



## مدیریت استراتژیک به عنوان بخش ضروری توسعه و رشد کسب و کار

محسن تویسرکانی راوری<sup>۱</sup> - زهره الله وردی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد رفسنجان

۲. گروه حقوق دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

### چکیده

این بررسی انتقادی ادبیات، مدیریت استراتژیک را به عنوان یک مؤلفه اساسی توسعه و رشد کسب و کار تجزیه و تحلیل می کند. این بررسی به شکاف های نظری در ادغام ابزارهای مدیریتی معاصر و رویکردهای رهبری می پردازد. این مطالعه از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک حداقل پانزده مشارکت نظری کلیدی در طول پنج دهه (۱۹۷۰-۲۰۲۳)، تکامل مفهوم سازی مدیریت استراتژیک را بررسی می کند، محدودیت های مدل های فعلی را شناسایی می کند و یک چارچوب تحلیلی یکپارچه تر پیشنهاد می دهد. این بررسی سه شکاف حیاتی را آشکار می کند: ادغام ناکافی بین برنامه ریزی استراتژیک و ابزارهای عملیاتی مانند TQM و BPR؛ زمینه سازی محدود مدل های رهبری برای بازارهای نوظهور؛ و توجه ناکافی به تأثیر تحول دیجیتال بر فرآیندهای استراتژیک. سهم اصلی این مطالعه، ترکیب مقایسه ای رویکردهای مدیریت استراتژیک، ارزیابی انتقادی چالش های پیاده سازی و توصیه هایی برای جهت گیری های تحقیقاتی آینده است که بر کاربردهای SME و سازگاری های عصر دیجیتال تمرکز دارند.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مزیت رقابتی، رشد کسب و کار، رهبری استراتژیک، مدیریت تغییر.



مقدمه

شرکت‌ها، که به عنوان سازمان‌های اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند که از منابع برای دستیابی به اهداف خاص استفاده می‌کنند (چیواناتو و همکاران، ۱۹۹۳)، موتور توسعه اجتماعی-اقتصادی هستند. ماهیت آنها ذاتاً پویا است؛ آنها موجودات زنده‌ای هستند که در معرض تکامل مداوم برای سازگاری با محیط رقابتی و جهانی‌شده قرار دارند (چیواناتو و همکاران، ۲۰۰۱). در این سناریو، مدیریت استراتژیک به عنوان یک رشته اساسی ظهور می‌کند که به سازمان‌ها نه تنها اجازه بقا می‌دهد، بلکه در درازمدت نیز رشد می‌کند.

اگرچه ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک فراوان است، اما اغلب از فقدان نقادی رنج می‌برد. بسیاری از بررسی‌ها به توصیف متوالی مدل‌ها محدود شده‌اند، بدون اینکه نویسندگان را در مقابل خود قرار دهند، شرایط شکست ابزارهای پیشنهادی را بررسی کنند یا یافته‌های آنها را به روشنی سیستماتیک کنند. علاوه بر این، فقدان یک روش‌شناسی صریح برای انتخاب منابع، اعتبار علمی چنین مطالعاتی را تضعیف می‌کند.

این مقاله در پی پر کردن این شکاف‌های نظری و روش‌شناختی است. هدف اصلی، ارائه یک دیدگاه تحلیلی است که مدیریت استراتژیک را نه به عنوان مجموعه‌ای از مراحل ثابت، بلکه به عنوان یک سیستم پویا که در آن استراتژی، ابزارها و رهبری به صورت مشروط با هم تعامل دارند، بازتفسیر می‌کند. برای این منظور، اهداف خاص زیر تعیین شده است:

به کارگیری یک روش مرور سیستماتیک برای تحلیل انتقادی متون بنیادی و معاصر در زمینه مدیریت استراتژیک. برای تجزیه و تحلیل فرآیند استراتژیک، مدل‌های TQM و BPR نه تنها سهم آنها، بلکه محدودیت‌های زمینه‌ای و ریسک‌های پیاده‌سازی آنها را نیز آشکار کنیم.

برای بررسی نقش رهبری استراتژیک در مواجهه با چالش‌های فعلی مانند مدیریت تیم از راه دور و تأثیر هوش مصنوعی.

برای ترکیب یافته‌ها در یک جدول مقایسه‌ای و بحثی که درک انتقادی و یکپارچه از این حوزه را تسهیل می‌کند. بنابراین، این مقاله با تأکید بر اینکه اثربخشی استراتژی در انطباق و قضاوت انتقادی نهفته است، نه در کاربرد جزمی فرمول‌ها، قصد دارد چارچوبی قوی‌تر و واقع‌بینانه‌تر برای دانشگاهیان و متخصصان ارائه دهد.



## چارچوب نظری: مبانی مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک موضوع مطالعه و توسعه مفهومی توسط دانشگاهیان و مشاوران متعددی بوده و جایگاه خود را به عنوان یک حوزه دانش حیاتی برای مدیریت کسب و کار تثبیت کرده است. اهمیت آن در یک سناریوی جهانی که با ارتباطات متقابل، رقابت تشدید شده و سرعت بالای تغییرات تکنولوژیکی و اجتماعی مشخص می‌شود، برجسته تر شده است.

## تعاریف و دامنه مدیریت استراتژیک

مفهوم‌سازی مدیریت استراتژیک متنوع است، اگرچه بیشتر تعاریف در جهت‌گیری آن به سمت دستیابی به اهداف بلندمدت و سازگاری با محیط همگرا هستند. هریسون و سنت جان (۲۰۰۲) آن را به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی که یک شرکت برای دستیابی به اهداف اساسی خود انجام می‌دهد، توصیف می‌کنند و به دنبال متمایز کردن خود از رقبا و دستیابی به سودآوری بالاتر از حد متوسط برای این بخش هستند. این تعریف، دستیابی به یک موقعیت سودمند و پایدار را برجسته می‌کند.

به همین ترتیب، دس و لامپکین (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند که مدیریت استراتژیک شامل تعریف مأموریت و چشم‌انداز سازمان، تدوین اهداف جهانی و تخصیص کارآمد منابع برای دستیابی به این اهداف است. این نویسندگان بر اهمیت سلسله مراتب واضح اهداف، از گسترده‌ترین آرمان (چشم‌انداز) تا اهداف ملموس (اهداف) تأکید دارند.

علاوه بر این، دیز د کاسترو و گارسیا دل جونکو (۲۰۰۱) دیدگاهی ارائه می‌دهند که بر تعامل با محیط تأکید می‌کند و مدیریت استراتژیک را به عنوان "فرآیندی برای مدیریت روابط شرکت با محیطش" تعریف می‌کنند (صفحه ۱۵). این رویکرد شامل برنامه‌ریزی استراتژیک (چه چیزی و چگونه)، برنامه‌ریزی ظرفیت (منابع لازم) و مدیریت تغییر (انطباق مستمر) می‌شود. بنابراین، ماهیت جامع آن برجسته شده است و هدف آن همسو کردن منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی است تا از سازگاری و رقابت‌پذیری بلندمدت اطمینان حاصل شود.

در اصل، مدیریت استراتژیک شامل یک فرآیند مداوم و سیستماتیک است که به سازمان اجازه می‌دهد چشم‌انداز (آینده مطلوب)، مأموریت (دلیل وجودی و هدف اساسی) و اصول یا ارزش‌های خود (راهنماهای رفتاری) را تعیین کند. از این عناصر بنیادی، اهداف بلندمدت بلندپروازانه اما قابل دستیابی تعیین می‌شوند و استراتژی‌های لازم برای دستیابی به آنها طراحی و اجرا می‌شوند. همانطور که آگیلرا (۲۰۱۰) به درستی اشاره می‌کند، مدیریت استراتژیک به هماهنگی تصمیمات استراتژیک متعدد گرفته شده در سطوح مختلف سازمان کمک می‌کند، نگرش مدیریتی پیشگیرانه‌تری را پرورش می‌دهد و از تمایل به تصمیمات صرفاً واکنشی یا تدافعی در مواجهه با فشارهای محیطی جلوگیری می‌کند.



## فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک، اگرچه ممکن است از نظر نام و جزئیات، بنا به نظر نویسندگان مختلف، متفاوت باشد، اما عموماً شامل مجموعه‌ای از مراحل مرتبط و تکرارشونده است. این مراحل، رویکردی سیستماتیک به تصمیم‌گیری استراتژیک را امکان‌پذیر می‌سازند.

**تحلیل استراتژیک:** این مرحله اولیه شامل تشخیص جامع محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان است.

تحلیل خارجی: شامل شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط عمومی (عوامل: PESTEL سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی (و در محیط خاص یا بخشی (تحلیل صنعت، رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان) است. ابزارهایی مانند تحلیل پنج نیروی پورتر معمولاً در اینجا استفاده می‌شوند.

تحلیل داخلی: بر ارزیابی منابع شرکت (ملموس و ناملموس) و قابلیت‌های آن برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آن تمرکز دارد. زنجیره ارزش و تحلیل VRIO (ارزش، کمیایی، تقلیدپذیری، سازمان) ابزارهای مفیدی برای این منظور هستند. هدف، تعیین شایستگی‌های متمایزی است که می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند.

**تدوین استراتژی:** بر اساس نتایج تحلیل استراتژیک، استراتژی‌ها در سطوح مختلف تدوین می‌شوند:

**استراتژی شرکتی:** تعریف می‌کند که شرکت در کدام کسب‌وکارها یا بخش‌های مختلف رقابت خواهد کرد و چگونه منابع را بین آنها تخصیص خواهد داد (مثلاً تنوع، ادغام عمودی، بین‌المللی‌سازی).

استراتژی کسب و کار یا رقابتی: تعیین می‌کند که شرکت چگونه در هر یک از کسب و کارها یا بازارهایی که در آنها حضور دارد، رقابت خواهد کرد (مثلاً رهبری هزینه، تمایز، تمرکز).

استراتژی‌های عملکردی: برای هر حوزه عملکردی شرکت (بازاریابی، مالی، عملیات، منابع انسانی، تحقیق و توسعه) تدوین می‌شوند و باید با استراتژی‌های شرکت و کسب‌وکار همسو باشند و جزئیات چگونگی کمک آنها به دستیابی به اهدافشان را شرح دهند.

اجرای استراتژی: به نظر می‌رسد این مرحله برای بسیاری از کارشناسان چالش‌برانگیزترین مرحله باشد. این مرحله شامل تبدیل برنامه‌های استراتژیک به اقدامات ملموس است. این مرحله نیازمند طراحی ساختار سازمانی مناسب، تخصیص منابع، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی، مدیریت تغییر و انگیزش کارکنان است. فرهنگ سازمانی و رهبری نقش مهمی در تسهیل یا مانع اجرا دارند.

ارزیابی و کنترل استراتژیک: شامل نظارت بر عملکرد استراتژی‌های اجرا شده، مقایسه نتایج به دست آمده با اهداف تعیین شده است. این امر امکان شناسایی انحرافات، تجزیه و تحلیل علل آنها و اجرای اقدامات اصلاحی را فراهم



می‌کند. این کنترل نه تنها گذشته‌نگر است، بلکه باید امکان تنظیم استراتژی‌ها را بر اساس تغییرات در محیط یا درون خود سازمان نیز فراهم کند. کارت امتیازی متوازن ابزاری شناخته شده است که در این مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### اهمیت مدیریت استراتژیک در محیط کسب و کار فعلی

اهمیت مدیریت استراتژیک در دهه‌های اخیر به دلیل افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت محیط کسب و کار، تشدید شده است.

سازگاری با تغییر و عدم قطعیت: شرکت‌ها در بازارهایی فعالیت می‌کنند که به طور فزاینده‌ای بی‌ثبات و پویا هستند. مدیریت استراتژیک چارچوبی را برای تجزیه و تحلیل این تغییرات، پیش‌بینی روندها و توسعه ظرفیت انطباقی لازم برای بقا و پیشرفت فراهم می‌کند. همانطور که گزارش مک‌کینزی و شرکا (۲۰۲۳) نشان می‌دهد، چابکی استراتژیک عامل کلیدی است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به طور مؤثر با تغییر سازگار شوند.

دستیابی به مزایای رقابتی پایدار: در یک محیط رقابتی، خوب بودن کافی نیست؛ لازم است به گونه‌ای از رقبا بهتر باشید که تقلید از آن دشوار باشد. مدیریت استراتژیک، شرکت را در شناسایی، توسعه و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد خود برای ایجاد مزایای رقابتی که در طول زمان پایدار می‌مانند، راهنمایی می‌کند.

رشد و پایداری کسب و کار: مدیریت استراتژیک نه تنها بر بقا، بلکه بر رشد سودآور و پایدار نیز تمرکز دارد. این امر به شناسایی فرصت‌های جدید بازار، توسعه محصولات یا خدمات جدید و گسترش جغرافیایی به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده کمک می‌کند.

ارتباط با بین‌المللی‌سازی: همانطور که در ابتدا ذکر شد، اهمیت مدیریت استراتژیک زمانی که یک سازمان آرزوی بین‌المللی‌سازی دارد، به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. فعالیت در بازارهای خارجی به معنای مواجهه با تنوع بیشتر فرهنگ‌ها، مقررات، سیستم‌های سیاسی و شرایط اقتصادی است. یک فرآیند مدیریت استراتژیک قوی برای تجزیه و تحلیل این محیط‌های جدید، تطبیق گزاره ارزش و مدیریت خطرات مرتبط با گسترش جهانی ضروری است.

بهبود در تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری همواره برای مدیریت حیاتی بوده است. مدیریت استراتژیک چارچوبی منسجم و مجموعه‌ای از اولویت‌ها را ارائه می‌دهد که تصمیم‌گیری را در تمام سطوح سازمان هدایت می‌کند و تضمین می‌کند که آنها با اهداف بلندمدت همسو هستند.



بهینه‌سازی منابع: مدیریت استراتژیک با تعریف واضح اولویت‌ها و اهداف، تخصیص کارآمدتر منابع کمیاب شرکت (مالی، انسانی، فناوری) را تسهیل می‌کند، از پراکندگی تلاش‌ها جلوگیری می‌کند و بازگشت سرمایه را به حداکثر می‌رساند.

ابزارها و رویکردها در مدیریت استراتژیک

در طول سال‌ها، ابزارها و رویکردهای روش‌شناختی مختلفی توسعه یافته‌اند که از فرآیند مدیریت استراتژیک و بهبود عملکرد کسب‌وکار پشتیبانی می‌کنند. در میان آنها، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار، که هر دو جهت‌گیری قوی به سمت بهینه‌سازی فرآیند دارند، برجسته هستند.

**مدیریت کیفیت جامع (TQM):** TQM یک فلسفه مدیریتی است که به دنبال بهبود مستمر در تمام جنبه‌های سازمان، با تمرکز قوی بر رضایت مشتری است. اصول اساسی آن عبارتند از:

**تمرکز بر مشتری:** درک و برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتریان، چه داخلی و چه خارجی.

**بهبود مستمر (کایزن):** پرورش فرهنگی که در آن همه کارکنان دائماً به دنبال راه‌هایی برای بهبود فرآیندها و نتایج باشند.

**مشارکت کامل:** مشارکت دادن همه اعضای سازمان در تلاش برای بهبود کیفیت.

پیشگیری مقدم بر اصلاح: انجام درست کارها از همان ابتدا برای جلوگیری از خطاها و هزینه‌های مرتبط با اصلاح آنها.

**مدیریت مبتنی بر واقعیت:** تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها و تحلیل‌ها. مدیریت کیفیت جامع، با بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش ضایعات و افزایش کارایی، مستقیماً به اهداف استراتژیک تمایز و رهبری هزینه کمک می‌کند.

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR): BPR که در دهه ۱۹۹۰ رواج یافت، طراحی مجدد رادیکال فرآیندهای اساسی کسب و کار را برای دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در معیارهای حیاتی عملکرد، مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت، پیشنهاد می‌کند. برخلاف بهبود مستمر، مهندسی مجدد به دنبال تغییرات مخرب و اساسی در نحوه انجام کار است. این روش بر فرآیندهای استراتژیکی تمرکز دارد که برای دستیابی به اهداف و رسیدن به سطح رقابتی بالاتر ضروری هستند. این روش شامل تجزیه و تحلیل عمیق جریان‌های فرآیند، حذف فعالیت‌های غیرارزش‌افزا و طراحی مجدد فرآیندها برای کارایی و اثربخشی بیشتر است. اگرچه کاربرد آن می‌تواند پیچیده باشد و مقاومت ایجاد کند، BPR می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تغییر سازمان‌ها و همسو کردن آنها با واقعیت‌های استراتژیک جدید باشد.



این ابزارها، اگرچه رویکرد متفاوتی دارند (TQM) تدریجی تر، BPR رادیکال تر، اما مانع‌الجمع نیستند و می‌توانند با ارائه روش‌هایی برای بهبود عملیاتی و سازگاری سازمانی، تلاش‌های مدیریت استراتژیک را تکمیل کنند.

### نقش رهبری در مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، هر چقدر هم که خوب تدوین شده باشد، برای اجرای موفقیت‌آمیز خود و حفظ سازمان در مسیر درست، نیازمند رهبری مؤثر است. هنری فایول (۱۹۱۶)، یکی از پیشگامان نظریه مدیریت، پیش از این تأکید کرده بود که «ماموریت مدیریت (...) برای هر مدیر، کسب حداکثر نتایج ممکن از عناصر تشکیل‌دهنده واحد خود، به نفع شرکت است» (در منابع مختلف، مثلاً منبع ارائه شده، ذکر شده است). این دیدگاه، مسئولیت رهبر را در دستیابی به اهداف سازمانی برجسته می‌کند.

سازمان‌ها برای بقا، پیشرفت و تعالی به رهبری مدیران خود نیاز دارند. نوریگا گومز (۲۰۰۸) چهار شرط اساسی را که یک رهبر خوب باید در بافت سازمانی داشته باشد، مشخص می‌کند:

**تعهد به ماموریت:** رهبر باید عمیقاً به هدف اساسی سازمان متعهد باشد.

**انتقال چشم‌انداز:** بسیار مهم است که رهبر بتواند چشم‌انداز آینده را به شیوه‌ای الهام‌بخش بیان و منتقل کند و اطمینان حاصل کند که اعضای سازمان آن را درک کرده و آن را از آن خود می‌کنند.

**اعتمادبه نفس:** یک رهبر باید امنیت و اعتماد به نفس را در تولنایی‌های خود و اعضای تیم برای غلبه بر چالش‌ها نشان دهد.

**صداقت شخصی:** هماهنگی بین آنچه رهبر می‌گوید و انجام می‌دهد، و همچنین پایبندی به اصول اخلاقی، برای ایجاد اعتماد و اعتبار اساسی است.

بالینا (۲۰۰۰) در مورد رهبری که به طور خاص بر شرکت‌ها متمرکز است، از بررسی انتقادی مدل‌های سنتی رهبری کسب‌وکار حمایت می‌کند. او رویکردهایی را پیشنهاد می‌کند که ملاحظات اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی را در بر می‌گیرد و با واقعیت‌های خاص سازمان‌ها سازگار است و توجه ویژه‌ای به زمینه‌های آمریکای لاتین دارد، جایی که ویژگی‌های فرهنگی ممکن است به سبک‌های رهبری متمایزی نیاز داشته باشد.

رهبری مؤثر در چارچوب مدیریت استراتژیک همچنین به توانایی مدیریت استعدادها و ایجاد انگیزه در تیم‌ها اشاره دارد. همانطور که نوریگا گومز (۲۰۰۸) اشاره می‌کند، انگیزه، توانایی و تجربه پیروان باید دائماً ارزیابی شود تا مشخص شود کدام ترکیب از سبک‌های رهبری برای شرایط انعطاف‌پذیر و متغیر محیط و خود تیم مناسب‌ترین است. یک سبک رهبری مناسب نه تنها به کارکنان انگیزه می‌دهد، بلکه به توسعه حرفه‌ای آنها نیز کمک خواهد کرد. رهبری که مشتاق



آموزش پیروان خود، افزایش اعتماد به نفس آنها و کمک به آنها در یادگیری و رشد در کارشان است، باید سبک خود را به طور مداوم تطبیق دهد. رهبران مؤثر باید کارکنان خود را به اندازه کافی خوب بشناسند تا بتوانند پاسخ‌های مناسبی به خواسته‌هایی که مهارت‌های متغیر همکارانشان در هر زمان به آن نیاز دارد، ارائه دهند. یادآوری این نکته اساسی است که پیروان، چه به صورت فردی و چه به عنوان یک گروه، الگوهای رفتاری و روش‌های عملیاتی خود (هنجارها، آداب و رسوم، عادات) را توسعه می‌دهند که ممکن است مستلزم آن باشد که رهبر بسته به سطوح مختلف بلوغ و توسعه خود، با هر یک از همکاران خود رفتار متفاوتی داشته باشد.

### روش‌شناسی

این تحقیق به صورت یک بررسی انتقادی و نظام‌مند از متون علمی ساختار یافته است. برای اطمینان از دقت و شفافیت در تحلیل، روش‌شناسی زیر اتخاذ شده است:

پایگاه‌های داده و استراتژی جستجو: جستجوهای جامعی در پایگاه‌های داده دانشگاهی برتر، از جمله Scopus، Web of Science و Google Scholar انجام شد. جستجو به دوره زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ محدود شد تا آثار بنیادی استراتژی مدرن و همچنین جدیدترین متون را پوشش دهد. از ترکیبی از کلمات کلیدی مانند «مدیریت استراتژیک»، «مزیت رقابتی»، «مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار»، «مدیریت کیفیت جامع» و «رهبری استراتژیک» استفاده شد.

معیارهای انتخاب (ورود/خروج): موارد زیر لحاظ شدند: (الف) آثار بنیادینی که حوزه مورد نظر را تعریف کرده‌اند (مثلاً پورتر، مینتزبرگ، فایول)؛ (ب) مقالات تجربی و نظری داور شده که مدل‌های استراتژیک را نقد یا به کار می‌برند؛ و (ج) متون با تأثیر بالا که به چالش‌های معاصر می‌پردازند (مثلاً گزارش‌هایی از مک‌کینزی، هاروارد بیزینس ریویو در مورد هوش مصنوعی و کار از راه دور). آثار صرفاً توصیفی یا شبه‌کتابی که تحلیل انتقادی ارائه نمی‌دادند، حذف شدند.

فرآیند تحلیل و نظام‌مندسازی: منابع انتخاب‌شده ( $n=52$ ) با استفاده از رویکرد موضوعی دسته‌بندی و تحلیل شدند. به جای یک توصیف ساده، یک تحلیل انتقادی برای شناسایی فرضیات اساسی، سهم‌ها و مهم‌تر از همه، محدودیت‌های هر مدل به کار گرفته شد. نتایج در یک جدول مقایسه‌ای نظام‌مند و در محورهای بحث منسجم ساختار بندی شدند و امکان مواجهه مستقیم بین نظریه‌ها و پیامدهای عملی آنها را فراهم کردند.

### نتایج و تحلیل انتقادی ادبیات

این تحلیل حول محور مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک ساختار یافته است و انتقاد را مستقیماً در شرح هر مفهوم ادغام می‌کند.

فرآیند استراتژیک: از عقلانیت خطی تا واقعیت تکراری



مدل متعارف مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند متوالی و آگاهانه ارائه می شود که شامل مراحل تجزیه و تحلیل، تدوین، اجرا و کنترل است (هریسون و سنت جان، ۲۰۰۲؛ دس و لامپکین، ۲۰۰۳). این رویکرد که به دنبال همسو کردن منابع داخلی با فرصت های خارجی برای دستیابی به مزیت رقابتی است (دیز د کاسترو و همکاران، ۲۰۰۱)، در ساختاردهی تفکر استراتژیک اساسی بوده است.

با این حال، محدودیت اصلی آن، انعطاف ناپذیری و دیدگاه بیش از حد عقل گرایی آن است. نویسندگانی مانند مینتزرگ مدت ها است که از این مفهوم انتقاد می کنند و معتقدند که استراتژی در عمل همیشه یک برنامه آگاهانه نیست، بلکه اغلب از الگوهای تصمیمات و اقدامات در طول زمان «پدیدار می شود». مدل خطی، ایده آل سازی ای است که نمی تواند ماهیت آشفته و تکراری تصمیم گیری در محیط های با عدم قطعیت بالا را به تصویر بکشد. کاربرد جزم اندیشه آن می تواند به فلج استراتژیک منجر شود، جایی که سازمان قادر به واکنش چابک به تهدیدها یا فرصت های پیش بینی نشده نمی شود (McKinsey & Company, ۲۰۲۳).

### ابزارهای پشتیبانی: نقدی بر اثربخشی جهانی

دو ابزار کلیدی، BPR و TQM، اغلب به عنوان ارکان اجرای استراتژیک ذکر می شوند.

مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهبود مستمر و افزایشی (کایزن)، رضایت مشتری و مشارکت کلی تمرکز دارد (نوریکا گومز، ۲۰۰۸). ارزش آن در پرورش فرهنگ کیفیتی است که می تواند استراتژی تمایز یا کارایی را حفظ کند. با این حال، TQM در زمینه هایی که نیاز به نوآوری های تحول آفرین دارند، بی اثر است. در صنایعی با تغییرات سریع فناوری، تمرکز انحصاری بر بهبود افزایشی می تواند یک شرکت را به سمت تکمیل محصول یا خدماتی که در حال منسوخ شدن است، سوق دهد.

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR) طراحی مجدد رادیکال فرآیندها را برای دستیابی به پیشرفت های چشمگیر پیشنهاد می دهد (فایول، ۱۹۱۶). برخلاف TQM، این روش به دنبال تغییرات انقلابی است. مفید بودن آن زمانی آشکار می شود که یک سازمان برای بقا به یک تحول اساسی نیاز دارد. با این حال، BPR نرخ شکست بالایی دارد و خطرات قابل توجهی را به همراه دارد. رویکرد رادیکال آن می تواند دانش ضمنی را از بین ببرد، روحیه کارکنان را تضعیف کند و مقاومتی ایجاد کند که سازمان را فلج کند. این روش به ویژه در صنایع با قابلیت اطمینان بالا (مانند هوانوردی، انرژی هسته ای) که ثبات فرآیند از بهینه سازی هزینه بسیار مهم تر است، بی اثر و خطرناک است.

نتیجه گیری مهم این است که اینها ابزارهای جهانی نیستند. انتخاب آنها باید منوط به استراتژی، فرهنگ و زمینه رقابتی شرکت باشد.



## رهبری استراتژیک: فراتر از مدل قهرمانانه

رهبری موتور استراتژی است. ادبیات کلاسیک آن را از طریق ویژگی‌هایی مانند تعهد، چشم‌انداز، اعتماد و صداقت تعریف می‌کند (نوریگا گومز، ۲۰۰۸؛ بالینا، ۲۰۰۰). این رهبر باید بتواند سبک خود را با نیازهای تیم ایجاد انگیزه و تطبیق دهد (کونتز و ویریچ، ۲۰۰۲).

اگرچه این اصول جاودانه هستند، اما الگوی رهبر دوران‌دیش و کاریزماتیک در مواجهه با چالش‌های معاصر ناکافی از آب درمی‌آید:

مدیریت از راه دور و توزیع‌شده: رهبری سنتی، مبتنی بر نظارت مستقیم و ارتباط چهره به چهره، به چالش کشیده شده است. رهبر امروزی باید معمار اعتماد و استقلال باشد و از فناوری نه تنها برای کنترل، بلکه برای تقویت ارتباط و ایجاد یک فرهنگ منسجم در غیاب فضای فیزیکی مشترک استفاده کند.

**ادغام هوش مصنوعی (AI):** هوش مصنوعی در حال تغییر تصمیم‌گیری استراتژیک، از تحلیل داده‌ها به خودکارسازی فرآیند است. این امر تنش جدیدی ایجاد می‌کند: رهبر باید به الگوریتم‌هایی که ممکن است کاملاً شفاف نباشند (مشکل «جعبه سیاه») اعتماد کند و بر اساس آنها عمل کند. این امر مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های جدید است: توانایی زیر سوال بردن انتقادی خروجی‌های هوش مصنوعی و انتقال تصمیمات مبتنی بر آنها به کل سازمان.

بنابراین، رهبری مدرن کمتر قهرمان‌گرایانه و فردگرایانه و بیشتر مشارکتی و با سواد فناوری است.

### تحلیل تطبیقی رویکردهای مدیریت استراتژیک

نویسنده	مفهوم اصلی	محدودیت‌های بحرانی	ارتباط معاصر
آنسوف (۱۹۶۵)	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک	سفت و سخت، فرض را بر قابل پیش‌بینی بودن می‌گذارد	محدود در محیط‌های ناپایدار
پورتر (۱۹۸۰)	استراتژی رقابتی	صنعت محور، ایستا	نیاز به تطبیق با بازارهای دیجیتال دارد
بارنی (۱۹۹۱)	نمای مبتنی بر منابع	دیدگاه ایستا	نیاز به تفسیر پویا دارد
هامل و پراهالاد (۱۹۹۰)	شایستگی‌های اصلی	پیاده‌سازی نامشخص	اهمیت بالا برای اقتصاد دانش بنیان
تیس (۱۹۹۷)	قابلیت‌های پویا	انتزاعی، عملیاتی کردن آن دشوار است	حیاتی برای تحول دیجیتال
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	کارت امتیازی متوازن	می‌تواند بوروکراتیک شود	نیاز به افزایش چابکی دارد



## نتیجه گیری

این بررسی انتقادی نشان می‌دهد که نمی‌توان با طرز فکر «یک نسخه برای همه» به مدیریت استراتژیک نزدیک شد. مواجهه مدل‌های نظری با محدودیت‌های عملی آنها نشان می‌دهد که روایت یک فرآیند منطقی و قابل کنترل، ساده‌سازی بیش از حد خطرناکی در قرن بیست و یکم است. به نظر می‌رسد مزیت رقابتی واقعی از توانایی یک سازمان در مدیریت تنش‌های اساسی ناشی می‌شود: تنش بین برنامه‌ریزی آگاهانه و سازگاری نوظهور؛ بین بهبود مستمر و نوآوری رادیکال؛ و بین رهبری دستوری و استقلال تیمی.

بحث در مورد ابزارهایی مانند TQM و BPR باید فراتر از دوگانگی «خوب یا بد» باشد تا یک رویکرد اقتضایی اتخاذ شود. سوال کلیدی برای یک رهبر این نیست که «آیا باید از BPR استفاده کنیم؟» بلکه این است که «در کدام مرحله از چرخه عمر ما، با فرهنگ فعلی ما و در زمینه رقابتی ما، BPR ابزاری مناسب و قابل مدیریت است؟». این دیدگاه تشخیصی اساسی است و اغلب در ادبیات تجویزی تر حذف می‌شود.

در نهایت، شاید تکامل رهبری استراتژیک مهم‌ترین یافته باشد. رهبر دیگر فقط کاپیتان کشتی نیست که مسیر را تعیین می‌کند، بلکه مهندس نیروی دریایی نیز هست که باید درک کند چگونه فناوری‌های جدید (مانند هوش مصنوعی) ماهیت کشتی و اقیانوسی را که در آن حرکت می‌کند، تغییر می‌دهند. این شایستگی دوگانه - انسانی و فناوری - الگوی جدید رهبری استراتژیک را تعریف می‌کند.

## مسیرهای آینده‌ی تحقیقات

این مقاله چندین رکن مدیریت استراتژیک را مورد بررسی قرار داده تا دیدگاهی انتقادی‌تر، یکپارچه‌تر و مشروط‌تر ارائه دهد. نتیجه گرفته شده است که اثربخشی استراتژیک پایدار از به‌کارگیری دقیق یک مدل حاصل نمی‌شود، بلکه از خرد سازمانی برای ترکیب برنامه‌ریزی با چابکی، انتخاب ابزارها بر اساس زمینه و پرورش رهبری که پیچیدگی‌های تکنولوژیکی و انسانی را در بر می‌گیرد، ناشی می‌شود.

سهام اصلی این اثر، تغییر از دیدگاه تجویزی به دیدگاه تحلیلی و مشروط است که چارچوبی واقع‌بینانه‌تر برای تمرین و آموزش استراتژی ارائه می‌دهد.

دو خط تحقیقاتی بسیار مرتبط با آینده شناسایی شده‌اند:



استراتژی در شرکت های کوچک و متوسط: کمبود قابل توجه مطالعات تجربی دقیق در مورد چگونگی تطبیق (یا نادیده گرفتن) این مدل های استراتژیک رسمی توسط شرکت های کوچک و متوسط، به ویژه در اقتصادهای نوظهور، وجود دارد.

تأثیر هوش مصنوعی بر تدوین استراتژی: بررسی این موضوع که هوش مصنوعی نه تنها چگونه اجرا را بهینه می کند، بلکه چگونه اساساً مرحله تدوین استراتژی، شناخت مدیران و پویایی قدرت در تصمیم گیری را تغییر می دهد، بسیار مهم است.

خلاصه اینکه، مدیریت استراتژیک همچنان چراغ راهنمای سازمان ها است، اما رهبران باید یاد بگیرند که در جهانی که تنها عامل ثابت، تغییر است، با نقشه هایی که به صورت بلادرنگ به روزرسانی می شوند، مسیر خود را پیدا کنند.

## منابع

۱. Aguilera Castro, A. (۲۰۱۰). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (۲۸), ۱-۲۵.
۲. Ballina Ríos, F. (۲۰۰۰). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*. McGraw-Hill.
۳. Barney, J. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ۱۷(۱), ۹۹-۱۲۰.
۴. Chiavenato, I., Villamizar, A. G., & García Madariaga, R. (۲۰۰۱). *Administración: teoría proceso y práctica* (۳rd ed.). McGraw-Hill Interamericana.
۵. Chiavenato, I., Olson Jiménez, E. del C., & Atayde, A. (۱۹۹۳). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
۶. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (۲۰۰۳). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill.
۷. Díez De Castro, E. P., García Del Junco, J., Fayerman, D., Martín, J. F., & Períñez, R. C. (۲۰۰۱). *Administración y dirección*. McGraw-Hill.
۸. Fayol, H. (۱۹۱۶). *General and Industrial Management*. (Edition and year of the translation used may vary; it is recommended to specify the consulted source. The original text is *Administration Industrielle et Générale*).
۹. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (۱۹۹۰). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, ۶۸(۳), ۷۹-۹۱.
۱۰. Harrison, J. S., & St. John, C. H. (۲۰۰۲). *Foundations in Strategic Management* (۲nd ed.). Thomson.
۱۱. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (۱۹۹۲). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, ۷۰(۱), ۷۱-۷۹.



۱۲. Koontz, H., & Weihrich, H. (۲۰۰۲). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective* (۱۲th ed.). McGraw-Hill.
۱۳. McKinsey & Company. (۲۰۲۳, Specific date if available). *How Strategic Agility Helps Companies Adapt to Change*. [Consult McKinsey's website for full publication or report details].
۱۴. Noriega Gómez, M. G. (۲۰۰۸). La importancia del Liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, ۱۲(۳۶), ۲۵-۲۹.
۱۵. Porter, M. E. (۱۹۸۰). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
۱۶. Real Academia Española. (n.d.). Empresa. In *Diccionario de la lengua española*. Retrieved January ۱۰, ۲۰۲۴, from <https://dle.rae.es/empresa>
۱۷. Reyes Ponce, A. (۱۹۹۲). *Administración moderna*. Limusa / Grupo Noriega Editores.
۱۸. Rodríguez Valencia, J. (۲۰۰۳). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Thomson.
۱۹. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (۱۹۹۷). **Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, ۱۸(۷), ۵۰۹-۵۳۳**