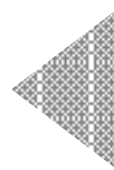


تأملی در مفهوم استراتژی و استراتژیک و اصالت آنها



محمد اسکندری^۱

مقدمه

اگر قرار باشد آنانی که در عرصه اجرایی عملاً تعیین استراتژی‌های سازمان‌های بزرگ را به عهده گرفته‌اند در عرصه نظر نیز وارد شوند، شاید نتوانند تفکیک صحیحی بین سطح استراتژیک یعنی حوزه نفوذ استراتژیست‌ها و سطح عملیاتی قائل شوند. به بیان دیگر، تعیین‌کنندگان استراتژی، شاید مدیریت استراتژیک را در کنار سایر مدیریت‌ها قلمداد کنند.

از سوی دیگر به هنگام نظریه‌پردازی به ویژه برای تعریف استراتژی هنوز هم این مسأله وجود دارد که مدیریت استراتژیک به واسطه استراتژی تعریف می‌شود و مبنای تعریف به واقع همان استراتژی است و یا اینکه استراتژی را باید جزئی از مدیریت استراتژیک دانست و اساس استراتژی نیز قبل از هر چیز مدیریتی در سطح استراتژیک است و اصولاً سطح استراتژیک و مدیریت استراتژیک چه مفهومی می‌تواند داشته باشد؟

این مقاله سعی بر آن دارد تا با پرداختن به تعریفی ریشه‌ای از آغازگران این مباحث، پاسخ سؤال‌های فوق را با توجه به مرور ادبیات استراتژی و استراتژیک، بیابد.

تاریخ استراتژی

در بررسی مسیر تحولات مفهوم مدیریت استراتژیک، لازم است جستجو را از شناخت مفهوم واژه استراتژی آغاز نمود. کلمه استراتژی که قدمتی تاریخی از یونان و روم قدیم دارد به هنر

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی Writer1357@Yahoo.Com

جنگ اطلاق شده است و عبارت است از اعمال تدابیری سرنوشت‌ساز به منظور کسب برتری و شکست دشمن. واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است در مفهوم جزئی‌تر آن استراتژم (strategm) عبارت است از هنر، نیرنگ و تدابیری که با هدف فریب دادن دشمن به کار گرفته می‌شود.

از سوی دیگر واژه استراتژی از کلمه لاتین استراتوس (stratos) ریشه گرفته است که به معنی رهبری (نظامی) است. مفهوم ریشه‌ای استراتژی به معنای «هنر جنگ» است و بویژه اقدامات عمومی است. (دیوید جی. باند و جرالده اس کان لان، ۱۹۹۵: ۱۰۲). مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. (دردانه و ساززاده، ۱۳۸۰؛ ۷۹-۴۱ و ۳۱).

تعبیر مفاهیم فوق در حوزه سازمان‌های کسب و کار این تعریف را به ذهن متبادر می‌کند که رئیس یا تصمیم‌گیران اصلی سازمان به منظور تحقق اهداف و کسب برتری رقابتی عهده‌دار طرح‌ریزی حرکت و رهبری سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژی می‌باشند. از سویی شاید بتوان گفت که بحث استراتژی در کسب و کار هم وقتی به وجود آمد که مدارس کسب و کار به وجود آمد (مدارسی مانند وارتن^۱ و هاروارد)^۲ استراتژی اول با نام سیاست بازرگانی خوانده می‌شد که یک دوره مقاومت در بحث وجود داشت تا وظایف مدیریت را یکجا جمع کند. شکل‌گیری تحقیق واقعی در زمینه «مدیریت استراتژیک» واقعاً در سال‌های ۱۹۷۰ شکل گرفت.

آنچه زمینه‌ای برای تئوری مدیریت استراتژیک شد، اقتصاد مکانیکی بود. البته ساختار خشک اقتصاد نئوکلاسیکی شاهد تجربی خوبی برای عملکرد شرکت فراهم نمی‌ساخت؛ عملکرد شرکت به دیگر رشته‌های مثل جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم سیاسی و تئوری نهادی برمی‌گشت که هر کدام جایگزینی برای توضیح استراتژی بودند. اصولاً تاریخ‌نشانگر جوان بودن تحقیق در این زمینه و اصول و تئوری‌های «پذیرفته شده» کمی است.

اما مشکل اساسی در تعریف راهبرد که بتواند به یک رهنمود کلی در بحث منجر شود

۱ - Wharton

۲ - Harvard

اختلاف نظرهایی بود که بین صاحب نظران اصلی بحث استراتژی و به نوعی تأثیرگذار در تئوری‌های مدیریت وجود داشت. «اندروز» معتقد بود که مفهوم استراتژی هم در بردارنده هدفی است که سازمان به دنبال دستیابی به آنهاست و هم وسایل و چگونگی دستیابی به آنها. «اندروز» اعتقاد داشت که استراتژی تنها به معنای وسایل و چگونگی دستیابی به هدف‌ها منحصر می‌گردد (اندروز، ۱۹۷۱: ۸) شواهد نشان می‌دهند که این اختلاف نظر همچنان به عنوان یک موضوع قابل ملاحظه وجود دارد. هنوز هم وقتی بحث از استراتژی به میان می‌آید برخی آن را تعیین کل فرآیند مدیریت استراتژیک می‌دانند و برخی آن را بخشی از مدیریت استراتژیک می‌دانند. در مفهوم نخست دیگر تفاوتی میان مدیریت استراتژیک از سویی و تدوین، اجرا و کنترل استراتژی از سوی دیگر وجود ندارد.

مفهوم استراتژی و مفاهیم کلیدی آن

سه نکته در مورد استراتژی باید صادق باشد: استراتژی باید اولاً محصول تحلیل عقلایی باشد، ثانیاً یکی از وظایف رهبری است بویژه در تعیین آرمان و تحریک سازمان برای رسیدن به آن، ثالثاً استراتژی عملی تعاملی و نتیجه مذاکره یا تبادل اطلاعات بین رهبران و پیروان است. نگاه دیگر به استراتژی به سرچشمه‌های آن اشاره دارد. اولین نگاه چنین است که به همان اندازه‌ای که استراتژی فرآیند است، هدف هم هست. نگاه دوم اینکه استراتژی اثربخش حاصل چینی صحیح چند عامل یعنی منابع انسانی، فرهنگ، سیستم‌ها و ساختار است. سوم اینکه استراتژی اگر در قالب تمرکز بر بیان جهت باشد، بهتر است تا اینکه نسخه‌ای مفصل از اقدامات باشد که جا را برای تفسیر باز گذارده و استراتژی را از تاکتیک‌ها متمایز می‌سازد. چهارم اینکه استراتژی یک چشم‌انداز برای آینده فراهم می‌آورد. جایگاه‌های مورد انتظار چنین مواردی هستند:

- ۱- محصولات و بازارهای جهانی
 - ۲- ساختارهای مسطح
 - ۳- چابک و «نحیف»
 - ۴- فکر و رفتار
 - ۵- کارکنان توانمند شده و کارآفرین
 - ۶- سازمان‌های یادگیرنده با سیستم‌ها
 - ۷- ساختارها و کارکنان تطبیقی
 - ۸- گسترش مرزهای سازمان‌ها در شبکه‌های کارکنان،
- عرضه کنندگان و مشتریان. (دیوید جی. لند و جرالدا اس کان لن، ۱۹۹۵: ۱۰۳-۱۰۲).

استراتژی در اندیشه صاحب نظران مدیریت

در مورد شرایط کسب و کار، واژه «استراتژی» محاسبات و تصمیماتی توسط رهبرانی پیشنهاد می‌کند که موقعیت سازمان خود را برای بزرگترین موقعیت رقابتی تعیین می‌کنند (همان). برای

پرداختن به ادبیات کسب و کاری مربوط به استراتژی، باید دید که نخستین پایه گذاران بحث استراتژی در این زمینه چه گفته‌اند که این البته می‌تواند بیش از هر چیز به معنای واقعی و مقصود نظریه پردازان از ورود به بحث استراتژی کمک کند. در یک تقسیم بندی، چند سری از نظریه‌ها و به بیانی چند نسل از نظریات در زمینه استراتژی قابل احصاء است که نخستین آنها را پیشکسوتان و آغازگران می‌نامیم که مفهوم اولیه استراتژی را در گفته‌های آنان می‌توان جست.

نخست باید نظر پروفیسور دراگر را به عنوان یک نظر پایه در مدیریت و همینطور در موضوع مدیریت استراتژیک مطرح نمود. بطور خلاصه از دیدگاه این استاد استراتژی و مدیریت، کلیه تصمیم‌های مربوط به هدف‌های کسب و کار و راه‌های دستیابی به آن هدف‌ها در دامنه تعریف استراتژی جای می‌گیرد. اینکه «واقعاً کسب و کار چیست؟» را باید سؤالی دانست که پاسخ آن را می‌توان برای هر کسب و کاری، استراتژی آن کسب و کار دانست.

اندر روز دیگر دانشمند مدیریت و استراتژی که خود از بزرگان مکاتب اولیه استراتژی و بویژه مکتب طراحی است عقیده دارد که استراتژی عبارت است از نوعی یکپارچگی داخلی که موقعیت شرکت در محیط را تعیین می‌کند و به آن هویت می‌دهد (اندر روز، ۱۹۷۱: ۷). الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی‌های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف، همان استراتژی است. در اینجا است که مفهوم راهبرد شرکتی مطرح می‌شود و می‌توان استراتژی را متعلق به شرکت و سازمان دانست که برای آن تعریف می‌شود. برای درک استراتژی می‌توان آموزش با کارآموزی را پی گرفت و مطالعه موردی بهترین وسیله یادگیری استراتژی است.

ایگور انسوف، راهبرد را به معنای تطابق میان فعالیت‌های سازمان و خواسته‌های محیط پیرامون می‌داند. از نظر وی، تصمیم استراتژیک تصمیمی است که بارده‌های بالای سازمان همراه است و البته بواسطه گستردگی حوزه بررسی آن با جهل نسبی همراه است (انسوف، ۱۹۸۶: ۱۸). دیدگاه انسوف را می‌توان اولین تعریف جامع از استراتژی دانست که رسالت بزرگ نظریه پردازان یک علم یعنی هماهنگ‌سازی دیدگاه‌ها در آن حوزه را مد نظر داشت.

آلفرد دی چندلر که وی نیز مرجعی معتبر در اقوال دانشمندان استراتژی است، آن را یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی می‌داند که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد (چندلر، ۱۹۶۲: ۱۶). حال اینکه فرصت و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف چگونه تعیین می‌شوند، هرگز به سادگی مورد ادعای بسیاری از تازه‌واردها به بحث مدیریت و کسب و کار نیست، بلکه از یک نظام‌مندی

خاص و رویه علمی تبعیت می کند.

اگر چه میشایل پورتر (پورتر، ۱۹۹۱: ۹۵-۱۱۹) را از نظر زمانی نمی توان با افراد فوق، همسان و از نظر زمانی در زمره پیش کسوتان دانست اما از آنجایی که وی خود پایه گذار بسیاری از نظریات دانشمندان این عرصه است، وی را از نظر مرجع بودن نظریات می توان در شمار پیش کسوتان و آغازگران دانست. وی راهبردهای عمومی و رقابتی را مطرح می کند که راهبردهای عمومی معمولاً برای رشد یا بقا و راهبردهای رقابتی برای پشت سر گذاشتن رقبا به کار می روند و عملاً راهبرد را که در زمینه رقابت معنای واقعی خود را می یافت به قلمرو مدیریت عمومی نیز وارد نمود. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳: ۵۸-۳)

با این تفاسیر، دراکر و انسوف بیشتر بر تصمیم استراتژیک تأکید دارند و مدیریت استراتژیک را محملی برای تعیین استراتژی می دانند حال آنکه بحث اندروز، چندلر و پورتر بیشتر حول محور استراتژی است و خود استراتژی را محور می دانند.

بسیاری از آشنایان مبحث استراتژی اذعان دارند که دسته بندی ارائه شده توسط مینزبرگ (مینزبرگ و ...، ۱۹۹۸) را می توان یک دسته بندی مرجع در زمینه تئوری های استراتژیک دانست. مینزبرگ از سویی در مفهوم استراتژی، چنین می پندارد که کلیه نظریات ارائه شده در زمینه استراتژی را می توان در یکی از ۵ معنای ذیل یافت:

۱- استراتژی به معنای طرح^۱

۲- استراتژی به معنای دیدگاه^۲

۳- استراتژی به معنای جایگاه^۳

۴- استراتژی به معنای الگو^۴

۵- استراتژی به معنای صف آرایی^۵

۱ - Plan.

۲ - Perspective.

۳ - Position.

۴ - Pattern.

۵ - Ploy.

از سویی وی مکاتبی ده گانه را برمی شمرد که هر کدام از نظریات ارائه شده در زمینه استراتژی و نگاه آنان در قالب یکی از این مکاتب می گنجد. این مکاتب ده گانه را بطور خلاصه می توان اینطور توضیح داد:

۱- مکتب طراحی

ایجاد تناسب بین قابلیت های داخلی و پیامدهای ممکن خارجی، هدف این مکتب است. از نظر دانشمندی که نظریاتشان در این مکتب جای می گیرد، بسط استراتژی یک فرآیند سخت و عقلایی است. همچنین آنان عقیده دارند استراتژی در سازمان مقدم بر ساختار است که این ایده بیش از هر کسی منسوب به چندلر است. در هر صورت در این مکتب، استراتژیست ها با فرآیندی منطقی و عقلایی به دنبال ایجاد تناسب هستند و البته این تناسب در جهت تعقیب اهداف پیگیری می شود.

۲- مکتب برنامه ریزی

از دیدگاه صاحب نظران این مکتب، استراتژی می تواند توسط متخصصان علم تدوین استراتژی ایجاد گردد. ابتدا باید در این رویکرد، تحلیلی جامع از اوضاع سازمان و محیط انجام شود و سپس تلفیق داده ها و نظریات مربوط به بخش های گوناگون تدوین استراتژی در پی تحلیل می آید. در این دیدگاه، در سازمان باید یک بخش رسمی برنامه ریزی استراتژیک باشد که به مدیر عامل گزارش دهد. بنابراین، این دیدگاه عملاً سطح استراتژیک را حتی در حوزه برنامه ریزان و تدوین گران از حوزه عملیاتی بطور کامل جدا ساخته است.

۳- مکتب موقعیتی

از نگاه این مکتب، استراتژی ریشه در برنامه ریزی نظامی دارد و کلمه «سان زو» به معنای «هنر جنگ» مبدأ پرداختن به استراتژی است. استراتژی مکتب موقعیتی، ترکیبی از حرکت های دفاعی و تهاجمی است و فرض این است که ساختار صنعت، جایگاه استراتژیک را حرکت می دهد که آن نیز ساختار سازمانی را به حرکت در می آورد. تعیین جایگاه مناسب و پیگیری دستیابی به آن را می توان وجه مشخصه این مکتب دانست. بنابراین این مکتب نیز اصالت را به مدیریت استراتژیک برای تعیین جایگاه می دهد و استراتژی را در راه آن به کار می گیرد.

۴- مکتب کارآفرینی

این مکتب چنین می گوید که استراتژی یک سازمان بستگی به آرمان آن و محرک بودن یک شخصیت کارآفرین دارد. پس جدا بودن آرمان از استراتژی به این معنا است که استراتژی به

عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک است که البته به درون سازمان و به کارآفرین بستگی دارد.

۵- مکتب شناختی

در اینجا، بسط استراتژی یک اقدام شناختی است، یعنی فهم اینکه چگونه ذهن کار می‌کند و اطلاعات را پردازش می‌کند، کلید درک بسط استراتژی است. این مکتب به وضوح سطح استراتژیک را یک سطح ذهنی می‌داند که در مقابل عینیت قرار می‌گیرد. استراتژی آنگاه در سطح ذهنی تدوین می‌شود.

۶- مکتب یادگیری

از نظر صاحب‌نظران منسوب به این مکتب، استراتژی در سازمان در نتیجه یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا درون یک سازمان پدیدار می‌شود. اصالت این دیدگاه یادگیری است اما این که این یادگیری برای چه اتفاق می‌افتد نیز اهمیت دارد. این یادگیری برای تطبیق با شرایط محیطی توسط سازمان اهمیت می‌یابد یعنی عملاً با هدف مکتب طراحی همخوانی دارد اما ابزار آن متفاوت است. در اینجا نیز استراتژی در جهت هدف است و این یعنی مدیریت استراتژیک بخشهایی دارد که از جمله آن استراتژی است که از طریق یادگیری به دست می‌آید.

۷- مکتب قدرت

در این مکتب، استراتژی نتیجه نبردهای قدرت در بازار و درون یک شرکت است. اما آنچه تعیین‌کننده موفقیت در این نبرد است پیروزی در سطح استراتژیک و مدیریت استراتژیک است.

۸- مکتب فرهنگی

این مکتب می‌گوید که ایجاد استراتژی یک فرآیند تعامل اجتماعی است که درون بستر باورها و ادراک‌های مشترک بین اعضای سازمان رخ می‌دهد. استراتژی در این مکتب هم برگرفته از مدیریتی استراتژیک است و جزئی از آن است.

۹- مکتب محیطی

بنا به دیدگاه این مکتب، سازمان باید به نیروهای محیطی که درون آن عمل می‌کند واکنش نشان دهد یا اینکه به عنوان مخالف قلمداد شده و نابود می‌شود. در اینجا به وضوح می‌توان تعیین نمود که در سطح استراتژیک است که سازمان باید تعیین کند که می‌ماند یا نابود می‌شود. پس در اینجا هم ریشه استراتژی در مدیریت استراتژیک است.

۱۰- مکتب پیکربندی

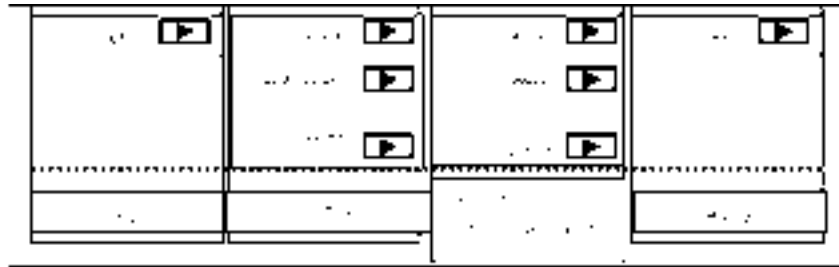
از نظر این مکتب، استراتژی یک اقدام هوشیارانه انتقال سازمان از یک حالت به حالت دیگر

است. مدیریت استراتژیک است که تعیین می‌کند حالت قبلی و حالت انتقالی چیست و آنگاه استراتژی بر آن اساس تدوین می‌شود.

بدین ترتیب می‌توان استراتژی را در سازمان در قالب ۱۰ مکتب مورد اشاره مینزبرگ، بیشتر ناشی از مفهوم استراتژیک با ادبیات خاص مدیریتی آن دانست. اما بحث دیگری که مطرح می‌شود این است که بطور کلی فرآیند شکل‌گیری استراتژی و مفاهیم آن چگونه می‌تواند در قالب مدلی بیاید که به نوعی بیانگر دیدگاهی جامع در زمینه استراتژی باشد. جانسون و اسکولز علی‌رغم اینکه از لحاظ زمانی از دیدگاه‌های مینزبرگ جلوتر هستند اما توانسته‌اند چنین مدلی را ارائه دهند.

ایشان حوزه استراتژی در سازمان را به چهار قسمت «آرزو»، «جایگاه»، «اجرا» و «پویایی‌ها» تقسیم می‌کنند. آنان در کتاب خود با نام «کنکاش استراتژی شرکتی»، آنچه جهت شرکت را مشخص می‌کند، در زمره بخش آرزو می‌دانند. همچنین در دیدگاهی منحصر به فرد، پویایی‌ها را در مفهوم تغییرات بلندمدت و پس از مرحله اجرا می‌دانند. به واقع، شرکت ابتدا باید بداند که چه می‌خواهد که این نشان‌دهنده جهت شرکت است و باید حواسش به تغییراتی باشد که در صورت اجرایی شدن خواسته‌اش ممکن است وی را با چالش مواجه سازد که این همان پویایی‌ها در بلندمدت است. در اینجا است که در راستای رسیدن به آرزو، شرکت باید جایگاه خود را مشخص نماید. اگر چنین شود، شرکت اولاً باید قلمرو فعالیت خود را مشخص کند که این موضوع در مأموریت سازمان نقش اصلی را بازی می‌کند. همچنین باید خود را در رابطه با محیط تعریف کند و به علاوه باید عامل برتری خود در محیط نسبت به رقیب - یعنی مزیت رقابتی خود - را مشخص نماید. در این صورت است که می‌تواند به اجرای استراتژی مبادرت ورزد. در اینجا باید بداند که به چه کسی مدیون و پاسخگو است، چه دارد و چطور و با چه ساختاری می‌تواند به شرایط مورد آرزوی خود برسد؟

نتیجه این مدل را می‌توان در شکل زیر که از کتاب این دو نویسنده اقتباس شده است مشاهده نمود (جانسون و اسکولز، ۱۹۹۳):



حال مشکل اصلی که در اینجا بروز می‌کند این است که چگونه باید بین این هشت مفهوم سازگاری ایجاد کنیم؟ می‌دانیم که همه مفاهیم از درون به هم پیوسته‌اند و باید برای حصول حداکثر نتیجه با هم باشند. البته این سؤال در این مقال جای پاسخ نمی‌یابد اما طرح این سؤال به این دلیل است که مدل مذکور، به‌طور جامع، و شرایطی که این مدل در آن صورت کارآیی دارد را بیان نموده باشیم.

همچنین در بحث استراتژی در عرصه مدیریت این سؤال مطرح می‌شود که هدف نهایی یک استراتژی برای یک شرکت چیست؟ حداکثرسازی ارزش سهام (ثروت سهامداران)، قدرت «یگانه»، اینکه بزرگتر می‌تواند بهتر باشد، سود بالای میانگین و موفقیت که معمولاً در قالب ماندن در کسب و کار (بقا) تعبیر می‌شود از جمله اهداف استراتژی برشمرده شده‌اند. به نظر می‌رسد که ملاک بهتر بودن و موفقیت را می‌توان «تحقق بهره‌وری» دانست. (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴: ۹). این موضوع می‌تواند به عنوان هدف اصلی استراتژی مطرح شود.

همچنین در بحث استراتژی در مدیریت سؤالی اساسی مطرح می‌شود که آیا استراتژی مربوط به یک سطح یا چند سطح خاص از سازمان است؟ پاسخ این سؤال این است که استراتژی در همه سطوح سازمانی قابلیت طرح دارد و از همین رو است که استراتژی واحدهای عملیاتی، استراتژی وظیفه‌ای، استراتژی کسب و کار یا واحد تجاری استراتژیک و استراتژی کل شرکت یا سازمان را به عنوان سطوح استراتژی مطرح می‌کنند. منظور از استراتژی واحدهای عملیاتی، همان شعبات، کارخانجات و واحدهای تحت پوشش یک بخش وظیفه‌ای است که مسئولیت مدیران کارخانه‌ها، نواحی جغرافیایی مختلف و ناظران است. استراتژی‌های وظیفه‌ای شامل تحقیق و توسعه، ساخت، بازاریابی، امور مالی، منابع انسانی و ... است که مسئولیت رؤسای واحدهای وظیفه‌ای اصلی در کسب و کار است. استراتژی کسب و کار یا واحد تجاری استراتژیک به مسئولیت مدیران عمومی کسب و کارهای مختلف می‌پردازد و استراتژی کل سازمان یا شرکت

به معنای مسئولیت مدیران سطوح اجرایی است.

مدیریت استراتژیک چیست؟

حال که بحث استراتژی را به طور مختصر مرور نمودیم لازم است تا مدیریت استراتژیک را به عنوان ادبیات مدیریتی مفهوم «استراتژیک» بررسی نماییم. برای این کار و این که بدانیم مدیریت استراتژیک چیست، لازم است بدانیم که اولاً این بحث برای چه بوجود آمد و ثانیاً به عنوان یک حوزه مطالعه چه مباحثی را مورد توجه قرار می‌دهد و در نهایت تعریفی از مدیریت استراتژیک را ارائه داده و یا برگزینیم.

مدیریت استراتژیک پس از جنگ جهانی دوم بطور جدی مورد توجه قرار گرفت و آن هم برای دانستن این بود که: «چرا برخی شرکت‌ها عملکردی ما فوق دیگران دارند؟ یا چرا برخی شکست خورده و برخی موفق می‌شوند؟»

توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی الزام می‌کرد که نوعی از مدیریت مورد توجه قرار گیرد که این عدم قطعیت‌ها^۱ را مورد توجه قرار دهد. این الزام، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌کند.

مدیریت استراتژیک به عنوان یک حوزه مطالعه به واقع، تقاطع علوم اقتصاد، روانشناسی، جامعه‌شناسی و دیگر رشته‌ها با «زبان خاص» کسب و کار است. همچنین به عنوان یک وظیفه مدیریتی است که یک «مجموعه از درون سازگار اهداف و سیاستها» است [که] نقاط قوت و ضعف یک شرکت را با فرصت‌ها و تهدیدات خارجی (صنعت) تراز می‌کند [و] تمرکز توجه آن بر ایجاد و بهره برداری از به اصطلاح «توانمندی‌های متمایز ساز» آن است. مدیریت استراتژیک، به کارگیری چهارچوب‌ها و ابزار تحلیلی برای ارزشیابی تصمیمات سطح شرکتی در پرتو «رقابت» است. رقابت است که مدیریت استراتژیک را دارای معنا می‌کند چرا که مدیریت چیزی جز استفاده بهینه از منابع محدود نیست؛ منابع به این دلیل محدودند که کسان دیگری جز ما - یعنی رقبا- به دنبال آنها هستند و گرنه محدودیت معنای چندانی نمی‌یابد.

با توجه به مباحث فوق، مدیریت استراتژیک (راهبردی) مدیریتی است که باعث موفقیت شرکت به دلیلی غیر از شرایط و منابع در دسترس است. مدیریتی است که استفاده از آن منابع را به

گونه‌ای فراتر از تصمیمات روزمره جهت می‌بخشد. مدیریتی است که در رقابت ما را موفق می‌کند که یا از رقیب پیشی بگیریم یا حداقل باقی بمانیم. ذکر این نکته شاید اضافی باشد که این نوع مدیریت نیاز به انتخاب منابع لازم خود نیز دارد. اما انتخاب و جهت‌گیری درست مدیر است که این منابع را ارزشمند ساخته و در جهت هدف شرکت به کارآمدی می‌رساند و از این رو مدیریت راهبردی صحیح به موفقیت شرکت می‌انجامد و نه وجود منابع.

تفاوت مدیریت استراتژیک با مدیریت عملیاتی

مدیریت استراتژیک، همانگونه که گفته شد، فراتر از تصمیمات عادی و روزمره مدیر بوده و عامل اصلی موفقیت سازمان است. اما اینکه این تصمیمات عادی و روزمره که در مفهومی صحیح‌تر به آنها «تصمیمات عملیاتی» می‌گویند و موضوع «مدیریت عملیاتی» در مقابل «مدیریت استراتژیک» هستند چه وجوه تمایزی با یکدیگر دارند، با مقایسه مدیریت عملیاتی با مدیریت استراتژیک روشن‌تر می‌شود. جدول زیر به‌خوبی گویای این تفاوت است (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۳۲):

مدیریت راهبردی	مدیریت عملیاتی
مبهم پیچیده غیر عادی	عادی
سراسر سازمانی بنیادی	معتوف به بخشی از امور سازمان
تغییر زیربنایی	تغییر کوچک و روبنایی
تحت تأثیر شرایط محیطی و توقعات و انتظارات	تحت تأثیر منابع و امکانات

مدیریت راهبردی به کل سازمان ناظر است و تغییرات بنیادی را مد نظر دارد و به جای اینکه تحت تأثیر منابع باشد خود با توجه به شرایط محیطی به منابع جهت داده و آنها را انتخاب می‌کند. البته تصمیمات این نوع مدیریت به وضوح تصمیمات مدیریت عملیاتی نیستند و این است که این مدیریت را متمایز از مدیریت عملیاتی می‌کند.

انواع مدیران در سطح استراتژیک و عملیات

مدیران سطح استراتژیک بیشتر کدامها هستند؟ این سؤالی است که شاید به بارزتر شدن تمایز میان سطح استراتژیک و استراتژی بیانجامد. به یک بیان می‌توان گفت که مدیران عمومی‌تر که به گفته رایینز در کتاب مبانی مدیریت، تصمیمات با ساختار بدتر را اتخاذ می‌کنند همان مدیران استراتژیک هستند. اما این مدیران علاوه بر بحث تصمیمات، معمولاً مسؤولیت عملکرد کلی (یا کلی‌تر در مقابل بخش عملیات مربوط به کار خود) هستند. از سویی قاعداً این مدیران باید متمرکز بر مسایل استراتژیک باشند که به تعریف ما، منظور مسایلی است که با ذهنیت سر و کار دارد و بیشتر جنبه استراتژیک دارد. به این مدیران مدیران عمومی نیز می‌توان گفت.

اما مدیران عملیاتی که مدیران وظیفه‌ای نیز می‌توان آنها را نام نهاد، مسؤولیت عملیات کسب و کار را دارند یا به عبارت دیگر در سطح کسب و کار حوزه فعالیتشان قرار داد و البته در سطح کسب و کار نیز وظیفه خاصی را باید گزارش دهند. این مدیران اگرچه از لحاظ استراتژیک مسؤولیت مهمی دارند و عملکرد آنان از دیدگاه استراتژیک تأثیرگذار است اما «تصویر بزرگ» قابل درک توسط مدیران استراتژیک در ذهن آنها بواسطه جایگاهشان وجود ندارد و بیشتر بازیگر یک سلسله عملیات طراحی شده‌اند تا بازیگر عملیات طراحی کلی.

بدین ترتیب مدیران استراتژیک، مدیران عمومی مسؤول عملکرد کلی و متمرکز بر مسایل استراتژیک هستند (این تعریف وابسته به درک مفهوم استراتژی از قبل است) و مدیران عملیات مسؤولیت وظیفه‌ای حداکثر در سطح کسب و کار داشته و تصویر بزرگ از سازمان و محیط آن را در ذهن ندارند. شاید بطور عوامانه بتوان گفت مدیران استراتژیک «مدیران مهم» هستند که همان تعریف مهم از استراتژیک را تداعی می‌کند.

نتیجه: استراتژی و استراتژیک

همه مباحث فوق باید ما را به این نتیجه برساند که تفاوت بحث استراتژی و استراتژیک یا مدیریت استراتژیک چیست؟ با توجه به مسایل بیان شده، نتیجه چنین است که استراتژی نوعی اعلام قصد است که می‌گوید سازمان به کجا می‌خواهد برود تا به هدفش دست یافته باشد. استراتژی، مجموعه‌ای سازگار از اقدامات است که با هم ترکیب خاصی از ریسک و بازده را برای کسب و کار ایجاد می‌کنند. در اینجا در نهایت تصمیم گرفته می‌شود که چه ترکیبی از ریسک و بازده انتخاب شود و بر اساس آن چه اقداماتی انجام شود، پس این مجموعه اقدامات است که استراتژی نام دارد. استراتژی را برخی فرآیند دانسته‌اند که اینان شاید منظورشان همان

تعریف جامع از استراتژی به جای فرآیند مدیریت استراتژیک است. این تعریف مورد پذیرش ما نیست. برخی دیگر فرآیند تعیین جایگاه در محیط را به استراتژی تعبیر کرده‌اند. دیگرانی (مینزبرگ) هم استراتژی را یکی از مفاهیم طرح، موقعیت، چشم‌انداز، الگو یا نقشه صف‌آرایی دانسته‌اند که این تعریف به نظر ما نزدیکتر است. یعنی استراتژی جزء است نه کل فرآیند. برخی هم استراتژی را داشتن مزیت رقابتی برای رسیدن به عملکرد برتر می‌دانند یعنی این هم ابزار است که ما را به عملکرد برتر برساند پس استراتژی در بیشتر مکاتب و نظرات، ابزاری است در راه رسیدن به هدف. در این دیدگاه، تعیین هدف چیزی جز استراتژی است و البته جزئی از مدیریت استراتژیک است. پس مدیریت استراتژیک همان فرآیند تدوین استراتژی نیست بلکه تعیین هدف را نیز در خود جای می‌دهد و البته استراتژی است که جزئی از مدیریت استراتژیک است. حال این سؤال مطرح می‌شود که مدیریت استراتژیک به عنوان مبنا و اصل ورود به بحث استراتژیک، خود از کجا نشأت می‌گیرد. گفته شد که استراتژیک را به معنای خیلی مهم، بلند مدت، کلی، مربوط به سطح بالای سازمان، تصویر بزرگ و ذهنی تعبیر کرده‌اند، اما به هر حال این است که باید مدیریت را به عملکرد موفق برساند و به سایر عملیات سازمان جهت دهد. آنانی که استراتژی را مجموعه اقدامات سازگار در جهت کسب یک ترکیب ریسک- بازده می‌دانستند می‌گویند موضوعی استراتژیک است که تأثیر یا تغییر بااهمیتی را متوجه این مجموعه ریسک- بازده کند. پایگاه ویکیپدیا^۱ می‌گوید موضوعی استراتژیک است که بگوید: الان کجاییم؟ به کجا می‌خواهیم برویم؟ چگونه به آنجا برسیم؟ و این تعریف یک تعریف جامع دربردارنده استراتژی است. تعبیرکنندگان از استراتژی به اینکه فرآیند تعیین جایگاه در محیط است می‌گویند تعیین جایگاه در محیط به علاوه آنچه برای رسیدن به آن لازم است را مدیریت استراتژیک می‌گویند. دیگرانی هم مدیریت استراتژیک را فرآیند تعیین اهداف و راه رسیدن به هدف می‌دانند که این نیز فراتر از استراتژی است. اگر استراتژی را بعضی، داشتن مزیت رقابتی می‌دانند مدیریت استراتژیک را فرآیند کسب آن دانسته‌اند.

علاوه بر نظر دانشمندان استراتژیک که با تحلیل آنها تأیید می‌شود که استراتژیک بودن و نوع مسایل استراتژیک است که به استراتژی معنا می‌بخشد شاید بتوان استدلال چند جمله‌ای زیر را نیز به عنوان تأیید دیگری بر این معنا دانست:

نخست مدیریت به وجود آمد. مدیریت هدفی جز تحقق بهره‌وری نداشت. با این وجود برخی سازمان‌ها موفق و دیگران ناموفق بودند. پس دلیل موفقیت-شکست چیزی جز مدیریت عادی و معمول بود. سطحی از مدیریت که عامل شکست یا موفقیت بود مورد توجه قرار گرفت که ورای مسایل جاری بود. این سطح را می‌توان سطح کلی، بلندمدت، ابهام آمیز، ذهنی، خیلی مهم و ... نامید. این سطح نوع خاصی از مدیریت را می‌طلبد. برای مدیریت در این سطح نیاز به تعیین اهداف و ابزار بود. اهداف این سطح را اهداف استراتژیک (بلندمدت) و راه‌های رسیدن به این اهداف در این سطح را استراتژی نامیدند. در مکتب برنامه‌ریزی استراتژیک این اهداف و ابزار به سطوح پایین‌تر خرد می‌شد که سطوح بعدی را شکل می‌بخشید. سطح بعدی را که سطح غیراستراتژیک است بعضاً عملیاتی نامیده‌اند و برخی (استراتژیک=ذهنی) هم گفته‌اند که در استراتژی سطوح مختلفی است (استراتژی- تاکتیک) اما سطح عملیاتی مفهومی جداگانه دارد. در نهایت از نظر ما، مدیریت استراتژیک است که باعث تعیین استراتژی می‌شود و نمی‌توان گفت برای تعیین استراتژی است که مدیریت استراتژیک به وجود می‌آید. تعریف ما از استراتژیک می‌تواند سطح عملیاتی را نیز تعیین نماید و نه اینکه کدام سطح درگیر استراتژی باشد.

منابع

- ۱- دردانه، شانه و ساززاده، محمد حسن (۱۳۸۰)، *مدیریت استراتژیک*، چاپ اول.
- ۲- رحمان سرشت (۱۳۸۳)، *مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- ۳- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، *راهبردهای مدیریت*، شرکت ایده‌پردازان فن و هنر، چاپ اول.
- 4- David G. Band and Gerald Scanlan (1995), *Strategic control through core competencies*, Long range planning, Vol. 28, No 2, Britain.
- 5- Andrews K.R. (1971), *The concept of core strategy*. Homewood IL: Irwin.
- 6- *Managing for Business Effectiveness* (1963), Harvard Business Review, May-June.
- 7- Ansoff H. Igor (1986), *Corporate Strategy*, Pan Macmillan.
- 8- Chandler A.D. jr (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Cambridge Mass: MIT Press.
- 9- Porter M.E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal 12.
- 10- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- 11- Johnson, G., & Scholes, K., (1993) 'Exploring Corporate Strategy', Prentice Hall.