

مقالات

فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک

از: غلامرضا کیانی

اشاره:

عصری که در آن بسر می‌بریم ویژگی‌هایی دارد که آن را نسبت به یکی دو دهه پیش کاملاً ممتاز می‌سازد. بطوریکه مفهوم سنتی مدیریت کارائی خود را برای اداره سازمانهای عصر حاضر از دست داده و مفهوم نوینی در قالب مدیریت استراتژیک به‌عنوان راه‌حلی نو جایگزین آن شده است. به‌نظر نویسنده مدیریت استراتژیک بر دو پایه اساسی استوار است: (۱) دانش و فن استراتژیک و (۲) فرهنگ استراتژیک. هرگونه تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک بدون توجه به ابعاد اساسی یادشده تلقی و برداشتی ناقص و نادرست از آن است.

این مقاله با تاکید بر جنبه فرهنگ استراتژیک سعی دارد تصویر کاملتری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه دهد.

مدیریت استراتژیک، به‌عنوان آخرین ره‌آورد تلاش بشر در عرصه اداره سازمانها در عصر تغییرات پرشتاب و ابهام‌فزاينده و پیچیدگی روبه رشد رفتار نظامهای اجتماعی، برای برخی از مدیران ما، ماهیتی ناشناخته دارد. تلقی و برداشت این مدیران از مفهوم مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای است از دستورالعمل‌های قدم به قدم و ابزارهای تحلیلی برای فهم بهتر شرایط محیطی و درک نقاط قوت و ضعف سازمان و تهیه

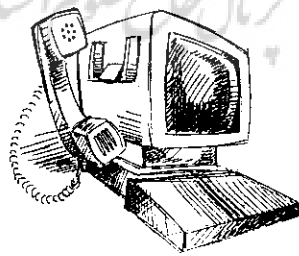
اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشور بومی شود، ولی این امر به‌معنای بی‌پایه بودن این مفهوم در شرایط کشور ما نیست. مدیریت استراتژیک بر این واقعیت بنا شده است که شرایط محیطی سازمانها ثبات گذشته را ندارد و آینده ضرورتاً ادامه روند گذشته و حال نیست. وجود گسیختگی در روند شرایط محیطی ضرورت توسعه یک مفهوم جدید در مدیریت را مطرح ساخته است. مفهومی که پیش فرض آن بی‌ثباتی شرایط محیطی است. این پیش فرض منحصر به جوامع پیشرفته صنعتی نیست و کم و بیش و بشکل‌های مختلف تمامی کشورها را در بر می‌گیرد. این ویژگی عصر حاضر جدا از منطقه جغرافیایی است و عامل اصلی آن توسعه ارتباطات به دلیل توسعه و گسترش تکنولوژی در سطح جهان است.

انسان موجودی اجتماعی است و عامل پیوند در نظامهای اجتماعی اطلاعات است. اطلاعات از طریق ارتباطات منتقل می‌شود. لاجرم توسعه و گسترش شبکه ارتباطی عصر حاضر، وضعیت انسان آفریقائی را به اوضاع آن سوی دنیا در امریکا، اروپا و یا در آسیا پیوند زده است. بدین‌سان فاصله‌های جغرافیایی کوتاه، مرزهای ملی کمرنگ و جهان معاصر به «دهکده جهانی» مبدل شده است. دهکده‌ای با روابط بسیار پیچیده‌تر از گذشته. از این‌رو اگر «مدیریت استراتژیک» مفهومی مناسب‌تر برای اداره سازمانها در کشورهای صنعتی بوده است، برای ما نیز باید باشد. لذا هیچ اشکالی در مناسبت این مفهوم برای حل مسائل سازمانی در کشور ما وجود ندارد. اشکال کار در درک نادرست و ناقص ما از این مفهوم است.

● مفهوم واقعی مدیریت استراتژیک

برخلاف آنچه که بعضی‌ها تصور می‌کنند مدیریت استراتژیک یک تکنیک و فن نیست که با اجرای یک سری دستورالعمل قدم به قدم حاصل شود بلکه یک مفهوم و یک بینش است. بینشی مبتنی بر فهم درستی از شرایط عصر حاضر و درک ضرورت هماهنگ‌سازی لحظه به لحظه اجزاء و منابع سازمان با تحولات و تغییرات محیط. مدیریت استراتژیک یک رفتار آگاهانه و هوشمند است که از تمامی اجزای سازمان انتظار می‌رود، چرا که موفقیت سازمان امری است جمعی و نتیجه تلاش تمامی کارکنان در سطوح مختلف. مدیریت استراتژیک یعنی آماده‌سازی سازمان برای درک، پذیرش و اجرای این هماهنگی، یعنی

استراتژی و برنامه‌های استراتژیک و اجرای آنها. مدیرانی که پا را صرفاً از شناخت مفهوم جلوتر گذاشته و برای اعمال مدیریت استراتژیک براساس این تلقی تلاش کرده‌اند، می‌دانند که چنین تصور و برداشتی از آن کمک زیادی در گشودن گره کور مشکلات سازمانی نمی‌کند، از این‌رو به‌این‌باور رسیده‌اند که مدیریت استراتژیک راه حل مسائل کشورهای پیشرفته صنعتی است و به‌کار ما نمی‌آید. اگرچه در این نظر این واقعیت نهفته است که مسائل کشور ما با دیگر کشورها بخصوص آنها که در مرحله توسعه‌یافتگی به‌سر می‌برند، بسیار متفاوت است و لذا هر روش و تکنیکی باید به تناسب شرایط



● در فرهنگ استراتژیک برای برتری تلاش می‌شود، نه برای بقا و در این فرهنگ روحیه جمع‌گرایی بر فردگرایی و تکروی غلبه دارد.

فهم و درک شرایط و انجام اقداماتی متناسب با آن در هر لحظه. مدیریت استراتژیک ایجاد آمادگی سازمان از قبل برای برخورد با شرایط غیر منتظره در آینده است.

مدیریت استراتژیک مبتنی بر پیش‌فرضهائی است که اهم آن به شرح زیر است:

۱- آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد ولی می‌توان آنرا آفرید.

۲- کل، حاصل جمع ساده اجزای متشکله خود نمی‌باشد. بعبارت دیگر ۲ بعلاوه ۲ همیشه ۴ نمی‌شود.

۳- موفقیت تنها از یک راه مشخص حاصل نمی‌شود. راه‌های متعددی برای رسیدن به آن می‌توان خلق کرد. هر یک از راه‌های انتخابی نیز ضرورتاً به توفیق ختم نمی‌شود. چرا که آینده می‌تواند ادامه روند گذشته و حال و یا آنچه که ما تصور کرده‌ایم نباشد.

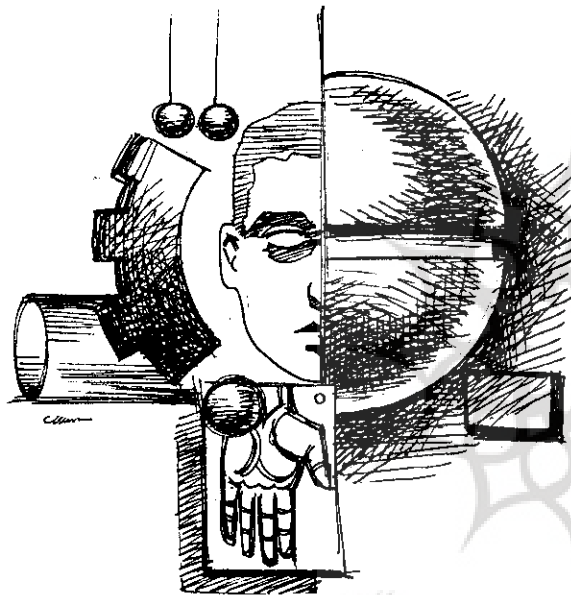
۴- سازمانها نیز مانند افراد از جهتی تحت‌تأثیر دو نیرو قرار دارند. از یک طرف بدلیل گرایش به حفظ تعادل، تمایل به سازش با تغییرات تدریجی محیط خود دارند. این سازش حتی به قیمت دورافتادن از ماموریتها و اهداف اصلی سازمان صورت می‌گیرد. از طرف دیگر به‌دلیل قابلیت نوآوری و خلق راه‌های جدید، سازمانها قادر به تغییر و تطبیق خود با شرایط جدید بمنظور حفظ و تعقیب ماموریت خویش می‌باشند. اگرچه انعطاف‌پذیری سازمانها بدلیل وجود فشارهای درونی و بیرونی محدود است ولی به‌میزانی که در خود این قابلیت را و همچنین هوشیاری برای درک فرصتها و تهدیدات محیط خویش توسعه دهند شانس بیشتری برای بقاء و توسعه می‌یابند. بنابراین باتوجه به پیش‌فرضهائی یادشده از مدیریت استراتژیک انتظار نمی‌رود که به پیش‌بینی آینده بپردازد و تصمیمات آینده را امروز اتخاذ کند. مدیریت استراتژیک همچنین در پی تهیه کتابهای قطور برنامه که جزئیات یک حرکت درازمدت سازمان را بدقت در تمامی ابعاد مشخص کرده باشد- نیز نمی‌باشد، چرا که معتقد به جداسازی تفکر از عمل و اندیشه از اجرا نیست. بسیاری از مسائل و مشکلات و همچنین امکانات و توانمندیهای سازمان فقط به‌هنگام عمل قابل شناسائی است.

از این رو مدیریت استراتژیک منحصر به دانش برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، بلکه علاوه بر آن و شاید مهمتر از آن، در برگزیده تفکر و

فرهنگ استراتژیک نیز هست.

مدیریت استراتژیک سعی دارد درجه هوشیاری، انعطاف و قابلیت انطباق سازمان را از قبل برای مقابله با تغییرات آینده افزایش دهد و این جز با ایجاد یک فرهنگ استراتژیک در سازمان امکان‌پذیر نیست. منظور از فرهنگ، مجموعه تصاویر ذهنی مشترک افراد یک جامعه است و مبین باورها، رفتارها، دانشها و ارزشهای آن جامعه می‌باشد. به‌میزانی که این تصاویر و نقشه‌های ذهنی در یک سازمان کامل‌تر، متعالی‌تر و متناسب با اهداف و استراتژیهای آن سازمان باشد، پیمودن راه توفیق برای آن سازمان هموارتر است.

از سه بنا که مشغول دیوار چینی بودند، جداگانه سؤال شد که چه می‌کنند؟ اولی گفت آجر روی



سازمانهای دارنده فرهنگ استراتژیک ویژگیهائی بشرح زیر دارند:

۱- دارای نگرش بلندمدت به مسائل هستند. افراد و فعالیتها در چنین سازمانهائی جهت‌گیری درازمدت دارند. وجود این جهت‌گیری سبب هماهنگی امور در سازمان شده و منجر به تخصیص بهینه منابع می‌شود. این جهت‌گیری در زمینه‌های نظیر، محصولات، مشتریان، منابع انسانی، محیط و غیره در بین اعضای سازمان به‌روشنی و وضوح مشخص است. سازمانهائی که فاقد آینده‌نگری و نگرش درازمدت نسبت به مسائل می‌باشند، به‌محض مواجهه با تغییرات محیطی، غافلگیر شده نه تنها امکان استفاده از فرصتهای احتمالی را از دست خواهند داد، بلکه

فرصت مقابله با تهدیدات احتمالی شرایط جدید را نخواهند یافت. این سازمانها نمی‌توانند منافع کوچک و آنی را فدای منافع بزرگ و پایدار خود کنند.

۲- به عوامل درونی و بیرونی سازمان هردو توجه دارند. این کافی نیست که کانون توجه سازمان فقط عوامل درونی باشد و از اتفاقات و تغییرات محیطی غفلت شود. در محیط مستقیم و غیرمستقیم سازمانها عواملی مانند، مشتریان، تدارک‌کنندگان، دولت و قوانین، رقیب و غیره هستند که بطور فعال و موثر بر وضعیت و عملکرد سازمان اگر نه در کوتاه‌مدت ولی بطور قطع در درازمدت تأثیر دارند. سازمانهائی با فرهنگ استراتژیک، همواره و با هوشیاری کافی شرایط محیطی و تغییرات آنرا زیر نظر داشته و به عوامل

آجر می‌گذارد. دومی گفت در حال ساختن دیوار می‌باشد و سومی گفت دارد مدرسه می‌سازد. تصویری که افراد از کار خود و نقشی که برای خویش قائلند و همچنین تصویری که از محیط کار در ذهن دارند، محرک اصلی رفتار آنها در کارشان می‌باشد. مسلماً بنائی که کار خود را ساختن مدرسه می‌بیند احساس مسئولیت و تعلق بیشتری در کار نسبت به دو نفر دیگر خواهد داشت و نتیجتاً کیفیت کار او بهتر و رضامندی وی از کارش نیز بیشتر است.

● فرهنگ استراتژیک

فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و بموقع را در قبال تغییرات شرایط محیطی افزایش می‌دهد.

درونی سازمان در پرتو آگاهی از شرایط محیطی آن می‌نگرند.

۳ - چشم‌اندازی از کل سازمان دارند و به بخشهای مختلف با نگاه تونلی نمی‌نگرند. سازماندهی به معنی تقسیم کار و ماموریت افراد در گروهها یا واحدهای مختلف، این خطر را همواره در خود دارد که نقطه توجه افراد صرفاً معطوف به ماموریت واحد جدا از ماموریت کل سازمان شده و از این‌رو واحدهای سازمانی تمایل به توسعه واحد خود می‌یابند و این غالباً به قیمت ناهماهنگی بین واحدها و نتیجتاً دورافتادن مجموعه از توجه به ماموریت کل سازمان می‌شود. در فرهنگ استراتژیک ماموریت واحدهای سازمانی در ارتباط با ماموریت کل سازمان اصالت می‌یابند! و اعضای سازمان به این موضوع باور و اذعان دارند.

شرکت هوندا متناوباً هر یک از ۳۰ مدیر واحدهای اصلی خود را بمدت کوتاهی از درگیری در کار واحد فارغ کرده و در جایگاه مسئولیت معاونت مدیرعامل قرار می‌دهد تا از این دریچه با مسائل کل سازمان آشنا شوند و چگونگی ارتباط واحد خود را با کل مجموعه بهتر درک کنند. در شرکت سونی طراحان محصولات برای مدتی به کار بازاریابی گمارده می‌شوند تا با واقعیاتی که شرکت با آن مواجه است آشنا شوند و برای خود برج عاج نسازند.

۴ - نقطه توجه و عنایتشان به مشتری است تا به محصول. سازمانها اساساً ایجاد می‌شوند تا برای تامین مایحتاج گروهی از مصرف‌کنندگان، کالا و یا خدمتی تولید و عرضه کنند. فقط در صورت جلب رضایت مشتری سازمان می‌تواند انتظار درآمد و کسب سود کند. به عبارت دیگر رضایت مشتری از کالا و خدمات یک موسسه تضمین‌کننده بقاء و رشد و توسعه آن موسسه است. و لذا اصالت با مشتری است تا محصول. محصول تابع نظرات مشتری است و باید با کیفیت و قیمت موردنظر مشتری تولید و عرضه شود. شعار IBM این است: «IBM یعنی سرویس» و هیتاچی می‌گوید: «هیچ سرویسی خوب نیست مگر آنکه مشتریان بگویند» یا ماها چنین می‌گوید: «آنچه یا ماها را به قدرت رساند جنگ با رقیب نبود، بلکه توجه به مشتری و درک نیازهای واقعی او بود».

۵ - برای کسب برتری تلاش می‌کنند و نه حفظ بقا. این ویژگی به سطح انتظار از خود و به نقش و جایگاهی که سازمان برای خود قائل است، برمی‌گردد. فرهنگ حفظ بقاء سازمان را در

● مدیریت استراتژیک یک تکنیک و فن نیست بلکه یک مفهوم و یک پیش است.

● مدیریت استراتژیک یک رفتار آگاهانه و هوشمند است که از تمامی اجزای سازمان انتظار می‌رود.

● یکی از پیش‌فرض‌های مدیریت استراتژیک این است که موفقیت فقط از یک راه حاصل نمی‌شود.

برخورد با محیط خود محافظه‌کار و منفعل می‌سازد. در مقابل روحیه بهترین بودن منجر به تلاشی جسورانه در تعقیب خواسته‌های سازمان می‌شود. فرهنگ کسب برتری زاییده اشاعه مدام و ترغیب دائمی تفکر بهتر بودن است و این خود مبتنی بر توسعه قابلیت نوآوری و خلق راه‌حلهای نوین در برخورد با مسائل سازمان می‌باشد.

۶ - در درون، سیستم ارتباطی باز دارند نه بسته. عامل پیوند در سیستم‌های باز نظیر سازمانها، اطلاعات است. آنچه جمعی را به یک مجموعه متشکل و کل واحد که قابلیت تعقیب ماموریتی را دارد تبدیل می‌کند اطلاعات است. جریان اطلاعات برای یک سازمان باندازه جریان خون برای یک موجود زنده حیاتی است. از طرفی اطلاعات قدرت‌آفرین نیز هست. وجود اطلاعاتی صحیح و بموقع در اختیار فرد یا گروهی به او امکان بیشتر برای اتخاذ تصمیم مناسب و یا اقدامی بجا نسبت به فرد یا گروهی که فاقد آن اطلاعات است می‌دهد. از این رو در سازمانها گرایش معمول افراد و یا واحدها به حصر اطلاعات و ممانعت از جاری‌ساختن آن در اندامهای نیازمند به اطلاعات است. یکی از مهمترین وظایف مدیران استراتژیک، بسط و توسعه مناسب شبکه ارتباطی در درون سازمان و حصول اطمینان از بازبودن مجاری اطلاعات است. مدیر خود در نقش رابط افراد و واحدهای درون و بیرون سازمان و به‌عنوان مرکز اعصاب در دریافت اطلاعات مهم از کانالهای غیر متداول و همچنین در نقش توزیع‌کننده اطلاعات به سطوح پایین‌تر نیز عمل می‌کند. در این نقش جهت‌گیریهایی اساسی سازمان و ارزشهای مورد نظر مدیران ملاک تعیین اولویتها در توزیع اطلاعات است.

۷ - از افکار و ایده‌های نو حمایت می‌کنند. نوآوری و ارائه راه‌حلهای نو، قابلیت است که سیستم‌های باز در برخورد با تغییرات محیطی از آن برای انطباق خود با شرایط جدید و امکان تعقیب ماموریت خویش استفاده می‌کنند. سیستم‌های باز از این طریق با افزایش بی‌نظمی (آنتروپی مثبت) و زوال خود مقاله می‌کنند. راه‌حلهای دیروز ضرورتاً گره‌گشای مسائل امروز نیست. سازمانهایی که فاقد توان نوآوری و خلق راه‌حلهای نوین برای مسائل امروز خود هستند سقوط و شکست آنها حتمی است.

اشتباه جزو لاینفک نوآوری است. از این‌رو سازمانهای دارنده فرهنگ استراتژیک، به اعضای خود اجازه اشتباه کردن می‌دهند. مدیر یکی از این سازمانها می‌گوید: «از نظر من مهم نیست که چه کسی موجب اشتباه شده است، مهم این است که علت اشتباه چه بوده است».

او به مدیرانش می‌گوید: «آنچه را که فکر می‌کنید درست است انجام دهید. اگر اشتباه کنید، از آن درس خواهید آموخت. فقط نباید یک اشتباه دوبار تکرار شود».

۸ - روحیه جمع‌گرایی و تشریک مساعی دارند و نه فردگرایی و تکروی. پدیده خاصیت فزونی یا هم‌افزایی (SYNERGY) در سازمانها بر پایه فرهنگ جمع‌گرایی و روحیه تشریک مساعی استوار است. پدیده خاصیت فزونی نمایانگر این واقعیت است که فعالیت یک جمع می‌تواند حاصلی بیش از جمع ساده فعالیت اجزای متشکله آن داشته باشد. در سازمانها بسیارند ثمراتی که از تعاون و همکاری چند واحد حاصل می‌شود، در حالی که هیچ‌یک از آنها به تنهایی قادر به تولید آن نبوده‌اند. فرهنگ جمع‌گرا به سازمان وحدت می‌دهد و نیروهای نهفته در سازمان را در نوک پیکانی واحد در مقابل مسائل متمرکز می‌سازد.

۹ - مشوق عمل توأم با تفکر هستند نه صرف عمل. انسان ماهیتاً سرشار از ایده است. ولی متأسفانه برخی از مدیران با روش خود مانع از شکوفایی و ثمردهی استعداد و خلاقیت کارکنان می‌شوند. این مدیران انتظار دارند تا افراد بی‌هیچ سوالی مشغول کار شوند. جدائی فکر از عمل در فعالیتهای سازمان مانعی بزرگ بر سر راه توسعه بهره‌وری در کار می‌باشد. یکی از مدیران استراتژیک در این مورد می‌گوید: «^(۱) اگر فکر کردن فقط به مدیریت واگذار شود و افراد سهمی در آن نداشته باشند، شرکت به جایی نخواهد رسید. ما

در شرکتان مصریم که همه کارکنان افکارشان را مشارکت دهند. امروز ما به طور متوسط ۸ پیشنهاد در سال از هر یک از کارکنانمان دریافت می‌داریم. بیشتر آنها در تلاشند تا کارشان را ساده‌تر، کارتر و با کیفیت‌تر سازند».

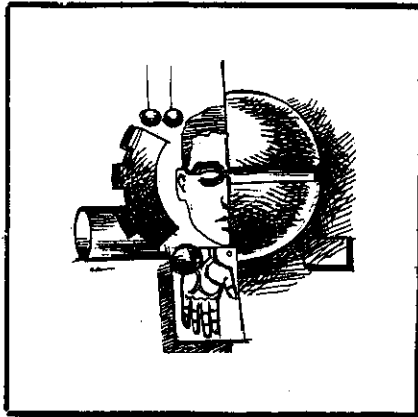
۱۰ - به نظرات افراد فارغ از سلسله مراتب آنها توجه دارند. در سازمانهای بدون فرهنگ استراتژیک نظرات افراد براساس موقعیت و سطح سازمانی آنها ارزش‌گذاری می‌شود. هر نظر و پیشنهادی که از افراد سطوح بالای سازمان می‌آید پذیرفته شده و با ارزش تلقی می‌شود. از این رو کیفیت و ارزش بیشتر یک صفت برای افرادی خاص می‌شود.

در حالی که در سازمانهای دارنده فرهنگ استراتژیک نظرات فارغ از موقعیت سازمانی اظهارکننده مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد. نظری با ارزش است که از کیفیت لازم برخوردار باشد. این ویژگی در سازمان راه را برای توسعه نوآوری و خلاقیت در تمامی سطوح سازمان باز می‌کند. مدیر یکی از این سازمانها می‌گوید: «هر کسی قابلیت خلاقیت دارد، اما افرادی که بدانند چگونه از آن استفاده کنند بسیار کم هستند. این بر سازمان است تا راه را برای آموختن آنها بگشاید».

۱۱ - بی‌طرفی و عدالت به جای طرفداری و تبعیض بر روابط و امور سازمانشان حاکم است. بی‌طرفی اساس ایجاد احساس انصاف و عدالت در افراد سازمان است و عدالت تعهد افراد را در تفکر و عمل برای دستیابی به اهداف سازمان توسعه می‌دهد. نظام حقوق و دستمزد و پاداش سهم اساسی در ایجاد احساس عدالت و انصاف در بین کارکنان سازمان دارد. کارکنان معمولاً در مورد میزان پاداششان سؤال نمی‌کنند بلکه آن را در قیاس با سایر همکارانشان می‌سنجند.

۱۲ - کارکنان را سرمایه‌های سازمان می‌دانند. نحوه نگرش و برخورد مدیران به افراد سازمان، تصویر ذهنی افراد را از نقش و جایگاه خود در سازمان می‌سازد. این واقعیتی است غیرقابل انکار که با آدمهای کوچک و تحقیر شده نمی‌توان کارهای بزرگ انجام داد.

وقتی به انسان به عنوان سرمایه نگاه شود، با آنها به منزلت و بزرگی رفتار می‌شود. این به افراد سازمان کمک می‌کند تا ذهنیت خود را اصلاح کرده و احساسشان را در مورد قدر و ارزش خود توسعه دهند و این خود موجبی است برای تعالی و توسعه افراد. توجه به حاصل کار افراد و اعتماد و احترام به آنها نمودار نگرش انسانی به کارکنان



● فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در قبال تغییرات شرایط محیطی افزایش می‌دهد.

● سازمانهای دارای فرهنگ استراتژیک، ضمن داشتن نگرش بلندمدت به هر دو عوامل درونی و بیرونی سازمان توجه دارند.

● در فرهنگ استراتژیک به بخش‌های مختلف سازمان با نگاه تونلی نگریسته نمی‌شود.

مدیر تا چه میزان مسئول عملکرد واحد یا سازمان خویش است؟

مدیر؛ قادر مطلق یا الگو و سمبل

نویسنده: جعفر معی زاده

سوالی که در سطوح مختلف جامعه مطرح است و به عنوان یکی از گره‌های کور نظریه‌های مدیریتی از آن یاد می‌شود این است که: مدیر تا چه میزان مسئول عملکرد واحد یا سازمان خویش است؟

جهت پاسخ به این پرسش باید به سه نظریه یا دیدگاه عمده مدیریتی اشاره کرد که هر یک از دید خود خواسته‌اند میزان و نوع مسئولیت مدیر را در قابل افعال، رفتار و تصمیمات او و در نتیجه عملکرد و کارکرد سازمان تحت نظارت او بیان کنند.

مدیر؛ قادر مطلق (OMNIPOTENT)

اولین دیدگاه، مدیر را مختار تام دانسته و او را مسئول کامیابی‌ها و ناکامیهای سازمان در جهت نیل به اهدافش می‌داند. به عبارتی طبق این نظریه، مدیر تنها مسئول افعال، رفتار و تصمیمات سازمانی است و جز او کسی مسئول نیست. اگر سازمان از مسیر واقعی خود منحرف شده و از دستیابی به اهداف و استراتژیهایش بازماند تنها کسی که مستوجب مجازات است، مدیر است نه

سازمان است. به‌رحال آنچه به‌عنوان فرهنگ استراتژیک مطرح شد، لازمه اعمال مدیریت استراتژیک و جزو لاینفک دانش تحلیلی و فن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که این هر دو - یعنی دانش برنامه‌ریزی و فرهنگ استراتژیک در سازمان - دو بال نیرومند مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

اگرچه میزان ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمانها با عواملی نظیر سطح تکنولوژی و نتیجتاً سطح تحصیلات افراد سازمان، شدت تغییرات در محیط صنعت و همچنین شدت رقابت در بازار رابطه‌ای مستقیم دارد، ولی تصور مدیریت استراتژیک بدون بعد فرهنگی آن تحت هر شرایطی تلقی و برداشتی ناقص و نادرست از این مفهوم است. □

