

نظریه ساختار و استراتژی افراد چند لر

ناهید کرمی دولتشاه

مفهوم استراتژی:

استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می‌گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و در حقیقت به زمانی باز می‌گردد که نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمانها وارد ساختند اما واژه استراتژی برای اولین بار توسط "الفرد چندلر" در کتاب "استراتژی و ساختار" به کار رفت. پس از "چندلر" دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند و برای انجام این مهم دو سبک مطالعات موردی و پژوهشهای تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال ۱۹۸۰، "مایکل پورتر" مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژیهای عام را پس از چندین سال مجدداً مطرح ساخت. هنری مینتزبرگ مفهوم استراتژیهای عام را گسترش داد و آنها را در چارچوب سطوح سه‌گانه استراتژی ارائه کرد. علاوه بر این وی تعاریف گوناگون استراتژی را در پنج گونه دسته‌بندی کرد و برای نخستین بار مفهوم استراتژی نوپدید را در مقابل استراتژی برنامه‌ریزی شده و شکل‌گیری استراتژی را در مقابل فرمولبندی استراتژی مطرح ساخت.

از نظر معناشناسی، واژه استراتژی ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت "استراتگوس" و به مفهوم یک نقش (یک فرمانده در نقش فرماندهی یک ارتش) به کار می‌رفت. پس از آن به معنای "هنر یک فرمانده نظامی" تعبیر شد که به مهارت‌های رفتاری و روانشناختی فرمانده اشاره داشت. در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد به معنای مهارت مدیریتی (اداره، رهبری، قدرت) به کار رفت. این واژه در زمان اسکندر (۳۳۰ پیش از میلاد) به مهارت به کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت. (Mintzberg, Quinn, and Ghoshal 1999, 4).

سابقه کاربرد مفهوم استراتژی، در حقیقت به زمانی باز می‌گردد که نظریه پردازان سازمان بعنوان یکی سیستم طبیعی شکل گرفتند. این نظریه پردازان برای اولین بار عامل محیط را در مطالعه سازمانها وارد کردند، عاملی که در حقیقت برای نیل به اهداف باید در چارچوب آن فعالیت کرد (اسکات ۱۹۹۲، ۹۹ - ۱۳۸) و استراتژی تعیین کننده چگونگی و جهت این فعالیتهاست.

"سلزنیك" از اولین نظریه پردازان تئوریهای سازمان است که مفاهیم مربوط به حوزه استراتژی را بدون به کار بردن واژه استراتژی در سال ۱۹۵۷ در کتاب "رهبری در اداره" مطرح ساخت. او به مواردی مانند قابلیت‌های ممتاز کننده سازمان و ایجاد هماهنگی بین وضعیت دورنی و انتظارات بیرونی سازمان اشاره کرد و بطور تلویحی موضوع اجرای استراتژی را مطرح ساخت (Mintzberg 1999)

اما برای اولین بار واژه استراتژی توسط "آلفرد چندلر" در سال ۱۹۶۲ در کتاب "استراتژی و ساختار" بکار رفت. بهتر است در این جا با زندگی این نظریه پرداز برجسته مدیریت استراتژیک بیشتر آشنا شویم.

زندگی نامه آلفرد دوپونت چندلر

(۱-۱) چکیده

متولد ۱۵ سپتامبر سال ۱۹۱۸ در امریکا.
فارغ التحصیل از دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۴۰.
اشتغال در موسسه تکنولوژی ماساچوست به عنوان تاریخ‌دان در سالهای ۶۳ - ۱۹۵۰.
استاد تاریخ در دانشگاه جانز هاپکینز در سالهای ۷۱ - ۱۹۶۳.
استاد تاریخ بازرگانی در دانشگاه هاروارد از ۱۹۷۱ به بعد.
ارائه دهنده ایده‌های اصلی در زمینه ظهور سازمانهای متنوع و چند بخشی جدید.

(۲-۱) آثار اصلی

استراتژی و ساختار
دست مرئی
مقیاس و میدان

(۳-۱) خلاصه

«آلفرد دوپونت چندلر»، بنیان‌گذار تاریخ بازرگانی جدید و تأثیرگذاری جدی بر رشته مدیریت استراتژیک بود، او اولین کسی بود که بصورتی نظام یافته، ظهور سازمانهای جدید و بزرگ بازرگانی رامستند ساخت و از این طریق درک ما را از اهمیت اساسی مفاهیمی نظیر «استراتژی»، «ساختار سازمانی» و «قابلیتهای سازمانی» شکل بخشید. «چندلر» نویسنده عبارت مشهور «ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند» و طرفدار جدی این نظر است که عوامل داخلی در موفقیت رقابتی بسیار مهم‌تر از عوامل خارجی سازمان هستند. پژوهشهای جاری "چندلر" همچنان بر تفکر بازرگانی معاصر و اختلاف نظرهای اساسی موجود تأثیر خواهد داشت.

۴-۱) زندگی نامه

"الفرد دوپونت چندلر"، در پایان جنگ جهانی اول در یک خانواده اشرافی در امریکا تولد یافت. این زمینه خانوادگی در کارهای بعدی وی تأثیر مهمی داشت. پدربزرگ چندلر، «هنری واریوم پور»، نه تنها پایه‌گذار «شرکت استاندارد و پور» بلکه یک روزنامه نگار پیشرو در صنعت راه‌آهن معاصر امریکا بود. زندگی پدربزرگ "چندلر" در واقع موضوع رساله دکتری وی را فراهم ساخت و نقش راه‌آهن در شکل‌گیری دنیای بازرگانی جدید، موضوع مهمی در کل آثار بعدی وی بود. خانواده "چندلر" وابستگی نزدیکی با خانواده "دوپونت" داشتند چرا که مادربزرگ وی پرورش یافته این خانواده بود و نام میانی "دوپونت" نیز همین وابستگی را نشان می‌دهد. شرکت "دوپونت" و "جنرال موتورز" دو مورد از چهارمورد اصلی مطالعات "چندلر" را در اولین اثر بزرگش یعنی "استراتژی و ساختار" تشکیل می‌دهند. علاوه بر دسترسی آسان به مستندات و مدارک تاریخی، این زمینه خانوادگی بر دیدگاه روشن وی نسبت به منشأ تاریخی سرمایه داری نوین امریکا تأثیر داشته است.

"چندلر"، تاریخ را در دوره کارشناسی در هاروارد، جایی که به همراه "جان اف کندی" عضو تیم قایقرانی بود، خواند. پس از فراغت از تحصیل در سال ۱۹۴۰، در طول جنگ جهانی دوم به عنوان افسر نیروی دریایی خدمت کرد و پس از دوره کوتاهی که به عنوان دانشجوی تحصیلات تکمیلی در دانشگاه "نورث کارولینا" بود در سال ۱۹۴۶ به دانشگاه هاروارد بازگشت. در این دانشگاه، یکی از شاگردان جامعه شناس بزرگ وقت یعنی "تالکوت پارسونز" بشمار می‌رفت و تأثیراتی که به این ترتیب از علم جامعه شناسی به ویژه علاقه "پارسونز" به بروکراسی پذیرفت، در کارهای بعدیش در زمینه سازمانهای بازرگانی قابل مشاهده است.

در سال ۱۹۵۰، "چندلر" اولین کار خود را به عنوان متخصص تاریخ در موسسه تکنولوژی "ماساچوست" آغاز کرد و در نهایت در سال ۱۹۶۳ به عنوان استاد تاریخ در دانشگاه "جانز هاپکینز" دست یافت. در سال ۱۹۷۱، "چندلر" به عنوان استاد تاریخ بازرگانی در مدرسه بازرگانی هاروارد برگزیده شد، جایی که برای همیشه در آن باقی ماند. در هاروارد، "چندلر" دوره مشهور دو ساله کارشناسی ارشد در تاریخ بازرگانی را ایجاد کرد و علاوه بر این، در دوره‌های اجرایی با موفقیت به تدریس پرداخت. شایان ذکر است که پست‌های وی در موسسه تکنولوژی ماساچوست و مدرسه بازرگانی هاروارد، جدای از رشته شغلی سنتی وی یعنی یک تاریخ‌دان موفق بود، چیزی که از ابتدای اشتغال به کار به آن پرداخته بود.

۵-۱) استراتژی و ساختار (۱۹۶۲)

هر چند کتاب "استراتژی و ساختار" اولین کار "چندلر" نبود اما اولین اثری بود که وی را به شهرت رساند. این کتاب در بردارنده مفاهیم کلیدی تفکر مدیریت جدید و اولین پژوهش نظام‌یافته در مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود.

کتاب "استراتژی و ساختار" در باره ساختار و استراتژی سازمانهای بازرگانی بزرگ آمریکا است که تکامل آنها را نیمه اول قرن بیستم و سیاستهای ضمنی آنها را دنبال کرده است. اگر چه "چندلر" در این کتاب، نمونه بزرگی از سازمانها را بطور اجمالی بررسی کرده است اما تمرکز اصلی وی بر تاریخچه چهار شرکت «دوپونت»، «جنرال موتورز»، «استاندارد اویل» و «سیرز رو بیوک» به عنوان پیشتازان و نمونه روند کلی مشاهده شده در سایر سازمانها بوده است. وی در این کتاب برای اولین بار تعریفی از استراتژی ارائه کرده و علاوه بر این بین استراتژی و تاکتیک و همچنین بین تدوین و اجرای استراتژی تمایز قائل شده است. استراتژی ای که او مخصوصاً با آن سر و کار داشت، استراتژی تنوع محصول بود که در تمامی شرکتهای بزرگ بازرگانی آن دوره آمریکا دیده می‌شد.

تغییر استراتژی از تک محصولی به تنوع محصولات، موضوع اصلی این کتاب را تشکیل می‌دهد. این استراتژی جدید موجب مسائل و مشکلات زیادی برای شرکتهای بازرگانی در نیمه اول قرن بیستم شده بود. بعنوان مثال، شرکت دوپونت در زمان جنگ اول جهانی و پس از آن برای کاهش وابستگی‌اش به تجارت مواد منفجره که کار اصلی آن بود اقدام به ایجاد تنوع در محصولاتش کرد. این شرکت به سرعت دریافت که ساختارش بیش از آن حدی متمرکز است که بتواند بر پیچیدگی‌های ناشی از این اقدام غلبه کند بنابراین در سالهای ۲۱ - ۱۹۱۹ دچار زیان شد. شایان توجه است که مشکل دوپونت از استراتژی تنوع محصول به خودی خود ناشی نمی‌شد بلکه مشکل از ساختار سنتی آن بود که نمی‌توانست این استراتژی را به خوبی مدیریت کند. در این زمینه "چندلر" می‌گوید که **در صورتی که ساختار سازمانی از استراتژی آن پیروی نکند ناکارایی به بار خواهد آمد.** راه حل مشکل دوپونت می‌توانست استفاده از ساختاری باشد که «چندلر» آن را ساختار چند بخشی می‌نامد.

نوآوری ساختار چند بخشی در آن بود که می‌توانست در عین ایجاد عدم تمرکز در مسئولیتهای عملیات که به واحدهای تولید محصولات گوناگون تفویض می‌گشت، استراتژی کلی سازمان را در کنترل مدیران سطح بالا نگه دارد. عامل اصلی موفقیت این گونه ساختار آن بود که مدیران رده بالا را که مسئولیت سرنوشت کل سازمان را در دست داشتند. از مسئولیتهای مربوط به امور روزمره دور کرده و زمان، اطلاعات و حتی تعهد روانشناختی لازم را برای برنامه ریزی بلند مدت برای آنان فراهم می‌ساخت. (Chandler 1962, Whittington 1996)

۶-۱) دست مرئی (۱۹۷۷)

کتاب "دست مرئی"، بسیاری از موضوعها و ایده‌های مطرح شده در کتاب "استراتژی و ساختار" را توسعه داد. در حالی که کتاب قبلی "چندلر" بر شرکتهای مشخص و مدیران تنها تمرکز داشت، این کتاب زمینه تئوریک بیشتری برای توضیح چگونگی سرمایه‌داری بزرگ مقیاس و نظام یافته و طبقه مدیران حرفه‌ای که آن را می‌گردانند، ارائه داد.

عنوان این کتاب، به مکانیزم جدید هماهنگی در اقتصاد قرن بیستم یعنی دست مرئی مدیران حرفه‌ای که در رقابت با دست نامرئی بازار، سازمانهای خود را توسعه و گسترش می‌دهند، اختصاص دارد.

۷-۱) مقیاس و میدان (۱۹۹۱)

آخرین کتاب "چندلر" بحثهای وی درباره بازرگانی بین‌الملل را با مقایسه بزرگترین دوپست شرکت آمریکا، انگلستان و آلمان بین جنگ جهانی اول تا دوران پس از جنگ جهانی دوم مطرح می‌سازد. در نتیجه این مقایسه، مدیریت انگلیسی نامناسبترین مدیریت با نتایج زیانبار برای عملکرد اقتصاد ملی بوده است.

در این کتاب نیز، "چندلر" تمرکز اصلی خود را بر نقش فن آوری نوین قرار می‌دهد اما این بار به نقش آن در پیدایش صرفه در مقیاس (به ویژه در صنایع سرمایه بر) و صرفه در میدان (که با استفاده از تسهیلات تولید و شبکه‌های توزیع واحد برای محصولات مختلف حاصل می‌شود) می‌پردازد. صرفه در مقیاس و میدان به سازمانهای بزرگ و متنوعی که در طول این قرن پدید آمده‌اند، مزایای بزرگ و بالقوه‌ای را عطا می‌کند. اما همان گونه که "چندلر" قبلاً اشاره داشته است، استراتژی تنوع در محصول مشکلات متعددی را در زمینه هماهنگی سازمانها پدید می‌آورد بنابراین وی بر منبع سومی برای مزیت سازمانها تأکید می‌کند: صرفه حاصل از هزینه‌های داد و ستد و مبادله که از سلسله مراتب کارای مدیریتی به جای بازار یا سایر اشکال هماهنگی نشات می‌گیرد. اهمیت صرفه‌های ناشی از مقیاس، میدان و مبادله باعث شد «چندلر» نتیجه بگیرد که آمادگی برای سرمایه‌گذاری سه جانبه در تولید، بازاریابی و مدیریت است که بین موفقیت و شکست در این گروه از شرکتهای بازرگانی بین‌الملل تفکیک ایجاد می‌کند. ترکیب بین تسهیلات فیزیکی و مهارتهای انسانی که از این روش سرمایه‌گذاری سه جانبه پدید می‌آید قابلیت‌های سازمانی هر شرکت را تعیین می‌کند، قابلیت‌هایی که منشأ مزیت‌های کمتر قابل تقلیدی هستند و پویایی لازم را برای توسعه استراتژیک فراهم می‌کنند. سازمانهایی که سرمایه‌گذاری لازم را در ابتدا در تولید، بازاریابی و مدیریت انجام داده‌اند، مزیت اولین پیشرو را کسب کرده‌اند که برای دنباله‌روها بسیار مشکل خواهد بود به موقعیت آنان دست یابند (Whittington 1996).

تعریف استراتژی

"چندلر" که برای اولین بار واژه استراتژی را بکار برد، خود آن را به این صورت تعریف کرد: «استراتژی به معنای تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفهاست». (Chandler 1962, 13) وی برای اولین بار نیز تفاوت بین استراتژی و تاکتیک را در قالب تعریف تصمیم‌های استراتژیک (که با سلامت بلند مدت سازمان سروکار دارند) و تصمیم‌های تاکتیکی (که بیشتر به فعالیتهای روزمره مربوط می‌شوند) مطرح کرد. (Chandler 1962, 11)

پس از وی، «اندروز» و «انسوف» در سال ۱۹۶۵ به ترتیب در کتابهای "خط شی بازگانی" و "استراتژی شرکت" از دو دیدگاه استراتژی را تعریف کردند. دیدگاههای آنها در تعریف استراتژی دست کم دو تفاوت اساسی داشتند. «اندروز» معتقد بود که مفهوم استراتژی در بردارنده هم هدفهای است که سازمان به دنبال دستیابی به آنهاست و هم وسایل و چگونگی دستیابی به آنها ولی در مقابل "انسوف" اعتقاد داشت که استراتژی تنها به معنای وسایل و چگونگی دستیابی به هدفها منحصر می‌گردد. شواهد نشان می‌دهند که این اختلاف نظر همچنان بعنوان یک موضوع قابل ملاحظه وجود دارد.

اختلاف نظر دوم بین این دو در این است که آیا می‌توان چگونگی دستیابی به هدفهای سازمانی را بصورت تحلیلی به ابعاد و مولفه‌های آن تقسیم کرد. به عقیده "اندروز" این امکان وجود ندارد اما "انسوف" و بسیاری از صاحب‌نظران دیگر به این امکان اعتقاد داشته و مولفه‌های اصلی آن را مطرح ساخته‌اند. "انسوف" خود برای استراتژی چهار مولفه را مطرح می‌کند:

(۱) تمرکز کالا / بازار

تشریح تنوع محصولاتی که یک سازمان تولید می‌کند و بازارهایی که این محصولات را در آن به فروش می‌رساند.

(۲) بردار یا جهت رشد

تغییرات برنامه ریزی شده و آگاهانه در حوزه فعالیت‌های سازمان در آینده.

(۳) مزیت رقابتی

جنبه‌هایی از محصول یا نگرش بازاریابی که مشخصاً موقعیت رقابتی سازمان را نسبت به رقبای اصلی یا بازار بطور عام، بهبود می‌بخشد.

(۴) هم توانی

اشاره به این موضوع که فعالیت‌های سازمان در مجموع و در کنار هم به صورت بالقوه قویتر و رقابتی‌تر از جمع تک‌تک آنها با یکدیگر هستند

«هوفر و شندل» در سال ۱۹۷۸ در کتاب "فرمولبندی استراتژی" نگرش نسبتاً مشابهی را با «انسوف» مطرح کرده‌اند. آنها نیز چهار مولفه را برای استراتژی بیان می‌کنند که سه تای آنها یعنی تمرکز، مزیت رقابتی و هم توانی عیناً مانند مولفه‌های مطرح شده توسط "انسوف" هستند اما مولفه چهارم آنها، آرایش یا آماده کردن منابع با مولفه چهارم "انسوف" تفاوت دارد. (Mansfield 1996)

از زمانی که "چندلر" واژه استراتژی و تعریف خود را از آن ارائه کرد تاکنون هر دانشمندی فراخور نگرش خود تعریفی از استراتژی ارائه کرده است: «چافی» این تعریفها را در سه مدل دسته بندی می‌کند: (Chaffee 1985)

مدل ۱) استراتژی خطی

مدل اول، استراتژی خطی است که بر برنامه‌ریزی تأکید دارد. واژه خطی به این دلیل برگزیده شده‌است که این مدل بیان‌کننده اقدام‌های متدولوژیک، هدایت شده و ترتیبی در برنامه‌ریزی است. تعریف "چندلر" از استراتژی در همین مدل قرار می‌گیرد. براساس این مدل، استراتژی از تصمیم‌ها، اقدام‌ها و برنامه‌های مرتبط به همی تشکیل شده است که هدف‌های حیاتی سازمانی را تنظیم و حصول آنها را تضمین می‌کنند. هم هدف‌ها و هم وسایل دستیابی به آنها، هر دو از نتایج تصمیم‌های استراتژیک هستند. برای دست یافتن به این هدف‌ها، سازمانها روابط خود را با محیط از طریق تغییر محصولات یا بازارهایشان یا انجام دیگر اقدام‌های کار آفرینانه تغییر می‌دهند. اصطلاحات مرتبط با این مدل شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، فرمولبندی استراتژی و اجرای آن استراتژی هستند.

در این مدل، مدیران سازمان برای چگونگی برخورد با رقبا در جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی، برنامه‌ریزی می‌کنند.

مدل ۲) استراتژی انطباقی

تعریف "هوفر" از استراتژی که آن را «مرتبط با ایجاد بین فرصتها و مخاطراتی که در محیط خارجی وجود دارند و تواناییها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصتها» می‌داند، مدل استراتژی انطباقی را به‌خوبی بیان می‌دارد.

از سازمان انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. ارزیابی باعث می‌شود که سازمان خود یا محیط مرتبط با خود را تعدیل نماید که بدین ترتیب تعادل رضایتبخشی بین فرصتها و مخاطرات محیطی از یک طرف و قابلیت‌ها و منابع سازمانی از طرف دیگر پدید آید.

این مدل با مدل خطی چند تفاوت دارد. اول اینکه در این مدل نظارت محیطی و ایجاد تغییرات به‌صورت همزمان و مداوم صورت می‌پذیرد. دوم، مدل انطباقی آن چنان که در مدل خطی چنین است، بر تصمیم درباره هدف‌ها تأکید نمی‌ورزد. سوم، این مدل علاوه بر اینکه تغییرات اساسی در محصولات و بازارها را مانند مدل خطی ملحوظ می‌دارد، تغییر در الگو، بازاریابی، کیفیت و سایر جنبه‌های محصول را نیز در بر دارد. چهارم، این مدل به برنامه‌ریزی اهمیت کمتری می‌دهد. بنابراین استراتژی را کمتر متمرکز در حوزه مدیریت رده بالای سازمان می‌داند و آن را بیشتر چند جنبه‌ای و نسبت به مدل خطی کمتر به هم پیوسته فرض می‌کند. در نهایت، محیط در این مدل، بصورت یک سیستم پیش‌بینی‌کننده از حیات سازمان، متشکل از روندها، وقایع، رقبا و افراد و سازمانهای ذینفع ملاحظه می‌شود.

مدل ۳) استراتژی تفسیری

مدل استراتژی تفسیری به موازات علایق اخیر در فرهنگ سازمانی و مدیریت سمبلیک و در خارج از حوزه ادبیات استراتژی توسعه و رشد یافته است. پارامترهای ظهور این مدل هنوز هم روشن نیستند. هر چند عقیده‌ای وجود دارد که این مدل را بیشتر مبتنی بر یک قرارداد اجتماعی می‌داند تا دیدی بیولوژیکی یا ارگانیستی از سازمان که به خوبی با مدل تطبیقی سازگاری دارد. دیدگاه قرارداد اجتماعی سازمان را به شکل مجموعه‌ای از توافقات همکاری می‌داند که به همراه افراد با آزادی کامل وارد سازمان می‌شوند. حیات سازمان به توانایی آن در جلب افراد برای همکاری در تبادل منافع دو جانبه وابسته است.

استراتژی در این مدل ممکن است بعنوان جهت دهنده استعاره‌ها یا چارچوبهای مرجعی که سازمان و محیط آن را برای افراد و سازمانهای ذینفع قابل فهم و درک می‌کنند، تعریف شود. بر این اساس، افراد و سازمانهای ذینفع ترغیب می‌شوند تا به نحوی که انتظار می‌رود برای سازمان نتایج مطلوبی به بار آورد، اعتقاد داشته باشند و عمل کنند. هر چند که بصورت جداگانه مطرح شده‌اند. ارتباط این سه مدل شباهت زیادی به سلسله مراتب سیستمها دارد که در آن هر سطح دربردارنده سطح ساده‌تر قبلی خود است. ارتباط سه مدل ارائه شده برای استراتژی نیز یک ارتباط سلسله‌مراتبی است. علاوه بر این سلسله مراتب سیستمها با سلسله مراتب استراتژیها ارتباط دارد. به عبارت دیگر سیستمهای ساده‌تر از مدل ساده‌تر استراتژی و سیستمهای پیچیده‌تر از مدل پیچیده‌تر استراتژی استفاده می‌کنند.

استراتژی و ساختار (رابینز، بی تا، ۱۱۶ - ۱۲۳)

آیا آنچه "چندلر" مطرح کرده است صحیح است؟ آیا ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند؟ محدودیت ماهوی در تحقیق چندلر به اضافه بررسی‌های دیگری که در آنها تلاش گردیده تحقیق چندلر تکرار شده و توسعه یابد، به این نتیجه رسیدند که نظریه او تا حدودی معتبر است، اما محدودیت‌های واضح و روشنی در آن وجود دارد. اجازه دهید به نمونه سازمانهایی که "چندلر" بررسی‌های خود را روی آن متمرکز ساخته بود نگاهی بیندازیم.

شرکت‌های تحت بررسی او عموماً از بخش‌های مختلف نبوده‌اند. او فقط شرکت‌های بازرگانی صنعتی خیلی بزرگ و قدرتمند را مورد بررسی قرار داد. آیا یافته‌های او می‌تواند در سازمان دارای اندازه کوچک و متوسط و شرکت‌های خدماتی و یا در بخش دولتی بکار گرفته شود؟ پاسخ به این سؤال از نمونه‌هایی که وی در بررسی‌های خود بکار برده است بر نمی‌آید: علاوه بر این، بررسی دقیق کار «چندلر» این موضوع را آشکار می‌کند که وقتی او اصطلاح استراتژی را مورد استفاده قرار داد، فقط استراتژی رشد را مدنظر داشت. توجه اصلی او به رشد بود نه سودآوری. بر این اساس، تناسب صحیح استراتژی و ساختار، رشد را موجب شده و نه سودآوری را و او این را معیار اثر بخشی سازمانی قلمداد کرد. این مسائل نباید بعنوان نقص عمده‌ای در کار «چندلر» به حساب آیند با توجه به مجموعه عوامل مدنظر «چندلر» تحقیقاتی

چند یافته‌های «چندلر» را تأیید نموده است. بویژه رابطه قوی بین تنوع گرائی محصول و ساختار بخشی چندگانه مورد تأیید واقع شده است.

به نظر می‌رسد ادعای چندلر مبنی بر اینکه استراتژی، ساختار را تحت تأثیر قرار می‌دهد بصورت مستدل حمایت شده، اما تعمیم یافته‌ها و ادعای وی به علت محدودیت‌های ماهوی در کار او محدود می‌شود. او فقط سازمانهای بزرگ و سود آور را مورد بررسی قرار داد. وی بر رشد بعنوان معیار اثر بخشی تأکید داشت نه سودآوری. علاوه بر این، تعریف او از استراتژی جامع و مانع نبود. برای نمونه، استراتژی می‌تواند حاوی توجه به بخش بندی بازار، نقاط قوت مالی و فرصت‌های اهرمی، فعالیت رقبا، ارزیابی مزیت رقابتی در مقایسه با رقابتی که انجام گرفته باشد. با اینحال درخصوص اینکه در سطوح عالی شرکت‌های بازرگانی، استراتژی ساختار را تحت تأثیر قرارداده تردید کمتری وجود دارد. مدارک و شواهد زیادی این مسأله را تأیید می‌کند. بعد از بررسی چندلر در اوائل دهه ۱۹۶۰ مهمترین تحقیق پیرامون رابطه استراتژی - ساختار بوسیله "مایلز و اسنو" انجام شده است. طبقه بندی آنها از انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان، مهمترین چهار چوبی است که در حال حاضر برای تعریف استراتژی و تأثیر آن بر طرح ساختار بکار می‌رود.

انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک

مایلز و اسنو سازمانها را براساس انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک به این شرح طبقه‌بندی نمودند. اگر چه بحث تدافعی، آینده‌نگر، تحلیلگر، انفعالی، روی شرکت‌های تجاری متمرکز است، ولی طبقه بندی آنها در سازمانهای غیر انتفاعی نیز به احتمال زیاد بخوبی بکار می‌آید.

سازمانهای تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می‌کنند. در این جایگاه و قلمرو محدود، برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان بشدت ایستادگی می‌کنند. سازمانها این مهم را از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد نظیر: قیمت‌گذاری رقابتی، تولید محصولات با کیفیت بالا جامعه عمل می‌پوشانند. اما تدافعی‌ها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلمرو خود را نادیده انگارند. در عوض رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولید خود، تحقق می‌بخشند. کنکاش محیطی برای جستجوی فرصت‌های کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد بصورت محدود بوده، اما در خصوص هزینه‌ها و دیگر مسائل مربوط به کارائی، برنامه ریزی دقیقی انجام می‌دهند. در نتیجه ساختاری در سازمان ایجاد می‌گردد که از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات، برخوردار می‌باشد. تدافعی‌های واقعی در طی زمان قادر بوده‌اند، جایگاههای محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده و به خوبی حفظ کنند.

آینده نگران تقریباً قطب مخالف تدافعی‌ها هستند. توانائی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصتهای بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در اینگونه سازمانها ممکن است نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار باشد. برای نمونه ناشرین مجلات که تقریباً ماهانه مجلاتی را با عناوین جدید منتشر می‌کنند بطور پیوسته برای شناخت بخش‌های جدید بازار تلاش و کوشش می‌نمایند.

موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه‌ی وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است. از اینرو آینده‌نگران در خصوص نیروی انسانی، محیط سازمان را از جهت یافتن فرصت‌های بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایه‌گذاری زیاد می‌کنند. چون انعطاف پذیری برای آنها مهم می‌باشد، لذا ساختار سازمانی آنان منعطف خواهد بود. این ساختار متکی بر تکنولوژی‌های چندگانه‌ای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه بودن کمی برخوردار است. در این ساختار واحدهای غیر متمرکز متعددی وجود خواهند داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده کنترل بصورت غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب

به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت. بطور خلاصه شرکت‌های آینده‌نگر اثر بخش‌اند زیرا می‌توانند نسبت به خواسته‌های دنیای آتی خود واکنش نشان دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکت‌های آینده‌نگر به علت عدم کارائی واقعی نمی‌توانند سود آوری خود را حداکثر نمایند. زیرا این شرکت‌ها پیوسته در جستجوی فرصت‌های جدید هستند. سازمانهای تحلیلی‌گر در تلاش‌اند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است، تا در آن سرمایه‌گذاری کنند. آنها در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سودند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها بوسیله آینده‌نگران اثبات شده است. تحلیلی‌گران حیات خود را با تقلید از دیگران طی می‌کنند. آنها ایده‌های موفق را از آینده‌نگران گرفته و از آن تقلید می‌کنند. سازمانهایی که کالاهای مد روز در بازارهای گسترده را تولید می‌کنند و خود را متکی به طراحان نمی‌دانند، از این استراتژی تبعیت می‌نمایند. تحلیلی‌گران باید توانائی واکنش نسبت به آینده‌نگران کلیدی را داشته باشند و در همان زمان کارائی عملیاتی خود را در محصولات و حوزه‌های کاری حفظ کنند. تحلیلی‌گران تمایل دارند که حاشیه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتی که آینده‌نگران نیز می‌فروشند، دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. آینده‌نگران باید حاشیه سود بیشتر را بدست آورند تا ریسک‌هایی را که پذیرفته‌اند و عدم کارائی تولیدی که برای آنها ایجاد شده، توجیه پذیر گردد.

تحلیلی‌گران هم انعطاف پذیری را و هم ثبات را جستجوی می‌کنند. آنها بوسیله ایجاد ساختار متشکل از عناصر دو گانه فوق‌الذکر، به این مهم صورت عمل می‌پوشانند. قسمت‌هایی از این گونه سازمانها، سطوح استاندارد شده بالا داشته و وظایف بصورت یکنواخت در آنها انجام می‌گیرد و به منظور کارائی بیشتر، چنین بخش‌هایی از تجهیزات خودکار برخوردارند. برخی قسمت‌های دیگر آنها برای افزایش انعطاف پذیری، از تجهیزات خودکار برخوردارند. برخی قسمت‌های دیگر آنها برای افزایش انعطاف‌پذیری، بصورت انطباقی عمل می‌کنند. بدین ترتیب شرکت‌های تحلیلی‌گر ساختارهایی در

سازمان خودبکار می‌برند که این دو ویژگی یعنی پویائی و ثبات را با هم تطبیق دهند. اما تحقق این مهم هزینه زیادی به همراه دارد اگر موقعیتها به سرعت تغییر یافته و یا سازمانها ملزم به حرکت در یک جهت معین باشند، توانایی آنها در جهت تحقق این امر بشدت محدود می‌شود.

انفعالی‌ها، یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی‌ثبات و گسسته‌ای است که اگر یکی از سه استراتژی پیشگفته بطور صحیح در پیش گرفته نشوند نمایان می‌گردد. بطور کلی انفعالی‌ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش‌های مناسب ارائه نمی‌دهند. و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند. چه چیزی می‌تواند علت این وضعیت باشد؟

مدیریت عالی ممکن است بطور کامل نتوانسته باشد علیرغم تغییرات فزاینده در شرایط محیطی رابطه فعلی استراتژی - ساختار معمول در سازمان را تغییر دهد. بهر حال دلایل انتخاب این نوع استراتژی (انفعالی) هر چه باشد نتایج همان خواهد بود که ملاحظه نمودید. سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی فاقد مکانیزم‌هایی است که بتواند بوسیله آنها نسبت به محیط واکنش نشان دهد.

پیش‌بینی انواع استراتژی‌ها

عنصر کلیدی در تئوری ساختار استراتژی "مایلز و اسنو" ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است. برای نمونه، اگر مدیریت یک استراتژی تدافعی را می‌گزیند، این استراتژی پیشنهاد می‌کند که مدیران محیط را بصورت محیطی ثابت درک می‌کنند. البته ادراکات از عدم اطمینان محیطی تعبیر و تفسیرهای عینی نیستند. مدیران در دو زمان مختلف ممکن است با محیطی مشابه مواجه بوده ولی هر کدام محیط را به نحوی متفاوت از دیگری درک نمایند

محدودیت‌های تعیین کننده بودن استراتژی

در خصوص اینکه استراتژی ساختار را تعیین می‌کند، موارد مثبتی را نشان دادیم. تعجب‌آور نیست که موضوعات متعددی که در تئوری سازمان وجود دارد، از جهات مختلف می‌توانند مورد بحث و بررسی قرار گیرند. هیچ کس مدعی نیست که استراتژی نمی‌تواند ساختار را تعیین کند. ایراداتی که بر تعیین کنندگی استراتژی وارد شده، اساساً به میزان آزادی عملی که مدیران بطور واقعی دارا هستند بر می‌گردد. بنظر می‌رسد که تأثیر استراتژی در شکل دهی ساختار در اوائل دوره شکل‌گیری سازمان بیشتر است. به محض اینکه کارکنان استخدام شده، تجهیزات خریداری گردیده، رویه‌ها و قوانین و خط‌مشی‌ها تدوین شوند، همه اینها بعنوان یک مجموعه در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند. وقتی سازمان در مرحله شکل‌گیری است منافع سازمان باید استحکام پیدا کنند اما وقتی مسئله اضمحلال سازمان پیش می‌آید ممکن است مدیران در ارائه نظر و رای خود و داشتن آزادی عمل، شدیداً با محدودیت

مواجه شوند. بطور مشابه، منطقی است که نسبت سرمایه به نیروی کار در یک سازمان، اثر استراتژی روی ساختار را تحت تأثیر قرار دهد. اگر این نسبت پایین باشد (مثلاً انباشت نیروی کار وجود داشته باشد) مدیران در تغییر و تحت تأثیر قراردادن ساختار، انعطاف پذیری بیشتری داشته و بنابراین از آزادی عمل بیشتری برخوردار می‌شوند تردید دیگر، در رابطه با نقش تعیین کنندگی استراتژی، خلاء زمانی است. موقعی که مدیریت، استراتژی جدیدی را اجرا می‌کند، اغلب اوقات، تغییر فوری در ساختار صورت نمی‌گیرد. آیا این امر دلالت بر این ندارد که ساختار از استراتژی تبعیت نمی‌کند؟ پاسخ طرفداران پروپاقرض رابطه ساختار و استراتژی منفی است. آنها خاطرنشان می‌کنند که اغلب یک تأخیر یا خلاء زمانی وجود دارد یعنی ساختارها در برابر تغییر در استراتژیها واکنش نشان می‌دهند اما با نوعی تأخیر زمانی. از یک جهت این برخورد نوعی فرار از پاسخ قطعی است. اگر محققین در بررسی‌های خود از سازمان، پیرامون یافتن رابطه‌ای بین استراتژی و ساختار با شکست مواجه شوند، همواره می‌توانند ادعا کنند که یک خلاء زمانی وجود داشته و ساختار فوراً نتوانسته اثر استراتژی را منعکس سازد. واقع‌بینانه‌تر آنست که بدانیم این خلاء زمانی پدیده‌ای تصادفی نیست. برخی سازمانها در مقایسه با دیگر سازمانها، ساختارهای خود را با تغییر در استراتژیها، بعد از یک خلاء زمانی، تطبیق می‌دهند. عامل اصلی که در واکنش آنها نسبت به تغییر در استراتژیها تأثیر گذاشته، میزان فشار رقابتی است. هر چه سازمانی با رقابت کمتر مواجه باشد، این واکنش از سرعت کمتری برخوردار است. بدون وجود رقابت، تأکید بر مسئله کارائی کاهش می‌یابد. جائیکه سازمانی با حداقل رقابت مواجه است، این احتمال وجود دارد که یک خلاء زمانی عمده بین تغییر در استراتژی و تغییر در ساختار سازمانی وجود داشته باشد. آیا استراتژی می‌تواند از ساختار تبعیت کند؟ آیا این احتمال وجود دارد که استراتژی و ساختار رابطه‌ای مثبت با هم داشته، اما رابطه ایندو عکس آنچه که ما فرض کردیم (این فرض که استراتژی، ساختار را تعیین می‌کند) باشد؟ یعنی ممکن است ساختار، استراتژی را تعیین کند! یکی از صاحب‌نظران تأییدی‌کننده که حداقل در یک مورد این امکان وجود دارد. زمانی که یک ساختار چند بخشی شکل می‌گیرد و برای تداوم و پایداری آن ساختار یک استراتژی جذب اتخاذ می‌شود».

منابع و مأخذ:

"سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوری‌های سازمان"، سیروس علی‌دوستی، تابستان ۱۳۷۸، www.google.com

"بررسی تأثیر استراتژی تنوع محصول بر ساختار سازمانی"، علیرضا شیروانی و مرتضی شفایی، ۱۳۸۴، www.modir.ir

"مدیریت استراتژیک موفقیت سازمان"، محمود رودبارانی، www.parsigold.ir

"تفکر استراتژیک یا برنامه ریزی استراتژیک"، دکتر حمیدرضا برادران شرکاء، اردیبهشت ۱۳۸۶، www.CSR.ir