

الگوی جامع کنترل استراتژیک

دکتر سید محمد اعرابی

استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

S.M.Aarabi@Gmail.Com

دکتر سید کاظم چاوشی

Chavoshi54@yahoo.Com

عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی

چکیده

با اینکه بیش از چند دهه از ورود مباحث استراتژیک در ادبیات مدیریت می گذرد، تا کنون معیارهای دقیقی برای تفکیک مباحث استراتژیک از غیر آن ارائه نشده است. در این مقاله "نگرش استراتژیک"، به عنوان نگرش جدیدی معرفی شده است که در کنار سایر نگرش های علمی، روابط انسانی، سیستمی و اقتضایی به تکمیل دانش مدیریت می پردازد. هدف از چنین نگرشی این است که به موضوعات مدیریت در سطح مفهومی و ذهنی توجه شود. تئوری های استراتژیک میان دو مفهوم ذهنیت و عینیت تفاهم و وحدت ایجاد می کنند. برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک سه بخش بهم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک هستند که هرکدام بدون دیگری موثر نبوده بلکه هماهنگی این سه بخش موجب هم افزایی خواهد شد. با توجه به مفاهیم بیان شده، "کنترل استراتژیک"، به معنای کنترل در سطح مفهومی و ذهنی، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرآیندهای رسمی و غیر رسمی اطلاق می شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی پایدار آن یاری می بخشد. "طبق این تعریف دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. این مقاله به بیان اقسام هریک از این دو نوع کنترل استراتژیک پرداخته است.

کلمات کلیدی

نگرش استراتژیک، کنترل استراتژیک، کنترل استراتژیک محتوایی، کنترل استراتژیک فرآیندی

مقدمه

تحقیقات نشان داده اند، عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از سایر سازمان هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (ویلن و هانگر،

۲۰۰۱، ص ۱۸). تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک سه بخش بهم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک هستند که هر کدام بدون دیگری موثر نبوده بلکه ترکیب این سه بخش موجب اثربخشی خواهد شد (ویلن و هانگر، ۲۰۰۱، ص ۲۲). با اینکه بیش از چند دهه از ورود مباحث استراتژیک در ادبیات مدیریت می گذرد، تا کنون معیارهای دقیقی برای تفکیک مباحث استراتژیک از غیر آن ارائه نشده است. کلمه استراتژیک در موارد متعددی و آن هم به عنوان صفت یا پسوندی برای مفاهیمی که قبلا در ادبیات مدیریت وجود داشته است بکار رفته است؛ برای مثال مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، تصمیم گیری استراتژیک، بودجه استراتژیک (که قبلا از واژه مدیریت، برنامه ریزی، تصمیم گیری و بودجه استفاده می شده است). ملاک‌هایی در ادبیات مدیریت برای تفکیک سطح استراتژیک از عملیات مطرح شده است، مانند سطح (کلان یا خرد)، زمان (بلندمدت یا کوتاه‌مدت)، اهمیت (با اهمیت و بی‌اهمیت)، سلسله مراتب سازمانی (سطح بالا یا پایین سازمانی)، توجه به محیط (توجه زیاد به محیط و توجه کم به محیط)، کلی یا جزئی بودن و از این قبیل، که به نظر نویسندگان این مقاله، نمی‌توانند مبنای متقن و معقولی برای تعیین ضابطه استراتژیک بودن و تمایز آن از سطح عملیاتی موضوعات باشند؛ زیرا ممکن است در عین حالی که فعالیت بلندمدت است، عملیاتی باشد؛ مانند برنامه‌ریزی پروژه‌های سدسازی که جزئیات تمامی فعالیت‌ها در شبکه‌ای پیچیده برای سال‌های آتی را تعیین می‌کند. لذا این مقاله پس از معرفی معیار تفکیک موضوعات استراتژیک از عملیاتی به تعریف و بسط مفهوم کنترل استراتژیک می پردازد و در پایان الگوی منطبق با مفهوم ارائه شده از کنترل استراتژیک، معرفی و تشریح می‌گردد.

نگرش استراتژیک به مدیریت

پراکندگی تئوری‌های مدیریت، متفکرین را برآن داشته است تا تلاش‌هایی را به منظور یکپارچه سازی، انسجام و گروه‌بندی این نظریه‌ها صورت دهند. ملاک‌ها و معیارهای بکارگرفته شده در این طبقه بندی متفاوت است، برخی از منظر سیر تاریخی آن (بشارت، علیرضا، ۱۳۵۴)، بعضی از نظر موضوعی (هیگس، هربرت، جی و گولت، سی.ری، ۱۳۷۶)، عده‌ای بر اساس نگرش (فرد، لوتانز، ۱۹۷۳) و برخی دیگر از دیدگاهی فلسفی و منطقی (اسکات، ریچارد، ۱۳۸۰ و هال، ریچارد، ۱۳۷۶ و بوریل، گیسون و مورگان، گارت، ۱۳۸۲) نظریه‌های مدیریت را دسته‌بندی کرده‌اند.

از میان اندیشمندانی که نظریه‌های مدیریت را از منظر نگرش آنها به سازمان و مدیریت طبقه بندی کرده‌اند، می‌توان به فرد لوتانز اشاره کرد. ایشان در کتاب خود، تئوری مدیریت مبتنی بر اقتضاء، راهی از میان جنگل تئوری، تئوری‌های مدیریت را تحت عنوان پنج نگرش فرآیندی، نگرش روابط انسانی، نگرش علمی، نگرش سیستمی و نگرش اقتضایی به مدیریت طبقه‌بندی کرده‌است. نکته قابل توجه در مورد نگرش‌های پنج‌گانه فوق اینست که سه نگرش فرآیندی، روابط انسانی و علمی مختص علم مدیریت بوده و به جنبه‌ی علمی مدیریت مربوط می‌شوند در حالیکه دو نگرش سیستمی و اقتضایی، مختص علم مدیریت نیستند بلکه نگرش‌های عامی هستند که در تمامی علوم کاربردی قابل استفاده می‌باشند و به جنبه‌های هنری مدیریت و یا هر علم دیگری مربوط هستند.

نکته دیگر در مورد نگرش‌های فوق اینست که این نگرش‌ها می‌توانند با هم ترکیب شوند؛ برای مثال می‌توان به مدیریت بازاریابی اقتضایی که از ترکیب دو نگرش فرآیندی و اقتضایی و مدیریت استراتژیک تکنولوژی که از تلفیق دو نگرش فرآیندی و استراتژیک حاصل می‌آیند، اشاره کرد.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا نگرش استراتژیک، نگرشی جدید در این حیطه است یا اینکه در واقع همان نگرش فرآیندی یا سیستمی به مدیریت می‌باشد؟ در پاسخ به این سوال دو احتمال را باید لحاظ کرد:

احتمال اول: دیدگاه استراتژیک یک نگرش مستقل نیست بلکه به عنوان جزئی از نگرش‌های پنجگانه قبلی مثلا نگرش فرآیندی به مدیریت است که با این حساب یکی از وظایف مدیران، تدوین و اجرای استراتژی است.

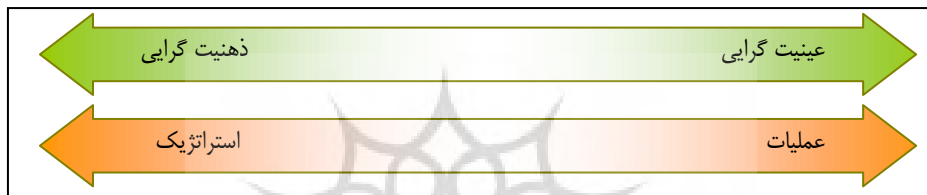
احتمال دوم: دیدگاه استراتژیک جزئی از نگرش‌های پنجگانه قبلی نیست بلکه خود یک نگرش مستقل به مدیریت است و به عنوان دیدگاه ششم، به آنها اضافه می‌شود.

در این مقاله "نگرش استراتژیک"، بعنوان نگرش جدیدی است که همانند نگرش سیستمی و اقتضایی در عرض علم مدیریت است نه در طول آن؛ یعنی به موضوعات علم مدیریت نمی پردازد، بلکه با آنها ترکیب می شود و زاویه دید جدیدی را به علم مدیریت معرفی می کند؛ بنابراین جزو هنر مدیریت در نظر گرفته می شود.

با توجه به اینکه هر نگرش سعی به تکمیل نگرشهای پیشین خود دارد، سوآلی که مطرح می شود اینست که، این نگرش چه خلایق در تئوری ها را پرمی کند و یا ره آورد این نگرش چیست؟ در جواب باید گفت، این نگرش قائل به تفکیک دو سطح مفهومی (ذهنی) و مصداقی (عینی) به هر مقوله از مدیریت است. در واقع هدف از چنین نگرشی این است که به موضوعات مدیریت و عناصر سازمان در سطح مفهومی و ذهنی توجه شود. امری که در نگرش های قبلی واضح و روشن نبود.

تئوری های استراتژیک میان دو مفهوم ذهنیت و عینیت تفاهم و وحدت ایجاد می کنند. مدیریت بطور خلاصه چیزی نیست جز تصمیم گیری و اجرا (فکر و عمل). این دو بعد در درون تئوری مدیریت قابل شناسایی و تشخیص است و تفاوت و تقابل آنها همواره نتایج عملکرد مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهد.

نمودار ۱. نسبت حوزه استراتژیک و عملیات



در واقع، نگرش استراتژیک ارتباط بین حوزه فکر و حوزه عمل را برقرار می کند. در این نگرش مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی یا خواسته ها است و سطح عملیات (مصداقی) مسائل عینی و یا داشته ها را تحت پوشش قرار می دهد.

سطح استراتژیک می تواند مبنای عمل قرار گیرد و زمانی نتیجه مطلوبی از اینکار حاصل خواهد شد که در این سطح (سطح مفهومی و نظری) طرح و تصمیم درستی (به مقتضای شرایط، هماهنگ با همه ابعاد و اعضای سیستم و متکی بر علم مدیریت) اتخاذ شود.

سطح عملیات قاعدتاً تابع سطح ذهنیت است اما ممکن است الزاماً آنچه را که در آن سطح تجویز شده به اجرا در نیآورد. به این ترتیب، ممکن است چهار حالت روی دهد (جدول ۱) که تنها در یک حالت نتیجه تعامل دو سطح استراتژیک و عملیاتی، آن چیزی است که مطلوب تلقی می شود.

جدول ۱. تعامل دو سطح استراتژیک و عملیات برای حصول نتیجه

نتیجه	سطح عملیات / عینیت / عمل	سطح استراتژیک / ذهنیت / فکر
غلط	غلط	درست
غلط	درست	غلط
غلط	غلط	غلط
درست	درست	درست

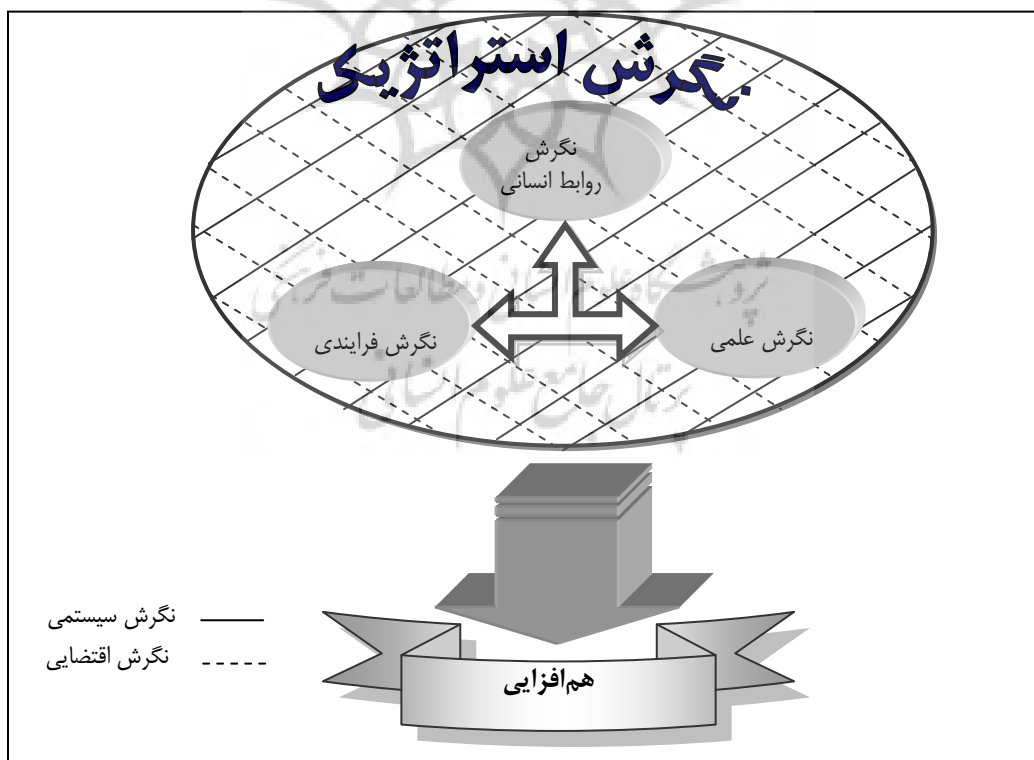
حال اگر شرایط و مقتضیاتی را که یک استراتژی درست و مناسب را رقم می‌زند به این جدول اضافه شود، پیچیدگی اتخاذ یک تصمیم استراتژیک بیشتر نمایان می‌شود (جدول ۲).

جدول ۳. حالات ممکن اثرگذار بر درستی یک تصمیم استراتژیک

حالات ممکن	سه پیش زمینه اتخاذ تصمیم استراتژیک
مبتنی بر علم مدیریت	از نظر علمی
فارغ از علم مدیریت	
مبتنی بر نگرش سیستمی	از نظر سیستمی
فارغ از نگرش سیستمی	
مبتنی بر نگرش اقتضایی	از نظر اقتضایی
فارغ از نگرش اقتضایی	

به این ترتیب، تئوری استراتژیک در ارتباط بسیار نزدیک با تئوری‌های مدیریت قرار می‌گیرد و ضمن ترکیب و درمیان گرفتن دو نگرش سیستمی و اقتضایی، به ارائه یک مدل مفهومی برای دستیابی به نتایج مطلوب حاصل از مدیریت می‌پردازد که آن را به هم‌افزایی می‌شناسیم (نمودار ۲).

نمودار ۲. رویکرد استراتژیک به سازمان



حاصل و نتیجه نگرش استراتژیک در مدیریت، ایجاد توان و قابلیت سطح بندی علم مدیریت به طور خاص (روابط انسانی، فرایندی، علمی) و به طور عام است.

در یک نگاه اجمالی نگرش استراتژیک را می توان با سایر رویکردها در قالب جدول ۴ مقایسه کرد.

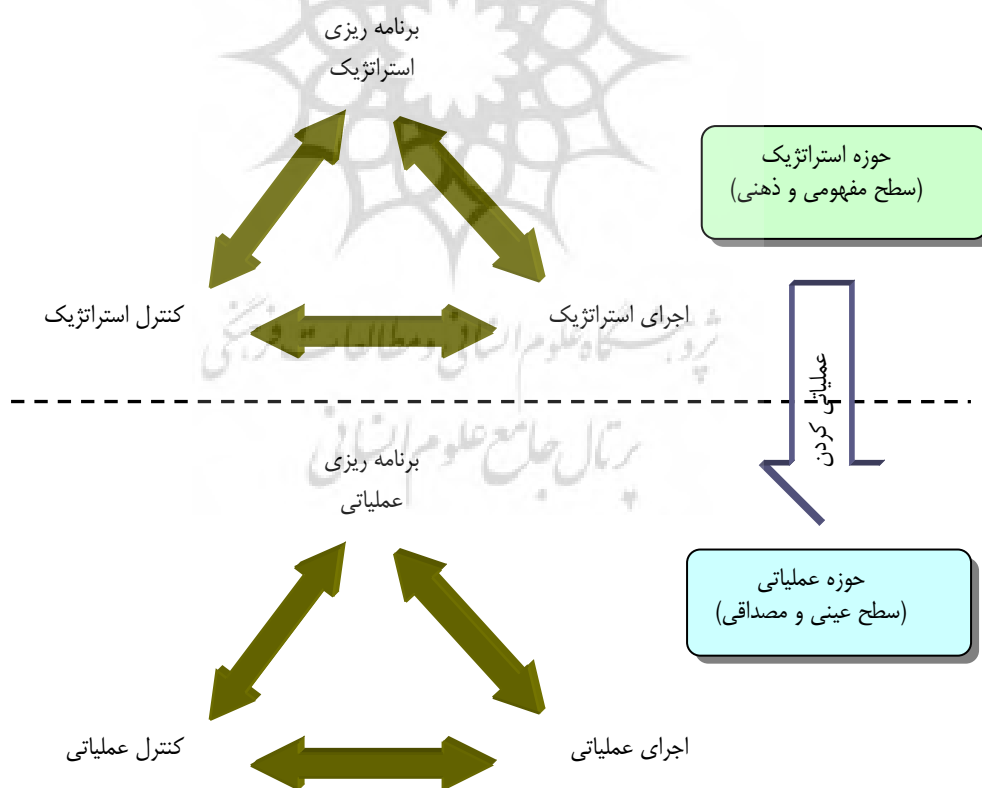
جدول ۴. نگرش های مختلف به مدیریت

نام نگرش	محور توجه	دستاورد
فرآیندی	تقسیم گرایی	وظایف مدیران
روابط انسانی	انسان گرایی	روابط انسانها (شیوه رهبری)
علمی (کمی)	تخصص گرایی	روش انجام کارها (فعالیتها)
سیستمی	جامع گرایی	یکپارچگی
اقتضایی	جامعه گرایی	سازگاری
استراتژیک	آرمان گرایی	هم افزایی

منبع: هماهنگی استراتژیک، دکتر سید محمد اعرابی، ۱۳۸۸

مدیریت استراتژیک شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل می باشد. نمودار ۳ مدیریت استراتژیک را با نگرش استراتژیک نشان می دهد.

نمودار ۳. حوزه های استراتژیک و عملیاتی (ذهنی و عینی)



تدوین، اجراء و کنترل استراتژیک که شکل‌دهنده مدیریت استراتژیک هستند با یکدیگر در ارتباط بوده و تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند.

تعریف کنترل استراتژیک

علمای منطق معتقدند که برای تعریف مفاهیم دو روش وجود دارد:

- تعریف به جایگاه؛ که مفهوم را با رجوع به جایگاه اصلی آن مانند جایگاه فلسفی تعریف می‌کنند.
 - تعریف به اجزاء؛ که مفاهیم را براساس اجزای آن توصیف می‌کنند تا به روشنی و صراحت مفهوم آن متبادر به ذهن گردد.
- این دو روش تعریف مفاهیم در حقیقت جایگزین یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم‌اند. کنترل استراتژیک نیز یک مفهوم است که می‌توان برای آن، براساس دسته‌بندی فوق تعریفی دقیق ارائه نمود. بر این اساس، برای تعریف واژه کنترل استراتژیک به جایگاه مفهومی آن از بعد فلسفی پرداخته و به مباحث عینی و ذهنی از دیدگاه فلسفی (بورل و مورگان) مراجعه می‌نمائیم. نمودار ۴ انواع کنترل را با توجه به جایگاه فلسفی آن نشان می‌دهد.

نمودار ۴. انواع کنترل با توجه به جایگاه فلسفی آن

ذهنی استراتژیک	←	جایگاه فلسفی کنترل	→	عینی عملیاتی
نام‌گرایی یا اصالت‌اسم	←	هستی‌شناسی	→	واقعیت‌گرایی
ضد مثبت‌گرایی	←	معرفت‌شناسی	→	مثبت‌گرایی
اراده‌گرایی	←	انسان‌شناسی	→	جبرگرایی یا علت‌گرایی
اندیشه‌نگاری	←	روش‌شناسی	→	کلی‌یابی

منبع: با الهام از بورل، گیسیسون و مورگان، گارت، ترجمه محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت، ۱۳۸۲

همانطور که در این نمودار مشخص شده است بعد ذهنی و عینی یک طیف است که در طرف ذهنیت و عینیت درجات مختلفی وجود دارد که هر چه از طرف عینی به ذهنی حرکت کنیم کنترل استراتژیک‌تر و هر چه از سمت ذهنی به عینی نزدیک شویم، کنترل عملیاتی‌تر می‌شود. لذا کنترل استراتژیک یعنی کنترل در سطح مفهومی و ذهنی (در مقابل سطح عینی و عملیاتی)؛

برای بسط تعریف کنترل استراتژیک، تطبیق اجزاء تشکیل‌دهنده این واژه با نگرش‌های مختلف به مدیریت خالی از فایده نخواهد بود. واژه کنترل نشأت گرفته از نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه استراتژیک ناظر بر نگرش استراتژیک است.

بنابراین کنترل استراتژیک تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نمی‌باشد، بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد. همان‌طور که می‌دانیم، عناصر سازمان شامل اهداف و استراتژی، تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی (لویت، هارولد، جی، ۱۹۶۸)، محیط، فرهنگ (اسکارت، ریچارد، ۲۰۰۳)، محصولات (دفت، ریچارد ال، ۲۰۰۱) و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست. برای مثال کنترل استراتژیک اهداف (مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها و اهداف استراتژیک)، کنترل استراتژیک استراتژی (که می‌تواند شامل کنترل اجزاء قلمرو، توانمندی ویژه، مزیت رقابتی و هم‌افزایی (هوفروشدل) و یا وسعت بازار، منحنی رشد، برتری رقابتی (انسف) باشد). کنترل استراتژیک محیط، کنترل استراتژیک تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی، فرهنگ و کنترل استراتژیک محصولات نیز از این دست می‌باشند.

حال سؤالی که مطرح می‌شود اینست که آیا منظور از کنترل استراتژیک تنها کنترل تدوین و اجرای استراتژی‌هاست و یا کنترل فرآیند مدیریت استراتژیک؟ از این دیدگاه نه تنها کنترل استراتژیک بر اجزاء و عناصر سازمانی قابل تسری است بلکه به فرآیند مدیریت مندرج در نگرش

فرآیندی به مدیریت نیز قابل تسری می‌باشد. بنابراین کنترل استراتژیک تدوین (برنامه‌ریزی استراتژیک)، کنترل استراتژیک اجراء و کنترل استراتژیک کنترل را شامل می‌شود. علاوه بر این کنترل استراتژیک با دیگر نگرشهای مدیریت نیز معنا پیدا می‌کند، مانند کنترل استراتژیک شیوه رهبری (در تلفیق با نگرش روابط انسانی)، کنترل استراتژیک فعالیت‌های مختلف مانند کنترل استراتژیک تولید، بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه و غیره (در تلفیق با نگرش علمی به مدیریت).

کنترل استراتژیک از دو واژه کنترل و استراتژیک تشکیل شده است. برای شفاف شدن این دو واژه به بررسی معنای هر یک از این دو واژه می‌پردازیم. اگر چه به نظر می‌رسد که در منابع مختلف تفاوت‌هایی در تعریف واژه کنترل وجود دارد اما یک فحوای کلی برای تعریف از کنترل وجود دارد و جوهره این تعاریف یکسان است و آن "انجام بررسی ویا هرگونه اقدام و فعالیت برای حصول اطمینان از صحت و درستی موضوع مورد کنترل" است. واژه استراتژیک از واژه استراتژی مشتق شده و به معنای "مربوط به استراتژی" است. از زمان ورود بحث استراتژی به حوزه کسب و کار دیدگاه‌های متفاوتی از معنا و مفهوم آن ارائه شده است که بنظر می‌رسد با توجه به مقدمات ذکر شده، از نظر نویسندگان "کنترل استراتژیک، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرآیندهای رسمی و غیر رسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد." در این تعریف، پویایی در بردارنده جهت، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک است که هر یک به شکل زیر تعریف می‌شود:

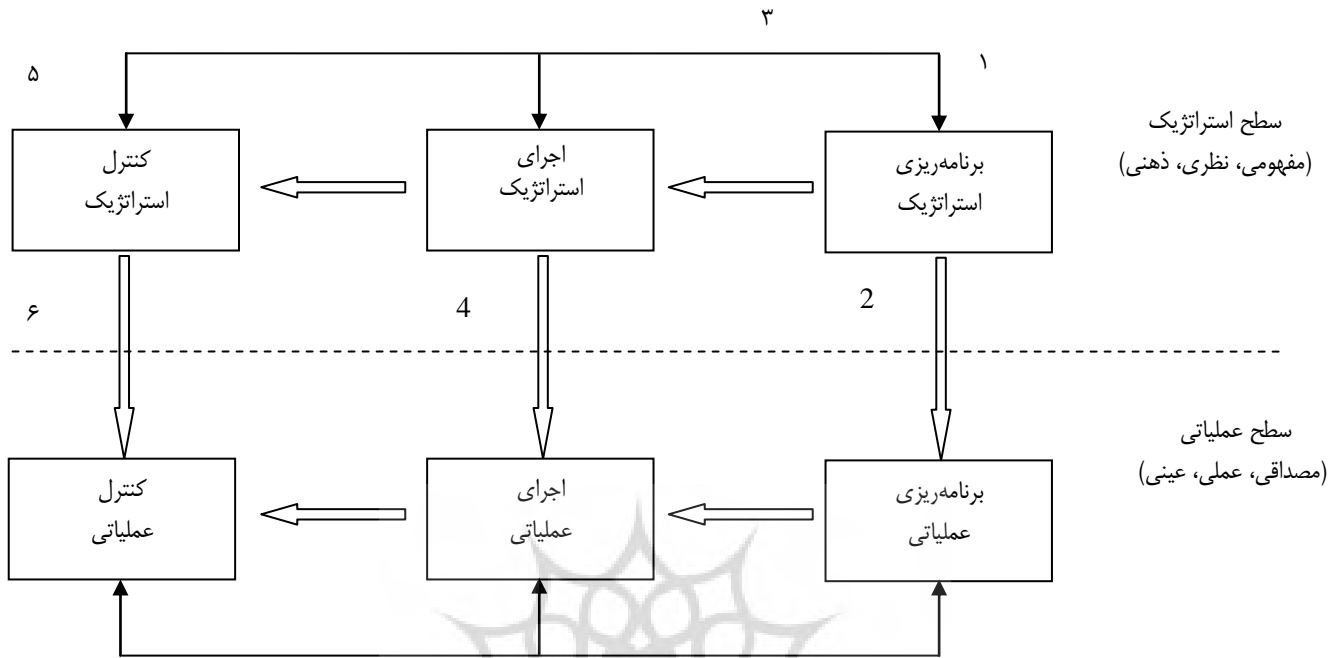
جهت استراتژیک: اطمینان از صحت مأموریت، ارزشها و چشم انداز سازمان و اهداف استراتژیک؛
اثربخشی استراتژیک: اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛
هماهنگی استراتژیک: اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه ای و هماهنگی بین سطح استراتژیک و عملیات^۱.
حال که کنترل استراتژیک را از نظر خود تعریف نمودیم به بررسی الگوی کنترل استراتژیک می‌پردازیم.

الگوی کنترل استراتژیک

همان طور که مورالید هارن (۲۰۰۴) اشاره کرده است، دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. در کنترل استراتژیک فرآیندی توجه و تمرکز به صحت و درستی فرآیند مدیریت استراتژیک است؛ به این معنا که این کنترل به بررسی مجدد و اطمینان خاطر از طی شدن صحیح فرآیندهای تدوین و اجرای استراتژیک و هماهنگی بین آنها از مطالعات محیطی برای تدوین بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزشها آنها و بررسی محیطی برای تدوین استراتژی تا انتخاب استراتژی‌های قابل قبول و استراتژی‌های برتر تا اجرای استراتژیک می‌پردازد. کنترل استراتژیک محتوا به بررسی اعتبار اجزاء فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک می‌پردازد (مورالید هارن، ۲۰۰۴، ص ۵۹۱). با توجه به انواع کنترل استراتژیک از دیدگاه مورالید هارن و با توجه به تعریف ما از کنترل استراتژیک در این کتاب، یعنی فرآیندهای رسمی و غیر رسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک آن یاری می‌بخشد، نمودار ۵ به تشریح اقسام کنترل استراتژیک می‌پردازد:

^۱ - لازم بذکر است از دید هندرسون و ونکاترامن (۱۹۹۹) واژه هماهنگی استراتژیک در بر گیرنده دو واژه تناسب استراتژیک (Strategic fit) به معنای هماهنگی بین اجزای داخلی و خارجی و یکپارچگی کارکردی (Functional Integration) به معنای یکپارچگی حوزه‌های کسب و کار با کارکردها و وظیفه‌ها می‌باشد.

نمودار ۵. مفهوم کنترل استراتژیک



۱. کنترل برنامه ریزی استراتژیک به منظور کنترل محتوای برنامه ریزی استراتژیک که شامل مفروضات برنامه ریزی استراتژیک و کنترل کیفیت استراتژی ها و همچنین کنترل فرآیند مفروضات تا رسیدن به استراتژی را شامل می شود .
 ۲. کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از این که برنامه استراتژیک درست به برنامه عملیاتی تبدیل شده است .
 ۳. کنترل اجرای استراتژیک برای اطمینان از این که برنامه استراتژیک به درستی به انواع استراتژی های ساختاری ، منابع انسانی ، فناوری و استراتژی های کارکردی تبدیل شده است .
 ۴. کنترل استراتژیک به منظور حصول اطمینان از این که اجرای استراتژیک به درستی به اجرای عملیاتی تبدیل شده است .
 ۵. کنترل کنترل استراتژیک به منظور حصول اطمینان از این که استراتژی کنترل استراتژیک با سایر اجزای مدیریت استراتژیک هماهنگی دارد.
 ۶. کنترل استراتژیک به منظور حصول اطمینان از این که کنترل استراتژیک به درستی به کنترل عملیاتی تبدیل شده است .
- در نمودار ۵ کنترل نشان داده شده در روی خطوط بین باکس ها، کنترل فرآیندی و کنترل درون هر باکس، کنترل محتوایی استراتژیک است که ذیلاً بطور مجزا و به تفصیل به معیارها و رویکردهای هریک از این دو نوع کنترل استراتژیک می پردازیم. لازم بذکر است بقیه روابط که در این نمودار شماره گذاری نشده، جزو کنترل های عملیاتی خواهند بود که موضوع این مقاله نمی باشد.

کنترل استراتژیک فرآیندی - معیارها

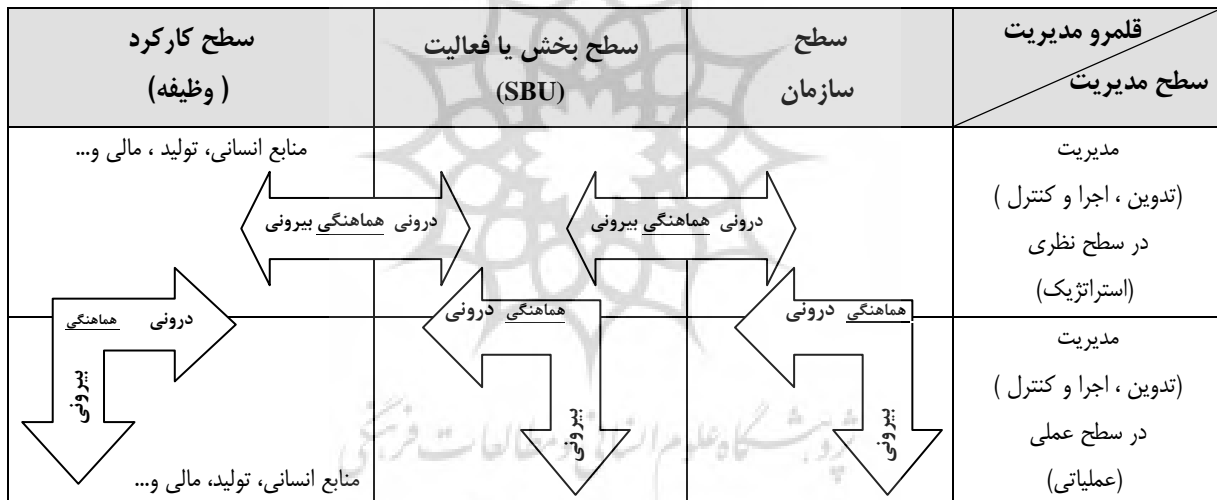
با توجه به تعریفی که از مفهوم کنترل استراتژیک ارائه شد، بخشی از وظیفه کنترل استراتژیک، حصول اطمینان از صحت فرآیند مدیریت استراتژیک در کل سازمان است. اطمینان از صحت این فرآیندها مستلزم وجود توانمندی های فکری و تحلیلی و استفاده از علم منطق است. منطق چارچوبهای خاصی را کشف و معرفی نموده است که اندیشه در آن قالبها از خطا و بیراهه رفتن مصون می ماند (قراملکی، ۱۳۸۲). گرچه

منطق نقش تردید زدایی و رسیدن به یقین و جزمیت ایفا می‌کند، اما معیار صحت، مقدم بر منطق است؛ زیرا اساساً منطق برای این است که نتیجه، مطابق با معیار صحت باشد.

بنظر می‌رسد معیار صحت در کنترل استراتژیک، هماهنگی باشد. هماهنگی به معنی همسویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است. به عبارت دیگر، هماهنگی، مناسب داشتن یک کیفیت با کیفیت دیگر از جهتی خاص است. در منطق نیز، سازگاری چند کیفیت (مقدمات) با کیفیت آخر (نتیجه) برای رسیدن به وحدتی خاص و با هدفی مشترک را هماهنگی می‌نامند. هماهنگی، خود به صورت "هماهنگی درونی و بیرونی" و "هماهنگی افقی و عمودی"، قابل توسعه می‌باشد و مجموع این هماهنگی‌ها موجب هم افزایی در هر سیستمی می‌شود.

بیشتر سازمان‌ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند، که هر یک در قلمروی مختلفی از سازمان طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در سازمان‌های بزرگ چند بخشی عبارتند از: (۱) استراتژی سازمان^۲، (۲) استراتژی بخش یا فعالیت^۳ و (۳) استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای)^۴. لازم بذکر است، استراتژی‌های سازمان، بخش یا فعالیت و کارکردی همه به لحاظ سطح، کما کان در سطح مفهومی و ذهنی هستند، اما به لحاظ قلمرو باهم متفاوتند. نمودار زیر جایگاه سلسله مراتب استراتژی‌ها و سطح استراتژیک و عملیات و مفهوم هماهنگی بین آنها را نشان می‌دهد.

نمودار ۶ سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان



هماهنگی استراتژیک برای ایجاد هم خوانی بین استراتژی سازمان و استراتژی‌های زیر سیستم‌ها ضروری است زیرا این استراتژی‌ها مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد یکپارچگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت زیر سیستمها و اهداف سازمان است.

کنترل استراتژیک فرآیندی - رویکردها

برای ایجاد هماهنگی استراتژیک سه رویکرد یا الگو به شرح زیر وجود دارد:

2. Corporate Strategy
3. Business Strategy
4. Functional Strategy

- ✓ الگوی عقلایی (بخردانه، سلسله مراتبی)
- ✓ الگوی طبیعی (واقعی، دایره ای)
- ✓ الگوی یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه)

براساس نگرش برنامه ریزی عقلایی (منطقی)، استراتژی بر مبنای فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شوند (یا دست کم باید بدین گونه تدوین شوند). در این نگرش، بین استراتژی سطح سازمان و استراتژی های سطوح پایین تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین تر براساس استراتژی سطح سازمان (اگرچه نه به صورت کامل) قرار دارند به این معنی که ماموریت ها، استراتژی ها و سیاست های سطوح پایین تر در جهت سازگاری با ماموریت ها، استراتژی ها و سیاست های سطوح بالاتر سازمان تدوین می شوند. استراتژی ای که از این دیدگاه مورد توجه قرار می گیرد، آشناری است که از بالا فرو می ریزد و در فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می شود و آنها را معرفی می کند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۳۸-۳۶).

با وجود اینکه نظریه پردازان سیستم های عقلایی، سازمان ها را مرکب از اجزایی می دانند که طبق برنامه و در جهت هدف های خاص گرد آمده اند، ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند، سازمان ها را نمی توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف های مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروه های اجتماعی هستند که می کوشند خود را با شرایط ویژه ای که در آن به سر می برند، وفق داده و حفظ کنند (اسکات، ۱۳۸۲، ص ۸۰-۷۹). برای تدوین استراتژی های واحد کسب و کار و یا واحدهای کارکردی در الگوهای طبیعی یا دایره ای علاوه بر استراتژی سطوح بالاتر، عوامل موقعیتی نیز تأثیر می گذارند.

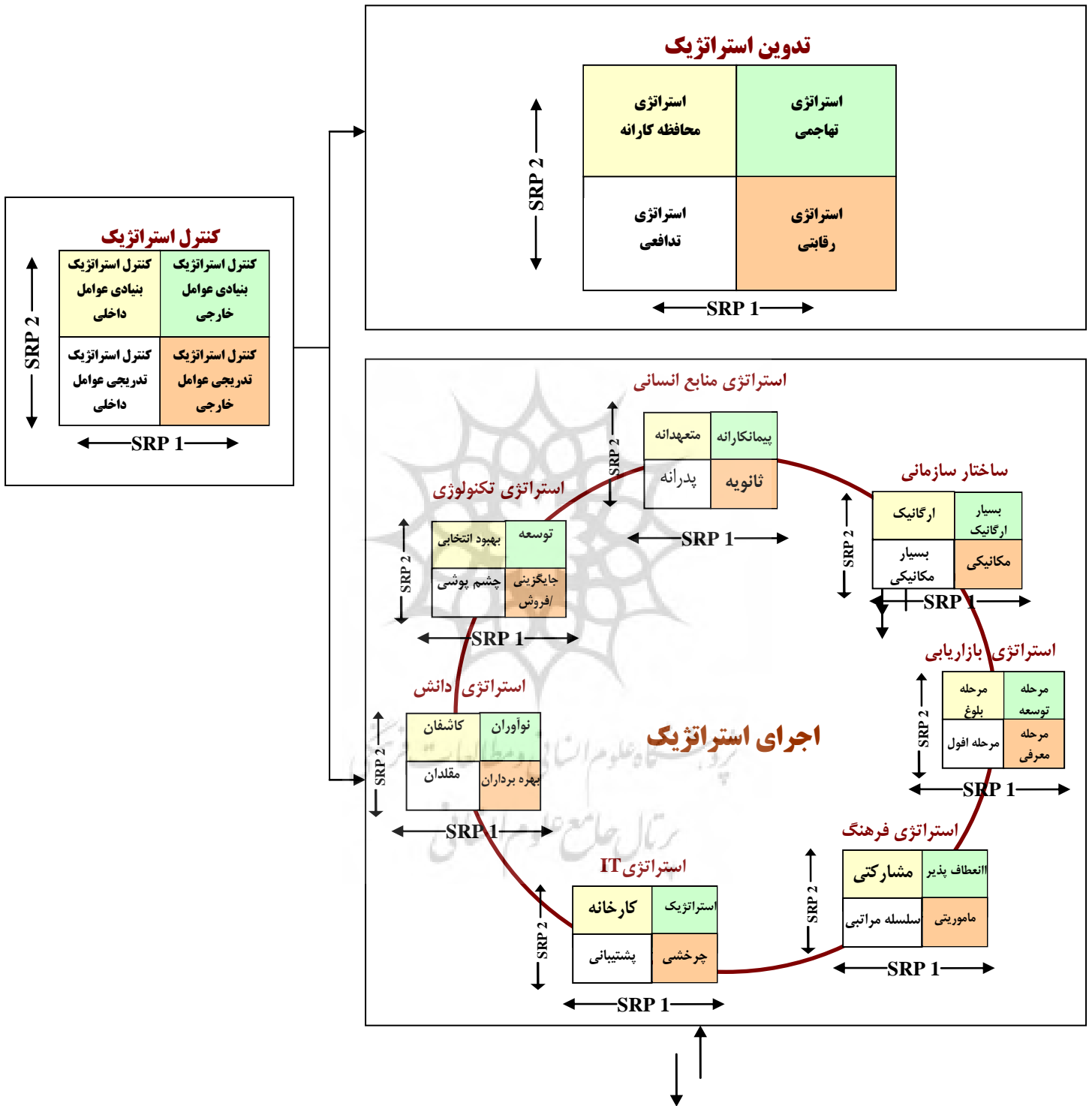
در الگوی یکپارچه، تأکید بر ایجاد هماهنگی استراتژیک از طریق نقاط مرجع است. نقطه مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود (اسکافی، ۱۳۸۴، ص ۳۵) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاعی هستند که مدیران آنها را در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک بکار گرفته و از این نقاط برای اعلام اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سازمان شان استفاده می کنند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶، ص ۹۲۷). سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات های مناسب انتخاب می نماید (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۲۲۰) به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

بنظر نویسندگان این مقاله بهترین الگو، الگوی یکپارچه است؛ لذا برای اعمال کنترل استراتژیک فرآیندی و حصول اطمینان از وجود و حفظ هماهنگی استراتژیک از آن بهره گرفته ایم. نمودار ۷ نحوه ی هماهنگی استراتژیک در استراتژی های مختلف سازمان و بین سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل را نشان می دهد. وظیفه کنترل استراتژیک فرآیندی چک نمودن و اطمینان خاطر از وجود و حفظ هماهنگی پویای استراتژیک در کل سازمان است. لذا با توجه به مراحل و قلمروهای سه گانه مدیریت استراتژیک و مفهوم ارائه شده از کنترل استراتژیک (نمودار ۵) حالات زیر برای کنترل استراتژیک فرآیندی قابل تصور است:

❖ کنترل استراتژیک فرآیندی تدوین

- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین مراحل تدوین استراتژی از بررسی اسناد بالادستی، اکتشافی، میدانی و تطبیقی برای تدوین بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک تا تدوین آنها و از بررسی محیطی برای تدوین استراتژی تا انتخاب استراتژی های قابل قبول و استراتژی های برتر در هر سه سطح سازمان، بخش و کارکرد
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین تدوین استراتژی در سطح سازمان، بخش و کارکرد
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

نمودار ۷. هماهنگی استراتژیک براساس الگوی یکپارچه



منبع: هماهنگی استراتژیک، دکتر سید محمد اعرابی، ۱۳۸۸

❖ کنترل استراتژیک فرآیندی اجرا

- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه ریزی استراتژیک و اجرای استراتژیک در سطح سازمان
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه ریزی استراتژیک و اجرای استراتژیک در سطح بخش
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجرای استراتژیک در هر سه سطح سازمان، بخش و کارکرد
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجرای استراتژیک در سطح سازمان، بخش و کارکرد
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین اجرای استراتژیک و اجرای عملیاتی

❖ کنترل استراتژیک فرآیندی کنترل

- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین استراتژی های کنترل استراتژیک و استراتژی
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین استراتژی های کنترل استراتژیک و عناصر اجرای استراتژیک
- ◆ کنترل استراتژیک به منظور اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین کنترل استراتژیک و کنترل عملیاتی

کنترل استراتژیک محتوایی - معیارها

در تعریف کنترل استراتژیک به سه کلمه کلیدی اشاره کردیم؛ این سه کلمه عبارت بودند از هماهنگی استراتژیک، جهت استراتژیک و اثربخشی استراتژیک. هماهنگی استراتژیک، محور بحث کنترل استراتژیک فرآیندی بود که قبلاً به آن اشاره شد. در ارتباط با حصول اطمینان از صحت جهت استراتژیک و یا همان اهداف استراتژیک، مأموریت، ارزشها و چشم انداز سازمان و همچنین حصول اطمینان از اثربخشی استراتژیک و یا اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛ باید گفت که این دو در حیطه کنترل استراتژیک محتوایی قرار می گیرند؛ لذا در تعریف کنترل استراتژیک محتوایی می توان گفت: قسمی از کنترل در سطح مفهومی است که هدف آن حصول اطمینان از صحت جهت استراتژیک و اثربخشی بالقوه استراتژی های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان است.

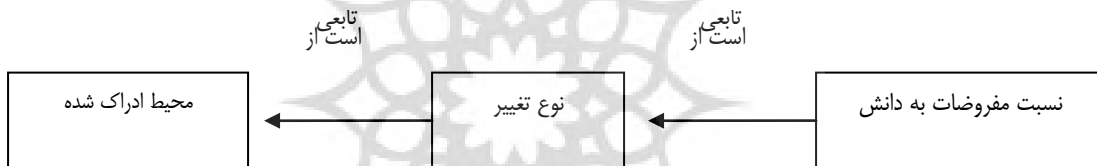
گرچه همانطور که قبلاً نیز اذعان نمودیم، محتوا بر فرآیند (شکل) و فرآیند بر محتوا تاثیر می گذارد و پرداختن مستقل به مقوله محتوای مدیریت استراتژیک، به معنای انفکاک واقعی محتوا از شکل نیست، بلکه هدف تمرکز و مذاقه بیشتر بر موضوع است. علم منطقی، به عنوان ابزار مورد استفاده در اعمال کنترل استراتژیک فرآیندی مطرح شد و هماهنگی استراتژیک به عنوان معیار صحت آن. در این نوع کنترل اجزای مدیریت و عناصر سازمان در ارتباط با یکدیگر مورد بررسی قرار می گیرند. در کنترل استراتژیک محتوایی، کیفیت تک تک اجزاء مدیریت استراتژیک بویژه اجزاء تدوین به عنوان مفاهیمی مستقل مورد بررسی قرار می گیرد و بنظر می رسد در این نوع کنترل فلسفه به معنای عام آن، بکار گرفته می شود.

برای اعمال کنترل در هر سطحی، به معیار نیاز است. در متون مدیریت استراتژیک برای تدوین مأموریت، چشم انداز و استراتژیها ویژگی هایی را ذکر کرده اند؛ که البته این ویژگی ها می توانند معیاری برای ارزیابی مأموریت و چشم انداز باشند. برای مثال، گفته شده است که مأموریت سازمان باید حاوی موارد ذیل باشد: محصولات (کالا یا خدمت)، مشتری، بازار، فناوری، توجه به بقاء، رشد، و سودآوری، فلسفه، شایستگی متمایز، توجه به تصور مردم و توجه به کارکنان. برای چشم انداز/مناسب نیز گفته شده است که باید دارای ویژگی های زیر باشد: آینده ای امیدوار کننده را به تصویر بکشد، بلندپروازانه و آینده نگرانه باشد، پسندیده و مطلوب باشد، هدایت کننده و جهت دهنده باشد، واضح و قابل فهم باشد، حتی الامکان تغییرات آینده را دیده و پاسخگو باشد، انگیزه، تحرک و شوق به پیشرفت در کارکنان ایجاد نماید، دستیابی به ارزش های مشترک را سهولت بخشد. لذا چشم انداز را می توان بر اساس این شاخص ها در طول زمان ارزیابی مجدد نمود.

ریچارد روملت (۱۹۹۷) سازگاری، انطباق، مزیت رقابتی و امکان پذیری را به عنوان معیارهای ارزیابی استراتژی بیان کرده است. یکی دیگر از معیارهای صحت استراتژی تناسب میان ریسک و بازده آن است. لذا استراتژی را می توان بر اساس این معیارها در طول زمان ارزیابی مجدد نمود.

همانطور که می دانیم استراتژی‌ها حتی با بهترین اطلاعات موجود، بر مفروضاتی نسبت به محیط خارجی مانند میزان تقاضا، رقابت و همچنین مفروضاتی نسبت به محیط داخلی مانند توان اجرا و یکپارچه‌سازی فعالیت مختلف مبتنی می‌باشند (شریوگ و اشتین من، ۱۹۸۷). اگر این مفروضات اشتباه باشند، استراتژی‌های حاصله اشتباه خواهند بود. در حالی که تمام استراتژی‌ها تاحدی بر اطلاعاتی که از صحت آن مطمئن هستیم (دانش) استوار است، بخشی از آن نیز متکی بر مفروضات در مورد پدیده‌ها و روابط بین آنهاست، لذا نسبت مفروضات به دانش استراتژی‌ها متفاوت است (مک گراث و مک میلان، ۱۹۹۵). بنظر می رسد که نسبت مفروضات به دانش خود تابعی از نوع تغییر است. در صورتی که تغییرات تدریجی باشد، تعداد مفروضات نسبت به دانش کم و هنگامی که تغییرات بنیادی باشد، تعداد مفروضات نسبت به دانش زیاد خواهد بود. حتی اگر این مفروضات در هنگام تدوین و برنامه‌ریزی استراتژیک معتبر باشند، تغییرات محیطی، می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را بوجود آورد که منجر به از بین رفتن اعتبار استراتژی‌ها خواهد شد (آنسوف، ۱۹۸۰). نمودار ۸ ارتباط نسبت مفروضات به دانش، نوع تغییر و محیط ادراک شده توسط سازمان را نشان می دهد.

نمودار ۸. ارتباط بین نسبت مفروضات به دانش، نوع تغییر و محیط



کنترل استراتژیک محتوایی - رویکردها

کنترل استراتژیک محتوایی به تناسب نوع محیط ادراک شده توسط سازمان دارای دو رویکرد متفاوت خواهد بود که ما از آنها به عنوان رویکرد کنترل استراتژیک محتوایی تدریجی و رویکرد کنترل استراتژیک محتوایی بنیادی تعبیر می نمایم.

هنگامی که تغییرات محیط ادراک شده توسط سازمان پیوسته و خطی است، سازمان برای اعمال کنترل استراتژیک باید از رویکردها یا روش های کنترل استراتژیک تدریجی و یا کنترل های زمان صلح استفاده نماید. در این شرایط برای کنترل استراتژیک محتوایی مفروضات، چهار رویکرد کنترل مفروضات استراتژیک، کنترل بر اساس ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت، رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک و ماتریس تجدید نظر شده عوامل داخلی و خارجی. و برای کنترل استراتژیک محتوای استراتژی، از رویکردهای مقایسه با استراتژیهای عمومی یا ژنریک یعنی مقایسه با استراتژیهای عمومی تجربی و استراتژیهای عمومی هنجاری و همچنین بهره گیری از ماتریس برنامه ریزی کمی استفاده می شود.

هنگامی که تغییرات محیط ادراک شده توسط سازمان ناپیوسته، بحرانی و غیرخطی است، سازمان باید برای اعمال کنترل استراتژیک از رویکردها یا روش های کنترل استراتژیک بنیادی و یا کنترل های زمان جنگ استفاده نماید. در این شرایط اطمینان خاطر یافتن از صحت محتوای مفروضات و استراتژی ها بسیار دشوار است. با این حال روشها و رویکردهای متعددی برای اعمال کنترل استراتژیک بنیادی توسعه یافته

اند؛ این رویکردها عبارتند از: تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک، مدل سازی سیستم ها، مدیریت مسائل استراتژیک، سناریو سازی، مراقبت استراتژیک و کنترل اخطار(آلارم) ویژه. بنظر می رسد دو رویکرد اول بر محیط داخلی سازمان و چهار رویکرد بعدی بر محیط خارجی سازمان تمرکز دارند.

جمع بندی و نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا با در نظر گرفتن نگرش استراتژیک در مدیریت، به عنوان نگرشی مستقل که مقولات علمی را به دو سطح مفهومی و مصداقی تفکیک می نماید، به تعریف کنترل استراتژیک از نظر جایگاه فلسفی و اجزای آن پرداخته شد. با توجه به تعریف ارائه شده، پس از ترسیم الگویی مناسب برای کنترل استراتژیک دسته بندی از انواع کنترل استراتژیک بیان شد. این دسته بندی از یک طرف ناظر بر کنترل فرآیند مدیریت استراتژیک و از سوی دیگر ناظر بر کنترل محتوای مدیریت استراتژیک است. در ادامه معیارهای صحت هر یک از کنترل های فرآیندی و محتوایی استراتژیک و رویکردهای آنها توضیح داده شد. معیار صحت در کنترل استراتژیک فرآیندی، هماهنگی استراتژیک است. در مورد کنترل استراتژیک محتوایی، در شرایطی که محیط سازمان آرام است، کنترل استراتژیک محتوایی مفروضات، شامل چهار رویکرد کنترل مفروضات استراتژیک، کنترل بر اساس ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت، رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک و ماتریس تجدید نظر شده عوامل داخلی و خارجی است و برای کنترل استراتژیک محتوای استراتژی، از رویکردهای مقایسه با استراتژیهای عمومی یا ژنریک یعنی مقایسه با استراتژیهای عمومی تجربی و استراتژیهای عمومی هنجاری و همچنین بهره گیری از ماتریس برنامه ریزی کمی استفاده می شود. در شرایطی که تغییرات محیط سازمان غیر خطی است، رویکردهای متعددی برای اعمال کنترل استراتژیک بنیادی توسعه یافته اند. این رویکردها عبارتند از: تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک، مدل سازی سیستم ها، مدیریت مسائل استراتژیک، سناریو سازی، مراقبت استراتژیک و کنترل اخطار(آلارم) ویژه.

فهرست مراجع و ماخذ :

۱. اسکات، ریچارد: سازمانها، سیستمهای حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، انتشارات کمال تربیت، ۱۳۸۰
۲. اعرابی، سید محمد، جزوه کلاسی درس استراتژیهای مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۵
۳. بشارت، علیرضا، سیر اندیشه ی اداری و مبانی علم اداره، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، چاپ دوم، ۱۳۵۴
۴. بوریل، گیسیسون و مورگان، گارت، نظریه های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت، ۱۳۸۲
۵. کلارک، استیو، مدیریت استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹
۶. لورنژ، پیترو؛ اسکات مورتن، مایکل اف؛ گوشال کنترل استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵
۷. مینتزبرگ، هنری و دیگران، جنگل استراتژی (سیری در استراتژی)، ترجمه محمود احمدپور دریانی، شرکت پردیس ۵۷، تهران، ۱۳۸۴
۸. هال، ریچارد. اچ، سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶

۹. هیکس، هربرت، جی و گولت، سی.ری، تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کوهن، تهران: انتشارات اطلاعات، چاپ اول، ۱۳۷۶

10. Muralidharan, Raman, A framework for designing strategy content controls, International Journal of Productivity and Performance Management; 2004; 53, 7, p. 590

11. Venkatraman N. and Henderson, J. C., Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, IBM system journal, Vol32, NO 1, 1999

