

مکتب مجازی‌گری: یک چارچوب فکری نو در عرصه‌ی مکاتب استراتژی و مدیریت استراتژیک

سید مهدی مبلغ (استادیار)

علیرضا علی احمدی (دانشیار)

مصطفی جعفری (استادیار)

دانشکده‌ی مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران

رشد روزافزون فناوری اطلاعات به توسعه‌ی شبکه‌ی گسترده‌ی جهانی انجامیده، و بسط زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی نیز گسترش سازمان‌های مجازی را به دنبال داشته است. فضای مجازی در صحنه‌ی رقابت جهانی سبب حرکت مدیران از تولید در سازمان‌های سنتی به سمت تولید در سازمان‌های مجازی شده است. نتیجه‌ی تولید در سازمان‌های مجازی باعث کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و زمان لازم برای به نتیجه رسیدن محصولات جدید از یک سو، و از سوی دیگر خلق مزیت‌های رقابتی جدید در فضای کسب و کار جهانی شده است. شکل‌گیری استراتژی در فضای مجازی چگونه خواهد بود؟ آیا مکاتب موجود شکل‌گیری استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ‌گوی فضای جدید خواهند بود؟ هدف در این نوشتار آن است که ضمن مروری بر فضای جدید توسعه‌ی سازمانی تحت عنوان سازمان‌های مجازی و ویژگی‌های آن و نیز با مروری بر مکاتب شکل‌گیری استراتژی، مکتب جدید شکل‌گیری استراتژی تحت عنوان «مکتب مجازی‌گری» را در عرصه‌ی مدیریت استراتژیک ارائه، و به دنبال آن مکاتب شناخته‌شده‌ی استراتژی را تجزیه و تحلیل کند.

واژگان کلیدی: مکاتب استراتژی، سازمان مجازی، شکل‌گیری استراتژی، فناوری اطلاعات، مکتب مجازی‌گری.

moballegm@gmail.com
Aaliahmadi@iust.ac.ir
Jafari@iust.ac.ir

۱. مقدمه

رشد فناوری اطلاعات (IT) و گسترش شبکه‌ها و سیستم‌های اینترنتی تأثیر بسیار شگرفی در سازمان‌های تجاری و تولیدی داشته است. ره‌آورد این پیشرفت تکنولوژیک، توان مجتمع‌شدن یا یک‌پارچه‌شدن سازمان‌ها و استفاده از منابع یکدیگر برای پاسخ‌گویی سریع به نیازهای متغیر مشتریان، و ماندن در عرصه‌ی رقابت منطقه‌ی جهانی است.^[۱] تأثیرات فناوری‌های جدید بر سازمان‌ها و دنیای کسب‌وکار چنان چشم‌گیر بوده‌اند که تقریباً تمامی سازمان‌هایی که ما امروزه می‌شناسیم در ۲۰ سال آینده از پایه دگرگون خواهند شد. یکی از مصادیق این ادعا، رشد افزایشی سازمان‌های مجازی است که اصلی‌ترین فناوری به کار رفته در آن، فناوری اطلاعات است.^[۲]

امروزه سازمان‌ها برای حفظ بقای خود در محیط نیاز به شناخت و برآورد تغییرات محیط دارند، و همچنین نیازمند پیش‌بینی صحیح آینده و آینده‌نگری هستند. گرچه درک این موضوع که فردا آینده‌ی مملو از تغییرات غیر قابل پیش‌بینی و غیرقطعی خواهد بود کافی نیست، سازمان‌ها باید خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌های نهفته در این شرایط بازسازی کنند. ارتباط هرچه بیشتر با مشتری، درک و باور کلیه‌ی کارکنان شرکت نسبت به دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی، تعمیم ویژگی‌های نرم و قابل تغییر بودن به کلیه‌ی ابعاد سازمان، و نیز رسوخ آمادگی برای تغییر در فرهنگ سازمان

برخی از ابعاد قابل ذکرند. ایجاد این شرایط، پیدایش نگرشی نوین در ساختار و نظام مدیریت سازمان را می‌طلبد.^[۳] یکی از تغییرات ظریف اما مهم که رقابت جهانی بر بازارهای آزاد اعمال داشته، انتقال از بازار فروشنده به بازار خریدار بوده است. بازار فروشنده بر مبنای عرضه است، به این معنا که هرچه تولید می‌شود فروخته خواهد شد؛ اما در بازار خریدار تولید بر مبنای تقاضاست. در این شرایط جدید، پاسخ‌گویی یک امر مهم تلقی می‌شود. پاسخ‌گویی به عنوان بعدی از خدمات مشتری، فراتر از خود محصول است و تعیین می‌کند که محصول مورد نظر چه وقت و چگونه (اندازه، مقدار و مکان تحویل) خواسته شده است. عرصه‌ی استراتژی هزاره‌ی جدید خدمات مشتری/پاسخ‌گویی/خشنودی مشتری است.^[۴]

چنین بازار جدیدی نیازمند سازگاری مداوم و واکنش‌های فوری است. سرعت هم‌اکنون یک شاخص رقابتی است و در نتیجه، مدل قدیمی و کلاسیک تجارت رنگ خواهد باخت. با تأکید جهانی بر بازارهای آزاد، دوران جدید رقابت جهانی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمان، فاصله و محدودیت‌های منابع، به‌مدد فناوری کم‌اثرتر می‌شوند. شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک^۱، توافقات اخذ مجوز^۲ و نیز ایجاد سازمان‌های مجازی و تغییرات ایجاد شده در آنها به‌گونه‌ی بی‌استفاده

روابط متفاوت از تولید ناب و تولید به هنگام هستند، و به خلاف آنها از یک ماهیت ناپایدار و قابل تغییر برخوردارند. شرکت‌های شبکه‌یی قادر به اجرای پروژه‌هایی هستند که هیچ‌یک از اعضا به تنهایی توان انجام آن را ندارند.^[۳]

۳. سازمان‌های مجازی

در شروع هزاره‌ی جدید، سازمان‌های تولیدی در سرتاسر جهان به صورت یک شرکت مجازی مشغول کارند. با پیشرفت‌های چشم‌گیر در فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی که به صورت شتاب‌دهنده عمل می‌کنند، اینترنت به مثابه وسیله‌ی یک پارچه‌سازی قدرت‌مندی برای تحقق شرکت‌های مجازی در بازار جهانی ظاهر شده است.^[۷]

سازمان مجازی گروهی از شرکت‌های مستقل‌اند که با یکدیگر ارتباط دارند و یک سازمان موقت واحد را تشکیل می‌دهند.^[۵] یانسن تعریف کامل‌تری از سازمان مجازی ارائه می‌دهد:

«سازمان مجازی ترکیبی از افراد یا سازمان‌های مختلف است که از نظر جغرافیایی در محدوده‌ی وسیعی قرار دارند و با به اشتراک گذاشتن توان‌مندی‌های اساسی و منابع اصلی خود درصدد نیل به یک هدف مشترک‌اند. افراد یا سازمان‌های شریک در یک سازمان مجازی از موقعیت مساوی برخوردارند و برای هماهنگ‌کردن فعالیت‌های خود، وابسته به ارتباطات الکترونیکی (زیرساخت ICT) هستند.»^[۶] به عبارت دقیق‌تر، سازمان مجازی شبکه‌یی از سازمان‌های مستقل و پراکنده (از لحاظ جغرافیایی) با هم‌پوشانی‌های مأموریتی جزئی است. در درون شبکه، همه‌ی شرکا شایستگی کلیدی خود را عرضه می‌کنند و همکاری بر پایه‌ی روابطی نیمه‌پایدار قرار دارد. محصولات و خدماتی که توسط سازمان مجازی ارائه می‌شوند مبتنی بر نوآوری، و به شدت مشتری‌محور هستند.^[۱]

در تشکیل سازمان مجازی، معمولاً شرکتی که به یک فرصت کاری در محیط دست پیدا می‌کند و شروع به سازمان‌دهی مجازی می‌کند، معمولاً به‌عنوان رهبر شرکت‌های همکار ایفای نقش می‌کند.^[۸] به این ترتیب یک سازمان مجازی حول یک سازمان رهبر، و بر مبنای فرصت کاری مشخصی در محیط شکل می‌گیرد. چرخه‌ی عمر این‌گونه سازمان مجازی را می‌توان در مراحل زیر خلاصه کرد:

۱. تجزیه و تحلیل بازار و تسخیر فرصت‌های کاری؛ ۲. تهیه‌ی طرح تجاری و اداری، و تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه؛ ۳. تجزیه و تحلیل تقاضا و شایستگی؛ ۴. انتخاب شریک؛ ۵. ایجاد سازوکار همکاری؛ ۶. ایجاد سازمان و تیم‌های مجازی؛ ۷. ایجاد بستر فناوری ارتباطات و اطلاعات؛ ۸. عملیات مجازی؛ ۹. بازنگری پویا و تنظیم (تطبیق) سازمان مجازی؛ ۱۰. پایان سازمان مجازی.^[۹]

۱.۳ ویژگی‌های سازمان‌های مجازی

مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های مجازی عبارت‌اند از:

- مبتنی بر اطلاعات‌اند؛
- غیرمتمرکزند ولی از نظر فناوری به شدت متمرکز عمل می‌کنند؛
- فعالیت‌های سازمانی‌شان بر شایستگی‌های منحصر به فرد متمرکز است؛
- انعطاف‌پذیر، چابک و سریعاً قابل انطباق‌اند؛
- سرمایه‌گذاری آنها بهینه بوده و هزینه‌های سربارشان حذف می‌شود؛
- خلاق، پویا، سازگار و همراه با ساختاری مجازی مبتنی بر کار گروهی هستند.

از آنها در فرصت‌های منحصر به فرد سرمایه‌گذاری ممکن خواهد بود. انحصارهای قانونی^۳ بنگاه‌های محافظت شده (منظور حفظ بنگاه‌هایی است که قوانین برای آنها انحصار درست کرده‌اند) و نیز محدودیت‌های ملی متأثر از یک موج جدید رقابت در میان بسیاری از منابع غیرسستی هستند. چشم‌انداز اقتصادی جهان و سازمان‌ها به‌وضوح دچار تغییر ساختار شده است.^[۴] در این فضای جدید و سرشار از فرصت‌های تازه که مجهز به ابزارهای کاربری چون فناوری اطلاعات و فناوری شبکه است، باید چنان ساختار تازه‌یی برای سازمان‌ها طراحی کرد که بتواند پاسخ‌گوی این محیط پرتلاطم باشد.

سازمان‌های مجازی اخیراً به‌عنوان پارادایمی جدید از ساختار سازمانی برای دستیابی به مزایای رقابتی، و در پاسخ به نیازهای تجارت الکترونیکی به وجود آمده‌اند.^[۵] این که چرا جهان به سمت مجازی‌ها پیش می‌رود موضوعی خارج از بحث است ولی یکی از جاذبه‌های اصلی دنیای مجازی سرعت و انعطاف فوق‌العاده‌ی آن است.

۲. ضرورت تغییر پارادایم در سازمان‌ها، در عصر تجارت الکترونیکی

چالش اصلی مدیریتی در این عصر طراحی چنان ساختار سازمانی مؤثر و پاسخ‌گویی است که از قابلیت به‌کارگیری دانش و منابع موجود بین مکان‌های مختلف، در راستای یک هدف واحد، برخوردار باشد. راه حل در بسیاری از شرایط، کاربرد ساختار سازمان مجازی است. مجازی بودن و پیدا کردن شرکایی در دنیای مجازی، ابزاری است برای از بین بردن ضعف سازمان.^[۵]

برای پاسخ‌گویی به این تغییر پارادایم، استفاده از ابزارهای تجارت الکترونیکی بهترین راه حل است. فرصت‌های استراتژیکی ناگزیر از به‌کارگیری تجارت الکترونیکی هستند. در به‌کارگیری تجارت الکترونیکی در سازمان‌های مجازی این فرصت‌ها را از دو دیدگاه می‌توان بررسی کرد:

الف) فرایند مهندسی مجدد از طریق به‌کارگیری نظام‌های اندازه‌ی فروش^۴، مبادله‌ی الکترونیکی داده‌ها^۵، انتقال سرمایه‌های الکترونیکی^۶، سیستم‌های اطلاعاتی تحت شبکه، بازارهای الکترونیکی در زمینه‌ی هدایت بازار از طریق تمرکز بر خدمات برتر مشتری، تمایزگذاری، نوآوری، و بازاربایی مستقیم.^[۵]

ب) مجازی بودن -- به‌عنوان یک فرایند کاری -- نیاز به راه‌های مختلف برای اندیشیدن در مورد مدیریت، ارتباطات، کارگروهی و مجموعه‌ی مهارت‌های سازگار برای پاسخ‌گویی به نیاز اعضایی دارد که با فاصله‌ی فیزیکی از یکدیگر فعالیت می‌کنند.^[۱]

در این محیط جدید، متغیرومتفاوت، سازمان‌هایی امکان بقا دارند که به مسلح کردن ساختار خود در قبال این محیط بپردازند. برای حفظ انعطاف و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات روزمره‌ی محیط، سازمان‌ها باید کوچک‌تر و تخصصی‌تر شوند تا بتوانند چابک باقی بمانند. امروزه می‌توان به‌وضوح شاهد این واقعیت بود که سازمان‌ها و شرکت‌هایی که حجم وسیعی از فعالیت‌ها را انجام می‌دادند، جای خود را به شرکت‌های کوچکی داده‌اند که برای جلب رضایت مشتریان خود بر فعالیت خاصی متمرکز شده‌اند.^[۶] این شرکت‌های کوچک می‌توانند برای انجام یک پروژه، چنان آرایشی اتخاذ کنند که در انجام آن پروژه با یکدیگر شریک شوند. این آرایش را «ساختار شبکه‌یی» می‌نامند. ساختار شبکه‌یی مجموعه‌یی از شرکت‌های مکمل است که تحت یک برنامه‌ی حقوقی اثربخش و یک نظام ارتباطی رایانه‌یی به هم پیوند خورده‌اند. این

جدول ۱. ابرمدیریت سازمان‌های مجازی به کمک فناوری اطلاعات.

فناوری اطلاعات	کارکردهای ابر - مدیریت
فناوری اطلاعات، تصمیم‌گیری گروهی، شبکه‌های کاری گروه افزار	سطح استراتژیکی: طراحی مجدد هماهنگی
سیستم‌های حافظه‌ی سازمانی، نرم‌افزار داده‌کاوی	تصمیم‌گیری سیاست‌ها
فرآیندهای شبکه‌ی درونی، سیستم‌های اطلاعاتی تحت شبکه	سطح تاکتیکی: یادگیری سازمانی مذاکره‌ی مدیریت، گروه مجازی، مشتری‌گرائی انبوه ^{۱۱}
	سطح عملیاتی: هزینه‌های پایین‌تر معامله، جریان کار خودکار شکار اطلاعات در همه‌جا.

جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان، و از سوی دیگر به پیش‌بینی انتظارات آتی و نیز تکنولوژی‌های نوظهور بازمی‌گردد.^[۱۱]

فناوری اطلاعات در تسهیل هماهنگی اجرایی که پیمان سستی با هم دارند نقش دارد، و با غلبه بر فاصله‌ها و موانع موقتی که معمولاً در ساختارهای سازمانی وجود دارند، انعطاف را افزایش می‌دهد. ارتباطات هم‌تراز بین کارکردهای مدیریتی سازمان مجازی و فناوری اطلاعات در دسترس، در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.^[۱۲]

۲.۴. مسائل و چالش‌های مدیریتی در یک سازمان مجازی

یک سازمان مجازی به نیازهای مشتریان سریع‌تر عکس‌العمل نشان می‌دهد، محصولات جدید را سریع‌تر به بازار می‌آورد و طراحی آنها را نیز سریع‌تر عوض می‌کند. با این حال یک سازمان مجازی برای رسیدن به این پتانسیل، باید به چالشی جدی پاسخ دهد: «هماهنگی سازمان به دلیل این که باید روابط درونی و بیرونی بسیار زیادی را در زمان و مکان اداره کند، متحمل مخارج هماهنگی بالاتری می‌شود. با وجود پیچیدگی این روابط، راهکارهای سنتی کنترل و هماهنگی مؤثر نیستند». سازمان مجازی بدون فناوری اطلاعات پیشرفته و ارتباط بین اجزای خود نمی‌تواند وجود پیدا کند.

نوآوری، رقابت و شراکت برای بقای سازمان‌ها در اقتصاد متغیر جهانی حیاتی است. توانایی یادگیری، شراکت و نوآوری سریع‌تر از رقبای آنها منبع قابل نگهداری مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌محور است. ابرمدیریت در سازمان مجازی غیر قابل اجتناب است و دارای وظایفی ضروری است که در مقایسه با مدیریت سنتی منحصر به فرد هستند. این وظایف عبارت‌اند از:^[۱۳]

الف) به‌کارگیری فناوری اطلاعات جدید: مشتمل بر غربال‌کردن اطلاعات^{۱۴}، کسب دانش^{۱۵} و موردکاوی و بومی‌سازی، مثال‌هایی از نیازهای مدیریتی برای اداره‌کردن اطلاعات سازمانی هستند که در محیط تجارت الکترونیک^{۱۶} کار می‌کند. ب) یادگیری سازمانی: سازمان‌ها باید پیرامون اطلاعات شکل بگیرند. پیدا کردن و کاربرد روش‌شناسی برای این که دانش سریع‌تر و مؤثرتر تولید و به کار گرفته شود یک ضرورت مدیریتی است. علاوه بر آن، به دلیل این که نیروی کار در سازمان مجازی به شدت متحرک است، دانش سازمانی در آن ممکن است گم شود.

ج) هماهنگی: وظیفه‌ی عمده‌ی دیگر در ابرمدیریت، مدیریت زیربخش‌های سازمان مجازی و انسان‌های «مجازی» در سازمان است. یک سازمان مجازی باید بر اعتماد و نظارت کمیته پایه‌گذاری شود، زیرا نظارت و کنترل اجرای آن بسیار دشوار است.

د) طراحی مجدد سازمانی: اگر یک سازمان مجازی نوپا باشد، طراحی آن ساده است. کارکنانی که در محیط‌های سنتی کار می‌کنند ممکن است در ابتدا درک کارکردن در این محیط برای آنها دشوار باشد. برای سازمان‌هایی که می‌خواهند زیربخش‌های خود را تبدیل به مجازی کنند یا سازمان‌های سنتی‌یی که تلاش می‌کنند بعضی از

مسئله‌یی که تحت عنوان «پارادوکس سازمان‌های مجازی» از آن یاد می‌شود این است که گروه‌ها باید سریع و منعطف کار کنند تا نوآور باشند و بتوانند نیازهای مشتری را به خوبی پاسخ دهند. این امر نیازمند یک محیط پراعتقاد و سرشار از همکاری است، اگرچه اعتمادکردن و شراکت همکارانه معمولاً در روابط طولانی‌مدت شکل می‌گیرد. ممکن است اعتماد یک عامل گذرا باشد اما برای کارکردن در یک سازمان مجازی حیاتی است.^[۱] به همین دلیل، سازمان رهبر باید تلاش کند تا از طریق ایجاد اعتماد متقابل، میان همکاران همکاری و هم‌سویی را برقرار سازد. اگر بخواهیم از بهره‌وری و سایر مزایای سازمان مجازی استفاده کنیم، باید بدانیم که چگونه سازمان‌ها را بیشتر بر پایه‌ی اعتماد پیش ببریم تا نظارت. داشتن شخصیت اخلاقی برای کار در سازمان مجازی می‌تواند راه حلی برای پارادوکس شرکت‌های مجازی باشد.^[۱]

۴. مدیریت سازمان مجازی

حال پس از شناخت سازمان مجازی، نحوه‌ی تشکیل، و مزایا و معایب آن به‌طور کلی به بررسی مدیریت سازمان مجازی، و سپس به چالش‌ها و پارادایم‌های موجود در مدیریت این سازمان‌ها می‌پردازیم.

مدیریت سازمان مجازی «ابرمدریت^{۱۷}» نام دارد.^[۱۸] ابرمدیریت در بهره‌برداری از مزایای رقابتی - اقتصادی روشی نظام‌مند برای یک سازمان مجازی فراهم می‌کند. در مقایسه با مدیریت سنتی، مدیریت سازمان مجازی دو ویژگی عمده دارد: نخست آن که یک سازمان مجازی باید اهداف واضح و شفاف داشته باشد؛ مثلاً وظیفه‌شناسی و سایر اهداف غیر قابل لمس و مبهم قابل قبول نیستند. سودآوری و هزینه‌ی پایین از جمله اهداف مشترکی هستند که در همه‌ی سازمان‌های مجازی یافت می‌شوند. دوم این که وظیفه‌ی اصلی در ابرمدیریت حفظ همکاری موقت در سازمان مجازی است.^[۱۹] تغییر از یک سازمان مجازی به یک سازمان مجازی دیگر، ابزار استاندارد در مدیریت سازمان‌های مجازی است و به همین دلیل به نظر می‌رسد که حفظ همکاری و مسئولیت‌پذیری در افراد «مجازی» که در یک سازمان متغیر با همکاران متفاوت کار می‌کنند، فرایندی بسیار پیچیده‌تر از مدیریت یک سازمان سنتی است. برای رسیدن به این قابلیت ابرمدیریت، به ابزارهای مدیریتی بسیاری نیاز است.

فناوری اطلاعات، مدیریت بهینه و مؤثر بر سازمان‌های مجازی را ممکن ساخته است. فرایندهای تولید یا ارائه‌ی خدمات می‌توانند در مناطق جغرافیایی مختلف و در زمان‌های گوناگون انجام شوند، و با اطمینان از امکان انجام یک پارچه‌ی همه‌ی فرایندها و کنترل مؤثر آنها، تولید انجام گیرد.^[۲۰]

یک ویژگی ابرمدیریت تأثیرنندادن تمایلات فردی در تصمیم‌گیری‌هاست. این ویژگی نتیجه‌ی ساختار منطقی فعالیت‌های مجازی است که در محیط‌های جهانی با ابزار تغییر سازمان ابرمدیریت همراه شده‌اند.

۱.۴. مدیریت سازمان‌های مجازی به کمک فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات رکن اساسی ایجاد و مدیریت سازمان مجازی است، و ارتباطاتی را میسر می‌سازد که می‌تواند فاصله‌ی زمان و فرهنگ را بپیماید و در نتیجه ساختارهای لازم و گزینه‌های مختلف ساختارهای سازمانی را ایجاد کند. اتخاذ استراتژی به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها، به دلیل افزایش تعاملات و اهمیت تعامل‌پذیری^۹ و نیز افزایش مقیاس‌پذیری^{۱۰} ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

منظور از مقیاس‌پذیری قابلیت تطابق با تغییرات است که از یک سو با مطالعه‌ی

بخش های خود را طراحی مجدد کنند، به کارگیری فناوری اطلاعات بسیار دشوارتر خواهد بود.^[۵]

نظارت بر پایه‌ی تعاملات انسانی حساس استوار است. چالش چگونه مدیریت کردن و چگونه اداره کردن کار در سازمان مجازی دشوار است. کارکنانی که دیده نمی‌شوند باید در مورد آنچه از آنها انتظار می‌رود به طور واضح توجیه شوند و بر مبنای خروجی‌ها ارزیابی شوند. مدیران نیز باید بدانند که چگونه اعتماد و اثربخشی گروهی را تقویت کنند.^[۱۲]

۴-۵. چارچوب فکری: این مدل سازمانی برای شکل‌گیری مستلزم طراحی پارادایم فکری و مکتب مناسب در مقایسه با مکاتب شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های حقیقی است و این چالشی است که ما بدان پاسخ گفته‌ایم. اینک با مروری بر پارادایم‌ها و مکاتب شکل‌گیری استراتژی می‌کوشیم تا مکتب مجازی‌گری را برای پشتیبانی فکری از سازمان‌های مجازی تبیین کنیم.

۵. مکاتب استراتژی و مفاهیم کلیدی آنها

حوزه‌ی استراتژی حوزه‌ی پیچیده‌ای است. عقاید و تکنیک‌های جدیدی به صورت پیوسته در حال ظهورند. هدف ما در این بخش مرور کلی مکاتب استراتژی است در این جا طبقه‌بندی از مکاتب مختلف استراتژی (بر اساس جمع‌بندی مینتزبرگ از مکاتب شکل‌گیری استراتژی در سال ۱۹۹۷) ارائه می‌شود.^[۱۱]

۱.۵. مکتب طراحی: یک فرایند مفهومی

این چشم‌انداز به Selznick برمی‌گردد که توسط Chandler دنبال شد و به وسیله‌ی Andrews تعریف‌های روشن‌تری ارائه شد. آنها شکل‌گیری استراتژی را به‌مشابه دست‌یابی به موازنه‌ی بین اقتدار و ضعف‌های داخلی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌دیدند. مدیریت عالی، استراتژی‌های بی‌نظیر ساده و واضح را در یک فرایند با دقت و تفکر فرموله می‌کند تا هرکسی بتواند استراتژی را اجراء کند و این دیدگاه تا سال ۱۹۷۰ دیدگاه غالب بود. بعداً مکتب طراحی توسعه پیدا نکرد بلکه با دیدگاه دیگر و در مقوله‌های دیگر ترکیب شد.

۲.۵. مکتب برنامه‌ریزی: یک فرایند رسمی

مکتب برنامه‌ریزی به‌طور موازی با مکتب طراحی رشد کرد. اگرچه H. Ansoff Ignor در سال ۱۹۶۵ آن را در کتابش توصیف کرد، تا اواسط دهه‌ی ۱۹۷۰ و (افتان و خیزان تا دهه ۱۹۸۰) ادامه داشت و شاخه‌ی مهمی از برنامه‌ریزی به شمار می‌رفت. کتاب Ansoff اغلب فرضیات مکتب طراحی را منعکس می‌کند، اما یک فرض مهم دارد و آن این که فرایند برنامه‌ریزی نه‌تنها ذاتاً غیرمنطقی نیست بلکه رسمی و شکل‌پذیر است و قابل تقسیم به قدم‌های مشخص است، چک‌لیست‌هایی آن را به تصویر می‌کشند و شیوه‌هایی نیز پشتیبان آن هستند (به ویژه با توجه به اهداف، بودجه‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی)؛ این بدان معنا است که پرسنل برنامه‌ریزی جای مدیران عالی را گرفته‌اند و در واقع آنها بازیگران کلیدی فرایند هستند.

۳.۵. مکتب موقعیت‌یابی: یک فرایند تحلیلی

دیدگاه سوم مکاتب را که دیدگاه غالب شکل‌گیری استراتژی در دهه‌ی ۱۹۸۰ بود، مکتب موقعیت‌یابی نامیده‌اند. انگیزه‌ی این حرکت در سال ۱۹۸۰ توسط مایکل

پورتر (به دنبال کارهای قبلی بر روی موقعیت‌یابی استراتژیک در آکادمی) و بویژه توسط هاتن و شندل در گروه مشاوره بوستون و پروژه‌ی PIMS به وجود آمد.

در این دیدگاه، استراتژی موقعیت‌های عمومی از میان تجزیه و تحلیل‌های رسمی موقعیت‌های صنعتی انتخاب شده است. با این نکته برنامه‌ریزان را تحلیل‌گر می‌نامند و به‌ویژه برای مشاوران و دانشگاهیان سودآور است، زیرا می‌توانند در داده‌های سخت غرق شوند و حقایق علمی‌شان را به نشریات و انجمن‌ها ارائه کنند. این مقوله در تمام ابعاد رشد کرده است. گروه‌های استراتژیک همیشه با ابزار تحلیلی مانند زنجیره‌های ارزش، نظریه‌ی بازی‌ها و... در خدمت برنامه‌ریزی هستند.

۴.۵. مکتب کارآفرینی: یک فرایند چشم‌اندازی

مانند مکتب طراحی، مکتب کارآفرینی بر روی رئیس‌ان اجرایی متمرکز شده است و ریشه‌ی این فرایند در درک شهودی است که استراتژی‌ها را از مکان‌ها، طرح‌ها و طراحی‌های دقیق به سمت نگرش‌های مبهم و یا چشم‌اندازهای وسیع انتقال می‌دهد.

این مکتب که به‌نوعی می‌توان آن را «استعاره» نامید بر روی فرایندهای ویژه‌ی مانند شروع کردن، جای پای محکم پیدا کردن، مالکیت شخصی و همچنین تغییر در عقاید توسط رهبران نیرومند تأکید می‌کند. اگر چه این موضوع مطرح می‌شود که سازمان به تصویر یک رهبر خلاق احتیاج دارد، رهبر چنان کنترلی بر اجرای تصویر فرموله‌شده‌اش دارد که تفاوت مرکزی بین سه دیدگاه پیشین از بین می‌رود.

۵.۵. مکتب شناختی: یک فرایند ذهنی

اگر استراتژی‌ها در ذهن افراد به‌مثابه قاب‌ها، مدل‌ها، نقشه‌ها و مفاهیم یا تصاویر مطرح شوند، چه چیزی از آنها می‌توان فهمید؟

مکتب شناختی در سال ۱۹۸۰ شروع و تا امروز ادامه پیدا کرده است. تحقیقات پیوسته بر پایه‌های شناختی و بر روی شناخت به‌مثابه پردازش اطلاعات، به تصویر کشیدن ساختار دانش و دست‌یابی به مفهوم افزایش پیدا کرده است. در ضمن یک شاخه‌ی جدیدتر این مکتب یک دیدگاه ساختاری و دستوری‌تری از فرایند استراتژی را تطبیق داده است و آن عبارت است از: شناخت برای ساخت استراتژی‌ها به‌عنوان یک تفسیر خلاق، به جای به تصویر کشیدن واقع بینانه‌ی واقعیت‌ها.

۶.۵. مکتب یادگیری: یک فرایند نوظهور

از بین تمام مکاتب توصیفی، مکتب یادگیری با یک موج واقعی رشد کرد و مکاتب همیشه‌غالب تجویزی را به مبارزه طلبید. تاریخچه‌ی این مکتب به کار ابتدایی Bowers and Burgel mans بر روی ایده‌ی ریسک‌گرایی و عقیده‌ی مینتزبرگ در مورد استراتژی نوظهور (پدیدار شونده)، و ایده‌ی ویکس بر روی معنی‌دار کردن از طریق تفکر بر روی گذشته برمی‌گردد. این مکتب یک مدل از استراتژی را هنگامی که یادگیری توسعه می‌یابد وصف می‌کند و با کارهای پیشین متفاوت است. در این دیدگاه استراتژی‌ها نوظهورند و استراتژیست‌ها را می‌توان در تمام سازمان پیدا کرد و بنابراین آنها را بهم تنیندگان (Intertwined) اجرا کننده و فرموله‌سازان خطاب کرده‌اند.

۷.۵. مکتب قدرت: یک فرایند مذاکره

این فرایند جریان کاملاً متفاوتی است که بر روی ساخت استراتژی بی که ریشه در قدرت دارد متمرکز شده است. دو گرایش متفاوت وجود دارد: قدرت خرد (Micro) که بر توسعه استراتژی در داخل سازمان نظر دارد، و عبارت است از فرایند چانه زنی، متقاعدسازی و مقابله در میان بازیگرانی که قدرت بین آنها تقسیم شده است. قدرت کلان (Macro) که سازمان را به مثابه موجودیتی می بیند که قدرتش را بر روی دیگران یا در میان شرکایش استفاده می کند تا استراتژی های دسته جمعی را از طریق مذاکره حل و فصل کند.

۸.۵. مکتب فرهنگی: یک فرایند اجتماعی

اگر قدرت را در برابر یک آینه بگیرد، تصویر منعکس شده آن فرهنگ را نمایش می دهد. در جایی که تمرکزهای پیشین بر علاقه ی شخصی و تکه تکه سازی بود، تمرکزهای بعدی بر علاقه ی مشترک و یک پارچه سازی است و آن شکل گیری استراتژی به مثابه یک فرایند اجتماعی است که ریشه در فرهنگ دارد. فرهنگ، بعد از تأثیر مدیریت ژاپنی، به موضوعی بزرگ در ایالات متحده تبدیل شد که بعدها دلایلی برای شکل گیری استراتژی شد.

۹.۵. مکتب محیطی: یک فرایند عکس العملی

مکتب محیطی نیازهای محیط را نمایش می دهد. در این مقوله، ما نظریه ی احتمالات را در نظر می گیریم که به شرایط محیطی که سازمان ها با آنها مواجه می شوند، پاسخ می دهد. همچنین متون زیست شناسی جمعیتی را که محدودیت های شدیدی برای انتخاب های استراتژیک ایجاد می کند، در این مقوله جای می دهیم. در ضمن نظریه ی نهادی را که به فشارهای نهادی که سازمان ها با آنها مواجه اند می پردازند از این دست

می شماریم؛ شاید این مکتب یک مکتب دورگه حاصل از مکاتب قدرت و شناخت باشد.

۱۰.۵. مکتب پیکر بندی: یک فرایند انتقال

در یک نگرش تلفیقی، آقای مینتزبرگ به یک مکتب وسیع تر و یک پارچه تحت عنوان «مکتب پیکر بندی» -- که تلفیقی است از سایر مکاتب -- رسید. یک وجه این مکتب خیلی آکادمیک و وصفی است که سازمان را به مثابه پیکره یی از دسته های منسجم، که از ویژگی ها و رفتارها تشکیل شده است، در نظر می گیرد و ادعاهای مکاتب دیگر را یک پارچه می سازد؛ مثلاً مکتب پیکر بندی می گوید: برنامه ریزی در سازمان های ماشینی و تحت شرایط ثابت قابل اجرا است، در حالی که مکتب کارآفرینی تحت پیکره های پویاتری از آغاز به کارها و تغییر فکرها پیدا می شود.

اما اگر بتوان سازمان ها را در چنین حالتی بیان کرد، تغییر را باید به مثابه تبدیلی دراماتیک -- جهش از یک موقعیت به موقعیت دیگر -- بیان کرد. بنابراین یک مقوله و عمل از تبدیل -- خیلی تجویزی تر و با گرایش بیشتر به سمت عمل -- توسعه پیدا کرد. این دو مقوله و عمل متفاوت هیچ گاه یکدیگر را کامل نکردند. بنابراین به عقیده ی مینتزبرگ هر دو آنها به یک مکتب پیکر بندی تعلق دارند. در اینجا ما ایده های اصلی مکاتب استراتژی و پارادیم های مربوط به هر یک از مکاتب را در جدول ۲ به صورت مقایسه یی آورده ایم.

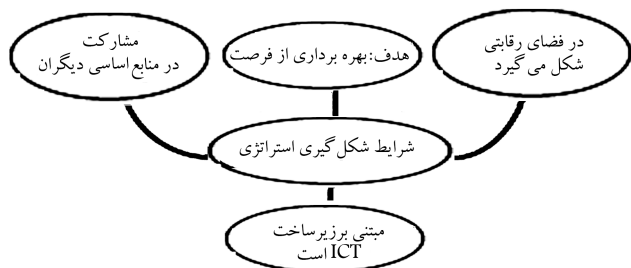
۶. مکتب مجازی گری: یک چارچوب فکری نو در

عرصه ی مدیریت استراتژیک

ویژگی عمده ی شکل گیری استراتژی تا کنون این بوده که در همه ی مکاتب، استراتژی در فضای سازمان واقعی^{۱۵} انجام می گرفته است، اما در فضای جدید که فضایی مجازی است، حرکت به سمت مجازی گری در همه ی ابعاد -- در زمینه های طراحی، ساخت،

جدول ۲. ایده های اصلی مکاتب شکل گیری استراتژی.

پارادایم	ایده ی اصلی	مکاتب
تجویزی	نیاز به تناسب بین شرایط داخل و خارج سازمان	۱. مکتب طراحی Design School
	تفکر باید فرایندی منضبط باشد حقایق / داده ها باید برای اثبات و کنترل تفکر به کار برده شوند.	۲. مکتب برنامه ریزی Planning School
	چارچوب های تحلیل به انتخاب ساختارها و تصمیمات کمک می کند.	۳. مکتب موقعیت یابی Positioning School
توصیفی	اهمیت بینش برای الهام دادن / ایجاد انگیزه باید کمی رویا پردازی کنید.	۴. مکتب کارآفرینی Entrepreneurial School
	تعصبات و نقاط کور را شناسایی کنید سناریوهایی برای به چالش فراخواندن ذهن ها ایجاد کنید.	۵. مکتب شناختی Cognitive School
	اهمیت استراتژی های در حال ظهور	۶. مکتب یادگیری Learning School
	تحلیل ذی نفعان اهمیت بلوک ها، ائتلاف ها و غیره	۷. مکتب قدرت Power School
	نیاز به اتحاد و یکپارچگی فرهنگی است اهمیت افراد موجود استراتژی مبتنی بر منبع / موانع تقلید.	۸. مکتب فرهنگی Cultural School
	محدودیت های محیط، انتخاب را محدود می کنند.	۹. مکتب محیطی Environmental School
تلفیقی	به دنبال تعادل تأکید شده است باید ابتدا بخش های مختلف را سازگار کنید سپس تغییر شکل دهید به مدیریت تغییر اهمیت داده می شود.	۱۰. مکتب پیکر بندی Configuration School



شکل ۱. شرایط شکل‌گیری استراتژی در مکتب مجازی‌گری.

این جهت‌گیری مستلزم اقدام مشارکتی به‌موقع و منطقی در انطباق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیری است که با بهره‌گیری از تسهیلات فناوری ارتباطات و اطلاعات و با به اشتراک گذاشتن منابع شکل می‌گیرد. شرایط شکل‌گیری استراتژی در مکتب مجازی‌گری در شکل ۱ ارائه شده است.

چنان‌که ملاحظه می‌شود شکل‌گیری استراتژی در فضای رقابتی به وجود می‌آید اما هدف آن بهره‌برداری از فرصت است نه بقای سازمان، چرا که سازمان مجازی می‌تواند بلافاصله پس از بهره‌برداری از فرصت موجود در بازار کسب و کار منحل شود، و سازمان دیگری برای بهره‌برداری از فرصت جدید به وجود آید. شرط مشارکت در منابع اساسی دیگران غلبه بر محدودیت‌ها و گلوگاه‌ها است که در این مکتب یکی از ویژگی‌های مهم است و به‌عنوان شرط چهارم استفاده از تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی مطرح است، تا براساس آن بتوان از منابع اساسی دیگران به‌منظور تحقق فرایندها و بهره‌برداری از فرصت و غلبه بر زمان و فواصل جغرافیایی و یک‌پارچه‌سازی اطلاعات در سازمان استفاده‌ی بیشینه کرد.

۲.۶. ویژگی‌های مکتب مجازی‌گری

ویژگی‌های مکتب مجازی‌گری به‌دنبال یک کار جدید تحقیقی-مطالعاتی در ایران و با استفاده از روش‌شناسی نظام‌های نرم در جدول ۳ به‌صورت خلاصه آمده است. ویژگی‌های سایر مکاتب (به‌منظور مقایسه با ویژگی‌های پیشنهادی فوق برای هر یک از مکاتب دهگانه) قابل دسترسی است.^[۱۱]

۳.۶. فرایند شکل‌گیری استراتژی در مکتب مجازی‌گری

ویژگی‌های مکتب مجازی‌گری در حقیقت چارچوب فکری جدیدی در مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند که بر مبنای آن می‌توان فرایند شکل‌گیری استراتژی را در سازمان‌های مجازی ارائه کرد. با به‌کارگیری روش‌شناسی نظام‌های نرم و در مسیر یک تحقیقات کیفی مدل شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مجازی در قالب شکل ۲ تدوین و ارائه شده است.^[۹]

۷. اعتبار بخشی

فرایند دست‌یابی به چگونگی کارکرد یک مدل را «اعتبارسنجی» می‌نامند. هنگامی که این باور وجود داشته باشد که یک مدل در شرایط اساسی خود مفید است، آن را مدل معتبر می‌نامند. تحقیقات انجام شده برای تدوین و ارائه‌ی مکتب مجازی‌گری یک تحقیقات کیفی است، و مدل‌های مفهومی نتایج آن هستند. مدل‌های مفهومی برخلاف فرضیه‌ها اثبات یا رد نمی‌شوند، بلکه میزان مفید بودن آن‌ها بررسی می‌شود تا میزان پاسخ‌گویی آنها به هدف مورد نظر مشخص شود.

تولید، توزیع و... -- است. مکتب مجازی‌گری قادر است در مقایسه با سایر مکاتب تدوین استراتژی فضای فکری مناسب‌تری برای سازمان‌های مجازی فراهم آورد.

مکاتب تجویزی (پیش‌تدبیری)، مکاتب توصیفی (تجربی-انطباقی) و مکتب تلفیقی پیکربندی، همگی برای شکل‌گیری استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های مرسوم، متشکل از تعدادی کارکنان که در راستای هدف خاصی در یک محیط فیزیکی گرد هم آمده‌اند، شکل گرفته‌اند. این در حالی است که در آغاز ورود به قرن ۲۱ میلادی با پدیده‌ی کاملاً متفاوت به‌نام «سازمان‌های مجازی» مواجهیم. این سازمان‌ها الزاماً نیازی به متشکل کردن کارکنان در یک محیط سازمانی مرسوم ندارند و در عین حال برای تحقق هدف یا اهداف خود به تدبیر و چاره‌اندیشی آینده‌نگر، مبتنی بر رویکرد استفاده از منابع دیگران برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی نیاز دارند.^[۱۳] از همین رو، ما مکتب جدیدی به‌نام «مکتب مجازی‌گری» مطرح کردیم که ایجاد چارچوب فکری به‌منظور بهره‌گیری از رویکرد استفاده از منابع دیگران با کمک فناوری اطلاعات، چاره‌جویی برای شکار فرصت‌ها، شکل‌دهی به سازمان‌های مجازی و در نهایت تحقق اهداف در شرایط کنونی را تعقیب می‌کند. این چارچوب فکری جدید را در این تحقیق «مکتب مجازی‌گری» نامیده‌ایم.

۱.۶. مبانی نظری مکتب مجازی‌گری

موفقیت در این مکتب مستلزم بهره‌گیری توأمان از هنر و علم مدیریت است؛ وجود تسهیلات و زیرساخت‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی یک ضرورت است. توجه به منابع اساسی بیرونی سازمان اساس تفکر در این مکتب را تشکیل می‌دهد. در حقیقت خروج از چارچوب ذهنی استفاده از منابع محدود داخلی (داخل سازمان) و پیوستن به منابع گسترده و فراگیر بیرونی، فضای جدید ذهنی این مکتب را شکل می‌دهد. در این مکتب قابلیت‌های سازمانی اساساً با قابلیت‌های سازمانی در سایر مکاتب متفاوت است، چرا که در مکتب مجازی‌گری مرز سازمان کاملاً سیال بوده و در مرحله تفکر استراتژیک برای تدوین استراتژی می‌توان بر روی این نکته که قابلیت‌های دیگران در دسترس است و قابل بهره‌برداری و مدیریت‌اند حساب کرد. در حقیقت مرز سازمان جایی خواهد بود که بتوان با قابلیت‌های دیگران مشارکت کرد، لذا در این چارچوب برای کشف و شکار فرصت‌ها از بصیرت و بینش استراتژیک بیشتر از شناخت منطقی و فرایندی استفاده می‌شود. همچنین برای چاره‌جویی پیرامون چگونگی تحقق اهداف با رویکرد استفاده از قابلیت‌های دیگران، بیشتر از شناخت گام به گام، همراه با اجرای تجربی-انطباقی در مقایسه با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده خواهد شد. برای شکل‌گیری استراتژی در این پارادایم، کاربرد خلاقیت، نوآوری و استفاده از قابلیت‌های راست‌مغزی و چاره‌جویی اقتصادی بیشتر از قابلیت‌های چپ‌مغزی و تحلیل‌گری است. همچنین تجزیه و تحلیل‌های کیفی، نسبت به تحلیل‌های کمی، مجال بیشتری دارد.

در این مکتب، تجزیه و تحلیل درون سازمانی مطرح نیست تا موضوع امکان‌پذیری یا عدم امکان‌پذیری شناخت و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سازمانی ضرورت داشته باشد. در این مکتب به آینده‌شناسی بلندمدت و همه‌جانبه -- که در شرایط فوق رقابتی امروز امکان ندارد -- نیازی نیست، چرا که چالاکی و انعطاف‌پذیری شبکه‌ها امکان انطباق با شرایط را هر لحظه برای انسان فراهم می‌سازد. لذا شناسایی یک فرصت بالقوه با دید جامع، و چاره‌اندیشی استراتژیک برای بهره‌گیری از این فرصت طلایی با استفاده از رویکرد استفاده از منابع دیگران ضروری است. با فرض اشتباه بودن تشخیص فرصت نیز خطر اقدام بین مشارکت‌کنندگان در استفاده از این فرصت تسهیم شده و الزاماً شکست محتوم در انتظار نخواهد بود.

جدول ۳. ویژگی‌های مکتب جدید تحت عنوان مکتب مجازی‌گری.

ویژگی‌ها	مکتب مجازی‌گری
تجانسی برای مکتب (یک حیوان)	زنبور عسل
منابع	سازمان مجازی: Henderson and Ven contvomane Gristock Mowshovits 1986 مکتب مجازی‌گری: سید مهدی مبلغ و علیرضا علی احمدی (۱۳۸۳، ایران)
نظم پایه	زیرساخت‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی ICT
قهرمان‌ها	مدیران و کارآفرینان و کسانی که به انعطاف‌پذیری و سرعت عمل اعتقاد دارند. مدیرانی که به مشارکت با دیگران و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه در کم‌ترین زمان اعتقاد دارند.
پیغام مورد نظر	مشارکت و استفاده از منابع و قابلیت‌های اساسی (مزیت آفرین) دیگران
پیغام تفهیم شده	همکاری و مشارکت همراه با اعتماد به دیگران
موعظه مربوطه	شکار فرصت‌ها با کم‌ترین منابع و ریسک و کسب منابع جمعی
کلمات کلیدی	مجازی - شبکه - تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی - قابلیت‌های کلیدی، فرصت‌های بالقوه
محتوا و ابعاد فرایندی مکاتب	
استراتژی	اقتضایی - مشارکتی درک فرصت‌ها و به‌کارگیری مشارکت‌ها
فرایند پایه	تشخیص فرصت‌ها و شکل‌گیری فرایندها (توصیفی برای تشخیص فرصت‌ها و تجویزی برای اقدامات)
تغییر	بسیار سریع
بازیگران اصلی	رهبر کارآفرین مشارکت‌جویان
سازمان	مجازی
رهبری	نوآور، جلب‌کننده اعتماد، هماهنگ‌کننده، موثر
محیط	دارای قدرت مانور، پر از موقعیت‌های مناسب، متلاطم
ابعاد بافتی مکاتب	
موقعیت (بهترین تناسب محیطی)	پیچیده و پویا
نوع سازمان (مطابقت تلویحی)	موقتی، شبکه‌یی، کارآفرینانه، مجازی
مرحله (اغلب محتمل)	تمرکز ویژه بر روی مشارکت اقتضایی با دیگران، راه‌اندازی، بهره‌برداری و در غیر این صورت، انحلال

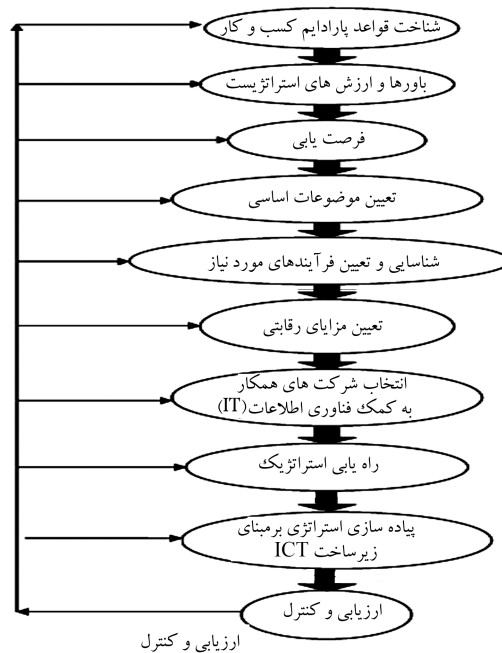
تحقیق عملیاتی کلاسیک و مهندسی سیستم، از این مفهوم با همین روش استفاده می‌کنند و به علاوه از مدل به عنوان جایگزین دنیای واقعی که آزمایش کردن بر روی آن ارزان است استفاده می‌کنند. در این زمینه، «نماینده بودن» خصیصه‌ی کلیدی مدل است؛ ولی در مدل‌های کیفی مدل‌ها بخشی از دنیای واقعی نیستند. آنها فقط به بحث راجع به دنیای واقعی می‌پردازند و در فرایند چرخشی یادگیری استفاده می‌شوند.

پیتر چک‌لند، دانشمند معروف انگلیسی، می‌گوید: «اعتباربخشی مدل‌های مفهومی باید براساس منطق، و نه مقایسه و بررسی آن‌ها با جهان واقعی، صورت گیرد؛ زیرا این مدل‌ها جهان واقعی را توصیف نمی‌کنند». مدل‌های مفهومی در اینجا به عنوان وسایل معرفت‌شناسی توصیف شده‌اند.^[۱۴] بنابراین اعتباربخشی به این مدل‌ها این است که ما چگونه می‌توانیم یک ابزار خوب را از بد تمیز دهیم؟ و در این رابطه برای اعتباربخشی مدل‌های مفهومی سه راهکار زیر را ارائه می‌دهد:

۱. بررسی منطقی بودن و سازگاری داشتن مدل سه شرط اساسی مطرح است.
۲. مقایسه‌ی مدل با یک مدل سنتی.
۳. به‌کارگیری مدل.

الف) برای بررسی منطقی بودن و سازگاری داشتن مدل سه شرط اساسی مطرح است: ۱. مجموعه اجزای اصلی مدل با یکدیگر تناقض نداشته باشند؛ ۲. مجموعه اجزای وابسته‌ی مدل با یکدیگر تناقض نداشته باشند؛ ۳. هیچ یک از بخش‌های اصلی مدل در درون خود دچار تناقض نباشد.^[۱۴] این سه شرط بررسی شد و هیچ تناقض منطقی بین این بخش‌ها مشاهده نشد.

ب) مکتب مجازی‌گری با مکاتب دیگر مقایسه شده و با عنوان یک چارچوب فکری



شکل ۲. مدل شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مجازی.

مفهوم «مدل» معمولاً از معنای ضمنی آن -- یعنی «مدل بخشی از دنیای واقعی است» -- به وجود آمده که تقریباً یک درک عمومی است، و بیشتر در ارتباط با روش مورد استفاده‌ی این مفهوم در علوم طبیعی معنا می‌دهد.

شرایط جدید را در هر لحظه فراهم می‌سازد. لذا کافی است یک فرصت بالقوه با دید جامع شناسایی ایجاد شود و چاره‌اندیشی استراتژیک برای بهره‌گیری از این فرصت طلابی با استفاده از رویکرد استفاده از منابع دیگران تعقیب شود.

در عرصه‌ی مدیریت استراتژیک و در فضای مکتب مجازی‌گری نقطه‌ی اصلی تفکر مشارکت و استفاده از منابع اساسی دیگران است، لذا باید از شیوه‌های متفاوتی برای فرامدیریت استفاده کرد. به‌کارگیری فناوری اطلاعاتی و ارتباطی برای سازمان‌ها، به‌دلیل افزایش تعاملات و اهمیت تعامل‌پذیری و افزایش اهمیت مقیاس‌پذیری، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. منظور از مقیاس‌پذیری قابلیت تطابق با تغییرات است که از یک سو با مطالعه‌ی جهت‌گیری‌های راهبردی در ارتباط است و از سوی دیگر به پیش‌بینی انتظارات آتی و نیز تکنولوژی‌های نوظهور بازمی‌گردد. فناوری ارتباطی و اطلاعات می‌تواند هماهنگی میان اجزایی که در فضای کسب و کار رقابتی به سستی با هم هم پیمان می‌شوند را تسهیل کند و با غلبه بر موانع فاصله‌ی (جغرافیایی) و موقتی که معمولاً در ساختارهای سازمانی وجود دارد، انعطاف را افزایش دهد. ما در این نوشتار نتایج مطالعات و تحقیقات خویش را پیرامون مکتب مجازی‌گری و فرایند شکل‌گیری استراتژی از این دیدگاه — در مقایسه با مکاتب شکل‌گیری استراتژی که توسط هنری میتزبرگ جمع‌بندی شده بود — را عرضه کردیم تا با دیدی تیزبین اندیشمندان دانش مدیریت استراتژیک، مورد دقت و بازبینی قرار گیرد و جایگاه خویش را در دانش رو به رشد مدیریت استراتژیک باز یابد.

جدید در فضای مجازی‌گری دارای ویژگی‌های متفاوت با سایر مکاتب استراتژی که در فضای واقعی سازمانی شکل می‌گیرند متفاوت است.

ج) مکتب مجازی‌گری با عنوان یک چارچوب جدید فکری در مدیریت استراتژیک به‌کار گرفته می‌شود و نتیجه‌ی آن به‌دست آمدن مدل شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مجازی است که در شکل ۲ ارائه شده است. این مدل به‌صورت مطالعات موردی در شرکت تولید صنعتی پلارکه اخیراً برخی از محصولات خود را به‌صورت مجازی تولید می‌کند به‌کار گرفته شده و نتیجه‌ی مطلوبی در بر داشته است.

۸. نتیجه‌گیری

برای شکل‌گیری استراتژی در مکتب مجازی‌گری، خلاقیت و نوآوری در خلق و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید مبتنی بر استفاده از قابلیت‌های اساسی دیگران و به‌کارگیری تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی است. در این مکتب، تحلیل درون سازمان مطرح نیست و لذا موضوع امکان‌پذیری یا عدم امکان‌پذیری شناخت، تحلیل قوت‌ها، و ضعف‌های درون سازمانی ضرورتی ندارد. در این مکتب آینده‌شناسی بلندمدت و همه‌جانبه ضرورت ندارد، زیرا چالاک‌ی و انعطاف‌پذیری شبکه‌ها امکان انطباق با

پانویس

1. joint venture
2. licensing agreement
3. legistate monopolies
4. point-of-sale system
5. electronic data interchange
6. electronic funds transfer
7. information & communication technology
8. meta management
9. interoperability
10. scalability
11. mass customization
12. information filtering
13. knowledge acquisition
14. electronic commerce
15. real

منابع

1. Slansky, Dick. "E-Manufacturing solution providers link production systems to e-business execution", ARC Insights # 2000-075 A&E, (2000).
2. Tersine, R.; Harvey, M.; Buckley, M. "Shifting organizational paradigms: management", European Management Journal, 15(1), pp. 45-57, (1997).
3. Forster, N. "Impact of third wave technologies on organizations" Translated by Dordane, D. (2001).
4. Ghafarian, V. "Virtual organizations, an approach to next centuries" tadbir Magazine, (97) (1999).

5. Abbasi, F.; sanati, M. "Quality management system for virtual organizations", Iranian mine and Industry information center (2002).
6. Jansen, w. "The impact of information systems organizations and markets", (1999).
7. Cecil, Joe. "Virtual enterprise", John Wiley & Sons, Inc. (2004).
8. Dordane, D.; Shanesaz, M. "Strategic management from theory to application", Atena Publication Inc.(2001).
9. Moballegh, S.M. "Strategy formation in virtual organizations", Doctoral theses, Knowledge and Industry University of Tehran (2004).
10. Omar, K.; Shohong W. "Information technology enables meta-management for virtual organizations", *International Journal of Production Economics*, (75), pp. 127-134, (2002).
11. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. "Strategy safari", Prentice Hall, (2000).
12. Larsen, R.T.; McInerney, Claire R. "Preparing to work in the virtual organization", *Information & Management Futures*, (33), pp. 379-391, (2001).
13. Ali Ahmadi, A.; Tajeddin, I.; Fatola, M. "A Comprehensive approach to strategic management", Tolid Danesh Publication(2003).
14. "The Management of Virtual Organizations", <http://www.pscw.uva.nl/is/js/virt/hst2.htm>, (2001).
15. Kellog Faculty Research, GM Strategy Research Center, <http://www.Kellog.nwu/research/qm>, (1999).