دارای یک جنبه فکر منحصربه‌فرد (بر اساس پارادایم اصلی از فرایند شکل‌گیری استراتژی) هستند. ده مکتب یادشده به ترتیب عبارتند از:

- مکتب طراحی The design school of strategy formulation
- مکتب برنامه‌ریزی The planning school of strategy formulation
- مکتب موقعیت‌یابی The positioning school of strategy formulation
- مکتب کارآفرینی The entrepreneurial school of strategy formulation
- مکتب شناختی (ادراکی) The cognitive school of strategy formulation
- مکتب یادگیری The learning school of strategy formulation
- مکتب قدرت‌گرایی The power school of strategy formulation
- مکتب فرهنگی The cultural school of strategy formulation

- مکتب محیط‌گرایی The environmental school of strategy formulation
- مکتب پیکره‌بندی The configurational school of strategy formulation



شکل ۱ مکاتب مختلف مدیریت استراتژیک

مکاتب تجویزی یا هنجاری تدوین استراتژی:

این نگرش معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت است. به عبارت دیگر طرفداران این نگرش، شکل‌گیری استراتژی را فرایند مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلی و علت و معلولی می‌پندارند. مینتزبرگ معتقد است که این نگرش دربرگیرنده سه مکتب فکری طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی است، لذا عمده تعاریف در این نگرش استراتژی را به عنوان طرح (design)، برنامه (plan) و یا نقشه (ploy) در نظر می‌گیرد. به عبارت دیگر استراتژی در این نگرش، عبارت از نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودهاست که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده، پیش‌بینی می‌شود. درواقع برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد فرایندی مصداقی از نگرش تجویزی به استراتژی است. در این مکاتب استراتژی حاصل فرایندی تحلیلی و قاعده‌مند است. بحث اصلی تطابق و تعامل شرایط درونی با شرایط بیرونی است. مکاتب زیر در این گروه قرار دارند:

مکتب طراحی: بر اساس این مکتب شکل‌گیری استراتژی حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که محیط خارج و داخل مجموعه موردنظر را احاطه کرده است. طرفداران این مکتب به دنبال خلق استراتژی‌های ساده و بی‌نظیر هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت استوار است.

علاوه بر عوامل محدودکننده و ترغیبکننده داخلی و خارجی دو عامل مهم دیگر نیز در مدل مفهومی این مکتب مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از: ارزش‌های اصلی و مسئولیت‌های اجتماعی. چهار ویژگی خاص سازمان‌هایی که مشتاق‌اند تا استراتژی‌های خود را بر مبنای این مکتب اتخاذ کنند، عبارتند از:

- (۱) گردآوری و نگهداری کلیه اطلاعات موردنیاز برای تنظیم و تدوین استراتژی
- (۲) شناسایی و تعیین اهداف با تمرکز بر دانش، تجربیات و ارزیابی موقعیت داخلی و خارجی سازمان
- (۳) امکان محقق‌سازی اهداف و قابلیت پیش‌بینی و تعیین موقعیت‌های آتی
- (۴) توسعه و تدوین استراتژی به‌صورت گروهی و با تمرکز بر کلیه امکانات و منابع موجود

در این مکتب شکل‌گیری استراتژی، از طریق ایجاد تطابق بین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی انجام می‌شود. همچنین در این مکتب از ابزارهایی نظیر تحلیل سوات (SWOT) و مدل ماموریت اش‌ریج^۲ استفاده می‌شود.



شکل ۲ مدل ماموریت اش‌ریج

مکتب برنامه‌ریزی: این مکتب به دنبال مکتب طراحی رواج یافت. در این مکتب یک اصل پایه حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام‌به‌گام توالی منطقی از اقدامات است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود. بر اساس 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

^۲ Ashridge Mission Model

برنامه‌ریزی بودجه تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت. این مکتب اغلب فرضیات مکتب طراحی را دربر دارد؛ به استثنای این مفهوم که «فرایند تدوین استراتژی نه فقط یک کار ذهنی بلکه یک کار رسمی و سیستماتیک است که قابل تفکیک به گام‌های مشخص، کنترل با چک لیست‌ها و اجرا با فنون مدیریتی است.» به همین دلیل یکی از محدودیت‌های این مکتب را می‌توان نخبه‌گرا بودن و ایستایی استراتژی در آن متصور شد. در این مکتب بیشتر از برنامه‌ریزی سناریو برای تدوین استراتژی استفاده می‌شود.

مکتب موقعیت‌یابی: بر اساس این مکتب، استراتژی‌ها برآمده 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 دگرگون‌کننده است که در یک موقعیت خاص می‌تواند، تجویز شود. بر اساس این مکتب در هر یک از شرایط خاص تنها یک یا چند استراتژی بخصوص امکان و قابلیت طرح و به‌کارگیری را دارا باشند. این مکتب مبنای و مدل مکاتب طراحی و برنامه‌ریزی را قبول دارد اما به هر یک از آن‌ها یک نکته اضافه کرده است و آن تأکید بر خود استراتژی است. این رویکرد نقش تحلیل‌گران و مشاورین را در برنامه‌ریزی سازمانی برجسته کرده و داده‌های واقعی را مبنای کار قرار می‌دهد. با توجه به در نظر گرفتن رقابت در این مکتب، در اینجا بیشتر از ابزارهایی نظیر نیروهای پنجگانه رقابتی، زنجیره ارزش، ماتریس BCG، نظریه بازی‌ها، و نظایر اینها استفاده می‌شود.

مکاتب توصیفی تدوین استراتژی:

در نگرش توصیفی تأکید بر اقدام به‌موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق -الساعه است. به عبارت دیگر طرفداران این نگرش معتقد به اعمال تدابیر غیررسمی، اقتضایی و خلق‌الساعه هستند. از دیدگاه مینتزبرگ استراتژی اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسان‌ها سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه‌ریزی. هر استراتژی یک نوآوری است. لذا وی معتقد است که این نگرش دربرگیرنده مکاتب کارآفرینی، ادراکی، یادگیری، قدرت‌گرایی، فرهنگی و محیطی یا محیط‌گرایی، است. این مکاتب متکی به اقدام به‌موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی هستند. مکاتب زیر در این گروه قرار دارند:

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 نظریه‌های نئوکلاسیک به‌عنوان راه‌حلی برای اجتناب از شکست‌های اقتصادی توسعه یافت. پدیده رایج در این مکتب رهبری است و بر این اساس کلید موفقیت و قدرت سازمان به دست رهبران اجرایی قرار دارد. ویژگی این رهبران توانایی خلاقیت، نوآوری و شکار فرصت‌ها است. در مکتب کارآفرینی فرایند با محوریت مدیر ارشد اجرایی انجام می‌شود، ولی بر خلاف مکتب برنامه‌ریزی،

مبنای کار شهود است. در این مکتب به سبب اینکه نقش رهبری اثرگذار تلقی می‌شود ابزارهایی نظیر سبک-های رهبری و الگوهایی نظیر چالش‌های هفتگانه مدیرعامل جدید^۳ (پورتر، لورش و نوری، ۲۰۰۴)^۴ استفاده می‌شود.

مکتب ادراکی: در این مکتب استراتژی به‌عنوان 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. در این مکتب، شناخت یک فرایند ذهنی به منظور ساخت و توسعه استراتژی، همانند تفسیرهای خلاق، جهت به تصویر کشیدن واقع‌بینانه واقعیت‌ها صورت می‌گیرد. بر اساس این مکتب، استراتژی در ذهن استراتژیست شکل می‌گیرد و لذا استراتژی‌ها به‌عنوان چشم‌اندازها (perspective)، شکل‌ها، مفاهیم، نقشه‌ها و چارچوب‌هایی پدید می‌آیند که چگونگی برخورد مدیران با دروندادهای محیطی خود را شکل می‌دهند. شکل‌گیری استراتژی در یک فرایند ذهنی، تحت تأثیر باورها و آنچه در گذشته در ذهن طراحان استراتژی نقش بسته است صورت می‌گیرد. در این مکتب از آنجا که نقش ذهن و الگوهای شناختی در تدوین استراتژی مورد تأکید است، به منظور برنامه‌ریزی استراتژیک از ابزارهایی نظیر پنجره جو-هری، ارزیابی سوگیری‌های شناختی، ابزارهای شخصیت‌شناسی نظیر MBTI استفاده می‌شود.

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 دنبال می‌کند. این مکتب بر تکوین استراتژی‌ها تأکید دارد. طراحان استراتژی در طول زمان یاد می‌گیرند. از تمام مکاتب توصیفی، تنها مکتب یادگیری توانسته است جایگاه واقعی پیدا کرده و بر حوزه استراتژی تسلط یابد. این مکتب در بستری از نظریاتی چون استراتژی گام‌به‌گام گسسته لیندبلوم، استراتژی گام‌به‌گام منطقی کوئین، استراتژی‌های خودجوش مینتزبرگ توسعه یافته است. این مکتب با مکاتب قبلی کاملاً متفاوت است و در آن استراتژی‌ها پدیده خودجوشی دانسته می‌شود که در سراسر سازمان ممکن است پدیدار شود و در بسیاری از موارد در حین اجرا رفته‌رفته تکامل می‌یابد. طبیعتاً

^۳ Seven Surprises for New CEOs, including:

۱. شما نمی‌توانید سازمان را اداره کنید!

۲. دستور دادن، امری پرهزینه است!

۳. آگاهی از آنچه که در حال روی‌دادن است، کار بسیار دشواری است!

۴. شما پیوسته در حال ارسال پیام هستید!

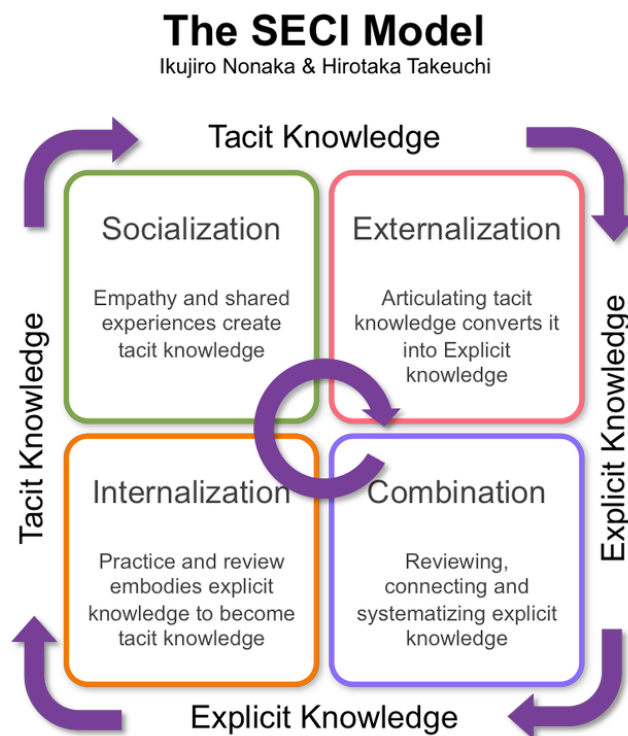
۵. شما رئیس نیستید!

۶. هدف اصلی، جلب رضایت سهامداران نیست!

۷. گذشته از همه چیز، شما هم انسان هستید!

^۴ Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (۲۰۰۴). Seven surprises for new CEOs. Harvard business review, ۸۲(۱۰), ۶۲-۷۵.

در این مکتب ابزارهای مورد استفاده شامل ابزارهای مرتبط با مدیریت دانش نظیر مدل تولید دانش SECI استفاده می‌شود.



شکل ۳ مدل تولید دانش SECI

مکتب قدرت: بر اساس 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 اعمال‌شده از جانب عوامل داخلی و خارجی است، به‌نحوی که منجر به تحقق اهداف سازمان شود. هدف از کاربرد کلمه قدرت در این مکتب توضیح و تشریح مراتب تأثیر و نفوذ است 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 هم‌هدف (رقبا)، ذینفعان و ... است. ایجاد استراتژی یک فرایند سیاسی است، زیرا فرض بر آن است که سازمان متشکل از افراد یا ائتلاف‌هایی با علایق متضاد است و استراتژی باید مطابق با علایق قوی‌ترین گروه باشد. توجه به امر قدرت و سیاست در این مکتب سبب می‌شود تحلیل میدان نیرو، تحلیل ذینفعان، و نگاشت ذینفعان از ابزارهای اصلی این مکتب باشند.

مکتب فرهنگی: بر اساس این مکتب، ساخت استراتژی به‌مثابه 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 اعضای سازمان بنا شده است. بر همین اساس در این مکتب استفاده از توانش کاوی^۵ و الگوهای آن، تحلیل ابعاد فرهنگی، هوش فرهنگی، و مدل ماموریت اشریج استفاده می‌شود.

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 به عنوان عوامل تأثیرگذار یاد می‌کنند، در این مکتب، عوامل خارجی بازیگران و نقش‌آفرینان 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 تأثیرگذار باشند. در این مکتب تشکیل استراتژی فرایند واکنشی در مقابل محیط است و محیط عامل اصلی شکل‌گیری استراتژی است. بر همین اساس در این مکتب از ابزارهایی نظیر رهبری موقعیتی و نظریه اقتضائی استفاده می‌شود.

تعاریف استراتژی به اجزاء از دیدگاه صاحب‌نظران به‌طور خلاصه در جدول زیر نشان داده شده است.

نگرش به استراتژی	مکاتب زیرمجموعه	تعریف استراتژی	صاحب‌نظر
تجویزی	طراحی	به عنوان یک فرایند مفهومی	کریستنسن، آندروز و گاث
	برنامه‌ریزی	به عنوان یک فرایند رسمی	ایگور آنسوف
	موقعیت‌یابی	به عنوان یک فرایند تحلیلی	مایکل پورتر
توصیفی	کارآفرینی	به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی	ژوزف شومپیتر
	ادراکی	به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری	هربرت سایمون، ماکرایداکیس
	یادگیری	به عنوان یک فرایند نوظهور	چالز لیندبلوم، جیمز برایان کوین
	قدرت‌گرایی	به عنوان یک فرایند مذاکره	مک میلان، سارازین، پتی گرو، باور و داز
	فرهنگی	به عنوان یک فرایند جمعی	جان ادواردز، فیرسیروتو، ریگر
	محیطی	به عنوان یک فرایند واکنشی	هانان و فریمن

جدول تعاریف استراتژی در مکاتب مختلف

مکتب پیکربندی (تلفیقی) تدوین استراتژی:

طرفداران این مکتب به دنبال گونه‌ای مجتمع و یکپارچگی هستند و لذا اجزاء و عناصری از مکاتب گوناگون را به کار می‌گیرند. این مکتب دو جنبه دارد. یکی به حالت و وضعیت سازمان و محیط بیرونی سازمانی برمی‌گردد که به شکل‌دهی معروف است و جنبه دیگر مرتبط با فرایند اتخاذ استراتژی است که با واژه تدوین بیان می‌شود. لذا این مکتب از دو دیدگاه بحث می‌شود، دیدگاه اول در ارتباط با ابعاد مختلفی از یک سازمان است که تحت

^۵ Appreciative inquiry

چه شرایطی خاص با هم ترکیب می‌شوند تا «حالت‌ها»، «مدل‌ها» یا «انواع موردنظر» 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. این مکتب ترکیبی از سایر مکاتب است. فرایند تشکیل استراتژی را یکی از تغییر حالت‌ها توصیف می‌کند که بخش عمده‌ای از ادبیات تجویزی است و مهارت را بر «تغییر استراتژی» متمرکز می‌کند.

در این پژوهش از آموزه‌های مکتب ترکیبی برای تدوین استراتژی‌ها استفاده شده است. تفاوت اساسی این مکتب با مکاتب دیگر آن است که این مکتب امکان یکی شدن سایر مکاتب را مطرح می‌کند و درصدد است پیام سایر مکاتب را به صورت یک مجموعه جمع‌پذیر مطرح کند. این مکتب فرضیاتی دارد که ذیلاً مطرح شده‌اند:

(۱) در اکثر مواقع سازمان را می‌توان بر مبنای پاره‌ای از مشخصه‌های پایدار آن تعریف کرد. لذا سازمان در یک دوره مشخص زمانی معمولاً ساختاری پایدار پیدا می‌کند که با شرایط و اقتضائات محیط خود هماهنگ است.

(۲) این دوره‌های پایداری سازمان ممکن است در اثر بعضی از فرآیندهای انتقالی (نیازمند سازگاری) ناپایدار شوند و سپس ترکیب و گونه دیگری از پایداری ایجاد شود.

(۳) تناوب این مراحل پایداری و سازگاری موفق ممکن است به صورت یک الگو درآید؛ مانند چرخه عمر سازمان‌ها.

(۴) هدف استراتژی، حفظ شرایط تثبیت شده و یا ایجاد تغییرات منطبق با شرایط سازمان است؛ به طوری که مدیریت سازمان زمان و نیاز به انتقال را تشخیص داده و طوری عمل کند که دچار به هم ریختگی نشود.

(۵) بنابراین در این مکتب فرآیند تشکیل و تدوین استراتژی می‌تواند بسته به موقعیت، یک طراحی مفهومی و یا برنامه‌ریزی رسمی و یا یک تجزیه و تحلیل سیستماتیک یا ایجاد چشم‌انداز از دید رهبری سازمان، یادگیری مشارکتی و یا سیاستگذاری رقابت، تمرکز بر ارتباطات فردی، جامعه‌پذیری جمعی، یا پاسخی ساده به نیروهای مطرح شده از طرف محیط باشد. البته هر کدام از اینها باید در زمان و موقعیت خود تشخیص داده شده و پیاده شوند.

(۶) استراتژی‌های حاصله می‌توانند شکل برنامه‌ای یا الگویی، موضعی یا عینی، یک طرح را به خود بگیرند و هر یک از اینها باید در زمان خود و در موقعیت خاص خود مطرح و پیاده شوند.

۳- سیر تطور مدل‌های مدیریت استراتژیک: لزوم تفکر استراتژیک

همسو با مباحث پیش گفته نباید تصور کرد که تفاوت آرا و تطور در مفهوم‌پردازی‌ها از استراتژی صرفاً منشعب و تأثیرپذیرفته از خود حوزه و رشته استراتژی است. در سطح عمومی‌تر کلیت جریان مدیریت و برنامه‌ریزی در حال تطور بوده است و این امر در حوزه استراتژی نیز اثر گذاشته است.

آنسف (۱۹۸۰) در مقاله‌ای تحلیلی بر سیستم‌های مدیریت مدرن ارائه می‌دهد و سیر تطور و تکامل این سیستم‌ها را بررسی می‌کند. او میان شش نوع سیستم مدیریت مدرن و پیش‌فرض‌های آنها به شرح زیر تمایز قائل می‌شود:

- **کنترل:** کنترل به عنوان یک سیستم مدیریتی در پی مهار انحرافات و مدیریت پیچیدگی‌های برآمده در کار است. پیش‌فرض این سیستم این است که گذشته تکرار می‌شود و نیاز چندانی به تغییر حس نمی‌کند.
- **برنامه‌ریزی بلندمدت:** در این سیستم هدف برآورد رشد و مدیریت پیچیدگی‌ها است. لذا کمی افق دید بلندتر می‌شود. پیش‌فرض این است که روندهای گذشته تا آینده استمرار می‌یابند و آینده شبیه گذشته خواهد بود.
- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** هدف این سیستم تغییر اقدامات استراتژیک است با این پیش‌فرض که روندهای جدیدی در محیط شکل می‌گیرند که با روندهای گذشته گسست دارند و گذشته و حال و آینده بیشتر از پیوستگی، گسستگی دارند بنابراین باید قوت‌های گذشته را چاشنی اقدامات آینده کرد. در واقع این سیستم از تغییر استراتژیک به معنای فوق استقبال می‌کند و بر خلاف دو سیستم قبل، حافظ گذشته نیست.
- **مدیریت استراتژیک:** هدف این سیستم تغییر اقدامات استراتژیک و تغییر قابلیت استراتژیک است. تصور بر این است که ایجاد تغییر با مقاومت روبرو می‌شود پس جاری‌سازی اقدامات استراتژیک جدید نیازمند قابلیت‌های جدید است البته با این پیش‌فرض که آینده قابل پیش‌بینی است.
- **مدیریت مسائل استراتژیک:** هدف این سیستم جلوگیری از غافلگیری استراتژیک^۶ و پاسخ‌دهی به فرصت‌ها/تهدیدات است. بدین معنی که در این سیستم هدف ایجاد نقشه‌ای شناختی از محیط است به نوعی که در روند اجرای برنامه هر آنچه رخ می‌نماید سازمان را غافلگیر نکند (در نقشه دیده نشده باشد). پیش‌فرض این سیستم این است که گسست‌های محیطی سریع‌تر از پاسخ به آنها هستند و لذا باید روی شناخت روندهای آینده و بهره‌گیری از آنها تمرکز کرد.
- **مدیریت غافلگیری:** در اینجا هدف حداقل‌سازی آسیب ناشی از غافلگیری‌ها است چرا که پیش‌فرض این است که غافلگیری‌ها کاملاً پیش‌بینی‌پذیر نیستند و لاجرم رخ خواهند داد، لذا بجای تمرکز بر

^۶ Strategic surprise

پیش‌بینی آنها باید روی نحوه واکنش به آنها متمرکز شد. البته کماکان در این سیستم نیز تصور بر این است که تنها راه بقا، بهبود، و توسعه فعالیت‌های سازمان بهره‌گیری از روندهای آینده است. صورت تا حدودی کامل‌تر اما همسو و به‌روز این سیر تطور را طیبی ابوالحسنی و خاشعی ورنامخواستی (۱۴۰۰) در مقاله خود عرضه کرده‌اند که در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

مرحله	زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی
۱	دهه ۱۹۵۰ و قبل	کوچک	ایستا	تصمیم‌گیر	بودجه‌بندی (یکساله)
۲	دهه ۱۹۶۰	متوسط	نسبتاً باثبات	خط‌مشی‌گذار	برنامه‌ریزی بلندمدت
۳	دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه‌ریزی استراتژیک
۴	دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۵	دهه ۱۹۹۰	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری-تلفیق و هماهنگی	تفکر استراتژیک
۶	۲۰۰۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری-ارزش‌آفرینی همه‌جانبه در اکوسیستم	نوآوری استراتژیک

جدول ۲ سیر تطور الگوهای برنامه‌ریزی

در اینجا به سبب همپوشانی زیاد دو مدل تطوری، صرفاً دو مرحله آخر سیر تطور جدول فوق توضیح داده می‌شود. در اواسط دهه ۱۹۸۰، اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این حوزه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰، پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری یافت تا به برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی است که از اواسط دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و به ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدید روبرو کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک دیگر قادر به پاسخگویی به آنها نبود. برای نمونه در برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی، کار بر اساس داده محیطی و داخلی شکل می‌گیرد در حالی که در شرایط امروزی فهم صحیح و کامل محیطی کاری بسیار دشوار و گاه ناشدنی است. بر همین اساس نیز می‌توان سیر تطور متناظر را در مفهوم‌پردازی‌های استراتژی که پیشتر گفته شد تحلیل و تفسیر کرد.

نکته دیگر اینکه در برنامه‌ریزی‌های سنتی استراتژیک از پیش‌بینی استفاده می‌شود اما در محیط فعلی تغییرات ناپیوسته پیش‌بینی‌پذیر نیستند. و در نهایت اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی مبتنی بر داده‌ها و به شیوه همگرا اقدام به خلق استراتژی می‌کند و این شیوه فاقد توان خلاقیت (تفکر واگرا) به عنوان درون‌مایه اصلی استراتژی‌های تحول‌بخش است. در واقع باید گفت برنامه‌ریزی سنتی استراتژیک برنامه خلق می‌کنند نه

استراتژی چرا که استراتژی مستلزم تفکر خلاق یا همان تفکر استراتژیک است اما در برنامه‌ریزی سنتی محدود به عوامل چهارگانه فرصت/تهدید و قوت/ضعف فروکاسته می‌شود و نقش بسیاری از عوامل نظیر عوامل جری یا خلاقیت در خلق استراتژی نادیده انگاشته می‌شود. تفکر استراتژیک به این معنا چند ویژگی دارد: کل‌گراست و به تعامل پیچیده عوامل محیطی می‌نگرد؛ بر قصد و عزم استراتژیک متمرکز است، یعنی به جای هماهنگی منابع سازمان بر اساس خلق تناسب میان محیط داخل و بیرون، در پی فقدان تناسب و ناهماهنگی و واگرایی است؛ و مستلزم تفکر بهنگام فرضیه‌مدار است یعنی خلق فرضیه استراتژیک و آزمون آن بر اساس الگوی «چه می‌شود اگر ...؟» و «اگر ... سپس ...؟».

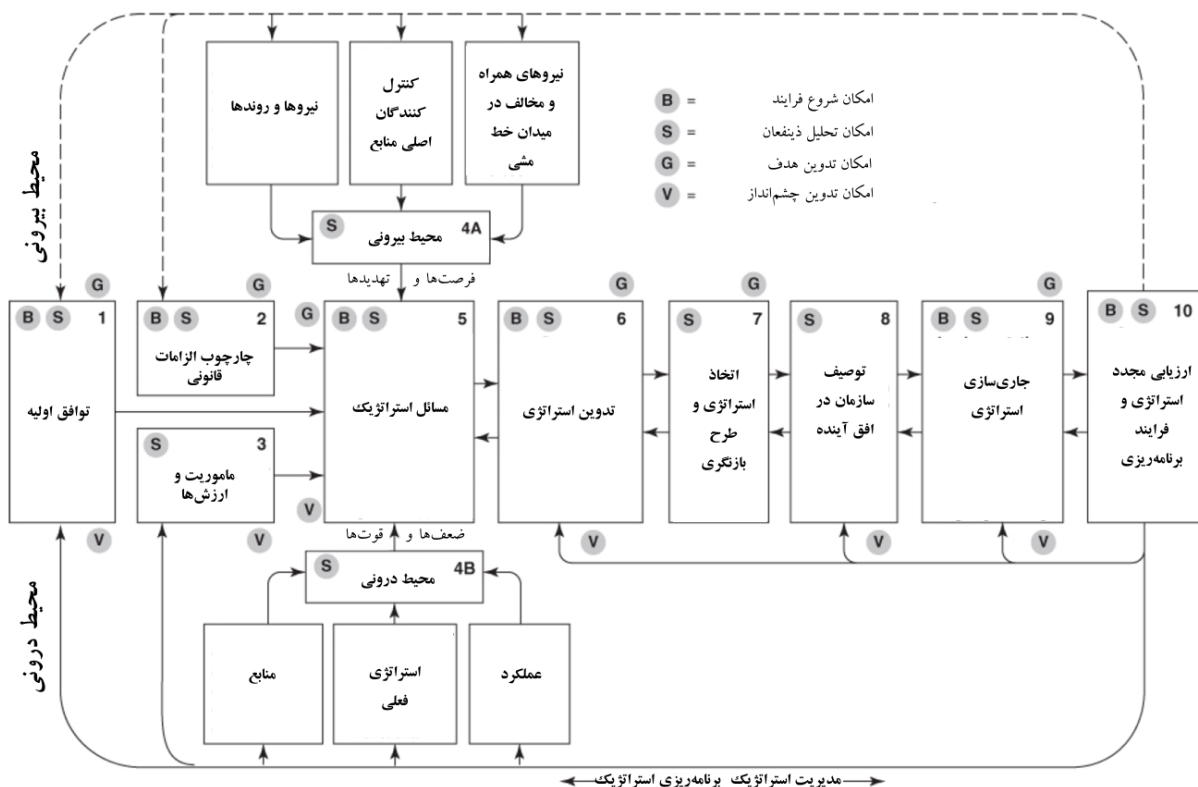
مرحله ششم سیر تطور جدول فوق فاز نوآوری استراتژیک است. در این دوره و از سال ۲۰۰۰ به بعد به واسطه افزایش تلاطم، بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن محیط، تفکر استراتژیک بجای تکیه بر طرح‌های دقیق به سمت دستورالعمل‌های موفقیت تغییر جهت می‌دهد. در اینجا تاکید بر انعطاف‌پذیری یا توانایی انطباق است. این مرحله همان است که به نوعی در مرحله مدیریت غافل‌گیری‌های راهبردی آنسف دیدیم. لذا در این مرحله حرکت به سمت انعطاف‌پذیری و نوآوری استراتژیک تشویق شده و سازمان‌ها به بهره‌برداری از فناوری‌های اطلاعاتی، ارتباطی، و اموری نظیر مسئولیت اجتماعی، تفکرات پایداری، و کسب مشروعیت سوق داده می‌شوند. نکته مهم در مورد سیستم‌های شش‌گانه فوق (چه در مدل آنسف و چه در مدل طیبی ابوالحسنی و خاشعی و رنامخواستی) که دقیقاً سیر تفکر مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد این است که چهار سیستم نخست دوره‌ای هستند یعنی هر یک تا حدی باور دارند آینده را می‌توان پیش‌بینی کرد و میان آینده و گذشته نوعی پیوستگی وجود دارد. لذا در این چهار سیستم نخست، برنامه‌ریزی و بازنگری آن به صورت دوره‌ای انجام می‌شود. اما در دو سیستم آخر تصور بر این است که نرخ تغییرات محیطی و پیچیدگی روندها چنان است که باید برنامه‌ریزی و پاسخ در زمان واقعی (به صورت بهنگام) تدوین و انجام شوند. لذا به طور کل باید گفت در سیر تطور سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر از برنامه‌ریزی و واکنش دوره‌ای به برنامه‌ریزی و پاسخ بهنگام مهم‌ترین بعد تکاملی است.

بر اساس همین نکات است که در این پژوهش رویکرد یا مکتب تلفیقی مبنای کار تدوین استراتژی قرار گرفته است. این رویکرد امکان استفاده از ابزارهای متنوع و مختلف حسب نیاز و وضعیت سازمان را می‌دهد و از توجه بیش‌ازحد به صورت‌ها، فرم‌ها و ابزارها دوری می‌کند و قابلیت همسویی بیشتری با جهت‌گیری اخیر تفکر استراتژیک، یعنی ضرورت پاسخ بهنگام و توانایی انطباق را دارا است.

۴- کنکاش محیطی و مدیریت استراتژیک

نکته مهمی که در تقریباً تمامی سیستم‌های فوق کماکان پیش‌فرض لزوم شناخت محیط و متناسب‌سازی اقدامات سازمان با آن وجود دارد. هر یک از مکاتب فوق به نوعی، چه برای ایده‌یابی، چه به قصد تعیین موقعیت، چه به قصد انطباق، در پی کنکاش و شناخت محیط بیرونی هستند. با این حال، چستی محیط، میزان تغییرات

آن، قابلیت پیش‌بینی آن در هر دوره متفاوت انگاشته شده است. به طور کل از دوره سوم، یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک به بعد، بخشی منظم تحت عنوان شناخت محیط بیرونی، یا «کنکاش محیطی» در قالب شناسایی روندها و فرصت‌ها/تهدیدات بر اساس فنون مختلف برنامه‌ریزی در دستور کار قرار گرفته است. با این حال در هر دوره هدف از این بررسی محیطی و شیوه پردازش داده حاصل آمده از آن تفاوت کرده است. در چهار دوره نخست، هدف از بررسی محیطی یا کنکاش محیطی شناخت محیط و پیش‌بینی است به طوری که بر اساس این داده‌ها بتوان روندهای آتی را پیش‌بینی کرد و منابع داخلی سازمان را در قالب راهبردهای اتخاذی با روندهای محیطی متناسب ساخت. اما در دو دوره نهایی، فاز شناخت محیطی به عنوان یک امر دوره‌ای و ایستا که می‌تواند محیط را از طریق شناخت دقیق در نظر مدیران سازمان باثبات سازد و مبنای مستمر تصمیمات آنها باشد کنار گذاشته می‌شود و شناخت محیط در قالب SWOT صرفاً یکی از اجزای کنکاش محیطی در کنار شناخت دینفعان و سایر عوامل اثرگذار بر سازمان است که باید از طریق تفکر استراتژیک و نوآوری استراتژیک به صورت بهنگام به مدیران سازمان کمک کنند. بنابراین در این دوره عموماً بر اساس شیوه مدیریت مسائل استراتژیک آنسف (۱۹۸۰)، مدل‌های مدیریت استراتژیک بر محوریت شناسایی و نحوه پرداختن به مسائل استراتژیک انجام می‌گیرند به نحوی که ضمن حفظ چارچوب سنتی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، امکان بهره‌گیری از تصمیم‌گیری بهنگام مبتنی بر تفکر و نوآوری استراتژیک نیز وجود داشته باشد. بنابراین، شناسایی مسائل استراتژیک به این معنا قلب و محور مدل مدیریت استراتژیک برایسون (۲۰۱۸) برای سازمان‌های دولتی را تشکیل می‌دهد که حسب ماهیت تلفیقی آن مدل الهام‌بخش این مطالعه نیز هست (این مدل را در شکل زیر ببینید).



شکل ۴ مدل تلفیقی مدیریت استراتژیک برایسون (۲۰۱۸)

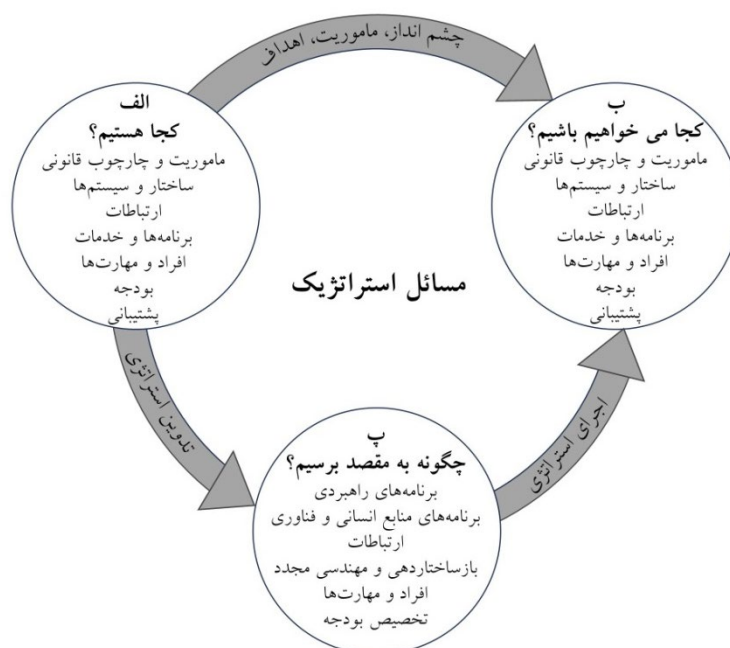
در واقع در این مدل سه مبنای اساسی در تدوین استراتژیها وجود دارد:

- ارکان و اسناد جهت بخش: شامل بررسی و شناسایی الزامات قانونی فعالیت و مأموریت و ارزشهای سازمان.
- بررسی محیط بیرونی: شامل شناسایی روندها و نیروها که در نهایت فرصتها و تهدیدها را رقم می-زنند.
- بررسی محیط داخلی: شامل شناسایی استراتژی فعلی، عملکرد و منابع سازمان که روی هم رفته قوتها و ضعفها را پدید می آورند.

در نهایت هدف از بررسی هر سه محور فوق، شناسایی «مسائل استراتژیک» است که مبنای تدوین استراتژیها در این مدل قرار می گیرند. چنانکه پیشتر گفته شد پدید آمدن توجه به «مسائل استراتژیک» در دوره های اخیر است که کماکان در مدل های مختلف مدیریت استراتژیک پابرجاست. یک مسئله استراتژیک یک واقعه در پیش یا در حال رویداد، چه درون چه برون سازمان، است که می تواند اثر مهمی بر توانایی سازمان در تحقق اهدافش داشته باشد. در واقع تمرکز بر مسائل استراتژیک نشان دهنده این است که محیط بیرونی هر دم می تواند به شکلی نو سازمان را متاثر سازد و لذا به رغم اینکه تحلیل محیط خارجی (در قالب شناسایی روندها و فرصتها/تهدیدات) انجام می شود اما مدیران سازمانها نباید صرفاً محیط خارجی را به این عوامل فروبکاهند،

چرا که ممکن است روندهای جزئی و عوامل ظاهراً بی‌اهمیت محیطی در ادامه و در تعامل با سایر عوامل محیطی، تبدیل به مسائلی استراتژیک شوند. لذا مسئله استراتژیک ممکن است فرصتی باشد که باید در محیط شناسایی شود یا قوتی درونی که باید اهرم اقدامات استراتژیک شود. یا همچنین مسئله استراتژیک می‌تواند تهدیدی بیرونی و ناخوشایند یا ضعفی درونی باشد که تحقق هدف را به مخاطره می‌اندازند. و همچنین مسئله استراتژیک می‌تواند هرگونه برآیند عوامل چهارگانه فوق یا سایر عوامل محیطی باشد در مرحله‌ای از تکامل خود به شدت بر توان دستیابی سازمان به اهدافش اثر می‌گذارند.

تعریف کامل‌تر از مسائل استراتژیک را برایسون (۲۰۱۸) در کتابش ارائه می‌دهد و کل مدل برنامه‌ریزی استراتژیکش را بر این مبنا قرار می‌دهد. از منظر برایسون مدیریت استراتژیک اساساً حول مسائل استراتژیک صورت می‌گیرد (شکل زیر را ببینید).



شکل ۵ مدل مدیریت استراتژیک با محوریت مسائل استراتژیک

از نظر برایسون مسائل استراتژیک پرسش‌های خط‌مشی‌ای اساسی یا چالش‌هایی حیاتی/بحرانی هستند که بر الزامات فعالیت سازمان، بر مأموریت و ارزش‌ها، سطح و آمیخته محصولات یا خدمات سازمان، ارباب رجوع یا کاربران، هزینه‌ها، تامین مالی، و بر خود سازمان و مدیریت آن اثر می‌گذارند. در واقع برایسون یافتن و چارچوب‌دهی به مسائل استراتژیک را محور برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند و آن را مستلزم حکمت، گفتگو، فهم عمیق عملیات سازمان، منافع ذینفعان، و مطالبات بیرونی و ممکنات محیطی می‌داند. مسائل استراتژیک ذاتاً شامل نوعی تعارض هستند. این تعارضات می‌تواند شامل اهداف (چیستی)؛ ابزارها (چگونگی و چه میزان)؛ فلسفه (چرایی)؛ محل (کجایی)؛ زمان‌بندی (چه موقع)؛ و اینکه چه کسی ممکن است بر اثر شیوه‌های مختلف

پرداختن به مسئله استراتژیک سود یا زیان ببیند (چه کسی) شود. لذا پدید آمدن، شناسایی و حل مسائل استراتژیک مستلزم این است که سازمان آماده مواجهه با چنین تعارضات تقریباً اجتناب‌ناپذیری باشد که رخ خواهند داد و این مهم‌ترین محور برنامه‌ریزی استراتژیک است. برایسون (۲۰۱۸) معتقد است مسائل استراتژیک باید در قالب بیانیه مسئله استراتژیک تدوین و حل شوند. چنین بیانیه‌ای شامل سه عنصر است. نخستین عنصر توصیف موجز مسئله در قالب یک پاراگراف است. مسئله در اینجا باید به صورت پرسشی که سازمان می‌تواند در خصوص آن کاری انجام دهد بیان شود. اگر سازمان نمی‌تواند در خصوص مسئله کاری کند، نباید آن مسئله را یک مسئله استراتژیک تلقی کرد، بلکه باید آن را یک وضعیت یا محدودیت در نظر گرفت. چرا که سازمان در صورت پرداختن به چنین شبه‌مسائلی زمان خود را هدر داده است. نکته دوم این است که چنین پرسشی باید بیش از یک پاسخ داشته باشد تا بدین ترتیب بتوان وادار به جستجو برای استراتژی‌های متنوع بود. یکی از ضعف‌های سازمان‌ها در این مرحله این است که به سرعت به سراغ راهکارها می‌روند بدون اینکه دامنه ممکن پاسخ‌ها را جسته باشند. لذا در این مرحله، گستره جستجو و خلق استراتژی مهم است نه سرعت حصول به راهکار.

عناصر دوم، فهرست کردن عواملی است که مسئله را تبدیل به یک چالش بنیادی می‌سازند. در واقع در اینجا باید پرسید که کدام جنبه از الزامات قانونی، مأموریت و ارزش‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی یا فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان، پرسش مطرح شده را یک مسئله استراتژیک برای سازمان می‌سازند. فهرست کردن این عوامل، بسیار برای مرحله بعد یعنی تدوین و خلق استراتژی سودمند است. علت این است که هر استراتژی موثری مبتنی بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها و در عین حال حداقل‌سازی یا فائق آمدن بر ضعف‌ها و چالش‌ها/تهدیدات است. لذا چارچوب‌بندی مسئله استراتژیک به صورت فوق، مبنای خوبی برای پرداختن به و رفع آن مسئله ایجاد می‌کند.

در نهایت عنصر سوم این است که تیم برنامه‌ریزی باید بیانیه‌ای در خصوص پیامدها و عواقب عدم رسیدگی به مسئله تدوین کند. این موضوع به مدیران سازمان کمک می‌کند دریابند مسائل استراتژیک به چه میزان استراتژیک یا مهم هستند. اگر در اثر رسیدگی نکردن به مسئله استراتژیک عواقبی دامن سازمان را بگیرد، پرسش ابتدایی در واقع اصلاً مسئله استراتژیک نیست. در طرف دیگر، اگر سازمان در اثر رسیدگی نکردن به آن مسئله مضمحل شود یا فرصتی بسیار مهم را از دست دهد، آن مسئله نیازمند رسیدگی فوری است.

۵- ساختار گزارش

جدا از موضوع فوق، چنانکه گفته شد مدل ترکیبی تدوین استراتژی مبتنی بر مدل مدیریت استراتژیک برایسون (۲۰۱۸) در قالب چندین گام انجام می‌شود. بر همین اساس برنامه‌ریزی راهبردی شرکت پست ایران در این پژوهش نیز در قالب گام‌های زیر انجام شده و گزارش می‌شود:

- بررسی ارکان و اسناد جهت‌بخش: شامل بررسی و شناسایی الزامات قانونی فعالیت و مأموریت و ارزش-های شرکت پست.
 - بررسی محیط بیرونی: شامل شناسایی روندها و نیروها که در نهایت فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت پست را رقم می‌زنند.
 - بررسی محیط داخلی: شامل شناسایی استراتژی فعلی، عملکرد و منابع سازمان که روی هم‌رفته قوت‌ها و ضعف‌های شرکت پست را پدید می‌آورند.
 - تدوین مسائل استراتژیک و ارکان جهت‌بخش شرکت پست: شامل چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌ها
 - تدوین اهداف کلان، راهبردها، و برنامه‌های عملیاتی
- بنابراین و منطبق با مراحل مندرج در شرح خدمات پروژه، این موارد در قالب گزارش‌های زیر ارائه می‌شود:
- گزارش بررسی دانش موجود و تجربیات جهانی (مطالعات تطبیقی): این گزارش معادل با مرحله بررسی محیط بیرونی محسوب می‌شود.
 - گزارش اسناد بالادستی: این گزارش معادل با مرحله اول یعنی بررسی و تحلیل اسناد و ارکان جهت-بخش محسوب می‌شود.
 - گزارش شناخت وضعیت موجود و آسیب‌شناسی: این گزارش در کنار گزارش بهره‌وری معادل بررسی محیط درونی محسوب می‌شود.
 - گزارش سناریوهای ساختاری و تدوین الگوی حکمرانی شرکت: این گزارش در قالب بخشی از مرحله تدوین مسائل استراتژیک و ارکان جهت‌بخش شرکت پست ارائه می‌شود.
 - گزارش نقشه و برنامه استراتژیک و اقدامات اجرایی: این گزارش معادل مرحله نهایی در مدل فوق محسوب می‌شود.

