



مکاتب استراتژی

ویژگی های اصلی ده مکتب استراتژی

Features of the Ten Major Strategy Schools

Strategy Schools

14

مقدمه :

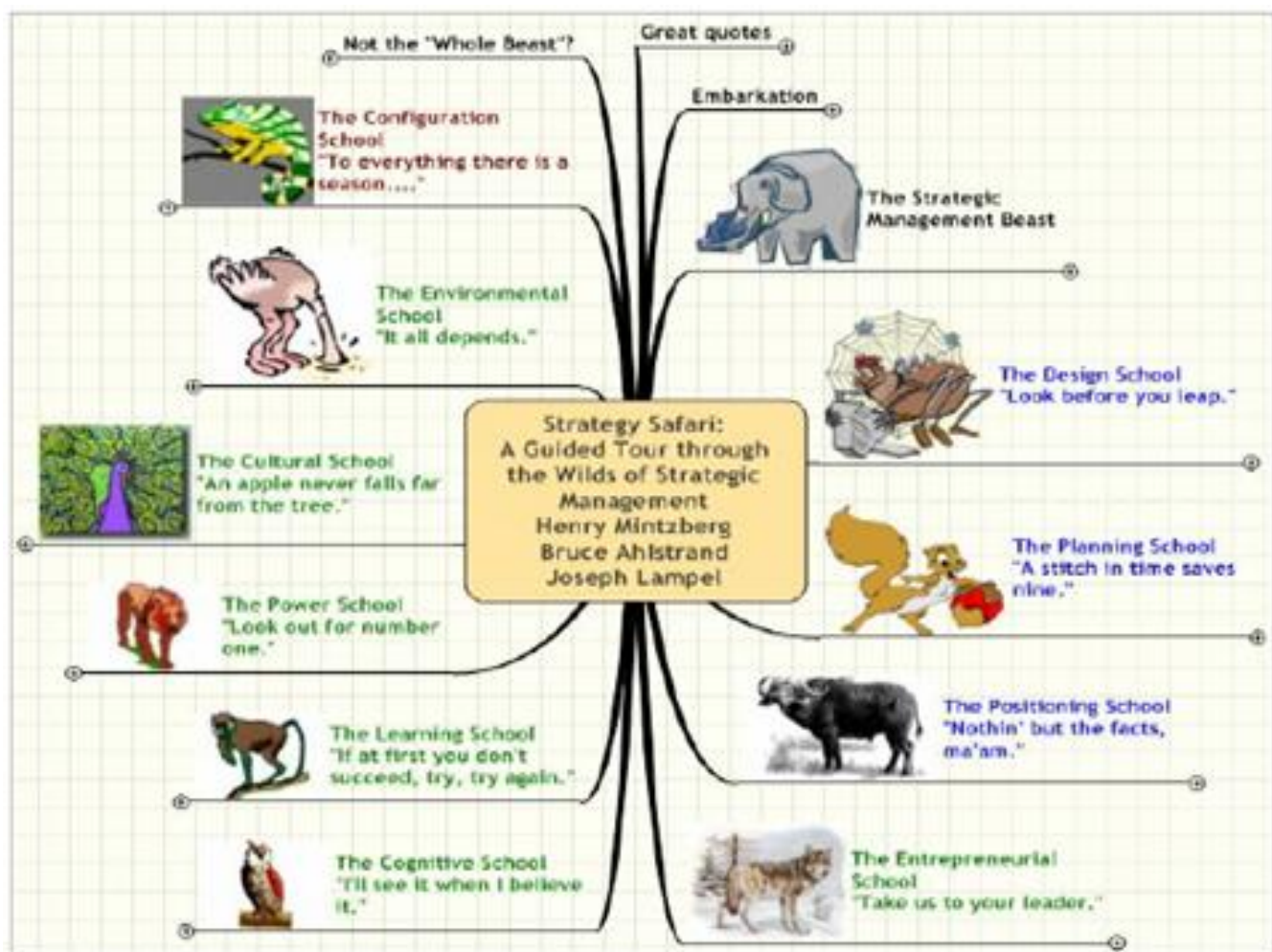
استراتژی و مدیریت استراتژیک، مفاهیم و فرایندهای متفاوتی را از زمان حضور در حوزه مدیریت بخود اختصاص داده است که هر مفهوم با تعبیر خاص خود قابل پشتیبانی است.

در عین حال نباید فراموش شود که این مقوله از دانش نظامی به دانش مدیریت منتقل شده و در این جابجایی دخل و تصرف هایی نیز در این مفهوم بعمل آمده است و در قلمروی دانش مدیریت تحت تأثیر مکاتب فکری متفاوت تعبیرهای خاص پیدا کرده است. بهمین جهت ضروری است در هر متن که واژه استراتژی یا مدیریت استراتژیک عنوان می شود به تعبیر مورد نظر از این مقوله اشاره گردد.

مدیریت استراتژیک در طول پنج دهه اخیر از یک مفهوم ساده خط مشی بازرگانی، بویژه بودجه بندی برنامه ای، مراحل را دنبال کرده، به طرح ریزی استراتژیک و بالاخره مدیریت استراتژیک منتهی شده است. مدیریت استراتژیک خود در چارچوب فرآیندی، تحت عنوان برنامه ریزی یا فرموله کردن استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی نتایج، عنوان گردیده است. مرحله برنامه ریزی، شامل فرایندی است که از تبیین چشم انداز، تعریف مأموریت و تعیین اهداف آغاز و با مطالعه دقیق شرایط محیط درونی و برون سازمانی که برای آن برنامه ریزی استراتژیک می شود، راه کارها و یا به تعبیری استراتژی هایی برای تحقق اهداف و انجام مأموریت، صورت می گیرد. که این نگرش به مکتب پیش تدبیری (Design School) شناخته شده است و نگرش های دیگری که مینتزرگ آنها را تحت عنوان مکتب موردی یا اضطراری (Emerging School) مطرح ساخته است.

فیل مدیریت استراتژیک:

ما افراد نابینا هستیم و «تشکیل استراتژی» فیل ما است از آنجا که هیچکدام از ما بینایی کامل نداریم تا پیکر فیل را ببینیم هر یک بخشی از آن را لمس کرده و درباره بقیه آن اظهار نظر غیر منطقی می نماییم . مکاتب ذیل استنباط دیدگاه های مختلف درباره فیل استراتژی می باشد .



در حال حاضر ۱۰ مکتب برای طراحی و تدوین استراتژی مطرح شده است که به ترتیب عبارتند از:

(Conception)	مکتب طراحی [1]	تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی	تجویزی Perspective
(Formal)	مکتب برنامه ریزی [2]	رسمی	
(Analytical)	مکتب موضعی [3]	تحلیلی	
(Visionary)	مکتب کارآفرینی [4]	تخیلی و بینشی	توصیفی Descriptive
(Mental)	مکتب شناخت [5]	ذهنی و فکری	
(Emergent)	مکتب یادگیرنده [6]	توجه‌پز	
(Negotiation)	مکتب قدرت [7]	مذاکره	ترکیبی Configurative
(Collective)	مکتب فرهنگی [8]	جمعی	
(reactive)	مکتب محیطی [9]	واکنشی	
(Transformation)	مکتب ترکیبی [10]	تحول و دگرگونی	

- [1] - The Design School.
- [2] - The Planning School.
- [3] - The Positioning School.
- [4] - The Entrepreneurial School.
- [5] - The Cognitive School.
- [6] - The Learning School.
- [7] - The Power School.
- [8] - The Cultural School.
- [9] - The Environmental School.
- [10] - The Configuration School.

لازم به توضیح است که مکاتب طراحی، برنامه ریزی و موضعی، اجرایی و عملیاتی هستند و مکاتب کارآفرینی، شناخت، یادگیرنده، قدرت، فرهنگی و محیطی مکاتب نظری و تئوریک می باشند و آخرین مکتب، مکتب جامع‌نگری یا جمع‌پذیری و یا مکتب ترکیبی می باشد.

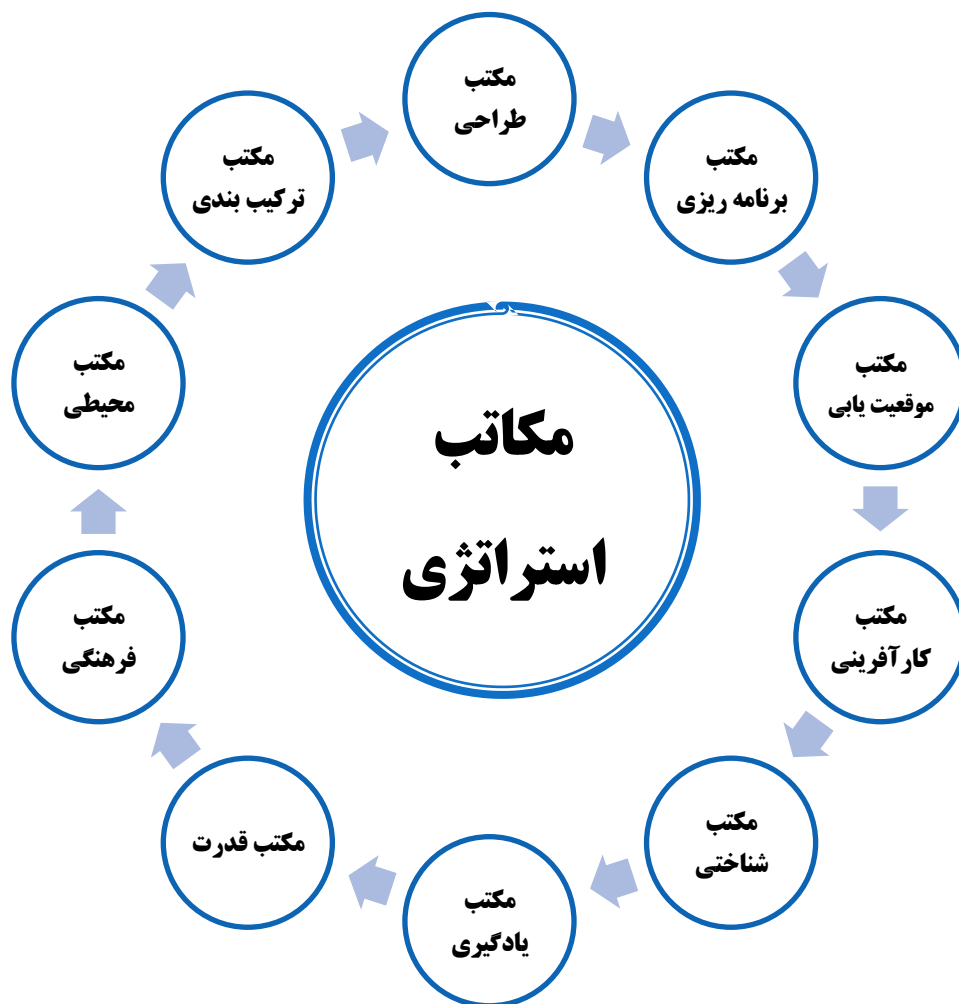
- مکتب طراحی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی
- مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی
- مکتب موقعیت یابی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی
- مکتب کارآفرینی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی
- مکتب شناختی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری
- مکتب یادگیری : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو ظهور
- مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره
- مکتب فرهنگی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی
- مکتب محیطی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی
- مکتب ترکیب بندی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

این ده مکتب به سه دسته تقسیم می شود :

سه مکتب اول تجویزی هستند (یعنی با این موضوع که چگونه استراتژی ها باید تدوین شوند ، بیشتر ارتباط دارند تا با این موضوع که چگونه ضرورتاً شکل می گیرند)

شش مکتب بعدی جنبه های خاص فرایند تشکیل استراتژی را در نظر می گیرند و با تجویز رفتار استراتژیک ایده آل کمتر ارتباط دارند تا با تشریح چگونگی ساخته شدن استراتژی ها .

آخرین گروه مکاتب تنها شامل یک مکتب است که ما آن را مکتب ترکیب بندی مینائیم این مکتب فرایند تشکیل استراتژی را به عنوان یک فرایند تحول شرح میدهد که بخش عظیمی از مبانی و رویه های تجویزی «تغییر استراتژیک» را ادغام می کند .





پنج p برای استراتژی

- ۱- plan (برنامه) : استراتژی عبارتند از برنامه های مدیران ارشد برای دستیابی به نتایجی که با رسالت و اهداف سازمان سازگار باشند .
- ۲- pattern (الگو) : استراتژی یک الگو است یعنی تداوم در رفتار در طول زمان .
- ۳- perspective (دور نما)
- ۴- position (موقعیت)
- ۵- ploy (یک حيله گمراه کننده) : استراتژی عبارتند از ایجاد یک موفقیت منحصر به فرد و با ارزش که در برگیرنده فعالیت های متفاوتی باشد .

استراتژی خواه خوب و خواه بد

«استراتژی جهت و مسیر را تعیین می کند»

مزیت : نقش مهم استراتژی این است که خط مشی یک سازمان را طراحی کند تا آن سازمان بتواند با انسجام کامل به سلامت از گرداب محیط خود عبور کند .

عیب : خط مشی استراتژیک میتواند مانع مشاهده خطرات بالقوه و در نتیجه پنهان ماندن آنها شود .

«استراتژی بر تلاش تمرکز می کند»

مزیت : اگر تلاش دقیقاً در کانون تمرکز قرار بگیرد موجب افزایش هماهنگی فعالیت ها می شود

عیب : اگر استراتژی بر تلاش تمرکز نکند افراد به انواع مسیر های مختلف کشیده خواهند شد و هرج و مرج وجود خواهد آمد .

«استراتژی سازمان را تعریف می کند»

مزیت : استراتژی کوتاه ترین راه را به افراد نشان می دهد تا آنها سازمان خود را بشناسند و انرا از سازمانهای دیگر متمایز سازند .

عیب: تعریف کردن خیلی دقیق یک سازمان ممکن است به این معنا باشد که انرا گاهی اوقات تا حد کلیشه سازی آنقدر ساده تعریف کنیم که پیچیدگی فراوان سیستم آن از بین رود.

«استراتژی ثبات و تداوم را به وجود می آورد»

مزیت : برای کاهش ابهام و ایجاد نظم استراتژی لازم است از لحاظی استراتژی مانند یک تئوری است : یعنی یک ساختار شناختی برای ساده کردن و توضیح دادن جهان و پس از آن تسهیل فعالیت .

عیب : استراتژی ها و تئوری ها خود واقعیت نیستند اما نشان دهنده واقعیت در اذهان افراد می باشد . هیچ کس تاکنون استراتژی را لمس یا مشاهده نکرده است این بدان معناست که هر استراتژی می تواند دارای تأثیر تحریف کننده ای باشد و این بهای داشتن یک استراتژی است .

فیل استراتژی: موضوعات مورد توافق

- استراتژی هم با سازمان و هم با محیط ارتباط دارد. « فرضیه اولیه تفکر راجع به استراتژی با تفکیک ناپذیری سازمان و محیط ارتباط دارد » سازمان برای مقابله با محیط های متغیر از استراتژی استفاده می کند».
- جوهره استراتژی پیچیده است. « جوهره استراتژی، سازمان نیافته ، برنامه ریزی نشده ، غیر یکنواخت، و غیر تکراری باقی می ماند، زیرا تغییر ، شرایطی را با ترکیبات جدید برای سازمان فراهم می کند».
- استراتژی بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد. « تصمیمات استراتژیک آن قدر مهم پنداشته می شود که بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد ».

استراتژی در بر گیرنده هر دو موضوع محتوا و فرایند است.

- « مطالعه استراتژی هم شامل اقدامات انجام شده یا محتوای استراتژی و هم شامل فرایندهایی است که به موجب آنها اقدامات تعیین و انجام می شوند ».
- استراتژی ها صرفاً سنجیده نیستند. « نظریه پردازان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که استراتژی های مورد نظر، پیش بینی نشده و تحقق یافته ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشند».
- استراتژی ها در سطوح مختلف وجود دارند. «شرکتها دارای استراتژی شرکتی(باید به چه کسب و کارهایی پرداخت) و استراتژی کسب و کار (چگونه باید در هر کسب و کار رقابت کرد هستند».

- استراتژی در بر گیرنده فرایندهای فکری گوناگون است. « استراتژی در بر گیرنده رویه های فکری (عقلانی) و همین طور رویه های تحلیلی است. برخی صاحب نظران بر بعد تحلیلی استراتژی بیش از ابعاد دیگر آن تأکید می کنند، اما اکثر آنها معتقدند که مهمترین بخش از فرایند استراتژی سازی و در واقع قلب آن ، همان کار فکری است که رهبران سازمان انجام می دهند».

۱- مکتب طراحی: یک فرآیند مفهومی Design School

منشا این مکتب به سلزنیک (Selznick) باز می گردد. کار او توسط چندلر (Chandler) دنبال و سپس توسط آندروز (Andrews) به صورت دقیق تری تعریف گردید. دراین مکتب شکل گیری استراتژی ، از طریق ایجاد تطابق بین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی انجام می شود.

دراین راستا ، مدیر ارشد سازمان ، استراتژی های ساده ، شفاف و منحصر به فردی را تبیین می کند و ازاین لحاظ به راحتی قابل پیاده شدن است.

این مکتب حداقل تا اوایل دهه ۱۹۷۰ بر فضای استراتژیک یک غالب بوده است و حتی امروز هم به صورت نامحسوس ابعاد آموزشی و اجرایی استراتژی را تحت تأثیر دارد. هر چند مکتب تدبیر در جایگاه اصلی خود توسعه نیافت ولی در تلفیق با سایر دیدگاه ها در زمی نه های دیگر رشد کرد.

۲- مکتب برنامه ریزی: یک فرآیند رسمی Planning School

مکتب برنامه ریزی به موازات مکتب تدبیر رشد کرد. این مکتب با مقالات اندروز و ایگور آنسف در سال ۱۹۶۵ پدیدار شد ، در اواسط دهه ۱۹۷۰ به اوج تسلط خود بر دنیای استراتژی رسید و در دهه ۱۹۸۰ به تدریج به حاشیه رانده شد ، هرچند تا امروز هم به عنوان زیربنای اصلی ادبیات استراتژی مورد رجوع قرار دارد.

این مکتب اغلب فرضیات مکتب تدبیر را دربردارد؛ به استثنای این مفهوم که: فرآیند تدوین استراتژی نه فقط یک کار ذهنی بلکه یک کار رسمی و سیستماتیک است که قابل تفکیک به گام های مشخص ، کنترل با چک

لیست‌ها و اجرا با فنون مدیریتی (از جمله فنون هدف‌گذاری ، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی ، طرح‌های عملیاتی است.

در این مکتب نقش محوری مدیرارشد در تدوین استراتژی به طرح‌ریزان ستادی سپرده می‌شود و فرآیند کار ، رسمیت پیدا می‌کند. در این جا تفاوت عمده این مکتب با مکتب تدبیر ، نمایان می‌شود.

۳- مکتب موقعیت یابی: یک فرآیند تحلیلی Positioning School

سومین مکتب موقعیت یابی است. ماهیت این مکتب تجویزی است و در دهه ۱۹۸۰ با تلاش‌های مایکل پورتر (M.E. Porter) مکتب غالب بر دنیای استراتژی گردید. این مکتب در کارکرد نظامی سابقه طولانی دارد و مفاهیم آن در ادبیات مربوط به ژنرال چینی سان تزو (Sun Tzu – 340BC) به چشم می‌خورد. در این مکتب ، استراتژی در قالب فرآیندهای تحلیلی ساختار یافته از محیط ، به منظور انتخاب جایگاه مناسب برای برتری بر رقیب تعریف می‌شود.

این رویکرد نقش تحلیل‌گران ، مشاورین و آکادمی‌سین‌ها را در برنامه‌ریزی سازمانی برجسته کرده و داده‌های واقعی را مبنای کار قرار می‌دهد. درسایه این مکتب ، مفاهیمی مانند گروه‌های استراتژیک ، زنجیره ارزش ، نظریه بازی و سایر روش‌های تحلیلی توسعه یافت.

۴- مکتب کارآفرینی: یک فرآیند آرمان‌گرایانه Entrepreneurial School

در انتهای دیگر این طیف ، دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی در مورد چگونگی شکل‌گیری استراتژی بوجود آمده است. در مکتب کارآفرینی ، دولت مشابه مکتب تدبیر ، فرآیند با محوریت مدیرارشد اجرایی انجام می‌شود ، ولی برخلاف مکتب برنامه‌ریزی ، مبنای کار شهود است.

این رویکرد ، استراتژی‌ها را از تدابیر ، طرح‌ها و جایگاه‌یابی دقیق و شفاف به چشم‌اندازهای مبهم و دورنماهای گسترده‌ای (که اغلب به واسطه چارچوب‌های فکری خاصی قابل درک است) مبدل می‌سازد. مکتب کارآفرینی به زمینه‌های خاص ، شرکت‌های کوچک با بازارهای محدود و رهبرانی قدرتمندی که نقش نجات شرکت‌های

ورشکسته را برعهده دارند ، توجه می‌کند. هرچند هیچ سازمانی از دیدگاه‌های یک رهبر خلاق بی‌نیاز نیست ولی دراین رویکرد رهبر سازمان بر پیاده‌سازی استراتژی و تحقق چشم‌انداز آن کنترل نزدیک دارد.

۵- مکتب ادراکی یا شناختی : یک فرآیند ذهنی Cognitive School

در مباحث آکادمیک ، بحث پیرامون منشاء ایجاد استراتژی‌ها یک مبحث بسیار جذاب است. اگر استراتژی در ذهن افراد ، در قالب چارچوب‌ها ، الگوها ، نقشه‌ها ، برداشتها یا تمهیدات ساخته می‌شود ، ما در مورد فرآیند ذهنی این شکل‌گیری چه می‌دانیم؟ از دهه ۱۹۸۰ تا به امروز مطالعات زیادی در خصوص مبانی ادراکی ساخته شدن استراتژی و مفاهیمی نظیر پردازش اطلاعات ، نقشه‌برداری از ساختار دانش و مهارت‌های ادراکی انجام گرفته است. نتیجه این مطالعات هر چند اندک بوده اما در درک انسان از چگونگی شکل‌گیری یک استراتژی بسیار مهم است. یک شاخه این مکتب با ذهن‌گرایی بیشتر به جای تصویر ذهنی از حقیقت بیرونی (و واقعی) ، تفسیرهای خلاقانه از کسب و کار را مبنای ساختن استراتژی می‌داند.

۶- مکتب یادگیری: یک فرآیند خودجوش Learning School

از بین تمام مکاتب توصیفی ، تنها مکتبی که توانسته است یک جایگاه واقعی برای خود پیدا کرده و بر حوزه استراتژی تسلط یابد ، مکتب یادگیری است.

این مکتب در بستری از نظریاتی چون استراتژی گام‌به‌گام گسسته (Lindblom) ، استراتژی گام‌به‌گام منطقی (Quinn) ، استراتژی‌های خودجوش (Mintzberg) 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 گردد و در بسیاری از موارد درحین اجرا رفته‌رفته تکامل می‌یابد.

۷- مکتب قدرت‌گرایی: یک فرآیند چانه‌زنی Power School

یک جریان ضعیف ولی کاملاً متفاوت در ادبیات استراتژی ، ریشه شکل‌گیری استراتژی را در قدرت می‌داند. دراین رابطه دوماحور متمایز قابل تشخیص است.

درمحور اول قدرت‌های خود داخل سازمان و فرآیندهایی نظیر مذاکره ، اقناع و مقابله بین بازی‌گران دارنده قدرت ، مبنای شکل‌گیری استراتژی دانسته می‌شود. در محور دوم از دیدگان کلان ، هویت استراتژیک سازمان با

قدرتی که درمی‌ان شرکت‌های همکار ، شرکا و سایر اعضای شبکه کاری دارد ، تعریف می‌شود. این قدرت مبنای چانه‌زنی برای هدایت استراتژی‌های جمعی در راستای منافع سازمان دانسته می‌شود.

۸- مکتب فرهنگی: یک فرآیند اجتماعی Cultural School

این مکتب نقطه مقابل مکتب قدرت‌گرایی است. در قدرت‌گرایی تمرکز بر مطلوبیت‌های فردی و جزنگری بود و اساس این مکتب بر مطلوبیت‌های جمعی و یکپارچگی است. ریشه استراتژی در مکتب فرهنگی ، نقاط قوت جمعی جامعه است. این مکتب نیز مشابه مکتب قدرت‌گرایی ، یک جریان ضعیف ولی کاملاً متمایز از ادبیات استراتژی ، را به خود اختصاص داده است ، در این مکتب شرکت‌های ژاپنی پیش‌تازند و تنها پس از موفقیت‌های آنان در دهه ۱۹۸۰ بود که توجه شرکت‌های آمریکایی به آن جلب شد. در اروپا نیز کشور سوئد ، مطالعات قابل توجهی در این راستا انجام داده است.

۹- مکتب محیط‌گرایی: یک فرآیند عکس‌العملی Environmental School

این مکتب شاید دقیقاً الگوهای استراتژی را تبعیت نکند ، ولی مبنای آن که توجه به توسعه درجات آزادی سازمان برای مانور در مقابل تغییرات محیطی است ، یک مفهوم جذاب استراتژیک است. مبنای علمی این مکتب را می‌توان نظریه اقتضایی دانست و ساز و کار اصلی آن ، تشخیص پاسخ مناسب سازمان به شرایط مقطعی محیط است. در این مکتب ، رویارویی سازمان با محیط ، مورد توجه قرار می‌گیرد و به نوعی تلفیقی از مکتب قدرت و مکتب ادراکی شمرده می‌شود.

۱۰- مکتب ترکیب بندی یا تلفیقی: یک فرآیند دگردیسی Configuration School

در نهایت به این مکتب که در عمل و در ادبیات استراتژی جایگاه ویژه‌ای یافته است ، پرداخته می‌شود. این مکتب از یک سو توصیفی است و سازمان‌ها را به صورت گروه‌هایی از رقبا می‌نگرد ، و از سوی دیگر تمام مکاتب را در جای خود معتبر دانسته و آن‌ها را یکپارچه تصور می‌کند. برای مثال مکتب برنامه‌ریزی ، برای سازمان‌های مکانیکی در محیط نسبتاً پایدار ، رویکردی اثربخش خواهد بود؛ در عین حال مکتب کارآفرینی برای شرایط راه‌اندازی یک کسب و کار ، کارساز است. سازمان‌ها در چرخه عمر خود مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند و این را می‌توان نوعی دگردیسی دانست. مکتب تلفیقی هریک از مکاتب را برای یک مرحله از این دگردیسی مناسب می‌داند و تضاد ظاهری بین آن‌ها را در یکپارچگی و کامل‌کنندگی تعریف می‌کند.



پیل اندر خانه‌ی تاریک بود
عرضه را آورده بودندش هنود

از برای دیدنش مردم بسی
اندر آن ظلمت همی شد هر کسی

دیدنش با چشم چون ممکن نبود
اندر آن تاریکیش کف می بسود

آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد
گفت همچون ناودانست این نهاد

آن یکی را دست بر گوشش رسید
آن برو چون بادبیزن شد پدید

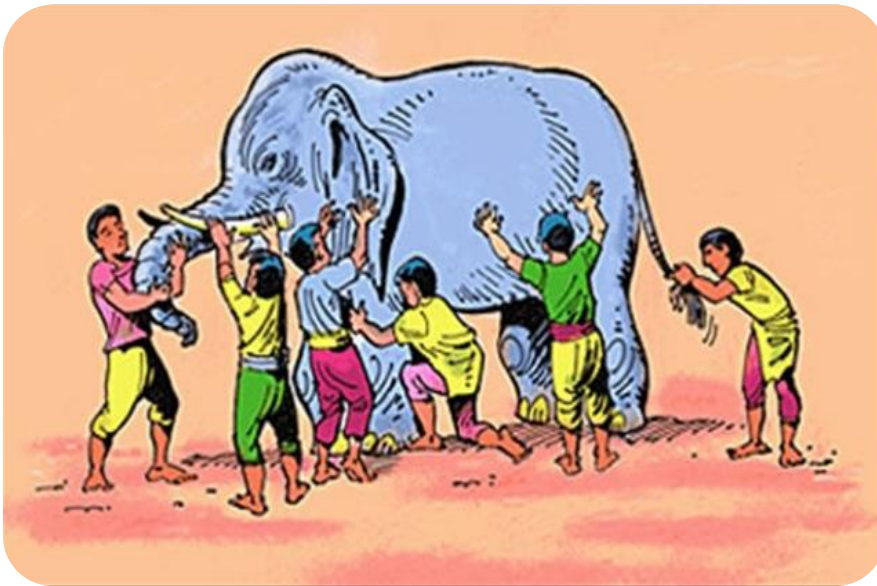
آن یکی را کف چو بر پایش بسود
گفت شکل پیل دیدم چون عمود

آن یکی بر پشت او بنهاد دست
گفت خود این پیل چون تختی بدست

همچنین هر یک به جزوی که رسید
فهم آن می کرد هر جا می شنید

از نظرگه گفتشان شد مختلف
آن یکی دالش لقب داد این الف

در کف هر کس اگر شمعی بدی
اختلاف از گفتشان بیرون شدی



شعوی مولانا

جدول مقایسه ای مکاتب طراحی استراتژی

به منظور آن که بتوان درک روشنی از مکاتب طراحی استراتژی بدست آورد در این قسمت مکاتب دهگانه تدوین استراتژی بر اساس ابعاد بنیادی مکاتب نظیر

- | | |
|--|--|
| • تغییر [Change] | • منابع [Sources] |
| • نقش آفرینان محوری [Central actors] | • نظم اساسی [Base discipline] |
| • سازمان [Organization] | • نقش آفرینان [Champions] |
| • رهبری [Leadership] | • پیام های داده شده [Intended message] |
| • محیط [Environment] | • پیامهای درک شده [Realized message] |
| • بهترین تناسب از لحاظ محیط [Best Environment fit] | • کلمات کلیدی [Key word] |
| • شکل سازمان [Form of organization] | • استراتژی [Strategy] |
| • مرحله [Stage] | • فرایند مبنا [Basic Process] |

مورد مقایسه و دقت نظر قرار می گیرند. جداول زیر مقایسه مکاتب طراحی استراتژی را نشان می دهد.



مکاتب ابعاد بنیادی	طراحی	برنامه ریزی	موضوعی	کار آفرینی	شناخت
منابع	سلزینگ ۱۹۷۵ (شاید بتوان نویمن و آندروز ۱۹۶۵ را در این گروه قرار داد)	آنسوف ۱۹۶۵	سندل و هاتن در نیمه ۱۹۷۰ به بعد، پرتر در سال ۱۹۸۰ و ۱۹۸۵	شومپیتر در سال ۱۹۵۰ و کول در سال ۱۹۵۹	سایمون در ۱۹۴۷ و ۱۹۵۷ مارچ و سایمون در ۱۹۵۸
نظم اساسی	هیچ (استفاده از متافور)	بعضی ها به مهندسی، شهرسازی و تئوری سیستم ارتباطی می دهند.	اقتصاد (در سازمانهای صنعتی)، تاریخ نظامی	هیچ (در نوشته های قدیمی از اقتصاد)	جامعه شناسی
نقش آفرینان	اساتید حل قضیه (بخصوص در هاروارد)، افراد علاقمند بخصوص در آمریکا	مدیران حرفه ای کارمندان حرفه ای (بخصوص در امور مالی سازمانها) مشاورین و ممیزین دولتی بخصوص در فرانسه و آمریکا	مانند مکتب برنامه ریزی بخصوص تجزیه و تحلیل کنندگان مشاورین تخصصی و نویسندگان نظامی در امریکا	نشریات مشاغل مستقل رومانتیک صاحبان مشاغل کوچک بیشتر میان مهاجرین چینی در آمریکا	عالمان سیستمهای اطلاعاتی، فیلسوفان، علمای جامعه شناسی
پیام های داده شده	اندازه بودن	رسمی نبودن	تحلیل کردن	درک کردن	چارچوب



مکاتب ابعاد بنیادی	قدرت	فرهنگی	محیطی	ترکیبی	قدرت
منابع	آیسون در ۱۹۷۱ (میکرو) پفر و سالانیک در ۱۹۷۸ و آستلی در ۱۹۸۴ (ماکرو)	ریمن و نورمن در ۱۹۶۰ در سوئد	هاتان و فریمن در ۱۹۷۷	شاندلر ۱۹۶۲ و گروه مک گیل (مینتزبرگ، میلر و ... اواخر ۱۹۷۰ و مایلز و اسنو در ۱۹۷۸)	آیسون در ۱۹۷۱ (میکرو) پفر و سالانیک در ۱۹۷۸ و آستلی در ۱۹۸۴ (ماکرو)
نظم اساسی	علوم سیاسی	منابع انسانی	بیولوژی و جامعه شناسی سیاسی	تاریخ	علوم سیاسی
نقش آفرینان	قدرت دوستان، سیاست پرستان، دسیسه جویان بخصوص در فرانسه	علاقمندان به مسائل اجتماعی و فرهنگی در اسکاندیناوی و ژاپن	علاقمندان به زیست محیط و تئوریسینهای سازمانی بخصوص در کشورهای آنگلو ساکسون	جامع نگرها بطور اعم بیشتر در هلند، آلمان و آمریکا	قدرت دوستان، سیاست پرستان، دسیسه جویان بخصوص در فرانسه
پیام های داده شده	گرفتن (چنگ زدن)	یکی شدن	غلبه	جمع آوری، انتقال	گرفتن (چنگ زدن)



مکاتب ابعاد بنیادی	طراحی	برنامه ریزی	موضوعی	کار آفرینی	شناخت
پیام های درک شده	فکر کردن (تدوین استراتژی بصورت حل قضیه)	برنامه ریزی (بجای فرموله کردن)	محاسبه کردن (بجای خلق کردن یا تعهد نمودن)	تمرکز (سپس امید)	اندیشه یا تصور (از عهده هیچ قضیه ای بر نیامدن)
کلمات کلیدی	تطابق با اندازه بودن، شایستگی، مزیت رقابتی، swot، فرموله کردن یا اجرا کردن	برنامه ریزی، بودجه بندی، زمانبندی، تدوین سناریوها	استراتژی ژنریک، گروه های استراتژی، تجزیه و تحلیل رقابتی، منحنی تجربه	ضربه شجاعانه، چشم انداز، بینش و دوربینی	نقشه، چارچوب، درک، آگاهی، تفسیر، تفکر عقلانی در محدوده معین، شبکه های شناختی
استراتژی	چشم انداز برنامه ریزی شده منحصر بفرد	برنامه های تجزیه شده به زیر استراتژیها و برنامه ها	نگرش ژنریک برنامه ریزی شده (اقتصادی و رقابتی)	فردی، چشم انداز منحصربفرد، مانند نگرش بخشی	چشم انداز ذهنی (مفهوم و درک فردی)
فرایند پایه ای	فکری، ساده، غیر رسمی، قضاوتی	رسمی، تجزیه شده	تجزیه و تحلیل، بطور سیستماتیک	نظری، ادراکی، نشر یابنده	ذهنی نشر یابنده (پوشش دهنده یا وادار کننده)



مکاتب ابعاد بنیادی	یادگیرنده	قدرت	فرهنگی	محیطی	ترکیبی
پیام های درک شده	بازی کردن (بجای وادار کردن)	برداشتن (بجای سهیم شدن)	دائمی شدن (بجای تغییر)	تسلیم شدن (بجای مقابله)	یکی شدن و انقلاب کردن (بجای جدایی و تطبیق)
کلمات کلیدی	توسعه گرا، استراتژی نشریابنده، ایجادباور، کارآفرینی، جرات آفرینی نقش آفرینی ، شایستگی درونی	معامله گری، برخورد، ستیز، ذینفع ها، بازیهای سیاسی، استراتژی تجمعی، شبکه، اتحاد	ارزشها، باورها، اسطوره ها، فرهنگ، ایدئولوژی، نشان پردازی	تطابق، سیر تکامل، ضرورت، انتخاب، پیچیدگی، نگرش بخشی	ترکیب، طرح اصلی، مرحله، سیکل عمر، انتقال، انقلاب، نگرش به اطراف، تجدید حیات
استراتژی	الگوها- منحصربفرد	الگوهای مشارکتی و سیاسی و موضعی بصورت دسیسه، غیر سری و سری	مجسم و متجمع، منحصربفرد	موقعیت های خاص، ژئوپلیک	تمامی عوامل مکاتب قبلی
فرایند پایه ای	نشریابنده غیررسمی، کم دقتی	برخوردی، تهاجمی، کم دقتی، نشر یابنده، (خرد)، مطالعه شده (کلان)	ایدئولوژیکی، تجمعی، دقت	انفعالی، وادار نمودن، نشریابنده	ترکیبی، صحنه آرایی، دنبال هم بعلاوه همه عوامل مکاتب قبلی



مکاتب ابعاد بنیادی	طراحی	برنامه ریزی	موضوعی	کار آفرینی	شناخت
تغییر	اتفاقی، کمی	دوره ای، توسعه ای	تدریجی - تکراری	اتفاقی، بصورت فرصت یابی انقلابی	غیر تکراری (پایداری یا بنا شده بصورت ذهنی)
نقش آفرینان محوری	مدیران اجرای اصلی (مانند آرشیست)	برنامه ریزان	تجزیه و تحلیل کنندگان	رهبر سازمان	فکر
سازمان	دستوری، قابل پذیرش، طرح نقاط قوت و ضعف	ساختاری، تجزیه شده، قابل پذیرش (برای برنامه دادن)	منبع مزیت رقابتی	شکل پذیر - ساده	تصادفی
رهبری	حاکمیت - قضاوت	پاسخگویی به رویه ها و خط مشی ها	پاسخگویی به تجزیه و تحلیلها	حاکمیت، درک	منبع شناخت بصورت انفعالی یا خلاق
محیط	اقتضایی (عاملی بعنوان تهدید و یا فرصت)	قابل پذیرش (لیست فاکتورها برای پیش بینی و یا کنترل)	در مباحث رقابتی طاقت فرسا، در مباحث اقتصادی قابل تجزیه و تحلیل و نهایتاً انفعالی پس از درک	قابلیت مانور، مملو از فرصتهای بخشی	درهم شکننده و یا سازنده



مکاتب ابعاد بنیادی	یادگیرنده	قدرت	فرهنگی	محیطی	ترکیبی
تغییر	استمرار، افزایش یا تدریجی همراه با درون بینی، کمی	تکراری – تدریجی	غیر تکراری-مقاوم در مقابل ایدئولوژی	کمیاب و مقداری (در بوم شناسی)	اتفاقی و انقلابی (در بعضی مواقع توسعه ای)
نقش آفرینان محوری	یادگیرندگان، (هر کس که بتواند یادگیرنده باشد)	هر کس با قدرت (خرد) و یا کل سازمان (کلان)	تجمعی	محیط زیست	تمام عوامل مکاتب قبلی
سازمان	الکتریکی، انعطاف پذیر	تنازعی، ناپیوسته، غیرقابل کنترل (خرد)، تهاجمی، کنترلی یا با همکاری (کلان)	قاعده ای و اصولی، بهم پیوسته	قابل پذیرش – ساده	تمام حالات قبل، قابل تغییر بصورت قطعی، طولانی و بصورت دسته بندی شده
رهبری	پاسخگویی با یادگیری (خود و دیگران)	ضعیف (خرد) و نامشخص (کلان)	بصورت سمبلی	بدون قدرت	عامل تغییر دوره ای، بعلاوه تمام عوامل قبلی و بصورت دسته بندی شده
محیط	عمل با مهارت، غیر قابل پیش بینی	قابل بحث (خرد) قابل پذیرش یا قابل صرف نظر کردن (کلان)	تصادفی	ضروری	هر کدام از عوامل قبلی بصورت دسته بندی شده



مکاتب ابعاد بنیادی	طراحی	برنامه ریزی	موضعی	کار آفرینی	شناخت
بهترین تناسب از لحاظ محیط	توصیفی(در مباحث اقتصادی تکنیکی، اجتماعی و ...) و پایدار	ساده و پایدار (بنابراین قابل پیش بینی) و قابل کنترل	ساده، پایدار و بلوغ یافته (بنابراین ساختارپذیر و قابل کنترل	دینامیک اما ساده (بنابراین قابل درک شدن توسط رهبری سازمان)	غیر قابل درک
شکل سازمان	ماشین (تمرکز گرا و رسمی)	ماشین بزرگ (تمرکزگراورسمی) و همچنین دسته بندی شده، جهانی	ماشین بزرگ ترجیحاً در کالا و یا تولیدانبوه (تمرکزگرا و رسمی) و همچنین دسته بندی شده، جهانی	کار آفرینانه (ساده و تمرکزگرا)	هر چیزی
مرحله	ادراکی	برنامه ریزی استراتژیک	مراحل بر اساس تشخیص	شروع حرکت، اندازه سازمان را در حد کوچک نگاه داشتن	درک ریشه ای، ادراکی و اینرسی دار



مکاتب ابعاد بنیادی	یادگیرنده	قدرت	فرهنگی	محیطی	ترکیبی
بهترین تناسب از لحاظ محیط	پیچیده دینامیکی (بنابراین غیر قابل پیش بینی)، جدید	قابل دسته بندی، تنفرانگیز(در میکرو) و قابل کنترل یا همکاری(در ماکرو)	انفعالی، ضروری	رقابتی، تعریف شده	هر کدام از عوامل قبلی و بصورت دسته بندی شده
شکل سازمان	حرفه ای (غیر متمرکز)	حرفه ای (خرد)، ماشین بسته یا مدل شبکه ای شده ویژه (کلان)	مأموریتی همچون ماشین راکد	ماشین (تابع)	هر کدام از عوامل قبلی و بصورت دسته بندی شده، ترجیحاً مأموریتی و انتقالی
مرحله	توسعه ای بخصوص تغییر نیافته های قبلی	نزاع سیاسی، بلوکه شدن، جریان یافته (خرد)، حاکمیت، همکاری (کلان)	تقویت شده دارای اینرسی	بلوغ یافته، مرگ	توجه به انتقال در غیر این صورت هر یک از عوامل قبلی، قابل ایزوله کردن و ترجیحاً دسته بندی شده، به عوامل قابل قبول

منابع :

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- اعرابی، سیدمحمد؛ نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، معاونت برنامه ریزی و فناوری اطلاعات. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- جی دیوید هانگر و ال. ویلن، توماس (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- فرد آر. دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی،
- مینتزبرگ، هنری، آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴) جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
- ورزشکار، احمد (۱۳۸۴) جزوه آموزشی مدیریت استراتژیک، تهران: مرکز مطالعات و پژوهشهای مدیریت.
- "Strategy Safari: A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management", Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel