

# چالشهایی علیه نظریه استراتژی موجود در

## جامعه فراصنعتی<sup>۱</sup>

نوشته لاوندهال و روانگ<sup>۲</sup>

ترجمه حسین دهقانی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت دانشگاه تهران

**چکیده:** در عصر فراصنعتی، شرکتها و مؤسسات به دلایلی با پیچیدگی روزافزون مواجه هستند. دو دلیل عمده که محیط رقابتی شرکتها و مدیران را به تدریج تغییر می‌دهد، ترویج دانش و فناوری است. در این مقاله ما، این موضوع را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم که تغییرات جهانی در سطح اجتماعی و فردی به دو طریق نظری و عملی مدیریت استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد:

۱. روابط بین مؤسسات و سهامداران بیرونی (مشتریان) را به تدریج بهبود می‌بخشد.

۲. روابط بین شرکتها و سهامداران داخلی (کارکنان) را بهینه می‌سازد.

تأکید ما در این مقاله بر یکی از ابعاد پیچیدگی (درون یا بیرونی) است. سپس، اینکه به چه میزان محیط فراصنعتی به رویکردهای بنیادی متفاوت به عنوان یکی از ابعاد داخلی نیازمند است، مورد بحث قرار می‌گیرد. در محیط جدید ما نیازمند آنیم که به فراتر از امور نظری و الگوهای (ذهنی) چشم بدوزیم تا الزامات این تغییرات را در یک سطح بنیادتر کشف کنیم. در نظریه‌های سنتی، ما به توجه مؤکد بر فرضیات نیاز داریم تا حوزه‌های کاربرد و محدودیتهای مربوط را کشف کنیم. ما به کشف و اختراع نظریات جدید و رویکردهای مربوط به این محیط ویژه نیازمندیم. تا زمانی که ما از وجود سازمان فراصنعتی بی‌اطلاع هستیم، نباید به عنوان محقق یا مدیر، خلاقیت‌هایمان را با توجه به فرضیات و چارچوبهایی که متناسب با فرصتهای جدید (و تهدیدها) نیستند، محدود سازیم. ما نیازمند کشف راه‌حلهای بدیل و مدیرانی هستیم که به طور اساسی و روزمره به پیچیدگی فزاینده می‌پردازند، برای دستیابی به انتخابهای بدیل تلاش و انواع جدید آن را اختراع می‌کنند و بیش از همیشه در خصوص ارتباط بدنه موجود دانش منتقد و حساس هستند.

**کلیدواژه‌ها:** ۱. استراتژی ۲. فراصنعتی ۳. فرانوبین ۴. پیچیدگی ۵. ساختار شناور ۶. ساختار کارکردی.

1. "Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society", *Strategic Management Journal*, 19: 755-773 (1998).

2. Bente Løwendahl & Øivind Revang

## مقدمه

بسیاری از عناوین داغ امروزی در باب مدیریت استراتژیک حاکی از روندی جدید در مفاهیم مدیریتی است. متخصصان و پژوهشگران درباره تقاضاهای روزافزون برای انعطاف‌پذیری، ایجاد صلاحیتهای سازمانی، تغییر نیاز مشتریان و واکنش سریع نسبت به چالشهای نوین، بحث می‌کنند. شرکتها ضمن همکاری با سایر افراد از طریق کارهای مشترک، شرکت در شبکه‌ها، صدور مجوز و سایر فعالیتهای رسمی با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند. ممکن است توسعه، نقش این گونه ارتباطات و مفهوم آنها را در طول زمان تغییر دهد. به نظر می‌رسد که در بسیاری از متون، مفاهیم توسعه و معیارهای اقتصادی، تعدیل یافته و از بهره‌وری به رضایت مشتریان و نوآوری تغییر جهت داده‌اند. این تغییر علی‌رغم تأثیر متفاوت آن بر صنایع و بخشهای مختلف، نشانگر تکامل حیات اقتصادی است. برخی افراد آن را تغییر از جامعه صنعتی (یا نوین) به جامعه فراصنعتی تعبیر می‌کنند، یعنی تغییری که ممکن است به اندازه انتقال از جامعه کشاورزی به جامعه صنعتی مهم و اساسی باشد.

در این مقاله تعدادی از شاخصهای این تغییر اساسی و مهم که ممکن است عامل این فرایند باشد توضیح داده می‌شود. سپس بخشی از کمکهای نظری به مدیریت استراتژیک مرتبط با این چالشها طبقه‌بندی و برخی معایب نظریه فعلی مدیریت استراتژیک مرتبط با این مفاهیم نوین مدیریتی تجزیه و تحلیل و سرانجام نکاتی برای تحقیق در آینده ارائه می‌شود.

## چالش فرانونین

برخی چالشهایی که اکنون سازمانها با آنها مواجه‌اند عبارت است از: جهانی‌سازی شرکتها و بازارها، تلاطمهای فزاینده بر اثر ایجاد تغییرات اساسی در عرصه‌های اجتماعی، تغییرات سریع در زمینه تولید و توزیع، افزایش تعداد افرادی که مدارک دانشگاهی دارند و نوآوریهای عمده فناوری به ویژه در صنایع رایانه و ارتباطات. در بعد فردی، تغییرات سریع در علوم و ارتباطات، الگوهایی را خلق می‌کند که در آنها تولیدکنندگان مجبورند بیشتر مصرف‌کننده باشند. به نظر ما این دو فرایند، مهم و اساسی هستند. ما توضیحات خود درباره این فرایندها را با دو مشخصه این تغییرات که بسیاری از شرکتها امروز آنها را درک کرده‌اند، آغاز می‌کنیم. مورد اول بازاریابی و مورد دوم استخدام است.

۱. در اوایل سال ۱۹۹۰، سیستم هواپیمایی اسکاندیناوی (SAS) یک تبلیغ بازاریابی را در بزرگترین روزنامه‌های اسکاندیناوی به چاپ رساند: یک تصویر رنگی دو صفحه‌ای از انبوهی جمعیت که می‌گفتند:

در دهه ۸۰ هر فرد یک مشتری محسوب می‌شد.

در دهه ۹۰ هر مشتری یک فرد محسوب می‌شود.

تغییر از در نظر گرفتن هر مشتری به عنوان اجزای بخشهای مختلف بازار، به موقعیتی که در آن هر مشتری یک فرد در نظر گرفته می‌شود، بیانگر تغییراتی بزرگ در شیوه‌های بازاریابی و همچنین سیستمهای اطلاعاتی

مبتنی بر شرکتهاست. در هر تشکیلاتی، لازم است در تعبیر مفاهیم مورد استفاده تغییراتی ایجاد شود. در بسیاری موارد، این مشخصه نمونه‌ای از مشکلات موجود در لحظاتی است که فرایندهای تغییر سازمانی مستلزم انجام تغییر اساسی در ذهنیت اعضای سازمانها هستند. می‌توان مشکلات بزرگی که (SAS) در طول دهه ۱۹۹۰ با آنها مواجه خواهد بود را به عنوان فقدان انتقال اصول سازماندهی، اندیشه و دانش در کل سازمان تعبیر کرد. عواقب تغییر در نگرش بازار، خارج از تواناییها و منابع سازمانها هستند.

همچنین پژوهشگران نیاز به چنین تغییری را نیز اعلام کرده‌اند. پایین به موضوع تغییر از «مشتریان به عنوان اجزای بازارها» به «مشتریان به عنوان افراد» می‌پردازد و آن را تغییر از تولید انبوه به سفارشی ساختن تولید تعبیر می‌کند. همین‌طور، اوهما از شیوه جدید انجام «پژوهشهای مربوط به بازار» حمایت می‌کند که از طریق آنها، نیازها مشخص و به تولیدات و خدمات تبدیل می‌شوند، بنابراین استفاده از این شیوه‌ها مستلزم تحقیقات کیفی در بازار است.

۲. می‌توان یک فرایند مشابه را در تکامل روابط «شرکتها - کارکنان» مشاهده کرد و باز هم می‌توان با یک مثال تجربی تغییرات مورد نظر را توضیح داد: استوربرند<sup>۱</sup> یکی از بزرگترین شرکت‌های بیمه اسکاندیناوی به دنبال استعدادهای درخشان مدیریتی بود و به همین دلیل تصمیم گرفت تا تعدادی کارآموز متعهد و ماهر استخدام کند. مدیر کارگزینی این

شرکت در یک مصاحبه دو صفحه‌ای با روزنامه تجاری محلی، فرایند استخدام را بسیار دشوار خواند. تعداد متقاضیان واجد شرایط بیش از ۲۰۰ نفر بودند اما چالش اصلی، مهارتهای مصاحبه‌کننده برای انتخاب بهترین نامزدها بود. مصاحبه‌کننده شرکت به سراغ بهترین متقاضی رفت تا قبولیش را به او تبریک بگوید و مصاحبه‌شونده نیز در پاسخ گفت که از این مسئله خوشحال است اما در عین حال تقاضاهای زیادی از کارفرمای آینده‌اش دارد. این داستان حاکی از آن است که کارکنان ماهر و فرهیخته، تا چه حد، نظر کارفرمایان را به خود جلب می‌کنند. در بسیاری از صنایع، رقابتی سخت بر سر بهترین افراد با استعداد وجود دارد و بدون معرفی چالشها و فرصتهای جالب برای پیشرفت فردی، کارفرمایان نمی‌توانند انتظار داشته باشند که افراد فرهیخته را جذب کنند.

مثالهای بالا نشان‌دهنده یک انتقال بنیادی در جامعه، همراه با اثرهای مهمی بر شرکتها، بر مبنای شیوه‌های اثربخش سازمانی و همچنین مدیریت استراتژیک هستند. کارمندان قوی و خیره با ساختارهای کنترل سلسله‌مراتبی مخالفت می‌ورزند و مشتریان را افرادی در نظر می‌گیرند که به سازمانهای انعطاف‌پذیر با مجموعه گسترده‌ای از پیشنهادها و توانایی هماهنگ کردن محصولات با نیازهای افراد، احتیاج دارند. به طور خلاصه، ما

1. Storebrand

اگر رقبا نیز دارای چنین دارایی‌هایی باشند، باز هم به یک امتیاز رقابتی پایدار دست یابد. سامان بخشیدن به فراگیری از تجربیات و انتقال آموخته‌ها به دیگران در استراتژی‌های توسعه به فرایسند‌های مهمی تبدیل می‌شوند. حیات سازمانی بیشتر از آن که موضوع عملکرد جهانی باشد، موضوع اتکا به دوستان (یعنی مشتریان یا شرکا و اعضای سازمان) است. می‌توان برای استراتژی نیز برنامه‌ریزی استراتژی کرد یعنی ترکیب فعالیتها و منابع برای خدمت به دوستان قدیمی و یافتن دوستان جدید. در این صورت مرکز ثقل استراتژی، توانایی ایجاد و حفظ روابط با بهترین افراد برای ایجاد حداکثر ارزش، چه «در داخل» (نمایندگان شرکت) و چه «در خارج» (با مشتریان) است. در نتیجه، پیچیدگی هم در محیط و هم در داخل سازمان افزایش می‌یابد. این دوگانگی در بخش بعد به تفصیل توضیح داده می‌شود.

### پیچیدگی هم در داخل و هم در خارج

مفهوم سازمان مبتنی است بر تفاوت میان آنچه که در داخل و تحت کنترل یک ائتلاف برتر همانند اندازه و فناوری قرار دارد، و عوامل خارجی که به اصطلاح «محیط» نامیده می‌شود. برای ایجاد سازمانهای مقرون به صرفه، چالش مدیران عبارت است از هماهنگی تنوع یا پیچیدگی داخلی. سطح پیچیدگی داخلی بازتاب دانش موجود در فناوری اجرایی و ماشین‌آلات تولیدی و همچنین در دستها و مغزهای کارکنان است. از این رو، پیچیدگی یک سازمان با انواع مختلف دانش و مهارتها (مشاغل) در میان کارکنان و

شاهد تغییر از اموال ملموس (ماشین‌آلات تولید) و مشتریان ناملموس (بازارها یا بخشهای انبوه) به اموال ناملموس (صلاحیت و خلاقیت) و مشتریان ملموس (تک تک مشتریان با تقاضاهای ویژه) هستیم. همچنین این تغییر نیازمند رویکردهای جایگزین برای استراتژی است که در بخش زیر توضیح داده می‌شوند.

### محتوای متغیر استراتژی

بنا به نظریه سنتی سازمان و استراتژی، سازمان همانند دستگاهی است که منابع را به محصولات مبدل می‌سازد و استراتژی همانند ابزاری برای قرار دادن سازمان در صنعت و محیط بازار است. امروز بسیاری از شرکتها، به اموال، ماشین‌آلات، مهندسان، دانش و سرمایه یکسانی دسترسی دارند. داراییها، به طور فزاینده‌ای، بخشی از محیط محسوب می‌شوند و تحت کنترل شرکت قرار ندارند. از این رو، در نظر گرفتن داراییها به عنوان یک سلاح رقابتی دشوار خواهد بود. در تولید انبوه مدرن ظاهراً تمایل زیادی به استاندارد کردن محصولات و قطعات وجود دارد که هزینه کمتری را به مشتری منتقل می‌کند. اما رقابت در عصر فراصنعتی، دیگر تفاوت میان سازمانها در استراتژیهای بازار که یا به صورت داده-ستاده هستند و یا تحت کنترل یک سیستم ایده‌آل سلسله‌مراتبی قرار دارند، نیست. بلکه، این تفاوت بر مبنای منحصربه‌فرد بودن چگونگی اداره مشتریان و داراییها و شیوه بهبود پیوسته این روابط است. ممکن است یک شرکت اگر بتواند از داراییهایش به شکلی بی‌نظیر استفاده کند، حتی

همچنین سطح مورد نیاز پیشرفت در دانش و مهارت مربوط افزایش می‌یابد.

تهدید خارجی برای عقلایی بودن اقتصادی - فنی حوزه مدیریت، ابهام و عدم قطعیت است. عدم قطعیت که ریشه در مرزهای خارج از سازمان دارد، معمولاً به محیطهای پویا و ناپایدار اطلاق می‌شود. در مواقعی که دانش و فناوری به سرعت تغییر می‌کنند و صنایع تحول می‌یابند، همانند یکپارچگی رسانه‌های رایانه‌ای، ارتباطات، چاپ و صنعت فیلم، محیط نه تنها پویا، بلکه پیچیده است. برای مدیران درک روشن آنچه که مربوط به فروش، تولیدات، مشتریان، رقبا و مبنای فناوری فعالیت شرکتهاست دشوار می‌شود. بدون یک طرح و نگرش کلی، راه‌حلیها به کارکنان بسیار شایسته‌ای وابسته می‌شود که با مشتریان در ارتباط هستند. در نتیجه ممکن است فشار تغییر خارجی، شرکت را وادار سازد تا در مسیر پیچیدگیهای فزاینده داخلی قدم بردارد. پژوهش مدیریت استراتژیک عمدتاً بر تجزیه و تحلیل محیط رقابتی متمرکز است و هدف اصلی آنها ایجاد سازمانهایی است که به بهترین شکل با پیچیدگیها مقابله کنند.

### پیچیده‌سازی: ویژگی سازمانهای فرانونین

تولید، در جامعه مدرن (صنعتی) یک محور کلیدی است. نحوه انجام آن می‌تواند تأثیراتی جدی بر پیشرفتهای سیاسی، فرهنگی و غیره داشته باشد. اشکال سازمانی ایستا نیستند بلکه دارای ساختاری اجتماعی و در حال توسعه و تکامل‌اند و در طول زمان به لحاظ اجتماعی تغییر

می‌کنند. ماهیت سازمانها نیز همراه با فناوریها و شرایط اجتماعی تغییر می‌کند. به گفته وبر ویژگی اصلی جامعه نوین، همه‌گیر شدن روح اثربخشی و سنجش از طریق قانون، اقتصاد، حسابداری و فناوری نه تنها در جهت منابع مادی بلکه کلیه ابعاد زندگی است. چون این بهینه‌سازی اندیشه‌ها را تحت تسلط خود قرار داده است، الگوهای نخستین سازمانی در دوره مدرن پیشرفت چندانی نداشته‌اند. هرگاه شکل جدیدی از سازمان کشف یا ابداع شده است فرایند بهینه‌سازی باعث پیشرفت این الگوها در بوروکراسی شده است. بنابراین، اصل برتر برای طرح سازمانی در قرن بیستم و در نیمکره غربی، تیلوریسم، فوردیسم و بوروکراسی ویران یا انواعی از سازمانها بوده است که میراثی غنی از این اصول همچون بوروکراسی حرفه‌ای و شرکتیهای تقسیم شده به بخشها داشته‌اند. نوع ایده‌آل یک طرح سلسله‌مراتبی سازمانهایی است که در آنها مغز و دست افراد تقسیم‌بندی شده و یک نیروی کار تخصصی باید آن را کنترل و هماهنگ کند. این شیوه رایج سازمانی به وظایف، مشاغل، و سیستمهای مشخص و روابط رسمی میان افرادی که آنها را در اختیار دارند می‌انجامد. این اصول با تفاوت میان کارفرمایان و کارمندان که مجبورند برای دریافت حقوق، تواناییهای کاریشان را بفروشند همراه است. پیترو دراگر که یکی از نخستین استفاده‌کنندگان از واژه «فرانونین» است مطالبی را پیرامون جامعه پس از عصر سرمایه‌داری می‌نویسد و مطرح می‌کند که تغییر در جامعه، هم در شیوه‌ای که ما سازمان را اداره می‌کنیم و هم در مالکیت ابزار تولید، رخ خواهد داد.

در واقع، مفهوم کلی یک هرم که قدرتمندترین عامل در رأس آن قرار دارد در این گونه سازمانها به واقعیت می‌پیوندد. در عوض، ما می‌توانیم سازمانها را به عنوان فرایندهای پنهانی‌ای بدانیم که بر مبنای تقاضاها و درخواستها فعالیت می‌کنند؛ فرایندهایی که افراد در آنها دارای چندین نقش هستند، یعنی گاهی متخصص هستند، گاهی مشاور، و گاهی ابداع‌کننده یک فرایند. در نتیجه ما باید دیدگاه سازمانی خود را از حالت عمودی (بالا به پایین) به حالت افقی تغییر دهیم.

## مشخصات پیچیده‌سازی - فرایندهای

### بهینه‌ساز

با توجه به فرایندهای پیچیده‌سازی، فشار برای تغییر در سازمانها و صنایع متفاوت است. شکل ۱ نشان می‌دهد که چگونه ممکن است شرکتها در صنایع مختلف براساس تأثیرات متفاوت فرایندهای پیچیده‌سازی طبقه‌بندی شوند.

در برخی صنایع سنتی همچون بخشهای تجملی صنعت اتومبیل، اگرچه مبنای علمی و تخصصی داخلی تقریباً ثابت باقی می‌مانند اما فشارهای ناشی از مشتریان آگاه و سختگیر و همچنین سایر صاحبان نفوذ خارجی بسیار مهم است. از این رو، تغییرات در داخل رخ می‌دهد که نمونه آن تغییر در شرایط تخصصی به دلیل استفاده روزافزون از علم الکترونیک است در مقایسه با قطعاتی که به صورت مکانیکی تولید

همچنان که دانش و فناوری به نیروهای برتر اجتماعی تبدیل شده‌اند، دارندگان همه مشاغل باید علی‌رغم مبنای علمی مهم خود همواره در حال فراگیری باشند. هر کشفی گویای توسعه در دانش مورد نیاز، فرصتها و پیچیدگیهای بیشتر است. از این رو اصطلاح پیچیده‌سازی مطرح می‌شود. یکی از علل این امر تأکید فزاینده بر «سرمایه انسانی» و سیستمهای اطلاعاتی به عنوان مینا و پایگاه علمی در سازمانها و تغییر در روابط میان افراد در واکنش به افزایش پیچیدگی است. این روند مربوط به سازمانهایی است که دارای کارمندانی تفویض اختیار شده و یا به اصطلاح آزاد شده هستند و در آنها اعضای سازمان در همه سطوح مسئولیتی بیشتر از آنچه در سلسله‌مراتب سازمانی پیش‌بینی شده است دارند. کارکنان تحصیل کرده باید به کار گرفته شوند و این کار باید به جای رعایت نظرات شخصی رؤسا، بر مبنای علم آنها (تحصیل کرده‌ها) انجام شود. آنها سازمانهای عملکردمدار<sup>۱</sup> یا وظیفه‌مدار<sup>۲</sup> را به سازمانهای اختیارمدار<sup>۳</sup> ترجیح می‌دهند. وقتی افراد چندین نقش را برعهده داشته باشند و مسئولیتها و اختیاراتشان تغییر کند، سلسله‌مراتب موقتی بر مبنای نقشی که آنها دارند و رابطه‌ای که در هر مقطع زمان دارا هستند ایجاد خواهد شد.

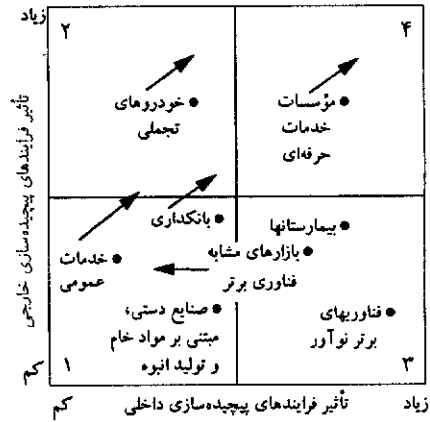
وقتی کارکنان به جای نیروی اصلی، فقط به عنوان تابع و پیرو در سازمانها در نظر گرفته شوند و تصمیمات آنها فقط تابع افرادی باشد که با آنها روابط داخلی یا خارجی دارند، دیگر یک نقطه اوج استراتژیک نه به عنوان مرکز اطلاعات و نه به عنوان مرکز قدرت و اختیار وجود نخواهد داشت.

1. performance-oriented

2. task-driven

3. authority-driven

در زمانی که سازمان در بخشهای مختلفی با سرمایه‌گذاران یکسانی مواجه می‌شود به افزایش پیچیدگی در بعد خارجی می‌انجامد. در عین حال، مبانی مختلف علمی برای اثربخشی بانکها در این بخشهای جدید، الزامی هستند و در نتیجه پیچیدگی داخلی نیز افزایش می‌یابد. در اینجا فشارها هم به لحاظ داخلی و هم به لحاظ خارجی افزایش می‌یابند اما بانکهای سنتی از رسیدن به گوشه سمت راست شکل ۱ فاصله زیادی دارند. بیشترین فشارها و بنابراین بیشترین چالشها در نظریات و الگوهای ما پیرامون مدیریت استراتژیک، احتمالاً در شرکتها و صنایعی یافت می‌شود که فشارهای پیچیده‌سازی به طور همزمان در داخل و خارج زیاد است. احتمالاً شرکت‌های خدمات تخصصی که ارتباط زیادی با مشتریهای خود دارند، همچون شرکت‌های دیگر در فرایندهای استراتژیک، سازمانهای حقوقی که متخصصان بسیاری را تحت پوشش دارند و بانکهای سرمایه‌گذار، چنین فشارهایی را تجربه می‌کنند. در حالی که ممکن است سازمانهای دارای سلسله مراتب منطقی، در شرایط تولیدی خود به ویژه در زمانی که تغییرات نسبتاً کوچکی مورد نیاز است، به میزان زیادی کارآمد باشند. اما اجرای این اصول در این الگو، برای شرکت‌هایی که به لحاظ داخلی یا خارجی پیچیدگی زیادی دارند، کافی نیست. به نظر می‌رسد که صلاحیتهای از دست رفته، ترکیب ناموزون واحدهای داخلی با عوامل خارجی از طریق روابط بلندمدت و افزایش پیچیدگی بر مبنای انواع و تعداد ارتباطات متقابل، جزء خصایص و ویژگیهای این شرکتها باشد.



شکل ۱. تأثیر متفاوت فرایندهای پیچیده‌سازی.

می‌شوند. اما چالشهای پیچیدگی، به طور عمده حاصل تقاضا و رقابت خارجی هستند. در سایر صنایع، فشارهای داخلی به دلیل اتکا بر کارکنان فرهیخته، قابل توجه است و این در حالی است که امکان دارد مشتریان، چندان هم سختگیر نباشند. نمونه‌های این حالت عبارت‌اند از: شرکت‌های نرم‌افزاری، بیمارستانها و شرکت‌های خدماتی. در این وضعیت، کارشناسان داخل سازمان برای مشارکت در مدیریت و مالکیت، انعطاف‌پذیری وظایف و برنامه‌ها، و داشتن اختیار در حل و فصل مسائل مشتریان، بر سازمان فشار می‌آورند و این در حالی است که سطح فشارهای خارجی ناشی از محیط، متوسط به پایین است. در مشاغل متوسطی چون بانکداری، ما شاهد تفاوت در محصولات و بازارها هستیم. بیمه، خرید و فروش سهام، انواع مختلف صندوقهای سرمایه‌گذاری و مانند آنها، بیش از پیش برای بانکها اهمیت دارند و بهره‌وری واحدها

## واکنش در مقابل فشارهای خارجی: نظریه‌های انطباق و سیستم‌های باز

نظریه‌های کلاسیک در مورد استراتژی و سازمان، اهمیت محیط را متذکر شده و خاطر نشان کرده‌اند که عدم قطعیت، ناشی از عدم تجانس یا ناپایداری است که اگر سازمان قصد ادامه حیات داشته باشد باید به شکلی مناسب به آنها پاسخ دهد. مدلها مبتنی بر یک سیستم باز هستند که با منطق اقتصادی و ضوابط فنی (تخصصی) ترکیب شده‌اند. عدم قطعیت به عنوان مشکلی در برابر اثربخشی سازمانها شناخته می‌شود و نظریه‌ها بر اهمیت حفظ فعالیتهای اصلی و ایجاد سازوکارهایی برای کاهش مشکلات خارجی و دستیابی به شرایطی جهت انجام فعالیتهای منطقی تأکید می‌کنند. دیگر پژوهشگران بر رابطه میان استراتژی، محیط و سازمان تأکید بیشتری دارند مثلاً پورتر مسئولیت مدیران را به حداکثر رساندن ارزش تواناییهای یک شرکت می‌داند که آن را از رقبایش متمایز می‌سازد. البته، ظاهراً حتی پیشرفته‌ترین مدلها، چنین فرض می‌کنند که سازمانها زمانی موفق خواهند شد که در شرایطی پایدار و هماهنگ با محیط فعالیت کنند. یکی از ویژگیهای این روش، خصیصه برتری آن است. مثلاً اگر به کار اولیه چندلر نگاه کنیم متوجه می‌شویم که نظریه او بسیار روشن است: «اگر ساختار از استراتژی تبعیت نکند، عدم کارایی رخ می‌دهد». مطالعات بعدی نیز همانند درک ما از مفهوم توسعه استراتژیها و ساختارها، برای شرکت‌های بزرگ بوده‌اند. اما، یافته‌های آنها بر استراتژیها و ساختارهای در حال تکوین

لازم است تأکید کنیم که چارچوب شکل ۱ نه گویای یک طبقه‌بندی است که همه شرکتها بتوانند در صنایع مختلف خود را با آن وفق دهند و نه تصویری پایدار ارائه می‌دهد. به اعتقاد ما امروز سازمانهایی که با بیشترین فشارها مواجه‌اند همانند «موش آزمایشگاهی» در فرایند توسعه شیوه‌های مختلف مدیریت و سازمانهای آتی قرار دارند. چون فشار برای پیچیده‌سازی به طور کلی در سطح جامعه افزایش می‌یابد، بسیاری از سازمانها یا بسیاری از بخشهای سازمانها از آن پیروی می‌کنند. البته ما انتظار داریم شاهد سازمانهایی باشیم که به رویکردهای قدیمتر که دربرگیرنده جنبه برتر و مطلق هستند توجه شود.

## پاسخهای نظری به پیچیدگی در حال افزایش

همانطور که در بالا استدلال کردیم می‌توان فشارهای منجر به پیچیدگی در حال افزایش را ناشی از آنچه که در نظریه‌های نوین به عنوان عوامل داخلی و خارجی شناخته می‌شوند دانست. نظریه‌های مدیریت استراتژیک در تأکید بر جنبه‌هایی که مورد تأکید قرار دارند متفاوت‌اند. به گفته پاره‌الد و هامل «متخصصان به خاطر درک اقتصادی استراتژی، گاهی شدیداً بر فرایندها و افراد تأکید کرده‌اند، و گاهی توجه زیادی به آن مبذول ننموده‌اند. به ندرت توازن میان این دو وجود دارد». در ادامه، برخی جریانهای مهم مربوط به پژوهش مدیریت استراتژیک را که مبتنی بر تأکید عمده آنهاست مورد بحث قرار می‌دهیم.



تأکید دارند و با فرایندهای ایجاد و اجرای تصمیمات استراتژیک در سازمانهای پیچیده در تضاد هستند.

یکی از جریان‌ات جدید و ثمربخش پیشرفت در مدیریت استراتژیک «نظریه مبتنی بر منابع» است. این رویکرد ریشه در نظریه پتروز دارد. طرفداران نظریه مبتنی بر منابع، معتقدند که محیط رقابتی دهه ۱۹۹۰ شدیداً تغییر کرده است و رویکرد ساختاری ارائه شده توسط چارچوب نیروهای رقابتی پورتر دیگر نمی‌تواند کارایی داشته باشد. در این نظریه، بر شرایط مناسب با تقاضای بازار، تجزیه و تحلیل صلاحیتهای سازمانی و منابع به عنوان مبنای امتیازات رقابتی و همچنین هماهنگی با منابع داخلی و فرصتهای محیطی تأکید شده است. مطالعات جدید توسط محققان ژاپنی بیشتر بر عوامل داخلی متمرکز است تا تغییر تقاضاهای بازار. در سطحی کلی‌تر، آنها به جای «کجا» شرکتها اقدام به انتخاب رقابت می‌کنند بر «چگونگی» انجام این کار تأکید می‌کنند و این امر حاکی از روشی است که ظاهراً برخلاف عوامل داخلی همچون تواناییها و صلاحیت بر پیشرفت خارجی تأکید دارد.

### واکنش در مقابل فشارهای داخلی: سازمانهای متمایل به توسعه موقتی یا موضعی و سازمانهای یادگیرنده

برخی از محققان همچون مینتزبرگ، که فرایندهای داخلی اتخاذ تصمیمات استراتژیک و تغییرات سازمانی را مطالعه کرده‌اند، نشان داده‌اند که چگونه تغییرات استراتژیک شکل می‌گیرند و بروز

می‌یابند. آنها به تدوین و اجرای آن علاقه‌ای نشان نمی‌دهند. آنها سهم بسزایی در شناخت پیچیدگی داخلی دارند و می‌پذیرند که در بسیاری از شرکتها تفاوت میان استراتژیهای خواسته شده و تحقق یافته، گویای بی‌نظمیها یا مشکلات نیستند بلکه نشان‌دهنده دیدگاهی سالم درباره آگاهی و قضاوت داخلی هستند. در این مورد بر شناخت الگوها در تصمیمات و اقدامات، یا بر فرایندهای استراتژیکی که در طول زمان تکامل می‌یابند، تأکید شده است. بخشی از پژوهش که در بالا ذکر شد به وضوح بر سازمانهایی تأکید دارد که مشخصه آنها آن چیزی است که ما «فشارهای داخلی برای پیچیده‌سازی» می‌نامیم. توضیحات ارائه شده مشخصه‌هایی غنی از فرایندهای استراتژیک هستند که کاملاً با الگوهای قدیمی تفاوت دارند. البته آنها پاسخی برای چگونگی توسعه استراتژیهای موفق فراهم نمی‌آورند. سازمان موقت یک نوع سازمان انعطاف‌پذیر است اما کارآمد نیست و برای یک هدف مشخص جهت‌گیری خاصی ندارد. بنابراین غالباً گفته می‌شود که اجرای استراتژی در آنها غیرممکن است.

یک رویکرد شناخته شده دیگر در مورد پیچیدگی داخلی که تقاضاهای خارجی را نیز به صورت ثانویه مد نظر قرار می‌دهد، رویکرد کوئین است که بر تطابق فزاینده با تغییرات خارجی تأکید دارد. این امر نزدیک به رویکردهای اولیه است که تأکید نسبتاً مستقیم آنها بر عوامل داخلی و تمرکز اولیه آنها بر تصمیمات منطقی (محدود) است.

استراتژی و ساختار را که مربوط به تأثیر فشارهای داخلی و خارجی برای پیچیده‌سازی هستند مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌ایم. در خانه شماره ۱ ساختارهای بوروکراتیک اثربخش و بهینه‌ساز به خوبی کارایی دارند زیرا پیچیدگیهای داخلی و خارجی در سطح حداقل است. در خانه شماره ۲ افزایش پیچیدگی خارجی بر مبنای عدم قطعیت محیطی از تقاضاهای مشتریان به محصولات و خدماتی نیاز دارد که از طریق استراتژیهای گوناگون که برای حفظ اثربخشی سلسله‌مراتب و دستیابی به کارایی طراحی شده‌اند، ایجاد می‌شوند. تقسیم بازارها به بخشها و سازمانها، دو رویکرد برتر هستند که پاسخهای داخلی را با واکنشهای احتمالی خارجی همسان می‌سازند. در خانه شماره ۳، چالشهای اجرایی، در مطالعات فرایندهای داخلی اولویت بندی شده‌اند. مطالعات توصیفی فرایندهای استراتژیک در شرکت‌های پیچیده به ما آموخته‌اند که همه استراتژیها در رأس سازمان توسعه نمی‌یابند و عدم قطعیت در این سازمانها حاصل تصمیمات مستقل کارکنان به جای مشتریان است. در خانه شماره ۴، هم استراتژی و هم ساختار باید انعطاف پذیر باشند و ما مشاهده تعدادی از راه‌حلهای داخلی و موقتی را شروع کرده‌ایم. در بخش زیر، ما تأثیرات موارد خانه شماره ۴ بر شرکتها را که «موارد پیچیده - پیچیده» نامیده‌ایم بررسی می‌کنیم.

### فشارهای هم‌زمان داخلی و خارجی

در وضعیت «پیچیده - پیچیده»، ابعاد داخلی و خارجی، مستقل و غیرافزایشی هستند و این

تأثیر فرایندهای پیچیده‌سازی خارجی	زیاد	<p>استراتژی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفکیک (تکه تکه شدن)</li> <li>• بازار و/یا تمرکز</li> <li>• بل زنی و ضربه گیری</li> </ul> <p>ساختار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازار مبتنی بر دسته بندی،</li> <li>• بخشها (پاکرکردی)</li> </ul>	۴
	کم	<p>استراتژی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری هزینه‌ها (به طور کلی)</li> <li>• ساختار:</li> <li>• کارکردی، بوروکراتیک</li> </ul>	۳
	تأثیر فرایندهای پیچیده‌سازی داخلی		زیاد

شکل ۲. استراتژی، ساختار و پیچیدگی.

رویکرد دیگر در مورد رفتارهای استراتژیک در بعد خارجی، از طریق عوامل خارجی همچون فرایندهای شناختی و ضوابط فرهنگی توصیف می‌شود. تحقیق در این زمینه اغلب در سطح فردی (مدیرعامل) یا تیم مدیریت ارشد اجرا می‌شود. آنچه که این محققان تلاش می‌کنند تا با رویکرد خود توضیح دهند چگونگی اجرا و تغییر استراتژیهاست. در بعدی توصیفیتر، ما شاهد شرایط دیگری بوده‌ایم که در آنها فرایندهای داخلی تمرکز اولیه را شکل می‌دهند. در اینجا، چارچوب استراتژی، فرایندی تحت کنترل که در آن یک تدوین‌کننده استراتژی مسئول باشد نیست بلکه دربرگیرنده تمامی جزئیات عقلایی و غیرعقلایی در سازمان است. آنها به جای ارائه نتایج قابل تعمیم یا تلاش برای ایجاد نظریاتی گسترده، تنها بر دیدگاههای مربوط به کارایی فرایندهای داخلی در سازمانهای پیچیده تأکید می‌ورزند. در شکل ۲ واکنش به مضامین کلیدی

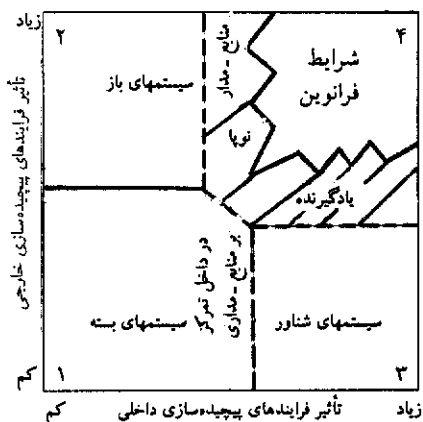
واقعیت، اساسیترین چالشها را بر طرز تفکر ما در مورد مدیریت استراتژیک تحمیل می‌کند. حاصل این امر دو چالش نظری مهم است. نخست، همچنان که مرزها از هم پاشیده می‌شوند، استراتژیهای قدیمی در محیط خارجی نیز دچار بنی‌نظمی می‌شوند، حتی مفهوم مرزهای احاطه‌کننده یک سازمان به عنوان واحدی سازگار با محیط تقریباً بی‌معنی می‌شود. پیچیدگی فقط در داخل سازمان نیست. پیچیدگی ویژگی افرادی است که ارتباطات متقابل با یکدیگر برقرار می‌کنند. کارکنان، مشتریان، رقبا یا سایر سهامداران به طور همزمان دارای چندین نقش هستند و این حالت در یک چشم به هم زدن میان نقشها و سازمانها تغییر نمی‌کند. ایده طراحی سازمان و حفاظت از فعالیت‌های اصلی در برابر عدم قطعیت اجتناب‌ناپذیر، در زمانی که این عدم قطعیت در یک زمان هم در داخل و هم در خارج و در رابطه میان عوامل داخلی (کارکنان) و خارجی (مشتریان، رقبا/شرکا) رخ می‌دهد کافی نیست.

دوم، هرم سلسله‌مراتب از هم می‌پاشد. کارکنان باید در داخل سازمان دارای آزادیهای مناسبی باشند تا حدی که عامل مهمی از عدم قطعیت را برای مدیریت شکل دهند. تلاشهای هدایت شده برای اجتناب از وابستگی شدید به یک فرد متخصص یا صاحب صلاحیت، تا حدی این عدم قطعیت را کاهش می‌دهد اما تواناییهای حل مسئله، صلاحیت، شهرت و ارتباطات، شخصی هستند و وابستگی آنها به تخصص هر فرد واضح و آشکار است. در نتیجه خطر فرصت‌طلبی افزایش می‌یابد و این در حالی

است که توانایی مدیران برای مقابله با این عدم قطعیت از طریق سازوکارهای قدیمی کنترل، کاهش می‌یابد، اگرچه جریانات تحقیقاتی مختلفی تلاش می‌کنند تا در سطوح داخلی و خارجی به پیچیدگی بپردازند اما نظریاتی همچون «نظریه مبتنی بر منابع» و همچنین اکثر محققان این فرضیه را قبول دارند که مدیریت ارشد در فرایندهای آموزشی و ایجاد صلاحیتهای سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند. مسئولیت تدوین و اجرای استراتژی نیز بر عهده آنهاست.

در چنین مواردی، واکنش عقلایی به چالش در برابر پیچیدگی در حال افزایش، در سطح پایینی خواهد بود. ممکن است واکنش عقلایی تا حدی عدم قطعیت را کاهش دهد اما این کار تنها با پرداخت هزینه کاهش انعطاف‌پذیری، خلاقیت و رضایت مشتریان رخ می‌دهد. از سوی دیگر، شرکت‌های موقت در مواقعی که رقابت وجود دارد و مشتریان می‌خواهند با حداقل قیمت، کیفیت بالاتری را به دست آورند، راه‌حلی ارائه نمی‌دهند. لذا شرکتها برای اتخاذ مستقل تصمیمات استراتژیک به هماهنگی، درک همیاری و تمرکز مشخص نیاز پیدا می‌کنند. در زمانی که محیط نیز به اثربخشی نیاز دارد، صرفاً اثربخش بودن کافی نیست و در زمانی که نیازمندیهای کارکنان به فشارهای شدید داخلی به سطح بالاتری از پیچیدگی میل می‌کند، تدوین فرایندهای مطلوب و اثربخش کافی نیست. در شکل شماره ۳ ما ماتریس شکل ۲ را گسترش داده‌ایم. این شکل برخی از مشکلات مربوط به تلاش جهت پرداختن به دو نوع کاملاً متفاوت از پیچیدگی در یک چارچوب

جدیدی را ارائه می‌دهند: از یک سو ما باید به دقت کاربرد نظریه‌های موجود را بررسی کنیم و آشکارا در مورد مشخصات و محدودیتهای این مفهوم جدید بحث کنیم. از سوی دیگر، ما باید خودمان را عمیقاً با واقعیت موارد مربوط وفق دهیم تا جنبه‌های کلیدی که رقابت در شرکتها را با فشارهای شدید دوره فرانونین مواجه می‌سازند درک کنیم و بشناسیم. اخیراً مقالاتی در این زمینه منتشر شده‌اند و حاکی از آن هستند که ما قبلاً مقدمات هر دو جریان تحقیقاتی را در نظر گرفته‌ایم.



شکل ۳. نظریه استراتژی و چالشهای فرانونین.

### ارزیابی مجدد نظریه‌های فعلی

اگر رقابت در عصر فرانونین باید به توانایی اداره استعدادها، خلاقیتها، تخصصها، ارتباطات و فناوری در بازارهای سریعاً در حال تغییر پردازند، چارچوبهای توسعه‌یافته تحت فرضیات مربوط، به رقابتهای اثربختر از طریق بهره‌وری و اختصاص سرمایه به قابلیت کاربرد آنها محدود خواهد بود. از این رو، ما باید نظریه‌های فعلی و فرضیات آنها را ارزیابی کنیم تا بتوانیم قابلیت کاربرد آنها در شرایط «پیچیده - پیچیده» در خانه شماره ۴ را بررسی و مشخص کنیم که محدودیتهای قابلیت کاربرد آنها تا چه حد امکان استفاده از آنها برای شرکتها در سه خانه دیگر را محدود می‌کند. این حقیقت که این یک نظریه داخلی است و نه عمومی، امروز برای ما روشن به نظر می‌رسد اما این محدودیت نشان‌دهنده آن است که ما فرضیه‌های مختلفی در این مورد داریم که در ساختارهای مدیریتی، قدرت احتمالی سازمانها

واحد را به اختصار توضیح می‌دهد. چون جنبه‌های مورد نظر غیرافزایشی هستند، خط ضخیم در شکل ۳ گویای آن است که این دو جنبه برای مدیریت و نظریه پردازی به رویکردی کاملاً متفاوت نیاز دارند. در واقع تفاوت میان این جنبه‌ها خود حاصل نوگرایی مبتنی بر اندیشه و تفکر دوگانه است. در دوره فرانونین، پرداختن به یک جنبه پیش از جنبه دیگر غیرممکن است یعنی شما نمی‌توانید تجزیه و تحلیل خود را به یک چارچوب، محدود کنید بلکه باید به هر دوی آنها به‌طور همزمان پردازید.

### عوضه پژوهش مدیریت استراتژی

اگر استدلالهای کوهن را درباره الگوها و عدم تناسب بپذیریم، موضوعاتی که باید به آنها پردازیم دارای جنبه‌های فلسفی و عملی خواهند بود. در سطح پژوهش عملی، دو رویکرد مکمل که هر دو به یک اندازه مهم هستند دیدگاههای

برای تأثیرگذاری بر جهت توسعه اقتصادی و تهییج افراد برای مشارکت و سود بردن از این توسعه، برای استراتژی و رقابت، اهمیتی حیاتی یافته‌اند. پژوهش در مورد عصر فرانوین نیاز به تأکید بر ایجاد مرزهای متعارف دارد. انجام این کار برای محققانی که خود عمیقاً در فعالیتهای علوم طبیعی درگیر هستند، بسیار دشوار است. همان‌طور که کوهن می‌گوید هیچ راهی وجود ندارد که استدلالها در دفاع از یک الگوی جدید بتواند به طور منطقی یا به طور احتمالی بر کسانی تحمیل شود که از ورود به این چرخه امتناع می‌ورزند. از این رو، ما انتظار داریم که بسیاری از پژوهشگران به پالایش چارچوبهای فعلی از جانب شرکتها در محدودیتهای قابل کاربرد این چارچوبها توسط آنها ادامه دهند. پژوهشگرانی که عمیقاً درگیر چارچوبهای نظری هستند باید از این رویه رها شوند و فرضیه‌های مربوط و محدودیتهای احتمالی آنها را در مورد قابلیت کاربرد این نظریه‌ها مشخص سازند. هنگامی که مرکز ثقل قوای رقابتی تغییر می‌کند، نظریه‌ها و الگوهایی که فرض می‌شوند کلی هستند تنها کاربردهای خاص و داخلی خواهند داشت.

### کشف مفاهیم (و نظریه‌های) جدید

همان‌طور که در بخش قبل گفته شد، خانه شماره ۴ در شکل ۳ نشان‌دهنده نقطه‌ای سفید در نقشه است، یعنی قسمتی که در آن ما برای اهداف اصولی و توصیفی، به نظریات، چارچوبها و مفاهیم جایگزین نیاز داریم. از این رو، ما باید

موارد «پیچیده - پیچیده» را مشخص کنیم. این امر نیازمند طرحهای تشریحی برای اجرای نظریات بیشتر است. البته هدف از این کار صرفاً اجرای نظریه‌های رسمی و عموماً معتبر نیست بلکه، ما به دنبال دیدگاههایی هستیم که امکان اجرای راه‌حلهای جدید را فراهم می‌سازند. چون سطح تجزیه و تحلیل کارکنان، ارتباطات و شرکتها هستند این تحقیق باید دربرگیرنده ملاحظات و مصاحبه با تمامی طرفین در مدت زمانی قابل توجه باشد و از آنجایی که راه‌حلهای داخلی هستند لازم است طبیعی باشند تا درکی واقعی از عوامل اساسی استراتژیهای موفق، به‌ویژه به‌خاطر به‌حداقل رساندن تأثیر تعصبات ما ایجاد شود. بررسی «واچتل» یک مشخصه بی‌عیب و نقص از تحقیقی است که ما باید برای توسعه مفاهیم و راه‌حلهای نقطه سفید خانه شماره ۴ انجام دهیم. این بررسی نه تنها کاملاً توصیفی است، بلکه شامل میزان نامعمولی از داده‌های خام به شکل نقل قولهای مستقیم از افراد مخالف است و این امر شیوه کاملاً نامعمول تجزیه و تحلیل را در شکل مصاحبه با رقبا ارائه می‌کند. تجزیه و تحلیل کامل «واچتل» خارج از حیطه این مقاله است اما آنچه که با چارچوب ما ارتباط دارد تأکید بیش از حد بر ایجاد جوی است که در آن بهترین کارشناسان به موفقیت رسیده‌اند. مؤسسان «واچتل» هنگام شروع کار این شرکت به دنبال شیوه‌های مرسوم نبودند، بلکه تا حد امکان از ویژگیهای شرکتی سنتی تر که به لحاظ شخصی آنها را دوست نمی‌داشتند، پرهیز می‌کردند. استاروک می‌گوید: «ما تلاش کردیم تا از شیوه‌های نامناسب اجتناب

- جنبه‌های کلیدی که یک شرکت باید برای توسعه و حفظ امتیازات رقابتی خود در خانه شماره ۴، خود را با آنها وفق دهد کدام‌اند؟ چه چیزی از سیر قهرایی شرکتی همچون واجتل پیشگیری می‌کند؟
- چگونه برخی مدیران در برابر شیوه‌های مرسوم مقاومت می‌کنند در حالی که سایر موفقیت‌های آنها را موقتی و نامتعارف می‌دانند؟
- تا چه اندازه اولین پیشگامان در توسعه استراتژی و ساختار (خانه شماره ۴) در سازمان از اهمیت برخوردارند؟

### ساختار

- اگر این مسئله صحت دارد که «ویژگیهای شخصی بازتاب فرهنگ و سیاستهای سازمانی است» یا «ساختار اداری بر فرصت‌گرایی تأثیر می‌گذارد»، آنگاه عناصر مثبت و منفی تقویت فرهنگها و ساختارها کدام است؟ تا چه حد و چگونه مدیران می‌توانند آنها را توسعه دهند؟
- چه چیزهایی این هماهنگیها را در مورد افراد شایسته و گوناگون ایجاد می‌کنند تا آنها بتوانند به عنوان یک سازمان عمل کنند؟
- تا چه حد و چگونه ارتباطات فردی نهادینه می‌شوند؟

### ارتباطات

- چگونه شرکتها اطمینان و وفاداری را توسعه می‌دهند و بهترین مشتریان و کارمندان را حفظ می‌کنند؟

کنیم. ما سلسله‌مراتب و مشاغل هدایت شده نمی‌خواستیم. هدف ما وجود مکانی مناسب برای افرادی بود که نمی‌توانستند در شرایط سلسله‌مراتبی فعالیت کنند. نمی‌دانستیم که در حال انجام چه کاری هستیم، فکر نمی‌کردیم این چیزها با شیوه‌های منطقی عملی باشند، ما فقط گفتیم موارد نامطلوب و ناخوشایندی که در سایر مکانها مشاهده کرده‌ایم را نمی‌خواهیم.» این شرکت ندانسته به یکی از کلیدی‌ترین معیارهای موفقیت خانه شماره ۴ دست یافت و آنها این معیار را پیش از رقبای خود کسب کردند تا جایی که شهرت و کیفیت کار کارکنان آن شرکت، به تأثیری مثبت بر متقاضیان کار و حتی مشتریان انجامید و این امر می‌تواند علت امتیازات رقابتی پایدار آنها باشد. البته، امتیازات رقابتی آنها به طور کامل به توانایی آنها در حفظ تعادلی پویا در خانه شماره ۴ بستگی دارد. بسیاری از موضوعات تحقیقاتی به شکلی منطقی از توصیفهای استاربوک و چارچوب ما پیروی می‌کنند. ما استدلال کرده‌ایم که در شرایط «پیچیده - پیچیده»، استراتژی و ساختار، دو روی یک سکه هستند. البته از آن جایی که ارتباطات هم برای استراتژی و هم برای ساختار مرکز ثقل محسوب می‌شوند، طبقه‌بندی سوم نیز اضافه شده است. سوالات مربوط عبارت‌اند از:

### استراتژی

- اولویتهای اصلی استراتژیک سازمان، در شرایط پیچیده - پیچیده کدام‌اند؟ آیا آنها نیازمند یک استراتژی بلندمدت هستند؟

می‌دهند سرکوب کند.

به گفته پاره‌الد و هامل، تأثیر کلی این تغییرات، به قدری مهم است که می‌توان آن را «انقلاب خاموش صنعتی» نامید. این امر نه تنها یک انقلاب خاموش صنعتی، بلکه از نظر کوهن در واقع یک «انقلاب علمی» است. اگر چنین باشد، ما باید فرضیات مندرج در تحقیق و نظریه خود را مجدداً ارزیابی کنیم زیرا ممکن است مفهوم جدید برای تحقیق و مدیریت و همچنین روابط میان تحقیق و عمل به رویکردهای کاملاً متفاوت نیاز داشته باشند.

تشریح علمی و هدایت رفتارها در جامعه متجدد از یک وضعیت منطقی که «وبر» هم بدان اشاره کرده است تبعیت می‌کند و ریشه در فلسفه اثبات‌گرایانه دارد. رویکردهای معتبر روش‌شناختی بر جستجوی دانشی هدفمند که از شیوه‌های عقلایی مبتنی بر تکنیک‌های کمی استفاده می‌کنند تأکید می‌کند. این رویکردها، تولید علم و دانش در زمینه استراتژی را گسترش داده است و از یک نوع کنکاش برای اصول کلی تجزیه و تحلیل در تلاش برای ترسیم واقعیت استفاده می‌کند. این اندیشه، رفتار مدیریتی و تخصصی را نیز هدایت می‌کند. هر جا مسئله جدیدی بروز می‌کند، شیوه تجویز شده برای حل آن عبارت است از تجزیه این مسئله و تقسیم آن به رویکردها یا فعالیت‌های استاندارد و قابل حل. میتزبرگ و استینکومب<sup>۱</sup> استدلال می‌کنند که مهارت‌های متخصصان به دو بخش کاملاً مجزا تقسیم می‌شود: نخست، مجموعه‌ای از

● به چه میزان بین ماهیت قرارداد استخدام و امتیازات رقابتی یک شرکت ارتباط وجود دارد؟  
● چگونه شرکتها با مشتریان و سایر شرکا رابطه درونی ایجاد و آن را حفظ می‌کنند؟  
این پرسشها نقطه شروع خلاقیت بیشتر هستند و تشریح دیدگاه‌های نظری متعددی را امکانپذیر می‌سازند. از آن جایی که تحقیقات پست‌مدرنیسم چندوجهی و ابتکاری است، ما انتظار نداریم که در این ارتباط رویه یا گرایشی واضح و روشن را بیابیم. همان‌طور که استاریوک اظهار داشت هدف از این تحقیقات نمی‌تواند تعمیم و خلق موارد مشابه باشد، زیرا موفقیت این موارد به توانایی آنها در حفظ شرایط منحصر به فرد بستگی دارد.

### ملاحظات فرانظریه‌ای

واقعیت دوره قوانین مشکلاتی بنیانی را نه تنها برای مدیران بلکه برای شیوه کلی انجام تحقیقات ایجاد می‌کند. پاره‌الد و هامل در یکی از مقالات خود در مورد الگوهای جدید، راهنمایی‌هایی را در اختیار مدیران قرار داده‌اند که می‌توانند برای ما به عنوان پژوهشگر نیز مفید باشد:

تغییر و تحولات سریع صنعتی در جهات جدید و ناآشنا، مستلزم آن است که پژوهشگران، منطق و شیوه‌های برتری که با آنها رشد کرده‌اند را تغییر دهند. آنچه که سابقاً مبنای یک روش‌شناسی محسوب می‌شد و محققان را قادر می‌ساخت تا موفق باشند اکنون می‌تواند یک روش سنتی باشد که تواناییهای پژوهشگران در شناخت و پیش‌بینی ماهیت تغییراتی را که رخ

کنیم، یعنی باید زبانی را که به کار می‌بریم تثبیت کنیم یا در عوض مفاهیم جدیدی را که ریشه در دوره فرانونین دارند کشف، ابداع و توسعه دهیم.

اگر ما در میانه یک انقلاب صنعتی علمی قرار داشته باشیم، زمینه کاری ما با چالشهای مهمی به ویژه در این دوره سخت انتقال روبه‌رو می‌شود.

### پیامدها

با مشخص کردن دو جنبه از پیچیدگی که سازمانهای معاصر با آنها روبه‌رو هستند می‌توانیم موضوعهای مهم در زمینه مدیریت استراتژیک را ترسیم کنیم. یکی از چالشهایی که پژوهشگران و مدیران در سازمان فراصنعتی با آن دست به گریبان‌اند وجود یک خانه خالی در گوشه بالای سمت راست شکلهای ماست. می‌توان از دو زاویه به این خانه خالی نگریست:

نخست، یک زمینه سفید که از منطق قدیمی بهره می‌برد، و دوم به هنگام ورود به داخل خانه ما با تغییر کیفی مواجه می‌شویم که در آن دو جنبه مورد استفاده به یک جنبه تبدیل می‌شود. به علاوه، دوره فرانونین، پژوهشگران را وامی‌دارد تا برای روشن کردن فرضیه‌ها و تعیین مرزهای کاربرد چارچوبهای نظری آنها، بیشتر بر انواع سنتی شرکتها تمرکز کنند. نهایتاً، ما تغییرات مهمی را در شیوه‌ای که پژوهش خود را به انجام می‌رسانیم پیش‌بینی می‌کنیم. سه مورد از این مفاهیم یعنی ارتباط نظریه‌های جهانی، توانایی ارائه راهنماییهای اصولی، و

شیوه‌ها یا راه‌حلهای با مجموعه‌ای از وظایف ویژه که می‌توانند به خوبی عمل کنند و ترکیب شوند. دوم، مجموعه‌ای از اصول تصمیم‌گیری وجود دارد که به متخصصان می‌گوید چه زمانی از شیوه دیگر استفاده کنند.

تشریح توسعه و رفتارهای ابتکاری با چنین فرضیاتی در مورد انسانها و سازمانها بسیار دشوار است. بر مبنای این چارچوب، مضامین مورد نظر باید به وسیله کاهش یک یا هر دو جنبه پیچیدگی، به مسائلی پردازند که به شیوه‌ای سنتی خانه شماره ۴ را شکل می‌دهند و یا ما باید به طور متناوب از هر دو جنبه استفاده کنیم. همان‌طور که خط ضخیم شکل ۳ نشان می‌دهد، چنین رویکردی برای دوره فرانونین کارایی ندارد.

البته، ما نه تنها در روش‌شناسی و رویکردهای قدیمی گیر افتاده‌ایم بلکه به شدت محدود به زبانی هستیم که برای توصیف آنچه که می‌بینیم از آن استفاده می‌کنیم. به اعتقاد ما زمینه مدیریت استراتژیک، مقاصد، الگوها و شیوه‌های فکری ما مبتنی بر تجددگرایی، ساختارگرایی و فرضیه‌های اثبات‌گرایانه است. با استفاده از این واژگان، ما این فرصت را در واقعیت‌های پیرامون خود تقویت می‌کنیم هر چند می‌دانیم این واژه‌ها ریشه در الگوهای عقلایی و اثبات‌گرایی دارند و کمک یکسانی به جهان فرانونین نمی‌کنند. وقتی از کنفسیوس پرسیدند که اگر برای قانونگذاری یک کشور انتخاب شود چه خواهد کرد، در پاسخ گفت: اولین کاری که انجام می‌دهم آن است که زبان را تثبیت می‌کنم. برای اتخاذ استراتژیهای فراصنعتی باید به دقت از نظر کنفسیوس استفاده



تأثیر الگوها و نظریه‌ها در ادامه توضیح داده خواهد شد.

### نظریه جهانی استراتژی و سازمان

پیچیده‌سازی، در حال تغییر زمینه مدیریت استراتژیک از جستجو برای راه‌حلهای کلی، به درک و پذیرش راه‌حلهای متفاوتی است که می‌توانند کارایی خوبی داشته باشند. در وضعیت فرانونین، الگویی که برای سازمانها در شرایط از هم پاشیدگی نیروهای آنها به کار می‌رود منحصر به فرد، داخلی و موقتی خواهد بود. ویژگیهای سازمانی حاصل مجموعه‌ای از روابط مورد استفاده برای ایجاد ارزش در هر مقطع زمانی است و مفاهیم صنایع، شرکتها، عرضه کنندگان، رقبا و مشتریان باید به جای ویژگیهای دائمی محیط به عنوان ویژگیهای موقتی در نظر گرفته شوند.

تخصصی کردن و گردآوری دانش، به شیوه‌های سازمانی گوناگونی می‌انجامد، بنابراین یک نمونه ایده‌آل از تجددگرایی توأم با بسیاری از شیوه‌های مختلف، ایده‌آل عصر فرانونین است. نقشهای مدیریتی و رفتار استراتژیک ورای یک مدیریت عقلایی، به منطقی جدید منتقل می‌شود که نظم ایجاد شده در زمینه تفکر و عمل در سازمانها را به مبارزه فرامی‌خواند.

در حالی که سازمانها هنوز نیاز زیادی به راه‌حلهای ویژه دارند (راه‌حلهای منحصر به فرد ایجاد شده برای سازمانهای اصلی) اما روند اصلی تحقیق که به دنبال اصول جهانی است با کاهش

مواجه خواهد شد. رویکرد اثبات‌گرایانه قدیمی که در دوره تجددگرایی غالب بود دیگر با شرایط و چالشهای عصر فرانونین سازگار نیست، زیرا با تأکید بر مفهوم فرایند، تغییر، چندگانگی و اعضا ارتباطی ندارد.

### راهنماییهای اساسی برای مدیران

متأسفانه زبان، الگوها و استعاره‌های ما در مدیریت استراتژیک هنوز مطابق با شیوه‌های جدید سازماندهی نیستند و ما در خطر به دام افتادن در رویکردهای مفهومی سنتی هستیم. نظریه‌های قدیمی در مورد اصول سازمانی و استراتژیک به راحتی به ریاکاری تبدیل می‌شوند. لذا یکی از چالشهای اصلی ما راهنمایی مدیران است، یعنی مفهومی که به واسطه آن به یک دیدگاه کلی نیاز است تا واقعیت دوره فرانونین به دنبال راه‌حلهای ویژه‌ای باشد. در نتیجه نیاز به اجتناب از نتایج دستوری می‌تواند مرکز ثقل تحقیقات «پست مدرنیسم» باشد. خوشبختانه این امر که گروهی از افراد قدرتمند، مسئولیت مجموعه گسترده‌ای از موضوعها و وظایف را برعهده بگیرند و اینکه الزاماً باید به یک بی‌نظمی سازمان‌یافته و یا سازمان موقت ناکارآمد بینجامد، موضوعی بدیهی و پذیرفتنی نیست.

### جستجو برای مفاهیم به جای مدلها و

#### نظریه‌ها

پیشنهاد می‌کنیم که به جای جستجو برای ارتباطات و مدل‌های علی که ممکن است به ما در

هستند. یکی دیگر از علائم تغییر الگو شیوه‌ای است که توجه یک جامعه علمی را به خود جلب می‌کنند.

به منظور آن که همراه با مدیریت باشیم، باید شرایط فرسودگی، عدم قطعیت و خلاقیت را مد نظر قرار دهیم. یک چالش اساسی این واقعیت خواهد بود و مکرراً ثابت شده است که همواره بیش از یک ساختار نظری بر مبنای اطلاعات گردآوری شده ایجاد می‌شود. امروز، بیش از هر زمان دیگری در زمینه تحقیق مدیریت استراتژیک، و احتمال این که یک الگوی واحد بتواند این زمینه را هدایت کند از میان رفته است.

شنیدن و همکاری‌ها می‌گویند: «بیشترین منفعت برای مدیریت استراتژیک یکسان کردن یک الگو نیست بلکه ایجاد موضوعات اساسی در این زمینه و تمرکز مجدد تحقیق برای پرداختن به آنهاست. با توجه ویژه به فرضیه‌ها و مرزهای متعارف قابلیت کاربرد الگوهای موجود مشخص خواهد شد. همچنین با یافتن استراتژی‌ها و شیوه‌های نوین و جایگزین سازماندهی در شرایط پیچیدگی داخلی و خارجی، ما شاهد ظهور الگوها و مفاهیم جدید و نامتعارف خواهیم بود.» برای این تحقیق پرچالش، ما بر این عقیده‌ایم که چارچوبمان همان‌طور که در شکل‌های ۱ الی ۳ نشان داده است یک نقطه شروع مفید و سودمند خواهد بود.

تشریح شرایط تحقیق یافته یا پیش‌بینی شده کمک کنند، مدیران و پژوهشگران دوره نوانوین می‌توانند به دنبال مفاهیمی عملی باشند که به تمرکز بر عمل و رفتار کمک می‌کنند. دستاوردهای اخیر در این زمینه تمایلی فوق‌العاده به مفاهیمی همچون «صلاحیتهای اساسی»، «شبکه‌های پویا»، «مدیریت ارتباطات»، «هدف استراتژیک»، «فرهنگ سازمانی» و «مهندسی مجدد» فرایند قدیمی شغلی را نشان می‌دهند. ما همچنین شاهد چارچوب‌بندی مجدد مفاهیم قدیمی همچون زمانی هستیم که مدیر عامل سابق نوول ریموند می‌گفت: استراتژی نه همکاری است و نه رقابت، بلکه ترکیبی از هر دوی آنهاست. اگر این مفاهیم به مدیران کمک کنند تا واکنش‌هایی مناسب به پیچیدگیهای داخلی و خارجی داشته باشند مشرثر خواهند بود. وقتی که دیگر سودمند نباشند، تضعیف خواهند شد و این امر نه الزاماً به دلیل وضعیت ناپایدار آنها بلکه به این دلیل است که ارزش آنها داخلی و موقتی است.

## نتایج

مطمئن نیستیم که آیا باید به یک وضعیت مبنی بر این که الگوی جدید در حال بروز است اینچنین متفاوت بپردازیم اما شاخصهای روشنی دال بر این چنین تغییری وجود دارند. به گفته کوهن، شدت شرایط رقابتی، تمایل برای آزمون هر چیزی، بازگشت به فلسفه، بیان آزادانه نارضایتیها و بحث کردن بر سر اصول، همگی نشانه‌های انتقال از علوم عادی به علوم فوق‌العاده

مرجعها

- Alvesson, M. and H. Willmott (1992). 'On the idea of emancipation in management and organization studies', *Academy of Management Review*, 17 (3), pp. 432-464.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood IL.
- Barney, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barry, D. and M. A. Hazen (1996). 'Do you take your body to work?', In D. M. Boje, R. P. Gephart Jr. and T. J. Thatchenkery (eds.), *Postmodern Management and Organization Theory*. Sage, London, pp. 140-153.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. Bantam, New York.
- Beer, M., R. A. Eisenstat and B. Spector (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Basic Books, New York.
- Berg, P. O. (1989). 'Postmodern management? From facts to fiction in theory and practice', *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), pp. 201-217.

