

مقایسه مکاتب، مدیریت استراتژیک، پیش تدبیری و

تجربی - انطباقی

علیرضا علی احمدی^(۱)

علی نیمروز^(۲)

چکیده

در دو دهه اخیر که مدیریت استراتژیک به عنوان یک نظریه جدید در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها مطرح شده است، اشتیاق فراوان و تلاش همگانی از سوی صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان در تکمیل این نظریه ابراز می‌شود. از سوی دیگر چون شرکت‌ها، بقای توسعه و در نهایت سودآوری را از مهمترین اهداف خود می‌دانند و اکثر آن‌ها در یک محیط ناآرام در چالشند، عوامل مختلفی مانند پیچیدگی محیط، بی‌ثباتی و ناپایداری، ناپوستگی و گسیختگی، شدیداً بر کار آن‌ها مؤثر است. بنابراین مدیریت استراتژیک به شرکت‌ها و سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا در یک محیط ناآرام بتوانند خود را با شرایط جدید وفق دهند. مدیریت استراتژیک تحت عنوان یک سیستم و پدیده رفتاری ظاهر می‌شود. با پذیرش این موضوع بررسی مکاتب مختلف مدیریت استراتژیک ضرورتی آشکار است. در این مقاله مکاتب مدیریت استراتژیک بررسی و سپس مقایسه شده‌اند. نتیجه این بررسی به معرفی یک مکتب تلفیقی منجر شده است.

مقدمه

با نگرشی کوتاه بر مبحث مدیریت استراتژیک چنین به نظر می‌رسد که این بحث در حوزه آموزشی و کاربرد آن در عمل در مدیریت‌های مختلف از سالهای اول دهه ۶۰ میلادی خود را ظاهر ساخته است. به این استناد باید گفت که این نوع مدیریت چون

۱- علیرضا علی احمدی، عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

۲- علی نیمروز، دانشجوی کارشناسی ارشد - مدیریت سیستم و بهره‌وری دانشگاه علم و صنعت ایران

مفهومی نو را ارائه داده است و بین صاحب‌نظران در زمینه‌های نظری و کاربردی آن اختلاف نظرهای گوناگون وجود دارد، بنابراین می‌توان گفت که به طور کامل و به صورت کلاسه و فرمولی هنوز نتوانسته است خود را مطرح کند. لذا با عنایت به اینکه هدف اصلی این نگارش تحلیل نظری و مقایسه دو مکتب عمده در مدیریت استراتژیک است، بنابراین بی‌مناسبت نیست که اشاره‌ای مختصر به این مقوله داشته باشیم.

در کتابهای معروف مدیریت استراتژیک نوشته ANDREW و ANSSOF که هر دو از اساتید مجرب این رشته‌اند مدلهایی ارائه شده که این سؤال را برای اساتید فن مطرح کرده است:

آیا مدل‌های ارائه شده در کتابهای مذکور و حتی کتابهای دیگری که از این مکتب پیروی می‌کنند، با تغییرات روزمره جاری قابل اجرا خواهند بود؟ گروهی معتقدند در همه شرایط، حتی در کشورهای پیشرفته هم امکان اجرای مدیریت استراتژیک در چارچوب این مکتب وجود ندارد.

با بررسی‌های به عمل آمده و بررسی و امکان‌سنجی پیاده‌کردن این نوع مدیریت و با توجه به اینکه همه معتقدند که مدیریت استراتژیک نوعی مدیریت آینده‌نگر انطباق‌پذیر، خلاق و پویا و خاص دوره تغییرات سریع محیط و تحولات ناگهانی و غیر قابل پیش‌بینی و عصیانهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است، بالاخره این نکته به ذهن متبادر می‌شود که:

کدام یک از مکاتب مدیریت استراتژیک در جمیع جهات بهتر، مناسبتر و کاربردی‌تر است، و آیا اجرای این نوع مدیریت در نقاط مختلف جهان متفاوت است؟ بنابراین، جواب به این پاسخ و شناخت مکاتب مدیریت استراتژیک نیاز به شناخت و آشنایی با تعاریفی است که تاکنون از جانب متخصصان فن از این مدیریت ارائه شده است که ما نیز به اختصار به آن می‌پردازیم.

مدیریت استراتژیک، مدیریت فرایند اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک است و این فرایند سازمان را قادر می‌سازد تا اولاً به هنگام بروز حوادث در وضعیت انفعالی قرار نگیرد و ثانیاً تا حد امکان آینده‌بهتری را برای خود بسازند. [۱]

۱-۱- روند شکل‌گیری دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک

اندیشمندان بر این عقیده‌اند که سیر تحول و روند شکل‌گیری دیدگاه‌های مدیریت و

برنامه‌ریزی استراتژیک در طول زمان مراحل زیر را شامل می‌شود که عبارتند از: [۲۱]
 ۱-۱-۱- بودجه‌ریزی: بودجه ریزی تمرکز عملیات حول محور مالی است، که دامنه برنامه‌ریزی آن کوتاه و به مدت یکسال و اساس آن پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها طی دوره برنامه‌ریزی است.

۱-۱-۲- برنامه‌ریزی سالیانه: که در آن برنامه، سهم هزینه‌ها و مخارج و مواد اولیه در طول یکسال تعیین می‌شود.

۱-۱-۳- برنامه‌ریزی بلند مدت: در برنامه‌ریزی بلند مدت، آینده را ادامه روند گذشته می‌دانند و هیچگونه انفصالی در این روند پیش‌بینی نمی‌کنند.

لذا مدیران می‌توانند با پیش‌بینی اوضاع آینده در یک افق زمانی طولانی برای سازمانهای تحت سرپرستی خود برنامه‌ریزی کنند و این برنامه‌ریزی با شرایطی همچون رشد بالای تقاضا، شدت پایین رقابت و محیط قابل پیش‌بینی معنی می‌یابد.
 و در این نوع برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزان فقط درون سازمان را در نظر دارند و تأکید آنان بر افزایش تولید است.

۱-۱-۴- برنامه‌ریزی غلتان: که مانند حرکت غلتک، در هر مدت زمانی مثلاً پنج سال، در پایان هر سال مجدداً یک برنامه پنج ساله در نظر گرفته می‌شود.

۱-۱-۵- تشکیل واحدهای نسبتاً مستقل تجاری زیرگروهی: که به این واحدها تفویض اختیار شده است تا بتوانند به طور مستقل عمل نمایند.

۱-۱-۶- برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند پویاتری از برنامه‌ریزی درازمدت دارد، با این حال که در این برنامه‌ریزی شدت تغییرات بالا بوده و محیط ابهام و گسیختگی در آن به چشم می‌خورد و شدت رقابت چشم‌گیر و مشکل اصلی سازمان فروش است، به این دلیل برنامه‌ریزی درازمدت کارساز نیست، یعنی با این شرایط برنامه‌ریزان باید بیشتر متوجه بیرون بوده و سعی در بررسی و تحلیل لحظه به لحظه شرایط محیطی و اوضاع بازار باشند.

اشکال عمده این برنامه‌ریزی، جدایی تفکر از عمل است؛ یعنی برنامه‌ریزان برنامه را تهیه و اجرای آن را به افرادی که در تهیه آن مشارکتی نداشته‌اند واگذار می‌کنند و این عاملی است بس بزرگ در اجرای ناقص برنامه‌ها.

۷-۱-۱- مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک مفهوم جدیدی در سیر تحول برنامه‌ریزی است. این مفهوم در دهه‌های اخیر، مخصوصاً در دهه ۸۰، توسعه و گسترش زیادی در بین شرکتها در جوامع صنعتی پیدا کرده است.

تاکنون هزاران مقاله مرتبط با این عنوان نوشته شده است.

در این مرحله، برنامه‌ریزی و اجرا در فرایندی واحد پیوند می‌یابند و توجه برنامه‌ریزان به بیرون و درون است و توجه به منابع انسانی و فرهنگ سازمانی یکی از وجوه ممتاز مدیریت استراتژیک است.

برنامه‌ریزی تمامی سطوح سازمان را دربر می‌گیرد و معتقد به ایجاد آمادگی از قبل در درون سازمان و در تمامی سطوح برای مقابله با تغییرات احتمالی در آینده است. انعطاف‌پذیری، خلاقیت و هوشیاری کافی نسبت به اتفاقات محیط از مشخصه‌های اصلی مدیریت استراتژیک به منظور واکنش مناسب و به موقع در مقابل تغییرات محیط است. عده‌ای از اندیشمندان معتقدند که مدیریت استراتژیک مبتنی بر دو پایه اساسی یعنی «دانش و فن برنامه‌ریزی استراتژیک» و «فرهنگ استراتژیک» در سازمان است و این دو همچون روح و جسم لازم و ملزوم یکدیگرند؛ یعنی فرهنگ و بینش استراتژیک را روح و دانش و فن برنامه‌ریزی را کالبد مدیریت استراتژیک می‌دانند. حالاً که تقریباً با مدیریت استراتژیک آشنایی کلی یافتیم، بهتر است به عمق این مبحث پردازیم و کار را از مبانی آن آغاز کنیم.

۲-۱- مکاتب مدیریت استراتژیک

میتنز برگ^(۱) (MINTZBERG 1989) مکاتب مدیریت استراتژیک را به طور کلی به دو

دسته تقسیم کرده است که دسته اول را مکاتب تجویزی

(PRESCRIPTIVE SCHOOLS) و دسته دوم را مکاتب توصیفی (DESCRIPTIVE SCHOOLS) می‌نامد. مکتب اول معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای هدفهای بلند مدت و دسته دوم متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق‌الساعه است. میتنز برگ دسته اخیر را در پنج مکتب به

۱- هنری میتنز برگ: استاد دانشگاه مگکیل کانادا.

صورت زیر خلاصه کرده است: [۳]

- ۱-۲-۱- مکتب نوآوری و ابتکار عملی (ENTERPRENEURIAL SCHOOL) که شکل‌گیری استراتژی را یک فرایند نگرشی (VISIONARY PROCESS) می‌داند.
- ۱-۲-۲- مکتب ادراکی (COGNITIVE SCHOOL) که شکل‌گیری استراتژی را یک فرایند فکری و ذهنی (MENTAL PROCESS) تلقی می‌کند.
- ۱-۲-۳- مکتب محیط‌گرا (ENVIRONMENTAL SCHOOL) که اعمال استراتژی را یک فرایند انفعالی (PASSIVE PROCESS) می‌شناسد.
- ۱-۲-۴- مکتب یادگیری (LEARNING SCHOOL) که استراتژی را یک فرایند تجربی انطباقی معرفی می‌کند و یکی از صاحب‌نظران سرشناس پشتیبانی‌کننده این مکتب خود می‌تیز برگ است.
- ۱-۲-۵- مکتب ترکیبی (CONFIGURATIONAL SCHOOL) که به تعبیر می‌تیز برگ ضمن غیر مهم تلقی کردن مراحل و ترتیب توالی در تصمیم‌گیری و اجرا، سعی بر آن دارد تا یافته‌های مکاتب دیگر را هم به نحوی کاربردی در کنار هم قرار دهد.

مقایسه مکتب پیش‌تدبیری و مکتب تجربی - انطباقی [۳]

DESIGN SCHOOL و EMERGING SCHOOL^(۱)

بر اساس این نظر که تعاریف، در علوم اجتماعی زمینه مناسبی را برای شناخت مفاهیم نظری ارائه می‌کنند، شاید بهترین شروع برای شناخت تفاوت بین مکاتب مدیریت استراتژیک استفاده از تعاریف ارائه شده باشد. به همین جهت این مقایسه را با تعاریف آغاز می‌کنیم.

۱-۲-۱- نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از مکاتب تجویزی است: الف) مدیریت استراتژیک عبارت است از طراحی و تنظیم، و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی است که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کند و

۱- در این نگارش واژه پیش‌تدبیری برای (DESIGN SCHOOL) و واژه تجربی - انطباقی برای (EMERGING SCHOOL) به کار رفته که البته واژه‌های دیگری نظیر مکتب طراحی برای اولی و مکتب انعطافی برای دومی نیز به کار می‌رود.

اهداف سازمان را تحقق بخشد. [۴]

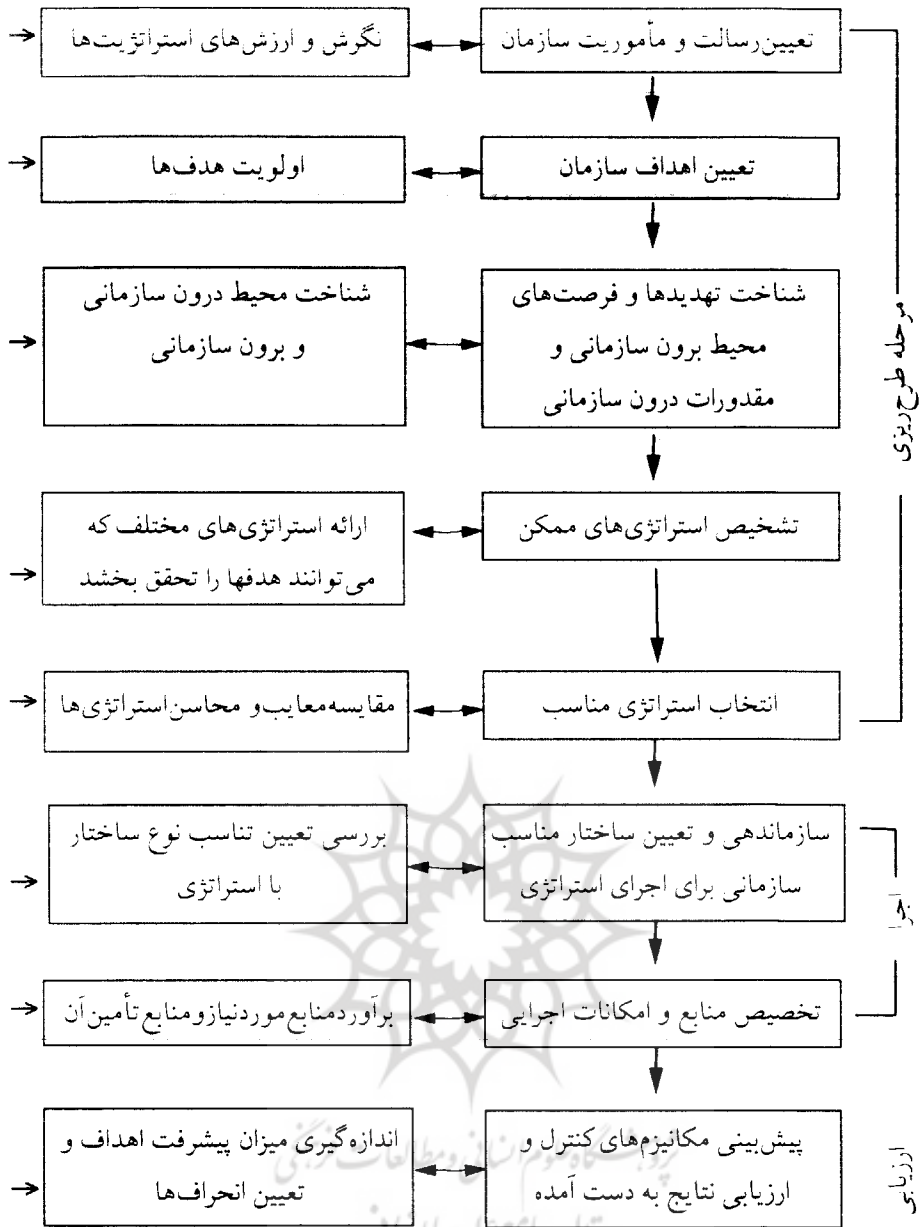
ب) مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری است که می‌تواند محیط درون سازمانی را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط برون سازمانی به نحوی به هم ربط دهد که ارزش هر یک از این عوامل در تحقق اهداف به خوبی مشخص شود.

ج) استراتژی با رعایت تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و منابع و توانایی‌های سازمان، راه رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند.

تعاریف فوق دقیقاً با تعاریفی که توسط آندروز (ANDREWS) در نوشته‌های مختلف او، و همچنین تعاریف آنسوف (ANSOFF) که از سردمداران مقوله مدیریت استراتژیک تجویزی هستند، همخوانی دارد.

۲-۲- مشخصات مکتب پیش‌تدبیری را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: [۱]

- الف) شکل‌گیری استراتژی باید فرایندی آگاهانه و کنترل شده باشد.
- ب) مسؤولیت کنترل و آگاهی به عهده شخص اول سازمان است. این شخص استراتژیست واقعی سازمان و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر.
- ج) مدل شکل‌گیری استراتژی باید ساده و غیر رسمی باشد.
- د) استراتژی‌ها باید منحصر به فرد و ویژه برای هر سازمان باشند.
- ح) استراتژی‌ها به طور کامل از فرایند طراحی تدابیر شکل می‌گیرند.
- و) استراتژی باید کاملاً مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ گردد.
- ز) در صورتی که استراتژی‌ها با شرایط ذکر شده شش‌گانه فوق طراحی شوند اجرای آن امکان‌پذیر خواهد بود.
- ه) و بالاخره ویژگی عمده مکتب‌های تجویزی این است که طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌گیرد (اول طرح‌ریزی، بعد اجرا و سپس ارزیابی).
- در راستای ویژگی‌های بر شمرده شده برای مکاتب تجویزی، فرایند مدیریت استراتژیک ترتیب توالی خاصی را مطابق نمودار شماره ۱ دنبال می‌کند.



نمودار شماره ۱) فرایند مرحله‌ای مدیریت استراتژی

(از دیدگاه پیش‌تدبیری)

۳-۲- نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از مکاتب توصیفی و تجربی - انطباقی است

الف) در مدیریت استراتژیک تأکید بر تفکر و اقدام به موقع است (نه داشتن یک برنامه آماده حجیم استراتژیک). [۵]

ب) مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری متکی بر آزمایش و تجربه است (و شرایط غیر قابل پیش‌بینی امکان انتخاب استراتژی دقیق و مشخص بلند مدت وجود ندارد). [۱]

پ) تفکر و اقدام استراتژیک (در مقایسه با اقدام یا تفکر تاکتیکی و عملیاتی) به فعل و انفعالات و موفقیت کل یک مجموعه توجه دارد نه یک بخش از مجموعه. [۱]

ت) مدیریت استراتژیک یک اقدام و یا اعمال یک راه حل اقتضایی و انطباقی کلان است. [۱]

همانگونه که از تعاریف فوق استنباط می‌شود، مکاتب تجربی و انطباقی بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارند تا برنامه‌ریزی استراتژیک. این تفکر، در شرایط غیر قابل پیش‌بینی (که باید گفت آینده به طور دقیق قابل پیش‌بینی است) طرح‌ریزی بلند مدت را امکان‌پذیر نمی‌داند. به نظر این مکتب، اقدامات استراتژیک متکی بر آزمایش است و صاحبان مکتب پیش‌تدبیری تلاش کرده‌اند قابلیت‌های انعطاف خاص در مدل‌های اولیه خود به وجود آورند. لازم به ذکر است که تجویز مکتب پیش‌تدبیری بدان معنا نیست که نقاط ضعف این مکتب پذیرفته نشده است، بلکه امتیاز هر مکتب نسبت به دیگری در مقایسه معایب و محاسن آنها مشخص می‌شود. ولی حداقل از نظر ویژگی‌ها و نیروی روانی انسان و به استناد نظریه پیش‌گویی خود شکوفایی، شاید بتوان گفت: خواستن توانستن است.

با نگرش به این ضرورت که کشورهای جهان سوم باید فعالانه در جستجوی راه‌های توسعه و تحقق اهداف بلند مدت خود باشند به کارگیری مکتب تجربی انطباقی ممکن است رفتار انفعالی و پذیرش شرایط محیط را فرهنگ جامعه بسازد. در حالی که این جوامع نیاز به رفتار گستاخانه و پذیرش ریسک‌های بزرگ در شرایط عدم اطمینان به سوی آرمان‌ها در جهت توسعه خود دارند و برای ایجاد همین فرهنگ باید باورهای خواستن

توانستن است را جایگزین جو فردا شود فکر فردا کنیم ساخت.

۴-۲- نگرشی بر مکتب توصیفی و تجربی - انطباقی

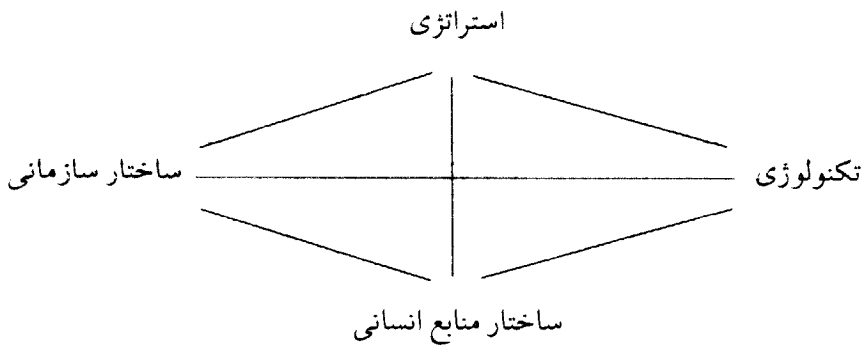
با اینکه تشخیص تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها به سادگی امکان‌پذیر نیست، معذالک پیش‌بینی متکی بر اطلاعات، با همه مشکلات و نارسایی‌هایش می‌تواند تا حد زیادی مدیران را در ترسیم آینده سازمان‌ها یاری کند.

در مورد ایرادی که در بند مشکل طراحی ساختار سازمانی بعد از طرح‌ریزی استراتژیک، گرفته شده باید یادآور شد که استراتژی معمولاً با توجه به توانایی‌های موجود سازمان طراحی می‌شود و تجربه‌های معتبر و باارزش است و طبعاً به اقتضایی و انطباقی بودن راه‌حل‌های استراتژیک اعتقاد بیشتری دارد.

بر مبنای طرز فکر این مکتب، شرایط تحول و تغییر ارزشیابی قابل اطمینان از تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی غیر ممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشت‌های متفاوت مدیران و در نتیجه غیر قابل اطمینان خواهد بود.

بر خلاف نگرش مکتب پیش‌تدبیری که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می‌کند، مکتب تجربی انطباقی، استراتژی را بیشتر از ساختار سازمانی قابل تغییر می‌داند و بر این عقیده است که تغییر و تحول مکرر ساختار سازمانی یک مؤسسه نسبت به استراتژی کمتر به امکان نزدیک‌تر است.

در چارچوب نگرش این مکتب که نام دیگر آن مکتب تعیین‌کننده^(۱) است عوامل و شرایط را حاکم بر تصمیمات می‌داند و در راستای این نگرش حداقل استراتژی همانقدر که بر عواملی نظیر ساختار سازمانی، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تأثیر می‌گذارد از آنها تأثیر می‌گیرد (نمودار ۲ تجسمی از تعامل بین چهار عامل ذکر شده را نشان می‌دهد) |۶| و بنابر نظر این مکتب نمی‌توان گفت بر مبنای استراتژی، تکنولوژی و مثلاً بر مبنای تکنولوژی، ساختار سازمانی و بالاخره بر مبنای ساختار سازمانی، ساختار منابع انسانی باید طراحی شود.



نمودار شماره ۲) تعامل چهار عامل عمده سازمانی

ادعای دیگری که مورد تأیید این مکتب است غیر ممکن بودن تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است. زیرا سازمانها و شرایط محیط به طور مستمر تحت تغییر و تحول هستند و در فضای تحول و تغییر سریع نمی‌توان استراتژی از پیش تعیین شده و کاملاً مشخصی را دنبال کرد.

یک استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان خود تصمیم‌گیری کند؛ زیرا به علت مشکل شناخت شرایط آینده تصمیم‌گیری و طرح‌ریزی بلند مدت، احتمال موفقیت زیاد نخواهد بود. حالاً که در این مورد اشاره‌ای به استراتژی شد، به نظر می‌رسد که مطلوب باشد تا پیرامون آن سخنی داشته باشیم:

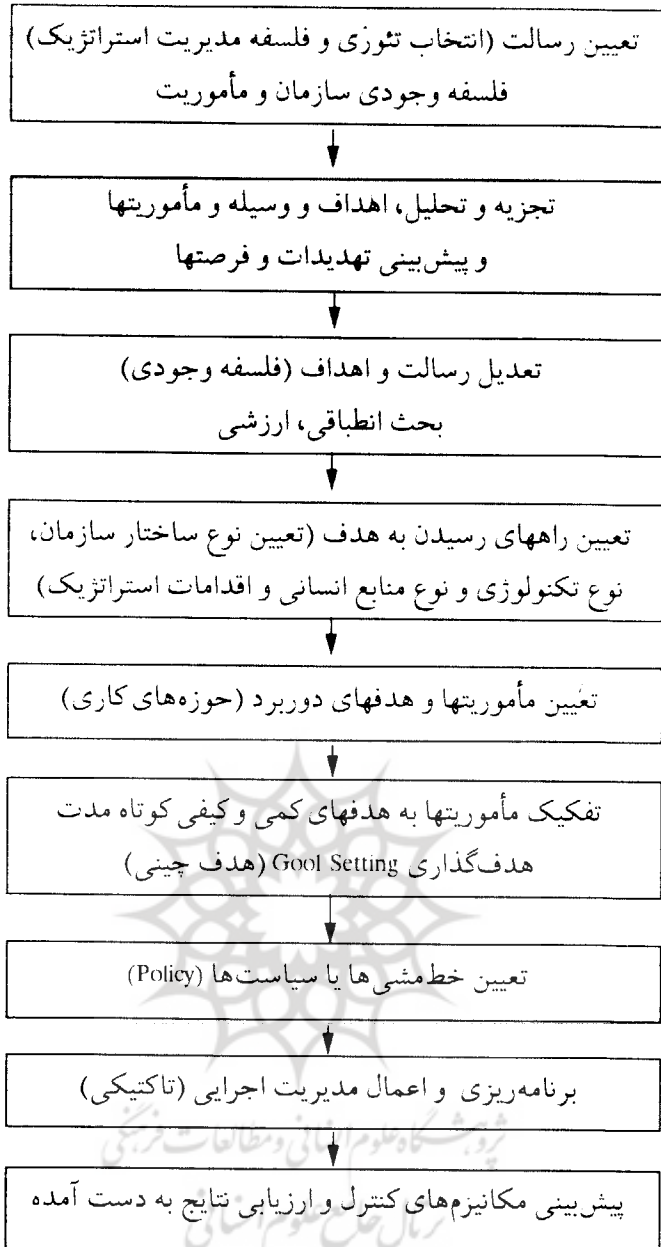
«از نظر نظامی، استراتژی به ساده‌ترین زبان، آرایش قوای مسلح در میدان نبرد به منظور شکست دادن دشمن است. به زبان دیگر، استراتژی عبارت است از چگونگی به کارگیری منابع علیه دشمن به منظور تعقیب هدفهایی که تعیین شده است. [۷] استراتژی در شرکتها به دو صورت متفاوت تعریف می‌شود:

الف) استراتژی عبارت است از منظومه‌ای از هدفها، خط‌مشی‌های اساسی و برنامه‌های تحقق بخش این هدفها، به نحوی که دقیقاً معلوم سازد که مؤسسه در چه فعالیتی شرکت دارد و چه نوع مؤسسه‌ای است. [۷]

ب) استراتژی منحصرأً معادل طریقی است که حرکات و اقدامات اصلی را برای

دستیابی به اهداف مؤسسه ترسیم می‌کند و چگونگی مصرف منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌ها و خنثی کردن تهدیدها در حال و آینده بیان می‌دارد. [۷] مهمترین ادعای مکتب اخیر، غیر قابل تفکیک بودن طرح‌ریزی از اجراست و توصیه شده است که طراح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند، البته مبحث عدم امکان جداسازی طرح‌ریزی از اجرا شباهت زیادی به بحث عدم امکان جداسازی خط‌مشی از اداره و همچنین شباهت به بحث عدم امکان جداسازی فکر کردن و انجام دادن دارد که از موضوعات بسیار قدیمی، به ویژه در حوزه مدیریت دولتی، است، بحث در این زمینه سابقه‌ای طولانی دارد و طرفداران و مخالفین این دو نظریه بین صاحب‌نظران مدیریت فراوان هستند.

به عقیده مکتب تجربی - انطباقی، چنین تفکیکی تنها در مدل‌های بوروکراسی و ماشینی می‌تواند مطرح باشد که تعداد خیلی از افراد در رأس سازمان فکر می‌کنند و انبوهی از افراد فقط مجری آن هستند. البته این تفکیک را مکتب تجربی - انطباقی به کلی رد نمی‌کند، بلکه آن را تنها مناسب سازمان‌هایی می‌داند که دارای تکنولوژی ساده و غیر پیچیده و کارهای یکنواخت و ساده هستند. به عقیده مینتزبرگ این تفکیک فقط در بعضی سازمان‌های دولتی و عمدتاً در سازمان‌های نظامی می‌تواند کاربرد داشته باشد. بنابراین با توجه به خصوصیات که ارائه شد، برای مکاتب توصیفی و تجربی انطباقی، در مدیریت استراتژیک ترتیب توالی خاصی مطابق نمودار شماره ۳ دنبال می‌شود.



نمودار شماره ۳) فرایند مرحله‌ای مدیریت استراتژیک
(از دیدگاه تجربی - انطباقی)

رابرت مک نامارا که خود از اساتید دانشگاه هاوارد و زمانی نیز پست وزارت دفاع آمریکا را به عهده داشت، معتقد است:

«ما باید ابتدا مشخص کنیم سیاست خارجی ما چه باید باشد و بر اساس آن یک استراتژی نظامی طراحی کنیم که پشتیبان اجرای سیاست خارجی ما باشد آنگاه ارتشی سازماندهی کنیم که بتواند به طور موفقیت آمیزی استراتژی طراحی شده را اجرا کند.»

«آنسوف» به پشتیبانی از مکتب پیش‌تدبیری، البته با توجه به تغییراتی که در دو دهه اخیر در آن اعمال شده، معتقد است و ادعا می‌کند که به دلایل مختلف، این مکتب در موفقیت سازمان‌ها جوابگو بوده است.

«آنسوف» معتقد است که حتی اگر مدل اولیه مکتب پیش‌تدبیری دارای نارسایی‌هایی بوده است ولی اعمال یک برخورد کل‌نگر این نارسایی‌ها را برطرف کرده است. بنابراین تحول و تغییراتی که طی زمان کوتاهی در تفکر اولیه مکتب «پیش‌تدبیری» به وجود آمده به شرح زیر است: [۳]

- ۱- تغییر در نگرش به نقاط قوت و ضعف و لزوم تأثیر دادن تعییرات محیط از راه بازخوردها
- ۲- تغییرات در تدوین طرح‌های استراتژیک.
- ۳- تغییر عنوان نقاط قوت و ضعف به توانایی‌های سازمان.
- ۴- تعبیر این تفکر که «استراتژی باید توسط مدیر عامل تعیین شود»، به نظریه «تمرکز کردن تصمیمات استراتژیک».
- ۵- جلوگیری از یک بعدی فکر کردن استراتژیست‌ها.
- ۶- در نظر گرفتن تعامل تأثیر استراتژی و ساختار.
- ۷- به کارگیری واژه مدیریت استراتژیک به جای واژه فرموله کردن استراتژی.
- ۸- تطابق طرح با زمان.
- ۹- اعمال تئوری رفتار کاربردی در اجرای استراتژی.
- ۱۰- آزمون فرضیه موفقیت مدیریت استراتژیک در کشورهای مختلف.

نتیجه‌گیری و معرفی مکتب تلفیقی

در یک تحلیل اجمالی می‌توان گفت که مکتب تجربی - انطباقی، مکتبی توصیفی است و واقع‌گراتر از مکتب پیش‌تدبیری، با مبحث مدیریت استراتژیک برخورد می‌کند و طبعاً با فرهنگ جوامع مبتنی بر پراگماتیسم^(۱) و نگرش پازیتیویسم^(۲) سازگاری بیشتر دارد. با این وصف، به علت تغییراتی که در طول دو دهه اخیر در تفکر پیش‌تدبیری نیز اعمال شده است نارسایی‌های مورد ادعای صاحب‌نظران مکتب مقابل، کاهش یافته و با توجه به آنچه به عنوان حاصل این تغییرات و در نظر گرفتن معایب و نارسایی‌های مکتب پیش‌تدبیری و محاسن و قابلیت‌های اجرایی بیشتر مکتب تجربی انطباقی مطرح است، می‌توان نگرش این دو مکتب را به هم نزدیک کرد. ضمن آنکه فصل مشترک این دو دیدگاه را می‌توان مکتب تلفیقی نامید.

۱-۳- مشخصات مکتب تلفیقی را به صورت زیر می‌توان خلاصه کرد

الف) در چارچوب نگرش این مکتب، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی تفاوت قوت و ضعف سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیط (چهار عنصری که معمولاً آن را با علامت اختصاری SWOT^(۳) نشان می‌دهند)، تغییر دادن عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و استراتژی، ضروری است و در واقع تأثیرگذاری بر عوامل فعال و اثرگذارنده را اصل و تأثیرپذیری از عوامل غیر فعال و غیر مؤثر را نیز بعضاً لازم می‌شمارد.

ب) در مکتب پیشنهادی، ضمن اینکه دیدگاه^(۴) و ارزش‌های^(۵) مدیران عالی و استراتژیست‌های سازمان، فرهنگ‌ساز و تعیین‌کننده به حساب می‌آید، دخالت مستقیم و غیر مستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان

۱- (Pragmatism): اعتقاد به اینکه هر گفته و عقیده باید نتیجه عملی برای انسان داشته باشد و گزینه ارزشی ندارد.

۲- (Positivism): فلسفه‌اشته: فلسفه‌ای که حقایق مشتته و آثار قابل مشاهده را می‌شناسد و بس (واقعیت).

3- Strength , Weakness , Oportunity , Threat

4- VISION

5- VALUES

اندیشه‌های تغییر دهنده و تغییرگیرنده غیر قابل اجتناب است.
 ج) در این تفکر طبعاً تحلیل‌های کلان^(۱) همراه با تحلیل‌های خرد^(۲) توأمأ ملای
 تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند.
 د) رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود.
 و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه را توصیه
 می‌کند.

تعبیر عبارت «مدل سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه» آن است که در هر کشور و هر
 سازمان باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها، ایدئولوژی‌ها و واقعیتهای محیطی خود را
 انتخاب کند ولی به علت اینکه شکاف وسیعی بین شرایط کشورهای در حال توسعه و
 توسعه‌یافته صنعتی وجود دارد، توصیه این نگارش برای کشور خودمان شرایط اعمال
 مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش‌تدبیری
 است. زیرا علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت
 بخشیدن به کاهش عقب‌ماندگی‌ها، دوراندیشی همراه با خطرپذیری بیشتر لازم است
 گام نهادن بدون مخاطره به سوی توسعه در شرایط فعلی نظم سیاسی - اقتصادی جهان،
 تقریباً امکان‌پذیر نیست، ولی از این مخاطرات باید با دوراندیشی لازم در کشورهای
 جهان سوم استقبال کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

1- MACRO ANALYSIS

2- MICRO ANALYSIS

منابع

۱. مقاله استاد دکتر ناصر میرسیاسی در مجله شماره ۴۳ تدبیر.
۲. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی، نگارش استاد دکتر علی احمدی، انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
۳. مقالات هنری میتربریگ و ایگورانسوف در مجله مدیریت استراتژیک.
۴. مقاله استاد دکتر محمد آهنچی، مدیریت استراتژیک، مجله شماره ۲ مدیریت دولتی.
۵. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، مجله شماره ۱۰ مدیریت دولتی، نگارش آقای عباس منوریان.
۶. جزوه مدیریت استراتژیک منابع اساسی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، نوشته استاد دکتر ناصر میرسیاسی.
۷. سمینار مدیریت استراتژیک، مجله تدبیر شماره ۴۳.
۸. مقاله آقای علی اکبر افجه‌ای، سلسله مراتب نیازهای سازمانی، مجله اقتصاد و مدیریت.
۹. مقاله آقای علی اسدی، مدیریت استراتژیک از دیدگاه اجتماعی، مجله شماره ۱۴ مدیریت دولتی.
۱۰. مقاله آقای دکتر ناصر میرسیاسی، نقش کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، مجله شماره ۳ مدیریت دولتی.
۱۱. کتاب مدیریت رفتار سازمانی، نظریه اقتصادی هرسی و بلینچارد.
۱۲. کتاب به سوی بهترین‌ها (صفحات ۱۵۶ - ۱۸۰ - ۲۱۱) (نوشته توماس پیترز و رابرت) ترجمه آقای مهدی قراچه‌داغی، سال ۱۳۷۲.