

مفهوم استراتژی در ادبیات مدیریت

دکتر سید محمود حسینی*

مفهوم استراتژی تعاریف و کاربردهای مختلفی در جامعه مدیران و ادبیات مدیریت در پنجاه سال اخیر داشته است، این مفهوم که دارای ریشه‌ای تاریخی بوده و از دوران یونان باستان به عنوان یکی از مفاهیم اساسی در حوزه نظامی مطرح و از اوایل دهه ۱۹۶۰م. وارد حوزه مدیریت شده است. با کار موثر چندلر مورد توجه جدی نظریه‌پردازان مدیریت قرار گرفت و از آن زمان تاکنون مفاهیمی هم چون تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و مدیریت استراتژیک در ادبیات مدیریت مورد بحث و تحقیق قرار گرفته است و جایگاه بسیار مهمی در پژوهش‌های مدیریت، کسب نموده است. در مقاله حاضر تلاش شده است که تا حدودی ابعاد این مفهوم و نظرات اندیشمندان مطرح در این حوزه بیان گردد تا درک و فهم بهتری از این مفهوم در نزد علاقمندان حاصل شود.

واژه «استراتژی» از کلمه یونانی «استراتگوس Strategos» به معنای فرمانده لشکری - کشوری مشتق شده است. این واژه در سده پنجم قبل از میلاد و در زمانی که استراتگوس‌ها وجود داشتند، به معنای تدابیر و حیل‌های نظامی فرماندهان به کار می‌رفت و روز به روز مفهوم آن کامل‌تر شد. جلال الدین فارسی در تعریف این واژه می‌نویسد:

«فنونى که يونانيان و روميان برای احراز پیروزی در جنگ به کار می بردند و در حقیقت نوعی حيله نظامی بود، استراتژم یا استراتژمس نامیده می شد.»^۱

رابرت اوورد (Robert Evered, 1980) به نقل از کرئین می نویسد:

«از گذشته های دور، واژه استراتگوس به وظیفه و نقش یک امیر ارتش اشاره داشت و سپس مفهوم «ژنرال» به آن اطلاق گردید که حاکی از مهارت های روان شناختی و رفتاری است که به کمک آن وی چنین نقش و وظیفه ای را تقبل می کرد، در زمان پریکلیس (۴۵۰ پیش از میلاد) به معنی مهارت مدیریت (اداره امور، رهبری، سخنوری، قدرت) به کار می رفت، در زمان اسکندر (۳۳۰ پیش از میلاد) این واژه به عنوان مهارت در به کارگیری نیروها برای غلبه بر مخالفان و ایجاد نظام حکومت متحد جهانی مورد اشاره قرار گرفت.»^۲

کرئین می نویسد:

«استراتژی های نظامی - دیپلماتیک از دوران پیش از تاریخ وجود داشته اند، نقش مورخان و شاعران نخستین در حقیقت این بود که مجموعه دانش تجربی چنین استراتژی های موفق و ناموفق مرگ و زندگی را گردآوری کنند و آن ها را به عنوان نشانه های خردمندی برای آیندگان بنگارند. همگام با رشد جامعه ها و پیچیده تر شدن روابط میان مردم، امیران، سیاستمداران و فرماندهان به مطالعه مفاهیم استراتژیک اساسی و آزموده و ویژه پرداختند تا آن که مجموعه ای بهم پیوسته از اصول پدیدار شد. چکیده این اصول را به گونه های مختلف در گفتار بزرگان و مشاهیری چون سان ستو، ماکیاول، ناپلئون، فون کلاوس ویتس، فرس، لنین، هارت، مونتگمری یا مائوتسه تانگ می بینیم.»^۳

پس از نبردهای ناپلئون، کلازوتیس کتابی نوشته، برای نخستین بار استراتژی را به طور دقیق تعریف می کند. تعریف وی چنین است:

«فن هدایت نبرد و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها جهت نیل به هدف های جنگ.»^۴
با وجود این، در مورد واژه استراتژی تا پیش از چند دهه قبل، اطلاعات زیادی نداریم و این واژه تنها در مورد دانش و هنری که یک فرمانده عالی رتبه به کار می برده، مورد استفاده قرار گرفته است. لیدل هارت در سال ۱۹۲۹ م. تعریفی از این واژه ارائه داد که

فرق چندانی با تعریف کلازوتیس ندارد. وی نیز استراتژی را هنری می‌داند که «با آن می‌توان با به خدمت‌گرفتن نیروهای نظامی، هدفی را که توسط سیاست‌های کلی دولت و یا ملت تعیین شده است، به دست آورد»^۵.

جامع‌ترین کتاب در زمینه استراتژی نخستین بار توسط آندره بوفر تألیف گردید و به گفته لیدل هارت: «این کتاب در واقع یک تز دقیق و تنظیم شده و جامع‌ترین کتاب در زمینه استراتژی می‌باشد که طی نسل‌ها نظیر آن گردآوری نشده است»^۶.

آندره بوفر، نویسنده کتاب مذکور با بررسی آرا و اندیشه‌های مختلف می‌نویسد: «ذات و مایه اصلی استراتژی یک تأثیر و تأثر متقابل است که به قول فرش از برخورد دو اراده مغایر و متضاد به وجود می‌آید و لذا می‌توان چنین گفت که:

استراتژی عبارت از هنری است که انسان را قادر می‌سازد، قطع نظر از روشی که به کار می‌گیرد، مسائلی را که در نتیجه برخورد دو خواست مغایر بروز نموده خوب بشناسد و بعد، در نتیجه شناخت کامل این مسائل، تکنیک و روشی را اتخاذ نماید که حداکثر کفایت و بهره‌وری را حاصل کند»^۷.

با ارزیابی و بررسی دقیق کتاب بوفر مشاهده که دیدگاه‌ها و مطالب بیان شده از سوی نویسندگان اولیه استراتژی مانند آتسلف، تیومن، چندلر، آندروز و دیگران تا حدود زیادی تحت تأثیر این کتاب بوده است، اگر چه هیچ یک به این موضوع اشاره‌ای نکرده‌اند.

استراتژی و مدیریت

رشد و تکامل سازمان‌ها و لزوم تفکر عمیق و بلند مدت در مورد موضوعات استراتژیک و یافتن راه حل‌های کارآمد جهت پاسخ به شرایط پیچیده و پویای محیط، به طرح نظریات جدید در مدیریت از جمله کاربرد مفهوم استراتژی منجر گردید. این واژه نخستین بار در سال ۱۹۴۸م. به وسیله فرن نیومان و مررگن شترن مطرح گردید. آن‌ها در نظریه مشهور خود یعنی «نظریه بازی‌ها»، استراتژی را حرکت یا سلسله حرکات مؤسسه تعریف کرده‌اند^۸، حرکتی مانند: برنامه توسعه محصول، پیش بینی بازار و کالاهای جدید و... .

فرضیه مذکور تأثیر عملی چندانی در کار مدیران نداشته است، ولی یکی از نتایج مهم آن انتشار روز افزون کتب و مقالات در زمینه استراتژی شرکت‌ها بوده است. البته، کار اصلی و اساسی در زمینه استراتژی توسط پیشگامانی چون آندروز، آنسف، چندلر، تیومن و اساتید دانشگاه هاروارد آغاز گردید و توسعه یافت که به اختصار به بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود. در اوایل دهه شصت، هنگامی که جمعی از اساتید دانشگاه هاروارد راجع به مباحث درس سیاست بازرگانی مطالعه و تحقیق می‌کردند، مفهوم استراتژی را مطرح کردند. محتوای درس مذکور که در سال ۱۹۱۱ در دانشگاه‌ها تدریس شد دربارهٔ به مسؤلیت‌ها و وظایف مدیران عالی‌رتبه به ویژه مدیر عامل سازمان‌ها بود ولی تا آن زمان، مفاهیم آن به طور دقیق تدوین و تنظیم نگردیده بود. برای اساتید دانشگاه هاروارد این سؤال مطرح بود که «چرا شرکت‌های مشابه، با برخوردهای کاملاً متفاوت در یک صنعت می‌توانند موفق باشند؟ چرا بعضی از شرکت‌ها که رویکردهای مشابهی را دنبال کرده‌اند، مانند آن‌ها موفق نبوده‌اند؟»^۹

مفهوم استراتژی پاسخ‌گوی سؤال فوق بود؛ شرکت‌ها می‌توانند با استراتژی‌های گوناگون در یک صنعت موفق باشند، چرا که آن‌ها فرصت‌های مختلفی را در درون محیط جست و جو کرده‌اند؛ فرصت‌هایی که با امکانات و توانایی‌ها و استعدادهای مدیران کلیدی آن‌ها بیشتر مطابقت داشته است.

چندلر، از نخستین پیشگامان مباحث استراتژی، اولین پژوهش گسترده را در این زمینه انجام داد. وی به بررسی ارتباط استراتژی و ساختار مؤسسه در طول زمان پرداخت و پس از این که حدود صد شرکت بزرگ امریکایی را بین سال‌های ۱۹۰۹-۱۹۵۹ مورد مطالعه قرار داد، چنین نتیجه گرفت:

«تغییر در استراتژی شرکت مقدم بر تغییر ساختار می‌باشد و چنان چه مؤسسه‌ای تغییراتی در استراتژی خود بوجود آورد ساختار سازمان هم از آن تبعیت می‌کند.»^{۱۰}

بعدها انتقاداتی از کار چندلر مطرح گردید، از جمله:

«۱- نمونه انتخابی چندلر فقط تعدادی از شرکت‌های بزرگ را شامل شده، لذا نمی‌تواند تعمیم داده شود؛

۲- منظور چندلر از استراتژی فقط استراتژی رشد بوده و سایر استراتژی‌ها را مد نظر

قرار نداده است؛

۳- معیار اثر بخشی وی رشد بوده است، نه سودآوری یا معیارهای دیگر^{۱۱}.
 به جز چندلر، در آن زمان، آنسف، آندروز، سلون، سیرت و مارچ، لگیمور و پراندبورگ، دراگر، سالمیون، تیومن و... نوشته‌ها و مقالاتی دربارهٔ با استراتژی نگاشتند که هر کدام تأثیر مهمی بر تکامل فکر مدیریت استراتژیک داشته است.
 آنسف که به حق به عنوان پیشگام استراتژی لقب گرفته است، با نوشتن کتاب «استراتژی شرکتی» در سال ۱۹۶۵ م، گام مهمی در تکامل فکر و اندیشهٔ مدیریت برداشت. وی در این کتاب، محصول نهایی استراتژی را ترکیبی از محصولات و بازارها دانسته، معتقد است:

«تصمیمات راجع به استراتژی، به مسائل خارجی بیش از داخلی ارتباط دارد، چه کالاهایی و به چه مقدار از هر یک تولید شود که مناسب بازار فروش باشد؛ به عبارت مهندسی، سیاست کلی، انطباق مؤسسه با محیط خارج است و جمله عامیانه آن این است که مؤسسه چیست و در آینده چه خواهد بود»^{۱۲}.

آنسف که کتاب منتشر شده‌اش در سال ۱۹۶۵ م. یک کارکلاسیک شناخته می‌شود، در اثر جدید خود، کتاب «استقرار مدیریت استراتژیک» (۱۹۹۰ م)، جمع‌بندی زیر را از فرایند رشد و تکامل تفکر استراتژیک نموده است:

«اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دههٔ پنجاه برداشته شد؛ مدیران روشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم‌گیری کنند. قسمت تحلیلی این روش را «طراحی استراتژی» نامیده و فرایند طراحی گروهی آن «برنامه ریزی استراتژیک» خوانده‌اند. قدم دوم در سال‌های هفتاد برداشته شد؛ زمانی که مدیران کشف کردند با هر تغییر گسسته در استراتژی مؤسسه، شکل‌گیری درون سازمانی (توانمندی‌های) مؤسسه نیز بایستی دگرگون می‌شد، فرایند تعیین توانایی‌های مورد نیاز مؤسسه برای حمایت از استراتژی جدید، «برنامه ریزی توانمندی» نام‌گذاری شد. قدم سوم در سال‌های آخر دههٔ هفتاد و در واکنش نسبت به تواتر روز افزون گسستگی‌های ناگهانی و سریع‌الآثر در محیط، به خصوص گسستگی‌های اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیک برداشته شد. برای مواجهه با این دگرگونی‌ها،

مؤسسات بازرگانی شروع به استفاده از فن واکنش استراتژیک و زمان واقعی کرده، آن را «مدیریت مسئله» نامیدند. چهارمین و تازه‌ترین قدم با بروز مقاومت سازمانی در برابر حرکت‌های اولیه در استقرار «برنامه ریزی استراتژیک» در مؤسسه برداشته شد؛ اولین راه حل برای غلبه بر این مقاومت تأمین حمایت جدی از سوی مدیران درجه اول مؤسسه شناخته شد و معلوم شد که این راه‌حل، لازم ولی فرسنگ‌ها دور از کفایت بوده است. روش جامعی که هم اکنون در منصب ظهور قرار دارد (دهه هشتاد) «مدیریت تغییرات گسسته» است که عوامل روان‌شناختی، جامعه‌شناختی، سیاسی و نظام یافته سازمانهای پیچیده را مد نظر دارد.^{۱۳}

تعریف استراتژی

در سال‌های اخیر هزاران کتاب و مقاله درباره استراتژی و مفاهیم مربوط به آن منتشر گردیده و تعاریف گوناگونی از آن بیان شده است که به اختصار به بعضی از آن‌ها اشاره می‌کنیم، سپس جمع‌بندی مینتتر برگ را از این تعاریف توضیح می‌دهیم. آندروز که خود یکی از پیشگامان مباحث مربوط به استراتژی می‌باشد، در این مورد تعریف زیر را بیان کرده است:

«استراتژی شرکتی، الگویی از تصمیمات در شرکت است که تعیین‌کننده هدف‌های بنیادی و بلند مدت مؤسسه است. هم‌چنین تولیدکننده سیاست‌ها و طرح‌های اصلی برای رسیدن به آن هدف‌ها می‌باشد، دامنه بازرگانی شرکت را تعریف می‌کند و نوع سازمان (اقتصادی یا غیراقتصادی) را، که هست یا می‌خواهد باشد، مشخص می‌نماید.»^{۱۴}

کوئین، یکی دیگر از نویسندگان سرشناس مدیریت، تعریف زیر را بیان کرده است: «استراتژی، الگو یا طرحی است که هدف‌های مهم سازمان، سیاست و زنجیره‌های عملیاتی (action sequence) را در یک کل به هم پیوسته، ترکیب یا یکپارچه می‌کند. اگر استراتژی به درستی تنظیم یافته باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و برپایه توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و حرکت‌های اقتضایی رقبای هوشمند مؤثر

خواهد بود.»^{۱۵}

از مجموع تعریف‌های ارائه شده در کتب و مقالات مدیریت می‌توان چنین نتیجه گرفت که گروهی از نویسندگان میان استراتژی، هدف‌ها و سیاست‌ها تفکیک قائل می‌شوند، در حالی که گروهی دیگر، استراتژی را مجموعه هدف‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های استراتژیک تعریف کرده‌اند.

به نظر می‌رسد کامل‌ترین جمع‌بندی را در مورد مفهوم استراتژی، مینتنبِرگ انجام داده باشد. وی با تکیه بر این موضوع که مفاهیم عمومی به طرق مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، معتقد است که امکان یک تعریف یگانه برای استراتژی وجود ندارد، لذا تعاریف زیر را از مفهوم استراتژی مطرح می‌نماید:^{۱۶}

۱- استراتژی به عنوان طرح (plan)

استراتژی در این تعریف به عنوان یک طرح بیان می‌گردد، نوعی بدیل آگاهانه، خطوط راه‌نما برای روبه‌رو شدن با یک موقعیت. بر مبنای این تعریف، استراتژی دو مشخصه اصلی دارد:

الف: قبل از انجام عمل تهیه و تنظیم می‌گردد.

ب: به طور آگاهانه و هدف‌دار تنظیم می‌شود.

به نظر دراکر، استراتژی «اقدام هدف‌دار» است، وی آن را طرحی برای عمل تعریف می‌کند. کلاک (Clueck) و نیز بسیاری از دیگر نویسندگان برجسته مدیریت، استراتژی را به عنوان یک طرح پذیرفته‌اند. تعریف کلاک چنین است:

«استراتژی طرحی است واحد (unified)، جامع (comprehensive) و یکپارچه (integrated) که برای اطمینان از رسیدن به هدف‌های اساسی مؤسسه و دستیابی به آن‌ها تنظیم می‌شود.»^{۱۷}

۲- مانور (pley)

استراتژی به عنوان طرح، ممکن است عمومی یا خاص باشد و در این تعریف معنای خاص آن یعنی مانور مورد نظر است، مانور خاصی که هدفش خارج کردن مخالف یا رقیب است؛ مثلاً یک شرکت ممکن است برای جلوگیری از ساختن کارخانه جدید

رقیب، تهدید به توسعه ظرفیت کارخانه خود کند. در این جا استراتژی واقعی (قصد واقعی) همان تهدید است نه خود توسعه؛ به عبارت دیگر، شرکت اقدام به مانور کرده است.

۳- الگو (pattern)

تعریف استراتژی به عنوان طرح تنظیم شده قبل از عمل کافی نیست. ما نیاز به فهم استراتژی‌هایی داریم که شرکت‌ها عملاً به آن دست یافته‌اند، نه آن چه آن‌ها قصد دنبال کردن آن را داشته‌اند. بنابراین در تعریف سوم، استراتژی به عنوان یک الگو مطرح می‌گردد، به ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات.

بر اساس این تعریف، انتخاب رنگ آبی توسط پیکاسو برای زمان و مدل T سیاه رنگ هنری فورد، بیانگر استراتژی آن‌ها بوده است؛ به عبارت دیگر، بر مبنای این تعریف، استراتژی به معنای ثبات در رفتار - چه با فکر و تدبیر قبلی، چه بدون فکر و تدبیر قبلی - تفسیر می‌گردد.

بدین ترتیب، تعاریف استراتژی به عنوان طرح و الگو می‌تواند کاملاً مستقل از یک دیگر باشد؛ طرح‌ها امکان دارد عملی نگردیده، غیر واقعی باشند، چنان‌که الگوها هم ممکن است بدون یک طرح از قبل تنظیم شده باشند، یعنی استراتژی‌ها ممکن است نتیجه اقدامات انسان‌ها باشند و نه طرح‌های آنان.

۴- موضع (strategy as position)

روملت (Rumelt) معتقد است که استراتژی یک شخص ممکن است تاکتیک فرد دیگری باشد، چرا که آن چه استراتژیک است بستگی به این دارد که شما در چه موقع و کجا نشسته‌اید. آن چه امروز تاکتیک محسوب می‌گردد، ممکن است فردا استراتژیک به حساب آید. بنابراین، جواب این سؤال که «استراتژی در مورد چه چیز:»، این است که «در مورد همه چیز: محصولات، فرآیندها، مصرف‌کنندگان و...».

با وجود این ما مجبوریم بعضی از جنبه‌های خاص استراتژی را به علت اهمیت و نقش برجسته آن‌ها مورد توجه قرار دهیم و لذا در تعریف چهارم، استراتژی به عنوان یک موضوع مطرح می‌شود، به ویژه به عنوان وسیله‌ای برای مشخص کردن این که یک

سازمان در آن چه به نام محیط شناخته می‌شود و برای یک شرکت بازرگانی در کجای بازار.

بر مبنای این تعریف استراتژی به مثابه نیرویی واسط (نیروی تطبیق دهنده) میان سازمان و محیط می‌باشد؛ به عبارت دیگر، استراتژی تعیین‌کننده قلمرو و بازار محصول است یعنی جایی که منابع مؤسسه تمرکز می‌یابد.

۵- چشم انداز یا دیدگاه (strategy as perspective)

تعریف اخیر ما از استراتژی، جست و جوکننده محل سازمان در محیط خارج و در پی یافتن جایگاه سازمان در محیط خارجی آن بود، اما نگاه ما در این تعریف (چشم انداز)، معطوف به درون سازمان و در حقیقت در درون ذهن استراتژیست‌ها است. در این تعریف، استراتژی به عنوان چشم انداز مطرح است و فقط شامل یک موضع انتخابی نیست، بلکه نوعی تصور ذهنی پایدار را نسبت به جهان در بر می‌گیرد.

سازمان‌هایی هستند که از بازاریابی طرف‌داری می‌کنند، برخی دیگر جهان را مجموعه‌ای پایدار می‌انگارند و با تکیه بر بازارهای قدیمی عمل می‌کنند، بعضی تنها بر کارایی تولید تکیه دارند و گروهی دیگر تکنولوژی‌های تازه‌ای می‌آفرینند. استراتژی در این تعریف، فراتر از هر چیز، یک مفهوم ذهنی است و جنبه انتزاعی دارد و تنها در ذهن افراد ذی‌نفع وجود دارد.

بنابراین، استراتژی دیدگاهی است مشترک، مانند فرهنگ موجود میان اعضای یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان، یا هم مقاصد و هم اقدامات آنان. پس در این تعریف، نکته اساسی در بررسی استراتژی، چگونگی درک و شناخت اندیشه جمعی است.

ارتباط تعریف‌های استراتژی

این تعریف‌ها به گونه‌های مختلف با هم مرتبط‌اند؛ به عنوان مثال، تعریف چشم انداز می‌تواند با تعریف طرح یا الگو سازگار باشد. همین امر در مورد معنای موضع نیز صادق است. نتیجه این که در کاربرد مفهوم استراتژی، نخست باید به دقت آن را تعریف کرد، بعد مشخص نمود کدام یک از تعریف‌ها مد نظر است و سپس در چهارچوب آن عمل نمود.

بی نوشت

۱. جلال الدین فارسی، گزارش سمینار، انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۶۳) ج ۱، ص ۱۰.
۲. جمیز براین کرئین، هنری مینتنبریگ و رابرت ام جیمز، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳) ص ۲.
۳. همان، ص ۸ - ۹.
۴. جلال الدین فارسی، همان، ص ۱۲.
۵. آندره بوفر، مقدمه ای بر استراتژی، ترجمه مسعود کشاورز (تهران، انتشارات دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه، ۱۳۶۶) ص ۲۹-۳۰.
۶. همان، ص ۱۲.
۷. همان، ص ۷۲.
8. J.Von Newman, Theory of Games and Economic Behavior (Princeton University Press, 1953).
9. Richard. C. Hamermesh; Strategic Management, 1983, p.102.
10. Stephenp. Rabbins, Organization Theory, phf, 1983, p.75.
11. Ibid, p.76.
۱۲. ایگورانسف، خط مشی بازرگانی، ترجمه ایرج بهرامی، (تهران، انتشارات پاسرویس، ۱۳۶۶)، ص ۱۵.
۱۳. ایگور انسف، و ادوارد جی مک دانل، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه (تهران، سمت، ۱۳۷۵)، ص ۲۶-۳۷.
14. Richard. C. Hamermesh; Ibid, p.102.
۱۵. جمیز براین کرئین: هنری مینتنبریگ و رابرت ام جیمز، همان، ص ۵.
۱۶. همان، ص ۳۳-۴۶.
17. Willam F. Glueck/Lawrence R.Launcn, Business Policy and Strategic Management, Mcgraw-Hill, 1989.