

به نام خدا

پروژه درس مدیریت استراتژیک

استاد: آقای دکتر حجاریان

گرد آوری: امیر نجفی

شماره دانشجویی: ۹۱۱۲۴۳۱۹۲۱۶

مدیریت استراتژیک

این مقاله به بحث مدیریت استراتژیک می‌پردازد؛ ابتدا بحث با تعریفی پیرامون مدیریت و استراتژی آغاز و فرایند مدیریت استراتژیک در پنج مرحله، تجزیه و تحلیل محیطی، پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی، هدف‌گذاری، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها و کنترل استراتژی‌ها توضیح داده شده است.



مهارت‌های بنیادین شامل مهارت تعامل، تخصیص، نظارت و سازماندهی می‌شود. پژوهش‌های انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قایل است، از جمله تفکر و تعهد استراتژیک :

۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.
۴- کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.

۵- سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند. مزایای فوق به سازمانها توانایی آن را می‌بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند. از لحاظ

مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسایلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی آنها نبود. چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلند مدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی (Uncertainties) در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون تر می‌کند.

تعریف مدیریت

در باره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب‌نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و سوگیری‌های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند.

- مدیریت عبارتست از: هنر انجام کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴).

- فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل؛ این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم (فوستر، ۱۹۶۷).

- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱).

- فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان (استونر و همکاران، ۱۹۹۵).

تعریف عملیاتی (Operational definition)، مفهوم مدیریت را با رعایت ملاکهای عینی منوط می سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاکهایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدفها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم گیری برقرار باشد، می توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می شود (کلاندو کینگ، ۱۹۷۲).

استراتژی

بد نیست ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می شود: «استراتژی (Strategy) مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم.» تعریف دیگری هم از استراتژی می توان ارائه کرد: «استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.» سپس نظریه

پردازن علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند. استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وا می‌دارد. آنسوف (Ansoff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود. شاندلر (Chandler, ۱۹۶۲) استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. اندروز (Andrews, ۱۹۷۱) می‌گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی‌های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف. مینتزبرگ (Mintzberg) تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند.

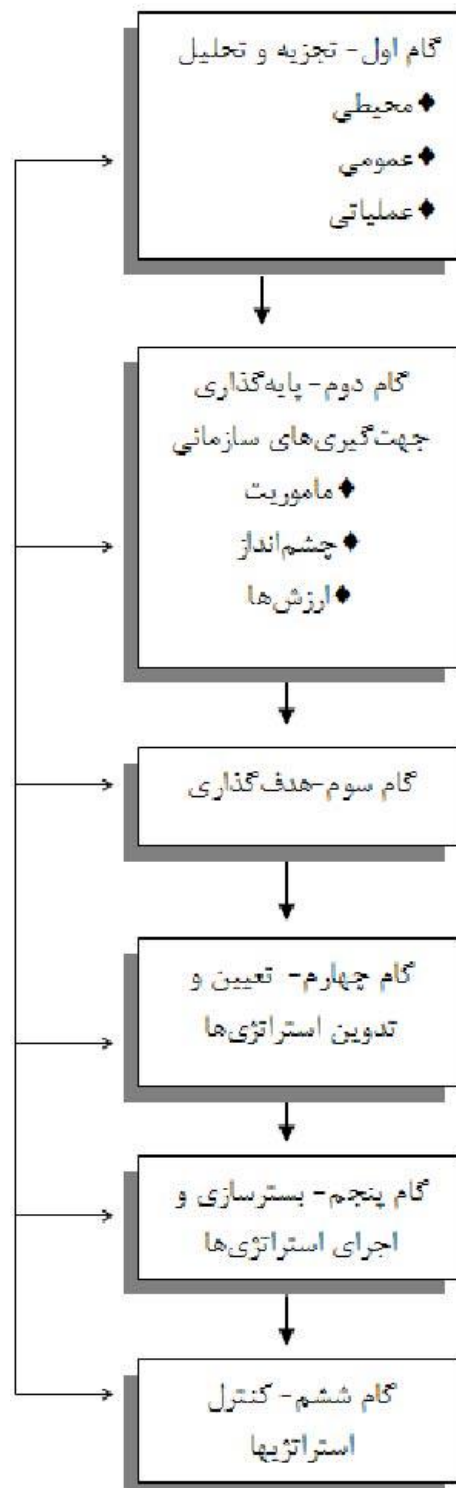
مدیریت استراتژیک

مدیریت عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است:

- ۱- تجزیه و تحلیل محیطی
- ۲- پایه گذاری جهت‌گیری سازمانی
- ۳- هدف‌گذاری
- ۴- تعیین و تدوین استراتژی‌ها
- ۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها

۶- کنترل استراتژی‌ها

شکل ۱- مراحل فرایند استراتژیک



همانگونه که از نمودار برمی آید، یک مدیر استراتژیست باید هم به برنامه ریزی و هم به کنترل بپردازد، چرا که تنها یک غیرمدیر بدون برنامه ریزی، سعی در کنترل فعالیتها می کند. لذا فرایند مدیریت استراتژیک به صورت زیر تعریف می شود:

«مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی-با تاکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی و غیره- جهت رسیدن به اهداف سازمانی.»

- تجزیه و تحلیل محیطی:

- عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان تاثیر به سزایی دارند. مدیران هر از چندگاه به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون سازمانی از یک سو و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذشده با محیط سازمانی از سوی دیگر، اقدام به تجزیه و تحلیل محیطی می‌نمایند. یک مدیر برای تجزیه و تحلیل کارآمد و مؤثر محیط سازمانی باید از ساختار محیط سازمان آگاهی داشته باشد. محیط سازمانی معمولاً در سه سطح عمومی، عملیاتی و درونی دسته‌بندی می‌شود.

- پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی:

اکنون مدیران با بهره‌گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی اقدام به تعیین جهت‌گیری‌های سازمانی می‌نمایند. چهار عنصر اساسی در همین راستا «ماموریت سازمانی» (organizational mission)، «چشم انداز سازمانی» (Organizational Vision)، «ارزشهای سازمانی» (Organizational Values) می‌باشند. این سه مفهوم به منزله اتصال دهنده عناصر سازمانی بوده، بیانگر ماهیت، چگونگی و نحوه جهت‌گیری‌های سازمانی هستند. مأموریت، معادل فلسفه وجودی، ارزش‌ها، به منزله اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و چشم انداز، حکم تصویر زنده سازمان در آینده‌ای تعریف شده را دارد. اما وقتی دو یا چند نفر گرد هم می‌آیند تا با یکدیگر همکاری کنند، به تلاش مضاعفی برای رسیدن به این موارد نیاز است. برای اینکه یک گروه بتواند بهینه عمل کند، می‌بایست به ارجحیت‌ها، اولویت‌ها، دغدغه‌ها و ذهنیات همگی آنها توجه شده باشد. به عبارت دیگر یک مدیر استراتژیست می‌بایست برای ایشان شرایطی را فراهم آورد که افراد بتوانند

عقیده‌ها و تصمیمات خود را در مورد ارزشها، مأموریت و چشم انداز خود و سازمان با هم مبادله کنند.

– هدف گذاری:

برای کلمه « هدف» (objective) در متون مدیریتی تعابیر بسیاری وجود دارد و البته در خارج از کتب مدیریتی نیز به معنای مختلفی استفاده می شود. حتی شاید بتوان ادعا کرد که در مورد آن بیش از هر مفهوم برنامه ریزی بحث و نظر وجود داشته است. تعریف اسکات (scott) از هدف به شرح زیر است: «اهداف» ، بیان کننده منظور (purpose) برنامه ریزی در طرح ها و برنامه ها هستند. آنها در چارچوب فرایند برنامه ریزی تدوین شده، ایده های مبهم و تجربی را به منظورها و نتایج مشخص تبدیل می کنند. هدف گذاری جزء لاینفک یک برنامه ریزی است ، اگرچه ممکن است اهداف به صورت نا آگاهانه تعریف شده باشند. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت می کند. ورودی ها، فرایندها و خروجی های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس کننده منظور یک سازمان هستند. به عبارت دیگر مستقیماً از مأموریت سازمان منتج می شوند. سازمان ها برای منظورهایی متفاوتی وجود دارند و بنا براین دارای اهداف خاصی هستند. «آنسوف» به اهداف به منزله ابزارهای تصمیم گیری خاصی نگاه می کند که مدیریت را به سمت ارزیابی عملکرد سازمان در رسیدن به منظورها سوق می دهد. طبق نظر « دراگر» هر سازمان می تواند اهداف متعددی داشته باشد. در این راستا از دیدگاه «هامبل» (Humble) مدیریت بر یک سازمان میسر نیست، مگر با مدیریت بر اهداف سازمان، شامل برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر، اجرای فعالیت هایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدام اصلاحی برای دستیابی کارآمد و اثربخش تر به اهداف سازمانی این نظریه امروزه به عنوان «مدیریت از طریق اهداف» یا Management by objective-MBO مطرح است.

– تعیین و تدوین استراتژی‌ها:

مدیران پس از تجزیه و تحلیل محیط، تعیین جهت گیری سازمانی و تعریف مأموریت، ارزشها، چشم انداز و اهداف سازمانی آماده تعیین استراتژی های سازمانی می باشند. تعیین استراتژی عبارتست از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. به عبارت دیگر استراتژی‌ها می‌بایست تحلیل‌های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روشها و مدل‌های تعیین استراتژی به تبع مدیریت استراتژیک، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هریک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک بسیاری موجود می باشند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می پذیرد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که در هر شرکتی که مدیریت استراتژیک پیاده شده است، یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است.

– بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها:

بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها پنجمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی های تدوین شده را به مرحله اجرا می گذارد. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه ریزی شده عملاً بی‌فایده است. جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت تعامل (Intracting skill): که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص (Allocating skill): که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند.

ج) مهارت نظارت (monitoring skill) : که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر.

مجریان استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.

د) مهارت های سازمانده (Organising skill): که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می کنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند.

به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

– کنترل استراتژی ها:

کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا می باشد. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه گذاری جهت گیری های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها، حتی نحوه کنترل استراتژی ها را در بر دارد. شایان ذکر است که جهت اجرای استراتژی ها

می بایست آنها را به تاکتیک و برنامه های عملی مربوطه تقسیم نمود. پرواضح است که استراتژی ها قابل کنترل نمی باشند، مگر اینکه برنامه های عملی مربوطه اجرا و کنترل شوند. در رویکرد استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت است و اصولاً استراتژی زاینده این دو عامل است. روند تکامل استراتژی در بستر رویکردهای مختلف تحقق یافته است و رویکرد استراتژی را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده مند می دانند. درون مایه اصلی این روشها تنظیم عوامل درونی (نقاط ضعف، نقاط قوت) و عوامل درونی (فرصتها و تهدیدها) به منظور بهره مندی از منابع نهفته در فرصتها (یا اجتناب از زیانهای نهفته در تهدیدها) است. رویکرد تجویزی، ذهن انسان را در قالب یک فرایند گام به گام به پیش می برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیتها می باشد. طرفداران رویکرد توصیفی، شیوه تحلیلی در تدوین استراتژی را مردود دانسته و بر این باورند که فرایندهای گام به گام از پیش تعریف شده نمی توانند ما را به تصمیمات درست استراتژیک هدایت کنند. یک استراتژی بدیع، خلاق و اثربخش الزاماً از روشهای قاعده مند حاصل نمی شود. «گری هامل» ۵ توصیه اساسی را در فراهم کردن زمینه خلق استراتژی اثربخش پیشنهاد می کند: پیشنهادهای جدید، گفتگوهای جدید، احساسات جدید، دیدگاههای جدید و تجارب جدید. استراتژی به دو بخش اصلی تفکیک می شود: فرصت یابی استراتژیک، راهیابی استراتژیک. فرصت یابی استراتژیک معمولاً از ملاحظه یک پدیده آغاز شده و به درک فرصتهای استراتژیک می انجامد. راهیابی، راهکارهای استراتژیک برای دستیابی به منافع استراتژیک را مشخص می سازد. برای راهیابی استراتژیک دو رویکرد کلی وجود دارد: قاعده روی و قاعده شکنی. قاعده روی به تلاش برای یافتن راهکارهایی اطلاق می شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته اند. در رویکرد قاعده شکنی، برای حل گلوگاه استراتژیک، تغییر قواعد موجود به قاعدهای که شانس استفاده از فرصت را برای سازمان افزایش دهد مورد توجه

قرار می‌گیرد. استراتژی برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند برنامه است. هیچ سازمانی را نمی‌توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. برنامه‌ریزی، زیربنای اداره سازمان‌ها است. «استراتژی» و «برنامه» دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: فرصت‌یابی استراتژیک، تحلیل گلوگاه، راهیابی استراتژیک. این ساختار روند تکوین استراتژی را بیان می‌کند. در رویکرد استراتژی اثربخش، هیچ الگوریتمی برای دستیابی قطعی به یک استراتژی وجود ندارد. در عوض این ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین استراتژی است که استراتژیست را در جهت بهره‌برداری از تفکر استراتژیک خود هدایت می‌کند. مدیریت استراتژیک، فرایند تصمیم‌گیری است که جهت‌های دراز مدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می‌سازد. مدیریت استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیران برای دراز مدت فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند. مدیریت استراتژیک فرایندی پویا است، زیرا هر بخش از این فرایند، پرسشی اساسی را به دنبال خواهد داشت. آیا باید به همین ترتیب ادامه داد و یا نیاز به تغییر وجود دارد؟ تغییر در موقعیت سازمان‌ها (محیط داخل و خارج) و اُفت و خیز عملکرد مالی آنها، نیروهای فشار همیشگی برای تغییر و تنظیم مجدد استراتژی‌ها هستند. به بیان دیگر مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری راجع به استراتژی و برنامه‌ریزی چگونگی به اجرا درآوردن آن در ارتباط است و می‌توان سه عنصر عمده برای آن در نظر گرفت.

نخست، تجزیه و تحلیل استراتژیک که طی آن استراتژیست (Strategist) به دنبال درک موقعیت استراتژیک سازمان است. دوم، مرحله انتخاب استراتژیک است که با فرموله کردن راه‌های عملی ممکن، ارزیابی و انتخاب بین آنها سر و کار دارد و در نهایت اجرای استراتژی است که به برنامه‌ریزی و چگونگی اجرای استراتژی برگزیده مربوط می‌شود. هر چند در عمل این مراحل شکل خطی ندارند و در

ارتباط با یکدیگر و به موازات هم انجام می گیرند. به عنوان مثال ممکن است یک شیوه ارزیابی استراتژی با اجرای آن شروع شود.

اهدافی که به مدیریت ارشد در مدیریت استراتژیک کمک می کنند عبارتند از:

- دیدگاهی استراتژیک در مورد تجارت داشته باشیم.
 - درک بهتری از محیط رقابتی بیافرینیم.
 - روشهای گوناگون مدیریت را درک کنیم.
 - اخلاق مدیریتی را گسترش دهیم.
 - وجوه کلیدی فرهنگ و چگونگی تاثیر آن بر تصمیم گیری را درک کنیم.
- به این ترتیب ، انتخاب و اجرای استراتژیک توأمان صورت می گیرد. همچنین احتمال دارد تجزیه و تحلیل استراتژیک یک فعالیت مداوم باشد که در نتیجه با اجرای آن تداخل خواهد داشت. لکن مدیران برای موفقیت در سیستم های برنامه ریزی می بایست همواره به تمایزهای بین برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی توجه داشته باشند. این تمایزها به شرح زیر می باشند:
- ۱- از آنجا که مدیران ارشد نسبت به مدیران میانی معمولاً درک کلی بهتری از سازمان دارند و مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد از جزئیات عملیات روزمره سازمان بیشتر مطلع هستند، برنامه های استراتژیک معمولاً توسط مدیریت ارشد و برنامه عملیاتی توسط مدیریت میانی تدوین می شوند.
 - ۲- برنامه ریزی استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل آینده مطرح است؛ در حالی که برنامه ریزی عملیاتی به تجزیه و تحلیل عملکرد روزمره سازمان برمی گردد؛ لذا گردآوری داده های پایه برای برنامه ریزی استراتژیک به مراتب مشکل تر از گردآوری داده برای برنامه ریزی عملیاتی است.
 - ۳- از سوی دیگر از آنجا که برنامه های استراتژیک مبتنی بر پیش بینی آینده و برنامه های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود در یک سازمان می باشند، غالباً برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های استراتژیک مشروح تر می باشند.

۴- برنامه ریزی استراتژیک متمرکز بر بلند مدت و برنامه‌ریزی متمرکز بر کوتاه مدت است. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک در دوره زمانی بلندتری نسبت به برنامه ریزی عملیاتی مصداق پیدا می‌کند.

در دنیای امروز، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت خوب استراتژی است. برخورداری از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه می‌توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و بر اجرای استراتژی به کار گرفت، مدیران را با چشم اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان‌های خود مواجه می‌سازد. مسایل مربوط به حرکات استراتژیک جدید و پیاده کردن صحیح آنها در داخل سازمان‌ها، اولویت‌های مهمی را در دستور کار مدیران به خود اختصاص می‌دهد. تجزیه و تحلیل استراتژیک رسمی و مرور سالانه استراتژی از جمله فعالیت‌های استاندارد در اغلب شرکت‌هایی است که مدیران حرفه‌ای آنها را اداره می‌کنند. در حال حاضر بخش چشمگیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم استراتژیک، تفکر استراتژیک، روشهای تجزیه و تحلیل استراتژیک و دیگر مباحث مربوط به سازگار کردن عملیات داخلی موسسه با نیازمندی‌های استراتژیک، تشکیل می‌دهد. از این رو شناخت ماهیت مدیریت استراتژیک و اجزای آن برای همه کسانی که می‌خواهند به گونه‌ای قدم در وادی مدیریت گذارند، ضرورت دارد.

مزایای مدیریت استراتژیک :

پژوهشهای انجام گرفته ، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قایل است، از جمله تفکر و تعهد استراتژیک :

- ۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
- ۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- ۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.
- ۴- کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.

۵- سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند. مزایای فوق به سازمان‌ها توانایی آن را می‌بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند.

فرهنگ و مدیریت استراتژیک

علم مدیریت استراتژیک گرچه به لحاظ متأثربودن از شخصیت فردی مدیران به عنوان یک فن نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد، اما با این حال پرورش، شناخت و به کارگیری آن نیازمند شاخهٔ بسیار کارآمدی از علم مدیریت است که تحت عنوان مدیریت استراتژیک در سازمان شناخته می‌گردد.

در این مقاله با ایده‌های نویسنده پیرامون ضرورت و چگونگی استراتژیک‌نمودن مدیریت فرهنگی کشور آشنا می‌شوید. علم مدیریت استراتژیک گرچه به لحاظ متأثربودن از شخصیت فردی مدیران به عنوان یک فن نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد، اما با این حال پرورش، شناخت و به کارگیری آن نیازمند شاخهٔ بسیار کارآمدی از علم مدیریت است که تحت عنوان مدیریت استراتژیک در سازمان شناخته می‌گردد.

یک تفاوت اساسی میان نظام فرهنگی کشور ما با سایر کشورها وجود دارد که کار ساماندهی فرهنگ را مقوله‌ای سهل و ممتنع می‌نماید و آن این است که در بسیاری از کشورها فرهنگ (عمومی، تاریخی و دینی) در خدمت موفقیت‌های سیاسی و اقتصادی قرار می‌گیرد، در حالیکه در نظام اسلامی ما همهٔ سازمانها و امکانات و توانمندیها در راستای یک هدف ایدئولوژیک و فرهنگی تعریف شده‌اند.

بنابراین قرار است که همهٔ سازمانها و نهادها برای رسیدن به آن ایدهٔ بزرگ فرهنگی و در راستای تحقق آن گام بردارند که موجب و موجد مزایای فراوانی خواهد بود اما از طرفی این امر باعث گسست برنامه‌ریزی فرهنگی در اثر عواملی چون: مشابَهت، تعارض، تضاد، نیمه‌کارگی، یکدست‌نبودن، خارج از محدوده‌گی، دست‌به‌دست‌کردن، تشریفاتی‌شدن، تظاهرگرایی و غیره گردیده است. سازمانها و نهادهای بسیاری هستند که بستگی به موقعیت و شرایط، خود را در امور فرهنگی همه‌کاره یا هیچ‌کاره می‌دانند. در پیروزیها و موفقیتها شریک می‌شوند و در کوتاهیها و اشتباهات پای خود را کنار کشیده و سلب مسئولیت می‌کنند. به نظر می‌رسد که بررسی و تطبیق و هماهنگی وظایف نهادها و سازمانهای فرهنگی یا چندبعدی در زمرهٔ اقدامات اساسی برای توسعهٔ همه‌جانبه و دستیابی به اهداف کلان است. و اما آنچه به عنوان مدیریت استراتژیک جای خود را در همهٔ سازمانهای دولتی و خصوصی کشورهای صنعتی و فراصنعتی بازنموده و راه

کامیابیهای بزرگ ملی را برای آنها هموار نموده است در کشورهای در حال رشد و از جمله ایران ما، با گامهای کوتاه و نامطمئن در حال پیش آمدن است. البته این مساله در مورد نهادهای دولتی به ویژه در زمینه های صنعتی، تجاری و خدماتی و علی الخصوص سازمانهای فرهنگی مصداق کاملاً بارزی دارد.

در این مقاله با ایده های نویسنده پیرامون ضرورت و چگونگی استراتژیک نمودن مدیریت فرهنگی کشور آشنا می شوید. علم مدیریت استراتژیک گرچه به لحاظ متأثر بودن از شخصیت فردی مدیران به عنوان یک فن نیز مورد بررسی قرار می گیرد، اما با این حال پرورش، شناخت و به کارگیری آن نیازمند شاخه بسیار کارآمدی از علم مدیریت است که تحت عنوان مدیریت استراتژیک در سازمان شناخته می گردد.

• جایگاه مدیریت استراتژیک

استراتژی (strategy) در اصل یک اصطلاح نظامی به معنای سنجیدن موقعیت خود و حریف و طرح نقشه برای روبروشدن با او در مناسبترین وضع است. [۱] اما به تدریج این اصطلاح یا به عبارتی فن نظامی، جایگاه مهمی در رهبری و مدیریت سیاسی و سپس اقتصادی پیدا کرد. در یک معنای ساده، استراتژی یعنی روش کلی برای رسیدن به هدف کلی.

در جهان معاصر، مدیریت استراتژیک (strategic management) یکی از شاخه‌های مهم و راهگشا در حوزهٔ مدیریت و رهبری قلمداد می‌شود. البته ورود این دانش و فن به کشور ما سابقهٔ زیادی ندارد اما استقبال رو به رشد برخی از مدیران - به‌ویژه مدیران بخش خصوصی - از این دانش و فن، نشان‌دهندهٔ ثمرات کاملاً ملموس و قابل‌بهره‌برداری از دانش مزبور می‌باشد. تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت استراتژیک ارائه شده، برخی گفته‌اند: مدیریت استراتژیک، مجموعهٔ تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک دستگاه را تعیین می‌کند؛ اما به نظر می‌رسد کاربرد این نوع از مدیریت فراتر از تعریف فوق باشد. هم‌اکنون، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته، مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که نخستین ارزش و اولویت آن، کمک به یک سازمان برای فعالیت موفق در یک محیط پیچیده و پویا می‌باشد. امروزه بسیاری از سازمانها و حتی دولتها از این مدیریت به عنوان ابزاری توانا برای ایجاد و هدایت تغییرات موردنظر و یا مقابله با بحرانهای مخاطره‌آمیز استفاده می‌کنند. صرف‌نظر از مدون‌شدن یا نشدن و به عبارتی دیگر رسمی یا غیررسمی بودن [فرموله‌کردن] عملیات استراتژیک در یک سازمان، تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک توجه دارند، به مراتب موفق‌تر از سازمانهای مشابهی بوده است که بدان بی‌توجه بوده‌اند. «یاری‌های آقای [اندرو] گرو به اندیشهٔ مدیریت، در زمینهٔ نشان‌دادن راهی تازه برای سنجش لحظه‌های کابوس‌گونه‌ای است که هر رهبری را به هراس وامی‌دارند. لحظه‌ای که دگرگونیهای گسترده رخ می‌دهند و بر همهٔ بخشها اثر می‌گذارند، پیروزی‌های دیروز بر باد می‌روند و با پیدایش یک دگرگونی پیش‌بینی‌نشده، همه چیز با شتاب نابود می‌گردد. گرو، این‌گونه لحظه‌ها را نقطهٔ چرخش استراتژیک نام نهاده است (پیشامدهایی که خود

بسیاری از آنها را از سر گذرانده است.) با این وصف، چنین رخدادی در دست رهبران هوشیار، مانند تک خالی کارآمد است. به کارگیری درست این فرصت، می‌تواند، همچون نیرویی مثبت، ما را در زمرهٔ برندگان و نیرومندتر از پیش درآورد.»

بنابراین، قابل ملاحظه است که این نوع از مدیریت، یک سازمان را برای مواجهه با محیط پیچیدهٔ خارجی و حتی داخلی، آماده می‌کند و توانمندی سازمانی - و رهبری - امکان پاسخگویی به تهدیدها و فرصت‌های پیش‌بینی‌شده را به وجود می‌آورد.

به‌رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می‌رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می‌شود که تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره‌گیری از آن برخوردار می‌گردند که ما از آنان به مدیران استراتژی‌ساز تعبیر می‌کنیم.

• چرا فرهنگ؟

چنانکه اشاره شد، از دانش مدیریت استراتژیک، عمدتاً سازمانهای نظامی، سیاسی و اقتصادی بهره‌گیری می‌کنند و سابقه و میزان استفاده از این نوع مدیریت در بخش فرهنگی به ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، بسیار اندک و ناچیز است. کشور ما، به‌ویژه پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی بود، صرف‌نظر از موفقیت‌های چشم‌گیر در حوزهٔ فرهنگ و امدادهای الهی یاری‌بخش به ملت و مسئولان در این مسیر، همواره با بحرانهای فرهنگی متعددی روبرو بوده است. این چالشها را باید عمدتاً ناشی از ورود تهاجم‌آمیز فرهنگ غربی و فقدان یک نظام مدیریت کارآمد و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند دانست که همچنان ما را با تهدیدات جدی مواجه ساخته است؛ به‌طوری‌که باید اذعان کرد فقدان یک مدیریت و رهبری کارآمد، زمینهٔ استفادهٔ انقلاب اسلامی از فرصت‌های طلایی در حوزه‌های فرهنگی را به شدت کاهش داده و هم‌اکنون ما را در قبال بسیاری از معضلات فرهنگی منفعل ساخته است. نخبگان فکری کشور به روشنی می‌دانند که بی‌توجهی به توسعهٔ فرهنگی، کشور را از دستیابی به موقعیتهای مطلوب اقتصادی نیز بی‌نصیب خواهد ساخت. لذا در پاسخ به این پرسش که در توسعهٔ ایران، کدامیک از این دو حوزه، یعنی اقتصاد و فرهنگ، مقدم است؟ باید گفت، با اندک شناختی از مسائل کلان کشور، توسعهٔ فرهنگی بر توسعهٔ اقتصادی مقدم خواهد بود.

در ابتدا، پرسش اصلی این مقاله آن است که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزهٔ فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می‌رسد، پاسخ روشن است؛ چرا که در سالهای اخیر، برای بسیاری از کارشناسان روشن شد که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمانهای فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی را در پی خواهد داشت. لذا وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه‌زنیهای کارشناسان دربارهٔ آینده، به‌ویژه با توجه به روند مخاطره‌آمیز جهانی‌شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می‌کند که مجموعهٔ دستگاههای فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت استراتژیک، به مفهوم تلاشهای سازمان‌یافته برای اتخاذ

تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه‌های پیش رو به شمار می‌رود. تردیدی نیست که بهره‌گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک، می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت ما را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده، از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. پرسش دوم این کوتاه نوشته، این است که برای آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ، چه فرایندی قابل ترسیم است؟ در ادامه، مطالب را بر روی پاسخ به پرسش دوم متمرکز خواهیم کرد.

۱. اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری

تا زمانی‌که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمانهای دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دستیابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخشهای سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمانهای دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

۲. بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)

باید دانست بررسی این مساله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی، خود نیازمند تامل بسیاری می‌باشد. از یک سو بررسی محیط خارجی، نگاه به محیط داخلی را جهت می‌دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه داخلی، زمینه شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد استطاعت بالقوه و بالفعل یک سازمان، میسر می‌سازد. در هر حال، صرف‌نظر از تقدم و تاخر منطقی، ما ابتدا از بررسی محیط داخلی آغاز می‌کنیم.

الف: بررسی محیط داخلی

در یک عملیات استراتژیک، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. هم‌اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیردقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند، و این عدم شناخت، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان، علاوه بر مدیران، مجموعهٔ پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند.

ب: بررسی محیط خارجی

اصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به‌روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی‌ای که در بردارندهٔ درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان (مخاطبان) باشد، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک، جهت‌دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان‌شناسی مخاطب، جامعه‌شناسی مخاطب نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. این‌که مخاطب در چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه‌ای زندگی می‌کند، نباید از دستور بررسی خارج شود. تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به مخاطب‌شناسی روزآمد یا مواجههٔ نهانی با این مقوله می‌باشد. در این بحث شناخت رقبا، پس از مخاطب‌شناسی، از اولویت خاصی برخوردار است. گرچه در موسسات فرهنگی لزوماً وجود رقبا متصور نیست، اما رقیب می‌تواند هم به معنای مثبت به عنوان یک محور رقابتی و هم به معنای منفی به عنوان یک تهدید مورد توجه موسسات فرهنگی قرار گیرد.

علاوه بر این بررسی محیط خارجی یک سازمان فرهنگی، به تناسب وظایف آن گسترش می‌یابد. همچنین شناخت مقررات و ضوابط موضوعهٔ سازمانهای دولتی و خصوصی و

تاثیر این مقررات بر فعالیتهای سازمان و نیز حوادث احتمالی در داخل و خارج کشور - اعم از سیاسی، اقتصادی و... جزء بررسی‌های محیط خارجی یک سازمان می‌باشد. باید توجه داشت که اصولاً کسب و پردازش دقیق اطلاعات متناسب با مأموریت یک سازمان از محیط داخلی و خارجی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

۳. تعیین چشم‌انداز کارآمد یا نقاط مطلوب

وجود چشم‌انداز یا نقاط مطلوب، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات استراتژیک به شمار می‌رود. لازمهٔ ترسیم چشم‌انداز، شفاف‌سازی مأموریت اصلی (رسالت)، اهداف و وظایف است. یکی از معضلات اساسی در موسسات فرهنگی ما، برخورد تشریفاتی با این مقوله می‌باشد. بخش قابل توجهی از موسسات فرهنگی کشور دارای رسالت، اهداف و وظایف مبهم و حتی بعضاً متناقض و متداخل و یا دست‌نیافتنی و شعاری هستند. در این میان، بازخوانی اهداف و تقسیم آن به دو بخش اهداف کلان و عملیاتی حائز اهمیت است. اهداف دقیقاً عبارت از آن چیزهایی است که سازمان خواستار دستیابی به آن می‌باشد.

چشم‌انداز، فراتر از اهداف، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده‌ال و معمولاً درازمدت مشخص می‌کند. چشم‌انداز که بهتر است توأمان به صورت کمی و کیفی ترسیم شود، از سویی قوهٔ محرکه و از دیگر سو دورنما و محصول نهایی و موفق یک سازمان را در یک دورهٔ زمانی معین روشن می‌کند. چشم‌انداز باید کاملاً مبتنی بر رسالت، اهداف و وظایف یک سازمان ترسیم شود.

۴. توانمندسازی سازمان (ایجاد ظرفیت)

توانمندسازی سازمان باید در دو مرحلهٔ زمانی مورد عنایت قرار گیرد. یکی در مرحلهٔ پیش از تدوین برنامهٔ استراتژیک، به صورت عمومی و دیگری پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک، به صورت تخصصی.

پس از روشن‌شدن رسالت، اهداف، وظایف و چشم‌انداز باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این مرحله، انطباق منابع، امکانات، ساختار سازمانی و... و ایجاد و توسعهٔ ظرفیت کافی برای تحقق اهداف و دستیابی به چشم‌انداز، مورد توجه مدیریت استراتژیک خواهد بود.

برای مثال، در ساماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب، ساماندهی به امکانات و . . . در زمره جزو اولویتهای توانمندساز قرار می‌گیرد. البته چنانکه اشاره شد، پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک نیز مرحلهٔ جدیدی از توانمندسازی مورد توجه قرار خواهد گرفت. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب، کیفیت و نیز چینش و نحوهٔ بهره‌برداری، با ماموریت‌های محوله ناسازگار است و یا ساختار سازمانی غیرعلمی آنها اصولاً امکان اجرای یک عملیات استراتژیک را از آنها سلب می‌نماید.

۵. استراتژی‌سازی

اکنون به مهم‌ترین مرحله در یک عملیات فرهنگی استراتژیک رسیدیم که همان تعیین استراتژی به معنای تعیین راه دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌باشد. اگر تمامی مراحل پیش‌گفته به دقت و به صورت علمی محقق شده باشد، پس از آن یک مدیر مستعد و خلاق قدرت استراتژی‌سازی را خواهد داشت. در برخی سازمانهای فرهنگی، میان سیاست و استراتژی خلط می‌شود. سیاست در واقع رویکرد یک سازمان به نحوه تحقق اهداف است، اما استراتژی مسیر دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند. باید توجه داشت که در یک سازمان می‌توان به انواع استراتژیها اشاره کرد: استراتژیهای دفاعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور، مساله محور، تعیین استراتژی در موقعیت اضطراری و اورژانسی و یا در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره.

۶. تدوین برنامه استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم یا زمانبندی‌شده و سازمان‌یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که دربردارنده نحوه تحقق استراتژیها است تعریف کرد. [۶] در واقع یک برنامه‌ریزی صحیح به ما امکان می‌دهد با یک ملاحظه منسجم و جامع‌نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آنها جهت پیشبرد استراتژیهایی که ما را به دستیابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت گام برداریم. اصولاً یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند بدون اجرای مراحل پیشینی که به آنها اشاره شد، تدوین گردد. از ویژگیهای ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل، هماهنگی عناصر سازمانی و تعریف جایگاه و نقش هر یک و نیز زمان‌بندی و توزیع دقیق منابع است.

برنامه می‌تواند به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت تهیه شود. ولی در سازمان فرهنگی به اقتضای ماموریت کلان، تدوین برنامه‌های درازمدت کارساز خواهد بود. معمولاً در هر برنامه‌ای مکانیزم کنترل و نظارت و شناسایی به موقع موانع و رفع آن نیز پیش‌بینی می‌شود؛ چرا که منظورشدن ضمانتهای لازم برای اجرای برنامه در عملیات استراتژیک هیچگاه مورد غفلت نخواهد بود.

۷. تعیین تاکتیک

علاوه بر برنامه، در یک عملیات استراتژیک نیازمند تاکتیک‌های روزآمد می‌باشیم. گرچه تاکتیک عمدتاً به‌عنوان یک اصطلاح نظامی به کار رفته، اما در واقع در این نوع از عملیات مکمل ضروری برنامه قلمداد می‌شود. برخی تاکتیک را روش‌گذار از هریک از مرحله‌ها و یا موانع تعریف کرده‌اند؛ چنانکه در جنگ، گرفتن تپه^۷ معینی اهمیت تاکتیکی دارد و یا در سیاست، به جلب‌کردن نظر یک طیف خاص در انتخابات و یا به‌کار بستن شگردهای خاص برای مواجهه با رقیب تاکتیک گفته می‌شود. [۷] در عین حال، تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه^۸ استراتژیک با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیست‌ها قرار می‌گیرد. برای نمونه، تاکتیک‌هایی که می‌تواند در برنامه^۹ جامع و استراتژیک تولید علم و نظریه‌پردازی مورد توجه ما قرار گیرد، قابل ذکر می‌باشد.

۸. اجرای برنامه (آغاز عملیات)

پس از تدوین برنامه، عملیات آغاز می‌شود. گرچه معمولاً سازمانی که تا این مرحله با موفقیت پیش رفته، شانس زیادی برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه خود خواهد داشت، اما نباید فراموش کرد که بسیاری از سازمانهای فرهنگی پس از تدوین برنامه و صرف زمان و بودجه^{۱۰} درخور توجه در این امر، بی‌توجه به برنامه، همان روش سنتی گذشته را که به آن عادت کرده‌اند، پیش می‌گیرند و از پایبندی به برنامه سرباز می‌زنند. اجرای صحیح برنامه به عوامل متعددی وابسته است که در مراحل پیش‌گفته به آن پرداخته شد. کمترین غفلت از هریک از عوامل مزبور می‌تواند اجرای برنامه را با اختلال مواجه نماید. در سازمانهای فرهنگی کشور ما، اجرای عملیات استراتژیک، به جهت موانع بسیاری که در پیش رو دارد، بیشتر به یک انقلاب می‌ماند که عزم و اراده^{۱۱} راسخ مسئولان و مردم را می‌طلبد. در حال حاضر، بازسازی شورای محترم عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مدیریت کلان امور فرهنگی کشور گام نخست در زمینه‌سازی برای یک عملیات استراتژیک فرهنگی بزرگ خواهد بود. در واقع، بهانه قراردادن فقدان بودجه و امکانات برای به تعویق انداختن ساماندهی امور فرهنگی کشور، نوعی فرار از واقعیت‌ها تلقی می‌گردد؛ چرا که نگارنده معتقد است در صورتی که بودجه و امکانات کشور براساس اولویت‌ها ساماندهی شود، امکان ایجاد تحولات بزرگ همواره وجود خواهد داشت.

مدیریت ریسک استراتژیک

ریسک‌های استراتژیک می‌تواند بطور جدی استراتژی یک سازمان تجارتي و یا حتی وجود خود سازمان را به مخاطره اندازد.

در این مقاله سعی شده ریسک‌های استراتژیک که می‌تواند بطور جدی استراتژی یک سازمان تجارتي و یا حتی وجود خود سازمان را به مخاطره اندازد مورد بحث و مذاقه قرار گیرد. این ریسک‌ها فقط شامل ریسک‌های تجارتي مثل تصمیم به اجرای یک استراتژی سرمایه‌گذاری مهم، بازاریابی و یا حتی تولید محصول جدید نیست، بلکه ریسک‌های واقعی مثل وقوع سانحه مهم در سازمان، آلودگی محیط‌زیست و حتی جاسوسی صنعتی را نیز دربرمی‌گیرد، ضمناً وظیفه مدیران را در این گونه مواقع و استانداردهای لازم مثل ISO ۹۰۰۰ و نهایتاً یک چارچوب استراتژیک برای مدیریت ریسک را نیز مشخص می‌کند. از طریق مدیریت صحیح می‌توان وقوع سوانح و خطرات احتمالی و ریسک وابسته به آن را طوری کنترل کرد که هم احتمال وقوع و هم در مواقع لزوم اثرات واقعی خرابی‌ها و ضررهای ناشی از آن را کاهش داد. امروزه اکثر سازمانهای بزرگ و متوسط دنیا بطور نسبی اقدام به ارزیابی ریسک‌های وابسته به صنعت خود می‌کنند. در جمهوری اسلامی ایران مدیریت ریسک باید جزئی از برنامه رشد و شکوفایی شرکتها باشد و بدین جهت ما در این مقاله سعی می‌کنیم ریسک را در رده استراتژیک مورد مطالعه قرار دهیم.

سوانح و ریسک‌های وابسته به آن برای یک سازمان

سوانح و خطرات، وسایل، شرایط با فعالیتهایی هستند که قابلیت ایجاد ضرر برای سازمان را دارند. سوانح و خطرات می‌توانند خود را برای یک سازمان بصورت‌های مختلف نشان دهند. یک سازمان ممکن است بوسیله مجموعه‌ای از اتفاقات کوچک و یا یک اتفاق بزرگ مورد آسیب قرار گیرد. این ضررها ممکن است راجع به سلامت کارکنان، ماشین‌آلات، وسایل یا کل تأسیسات یک کارخانه، محیط‌زیست، محصول و یا دارایی‌های مالی باشد و نیز می‌تواند شامل دارایی‌های غیرمشهود مثل لطمه زدن به اعتبار و پرستیژ یک سازمان باشد. اثرات این ضررها ممکن است باعث وقفه در امر فعالیت تجاری، از بین رفتن موجودی انبار، از دست دادن اعتبار نزد مردم و مشتریان، بازار و روحیه در

کارکنان باشد، و در نهایت تمام اینها بطور مستقیم و یا غیرمستقیم باعث ضررهای مالی برای سازمان خواهد شد. حتی در بدترین شرایط ممکن است به سازمان ضررهای هنگفتی بزند (مثل جریان شرکت «اوکسیدنتال» بعد از سانحه آتش‌سوزی «پایپرآلفا» که در سال ۱۹۸۸ در دریای شمال انگلیس اتفاق افتاد و شرکت «یونیون‌کارباید»، بعد از جریان نشت گازهای شیمیایی در بوپال در هندوستان و یا اصلاً سازمان را به کل نابود کند (مثل سقوط بانک اعتبارات و تجارت بین‌المللی «BCCT» در سال ۱۹۹۱، اختلاس در صندوق بازنشستگی «مکسول کامیونیکیشن کورپوریشن» و سقوط خود شرکت در سال ۱۹۹۲، شرکت «پولی‌پک» در سال ۱۹۹۳ و ریسک‌های مالی بانک «برینگ» شعبه سنگاپور در سال ۱۹۹۵ که اخیراً اتفاق افتاده است). در ایران نیز در سال ۱۳۷۴ شاهد دو مورد ریسک‌پذیری سازمانهای ایرانی بوده‌ایم. یکی، جریان اختلاس ۱۲۳ میلیارد تومانی در بانک صادرات ایران، که منجر به محکومیت و اجرای حکم اعدام برای «فاضل خداداد» و حبس‌ابد برای دو متهم دیگر این پرونده شد. این مورد بخصوص، نه تنها در سطح بین‌المللی مطرح و از بعد سیاسی برای جمهوری اسلامی ایران ضررهای هنگفتی به بار آورد، بلکه از سال ۱۳۷۱ نیز وقت مدیران بانک صادرات ایران را به نحوی به خود مشغول کرده بود. این اختلاس، از بعد معنوی، باعث تضعیف در روحیه کارکنان صندوق این بانک و از بعد مادی، باعث مفقود شدن بخشی از دارایی‌های بانک صادرات ایران گردید که هنوز مورد ادعای این بانک می‌باشد. مورد دوم، مربوط به سقوط هواپیمای شرکت هواپیمایی آسمان بر فراز کوه‌های کرکس می‌باشد که اخیراً شاهد رأی دادگاه ویژه رسیدگی به پرونده هواپیمای فوکر ۲۸ این شرکت بودیم که علاوه بر دردهایی که برای مدیریت این سازمان ایجاد کرد، منجر به حکم پرداخت غرامتی به مبلغ ۱۵ میلیون و ۳۰۰ هزار فرانک فرانسه (حدود یک میلیارد تومان) به ۶۰ نفر از قربانیان این سانحه گردید. این دو مورد و موارد مشابه دیگر، ریسک‌پذیری سازمانهای ایرانی را به وضوح نشان می‌دهد.

ریسک‌های واقعی و ریسک‌های تجاری

در سخنرانی‌های عادی روزمره، معمولاً کلمه سانحه و ریسک به جای یکدیگر بکار برده می‌شود، ولی ریسک بیشتر از وجود فیزیکی یک سانحه است. ریسک شامل ابعاد احتمالی

در معرض قرار گرفتن یک سانحه، تکرار و طول مدت سانحه است و احتمالات ریاضی و اتفاق افتادن یک واقعه خواسته یا ناخواسته را در نظر می‌گیرد. همچنین لازم است بین ریسک واقعی و ریسک تجاری تفاوت قائل شد و آنها را از یکدیگر متمایز کرد. ریسک واقعی معمولاً مربوط به سانحه‌ای می‌باشد مثلاً در امر بهداشت، ایمنی، محیط‌زیست و امنیت در محیط کار که بهترین راه برای کنترل اینگونه ریسک‌ها جلوگیری از وقوع چنین حوادثی است. ولی ریسک تجاری مربوط به بازرگانی، مالی و یا سرمایه‌گذاری می‌باشد که موفقیت در کنترل آن همیشه نسبی است و بستگی به کل اقتصاد، بازاری که در آن فعالیت می‌کنید و رقبای تجاری شما دارد.

ریسکهای وابسته و ریسکهای ناوابسته

ریسکهای سازمانی را به دو گروه دیگر نیز می‌توان تقسیم کرد. یکی ریسک‌هایی که مربوط به صنعت خاصی می‌باشند و دیگری ریسک‌هایی که اصلاً به صنعت خاصی مربوط نبوده، بلکه ریسکی است که کل بازار با آن مواجه است. مثلاً اگر نرخ سود بانکی در یک کشور بالا رود و یا در پول رایج یک مملکت، نسبت به ارزشهای خارجی نوساناتی ایجاد شود، کلیه صنایع را دربرمی‌گیرد و فقط مختص به صنعت خاصی نخواهد بود. ولی اگر بطور مثال برای حفاظت از محیط‌زیست و افزایش لایه‌های اوزون در جو، محدودیتی در مورد استفاده از گازهای C.F.C ایجاد گردد، این محدودیت فقط برای صناعی ایجاد در دسر خواهد کرد که در تولید محصولات خود از گاز C.F.C استفاده می‌کنند. مدیریت ریسک باید هر دو گروه از ریسک را به خوبی بشناسد و درصدد برطرف کردن آنها برآید.

ریسک‌های استراتژیک

بطور کلی، ریسکهای استراتژیک ریسک‌هایی هستند، که اگر اتفاق بیافتد، بطور جدی استراتژی تجاری شرکت و یا بنیان وجودی آنرا به خطر می‌اندازد. بر مبنای این تعریف ریسکهای استراتژیک نه تنها شامل ریسکهای واقعی و تجاری می‌باشد، بلکه ریسکهای وابسته و ناوابسته را نیز دربرمی‌گیرد. از طرف دیگر این را نیز باید در نظر داشت که گاهی اوقات ریسکهای تجاری و ریسکهای واقعی بر روی هم اثر می‌گذارند. بطور مثال وقوع سانحه آتش‌سوزی یا انفجار در تأسیسات یک کارخانه نه تنها مانع فعالیت تجاری می‌شود و دارایی اصلی شرکت را از بین می‌برد، بلکه ممکن است سهامداران را نیز وادار به فروش سهام کند. تصمیم به ساخت یک کارخانه جدید محصولات پتروشیمی، نه تنها ریسک عمر مفید سرمایه‌گذاری را همراه دارد بلکه مطمئناً ریسک آلودگی و یا وقوع یک سانحه دلخراش را نیز در برخواهد داشت. یکی از مباحث مهم که می‌تواند به خوبی رابطه بین ریسک تجاری و ریسک واقعی را نشان دهد همین بحث «مدیریت کیفیت» است. این روزها بازار برای محصولات تولیدی، جهانی شده است و رقابت بین تولیدکنندگان چنان شدت گرفته است که هر کدام سعی می‌کنند با استفاده از فاکتورهای مختلف، مثل طراحی، مرغوبیت، تکنولوژی، قیمت و فراوانی کالا، به طریقی از رقیب خود پیشی گیرند. نشان

دادن کیفیت عالی کالاها، وسیله‌ای شده است تا کارخانه بتواند در بازارهای داخلی و خارجی بر رقیب خود غلبه یابد. اگر سازمانی بتواند نشان دهد که تمام فعالیتها و فرآیندی که به کیفیت کالا کمک می‌کند مثل طراحی، تولید، بازاریابی، ایمنی، فروش، منابع انسانی و مالی در حداکثر کارایی و اثربخشی که می‌کند. آنوقت می‌تواند ادعا کند که شانس بیشتری نیز برای موفقیت تجاری دارد. یکی از عوامل مهمی که به بهبود کیفیت کالا کمک می‌کند داشتن مدیریت موثر و کارا می‌باشد. بخشی از استانداردهای بین‌المللی ISO ۹۰۰۰ دقیقاً به ضرورت داشتن یک «سیستم مدیریت کیفیت» اشاره دارد و خیلی از سازمانها درخواست کرده‌اند تا مورد حسابرسی این سازمان قرار گیرند تا موفق به دریافت درک آن شوند. داشتن چنین مدرکی، فروش محصولات کارخانه را به مشتریانی که شرط اصلی خرید آنها داشتن این استاندارد بین‌المللی است آسانتر می‌کند. ولی باید در نظر داشت که ISO ۹۰۰۰ در این لحظه زمانی فقط مدرک تأیید در مورد رعایت «حداقل روشهای اجرائی مناسب» می‌دهد و به مسأله کیفیت کالا توجهی ندارد. ارائه محصولات با کیفیت پائین هنوز ریسکی است که عواقب آن باید بوسیله خریدار و فروشنده در نظر گرفته شود.

چارچوب مدیریت ریسک

مدیریت ریسک استراتژیک سه معنی مختلف استراتژیک را دربرمی‌گیرد:
اول: همان شناخت ریسکهای استراتژیک است (که در بالا به آن اشاره شد)
دوم: روش برخورد استراتژیک با مسأله ریسک و مدیریت آن است (یعنی تدوین استراتژی‌های لازم)

سوم: مدیریت ریسک در بالاترین رده سازمان یعنی رده استراتژیک روش برخورد استراتژیک با مدیریت ریسک، که معمولاً به خاطر سیاست انجام کار، در بالاترین رده سازمانی انجام می‌گیرد بیشتر شامل انتخاب بهترین مجموعه از استراتژی‌های زیر می‌باشد:

۱- اجتناب از ریسک (بطور مثال جلوگیری از انجام یک فعالیت ریسک‌پذیر)

۲- کاهش ریسک یا کنترل زیان حاصل از آن (که معمولاً شامل در نظر گرفتن ریسکهای خطرناک در سازمان و برنامه‌ریزی مناسب برای کاهش آنها تا آنجایی که امکان داشته باشد).

۳- نگهداری یا ابتقاء ریسک (قبول کنید که این ریسک چه بخواهید یا نخواهید وجود دارد و باید آنرا یا از طریق بیمه محدود، بیمه کنید و یا ضررهای آن ریسک را بپذیرید).

۴- انتقال ریسک (از طریق بیمه کردن ریسک، مثل ریسک مسوولیت کارفرما، ریسک مسوولیت در مقابل جامعه و ریسک حاصل از فروش محصولات شرکت).

۵- پخش کردن ریسک (که این موضوع بیشتر در مورد مدیریت سرمایه‌گذاری صدق می‌کند)

در رده عملیاتی، مدیران معمولاً با در نظر گرفتن چارچوب استراتژی کلی سازمان، حق دارند به اندازه اختیارات محلی، از تکنیکهای اجتناب از ریسک، کاهش ریسک و کنترل زیان حاصل از ریسک استفاده کنند.

ریسک، همیشه با شناخت سوانح یا خطرات و تجزیه و تحلیل آنها بر مبنای میزان اثرگذاری بر سازمان شروع می‌شود و سپس بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده و آگاهی، به ارزیابی ریسک از طریق انجام فرآیند اصلی زیر می‌پردازیم:

۱- تخمین یا برآورد میزان ریسک (اندازه‌گیری ریسک)

۲- سنجش ریسک (چقدر این ریسک نسبت به ریسکهای دیگر بزرگتر است؟)

۳- تصمیم‌گیری در مورد ریسک (آیا این ریسک با در نظر گرفتن معیارهای متداول روز قابل قبول است؟)

۴- اقدام لازم در مورد ریسک (چه مجموعه‌ای از استراتژی‌های لازم را باید از بین استراتژی‌های ذکر شده در بالا انتخاب کرد؟)

معمولاً برای تجزیه و تحلیل، ارزیابی و یافتن وسایل لازم برای کنترل ریسک نیاز به تجربه، تخصص و اطلاعات کافی می‌باشد.

یک استراتژی جامع

در نظر گرفتن این موضوع که ریسک‌های مدیریتی و تغییرات سازمانی، از مدیریت ریسک و مدیریت تغییرات جداشدنی نیست، خیلی مهم است. در دنیایی که دائماً در حال

تغییر و پیشرفت است. رفته رفته داشتن یک استراتژی جامع و کامل برای کنترل مجموعه‌ای از ریسک‌های مختلف که در بالا به آن اشاره شد، لازم می‌باشد. اگر نگوئیم بقاء یک سازمان، باید قبول کرد که حداقل موفقیت آن، همان قدر که توسط یک نوع از ریسک خاص ممکن است مورد خطر قرار گیرد می‌تواند بوسیله هر ریسک دیگری نیز مورد خطر واقع شود (خواه آن ریسک واقعی، تجاری، وابسته و یا ناوابسته باشد). بنابراین برای اطمینان از درک و پاسخگویی صحیح از سوانح و ریسک، روش جامع و متصل برخورد با ریسک بهتر از روش منقطع و منفصل با آن است.

نتیجه‌گیری

جمهوری اسلامی ایران، مدتی است که برنامه عظیم رشد و توسعه اقتصادی و صنعتی را شروع کرده و در حال حاضر نیز مشغول اجرای برنامه دوم پنج ساله توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است. بنظر می‌رسد اقتصادی که زمانی صد درصد وابسته به درآمد نفت و گاز بوده و رفته رفته با ایجاد صنایع منظم و تولید محصولات برای صادرات، بطرف اقتصادی متناسب پیش می‌رود. خصوصی‌سازی صنایع دولتی نیز در حال انجام است. شرکتهایی که قبلاً دولتی بوده‌اند از حالا باید ب فکر دوام رشد و شکوفایی خود باشند. نیاز مبرم به جلوگیری از ضررهای قابل اجتناب و همچنین تصمیمات عاقلانه در مورد ریسک‌های بازرگانی، این فکر را تداعی می‌کند که مدیریت ریسک‌های استراتژیک می‌تواند به عنوان عامل مهمی در شکل‌گیری این تحولات مفید واقع گردد.

تعریف مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند.

مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

• مراحل مدیریت استراتژیک چیست؟

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می‌شود:

۱) تدوین استراتژی ها

۲) اجرای استراتژی ها

۳) ارزیابی استراتژی ها

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید.

ارزیابی استراتژی ها بدان سبب باید استراتژیهای را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

• مزایای مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

• ویژگی های مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک، ویژگی هایی را که مدیریت کلی داراست در بر می گیرد، اما متفاوت از این ویژگی ها، از یک سری خصوصیات که مختص مدیریت استراتژیک است می توان بحث کرد.

۱) قبل از هر چیز مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریتی عالی (بلند پایه) است: مدیریت استراتژیک چون بطور کامل مربوط به متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آن دارد، بدان جهت وظیفه اصلی مدیران بلند پایه است.

۲) معطوف به آینده بوده و به هدفهای بلند مدت سازمان مربوط است: به این می اندیشد که در افق زمانی مشخص شده سازمان چه خواهد شد و برای گرفتن این نتایج چه کارهایی را باید انجام داد.

۳) مدیریت استراتژیک سازمان ره به صورت یک سیستم باز می نگرد: سازمانها با محیطی که در آن قرار دارند در داخل هم بستگی و تعامل می باشند. در محیط هر تغییری صورت می گیرد سازمان نیز از آن تأثیر خواهد پذیرفت. بدین سبب مدیریت استراتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند.

۴) مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین را راهنمایی می کند: به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم و فعالیتهایی را که مشخص می کند در داخل سازمان تا پایین ترین سطوح برای هر کس نقطه شروع حرکت را تعیین می کند.

• تأثیر مدیریت استراتژیک بر عملکرد کدامند؟

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان هاست. دست یابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت در قالب فرآیندی رسمی به اجرا درآید. شرکت های کوچک، در عمل، ممکن است به شکل غیر رسمی و به طور نامرتب برنامه ریزی کنند. مدیر عامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و قدم های بعدی را برنامه ریزی کنند.

• نحوه تکامل مدیریت استراتژیک چگونه است؟

مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله تکامل می یابد:

مرحله ۱) برنامه ریزی مالی اساسی:

با هدف اهمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تأمین بودجه ها.

مرحله ۲) برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی :

با هدف برنامه ریزی مؤثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش بینی آینده فراتر از سال بعد.

مرحله ۳) برنامه ریزی با تأکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک):
با هدف تأمین خواسته ها، نیازها و سلايق بازارها و موفقیت در رقابت از طریق تلاش
برای جا انداختن و اعمال تفکر استراتژیک.

مرحله ۴) مدیریت استراتژیک:
با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع.

مدیریت استراتژیک و موانع آن

آیا تا به حال از خود پرسیده اید که چرا بعضی از شرکتهای بزرگ و موفق در
مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی
تاسف بار تنزل یافته اند و چرا برخی از شرکتهای کوچک و گمنام به یکباره به
جایگاههای ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده اند؟

آیا در این مورد فکر کرده اید که چرا برخی از موسسات، نوسانهای سیاسی، اقتصادی،
اجتماعی و... را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می کنند و در مقابل برخی از
سازمانها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می مانند؟ به عقیده بسیاری از
متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام
«استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد. در این مقاله سعی شده است نگاهی
گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها داشته باشیم.

تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تاکنون تعاریف مختلف و گاهی ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده
است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را
می بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن
آنیم خیلی مشکل به نظر می رسد با این حال در اینجا سعی شده است تا تعاریفی که
جوهره کلیه مفاهیم را دارا باشد ارائه دهیم.

استراتژی: الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص
منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف
یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند: (۱) چه اهدافی باید محقق گردد (۲) روی کدام
صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد (۳) چگونه برای بهره برداری از فرصتها ی

محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد. مدیریت استراتژیک: تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژیهای موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست.

بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در بر می‌گیرد.

ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکتهای رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمانها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد: الف- تحلیل وضعیت ب- تدوین استراتژی پ- اجرای استراتژی ت- ارزیابی استراتژی که این مراحل را به اختصار توضیح می‌دهیم:

الف- تحلیل وضعیت

۱- اهداف بلند مدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)

۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان

۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

ب- تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژیهای قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

ج- اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژیها باید از دو ابزار زیر بهره گرفت:

۱- ساختار سازمانی متناسب با استراتژیها

۲- هماهنگ سازی مهارتها، منابع و توانمندیهای سازمان در سطح اجرایی

۳- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان

اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای سازمان نیاز دارد.

د- ارزیابی استراتژی

رای تعیین حدود دستیابی به هدفها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می شود (۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت (۲) مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی (۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می آید باید به گونه ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.

موانع و مشکلات طراحی برنامه های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتند از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمانها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می سازند. دلایل

گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمانها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- ۲- خود فریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- ۳- توجه مدیران به حفظ وضع موجود
- ۴- درهم آمیختگی دشواریهای مشترک مدیریت سطح بالا و دشواریهای عملکرد روزانه
- ۵- کامیابی های گذشته سازمان
- ۶- اشتباه تلقی کردن هرگونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است

نارسایی در کاربرد وظایف فوری

بررسی موانع اجرای برنامه های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می پردازد:

خطای مرگبار شماره ۱- استراتژی ارزش اجرا ندارد: استراتژی ای ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره ۲- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند: در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که بایستی در ابتدا مشخص شوند، این موضوعات عبارتند از:

- ۱- اولویتهای اولویتهای شما چیست؟
- ۲- جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.
- ۳- تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیتهای شما می گذارد.
- ۴- مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.
- ۵- مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره ۳- مشتریان و کارکنان استراتژیها را به طور کامل در نیافته اند: برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره ۴- مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است: کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملا تفهیم شده و مسئولیتهای خاص هر یک، به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار ۵- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می شوند: غالبا، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملا نسبت به استراتژی متعهد نیستند، علاقه آنان نیز کاهش می یابد.

خطای مرگبار ۶- عدم تشخیص موانع: برنامه ها هیچگاه دقیقا اجرا نمی شوند. سازمانها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحرانها و عدم اطمینانها به وقوع می پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه حلهایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار ۷- فراموش کردن ((کسب و کار)): یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید. و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن پردازند.

سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک

آنچه که در نهایت از این مقاله نتیجه گیری می توان کرد آن است که رویکردهای سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع هر دو بر مزیت رقابتی تمرکز می کنند ولی دیدگاه آنها در این که مزیت رقابتی چیست و بر چه مبنایی استوار است تفاوت می کند.

این مقاله سه رویکرد غالب در مدیریت استراتژیک - دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر منابع - که تاثیر زیادی بر ادبیات این حوزه داشته اند، معرفی می کند. در ابتدا مفهوم استراتژی و نظریه‌های اولیه استراتژی توضیح داده می شود و در ادامه این سه رویکرد مورد تحلیل قرار می گیرد.

آنچه که در نهایت از این مقاله نتیجه گیری می توان کرد آن است که رویکردهای سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع هر دو بر مزیت رقابتی تمرکز می کنند ولی دیدگاه آنها در این که مزیت رقابتی چیست و بر چه مبنایی استوار است تفاوت می کند. در حالی که به نظر می رسد هر دو رویکرد سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع دیدگاهی «محتوا محور» در مدیریت استراتژیک دارند و محتوای استراتژی مانند ویژگیهای محصول، بازارها، رقبا، فعالیتهای سازمان، منابع و ... را مورد توجه قرار می دهند. رویکرد مبتنی بر فرآیند در استراتژی بر فرآیندی که این ویژگیها و محتوا ایجاد شده و مدیریت می شود تمرکز می کند.

تئوری استراتژی عملکرد، شرکت را در یک محیط رقابتی توصیف می کند روملت و همکاران در تلاشی که جهت خلاصه کردن تاریخچه مدیریت استراتژیک انجام داده اند اشاره می کنند که استراتژی، نشان دهنده «مسیر و جهت‌گیری سازمانها» است. نویسندگان اضافه می کنند که تئوری استراتژی، شامل موضوعاتی است که ملاحظات عمده مدیران ارشد یا هر مقام دیگری که دلایل موفقیت یا شکست بین سازمانها را جستجو می کند در برمی‌گیرد و رقابت، موضوع اصلی این تئوری است. به دلیل وجود رقبا، لازم است سازمانها در مورد انتخاب گزینه‌های زیادی تصمیم‌گیری کنند که تعدادی از آنها نیز استراتژیک هستند. این انتخابها عبارتند:

- انتخاب اهداف اصلی سازمان
- انتخاب محصولات و خدماتی که سازمان باید عرضه کند.

▪ طراحی و شکل دهی سیاستهایی که نشان می دهد شرکت چگونه خود را آماده رقابت می کند.

▪ تعیین سطح حوزه و تنوع محصولات و خدمات

▪ ساختار سازمان، سیستمها و خطمشی‌های اداری که برای تعریف و هماهنگی کارها استفاده می شود.

▪ تعیین نوع فعالیتهایی که شرکت می‌خواهد از حوزه انجام آنها خارج شود

▪ تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌الملل

▪ تعیین اینکه آیا شرکت برآن است که در شرکتهای دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد.

«پرتو» نیز با دیدگاهی مشابه روملت اذعان می کند که استراتژی، موضع‌یابی شرکت در بازار و نحوه بکارگیری ترکیبی از فعالیتهای منحصر بفرد سازمان را مورد توجه قرار می دهد و استراتژی‌سازی، یک چالش سازمانی است که بستگی به هدایت و هماهنگی سطوح مختلف مدیران در سازمان دارد.

دیدگاههای مختلف استراتژی به‌طور متنوع در ادبیات مدیریت استراتژیک یافت می شود. شاید به تعداد استراتژیست‌ها رویکرد استراتژی معرفی شده است. ما در این مقاله بر سه رویکرد عمده و غالب در استراتژی تمرکز خواهیم کرد: رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد فرایندی. در ادامه ضمن ارائه خلاصه ای از تلاشهای استراتژیست‌های اولیه، این دیدگاهها توضیح داده می شود.

• نظریه‌های اولیه استراتژی

استراتژیست‌های اولیه مانند، چاندلر، آنسوف و اندروز، بر تئوری‌های استراتژی، به دلیل آنکه کمتر مورد توجه دیگران قرار گرفته بود تمرکز کردند.

چاندلر با جدا کردن استراتژی از ساختار سازمانی اشاره می کند، مدیرانی که تصمیمات روزانه را از تصمیمات بلندمدت جدا می‌کنند قادرند نتایج قابل توجهی را در عملکرد سازمانی خود به‌دست آورند. دیدگاهی مشابه این رویکرد سالها قبل توسط «سلزینک» معرفی شده بود. وی با تفکیک کردن «سازمانها» از «موسسات» ادعا می‌کند که سازمانها صرفا ابزاری در دست مدیران هستند در حالی که موسسات علاوه بر خصوصیات دیگر

از ویژگیها و شایستگیهای «متمايز» تشكيل شده‌اند. ایده مهم ديگري که در تئوريهای اوليه استراتژي مطرح شد تمايز بين محيط و سازمان بود. «اندروز» با تاکيد بر اين دوگانگي اشاره می‌کند که محيط صنعتي و چالشهای آن بايد با تغييرات داخل سازمان و به‌کارگيري منابع و شایستگیهای سازمانی تطبيق داشته باشد. در نظر او استراتژي به معنی تحليل فرصتها و تهديدهای خارجي، نقاط قوت و ضعف داخلی و تطبيق اين عوامل به‌منظور فرمولی کردن استراتژي است. (فرمولی کردن استراتژي جدا از اجرای آن است). «انسوف» نیز مطالعات مفهومی بسياری درباره استراتژيهای تنوع‌گرايي انجام داده است.

اگرچه در تحقيقات آکادمیک می‌توان ردپايی از تئوريهای کلاسيک سازمان را همراه با تئوريهای استراتژي يافت، به‌کارگيري اين دو تئوري بسيار نادر است. با اينکه در دهه ۱۹۶۰ تئوري استراتژي و تئوري سازمان کاملاً قابل تفکيک نبودند، در اواسط دهه ۱۹۷۰ تئوري سازمان مسيري متفاوت از استراتژي را در پيش گرفت. به‌طور کلی، تئوريهای استراتژي به‌عنوان یک مکتب به‌طور مجزا در حوزه‌ای جدای از حوزه تئوري سازمان توسعه يافتند و به‌طور خاص مورد توجه کنفرانس‌ها، ژورنال‌ها، موسسات آکادمیک و... قرار گرفتند.

• تئوري سازمان صنعتي

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، پرتر دیدگاه سازمان صنعتي را در استراتژي کسب و کار معرفی کرد. (البته بعضی از متون اين تئوري را به میسون نسبت می‌دهند). وی ادعا کرد که نيروهای خارجي صنعتي، فعاليتهاي مديران را تحت تاثير قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه‌کنندگان و همين‌طور رقباي موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تاثير قرار می‌دهند. اين دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محيط کسب و کار، تعيين‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان بايد خود را با شرايط محيط تطبيق دهد.

«پرتر» سه استراتژي عمومي را به‌عنوان استراتژيهای ممکن معرفی می‌کند: استراتژي رهبري قيمت تمام شده، تمرکز و تمايز. انتخاب نادرست اين استراتژيها باعث کاهش سود شرکت و به‌خطر افتادن موقعیت رقابتي آن می‌شود. او در سال ۱۹۸۵ با معرفی مدل

زنجیره ارزش تلاشهای خود را توسعه داد و تلاش کرد که عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل وی بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان در مدیریت استراتژیک تاکید می کند. همراه با پرتو مطالعات آکادمیک دیگری نیز در این تئوری انجام شد که بر مبنای چارچوب پرتو توسعه یافتند و هنوز توسط مدیران به کار گرفته می شوند. در حال حاضر دیدگاه مبتنی بر منابع، این تئوری را مورد انتقاد قرار داده و با تاکید بر اینکه عوامل خارج سازمان هرگز نمی توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و این مزیت باید از طریق منابع داخلی سازمان بدست آید در مقابل این تئوری قرار گرفته اند.

• دیدگاه فرآیندی در استراتژی

اگرچه استراتژی و زمینه‌های مرتبط با آن بر آنچه که شرکتها انجام می‌دهند تاکید داشتند، جهت فکری جدیدی در اواسط دهه ۱۹۷۰ بوجود آمد که بر چگونگی انجام آنها تمرکز داشت. استراتژی برای مدتی طولانی بر مبنای برنامه‌ریزی قرار داده می‌شد ولی به دلیل مشکلاتی که شرکتها و تصمیم‌گیران آنها در اثر تحریم نفتی سال ۱۹۷۳، قانون‌زدایی صنایع و بین‌المللی شدن با آنها روبرو شدند برنامه‌ریزی بلندمدت تاثیر عملی خود را از دست داد.

با تاکید بر فرآیند استراتژی (به جای مضمون و اجزای آن) مطالعاتی در جهت انتقاد بر رویکردهای گذشته استراتژی جریان یافت. نااطمینانی درباره آینده منجر به تاکید بر برنامه‌ریزی کوتاه مدت‌تر شد. تمایز اصلی در این رویکرد، بین فرمولی‌کردن استراتژی و انجام آن است: اندروز معتقد است، استراتژی شرکتها آن است که فقط انجام می‌دهند نه آنچه که برنامه دارند انجام دهند یا فکر می‌کنند باید انجام شود.

کم کم تاکید بر اجزا و محتوای استراتژی مانند موقعیت رقابتی و رابطه آن با عملکرد شرکت از مرکز توجه خارج شد و محققان بر اینکه یک شرکت چگونه موقعیت رقابتی مناسبی می‌سازد و چه عواملی باعث می‌شود یک عملکرد خاص به دست آید تمرکز کردند. «چاکراواتی» و «دن» دیدگاه فرآیندی را این‌گونه توصیف می‌کنند: «تحقیقات فرآیندی استراتژی، تمرکز بر آن دارد که چگونه یک مدیر می‌تواند به‌طور مستمر بر موقعیت استراتژیک شرکت از طریق تصمیم‌های مناسب و بکارگیری سیستم‌های اداری

تاثیر گذارد. منظور از سیستم‌های اداری، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش، مدیریت منابع انسانی و سیستم ارزشی شرکت است. رویکرد فرآیندی استراتژی، چگونگی شکل یافتن یک استراتژی اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن را مورد توجه قرار می‌دهد.»

به منظور تعریف بهتر این رویکرد، نویسندگان استدلال می‌کنند که اگر چه هم تحقیقات استراتژی مبتنی بر فرآیند و هم مطالعات استراتژی مبتنی بر محتوی، هر دو عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می‌دهند، مطالعات فرآیندی، چگونگی رسیدن شرکت به موقعیتی که به دست آورده را مورد بحث قرار می‌دهد. متغیرهای مستقل تحقیقات مبتنی بر محتوا، متغیرهای وابسته در رویکرد فرآیندی هستند. طبق تحلیل‌های چاکر اوارتی و دز دو پیش فرض تحقیقات فرآیندی این رویکرد را از بقیه دیدگاهها جدا می‌سازد که عبارتند از پذیرش عقلانیت محدود و دیدگاه چندگانه در واحدهای سازمانی و تعاملات بین این واحدها.

با گذشت زمان دیدگاه مبتنی بر فرآیند با تمرکز بیشتر بر وظایف مدیریتی و تصمیم‌گیری توسعه پیدا کرد و با توسعه مطالعات فرآیندهای شناختی مدیران رونق یافت.

• رویکرد مبتنی بر منابع

همان‌طور که بیان شد رویکرد سازمان صنعتی بیان می‌کرد که فشارهای محیطی و توانایی پاسخ دادن به تهدیدها و فرصتهای آن عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت سازمان هستند، اما دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره به آن دارد که مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین می‌کند کدام شرکت بهتر رقابت می‌کند و عملکرد بالاتری دارد.

درحالی‌که رویکرد سازمان صنعتی عملکرد نسبی شرکت را در سطح صنعت با معیارهایی چون تفاوت قیمت و هزینه، کیفیت و تنوع محصولات توصیف می‌کند، دیدگاه مبتنی بر منابع بر ویژگیهای مهم عوامل مستقلی که منجر به تنوع محصولات یا کاهش قیمت شده‌اند (مانند منابع شرکت) تاکید می‌کند.

این رویکرد تاکید بر منابع استراتژیک شرکت دارد. منابع استراتژیک شرکت منابعی هستند (شامل منابع فیزیکی، نیروی انسانی و منابع سازمانی - مانند توانمندیها، فرآیندهای سازمانی، دانش اطلاعاتی، شهرت سازمان - و ...) که ارزشمند و کمیاب بوده و

جایگزینی و تقلید آن هزینه زا باشند . منابع استراتژیک ، خود، منشا مزیت رقابتی هستند و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است.

این بدان معنی نیست که رویکرد مبتنی بر منابع از توصیف و توجیه تفاوت عملکرد شرکتها بر حسب بازارهای محصولات آنها ناتوان است. این رویکرد تحلیل می‌کند که شرکت‌های موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آنها بیشتر از رقباست. به‌طور منطقی این موضوع به این معنی است که شرکت‌هایی که عملکرد پایین‌تری دارند نیز ممکن است دارای مزیت رقابتی باشند ولی با ارزشی کمتر از رقبای موفق‌تر آنها. این مفهوم تفاوت ارزش برای مزیت رقابتی در مقایسه با دیدگاه سازمان صنعتی (که یک عامل را دال بر مزیت رقابتی می‌داند و آن حداکثر سوددهی است) ممکن است در جستجوی رهبران صنعت کمتر مفید باشد. اگرچه معیار مقایسه شرکتها در رویکرد مبتنی بر منابع (در مقایسه با رویکرد سازمان صنعتی) بجای عملکرد ، بهره برداری از منابع سازمان است، مزیت رقابتی باید بر حسب افزایش ارزش نسبی منابع و هزینه بر بودن تقلید آنها توسط رقبا تعیین شود.

• ویژگیهای منابع استراتژیک

در ادبیات منابع استراتژیک ویژگیهای مختلفی را به منابع استراتژیک نسبت می‌دهند. بعضی از نویسندگان مجموعه متنوع و کاملی از این ویژگیها را معرفی می‌کنند و عده‌ای نیز بر ویژگیهای مشخص و خاص آنها تمرکز می‌کنند. ما در این مقاله ویژگیهای معرفی شده توسط «بارنی» معرفی می‌کنیم:

▪ منبع باید ایجاد ارزش کند به این معنی که یا هزینه‌ها را کاهش دهد یا قیمت کالا را افزایش دهد. «بارنی» اشاره می‌کند که منابع ارزشمند، سازمان را قادر می‌سازند که استراتژی‌هایی را اتخاذ و اجرا کنند که کارایی و اثربخشی شرکت را بهبود می‌بخشند. منابعی که با بکارگیری آنها می‌توان فرصتها را بکار گرفت یا تهدیدها را خنثی کرد، بر کاهش هزینه‌های شرکت یا افزایش درآمد آن تاثیر می‌گذارند. با این حال بعضی از نویسندگان بیان می‌کنند که برخی از منابع خاص با سازمانهای بخصوصی بهتر تطبیق می‌یابند و ارزشی که این منابع ایجاد می‌کند بسته به اینکه کدام سازمان بر آن منابع

بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کند متفاوت است. هر چه شرایط سازمان با منابع به‌ترتیب و تناسب داشته باشد، ارزش منابع بیشتر است.

▪ بارنی دومین ویژگی منابع استراتژیک را کمیاب بودن آنها معرفی می‌کند. وی اشاره می‌کند که اگر منابع با ارزش را تعداد زیادی از رقبا داشته باشند تقلید استراتژی توسط رقبا بسیار آسان است، حتی اگر این ارزش بین آنها متفاوت باشد. معمولاً منابع کمیاب نمی‌توانند توسط عرضه‌کنندگان به سرعت گسترش یابند و توزیع آن بستگی به کمیابی بازار عوامل و پایین بودن ارزش ادراکی آنها دارد.

▪ منابع باارزش و کمیاب، باید به سختی نیز قابل تقلید باشند. به منظور جلوگیری از تقلید رقبا و حفظ مزیت رقابتی منبع، باید موانعی وجود داشته باشد. یک منبع و بازده و خروجی آن وقتی قابل تقلید است که رقبا بتوانند همان منبع را ایجاد کرده یا به‌دست آورند (نسخه برداری) یا بازده نهایی آن منبع را از طریق منابع دیگر تولید کنند (جایگزینی). بارنی معیار تعیین قابل تقلید بودن منابع را هزینه نسخه‌برداری رقبا معرفی می‌کند. این هزینه به سه عامل بستگی دارد:

(۱) شرایط تاریخی منحصر بفرد: آن دسته از شرایط زمانی و تاریخی مطلوب که شرکت منابع خود را تحت آن شرایط توسعه داده و به‌دست آورده، خود یکی از عوامل دشوارکننده تقلید رقبا است. بدین معنا که رقبا باید برای به‌دست آوردن همان منبع با همان مزیت هزینه بیشتری متحمل شوند. این امر احتمال موفقیت رقیب را در به‌دست آوردن مزیت رقابتی کاهش می‌دهد.

(۲) ابهام علی: در این حالت شرکت به‌منظور اجرای یک استراتژی، به‌جای یک تصمیم بنیادی مجموعه‌ای از تصمیمات متعدد ولی کوچک را اتخاذ می‌کند و توجه کمتری از رقبا را به خود جلب می‌کند. توالی و انسجام این تصمیمات کوچک، ابهامی را برای شناخت رابطه علی این تصمیمات و تقلید از آن برای رقبا ایجاد می‌کند.

(۳) پیچیده بودن منابع: می‌توان گفت تقلید از منابعی غیرملموس و ضمنی که وابسته به عوامل متعددی مانند افراد و سیستم‌های کامپیوتری هستند، امکان‌ناپذیر است. زیرا تقلید کننده باید سیستم فعلی خود را از بین برده و دوباره با ترکیب‌بندی جدید سیستم موفق رقیب را برای خود بازسازی کند.

«کلیس» با جدا کردن موانع تقلید پایدار و ناپایدار بیان می کند که عواملی مانند مقررات دولتی، محدودیتهای قانونی، حق اختراع، موقعیت جغرافیایی شرکت و نزدیکی به منابع اولیه به عنوان موانع تقلید از پایداری بیشتری برخوردارند در حالی که کوتاهی زمان عرضه محصول، تهدیدات مربوط به شهرت سازمان و ابهام علی از پایداری کمتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند.

• نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد که سه رویکرد غالب استراتژی مورد بحث قرار گیرد و تفاوتهای این سه نوع نگرش جستجو شود. این سه رویکرد عبارتند از: دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر منابع. همان طور که اشاره شد تفاوت بین دیدگاه سازمان صنعتی و دیدگاه مبتنی بر منابع در توصیف منشا مزیت رقابتی سازمان می باشد. در حالی که تفاوت این دو تئوری و رویکرد فرآیندی در واحد و منطق تحلیلی آنها می باشد.

به عنوان جمع بندی نهایی می توان گفت، با توجه به منطق دیدگاهها، تئوریهای غالب مدیریت استراتژیک را می توان در دو بعد طبقه بندی کرد: رویکردهای مبتنی بر فرآیند در مقابل رویکردهای مبتنی بر محتوا و رویکردهای درون گرا در مقابل رویکردهای برون نگر.

هر یک از این رویکردها چشم انداز متفاوتی را برای مدیران به منظور شناخت محیط و سازمان خود روشن می کند و در تصمیم گیریها هر یک به جنبه خاصی از موضوع می پردازند. مدیر با توجه به شرایط خاص سازمان خود می تواند با بهره گیری از این رویکردها جنبه خاصی از موضوع را روشن سازد.

منابع و مأخذ:

-داوری، دردانه، شانہ ساززادہ، محمد حسن، مدیریت استراتژیک، بہار ۱۳۸۰،

صص ۴۱-۷۹ و ۳۱

http://www.Cranfield.org school of Management -

http://www.Experian.com Strategy Management Decisioning -

Solution

http://www.QuickMBA.COM Strategy Planning Process -

http://www.Women's Business Center/Forecasting the Future/Strategic -

Management Thinking

http://www.SAP.com / Strategy Management -

http://www.Tadbir.com/ - ۱۲۵ استراتژی اثربخش

حسین وفایی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

کارشناس روابط عمومی و بین الملل دانشگاه تربیت معلم سبزوار