

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شهید بهشتی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

طرح اول گزارش توجیهی استراتژی پایداری سازمان قیمت  
با استفاده از مدل مایه ماتنای تفسیری  
مطالعه کنونی بریت استراتژیک

C استاد راهنما: دکتر سید حمید خداداد حسینی

C استاد مشاور: دکتر محمدرضا حمیدی زاده

C استاد مشاور: دکتر سید محمود حسینی

C استاد داور: دکتر مسعود کسای

C استاد داور: دکتر احمد روستا



پیشکش قدم ہی...

او

کہ روزی خواهد آمد

۸	اهداف، سوالات و موضوع پژوهش	فصل ۱	
۳۶	مطالعه و مرور ادبیات، پیشینه پژوهش	فصل ۲	
۱۳۴	روش‌شناسی پژوهش	فصل ۳	
۱۷۶	یافته‌های پژوهش	فصل ۴	
۲۴۸	تحلیل و تفسیر دستارودهای پژوهش	فصل ۵	
۲۸۰	پیوست‌های پژوهش	پیوست‌ها	

## با تشکر از:

دکتر خداداد حسینی	عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس	استاد راهنما
دکتر سید محمود حسینی	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی	استاد مشاور
دکتر محمدرضا حمیدی زاده	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی	استاد مشاور
دکتر مسعود کسایی	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی	استاد ناظر
** مهندس مجتبی اسدی	مدیر عامل شرکت آریانا	خبیره مورد رجوع و طراح
** پیام نور صالحی	مدیر بخش بازاریابی شرکت آریانا	مشارکت کننده و طراح
** حمید اسلامیان	مدیر مرکز مالی و استراتژی شرکت آریانا	مشارکت کننده و طراح
دکتر احمد روستا	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی	استاد داور
دکتر محمد حقیقی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران	استاد داور
دکتر طهمورث حسنقلی پور	عضو هیات علمی دانشگاه تهران	استاد داور
دکتر بنی اسد	عضو هیات علمی دانشگاه امام صادق	خبیره مورد رجوع
دکتر ایمان حاجی زاده	مشاور شرکت بی سی جی	خبیره مورد رجوع
دکتر فرشید حسینی	استاد دانشگاه و مشاور استراتژی	خبیره مورد رجوع
دکتر احسان احسانی	مشاور شرکت مشاوره اکسنچر	خبیره مورد رجوع
مهندس عادل فیض	مدیر عامل شرکت مدیریت روشمند	خبیره مورد رجوع
مهندس حسام الدین حاجی	مشاور ارشد برنامه ریزی استراتژیک و ارزیاب ارشد	خبیره مورد رجوع
مهندس محسن پور سعیدی	مدیر عامل شرکت آپکو	خبیره مورد رجوع
مهندس فرشاد مدنی	مدیر عامل شرکت سامان تدبیر شریف	خبیره مورد رجوع
مهندس امیرولی قزوینی	مدیر عامل شرکت پیوند مدیریت فراگیر	خبیره مورد رجوع
مهندس حسین اکبری	رییس هیات مدیره آریانا	خبیره مورد رجوع
مهندس حمید آشتیانی	مدیر بخش مشاوره آریانا	خبیره مورد رجوع
مهندس امیر اسکافی ثابت	مشاور ارشد پروژه‌های استراتژی	خبیره مورد رجوع
مهندس وحید وحیدی مطلق	آینده پژوه و مترجم	خبیره مورد مشورت
مهندس ابوالفضل عزیزی	سرپرست شرکت راهبران پتروشیمی	ارزیاب مدل
روح الله شهیدی پور	مدیر عامل شرکت دانش پژوهان نوآور	ارزیاب مدل
اندیشکده علم و فناوری آصف، به خاطر ترجمه و انتشار کتاب استراتژی پابرجا و همچنین نشر گزارش برنامه ریزی بر پایه مفروضات		



و

تشکر ویژه از پدرم؛

که حمایت‌هایش مظهر اسم مبارک یا ولی الهی است.

سپاس فراوان از مادرم؛

که وجودش را مظهر اسم مبارک یا حفی الهی می دانم.

قدردانی صمیمانه از همسرم؛

که همچو نسیم لطیف است و همچون گل دوست داشتنی.

و منت پذیر بردارم؛

که مثنی و منث و مهربانی‌اش الهام بخش من بوده و هست.

که همه این‌ها لطف پروردگار است و بس!

فصل اول

۱-۱- مقدمه ..... ۹

۲-۱- طرح مساله ..... ۹

۳-۱- هدف و سوالات پژوهش ..... ۱۳

۴-۱- تعریف واژه‌های کلیدی ..... ۱۵

۱-۴-۱- استراتژی ..... ۱۵

۲-۴-۱- استراتژی پابرجا ..... ۱۶

۱-۲-۴-۱- تفاوت استراتژی پابرجا با دیگر استراتژی‌ها ..... ۱۷

۳-۴-۱- شرایط عدم قطعیت ..... ۱۹

۴-۴-۱- مدل فرآیندی ..... ۲۰

۵-۱- مفروضات و محدوده مدل فرآیندی ..... ۲۲

۱-۵-۱- پیش‌فرض‌های فرآیندی ..... ۲۳

۲-۵-۱- پیش‌فرض‌های محتوایی ..... ۲۳

۳-۵-۱- محدوده مدل ..... ۲۴

فصل دوم

۱-۲- مقدمه ..... ۲۷

۲-۲- عدم قطعیت و مساله پابرجایی ..... ۲۷

۳-۲- مقایسه رویکرد استراتژی پابرجا در برابر دیدگاه‌ها و رویکردهای رقیب ..... ۲۹

۱-۳-۲- استراتژی‌های چندگانه همزمان ..... ۲۹

۲-۳-۲- برنامه‌ریزی غلطان ..... ۳۰

۳-۳-۲- استراتژی شکل‌دهنده ..... ۳۰

۴-۳-۲- استراتژی مرحله‌ای ..... ۳۱

۵-۳-۲- استراتژی پابرجا ..... ۳۲

۶-۳-۲- رویکرد موضوعات استراتژیک ..... ۳۲

۷-۳-۲- رویکرد افزونگری، یادگیری و تکامل ..... ۳۳

۸-۳-۲- رویکرد نفی استراتژی ..... ۳۵

۹-۳-۲- رویکردهای دیگر ..... ۳۵

۱-۳-۲- نمودار رویکردهای پیشگفته ..... ۳۶

۳۹.....	۲-۴- فرآیند جستجو، شناسایی، بررسی و تحلیل فنون
۴۳.....	۲-۵- فن اول: تصمیم گیری پابرجا
۴۳.....	معرفی
۴۶.....	نقش تصمیم گیری پابرجا در برنامه ریزی /تصمیم گیری استراتژیک
۴۷.....	فرآیندهای فرعی تکنیک تصمیم گیری پابرجا
۴۷.....	نقاط ضعف و قوت تکنیک تصمیم گیری پابرجا
۴۹.....	فرآیندهای فرعی تکنیک تصمیم گیری پابرجا
۵۲.....	نتیجه گیری پایانی در مورد تکنیک تصمیم گیری پابرجا
۵۳.....	۲-۶- فن دوم: تحلیل ذینفعان و برنامه ریزی با رویکرد ذینفعان
۵۳.....	معرفی
۵۴.....	نقش تحلیل ذینفعان در برنامه ریزی /تصمیم گیری استراتژیک
۵۵.....	شناخت و طبقه بندی انواع ذینفعان
۵۶.....	فرآیندهای فرعی برنامه ریزی با رویکرد ذینفعان
۶۰.....	نقاط ضعف و قوت برنامه ریزی با رویکرد ذینفعان
۶۰.....	نتیجه گیری پایانی در مورد برنامه ریزی با رویکرد ذینفعان
۶۲.....	۲-۷- فن سوم: برنامه ریزی بر پایه مفروضات
۶۲.....	معرفی
۶۳.....	ارزش افزوده برنامه ریزی بر پایه مفروضات در برنامه ریزی /تصمیم گیری استراتژیک
۶۵.....	شناخت و طبقه بندی انواع مفروضات
۶۸.....	فرآیندهای فرعی برنامه ریزی بر پایه مفروضات
۶۹.....	توضیح بیشتر در مورد فرآیندهای فرعی اول و دوم
۷۲.....	جداسازی مفروضات مبنایی و آسیب پذیر
۷۶.....	نقاط قوت و ضعف تکنیک برنامه ریزی بر پایه مفروضات
۷۷.....	نقاط قوت این تکنیک
۷۸.....	نقاط ضعف این تکنیک
۷۹.....	نتیجه گیری پایانی در مورد تکنیک برنامه ریزی بر پایه مفروضات
۸۱.....	۲-۸- فن چهارم: تحلیل حالات و اثرات خطا
۸۱.....	معرفی
۸۳.....	نقش تکنیک تحلیل حالات و اثرات خطا در برنامه ریزی /تصمیم گیری استراتژیک
۸۳.....	شناخت و طبقه بندی انواع مختلف این تکنیک

فرآیندهای فرعی تکنیک تحلیل حالات و اثرات خطا	۸۴
نقاط ضعف و قوت تکنیک تحلیل حالات و اثرات خطا	۸۸
نتیجه گیری پایانی در مورد فن تحلیل حالات و اثرات خطا	۸۹
۲-۹- فن پنجم: تکنیک تحلیل درخت خطا	۹۱
معرفی	۹۱
نقش تکنیک تحلیل درخت خطا در برنامه ریزی/تصمیم گیری استراتژیک	۹۱
شناخت انواع متدولوژی‌های این تکنیک	۹۲
فرآیندهای فرعی تکنیک تحلیل درخت خطا	۹۲
نقاط ضعف و قوت تکنیک تحلیل درخت خطا	۹۵
تفاوت تحلیل درخت خطا و تحلیل حالات و اثرات خطا	۹۶
نتیجه گیری پایانی در مورد تکنیک درخت خطا	۹۷
۲-۱۰- فن ششم: تحلیل اثرات جانبی راه حل	۹۹
معرفی	۹۹
نقش تحلیل اثرات جانبی در برنامه ریزی/تصمیم گیری استراتژیک	۹۹
فرآیندهای فرعی تکنیک تحلیل اثرات جانبی	۱۰۰
نقاط ضعف و قوت تکنیک تحلیل اثرات جانبی راه حل	۱۰۲
نتیجه گیری پایانی در مورد فن تحلیل اثرات جانبی راه حل	۱۰۳
۲-۱۱- فن هفتم: تکنیک تحلیل مسایل بالقوه	۱۰۵
معرفی	۱۰۵
نقش تحلیل مسایل بالقوه در برنامه ریزی/تصمیم گیری استراتژیک	۱۰۵
شناخت و طبقه بندی انواع اقدامات پیشنهادی این تکنیک	۱۰۶
فرآیندهای فرعی تکنیک تحلیل مسایل بالقوه	۱۰۶
نقاط ضعف و قوت تکنیک تحلیل مسایل بالقوه	۱۰۹
نتیجه گیری پایانی در مورد فن تحلیل مسایل بالقوه	۱۰۹
۲-۱۲- فن هشتم: برنامه ریزی حساس به عدم قطعیت	۱۱۰
معرفی	۱۱۰
نقش برنامه‌ریزی حساس به عدم قطعیت در برنامه‌ریزی/تصمیم‌گیری استراتژیک	۱۱۰
فرآیندهای فرعی تکنیک برنامه ریزی حساس به عدم قطعیت	۱۱۱
نتیجه گیری پایانی در مورد فن برنامه ریزی حساس به عدم قطعیت	۱۱۲
۲-۱۳- فن نهم: سناریوپردازی یا برنامه ریزی بر مبنای سناریو	۱۱۴



۱۱۴	معرفی
۱۱۴	نقش سناریوپردازی در برنامه ریزی /تصمیم گیری استراتژیک
۱۱۶	فرآیندهای فرعی سناریوپردازی
۱۲۲	نقاط قوت و ضعف تکنیک سناریوپردازی
۱۲۳	نتیجه گیری پایانی در مورد تکنیک سناریوپردازی
۱۲۵	۲-۱۴- تحلیل پایانی و نتیجه گیری فصل مطالعه ادبیات
<b>فصل سوم</b>	
۱۳۶	۳-۱- مقدمه
۱۳۶	۳-۲- دو بخش اصلی پژوهش
۱۳۶	۳-۳- بخش اول پژوهش، طراحی مدل با استفاده از اقدام پژوهی
۱۳۷	۳-۳-۱- چستی اقدام پژوهی
۱۳۷	۳-۳-۲- چرایی انتخاب اقدام پژوهی
۱۳۸	۳-۳-۳- چگونگی اقدام پژوهی
۱۴۲	۳-۴- گام های اجرایی بخش اول پژوهش
۱۴۲	۳-۴-۱- گام اول: تشخیص مساله
۱۴۲	۳-۴-۲- گام دوم: طرح ریزی یک راه حل اولیه
۱۴۲	مطالعه ادبیات موجود
۱۴۲	ترکیب فنون
۱۴۲	۳-۴-۱- هدف گام مرحله فرعی اول از گام دوم
۱۴۲	۳-۴-۲- روش نمونه گیری
۱۴۶	۳-۴-۳- روش جمع آوری اطلاعات
۱۴۷	۳-۴-۴- روش تحلیل اطلاعات
۱۴۹	۳-۴-۲-۱- تعیین رابطه بافتاری بین اجزای مدل
۱۵۰	۳-۴-۲-۲- تشخیص تعامل بین اجزای مدل براساس رابطه بافتاری تعریف شده مشخص
۱۵۱	۳-۴-۲-۳- تعیین ماتریس مجاور
۱۵۱	۳-۴-۲-۴- محاسبه ماتریس دسترسی
۱۵۲	۳-۴-۲-۵- افرازبندی مدل به سطوح مختلف
۱۵۴	۳-۴-۲-۵- روش به کارگرفته شده برای تضمین روایی
۱۵۴	۳-۴-۲-۶- روش به کارگرفته شده برای تضمین پایایی
۱۵۵	۳-۴-۳- گام سوم: اجرای آزمایشی

- ۳-۴-۴- گام چهارم: رصد و مشاهده ..... ۱۵۶
- ۳-۴-۵- گام پنجم؛ بازتاب و انعکاس ..... ۱۵۸
- ۳-۴-۵-۱- مصاحبه فردی با تکتک مشارکت کنندگان ..... ۱۵۸
- ۳-۴-۵-۲- تحلیل گروهی (جمعی) ..... ۱۵۸
- ۳-۴-۶- گام ششم: ادامه چرخه اقدام پژوهی (طرح ریزی و اقدام مجدد) ..... ۱۶۰
- ۳-۵- بخش دوم پژوهش: بررسی میدانی مدل بدست آمده با روش پیمایش ..... ۱۶۲
- ۳-۵-۱- چستی پیمایش ..... ۱۶۲
- ۳-۵-۲- چرایی انتخاب پیمایش ..... ۱۶۳
- ۳-۵-۳- چگونگی پیمایش ..... ۱۶۴
- ۳-۵-۳-۱- تعیین نیازهای اطلاعاتی ..... ۱۶۴
- ۳-۵-۳-۲- طرح نمونه گیری و تعیین جامعه پاسخگویان ..... ۱۶۴
- ۳-۵-۳-۳- ابزار گردآوری دادهها ..... ۱۶۶
- ۳-۵-۳-۴- داده پردازی ..... ۱۷۰
- ۳-۵-۳-۵- تحلیل دادهها ..... ۱۷۰
- ۵-۴- روش به کار گرفته شده برای تضمین پایایی ..... ۱۷۲
- ۳-۵-۵- روش به کار گرفته شده برای تضمین روایی ..... ۱۷۳
- ۳-۶- تحلیل و یادآوری پایانی ..... ۱۷۶

#### فصل چهارم

- ۴-۱- مقدمه ..... ۱۷۸
- ۴-۲- یافته‌های حاصل از طراحی مدل بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری ..... ۱۷۸
- ۴-۲-۱- مرحله ۱ مدل‌سازی: انتخاب و تعیین اجزای تشکیل‌دهنده مدل ..... ۱۷۸
- ۴-۲-۲- مرحله ۲ مدل‌سازی: تعیین رابطه محتوایی (بافتاری) بین اجزای مدل ..... ۱۷۹
- ۴-۲-۳- مرحله ۳ مدل‌سازی: تشخیص تعامل بین اجزای مدل ..... ۱۸۱
- ۴-۲-۴- مرحله ۴ مدل‌سازی: تعیین ماتریس مجاور ..... ۱۸۱
- ۴-۲-۵- مرحله ۵ مدل‌سازی: محاسبه ماتریس دسترسی ..... ۱۸۱
- ۴-۲-۶- مرحله ۶ مدل‌سازی: افزابندی سیستم (مدل) به سطوح مختلف ..... ۱۸۳
- ۴-۳- یافته‌های حاصل از کاربرست عملی مدل با رویکرد اقدام پژوهانه ..... ۱۹۱
- ۴-۳-۱- یافته‌های فاز اقدام ..... ۱۹۱
- ۴-۳-۲- یافته‌های فاز رصد و مشاهده ..... ۲۰۵
- ۴-۳-۳- یافته‌های فاز انعکاس و بازتاب ..... ۲۰۷

۲۰۸	..... ۳-۳-۱- یافته‌های برآمده از مصاحبه فردی (انعکاس فردی)
۲۱۰	..... ۳-۳-۲- یافته‌های برآمده از تحلیل گروهی (انعکاس جمعی)
۲۱۲	..... ۳-۳-۴- نسخه نهایی مدل
۲۱۸	..... ۴-۴-۱- یافته‌های حاصل از سنجش مدل از طریق پیمایش
۲۱۹	..... ۴-۴-۱- پایایی پرسش‌نامه
۲۱۹	..... ۴-۴-۲- مسیر انجام آزمون و تحلیل آماری
۲۲۰	..... ۴-۴-۳- آزمون فرض نرمال بودن داده‌ها
۲۲۲	..... ۴-۴-۴- تحلیل بعد کاربردی بودن مدل
۲۲۵	..... ۴-۴-۵- تحلیل بعد سهولت و سادگی مدل
۲۲۹	..... ۴-۴-۶- تحلیل بعد جامعیت و مانعیت مدل
۲۳۲	..... ۴-۴-۷- تحلیل بعد صحت و درستی مدل
۲۳۴	..... ۴-۴-۸- تحلیل بعد نوآوری مدل
۲۳۷	..... ۴-۴-۹- ایده‌ها و انتقادهای حاصل از پرسشنامه
۲۴۰	..... ۴-۴-۱۰- بررسی نتایج حاصل از پرسشنامه
۲۴۳	..... ۴-۴-۱۱- تحلیل همبستگی و رابطه بین ابعاد مدل
۲۴۸	..... ۴-۵- خلاصه پایانی فصل
	فصل پنجم
۲۵۰	..... ۵-۱- مقدمه
۲۵۰	..... ۵-۲- بررسی دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش
۲۵۱	..... ۵-۳- تحلیل دستاوردهای پژوهش
۲۵۱	..... ۵-۳-۱- مقایسه مدل تاپ با تکنیک‌های نه‌گانه
۲۵۷	..... ۵-۳-۲- مقایسه مسیر دستیابی به مدل تاپ با دیگر روش‌ها
۲۵۹	..... ۵-۳-۳- مقایسه خروجی مورد انتظار مدل تاپ با مشخصه‌های استراتژی پابرجا
۲۶۵	..... ۵-۴- تحلیل و تفسیر یافته‌های پژوهش
۲۶۵	..... ۵-۴-۱- تحلیل یافته‌های حاصل از طراحی مدل اولیه بر اساس مدلسازی ساختاری تفسیری
۲۶۶	..... ۵-۴-۲- تحلیل یافته‌های حاصل از کاربست عملی مدل با رویکرد اقدام‌پژوهانه
۲۶۸	..... ۵-۴-۳- تحلیل یافته‌های حاصل از پیمایش بررسی مناسب بودن مدل
۲۷۰	..... ۵-۵- نوآوری و مشارکت پژوهش در پیشبرد دانش و جایگاه آن در عرصه علم
۲۷۰	..... ۵-۵-۱- ارایه یک جواب مشخص به یک مساله واقعی کسب‌وکارها
۲۷۱	..... ۵-۵-۲- پیشبرد ادبیات مربوط به پابرجایی

- ۳-۵-۵- ارایه روشی برای مدل‌سازی کمی- کیفی. ۲۷۱.....
- ۴-۵-۵- ارایه روشی برای ترکیب تکنیک‌ها و فنون دیگر. ۲۷۲.....
- ۶-۵- محدودیت‌های تحقیق. ۲۷۲.....
- ۷-۵- مشکلات و موانع پژوهش. ۲۷۴.....
- ۱-۷-۵- کمبود منابع علمی قابل دسترس و قابل استفاده. ۲۷۴.....
- ۲-۷-۵- مشکل در دستیابی به پژوهش مشابه. ۲۷۵.....
- ۳-۷-۵- آشنایی محدود سازمان‌ها و افراد با مفاهیم و فنون مرتبط با پابرجایی. ۲۷۵.....
- ۴-۷-۵- محدودیت در دسترسی به خبرگان خارج از کشور. ۲۷۵.....
- ۵-۷-۵- زمان ناکافی برای ارزیابی استراتژی‌ها در عمل. ۲۷۵.....
- ۸-۵- پیشنهاد‌های کاربردی. ۲۷۵.....
- ۱-۸-۵- توسعه جعبه ابزار مدیریتی خود با مدل‌های متفاوت از جمله این مدل. ۲۷۷.....
- ۲-۸-۵- ارزیابی پابرجایی تصمیمات اتخاذ شده پیش از نهایی‌سازی تصمیمات. ۲۷۷.....
- ۳-۸-۵- ایفای نقش وکیل شیطان‌صفت با رویکرد سنجش پابرجایی. ۲۷۷.....
- ۴-۸-۵- استفاده از مدل برای کاهش تاثیر توهم کنترل. ۲۷۸.....
- ۵-۸-۵- مستندسازی تصمیمات برای تحلیل‌های آینده. ۲۷۸.....
- ۹-۵- پیشنهاد‌های نظری و پژوهشی. ۲۷۹.....
- ۱-۹-۵- خلق مدل توصیفی استراتژی پابرجا. ۲۷۹.....
- ۲-۹-۵- کاربست این مدل در سازمان‌های دیگر. ۲۷۹.....
- ۳-۹-۵- درصد شناخت سازمان‌ها از ابعاد مدل. ۲۸۰.....
- ۴-۹-۵- شناخت عوامل سازمانی و روانی تمایل به تدوین استراتژی‌های پابرجا. ۲۸۰.....
- ۵-۹-۵- مقایسه استراتژی‌های پابرجا و استراتژی‌های منعطف در عرصه عمل. ۲۸۰.....
- ۱-۵- تحلیل پایانی. ۲۸۰.....

## فصل

## ۱

اهداف، سوالات و محدوده پژوهش

## ۱-۱- مقدمه

هدف این فصل مشخص کردن صورت مساله، اهداف و سؤالات پژوهش است. همچنین این فصل به محدوده موضوعی و مفروضات مدل موردنظر رساله می‌پردازد.

## ۱-۲- طرح مساله

سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی روبرو بوده‌اند و اکنون بیشتر از پیش با عدم قطعیت محیطی روبرو هستند. جدول یک نشان‌دهنده این تغییر شرایط محیطی است.

جدول ۱-۱: تغییر شرایط محیطی

مبنای مقایسه	عصر رویکردهای کلاسیک (۱۹۶۰ - ۱۹۸۰)	عصر رویکردهای مدرن (۲۰۰۰ - ۱۹۹۰)
رفتار بازار	ثبات نسبی تغییرات خطی متغیرهای پیوسته قابلیت پیش‌بینی روند آینده تغییر فضای پارادایم	ثبات و تکرارپذیری کم تغییرات غیرخطی تغییرات گسسته آینده غیرقابل پیش‌بینی تغییر پارادایم‌ها
ابعاد رقابت	بازار غیراشباع رقابت کم تا متوسط رقابت با حیطه‌بندی (کوچک با کوچک و بزرگ با بزرگ) دغدغه رقابت: سود و زیان	بازار اشباع رقابت سنگین رقابت بدون حیطه‌بندی (کوچک با کوچک با بزرگ) دغدغه رقابت: بود یا نبود

منبع: کلمونز و سانتاماریا، ۲۰۰۲<sup>۱</sup>

این تلاطم محیطی از دیرباز توجه بسیاری از نظریه‌پردازان را به خود اختصاص داده است. البته همان‌گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، این تلاطم محیطی همواره یکسان و به یک شدت نبوده و نیست. هرچند که تلاطم محیطی دارای سطوح مختلف است، اما تلاطم و تغییر در محیط امری مسلم و طبیعی

پنداشته می‌شود. بنابراین این پرسش مطرح می‌شود که در صورت طبیعی پنداشتن تلاطم و تغییر، عدم ثبات در محیط چه چالشی را برای استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک ایجاد می‌کند.

جدول ۱-۲- سطوح تلاطم

تاییدکننده یا عدم تایید	پیچیدگی محیط	ملی اقتصادی	منطقه‌ای تکنولوژی	جهانی سیاسی-اجتماعی
تازگی تغییر	هیچ	فزونی - کند	فزونی - سریع	ناپویستگی - جدید
عدم قابلیت پیش‌بینی	سرعت تغییر	کندتر از پاسخ	قابل مقایسه با پاسخ	سریعتر از پاسخ
قابلیت مشاهده	کامل	کاملاً قابل پیش‌بینی	قابل پیش‌بینی	ناحلی قابل پیش‌بینی
هم‌پایگی	بسامد تغییر در سطوح تلاطم	کم	متوسط	زیاد
مقیاس تلاطم	۱	۲	۳	۴

منبع: آنسوف و مک دانل (۱۹۹۰، ص ۳۳)

مسئله اصلی اینجا است که جانمایه استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک، تمرکز و تخصیص منابع کلیدی سازمان است در صورتی که اگر محیط متلاطم باشد، تخصیص منابع نمی‌تواند به صورت پایدار رخ دهد. یعنی در زمان  $t_1$  برای تبدیل یک فرصت محیطی ( $O_1$ ) به منفعت ( $P_1$ )، منبع ( $R_1$ ) تخصیص داده می‌شود. در صورتی که این فرصت ( $O_1$ ) در زمان  $t_2$  به خاطر تلاطم محیطی از بین برود و فرصت جدیدی بروز کند. ( $O_2$ ) برای تبدیل این فرصت جدید به منفعت جدید ( $P_2$ ) احتمالاً باید منبع قبلی ( $O_1$ ) بازتخصیص داده شود و همچنین منبع جدید دیگری نیز ( $O_2$ ) تامین و تخصیص شود و البته معلوم نیست که در زمان  $t_3$  چه اتفاقی خواهد افتاد؟! آیا دوباره فرصت‌های جدید بروز خواهند کرد و آیا منابع باید بازتخصیص<sup>۱</sup> شوند. به خاطر همین تلاطم محیطی است که در مدل معروف  $7S^2$  تغییر به صورت علنی بیان نشده است در صورتی که در  $7S^3$  سه عامل از هفت عامل مشخصاً به تغییر اشاره دارند (داوونی، ۱۹۹۵).<sup>۴</sup>

1 Reallocate

2 Traditional 7S's: Strategy, Shared value, skill, staff, style, structure, system

3 New (modern) 7S's: Stakeholder satisfaction, Strategic Soothsaying, Surprise, Speed of the attack, Signaling in the markets , Shifting rules, Simultaneous or sequential strategic

4 D'Aveni, R. A.

تلاش‌های بسیار زیادی برای مواجهه با عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شده است. مطالعات زیر بخشی از فنون، روش‌ها، تکنیک‌ها، مدل‌ها، رویکردهای مرتبط را نشان می‌دهد.

۱. رویکرد مدیریت علایم کم‌سو (آنسوف، ۱۹۷۵).
۲. رویکرد موضوعات استراتژیک (استیسی، ۱۹۹۲<sup>۱</sup>).
۳. رویکرد قابلیت‌های پویا (تیس<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۷).
۴. رویکرد اقیانوس آبی (بی‌معنا ساختن رقابت) (کیم و مابورنه، ۲۰۰۴<sup>۳</sup>).
۵. رویکرد کاستن از عدم اطمینان با استفاده از تغییر محیط یا کاهش تنوع فعالیت‌ها.
۶. رویکرد افزایش توان پیش‌بینی آینده با استفاده از روش‌های پیش‌بینی، رویکرد طراحی آرمانی (ایکاف، ۱۹۹۹<sup>۴</sup>).
۸. رویکرد استراتژی‌های مستحکم منعطف (بین هوکر، ۱۹۹۹<sup>۵</sup>).
۹. رویکرد سبد انتخاب‌های آینده<sup>۶</sup> (ویلیامسون، ۱۹۹۹<sup>۷</sup>).
۱۰. رویکرد انتخاب‌های حقیقی (طبیعی)<sup>۸</sup> (لوهرمن، ۱۹۹۸<sup>۹</sup>).
۱۱. رویکرد برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات (دیوار، ۲۰۰۲، دیوار و دیگران، ۱۹۹۳).
۱۲. رویکرد برنامه‌ریزی پابرجا مطرح شده از طرف موسسه رند<sup>۱۰</sup> (لمپرت و دیگران، ۲۰۰۳).
۱۳. رویکرد برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (شوارتز، ۱۹۹۱<sup>۱۱</sup>).
۱۴. رویکرد پس‌نگری از آینده به امروز (رابینسون، ۱۹۸۲؛ هولم برگ و رابرت، ۲۰۰۰<sup>۱۲</sup>).
۱۵. معیارهای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت<sup>۱۳</sup>.
۱۶. و ...

مجموعه رویکردها و فنون فعلی را می‌توان در قالب یک طیف در نظر گرفت که در یک طرف طیف، به انعطاف‌پذیری استراتژیک و استراتژی‌های منعطف توجه می‌شود و سر دیگر طیف به پایداری و استحکام و

---

1 Stacey

2 Teece

3 Chan Kim and Mauborgne

4 Ackoff

5 Beinhocker

6 Strategy as Options on the Future

7 Williamson

8 Real Option

9 Luehrman

10 Rand

11 Schwartz

12 Holmberg & Robèrt

13 Maxi Min مانند



پربایجایی استراتژی‌ها نظر دارد. به عنوان نمونه رویکردها و تکنیک‌های زیر نماینده یک سر طیف (انعطاف‌پذیری) هستند.

■ رویکرد مدیریت علایم کم‌سو (آنسوف، ۱۹۷۵).

■ رویکرد موضوعات استراتژیک (آنسوف، ۱۹۷۵، استیسی، ۱۹۹۲).

اما در سر دیگر یک طیف، بر ثبات استراتژی سازمان در شرایط متغیر تأکید می‌شود فلذا به این‌گونه استراتژی‌ها، استراتژی‌های پابرجا<sup>۱</sup> می‌گویند (شنارس،<sup>۲</sup> ۱۹۸۶). در مورد تدوین استراتژی‌های پابرجا نیز فنون (ابزارها و روش‌هایی) بیان شده است اما با توجه به مطالعات انجام شده موجود، ادبیات مربوط به پابرجایی استراتژی هنوز در حال شکل‌گیری است و به نظر می‌رسد هنوز به یک مدل خاص که رویکردی فرآیندی و کاربردی داشته باشد، تبدیل نشده است.

علی‌رغم وجود شیوه‌ها و فنون متعدد در حوزه استراتژی‌های پابرجا، در این حوزه فرصت‌هایی برای تکامل و مباحث تکمیلی وجود دارد. برای توضیح بیشتر می‌توان به بررسی دستاوردهای کنونی دانش مدیریت در این حوزه پرداخت:

به عنوان مثال یکی از ابزارهای مدیریتی، برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات<sup>۳</sup> است. این ابزار، استراتژی یا برنامه را به عنوان ورودی می‌گیرد و بر اساس تحلیل مفروضات کلیدی، اقداماتی را برای پابرجاسازی استراتژی یا برنامه پیشنهاد می‌کند (دیوار، ۲۰۰۲). همان‌گونه که مشاهده می‌شود حوزه زمانی کاربرد این ابزار، بعد از طراحی استراتژی<sup>۴</sup> است و برای پیش از طراحی استراتژی و در زمان طراحی استراتژی پیشنهادی برای پابرجایی و پایدارسازی استراتژی‌ها ندارد.

در مطالعه‌ای دیگر (لمپرت و دیگران، ۲۰۰۳) رویکرد تصمیم‌گیری پابرجا توسط موسسه رند<sup>۵</sup> (مبتکر ابزار دلفی) پیشنهاد شده است. روش پیشنهادی این ابزار این است که در ابتدا مجموعه زیادی از سناریوها توسط کامپیوتر تولید می‌شود و در گام بعد، استراتژی‌های آلترناتیو تولید شده و بر روی تعداد زیادی از سناریوها آزمایش می‌شود، در نتیجه، استراتژی‌ای انتخاب می‌شود که بر روی تعداد زیادی سناریو وضعیت مثبتی داشته باشد (تاسف کمتری ایجاد نماید). این ابزار به‌گونه‌ای طراحی شده است که استفاده از مدل‌سازی‌های کامپیوتری هزینه‌بر و زمان‌بر الزامی است و بسیاری از سازمان‌ها و مدیران و مشاوران نمی‌توانند از آن به راحتی استفاده کنند و همچنین ابزارهای مناسبی را برای گام بعد از طراحی استراتژی پیشنهاد نمی‌کند.

در مطالعه‌ای دیگر، برنامه‌ریزی بر پایه سناریو مطرح شده است که این رویکرد نیز علی‌رغم اینکه می‌تواند کمک‌کننده باشد اما دارای نقاط ضعفی نیز هست. این مدل به صورت مشخص بیان نمی‌کند که برای

1 Robust

2 Schnaars

3 Assumption Based Planning

4 Post planning

5 RAND Corporation

دستیابی به استراتژی‌های پابرجا چه کارهایی باید صورت گیرد. همچنین توجهی به ذینفعان به عنوان عامل پابرجاسازی استراتژی‌ها اشاره‌ای ندارد.

توضیح مشروح‌تر سه مورد فوق‌الذکر و به همراه موارد دیگر در فصل دوم آورده خواهد شد.

با توجه به سه نمونه فوق‌الذکر، به نظر می‌رسد بررسی‌های بیشتر در این زمینه می‌تواند پاسخگوی برخی از خلأهای اشاره شده در این حوزه باشد. یک مدل مناسب برای طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت می‌تواند یک مسأله واقعی کسب‌وکارها و نهادهای دولتی و بین‌المللی را حل نماید و پاسخگوی خلأهای نظری در این حوزه مطالعاتی باشد.

پس مسأله اصلی عبارتست از وجود نداشتن یک مدل فرآیندی جامع و قابل کاربرد برای تدوین استراتژی‌های پابرجا در شرایط عدم قطعیت که بتوان با استفاده از آن استراتژی‌هایی طراحی کرد که در شرایط متغیر محیطی همچنان معنادار باشد، یعنی در برابر رخداد هر سناریویی، قابل دوام، ماندنی و زیست‌پذیر باشد و در برابر رخدادهای بیرونی و درونی آسیب‌پذیر و حساس نباشد.

### ۱-۳- هدف و سوالات پژوهش

با توجه به توضیحات فوق، هدف اصلی مطالعه حاضر دستیابی به یک مدل فرآیندی است که چگونگی تدوین استراتژی‌های پابرجا را به صورتی کاربردی و گام‌به‌گام تعیین می‌کند. موضوع این مدل فرآیندی، تدوین استراتژی‌های پابرجا در شرایط عدم قطعیت است. اهداف فرعی آن به شرح زیر هستند:



هدف فرعی ۱: شناخت فرآیندهای فرعی (گام‌های) چگونگی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت.

هدف فرعی ۲: شناخت روابط پیش‌نیازی بین فرآیندهای فرعی (گام‌های) شناخته شده در هدف فرعی ۱.

هدف فرعی ۳: تبدیل فرآیندهای فرعی مختلف و مجزا به یک فرآیند واحد کاربردی ساخت‌یافته.

همچنین سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: فرآیند طراحی استراتژی‌های پابرجا در شرایط عدم قطعیت شامل چه مراحل (گام‌هایی) با چه توالی‌ای است؟ سوالات فرعی پژوهش عبارتند از:



سوال فرعی ۱: فرآیندهای فرعی مدل تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت چیستند؟

سوال فرعی ۲: فرآیندهای فرعی طراحی استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت چه توالی‌ای دارند؟

سوال فرعی ۳: ورودی هر کدام از فرآیندهای فرعی مدل چیست؟

سوال فرعی ۴: خروجی و بازخوردهای هر کدام از فرآیندهای فرعی مدل چیست؟

در شکل ۱-۱، نمودار ارتباط مفهومی صورت مسأله، اهداف و سؤالات اصلی و فرعی پژوهش ترسیم شده است.

شکل ۱-۱: نمودار ارتباط مفهومی صورت مسأله، اهداف و سؤالات اصلی و فرعی پژوهش



در توضیح باید افزود که بسیاری از فنون و روش‌ها، مدل‌ها و تئوری‌ها در ادبیات مدیریت استراتژیک در زمینه چگونگی تدوین استراتژی‌ها طرح شده‌اند و از نوع مدل‌های فرآیندی هستند. مانند مدل فرآیندی تدوین استراتژی مانند مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی که این مدل‌ها

متفاوت از مدل های محتوایی هستند مانند استراتژی های عمومی مایکل پرتز (۱۹۸۰). در حالی که هدف این تحقیق، پیشنهاد یک مدل فرآیندی کاربرد در زمینه طراحی استراتژی های پایدار در شرایط عدم قطعیت است.

لذا تلاش می شود مدل پیشنهادی بر اساس یک رویکرد تلفیقی یعنی ترکیب انتخابی، سیستماتیک و خلاقانه از فنون و روش های موجود متناسب از ادبیات مدیریت استراتژیک و دیگر حوزه های دانشی مرتبط نظیر مدیریت کیفیت و تصمیم گیری باشد.

■ انتخابی به این معنا است که از بخش هایی از یک روش / تکنیک استفاده می شود که با صورت مساله مرتبط است. به عنوان مثال ممکن است یک روش دارای چندین قسمت باشد که بخشی از آن روش برای مدل فرآیندی فوق الذکر کاربرد داشته باشد. فقط آن بخش از روش استفاده خواهد شد.

■ سیستماتیک به این معنا است که این ترکیب منظم و قاعده مند است و ورودی و خروجی های فرآیندهای فرعی متناسب با یکدیگر هستند و روابط منطقی پیش نیازی در آن به خوبی رعایت شده است.

■ خلاقانه به معنی این است که در فرآیند ترکیب روش ها و فنون مختلف، رویکردی هوشمند در تلفیق روش ها و فنون به کار گرفته می شود و صرف تجمیع فنون مدنظر نمی باشد.

## ۱-۴- تعریف واژه های کلیدی

با توجه به اهمیت درک مفاهیم کلیدی پژوهش تعاریف در ادامه آورده شده است.

### ۱-۴-۱- استراتژی

استراتژی معانی و تعاریف متفاوتی دارد. تعریفی که در این رساله از استراتژی می شود عبارتست از: استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به اهداف بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۳۷). به عبارتی از بین ۵ دیدگاه مختلف به استراتژی که توسط مینتزبرگ معرفی شده (برنامه، دیدگاه، موقعیت، ترفند و الگو) تعریف منتخب استراتژی در این رساله، به استراتژی به مثابه برنامه نزدیک است که در این تعریف استراتژی چگونگی رسیدن به موقعیت مطلوب را نشان می دهد. در این تعریف استراتژی مجموعه ای از اقداماتی است که به صورت آگاهانه و نیت مندانه (عامدانه)<sup>۱</sup> انتخاب و طراحی شده اند (مینتزبرگ، ۱۹۷۸).

## ۱-۴-۲- استراتژی پابرجا

استراتژی پابرجا (= استراتژی استوار یا مستحکم) نوع خاصی از استراتژی است. استراتژی‌ای پابرجا است که در برابر رخ دادن هر سناریویی، قابل دوام، ماندنی و زیست‌پذیر باشد. امکان دارد که یک استراتژی پابرجا خیلی پرهزینه باشد به خاطر اینکه در برابر بسیاری از سناریوهای محیطی قابل دوام و ماندنی است (کاناواوی و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱، ص ۲۱۳). چه بسا خروجی استراتژی‌پردازی جذاب به نظر برسد اما آن استراتژی مخاطره‌های جانبی و نوساناتی را با خود حمل کند که سازمان نمی‌تواند آن را تحمل کند. مدیران ممکن است استراتژی‌ای را ترجیح دهند که نتایج کمی بدتر داشته باشد ولی آسیب‌پذیری کمتری در برابر رخدادهای بیرونی و مشکلات درونی داشته باشد. به چنین استراتژی‌ای که در برابر رخدادهای نسبتاً غیرحساس باشد، استراتژی پابرجا گویند (ریبستین و جاسیل،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴، ص ۴۲۰).

استراتژی‌ای پابرجا است که بتواند در یک محیط متنوع کامیاب باشد (میسیک،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹، ص ۱۳۴). استراتژی پابرجا، زمانی که با دیگر استراتژی‌ها مقایسه می‌شود در برابر تعداد زیادی از آینده‌های ممکن، عملکرد مناسبی دارد. استراتژی پابرجا لازم نیست که در هر آینده‌ای، بهینه<sup>۴</sup> باشد (آدایر،<sup>۵</sup> ۲۰۰۶، ص ۶۴). اگر سازمان نتواند آینده‌ای که با آن روبرو خواهد شد را تعیین کند می‌تواند یک استراتژی پابرجا توسعه دهد، استراتژی‌ای که بدون توجه به اینکه کدام آینده رخ خواهد داد، ماندنی (بازگشت‌پذیر)<sup>۶</sup> است. استراتژی پابرجا یک پاسخ محافظه‌کارانه به محیطی است که ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است (موسسه آینده،<sup>۷</sup> ۱۹۹۰، ص ۹۹۰). داوونپورت و همکاران معتقدند پابرجایی به توانایی پاسخ‌دهی به حالات متعدد متفاوت اشاره دارد (۲۰۰۶، ص ۴۲۸). در تعریفی دیگر، استراتژی‌ای که تاسف<sup>۸</sup> نسبتاً کوچکی را در گستره وسیعی از حالات مختلف ایجاد می‌کند استراتژی پابرجا خوانده شده است (وات،<sup>۹</sup> ۲۰۰۲، ص ۵۹). تاسف عبارتست از ناراحتی تصمیم‌گیرنده ناشی از تفاوت بین عملکرد یک استراتژی و بهترین استراتژی‌ای که می‌توانست در آن شرایط انتخاب کند. وات معتقد است که استراتژی‌هایی که بر اساس دریافت اطلاعات جدید تکامل می‌یابند می‌توانند در برابر گستره وسیعی از عدم قطعیت‌ها (به نسبت استراتژی‌هایی که تطابق نمی‌یابند) پابرجاتر باشند. وی اذعان می‌دارد که تئوری‌های اقتصادی و مالی پیشنهاد می‌کنند که استراتژی سبکی از

1 Canavari, M. and Caggiati, P. Easter, K.W

2 Reibstein, D.J. and Chussil, M.J.

3 Macesich, G.

4 Optimal

5 Adair, R.

6 Resilient Returning to the original shape after bending

7 Institute for the Future

8 Regret

9 Watts, R. G.

اقدام‌های مختلف را به کار می‌گیرد که ترکیب و شدت این ابزارها در طول زمان ممکن است تغییر کند (همان، صص ۵۸-۵۹).

پتیگرو و همکاران، استراتژی‌های پابرجا را با قابلیت عملکرد خوب و بدون اشکال در آینده‌های ممکن متعدد تعریف می‌کنند (۲۰۰۶، ص ۱۸). علی‌رغم بهترین پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ها، غالباً استراتژی‌ها با محیطی روبرو می‌شوند که لزوماً برای آن طراحی نشده‌اند (شرایط غیرمنتظره یا غیرمحتمل)، استراتژی‌های پابرجا به‌گونه قابل‌قبولی در چنین شرایطی خوب عمل می‌کنند (آورچ،<sup>۱</sup> ۱۹۹۰، ص ۲۰). استراتژی پابرجا، استراتژی است که می‌تواند پاسخگوی آینده‌های متعدد ممکن باشد بدون آنکه موجب خسارت شدیدی شوند (موریسون و همکاران،<sup>۲</sup> ۱۹۸۳، ص ۷۳).

گیسک (۱۹۹۸، ص ۲۳) جایگاه استراتژی پابرجا را در میان دیگر رویکردها این‌گونه بیان می‌کند که در رویکرد استراتژی ثابت،<sup>۳</sup> استراتژی بر اساس محتمل‌ترین سناریو برگزیده می‌شود درحالی‌که در رویکرد استراتژی ثابت چندگانه<sup>۴</sup> برای هر سناریو، یک استراتژی طراحی می‌شود. اما در رویکرد استراتژی پدیدارشونده،<sup>۵</sup> تکوین و پالایش استراتژی در طول زمان مبنای کار است درحالی‌که در رویکرد استراتژی پابرجا، استراتژی‌ای انتخاب می‌شود که تقریباً برای همه سناریوها، اثربخش و قابل اجرا است و هنگامی که زمان به پیش می‌رود و آینده فرامی‌رسد مشخص می‌شود که کدام سناریو به واقعیت نزدیک‌تر بوده و می‌توان در کنار استراتژی پابرجا، اقدامات اقتضایی مرتبط با آن سناریوی محقق را نیز اجرا نمود.

در مجموع، استراتژی پابرجا، استراتژی‌ای است که تاسف نسبتاً کوچکی را در گستره وسیعی از حالات مختلف محیطی ایجاد می‌کند، فلذا این استراتژی آسیب‌پذیری کمتری در برابر رخدادهای بیرونی و درونی دارد. به عبارتی این استراتژی که در برابر رخدادهای محیط درونی و بیرونی نسبتاً غیرحساس است. و هر کدام از سناریوها رخ دهد، استراتژی پابرجا عملکرد معقولی دارد.

### ۱-۲-۴-۱- تفاوت استراتژی پابرجا با دیگر استراتژی‌ها

استراتژی پابرجا از استراتژی بهینه<sup>۶</sup> متفاوت است به این خاطر که در استراتژی بهینه با یک محیط ساده یا ریسکی (مخاطره‌آمیز) روبرو هستیم و امکان انتخاب استراتژی بهینه بر اساس ابزارهایی مانند بیشینه میانگین ریاضی (امید ریاضی) می‌باشیم. استراتژی پابرجا با استراتژی ثابت متفاوت است چون استراتژی ثابت فقط

1 Averch, H. A.

2 James Louis Morrison, William L. Renfro, Wayne

3 Fixed Strategy

4 Multiple Fixed Strategy

5 Emergent Strategy

6 Optimal

در یک سناریو که احتمالاً سناریوی محتمل است بهترین جواب را دارد اما ممکن است در دیگر سناریوها، عملکردی بسیار بد داشته باشد. استراتژی پابرجا با استراتژی ثابت چندگانه نیز متفاوت است چون در استراتژی ثابت چندگانه برای تمام سناریوها، حداقل یک استراتژی در نظر گرفته می‌شود فلذا در زمان اجرا یا منابع، به یکی از سناریوها تخصیص داده می‌شود که این می‌شود معادل استراتژی ثابت. یا سازمان برای هر استراتژی منابعی را تخصیص می‌دهد که این منجر می‌شود به توزیع و عدم تمرکز منابع. استراتژی پابرجا با استراتژی‌های ظهوریابنده یا پدیدار شونده<sup>۱</sup> تفاوت دارد چراکه استراتژی‌های پدیدار شونده در عمل بروز پیدا می‌کنند و تکامل می‌یابند و به نوعی به مکتب یادگیری<sup>۲</sup> تعلق دارند اما استراتژی‌های پابرجا به صورت تحلیلی و پیش‌تدبیرانه ایجاد می‌شوند و به مکتب برنامه‌ریزی<sup>۳</sup> تعلق دارند.

استراتژی پابرجا از استراتژی پایدار نیز متفاوت است. یک تعریف مشهور و پذیرفته شده جهانی در زمینه پایداری وجود دارد (کمیسون برانتلند،<sup>۴</sup> ۱۹۸۷) که (هاکرتس و گالن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۱) بر اساس آن تعریف مشهور اذعان داشته‌اند: استراتژی پایدار باید نیازهای ذینفعان یک کسب‌وکار را تأمین نماید بدون اینکه از توانایی آن برای تأمین نیازهای آتی ذینفعان بکاهد.

پایداری در ۳ حوزه زیر مطرح می‌شود: الف: پایداری اقتصادی مانند توان تولید، ب: پایداری اجتماعی مانند سرمایه انسانی و اعتماد و مشارکت اجتماعی، و ج: پایداری محیطی مانند مصرف منابع و انرژی و حفظ محیط زیست (دیلیک و هاکرتس،<sup>۶</sup> ۲۰۰۲).

تلاش‌های متعددی صورت گرفته است که استراتژی پایداری در استراتژی کسب‌وکار ترکیب شود (تروپ، استارکی و رندس،<sup>۷</sup> ۱۹۹۳).

بر اساس مطالب بالا تعریف و مشخصه‌های استراتژی پابرجا از منظر پژوهشگر به شرح زیر است:

- استراتژی پابرجا، استراتژی است که می‌تواند پاسخگوی آینده‌های متعدد ممکن باشد،
- لزوماً عملکرد استراتژی پابرجا در برابر تمام سناریوها، بهترین نیست اما در برابر تمام یا اکثر سناریوها عملکردی معقول و قابل قبول دارد.
- استراتژی پابرجا پرهزینه است به‌خاطر اینکه در برابر بسیاری از حالات محیط پابرجا است.
- استراتژی پابرجا لازم نیست که در هر آینده‌ای، بهینه باشد.
- استراتژی پابرجا، پاسخی محافظه‌کارانه به محیطی است که ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است.

1 Emergent Strategy

2 Learning school

3 Planning School

4 Brundtland Commission

5 Hockerts K.and Gallen St.

6 Dyllick, Th. and Hockerts, K.

7 Throop, G. M., Starik, M., & Rands, G. P.

- این استراتژی می‌تواند بر اساس دریافت اطلاعات جدید تکامل یابد.
- تکامل استراتژی پابرجا به این معنی نیست که استراتژی تغییر کند بلکه هر استراتژی سببی از اقدامات جانبی دارد که برخی از آن‌ها بر اساس اطلاعات جدید از محیط فعال می‌شوند.
- استراتژی پابرجا از استراتژی بهینه متفاوت است زیرا استراتژی بهینه زمانی انتخاب می‌شود که با یک محیط ساده یا ریسکی روبرو هستیم و امکان محاسبه میانگین ریاضی<sup>۱</sup> استراتژی‌های مختلف وجود دارد. از این رو انتخاب استراتژی بهینه بر مبنای انتخاب بیشینه میانگین ریاضی است.
- تفاوت استراتژی پابرجا با استراتژی ثابت این است که استراتژی ثابت برای یک سناریو (سناریوی محتمل) در نظر گرفته می‌شود و در صورت رخداد آن سناریو، استراتژی ثابت بهترین عملکرد را دارد اما ممکن است در دیگر سناریوهای عملکرد بسیار بدی داشته باشد.
- تفاوت استراتژی پابرجا با استراتژی ثابت چندگانه این است که در استراتژی ثابت چندگانه برای سناریوها، استراتژی‌های متعدد در نظر گرفته می‌شود اما در استراتژی پابرجا برای تمام حالات محیطی (سناریوها) یک استراتژی در نظر گرفته می‌شود.
- تفاوت استراتژی پابرجا با استراتژی ظهوریابنده این است که استراتژی پدیدار شونده در عمل بروز پیدا می‌کنند و تکامل می‌یابند اما استراتژی پابرجا به صورت تحلیلی و پیش‌تدبیرانه اتخاذ می‌شود.

### ۱-۴-۳- شرایط عدم قطعیت

واژه و مفهوم عدم قطعیت، دارای معانی و تعاریف متفاوتی است. کلیر و ویرمن (۱۹۹۹، ص ۱۰۳) خاطر نشان کرده‌اند که عدم قطعیت می‌تواند شامل مفاهیمی مانند فازی بودن،<sup>۲</sup> ابهام،<sup>۳</sup> عدم توافق،<sup>۴</sup> عدم دقت<sup>۵</sup> و نامشخص بودن<sup>۶</sup> شود.

به عنوان نمونه میلیکن (۱۹۸۷) عدم قطعیت را سه دسته تقسیم نموده:

- عدم قطعیت وضعیت: <sup>۷</sup> بدین معنی است که یک فرد نمی‌تواند تشخیص دهد که المان‌های محیط خارجی در آینده چگونه تغییر می‌کنند،
- عدم قطعیت تأثیر: <sup>۱</sup> در این نوع عدم قطعیت افراد قادر نیستند تأثیر هر یک از تغییرات محیطی بر روی سازمان خود تشخیص دهند،

1 امید ریاضی، مقدار مورد انتظار یا ارزش مورد انتظار (Expected value)

2 Fuzziness  
3 Vagueness  
4 Disagreement  
5 Imprecision  
6 non-specificity  
7 State Uncertainty



■ عدم قطعیت پاسخ:<sup>2</sup> در این نوع عدم قطعیت فرد پاسخ‌های ممکن به تغییرات محیطی و نتیجه آن‌ها را نمی‌داند.

تعریف شرایط عدم قطعیت در این رساله، در برابر شرایط مخاطره (ریسکی) و شرایط اطمینان کامل تعریف می‌شود. در شرایط اطمینان کامل، آینده کاملاً مشخص می‌باشد. در شرایط مخاطره، حالات مختلف آینده مشخص است و همچنین احتمال وقوع آنان معین است (وجود تابع توزیع احتمال). اما در شرایط عدم قطعیت، احتمال آینده‌های متفاوت نه مشخص است و نه می‌توان آن را به روشی عینی تخمین زد (نایت،<sup>3</sup> ۱۹۲۱).

پس در شرایط مخاطره،<sup>4</sup> آینده‌های مختلف محیطی (شرایط مختلف) امکان وقوع دارند که احتمال وقوع آن‌ها یا مشخص است یا اینکه می‌توان آن را مشخص کرد. در صورتی که در شرایط عدم اطمینان یا عدم قطعیت، احتمال آینده‌های متفاوت (حالات مختلف محیط) نه مشخص است و نه می‌توان آن را تخمین زد.

### ۱-۴-۴- مدل فرآیندی

مدل نمادی از واقعیت است که مهمترین ویژگی‌های دنیای واقعی را به صورتی ساده و کلی بیان می‌کند. مدل‌ها ابزارهایی عملی هستند که می‌توان به کمک آن‌ها به درکی از واقعیت البته نه کل آن بلکه بخش مفید و قابل فهم آن دست یافت. مدل‌ها می‌توانند درک چگونگی رفتار یک سیستم را میسر سازند و از این لحاظ حائز اهمیت هستند. می‌توان موارد زیر را برای توضیح عملکرد یک مدل در نظر گرفت:

- توانایی درک پدیده‌های پیچیده از طریق ساده‌سازی آن پدیده در مقیاسی کوچک‌تر،
- ارائه چارچوبی برای تعریف، جمع‌آوری، تدوین یا پردازش اطلاعات،
- سازمان‌دهی و طبقه‌بندی حجم زیادی از داده‌ها،
- تفسیر چگونگی رخ دادن یک پدیده.

مدل‌های فرآیندی برای مقاصد مختلف به کار گرفته می‌شوند:

- برای فهم فرآیند،
- برای برنامه‌ریزی یک فرآیند با تعیین اینکه چه کاری لازم است،
- تجویز یک رویه که باید پی گرفته شود،

1 Effect Uncertainty  
2 Response Uncertainty  
3 Knight  
4 Risky.

■ یا پیش‌بینی فرآیند.

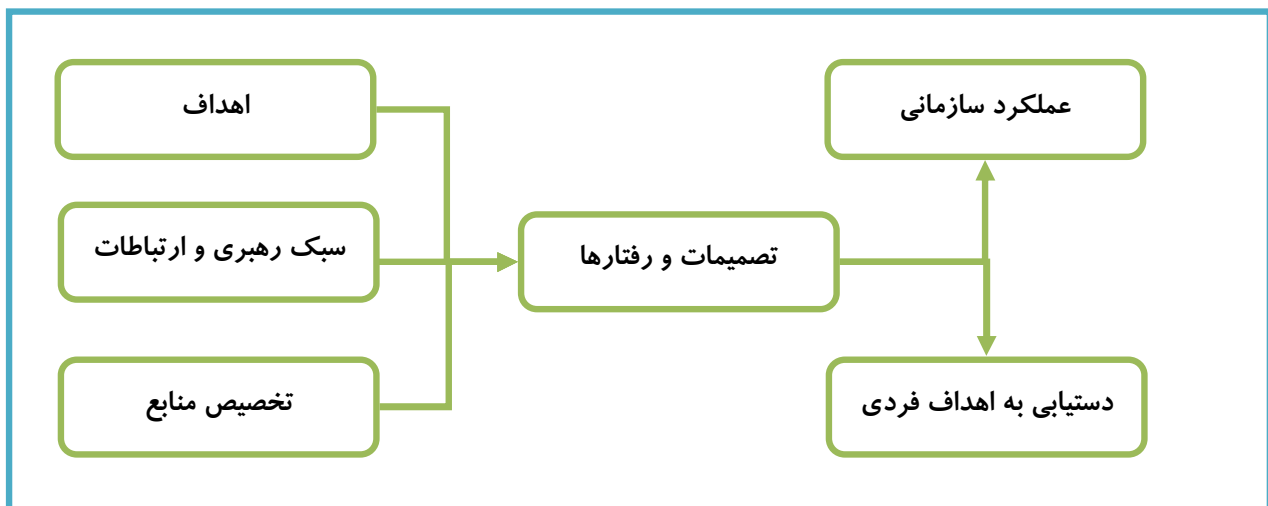
مدل‌های فرآیندی در نگاه اول به دو دسته تقسیم می‌شوند: توصیفی و تجویزی. فرآیندهای توصیفی به تحلیل علمی آنچه رخ می‌دهد می‌پردازد و مدل‌های تجویزی به آنچه باید انجام شود (اکرت و استیسی،<sup>1</sup> ۲۰۱۰)

محققان و نویسندگان زیادی به تدوین، طراحی و خلق مدل‌های فرآیندی پرداخته‌اند (مثلاً یو و زهیر، ۲۰۰۹، لوارد و بروائینگ، ۲۰۰۴، برایسون، ۲۰۱۰).<sup>2</sup> طراحی مدل‌های فرآیندی، موضوعی همیشگی در تاریخ مطالعات کسب‌وکار است.

مدل فرآیندی موردنظر این رساله از نوع مدل فرآیندی تجویزی است.

### یادآوری بسیار مهم: تفاوت موضوع این رساله با رساله‌های متعارف دانشگاهی

بیشتر رساله‌های متعارف دانشگاهی مبتنی بر تئوری آزمایی یا تئوری‌پردازی هستند که عمدتاً برای این کار (تئوری آزمایی/پردازی) از مدل‌هایی استفاده می‌کنند که مدل‌های مفهومی خواننده می‌شود. مدل‌های مفهومی درصدد ترسیم روابط علت معلولی یا روابط همبستگی بین متغیرها هستند. به عنوان نمونه شکل ۱-۲ بیانگر یک مدل مفهومی است.



شکل ۱-۲- نمونه‌ای از یک مدل مفهومی (خوآدا، ۲۰۱۰)

کاربرد بیشتر مدل‌های مفهومی در توصیف، تبیین، یا پیش‌بینی دنیای واقعی است. در صورتی که مدل‌های فرآیندی تجویزی سه تفاوت جدی با این‌گونه مدل‌ها دارند که در جدول ۱-۳ آمده است.

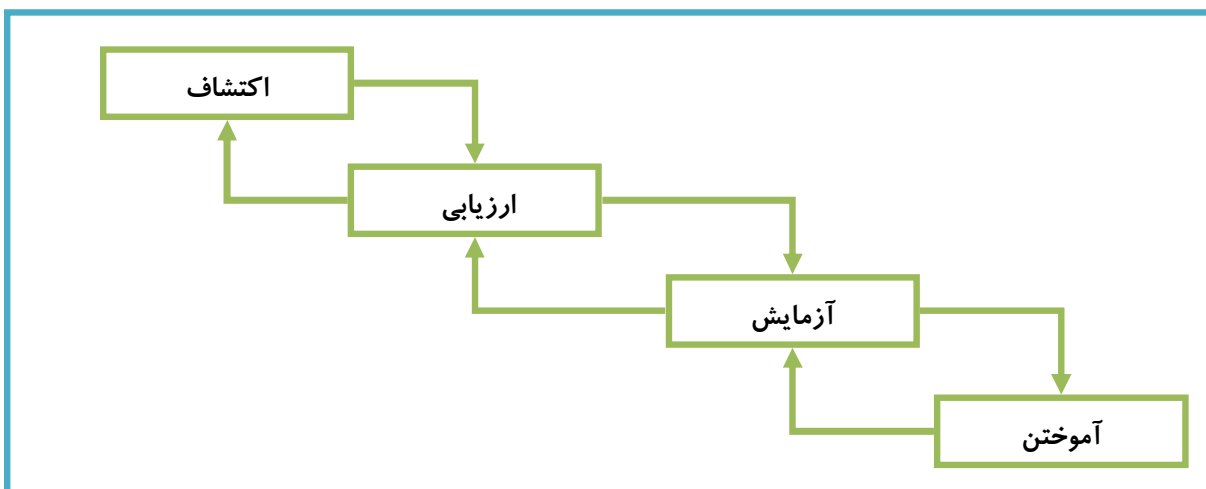
1 Eckert, C.M. and Stacey, M.K.

2 Yu & Zaheer, 2010; Bryson, 2004; Levardy & Browning, 2009.

جدول ۱-۳- تفاوت مدل‌های مفهومی و مدل‌های فرآیندی تجویزی

مدل‌های فرآیندی تجویزی	مدل‌های مفهومی	محورهای تفاوت	ردیف
ها، مراحل یا اقدامات هستند	ها متغیرها هستند	واحد شکل دهنده	۱
برای رسیدن به یک هدف مشخص مجموعه گام‌هایی را تجویز می‌کنند.	بینی متغیرها می‌پردازند	ماهیت حوزه مورد توجه	۲
قعییت مطلوب	کشف و فهم موقعیت موجود ( )	هدف از کاربرد	۳

در شکل ۱-۳- نمونه از یک مدل فرآیندی آمده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود بلوک‌های تشکیل‌دهنده این مدل، متغیرها نیستند بلکه اقدامات، مراحل یا گام‌ها هستند.



شکل ۱-۳: نمونه از یک مدل فرآیندی، تصمیم‌گیری استراتژیک در شرایط دشوار (نات، ۱۹۹۰)

## ۱-۵- مفروضات و محدوده مدل فرآیندی

هر طراحی مدلی دارای پیش‌فرض‌های تصریحی یا تلویحی است. شایسته است که تا آن‌جا که می‌شود مفروضات و پیش‌فرض‌ها تصریح و مکتوب شوند. پیش‌فرض‌های مدل مورد پژوهش رساله حاضر به دو دسته تقسیم شدند: پیش‌فرض‌های فرآیندی (که به مفروضات فرآیند رسیدن به استراتژی می‌پردازد) و پیش‌فرض‌های محتوایی (که در مورد خود استراتژی به عنوان خروجی مدل فرآیندی طراحی استراتژی پابرجا می‌پردازد).