



دانشگاه پیام نور
په

مدیریت استراتژیک پیشرفته

(کارشناسی ارشد مدیریت)

علی صالحی

دکتر رضا رسولی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست مطالب

پیشگفتار	یازده
بخش اول: تصویری کلی از مدیریت استراتژیک	۱
فصل اول: مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک	۳
مقدمه	۳
مدیریت استراتژیک	۵
ویژگی‌های مدیریت استراتژیک	۶
مراحل توسعه مدیریت استراتژیک	۷
مزایای مدیریت استراتژیک	۹
چالش‌های مدیریت استراتژیک	۱۰
پیش‌فرض‌های به کارگیری مدیریت استراتژیک	۱۲
پارادایم‌های مدیریت استراتژیک	۱۳
سطوح مدیریت استراتژیک	۱۶
تفاوت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	۱۷
الگوی مدیریت استراتژیک	۱۸
الگوی اصلی مدیریت استراتژیک	۲۲
آغاز استراتژی: رویدادی بیدارکننده	۳۱
مسائل و تصمیم‌های استراتژیک	۳۲
فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک: کمک به اتخاذ تصمیم‌های بهتر	۳۳
خلاصه فصل	۳۴
سؤالاتی برای بحث	۳۵
تمرین‌های عملی	۳۵
منابع فصل اول	۳۶
فصل دوم: حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی	۳۹
مقدمه	۳۹
حکمرانی شرکتی: نقش هیأت مدیره	۴۰
مسئولیت‌های هیأت مدیره	۴۲
نقش هیأت مدیره در مدیریت استراتژیک	۴۳
پیوستار هیأت مدیره	۴۳
اعضای هیأت مدیره	۴۴
هیأت مدیره‌های مرتبط	۴۷
انتخاب و انتصاب اعضای هیأت مدیره	۴۷
فعالیت‌های نامناسب از سوی مدیران	۴۹
روندهایی در حکمرانی شرکت	۵۰
حکمرانی شرکتی: نقش مدیران ارشد	۵۲
مسئولیت‌های مدیریت ارشد	۵۲

۵۳	رهبری اجرایی و ایجاد چشم‌انداز استراتژیک
۵۴	مدیریت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۵	مسئولیت‌های اجتماعی تصمیم‌گیران استراتژیک
۵۵	مسئولیت اجتماعی چیست؟
۵۶	الگوهای رایج در زمینه مسئولیت اجتماعی
۵۹	چهار مسئولیت پیشنهادی کارول برای مؤسسات
۶۰	امور اخلاقی سازمانی
۶۱	تصمیم‌گیری اخلاقی و معیارهای آن
۶۳	عوامل مؤثر بر گزینش‌های اخلاقی
۶۶	رهنمودهایی برای رفتار اخلاقی
۶۷	خلاصه
۶۸	سؤالاتی برای بحث
۶۹	تمرین‌های عملی
۷۰	منابع فصل دوم
۷۳	بخش دوم: بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی
۷۵	فصل سوم: بررسی خارجی: تجزیه و تحلیل محیطی و صنعت
۷۵	مقدمه
۷۸	محیط سازمان
۸۳	روابط بین عناصر در محیط کلان (عمومی)
۸۵	تشخیص عوامل استراتژیک خارجی
۸۶	رویکرد مایکل پورتر به تحلیل صنعت
۹۴	مدل مشارکتی پنج نیرو
۹۶	گروه‌های استراتژیک در صنعت
۹۸	تیپ‌ها یا گروه‌های استراتژیک
۹۹	عوامل کلیدی موفقیت در صنعت
۱۰۰	فرایند شناسایی عوامل موفقیت صنعت
۱۰۲	تهیه ماتریس صنعت با استفاده از عوامل کلیدی موفقیت
۱۰۴	استراتژی و هوشمندی رقابتی
۱۰۶	فرآیند هوشمندی رقابتی
۱۰۶	طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی
۱۰۷	پیش‌بینی
۱۰۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۱۱	خلاصه فصل سوم
۱۱۱	سؤالاتی برای بحث
۱۱۲	تمرین‌های عملی
۱۱۳	منابع فصل سوم

۱۱۵	فصل چهارم: بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی
۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	رویکردهای بررسی عوامل داخلی
۱۱۶	۱. رویکرد وظیفه‌ای
۱۲۷	۲. رویکرد تحلیل نسبت‌های مالی
۱۳۲	۳. رویکرد زنجیره ارزش
۱۳۸	رویکرد مبتنی بر منابع برای تحلیل سازمانی
۱۴۳	استفاده از منابع برای کسب مزیت رقابتی
۱۴۴	منابع ایجاد مدیریت رقابتی
۱۴۵	استراتژی و مزیت رقابتی
۱۴۶	پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی
۱۴۹	تلفیق عوامل داخلی
۱۵۱	خلاصه فصل
۱۵۲	سؤالاتی برای بحث
۱۵۳	تمرین‌های عملی
۱۵۴	منابع فصل چهارم

۱۵۷	بخش سوم: بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی
۱۵۹	فصل پنجم: بررسی و انتخاب استراتژی
۱۵۹	مقدمه
۱۶۰	ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی
۱۶۰	چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی
۱۶۲	ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۱۷۰	ماتریس سهم بازار/ رشد گروه مشاوره بوستون
۱۷۳	صفحه کسب و کار جنرال الکتریک
۱۷۵	ماتریس داخلی و خارجی
۱۷۶	ماتریس استراتژی اصلی
۱۷۸	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۱۸۰	ماتریس انتخاب استراتژیک و کار یا ماتریس استراتژی اصلی
۱۸۲	ماتریس دوره عمر
۱۸۶	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۹۰	ماتریس خلق و انتخاب استراتژی فید
۱۹۱	روش استفاده از مدل خلق و انتخاب استراتژی فید
۱۹۲	خلاصه فصل
۱۹۳	سؤالاتی برای بحث
۱۹۴	تمرین‌های عملی
۱۹۴	منابع فصل پنجم

۱۹۷	فصل ششم: استراتژی سطح سازمان
۱۹۷	مقدمه
۱۹۹	استراتژی هدایتی
۲۰۰	استراتژی‌های رشد
۲۱۲	استراتژی‌های ثبات
۲۱۴	استراتژی کاهش
۲۱۶	تجزیه و تحلیل پورتنفولیو
۲۱۹	سرپرستی شرکت
۲۲۰	توسعه استراتژی سرپرستی شرکت
۲۲۱	ماتریس هماهنگی سرپرستی
۲۲۳	استراتژی افقی و رقابت چند هدفی
۲۲۵	خلاصه فصل
۲۲۶	سؤال‌هایی برای بحث
۲۲۶	تمرین‌های عملی
۲۲۷	منابع فصل ششم
۲۲۹	فصل هفتم: استراتژی سطح کسب و کار
۲۲۹	مقدمه
۲۳۰	استراتژی سطح کسب و کار
۲۳۱	استراتژی رقابتی پورتر
۲۳۷	خطرات همراه استراتژی‌های رقابتی
۲۳۸	بهترین استراتژی رقابتی کدام است؟
۲۳۹	استراتژی‌های تمرکز
۲۴۰	انتخاب استراتژی سرمایه‌گذاری در سطح واحد تجاری
۲۴۳	تاکتیک‌های رقابتی
۲۴۴	تاکتیک‌های زمانی: چه وقت رقابت کنیم؟
۲۴۵	تاکتیک‌های موقعیت بازار: کجا رقابت کنیم؟
۲۴۷	استراتژی‌های مشارکتی
۲۵۳	خلاصه فصل هفتم
۲۵۳	سوال‌هایی برای بحث
۲۵۴	تمرین‌های عملی
۲۵۵	منابع فصل هفتم
۲۵۷	فصل هشتم: استراتژی وظیفه‌ای
۲۵۷	مقدمه
۲۵۸	وجوه تمایز استراتژی وظیفه‌ای
۲۵۹	شایستگی‌های محوری
۲۶۱	تأمین منبع از خارج سازمان

۲۶۳	زنجیره ارزش و اهداف سطح وظیفه‌ای
۲۶۴	استراتژی‌های بازاریابی
۲۶۵	استراتژی‌های مالی
۲۶۶	استراتژی‌های تحقیق و توسعه
۲۶۷	استراتژی‌های تولید و عملیات
۲۶۸	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی
۲۶۹	استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی
۲۷۰	استراتژی‌های لجستیک
۲۷۰	زیرساختار
۲۷۱	دستیابی به برتری در کیفیت
۲۷۲	دستیابی به برتری در نوآوری
۲۷۳	دستیابی به پاسخگویی در مقابل مشتری
۲۷۵	استراتژی‌های نامناسب
۲۷۶	انتخاب استراتژیک: انتخاب بهترین استراتژی
۲۷۷	طراحی سناریوهای شرکت
۲۸۱	دیدگاه مدیران به ریسک
۲۸۲	اثر فشارهای وارده از طرف گروه‌های ذی‌نفع
۲۸۳	فشارهای وارده از طرف فرهنگ سازمانی
۲۸۴	نقش نیازها و امیال مدیران کلیدی
۲۸۵	فرایند انتخاب استراتژیک
۲۸۸	خلاصه فصل
۲۸۸	سؤالاتی برای بحث
۲۸۹	تمرین‌های عملی
۲۸۹	منابع فصل هشتم
۲۹۱	بخش چهارم: اجرا و ارزیابی استراتژی
۲۹۳	فصل نهم: اجرای استراتژی
۲۹۳	مقدمه
۲۹۴	ماهیت اجرای استراتژی
۲۹۵	تفاوت‌های تدوین استراتژی و اجرای استراتژی
۲۹۶	مجریان استراتژی
۲۹۶	مهارت مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی
۲۹۷	دشواری‌های اجرای استراتژی
۲۹۸	عملیاتی‌سازی استراتژی
۲۹۹	تعیین اهداف سالیانه
۳۰۲	تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها
۳۰۶	برنامه‌ها
۳۰۶	تخصیص منابع و بودجه‌ها

۳۰۷	رویه‌ها
۳۰۸	نهادینه‌سازی استراتژی
۳۰۸	ملاحظات ساختاری
۳۱۰	مراحل توسعه ساختار سازمان
۳۱۶	فرهنگ سازمانی
۳۱۷	تغییر فرهنگ سازمانی
۳۱۹	مدیریت رابطه استراتژی و فرهنگ
۳۲۱	هدایت و رهبری سازمان
۳۲۳	نقش‌های رهبر و مدیران عالی اجرایی
۳۲۶	مسائل بین‌المللی در اجرای استراتژی
۳۲۶	مراحل توسعه بین‌المللی
۳۲۸	خلاصه فصل
۳۳۰	سؤالاتی برای بحث
۳۳۰	تمرین‌های عملی
۳۳۱	منابع فصل نهم
۳۳۳	فصل دهم: کنترل و ارزیابی استراتژی
۳۳۳	مقدمه
۳۳۴	مفهوم ارزیابی و کنترل استراتژیک و فرایند آن
۳۳۷	ارزیابی عملکرد
۳۳۷	معیارهای مناسب ارزیابی عملکرد
۳۳۸	کنترل و انواع آن
۳۴۰	کنترل استراتژیک
۳۴۱	ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک
۳۴۱	سیستم‌های کنترل استراتژیک
۳۴۳	دیدگاه نظریه عاملیت در کنترل سازمانی
۳۴۴	هزینه‌های اداری و سیستم‌های کنترل
۳۵۰	سیستم‌های پاداش استراتژیک
۳۵۱	مشکلات اندازه‌گیری عملکرد
۳۵۴	رهنمودهایی برای کنترل مناسب
۳۵۵	استفاده از ممیزی استراتژیک برای ارزیابی عملکرد شرکت
۳۵۶	خلاصه فصل
۳۵۷	سؤالاتی برای بحث
۳۵۸	تمرین عملی
۳۵۸	منابع فصل دهم

پیشگفتار

امروزه با توجه به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است، تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در بر می‌گیرد.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل 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 بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد.

با توسعه مبانی نظری مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۵۰ و توسعه دانش مدیریت در کشور، این موضوع در قالب چند واحد درسی در رشته مدیریت بازرگانی و برخی از رشته‌های مرتبط، در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری گنجانده شد و به عنوان یک گرایش به دانشجویان علاقمند ارائه گردید. با گسترش دانش مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور، سازمان‌های مختلفی علاقمند شدند تا از این سیستم پیشرفته مدیریتی در سازمان خود بهره گیرند. در حال حاضر شرکت‌های مختلف تولیدی، خدماتی، تجاری و نیز سازمان‌های دولتی، مؤسسات فرهنگی و غیرانتفاعی بسیاری را می‌توان یافت که با به‌کارگیری نظام مدیریت استراتژیک، به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند.

کتاب حاضر با رویکردی جامع و ارائه مدل‌های مختلف برای دانشجویان رشته مدیریت مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور به رشته تحریر در آمده است. جامعیت این کتاب از نظر پرداختن کامل به مبانی نظری، ابزارها و تئوری‌ها و نیز ارائه راهکارهای علمی و عملی برای به‌کارگیری این سیستم مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. در نگارش کتاب سعی شده است تا مباحث با جملاتی روان مطرح شده و در پایان فصل نیز با ارائه سؤال‌هایی، خوانندگان به تفکر و بحث بیشتر بپردازند. این کتاب در ۴ بخش و ۱۰ فصل به شرح زیر تدوین شده است. بخش اول تصویری کلی از مدیریت استراتژیک ارائه شده است. این بخش شامل دو فصل است که در فصل اول، مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک و در فصل دوم، حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی مورد بحث قرار گرفته است. بخش دوم کتاب که به بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی پرداخته است، از فصول ۳ و ۴ تشکیل شده است. در فصل ۳، بررسی خارجی: تجزیه و تحلیل محیطی و صنعت و در فصل ۴، بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی مطرح شده است. بخش سوم، به تدوین و انتخاب استراتژی پرداخته است. این بخش شامل فصول ۵، ۶، ۷ و ۸ است که به ترتیب بررسی و انتخاب استراتژی، استراتژی سطح سازمان، استراتژی سطح کسب و کار، و استراتژی وظیفه‌ای را مورد بحث قرار داده‌اند. در نهایت بخش چهارم شامل اجرا و ارزیابی استراتژی است. این بخش فصول ۸ و ۹ را در بر می‌گیرد که به ترتیب به اجرای استراتژی و کنترل و ارزیابی استراتژی پرداخته‌اند.

در پایان لازم است از سرکار خانم دکتر اکرم هادیزاده مقدم که زحمت نظارت بر کتاب را بر عهده داشتند، سرکار خانم لیلا همتی که کار تایپ و تصحیح آن را انجام داده‌اند، سرکار خانم گنجی که ویرایش ادبی آن را بر عهده گرفتند و نیز تمامی دوستان و همکارانی که در تهیه و تدوین این کتاب ما را یاری کردند و زمینه چاپ این اثر را فراهم آورده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نماییم. نگارندگان کتاب حاضر را مبرا از خطا و اشتباه نمی‌دانند، لذا در جهت اصلاح و بهبود آن در چاپ‌های بعدی، صمیمانه در انتظار نظرات و پیشنهادات خوانندگان گرامی می‌باشند.

رضا رسولی - علی صالحی

بخش اول

تصویری کلی از مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه‌نگری است که سازمان را در رسیدن به اهداف بلندمدت خود کمک می‌کند. مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است که در این بخش به تفصیل به آنها پرداخته می‌شود. همچنین قبل از پرداختن به فرایند تدوین و اجرای استراتژی، لازم است مفاهیم مرتبط با مدیریت استراتژیک و تفاوت آن با برنامه‌ریزی استراتژیک بیان شود تا خوانندگان زبان مشترکی نسبت به آن پیدا کنند.

از طرف دیگر قسمت اعظم مدیریت استراتژیک مربوط به تأمین نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان است. از این رو از جمله اهداف اصلی سازمان، ارائه بازده مناسب سرمایه‌گذاری به ذی‌نفعان است. ولی چون ذی‌نفعان و سهامداران یک شرکت، به طور مجزا نمی‌توانند در اداره شرکت فعال باشند، بنابراین عمل و کنترل شرکت و تعیین استراتژی را به مدیران سازمان واگذار می‌کنند. این دسته از مدیران که منتخب سهامداران هستند، شامل اعضای هیأت مدیره و مدیریت عامل شرکت می‌باشند که اجزای اصلی حکمرانی شرکتی را تشکیل می‌دهند. لذا، به منظور آشنایی با این موجودیت‌ها در فصل دوم به این مباحث پرداخته می‌شود.

فصل اول

مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک

هدف‌های رفتاری

با مطالعه این فصل، شما می‌توانید مباحث زیر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید:

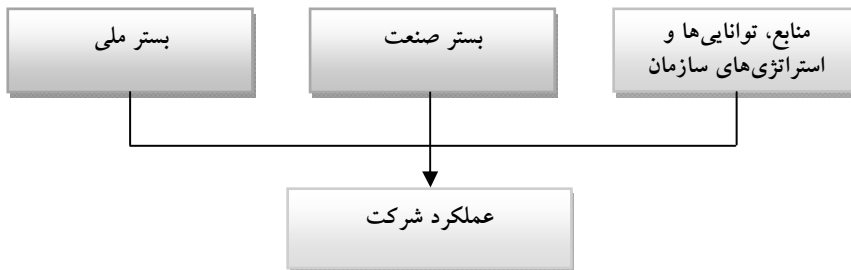
۱. مدیریت استراتژیک و ویژگی‌های آن
۲. مراحل تحول و توسعه مدیریت استراتژیک
۳. مزایا و چالش‌های مدیریت استراتژیک
۴. پیش‌فرض‌ها و پارادایم‌های مدیریت استراتژیک
۵. سطوح مدیریت استراتژیک
۶. تفاوت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۷. فرایند مدیریت استراتژیک و الگوهای آن
۸. مهارت مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی
۹. موانع و مشکلات طراحی، تدوین و استقرار مدیریت استراتژیک

مقدمه

این فصل را با طرح یک سؤال آغاز می‌کنیم. چرا برخی از سازمان‌ها موفق و برخی دیگر ناموفق هستند؟ یا به عبارت دیگر، چگونه سازمان‌ها موفق می‌شوند و موفق باقی می‌مانند؟ یقیناً موفقیت سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی محافظه‌کارانه و استفاده از روش‌های سنتی انجام کسب و کار حاصل نمی‌شود؛ بلکه سازمان‌ها با طراحی، تدوین و اعمال مدیریت استراتژیک زمینه‌های موفقیت خود را فراهم می‌سازند (هانگر و همکاران، ۲۰۰۷: ۱).

در طی سالیان گذشته، برخی از سازمان‌ها به دلیل تدوین استراتژی مناسب و اعمال مدیریت استراتژیک در جهت تحقق آن استراتژی‌ها، از موقعیت استثنایی در صحنه رقابت بین‌المللی برخوردار شدند و برخی دیگر نیز به دلیل تدوین استراتژی‌های نامطلوب، از جایگاه برتری که با تلاش فراوان به دست آورده بودند، به موقعیتی معمولی و یا حتی تأسف بار تنزل یافتند. علل ناموفق بودن سازمان‌ها ممکن است تغییر سلیق مصرف‌کنندگان، فعالیت‌های رقا، اقدام‌های دولت، رویدادهای پیش‌بینی نشده و یا اشتباهات استراتژیک مدیران شرکت باشد. هیل و جونز معتقدند که سه عامل در موفقیت شرکت‌ها موثرند. این عوامل چنان که در شکل ۱.۱ مشاهده می‌شود، عبارتند از:

۱. بستر ملی یعنی جایی که شرکت در آن ایجاد و تأسیس شده است.
۲. بستر صنعت یعنی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند.
۳. منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان (هیل و جونز، ۱۹۹۵).



شکل ۱-۱. عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت

بنابراین هدف اصلی مدیریت استراتژیک، پاسخ به سؤال فوق‌الذکر است. مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری آینده سازمان‌ها و اجرای این تصمیمات سر و کار دارد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده‌شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری مدیریت استراتژیک دو چندان می‌شود. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل 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 (همل، ۱۹۹۶: ۷۳). پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند، «مدیریت استراتژیک» خواهد بود. این نوع مدیریت را نه تنها در سازمان‌های انتفاعی، بلکه با اندکی تعدیل، می‌توان در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی نیز به کار برد (هریسون و همکاران، ۱۹۹۸).

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دس و همکاران، ۲۰۰۸: ۸). همان‌گونه که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود که عبارتند از هماهنگ‌کردن مدیریت، بازیابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. بر اساس تعریف دیگری مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیریت استراتژیک به تصمیم‌های سیاسی مربوط می‌شود که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند به نحوی مؤثر با محیط اطرافش تعامل و تبادل برقرار کند.

در تعریف دیگری، مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمال مدیریتی که عملکرد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس مدیریت استراتژیک شامل چهار جزء اصلی است: ۱) کنکاش و تحلیل محیطی، ۲) تدوین استراتژی، ۳) اجرای استراتژی، و ۴) ارزیابی و کنترل استراتژی (هانگر و ویلن، ۲۰۰۷: ۲). بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه قوت‌ها و ضعف‌های داخلی تأکید دارد.

در ابتدا به جای مدیریت استراتژیک عبارت «سیاست کسب و کار» به کار برده می‌شد که موضوعاتی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژی را در بر می‌گرفت. در حالی که سیاست کسب و کار از جهت‌گیری کلان مدیریتی برخوردار است، نگاه به درون

سازمان داشته و در نظر دارد تا بسیاری از فعالیت‌های اصلی و کارکردی سازمان را به‌طور مناسبی یکپارچه سازد؛ مدیریت استراتژیک به عنوان یک حوزه مطالعاتی، ضمن تأکید بیشتر بر موقعیت‌های استراتژیک و محیطی، ملاحظات یکپارچه‌ای از سیاست کسب و کار را در بر می‌گیرد. بر این اساس، این نوع از مدیریت به جای سیاست کسب و کار، به عنوان یک حوزه مطالعاتی ترجیح داده شد (هوسکینسون، ۱۹۹۹: ۴۱۷).

ویژگی‌های مدیریت استراتژیک

بیان ویژگی‌های مدیریت استراتژیک، موجب روشن‌شدن تفاوت موضوع و سطح مدیریت استراتژیک با سایر موضوعات مدیریتی نظیر حسابداری، بازاریابی، تولید و نظایر آن که در سطوح عملیاتی مطرح‌اند، می‌شود (دس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰).

۱. سازمان را در جهت نیل به اهداف و مقاصد کلان سازمان هدایت می‌کند. مدیریت استراتژیک فرایندی است که در جهت نیل به اهداف و مقاصد سازمانی تنظیم شده است. به عبارت دیگر کلیه تلاش‌ها در سازمان باید در جهتی تنظیم شوند که برای کلیت و کلان سازمان (و نه صرفاً برای یک حوزه عملیاتی خاص) بهترین و مناسب‌ترین باشد.

۲. ذینفعان مختلفی در فرایند تصمیم‌گیری دخالت دارند. مدیران باید به هنگام تصمیم‌گیری، نیازها و تقاضاهای کلیه ذینفعان را مورد توجه قرار دهند. مدیرانی که به‌طور مستمر بر روی یک گروه از ذینفعان متمرکز می‌شوند، احتمالاً موفقیتی کسب نخواهد کرد.

۳. دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را با هم تلفیق می‌کند. به زعم پیتز سینگه، مدیران همانند تمرکز بر فعالیت‌های کنونی سازمان، باید دارای چشم‌انداز روشن برای آینده باشند (سینگه، ۱۹۹۶: ۴۱). با این وجود، بازارهای مالی می‌توانند فشار زیادی را بر مدیران اجرایی در جهت نیل به اهداف عملکردی کوتاه‌مدت وارد آورد. مطالعات نشان می‌دهند که رهبران سازمان اغلب برای ایجاد ارزش بلندمدت ذینفعان، از رویکرد کوتاه‌مدت تبعیت می‌کنند.

۴. بده - بستان‌های بین کارایی و اثربخشی را مشخص می‌کند. مدیران باید از سطح نیازهای سازمان برای تلاش در جهت افزایش کارایی و اثربخشی آگاه باشند (لوئب، ۱۹۹۴: ۲۴۱). مدیران به هنگام تخصیص صحیح منابع، باید تلاش‌های خود را در جهت نیل به اهداف

کلان سازمان متمرکز کنند. لذا مدیرانی که نسبت به برآورده شدن اهداف کوتاه مدت سازمان متمرکز می شوند، ممکن است در جهت رسیدن به اهداف کلان سازمان با مشکل مواجه شوند.

۵. مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریتی عالی (بلند پایه) است. مدیریت استراتژیک چون به طور کامل متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آینده دارد، و 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، وظیفه اصلی مدیران بلندپایه سازمان است.

۶. مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت یک سیستم باز می نگرد. سازمان ها با محیطی که در آن قرار گرفته اند، همبستگی و تعامل دارند. در محیط هر تغییری صورت می گیرد، سازمان نیز از آن تأثیر خواهد می پذیرد. بدین سبب مدیریت استراتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند.

۷. مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین را راهنمایی می کند. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم ها و فعالیت هایی مشخص می کند که در داخل سازمان تا پایین ترین سطوح برای هر فردی نقطه شروع حرکت را تعیین می کند (هیت و همکاران، ۱۹۹۷: ۱۱).

مراحل توسعه مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک از جمله مفاهیمی است که فنون و تکنیک های آن ابتدا توسط سازمان ها و شرکت های تجاری بزرگ و معتبر، مطرح شده و به مرور زمان توسعه یافته و با مشخص شدن آثار مثبت آن در حوزه های مختلف سازمان، توسط سازمان ها و شرکت های متوسط و کوچک هم مورد توجه قرار گرفت (هانگر و همکاران، ۲۰۰۷: ۲). هم زمان با تلاش مدیران جهت تطبیق بهتر سازمان با شرایط در حال تغییر دنیا، یک سازمان می تواند از طریق طی مراحل چهارگانه مدیریت استراتژیک، تکامل یابد (گلوک و همکاران، ۱۹۸۲: ۹-۱۲):

مرحله ۱. برنامه ریزی مالی اساسی: مدیران زمانی با جدیت دست به کار برنامه ریزی می شوند که از آنها خواسته شود تا بودجه سال آینده را پیشنهاد کنند. این

فعالیت، یک برنامه‌ریزی عملیاتی ساده است که نمی‌توان آن را مدیریت استراتژیک به حساب آورد و در عین حال کاملاً وقت‌گیر است. در این نوع برنامه‌ریزی که افق زمانی آن یک ساله است فعالیت‌های عادی سازمان برای چند هفته معلق می‌ماند. حال آنکه در طول این مدت مدیران تلاش می‌کنند تا تعداد زیادی ایده را در بودجه پیشنهادی مطرح کنند.

مرحله ۲. برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: زمانی که بودجه‌های سالانه چندان مفید واقع نشوند، مدیران تلاش می‌کنند تا برنامه‌های پنج‌ساله را پیشنهاد کنند. در این صورت علاوه بر اطلاعات داخلی، مدیران هر گونه داده‌های محیطی قابل دسترسی را جمع‌آوری کرده، بر اساس آن روندهای کنونی را برای پنج‌سال آینده امتداد می‌دهند. این مرحله زمان‌بر می‌باشد، به‌طوری که دربرگیرنده یک‌ماه کامل فعالیت مدیریتی است تا از تناسب تمام بودجه‌های پیشنهادی اطمینان حاصل شود.

مرحله ۳. برنامه‌ریزی با گرایش به محیط خارجی (برنامه‌ریزی استراتژیک):

برنامه‌های پنج‌ساله به‌خاطر سیاسی‌کاری‌های مدیران، خنثی و بی‌فایده شدند. بر این اساس برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل فرایند برنامه‌ریزی را در دست گرفت تا از این‌گونه مشکلات به دور باشد. سازمان به دنبال این است تا از طریق تفکر استراتژیک پاسخگویی خود به شرایط در حال تغییر، بازارها و رقابت‌ها را افزایش دهد. برنامه‌ریزی به دور از دست‌های مدیران سطح پایین‌تر و به صورت متمرکز توسط ستاد برنامه‌ریزی انجام می‌شود که وظیفه آن طرح‌ریزی و توسعه برنامه‌های استراتژیک برای کل سازمان است. مدیران سطح بالاتر سالی یک‌بار آخرین «بازبینی» را مورد بررسی قرار می‌دهند تا برنامه استراتژیک کنونی ارزیابی و به روز شود. چنین برنامه‌ریزی بالا به پایین، بر تدوین رسمی استراتژی تأکید داشته و معمولاً مباحث مربوط به اجرای استراتژی را به سطوح مدیریتی پایین‌تر محول می‌کند.

مرحله ۴. مدیریت استراتژیک: با پی بردن به این موضوع که حتی بهترین

برنامه‌های استراتژیک هم بدون نظرات مدیران سطح پایین‌تر بی‌ارزش هستند، مدیریت ارشد، گروه‌های برنامه‌ریزی متشکل از مدیران و کارکنان کلیدی، بخش‌ها و گروه‌های کاری مختلف را تشکیل می‌دهد. این گروه‌های برنامه‌ریزی، یک سری از برنامه‌های استراتژیک را با هدف دستیابی به اهداف اساسی سازمان توسعه داده و یکپارچه

می‌کنند. اکنون برنامه‌های استراتژیک جزئیات مربوط به اجرا، ارزیابی و کنترل را نیز در بر می‌گیرد. به جای تلاش برای پیش‌بینی کامل آینده، برنامه‌ها بر سناریوهای احتمالی و استراتژی‌های اقتضایی تأکید دارند. برنامه استراتژیک پنج‌ساله پیچیده‌ای که در یک سال تهیه می‌شد، اکنون جای خود را به تفکر استراتژیک در تمام سطوح سازمان در سرتاسر طول سال داده است. در قالب مدیریت استراتژیک، افراد تمام سطوح سازمان در این فرایند مشارکت دارند.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل‌دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای در آید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد (اندرسون، ۲۰۰۰: ۱۸۴). از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر، راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. همچنین مدیریت استراتژیک موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. مدیریت استراتژیک موجب می‌شود تا فرصت تفویض اختیار برای کارکنان فراهم شود (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۷). مدیریت استراتژیک دارای منافع و مزایای دیگری نیز است که مهم‌ترین آنها عبارتند از (هانگر و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۷):

- قبل از پیش‌آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- تغییرات را مشخص و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.

- به مدیران کمک می‌کند تا در راستای اهداف، تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رساند هماهنگی به‌وجود می‌آورد و قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به‌شمار می‌رود.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.
- بعد کلان‌نگر این برنامه مانع از ایستایی سازمان می‌شود و آینده سازمان را تضمین می‌کند

چالش‌های مدیریت استراتژیک: تغییرات سریع، جهانی‌شدن و تجارت الکترونیک

دنیای امروز را دنیای تغییر و تحولات سازمانی می‌نامند؛ دنیایی که مدیران در محیطی متحول و پر ابهام کار می‌کنند. وسعت و تنوع تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد. در چنین شرایطی مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی‌های مناسب و مؤثر برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است. از طرف دیگر در گذشته‌ای نه چندان دور، یک شرکت تجاری می‌توانست با تمرکز تولید و فروش محصولات در داخل مرزهای ملی موفقیت کسب کند. ملاحظات بین‌المللی در آن زمان کم‌ترین اهمیت را داشت. در حالی که امروزه جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن بازارها و شرکت‌ها، شیوه کار و فعالیت شرکت‌های مدرن را به کلی تغییر داده است (ویلن و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۳۵). برای رسیدن به صرفه‌جویی، مقیاس مورد نیاز جهت دستیابی به هزینه‌های پایین و در نتیجه قیمت‌های پایین، شرکت‌ها اکنون به جای بازار ملی به بازار جهانی فکر می‌کنند. با جهانی‌شدن بیشتر صنایع، اهمیت مدیریت استراتژیک بدین جهت افزایش می‌یابد که باعث تداوم توسعه بین‌المللی شرکت شده و موقعیتی برای آن

- در بازار ایجاد می‌کند که از مزیت رقابتی بلندمدت (پایدار) برخوردار باشد.
- به‌طور مشابه، تا اواسط دهه ۱۹۹۰، یک شرکت تجاری می‌توانست حتی بدون استفاده از اینترنت بسیار موفق عمل کند. اینترنت تا چند سال اخیر به‌طور جدی به عنوان وسیله‌ای برای انجام مبادلات تجاری واقعی مطرح نشده بود. امروزه تجارت الکترونیکی به استفاده از اینترنت برای انجام مبادلات تجاری اشاره دارد. اینترنت نه تنها نحوه تعامل مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکت‌ها را تغییر می‌دهد؛ بلکه شیوه داخلی کار آنها را نیز متحول می‌کند. اینترنت در طول چند سال اخیر، مبنای اساس رقابت را در بسیاری از صنایع به کلی تحت تأثیر قرار داده است. به جای تمرکز سنتی بر ویژگی‌های محصول، اینترنت پایه رقابت را به سوی سطح استراتژیک‌تر سوق داده است که در آن زنجیره ارزش سنتی یک صنعت به‌طور عمیقی تغییر یافته است (بوولس، ۲۰۰۰: ۷).
۱. اینترنت، شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا خودشان را تغییر دهند. مفهوم برقراری ارتباط شبکه‌ای الکترونیکی با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکاء، اکنون یک واقعیت مسلم است.
 ۲. کانال‌های جدید، نحوه دسترسی به بازار و مارک‌گذاری را تغییر می‌دهند و باعث انفصال یا انقطاع کانال‌های توزیع سنتی می‌شوند.
 ۳. امروزه توازن قدرت به سمت مشتری تغییر جهت می‌دهد. در دنیای امروز با وجود دسترسی نامحدود مشتریان به اطلاعات موجود در اینترنت، پاسخگویی به آنها بسیار سخت‌تر از زمانی شده است که چنین امکانی برای‌شان فراهم نبود.
 ۴. رقابت نیز در حال تغییر است. شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی جدید، به همراه رقبای سنتی قدیمی‌تر، از اینترنت در راستای نوآوری و کارایی بیشتر بهره‌گیری می‌کنند.
 ۵. سرعت پیشرفت کسب و کار به‌طور چشمگیری در حال افزایش است. افق‌های برنامه‌ریزی، نیازهای اطلاعاتی و انتظارات و توقعات مشتریان/ تأمین‌کنندگان ضرورت اینترنت را منعکس می‌کند. به خاطر شرایط محیطی متلاطم، فشار زمانی بسیار زیاد شده است و گذر زمان به صورت سال‌های «پر تب و تاب» در آمده است؛ به‌طوری که یک سال به اندازه هفت سال به نظر می‌رسد.
 ۶. اینترنت در حال خارج کردن شرکت‌ها از لایه‌ها سنتی‌شان است. جدایی سنتی بین

تأمین کنندگان، تولیدکنندگان و مشتریان با گسترش شبکه‌های خارجی رنگ می‌بازد؛ چنان که شرکت‌های همکاری‌کننده در شبکه، به برنامه‌ها و فرایندهای عملیاتی همدیگر دسترسی پیدا می‌کنند.

۷. دانش به عنوان یک دارایی کلیدی و منبع مزیت رقابتی در می‌آید.

پیش‌فرض‌های به کارگیری مدیریت استراتژیک

منظور از پیش‌فرض‌های مدیریت استراتژیک، مواردی است که در بکارگیری این ابزار مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرد. این پیش‌فرض‌ها شامل موارد زیر است:

۱. هر چند ادبیات مدیریت استراتژیک بر اداره اثربخش و توسعه بنگاه‌های اقتصادی متمرکز است، اما اغلب مباحث مدیریت استراتژیک در سطح فرد و جامعه (حکومت) نیز صادق است. به عنوان مثال همان گونه که یک بنگاه در مسیر پیشرفت خود به داشتن بیانیه ارزش‌ها، چشم‌انداز مأموریت، اهداف بلندمدت، استراتژی‌ها و ... نیازمند است، یک فرد یا یک نظام حکومتی نیز برای موفقیت و پیشرفت باید دارای بیانیه ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی مشخص باشد.
۲. مدیریت استراتژیک علاوه بر سازمان‌های اقتصادی و بازرگانی، در مؤسسات و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز کاربرد دارد. هر چند توسعه مبانی نظری مدیریت استراتژیک در ارتباط با بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی بوده، اما در سال‌های اخیر تلاش‌های بسیاری صورت گرفته است تا این ابزار مهم مدیریتی در کمک به سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز به کار گرفته شود.
۳. مدیریت استراتژیک بر دو جنبه ابزاری و نگرشی به صورت توأمان تأکید می‌کند. توجه به یکی از این دو جنبه و غفلت از دیگری، باعث کاهش اثربخشی این ابزار مدیریتی می‌شود. بهره‌گیری از تفکر استراتژیک در فرایند تدوین استراتژی‌ها، استفاده از مدل تحلیل صنعت مایکل پورتر، ترسیم چشم‌انداز، مأموریت و ... بیانگر جنبه نگرشی، و استفاده از تکنیک‌هایی نظیر ماتریس IEF، EFE، مدل BCG، مدل GE و نظایر آن، برای تجزیه و تحلیل عوامل محیطی داخلی و تدوین و انتخاب استراتژی‌ها، نشان‌دهنده جنبه ابزاری مدیریت استراتژیک است.
۴. تقریباً تمام تلاش‌هایی که در فرایند مدیریت استراتژیک صورت می‌گیرد و

تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، باید در پی تخصیص بهینه منابع سازمانی باشد. تخصیص بهینه منابع به معنای تحلیل هزینه-منفعت در هر مورد و تصمیم‌گیری براساس آن است. در تحلیل هزینه-منفعت، باید هزینه‌ها و منافع حاصل از یک تصمیم در ابعاد مختلف، مورد بررسی قرار گیرد. این ابعاد شامل هزینه‌ها و منافع فردی و جمعی، هزینه‌ها و منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت و هزینه‌ها و منافع ریالی و غیرریالی است (فیض، ۱۳۸۹: ۵۱).

پارادایم‌های مدیریت استراتژیک

مقصود از پارادایم، اصولی است که بر بینش ما نسبت به چیزها و جهان حاکم است و علاوه بر معنای عام (منشاء اصول و مقررات)، معنای اخص آن «سرمشق» می‌باشد که طی آن مدل جدیدی برای تبیین چگونگی رشد و توسعه علوم ارائه می‌کند.

مینتزبرگ، پارادایم‌های مدیریت استراتژیک را به دو دسته: پارادایم تجویزی یا پیش‌تدبیری و پارادایم توصیفی یا تجربی-انطباقی تقسیم کرده است (علی احمدی، ۱۳۷۸).

۱. **پارادایم تجویزی.** این پارادایم آغازگر مباحث استراتژی به‌شمار می‌آید. اندیشمندانی مانند «آندرو»، «چارلز» و «آنسوف» پرچمداران این پارادایم (که به مکتب طراحی استراتژی معروف است) هستند. این پارادایم شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. دورنمای اصلی این روش‌ها، تجزیه و تحلیل عوامل درونی و عوامل بیرونی به‌منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها (یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدات) است. در این پارادایم، استراتژی از تعامل این عوامل به‌منظور استفاده از شایستگی محوری سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود. در این پارادایم، تدوین استراتژی فرایندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخص تجویز شده است.

پارادایم تجویزی، شرایط محیطی فردا را امتداد خطی شرایط امروز فرض می‌کند و توجه چندانی به تغییر پارادایم قواعد حاصل از آن ندارد. از این رو، بیشتر برای سازمان‌هایی کارایی دارد که تحولات محیطی آنها کند و کم باشد. محصول فرایندهای این پارادایم به ندرت یک استراتژی خلاقانه و تحول‌آفرین است و روش‌های مربوطه،

بیشتر بر انتخاب مناسب‌ترین الگوی استراتژی از میان الگوهای شناخته شده متکی هستند؛ الگوهایی که عوامل داخلی سازمان را به خوبی با عوامل محیطی آن پیوند زنند. در پارادایم تجویزی، مزیت رقابتی از طرق گوناگون از جمله خرید یک شرکت که موجب توسعه توانمندی در مقابل رقبا شود، دستیابی به یک محصول جدید و برتر نسبت به رقبا، خرید و کنترل شرکت‌های تأمین‌کننده مواد اولیه (کمیاب) و تسلط بر شبکه توزیع ایجاد می‌شود. این پارادایم ذهن انسان را در قالب یک فرایند گام به گام به پیش می‌برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیت می‌باشد. علی‌رغم همه این مسائل، روشنی و سهولت فهم و اجرای این دستورالعمل جاذبه زیادی برای این پارادایم ایجاد کرده است و به نحوی که هنوز هم زیربنای اصلی مباحث اکادمیک برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را پارادایم تجویزی تشکیل می‌دهد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۱).

۲. پارادایم توصیفی. نظریات متفاوت «لیندبلوم»، «کوئین» و «میتزبرگ»، سرآغاز پارادایم جدیدی در استراتژی به شمار می‌آید. صاحبان این مکتب، شیوه تحلیلی در تدوین استراتژی را مردود دانسته و بر آن باروند که استراتژی از مباحث علت و معلول و متعلق به حوزه علوم است و نه منطق، لذا فرایندهای گام به گام از پیش تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست استراتژیک هدایت کنند. آنان همچنین به تغییرات سریع، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط اشاره می‌کنند و تردیدهای جدی خود را در مورد اثربخشی روش‌های ساده پارادایم تجویزی ابزار می‌نمایند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۱). بر اساس این پارادایم، استراتژی‌ها در قالب 5P میتزبرگ^۱ تعریف می‌شوند (میتزبرگ و لمپل، ۱۹۹۸). طرفداران این پارادایم عقیده دارند که تغییرات سریع، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط، عواملی هستند که اثربخشی پارادایم تجویزی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع در شرایط تحول و تغییر، ارزیابی و ارزشیابی مطمئن از تهدیدات و فرصت‌های محیطی غیرممکن بوده و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیرواقعی و متأثر از برداشت‌های متفاوت مدیران و در نتیجه غیرقابل اطمینان خواهد بود. برخلاف پارادایم تجویزی که استراتژی را عامل تغییر ساختار محسوب می‌کند، در پارادایم

توصیفی، تغییر ساختار کندتر و سخت‌تر از تغییر استراتژی است و استراتژی بیشتر از ساختار قابل تغییر فرض می‌شود. در چهارچوب نگرش و مکاتب توصیفی، «عوامل و شرایط» بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند. استراتژی همان قدر که بر ساختار سازمانی، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تاثیر می‌گذارد، از آنها تاثیر می‌پذیرد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲).

ادعای دیگر مورد تأیید و تأکید این پارادایم، غیرممکن بودن تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است. زیرا سازمان‌ها و شرایط محیطی به‌طور مستمر در حال تغییر و تحول هستند و در فضای تحول و تغییر سریع نیز نمی‌توان استراتژی از پیش تعیین شده و کاملاً مشخصی را دنبال نمود. در این پارادایم، استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان خود تصمیم‌گیری کند. مهم‌ترین ادعای مکاتب توصیفی غیرقابل تفکیک بودن طرح‌ریزی از اجرا است و توصیه می‌شود که طراح و مجری استراتژی از هم جدا نباشند. چنین تفکیکی تنها در مدل‌های بوروکراسی / ماشینی می‌تواند مطرح باشد که تعداد خیلی از افراد در رأس فکر می‌کنند و انبوهی از افراد فقط مجری آن هستند.

۳. پارادایم ترکیبی. علاوه بر دو پارادایم مذکور، پارادایم سومی به نام پارادایم ترکیبی مطرح شده است. این پارادایم که به آن «پارادایم سیستمی- اقتضایی دوراندیشانه» هم گفته می‌شود، سعی در نزدیک کردن و در هم آمیختن مکاتب قبل دارد. در واقع این پارادایم فصل مشترک دو پارادایم قبل است. در این پارادایم به توسعه تفکر استراتژیک و رابطه آن با برنامه‌ریزی استراتژیک توجه می‌شود. مشخصات پارادایم تلفیقی عبارتند از:

- در چارچوب نگرش این پارادایم ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و استراتژی‌های مورد نظر، ضروری است.
- ضمن اینکه چشم‌انداز، دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی تعیین‌کننده هستند، نقش کارکنان و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقانه اندیشیدن‌های تغییردهنده غیرقابل اجتناب است.