

ترجمه مقاله ۱

تفکر نظام مند استراتژیک



Amir20voa@gmail.com



+۹۸۹۱۵۱۱۹۱۴۶۴



امیر بهودی

تفکر نظام مند (استراتژیک) زنجیره پیوسته ای از دیدگاه ها ، تفکرات و مفاهیم

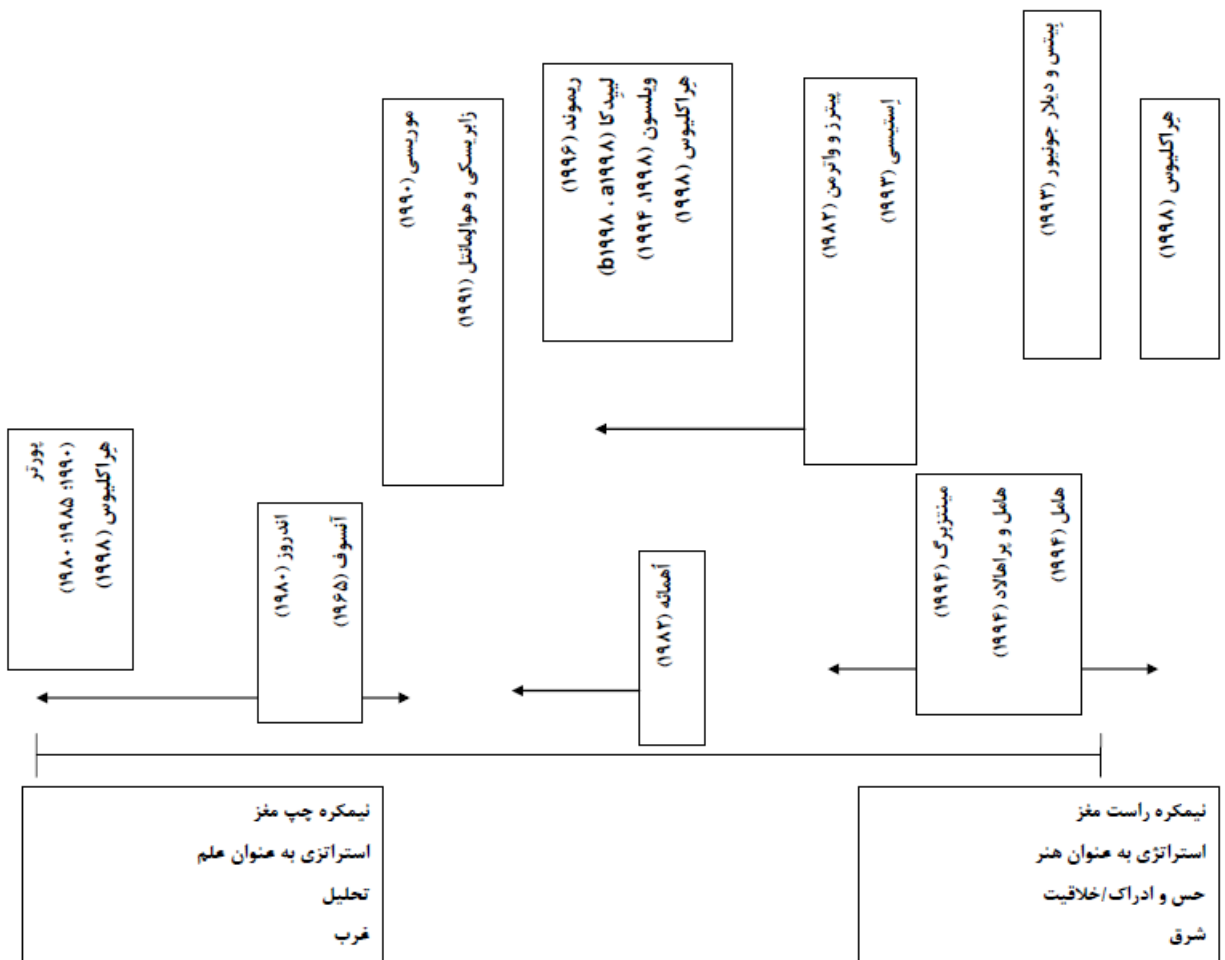
در دهه ۹۰ میلادی بحثی در گرفته بود که آیا استراتژی باید به عنوان هنر، علم و یا تلفیقی از هر دو تلقی شده و به کار رود یا خیر. در بین نویسندگان گوناگون، نویسندگان نامداری در حوزه ادبیات توصیفی و تلفیقی چون اهمائه (۱۹۸۲) میتزبرگ (۱۹۹۴) استیسی (۱۹۹۳) به این بحث پرداختند که استراتژی عمدتاً باید به عنوان روند فکری ای مبتنی بر خلاقیت، حس و ادراک و تفکر واگرا (تفکری مبتنی بر خلاقیت) باشد و این یعنی استراتژی باید به عنوان هنر تلقی شود. نویسندگان دیگری در حوزه ادبیات تجویزی مانند اندروز (۱۹۶۵)، آنسوف (۱۹۶۵) و پورتر (۱۹۹۰، ۱۹۸۵، ۱۹۸۰) از این باور حمایت کرده اند که استراتژی روند فکری ای مبتنی بر منطق، تحلیل و تفکر همگرا (تفکری مبتنی بر اینکه همیشه یک جواب درست وجود دارد) است، بنابراین استراتژی باید به عنوان علم تلقی شود. نویسندگان دیگری عمدتاً در اواخر دهه ۹۰ اینگونه استدلال می کردند که استراتژی باید هر دو دیدگاه و رهیافت را برای رسیدن به بهترین نتایج با هم ادغام کند (ویلسون، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸؛ لیدکا، ۱۹۹۸؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸) بررسی دقیق یافته های نویسندگان نامدار متعدد و گوناگون و قرار دادن آنها در زنجیره پیوسته استراتژی به عنوان هنر و استراتژی به عنوان علم، دیدگاه و بینش شگرفی را نسبت به ادبیات و پیشرفت های اخیر در حوزه استراتژی ایجاد کرده است. این دیدگاهها به آماده سازی تفکرات و مفاهیم و نیز مدل تفکر نظاممند (ستراتژیک) کمک می کنند.

مقدمه

گلاک، کافمن و والک (۱۹۸۰) از ظهور و بروز الگوی استراتژی با توجه به مرحله طراحی و برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۹۰ و مرحله مدیریت استراتژیک در دهه ۸۰ خبر می دهند. استیسی (۱۹۹۳) و هراکلیوس (۱۹۹۸) هر دو بر این باور بودند که در ادبیات دیدگاهی وجود دارد مبنی بر اینکه در حال حاضر الگو در حال گذار به مرحله تفکر استراتژیک در دهه ۹۰ است. در حوزه استراتژی، واژه شناسی به صورت عمده ای موضوع مورد مباحثه نویسندگان گوناگونی بوده است که از واژه های طراحی و برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به طرق مختلف استفاده کرده اند. در حال حاضر ایجاد و معرفی واژه تفکر استراتژیک در حوزه ادبیات استراتژی منجر به سردرگمی بیشتر شده و نیز مباحثات سخت تری در خصوص اینکه واقعاً تفکر استراتژیک متشکل از چیست را در بر می گیرد.

یک دیدگاه در این مباحثه که مبتنی بر ادبیات استراتژی توصیفی و تلفیقی است بر این باور است که در یک محیط نامطمئن تجاری، استراتژی های موفق تجاری از روندی نشأت می گیرند که لزوماً شرقی (ریموند، ۱۹۹۶) ادراکی و احساسی، خلاقانه، واگرا و مربوط به نیمکره راست مغز است (اهمائه، ۱۹۸۲؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ میتزبرگ، ۱۹۹۴) در این مقاله این رهیافت به عنوان، استراتژی به عنوان هنر تحلیل خواهد شد. دیدگاه دیگری که در ادبیات استراتژی تجویزی (اندروز، ۱۹۶۵؛ آنسوف، ۱۹۶۵؛ پورتر، ۱۹۸۰) ریشه دارد این است که در یک محیط ثابت تر تجاری یک رهیافت غربی (ریموند، ۱۹۹۶) مربوط به نیمکره چپ مغز، تحلیلی و همگرا کارسازتر خواهد بود. در آخر دیدگاهی هست مبنی بر اینکه نیاز مبرمی برای اعمال هر دو دیدگاه وجود دارد، یعنی استراتژی به عنوان هنر و استراتژی به عنوان علم تا هر دو به صورت مناسبی در مقوله تفکر استراتژیک تلفیق شوند (ویلسون، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸؛ لییدکا، ۱۹۹۸؛ ریموند، ۱۹۹۶، هراکلیوس، ۱۹۹۸). این چشم انداز باعث ایجاد تعادل در سهمی است که هر یک از حوزه های ادبیات تجویزی، توصیفی و تلفیقی در ادبیات دارند.

بررسی دقیق دیدگاه های نویسندگان نامدار متعدد در خصوص این الگو و نیز قرار دادن پیشنهادات آنها بر پیوستار استراتژی به عنوان هنر/استراتژی به عنوان علم یا نیمکره راست مغز/نیمکره چپ مغز رجوع شود به نمودار ۱- پیوستار نویسندگان نامدار و تفکر استراتژیک) بینش آشکاری را در خصوص ادبیات در این زمینه در اختیار می گذارد. این امر در خصوص مفهوم سازی تفکر استراتژیک و ایجاد مدلی برای تحقیقات آینده مفید به نظر می رسد.



نمودار ۱- نویسندگان نامدار و زنجیره پیوسته تفکر استراتژیک

استراتژی به عنوان هنر

در این زمینه دیدگاهی وجود دارد مبنی بر اینکه طراحی و برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو حالت کاملاً متفاوت فکر هستند و تفکر استراتژیک باید بر طراحی و برنامه ریزی استراتژیک مقدم باشد (هراکلیوس، ۱۹۹۸) طرفداران دیدگاه تفکر استراتژیک اظهار داشته اند که برنامه ریزی استراتژیک به صورت موثری نمی تواند باعث توسعه استراتژی همانگونه که برنامه ریزی، طراحی و تحلیل شده است، شود. بلکه استراتژی های تجاری موفق از رهیافت فکری ای نشأت می گیرند که لزوماً ادراکی و احساسی و خلاقانه هستند تا اینکه منطقی (اهمنه، ۱۹۸۲) باشند زیرا منطقی می تواند بیشتر مانع باشد تا اینکه کمکی برای شکل گیری موثر استراتژی (میتزبرگ، ۱۹۹۴). این بدان معنی نیست که در این زمینه جایگاهی برای منطق نیست (همانه، ۱۹۸۲)، بلکه به معنی سطح نسبی داده های منطق نسبت به خلاقیت (اهمنه، ۱۹۸۲؛ میتزبرگ، ۱۹۹۴) و زمان این داده ها است (میتزبرگ، ۱۹۹۴). در این متن (میتزبرگ، ۱۹۹۴ ص ۲۹۰) به این بحث می پردازد که: "برنامه ریزی استراتژیک، همانگونه

که تا به حال اعمال شده است، واقعا به صورت استراتژیک برنامه ریزی شده است و بوجود آمدن و جزئیات استراتژی ها یا دیدگاههایی که در حال حاضر وجود دارند نیز استراتژیک هستند". در پهنه وسیع تر ادبیات مدیریت آلبرخت (۱۹۹۴) و کینی (۱۹۹۴) هر دو مانند هم از منتقدین برنامه ریزی استراتژیک بوده اند.

اهمائه در سال ۱۹۸۲ با نوشته توصیفی خود به نام ذهن یک استراتژیست بحثی را با قبول جایگاههای پیوستار نیمکره راست و چپ مغز در حمایت از مزایای ادراک و خلاقیت نسبت به تحلیل صرف، آغاز می کند. با توجه به استفاده نسبی از ادراک و تحلیل، اهمائه (۱۹۸۲، ص ۱۳-۱۴) انعطافات و قابلیت هایی را برای متفکران استراتژیک قائل می شود:

"قابل اعتمادترین ابزارها و روش های تشریح قسمت های تشکیل دهنده یک موقعیت و سرهم کردن دوباره آنها به شیوه دلخواه، با روش گام-به-گام مانند تحلیل سیستم ها نیست. بلکه این امر با روش نهایی غیرخطی ابزاری فکری، یعنی مغز انسان امکان پذیر است. تفکر استراتژیک در تضاد کامل با رهیافت سیستم های مکانیک متداول بر اساس تفکر خطی است. اما این امر با این رهیافت که همه چیز بر اساس ادراکات است و نیز رسیدن به نتایج بدون تحلیل امکان پذیر است، در تضاد است ... بهترین راه حل های ممکن ناشی از تلفیق تحلیل منطقی بر اساس ذات و طبیعت حقیقی اشیا و تلفیق دوباره خیالی تمام اجزا مختلف به صورت الگویی جدید با استفاده از نیروی ذهنی غیرخطی است."

در این شیوه استراتژیست به بهترین نحو می تواند با نیازهای مربوط به ایجاد اهداف و بیان موقعیت ها، شانس ها و تهدیداتی که از سوی محیط موجود، مشتری ها و بازار وجود دارد، روبرو شود. در پیوستار دیدگاهها بنظر می رسد بهتر است اهمائه (۱۹۸۲) را در سمت راست قرار دهیم زیرا در مقایسه با تحلیل، حامی ادراک است، همراه با برخی انعطافات نسبت به مدیر اجرایی با توجه به این نکته که در مواقع لزوم می توان از منطق نیز استفاده نمود. یک اظهار نظر مهم در اینجا این است که دیدگاه اهمائه (۱۹۸۲) نسبت به تحلیل سیستم ها با پیشنهادات سایر نویسندگان (استیسی، ۲۰۰۱ لییدکا، a ۱۹۹۸ و b ۱۹۹۸) مغایرت دارد که در این مقاله متعاقباً به آن پرداخته خواهد شد.

پیترز و واترمن (۱۹۸۲، ص ۳۲-۳۳) در نوشته های خود در سال ۱۹۸۲ به این امر مهم اذعان کردند که: "تا قبل از، ظهور مدل تحلیلی استفاده از شیوه اعتماد به مهارت خود تنها راه موجود بود. و این راه برای مواجهه با این جهان پیچیده کاملاً نامناسب بنظر می رسید". این چشم انداز در ادبیات تصمیم گیری نهادینه شده است (لانگلی، ۱۹۹۸) و نیز به عنوان نظری مهم در مفهوم سازی تفکر استراتژیک تلقی می شود. در این زمینه پیترز و واترمن (۱۹۸۲) نقشی برای تحلیل در مدیریت تجارت قائل می شوند، با این حال در مورد این نکته نیز به بحث می پردازند که تحلیل به حد افراط انجام شده است. پیترز و واترمن (۱۹۸۲) نیازهای شرکت برای جستجو و یافتن

بهترین راه ممکن برای آینده سازمان و جستجوی راه حل موثر مسائل اجرایی را در نظر گرفته اند. در این زمینه پیترز و واترمن (۱۹۸۲، ص ۵۳) میگویند:

"پیدا کردن راه لزوماً روندی است ظریف و مبتنی بر ادراک، مانند روند طراحی. تعداد نامحدودی از جایگزین ها وجود دارند که می توان برای مشکلات طراحی مطرح نمود ... در کنار این تعداد نامحدود، ایده های بد بسیاری نیز وجود دارند، اینجاست که رهیافت منطقی به طبقه بندی مسائل و حذف مسائل کم اهمیت تر کمک می کند. چیزی که باقی می ماند تعداد زیادی از ایده های طراحی مناسب و خوب است، با این حال هیچ تحلیلی در بین آنها صورت نخواهد پذیرفت، بنابراین تصمیم نهایی دقیقاً همان چیزی است که مطلوب است."

دلایل پیترز و واترمن (۱۹۸۲) نیز مانند اهمائه (۱۹۸۲) آشکارا آماده بودند تا انعطافاتی را برای مدیریت در خصوص ارزیابی و تشخیص جایگزین های استراتژیک قائل شوند. با ارزیابی با دقت کارهای پیترز و واترمن (۱۹۸۲) در این زمینه به این نکته می رسیم که ارزش قائل شدن آنها برای ادراک خیلی بیشتر از اهمائه (۱۹۸۲) است، حتی با در نظر گرفتن این موضوع که آنها برای مدیران انعطافاتی برای استفاده از تحلیل منطقی قائل هستند. پیترز (ریمن و رامانوجام، ۱۹۹۲) همچنین تقدیر خود را از موضع گیری در قبال کارها و روندهای مستقل تصمیم گیری شرکت هایی مانند M3 اعلام می دارد. ایجاد استقلال برای مدیران اصلی (مدیر تولید و فروش) نقش مهمی را در آسان سازی و کمک کردن توأمان به فکر و عمل آنها دارد همانطور که می تواند باعث افزایش احتمال عملکردهای ممتاز در شرایط نامطمئن باشد. با این حال عدم موفقیت پیترز و واترمن (۱۹۸۲) برای در نظر گرفتن آینده بدون هیچ بررسی دقیقی باعث می شود یک شخص فقط در پی فکر کردن به هزینه های مالی و عملی جهت گیری در مقابل یک عمل باشد، فعالیت های آموزشی آشفته ای همراه با این رهیافت به استراتژی. استیسی (۱۹۹۳) به این بحث می پردازد که موقعیت استراتژیکی که شرکت با آن مواجه می شود منحصر به فرد ، مبهم و متناقض است و نشان دهنده سطوح مختلف عدم اطمینان بر اساس محیط حاضر است (بویسوت، ۱۹۹۳). مسئله عدم اطمینان و نامطمئن بودن چالشی را پیش روی مدیران قرار می دهد که همانگونه که بررسی شده است، آنها باید در فعالیت های روزانه شان تصمیم بگیرند که چه زمانی مسائل را بپذیرند و چه زمانی از چارچوبها، رسوم، قوانین و روش های شرکت برای بیان و نشان دادن موقعیت های استراتژیک کناره گیری کنند (استیسی، ۱۹۹۳). معنای موقعیت استراتژیک در بر گیرنده سطح مشخصی از عدم اطمینان و ابهام مدیران و سازمانها در زمانی است که احتمال رو در رویی با این مسائل در نظر گرفته نشده است. در نتیجه مدیران نیاز دارند که راه های جدید رو در رویی با موقعیت های خاص را توسعه دهند. استیسی (۱۹۹۳، ص ۲۰) این مسئله را اینگونه تشریح می کند که:

"در واقع تفکر گام-به-گام در خصوص عملی که هنوز انجام نشده در موقعیت های منحصر به فرد غیرممکن است. در عوض مدیران باید در حین انجام کار فکر کنند زیرا آنها ملزم به این کار هستند، نه اینکه به صورت گام-به-گام در قبال یک هدف معین عمل کنند، بلکه حرکت باید به طرق نامنظم از یک قیاس به قیاس دیگر باشد تا با این کار هم اهداف و راههای رسیدن به آن را شکل دهند و هم آنها را بیابند."

او همچنین ادامه می دهد که موقعیت های استراتژیک ناچاراً باعث ایجاد کشمکش و ناسازگاری در سازمان می شوند و نهایتاً تفکر استراتژیک نیازمند در نظر گرفتن مسائل فرهنگی و سیاسی در سازمان نیز هست. او به تفکر استراتژیک مانند یک نقاشی بر سطح گسترده از لحاظ موضوع می نگرد که شامل مدیریت استراتژیک، روانشناسی شناختی، پویایی گروهی و تئوری سیستم ها است. جایگاه استیسی (۱۹۹۳) به نظر قوی تر از پیترز و واترمن (۱۹۸۲) می رسد جایی که استیسی (۱۹۹۳) تقدیری بیشتر و وسیع تر را نسبت به موضوعاتی که همراه با تفکر استراتژیک هستند و نیز تلفیق موثر عوامل "سخت" و "نرم" سازمانی برای افزایش عملکرد شرکت که در مدل "S-۷" مکینزی نشان داده شده اند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، ص ۲۹) ابراز می دارد. پیشنهاد او نیز در سمت راست پیوستار قرار دارد در حالیکه امکانات و انعطافاتی را برای مدیران در خصوص حل مشکلات استراتژیک فراهم می کند.

بیتس و دیلارد (جونپور) (۱۹۹۳، ص ۲۹۱) به بحث در خصوص مزایای تفکر استراتژیک از طریق گروههای چند سطحی می پردازند که این امر ارتباط دهنده تفکر استراتژیک به توانایی ادراک، کشش ذهنی، تفکر انتزاعی، تحمل ریسک و تحمل ابهام است. آنها بر نیاز کارمندانی که باید در استراتژی برای داشتن توانایی و انگیزه سهمی شوند، تأکید دارند و این صفات در اعضای گروه که نمایانگر بلندپروازی و مهارت های اجتماعی هستند، منعکس می شود. بدون این صفات یک کارمند نمی تواند سهمی موثر در روند استراتژی داشته باشد. با این حال این دیدگاه نیز چشم اندازی محدود به شمار می رود (لییدکا، ۲۰۰۹، a، ۲۰۰۹، b). همانطور که بیتس و دیلارد جونپور (۱۹۹۳) اظهار می ، ؛ ویلسون، (۱۹۹۳) کنند موضوع پایدار در ادبیات استراتژی این است که همه کارمندان، می توانند طوری آموزش ببینند که به صورت استراتژیک فکر کنند، نه فقط تعداد خاصی از آنها. پیشنهاد بیتس و دیلارد (۱۹۹۳) یکی از افراطی ترین دیدگاه ها است که حامی ادراک در پیوستار است.

هنری میتزبرگ سهم عمده ای در ادبیات در حوزه استراتژی داشته است. در مقاله کلاسیک بررسی تجاری هاروارد به نام "طلوع و افول برنامه ریزی استراتژیک" (۱۹۹۳، ص ۲۹۹) میتزبرگ به روشنی درک خود را از تفکر استراتژیک به عنوان حامی پیوستار بر اساس نیمکره راست و چپ مغز بیان می دارد. تفکر استراتژیک: "در مورد ساخت و تلفیق است. که شامل ادراک و خلاقیت می شود. نتیجه تفکر استراتژیک چشم انداز تلفیقی و یکپارچه عمل کردن است، نه یک دیدگاه دقیق طبقه بندی شده نسبت به مسیر ... استراتژی ها ... باید این آزادی

را داشته باشند تا در هر زمان و مکانی در سازمان بروز پیدا کنند، علی‌الخصوص از طریق روندهای آشفته آموزش غیر رسمی که باید لزوماً توسط افرادی در سطوح مختلف که عمیقاً درگیر کارهای در دستشان هستند، انجام شود.

میتزبرگ (۱۹۹۳) به این بحث می‌پردازد که امکان دارد استراتژی‌ها توسط مدیران اصلی یا در کل با کمک برنامه ریزها یا مشاوران داخلی ایجاد شوند. میتزبرگ (۱۹۹۳) بر این باور است که مدیریت ارشد و مدیران اجرایی ارشد باید خود را در حین روند استراتژی از واحدهای بازرگانی دور نگهدارند تا به بازتاب اندیشه و خلاقیت در آن سطح کمک کنند. مدیریت ارشد و مدیران اجرایی ارشد می‌توانند بعداً نقشی در شناسایی ارزش این استراتژیها و ایجاد امکانات برای "برنامه ریزی استراتژیک" توسط مشاوران داخلی داشته باشند، بدین صورت استراتژی می‌تواند در کل شرکت پخش و توزیع شود. این مقاله ارائه دهنده نقشی برای پیشنهادات از مشاوران خارج از سازمان نیست. میتزبرگ (۱۹۹۳) به بررسی مزایای یادگیری از داده‌های فیزیکی می‌پردازد، او هنوز هم نشان می‌دهد که ارزش داده‌های فیزیکی‌ای که در روند استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرند توسط زمانی که صرف مطمئن ساختن دیدگاه، کیفیت و دقت می‌شود، تضعیف می‌گردد. داده‌ها اغلب متراکم هستند ولی بیانگر موشکافی‌های مهم نیستند. همراه با پیشرفت در فناوری اطلاعات و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیمات در سالهای اخیر (روز، ۲۰۰۰؛ ساتر، ۲۰۰۰) این جنبه از نظریه میتزبرگ و دیدگاه منفی او نسبت به نقش تحلیل منطقی در خصوص استراتژی ممکن است قدیمی به نظر برسد. به نظر نمی‌رسد میتزبرگ (۱۹۹۳) مانند اهمائه (۱۹۸۲) و پیترز و واترمن (۱۹۸۲) انعطافاتی را برای مدیران در خصوص استفاده از تحلیل منطقی قائل شود. هامل و پراهالاد (۱۹۹۳، ص ۱۹۲) مانند میتزبرگ (۱۹۹۳) بر لزوم نیاز به یک اساس برای استراتژی تأکید می‌کنند، اساسی که بیشتر از صرفاً "یک فرم پر کردن" یا برنامه ریزی استراتژیک است. در ایجاد یک استراتژی تحلیل نیز نقش دارد، با این حال این امر باید با مدیران در همه سطوح شرکت که باذهنی باز به آینده چشم دارند در تعادل و رابطه باشد نه اینکه صرفاً یک عملکرد تحلیلی ارتقا دهنده باشند. با در نظر گرفتن عدم موفقیت استراتژی در دهه‌های ۷۰ و ۸۰، آنها اذعان کردند که سازمانها:

"... به روندی جدید برای ایجاد استراتژی نیاز دارند، رثندی که بیشتر اکتشافی باشد و کمتر تشریفاتی و سنتی باشد. سازمان‌ها باید منابع متفاوت و جدیدی را برای ایجاد استراتژی به کار گیرند، نه اینکه صرفاً وابسته به هوش عده کمی از برنامه ریزها باشند."

در ادامه هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) با استیسی (۱۹۹۴) و میتزبرگ (۱۹۹۴) توافق دارند علی‌الخصوص در مورد اهمیت ایجاد زمینه‌های فرهنگی، سیاسی و گروهی در درون سازمان که از این طریق خلاقیت می‌تواند

بروز پیدا کند. با "بنای سازه استراتژیک" (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴، ص ۱۹۱) در شرکت، شرکتها به توسعه ظرفیت تغییر با استفاده از قابلیت "تفکر" متفاوت و کنترل ورودی داده های کارمندان در تمامی سطوح در شرکت، می پردازند. در این خصوص تفکر، استراتژیک نیاز دارد مانند رفتار "چارچوب شکنی" که در هنر امری متداول است عمل کند (دوویت و میر، ۱۹۸۵ ص ۰۱). اسکون (۱۹۶۵) به این امر به صورت "انعکاس در عمل" اشاره می کند و هامل (۱۹۸۵) به صورت "استراتژی به عنوان انقلاب و تحول عمده". هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) جایگاه مستحکمی را برای ادراک بر روی پیوستار قائل شدند.

این دیدگاه ها نسبت به تفکر استراتژیک لزوماً نمایانگر استفاده اخیر و محدود از این واژه است، که بر شیوه خاصی از تفکر با خصوصیات ویژه که همزمان باعث ارتقا در جهان سازمانی در اوایل دهه ۰۹ شده است، تأکید دارد. این جایگاه همچنین توسط پراهالاد و هامل (۱۹۹۴) حمایت شده است. این دو بر این باورند که تفکر استراتژیک موثر در بر گیرنده خلاقیت، کاوش و درک ناپیوستگی در سازمان و محیط آن است. کارهای اخیر توسط میتزبرگ نشانگر حرکتی عمده برای گذار از نگاه محدود به تفکر استراتژیک در ادبیات دهه ۰۹ است همراه با گرایش به سمت "مکتب التقاطی" در الگویی آشکار که این امر در نوشته های نویسندگان مبنی بر تشخیص تلاش های مدیران برای کارکردن و به سازش رسیدن با محیط نامطمئن، نمود پیدا کرده است.

استراتژی به عنوان علم

بر اساس طبقه بندی میتزبرگ (۱۹۸۵) چشم انداز استراتژی به عنوان علم ریشه در ادبیات تجویزی دارد. مایکل پورتر (۱۹۹۰، ۱۹۸۵، ۱۹۸۰) اصلی ترین حامی این دیدگاه بر این باور است که تفکر استراتژیک روندی تحلیلی است. چارچوبی که پورتر برای تفکر استراتژیک پیش رو می گذارد شامل ۱ نیروی تحلیل، زنجیره ارزش، مدل الماس مزیت رقابتی ملی و استراتژی به عنوان سیستم عملکرد ابزارهای با ارزشی در روند مدیریت استراتژیک هستند و بنای مهمی برای استقرار مکتب ایجاد می کنند. اندروز (۱۹۶۵) که کارهایش در راستای مکتب طراحی است و آنسوف (۱۹۶۵) از مکتب برنامه ریزی نویسندگانی هستند که حامی رهیافت منطقی، تحلیلی برای استراتژی هستند. اندروز (۱۹۶۵) به فعالیت های مهم در سیاست تجاری مانند شناسایی شانس ها و تهدیدات در محیط شرکت و ضعف و قوت داخلی آن می نگرد. استراتژیهای واضح، ساده و منحصر به فرد از روند فکری آگاه، هوشیار و سنجیده نشأت می گیرند. جالب است که این روند نه رسماً تحلیلی و نه رسماً ادراکی است، بلکه لزوماً تحلیلی است. آنسوف (۱۹۶۵) رهیافتی منطقی که بیشتر مکانیکی است را برای استراتژی پیشنهاد می

کند خلاصه نمودار مدل آنسوف (۱۹۶۵، ص ۲۰۲-۲۰۳) ۵۷ قسمت دارد. ۴ نوع اساسی تصمیم عملکرد عبارتند از: استراتژی، سیاست، برنامه و رویه عامل (عملکرد) استاندارد اما استراتژی با احتمالات مداوم سر و کار دارد. در حالیکه تصمیمات سیاست، برنامه و رویه عامل استاندارد بیانگر مسائلی هستند که ممکن است هر یک از جایگزینها را شناسایی کرده و امکان وقوع هر یک را تعیین کنند. آنسوف از اهمیت مسائل سیاسی و فرهنگی نیز تقدیر کرد.

نویسندگان متعددی آشکارا رهیافتهای تحلیلی تفکر استراتژیک را معنی کرده اند. برای مثال زابراسکی و هوالمانتل (۱۹۹۱، ص ۲۷) روند ۶ مرحله ای برای تفکر استراتژیک توسط مدیران ارشد پیشنهاد کرده اند، وقتی آنها:

- می بینند که می خواهند سازمانشان چگونه شود
- قادرند منابع شان را تغییر دهند تا بتوانند در بازارهای آینده رقابت کنند
- ریسک، درآمدها و هزینه های جایگزین های استراتژی پیش رویشان را ارزیابی و بررسی می کنند
- فکر می کنند و سوال هایی که می توانند پاسخگوی طرح و برنامه استراتژیک باشند را تشخیص می دهند
- منطقی و سیستماتیک در مورد گام های برنامه ریزی و مدلی که می خواهند استفاده کنند، فکر می کنند
- تفکر استراتژیک خود را در کارهای شرکت فعال میکنند

اِدِن (۱۹۹۰) نیز روند تفکر استراتژیک تحلیلی ای را با استفاده از نقشه شناختی بیان کرد. رهیافت های تحلیلی مشابهی هم در ادبیات عمومی (موریسی، ۱۹۹۰) پیشنهاد شدند و این نویسندگان نیز بر پیوستار قرار گرفتند.

استراتژی به عنوان تلفیقی از هنر و علم

سومین چشم انداز در این بحث که دیدگاهم برای کار آینده ام نیز در این زمینه خواهد بود، این است که تفکر استراتژیک نمی تواند به صورت موثر عمل کند اگر همه یا برخی از مشخصات هر دو قطب جایگاه پیوستار (اهمائه، ۱۹۸۲؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ ویلسون، ۱۹۹۸، ۱۹۹۴) یا تلفیقی از ادبیات های تجویزی، توصیفی و تلفیق (میتزبرگ، ۱۹۹۰؛ و غیره ۱۹۹۰؛ میتزبرگ و لامل، ۱۹۹۹) را بر اساس شرایط درونی و بیرونی شرکت و وضعیت صنعت (لیدکا، ۱۹۹۸؛ ویلسون، ۱۹۹۴؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸) در نظر نگیرند. تفکر استراتژیک باید ادراک و خلاقیت و تفکر خیالی نیمکره راست مغز را با فعالیت کمی و تحلیلی نیمکره چپ مغز (اهمائه، ۱۹۸۲)

ادغام کند به هر مقدار نه زیاد نه کم بلکه به میزان لزوم برای رسیدن به نتیجه مطلوب پایانی (ریموند، ۲۰۰۹). حامیان این دیدگاه در قسمت مرکزی پیوستار نیمکره راست/چپ مغز قرار دارند (ما اهمائه ۱۹۸۲ و پیترز و واترمن ۱۹۸۲ را می بینیم که تأکید بیشتری بر روی ادراک داشته اند ولی هنوز هم پیشنهاد می دهند که باید تعادلی بین استراتژی به عنوان علم و استراتژی به عنوان هنر برقرار باشد) و حمایت چشمگیری نیز در ادبیات از این دیدگاه شده است (لییدکا، ۱۹۹۸ a، ۱۹۹۸، b؛ ریموند، ۱۹۹۶؛ ویلسون ۱۹۹۸، ۱۹۹۴؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸). محدود کردن سرمایه گذاران درونی و بیرونی شرکت برای دستیابی آنها به روند فکری برای حل یک مشکل استراتژیک خاص مانند این است که به یک بازیکن فوتبال بگویید با یک پا بازی کند یا از یک نوازنده پیانو بخواهید با یک دست بنوازد. بازیکن فوتبال و نوازنده پیانو نیز مانند سرمایه گذار انتخابهای محدودی خواهند داشت و نمی توانند تأثیر کامل داشته باشند. پذیرش این قیاس و موضوعات باعث روشن شدن فعالیت هایی هستند که در بر دارنده تفکر استراتژیک هستند و می توانند تأمین کننده بخش مهمی از بنای فکری برای تحقیقات آینده باشند. در واقع این امر پیشتر در این مقاله دیده شده است که کار اخیر مینتزرگ و لامپل (۱۹۹۹، ص ۲) موکد "یک مکتب التقاطی نوین" در الگوست و این امر بررسی مهمی در زمینه بحث حاضر است. کار هراکلیوس (۱۹۹۸) تلاش مهمی برای حل بحث دیالکتیک در این زمینه به شمار میرود که استفاده موثری از کارهای مینتزرگ (۱۹۹۴) و علی الخصوص پورتر (۱۹۹۱) داشته است، و به این بحث می پردازد که چگونه ممکن است یک شرکت به تلفیق استراتژی به عنوان هنر و استراتژی به عنوان علم در واقعیت بپردازد.

ویلسون (۱۹۹۴) با نمونه ای حدود ۴۷ شرکت به تحقیق در مورد شرکتهای مختلف در خصوص سایز، صنعت و جایگاه و پهنه جهانی پرداخت. ویلسون (۱۹۹۴، ص ۱۲) مشاهده کرد که ظهور و بروز الگو از برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۷۰ با طرح اصلی اش به اشتباه به حیطة سیستم با دوام مدیریت استراتژیک (یا تفکر استراتژیک پیوست. تمایز قائل نشدن بین مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک باعث شد معنی گسترده ای از تفکر استراتژیک به مطالعات او راه یابد. تغییرات در روش هایی که شرکتهای پایدار تفکر استراتژیک را بعهده می گیرند و نیز دیدگاههای نویسندگان دیگر در این زمینه توضیح داده شده است. مهمترین یافته این مطالعه تأکید روزافزون بر سازمان و فرهنگ به عنوان عوامل اساسی در استراتژی موثر است. تغییر عمده ای در مسئولیت پذیری از سطح کارمندان تا مدیران ارشد، و سطح همکاری مسئولیت پذیری تا سطح تجاری شرکت بوجود آمده است. شرکتهای به صورت جهانی و زیادی در حال تلاش برای در ارتباط بودن مشتری ها و بازار، رقابت و پیشرفت در تکنولوژی هستند. ویلسون (۱۹۹۴، ص ۵۱۱) بعدتر اشاره دارد که:

"اگر یک چیز باشد که از تجربیات ۲۰ سال پیش به وضوح به نظر می رسد، آن چیز این است که استراتژی های نوآورانه و مبتکرانه از تحلیل و محاسبات ریاضی صرف نشأت نمی گیرند: آنها نشأت گرفته از دیدگاههای جدید و احساسات ادراکی هستند. با این حال واقعیت این است که ادراک اگر نخواهد از لحاظ استراتژیکی مفید باشد، باید ریشه در واقعیات داشته باشد ... در مواجهه با پیچیدگی های اخیر، استراتژی های امروزی باید با تحلیل های روشن تری مکمل غریزه باشند".

ریموند (۱۹۹۶، ص ۲۰۶) استراتژی را بدین صورت تعریف می کند: روند و دامنه تکنیک ها که با آنها تصمیم می گیریم چه اهدافی را پیگیری می کنیم و ابزاری که توسط آنها، آن اهداف را پیگیری می کنیم. او دو رهیافت برای تفکر استراتژیک در نظر میگیرد. اول پیش بینی ابزارهای مورد استفاده تحلیلی برای آینده و تکنیک هایی برای تشخیص نیروهای مهم و کلیدی که بر نتایج اثر می گذارند. این رهیافت مربوط به نیمکره چپ مغز، شدید، تحلیلی و همگرا نسبت به استراتژی در ارتباط با شرکت های آمریکای شمالی و انگلیسی بوده است. در ثانی ریموند (۱۹۹۶) بر این باور است که ساخت آینده توسط تفکر ادراکی و حسی و خلاقانه در مورد صنایع کلیدی است که می خواهیم در آن باشیم و اینکه چگونه شرکت ممکن است بر آنها توفیق یابد.

رویکرد شهودی، خلاق و واگرای نیمه راست مغز در استراتژی به عنوان یک نقطه رقابت و همچنین مزیتی برای شرکتهای آسیایی محسوب میشود. (نوناکو و تاکیوچی ۱۹۹۵). اما اخیراً عدم تاکید بر عوامل قابل لمس و تحلیل های دقیق انجام شده، بحران اقتصادی آسیا را به وجود آورده که سازمانهای مالی غرب تحقیقات زیادی را در منطقه انجام داده اند. رایمون (۱۹۹۶) استدلال کرد که نیاز به ۲ رویکرد به تفکر استراتژیک به عنوان وسیله ای برای کنترل نظرات و انرژی و تعهد کارکنان در همه سطوح شرکت و همچنین در مرکز زنجیره قرار میگیرد.

هرکلس (۱۹۹۸) با پیشنهادش کمک قابل توجه و شایانی برای الگو انجام داد. او به درستی مشاهده کرد که هیچ توافقی درماتون توصیفی در بین تفکر استراتژیک یا برنامه استراتژیک و یا رابطه ای بین این دو وجود ندارد. هرکلس (۱۹۹۸) با بکار بردن دیدگاه منطقی تفکر استراتژیک و برنامه استراتژیک را از هم متمایز دانست، اما با اینحال بصورت برجسته به هم وابسته هستند و برای شرکت بصورت فرآیندهای تکمیلی عمل میکنند. او با مطرح کردن این استدلال منطقی، تفکر استراتژیک را در نیمه چپ مغز قرار داد که ساختگی، خلاق و دارای فرآیند های مختلف تفکر است و برنامه استراتژیک را در نیمه راست مغز قرار داد که تحلیلی همگرا و دارای فرآیند تفکر معمول است.

نظریه هرکلس (۱۹۹۸) در مورد رابطه ی بین تفکر استراتژیک و برنامه استراتژیک، مباحث اکادمیک موجود در متون توصیفی را حل میکند و بررسی اینکه که چگونه یک مدیر با تجربه بطور موثر مدیریت استراتژیک را هر روز بکار میبرد را پیشنهاد میکند.

ابزارها در هر یک از مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک بکار میروند و این ابزار به تنهایی مهم نیستند اما به عنوان وسیله ای برای تقویت خلاقیت و تحلیل ذهنیت بکار میروند و همچنین نیاز به فرآیند منطقی تفکر که توانایی واگرایی و همگرایی وجود دارد. خلاق بودن و سپس با مفهوم دنیای واقعی مواجه شدن. ساختگی بودن اما همچنین تحلیلی بودن..... تفکر استراتژیک و برنامه استراتژیک در طی زمان بطور پیوسته اتفاق میافتد. تحقیقات متناوبی برای کتاب و استراتژی های خلاق که میتواند در ذهن متخصصان پدیدار شود و یا در اجتماع نمایان شود وجود دارد. و همچنین با بکار گرفتن از فرآیند تحلیلی کارمندان مباحثی مثل شرایط مطلوب استراتژی و عملی بودن آن و برنامه ریزی برای درک آنها را مشخص میکند. بدین طریق یک متخصص یا مدیر میتواند بصورت استراتژیک فکر کند و با تحلیل مبلغ نتزیل شده پرداختها و هزینه های آتی، تفکر استراتژیک را آزمایش کند. نتیجه مشکلات استراتژیک نیازمند انعطاف پذیری فکری در هر دو زمینه اکادمیک و یک مدیر با تجربه در این زمینه میباشد. برخلاف آن تفکر استراتژیک در دنیای واقعی به عنوان یک استراتژی ساده و واضح تعیین کننده دیدگاه منطقی هرکلس میباشد بنابراین بحث این دسته از نویسندگان را به خوبی بر طرف میکند.

در آخر، فعالیتهای که باعث به وجود آمدن مدیریت استراتژیک در دنیای هرکلس شده بسیار شبیه به نظرات طرح شده ویلسن و رایمون در مورد تفکر استراتژیک می باشد. هر دو روش به متخصصان و مدیران در این زمینه انعطاف پذیری و سازگاری قابل توجه ای میدهد. نظرات ما در تفکر استراتژیک و تحول الگو به پیشبرد بهتر شرکت کمک میکند. ارتباطی در حال حاضر در همکاری هرکلس با اوهمایی (۱۹۸۲) و پیتر و واترمن (۱۹۸۲) وجود دارد. و مسیری را جهت بررسی دوباره دیدگاه مینزبرگ با تاکیدش بر استراتژی به عنوان هنر و تاکید پورتر بر استراتژی به عنوان علم قرار میدهد. همچنین هرکلس با فراهم آوردن دیدگاه مفید دیگری در فرآیند مدیریت استراتژیک به تکمیل همکاریش با ویلسن در دنیای واقعی و عملی میپردازد.

لیدکا (۱۹۹۸) از دیدگاه مینزبرگ پیروی میکند که او تفکر استراتژیک را فکر کردن بصورت روشهای خاص میداند و مدلی که متشکل از چهار عنصر است را مطرح میکند: اول: تفکر استراتژیک بر مبنای دیدگاه کلی نگر یک سازمان است. متفکر استراتژیک تصویر ذهنی از سیستم کاملی از ارزش های به وجود آمده در یک شرکت و

نقش جزیی خودش با یک سیستم بزرگتر را دارد. دوم: تفکر استراتژیک ناشی از هدف استراتژیک یک شرکت که توجه و تمرکز کارکنان و سازمان را برای رسیدن به هدف فراهم میکند. سوم: متخصصان نیاز دارند که در زمان فکر کنند و گذشته و حال و آینده شرکت به فرآیند تفکر آنها بستگی دارد.

سه قسمت وجود دارد:

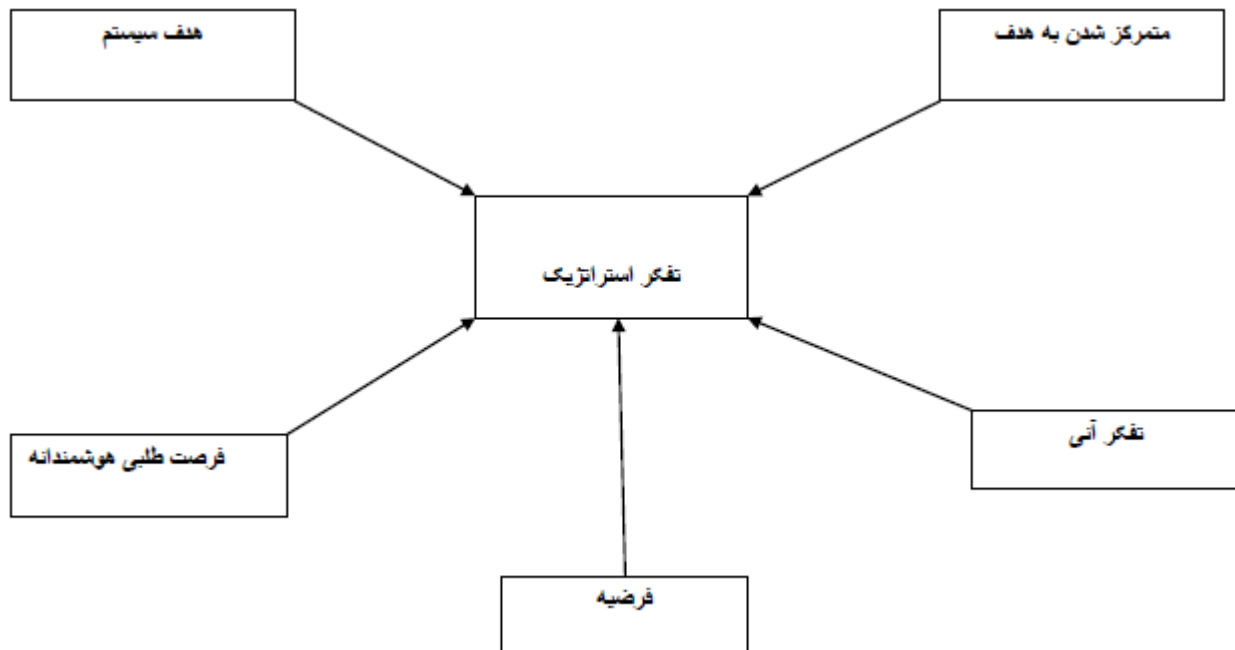
ارزش پیشگویی گذشته برای آینده

انحراف از گذشته باعث تغییر مسیر شرکت از الگو معمول خود میشود

نیاز برای مقایسه پیوسته "تقریباً نوسان دائمی از حال به آینده به گذشته و قبل"

چهارم: تفکر استراتژیک یک فرضیه است و متدهای علمی، تفکر خلاق و تحلیلی را بطور متوالی در برمیگیرد و در ساخت و آزمایش فرضیه ها از آن استفاده میکنند. سرانجام: تفکر استراتژیک بطور هوشمندانه ای فرصت طلب است. شرکت در حالیکه از استراتژیهای خاصی پیروی میکند اما نباید از استراتژیهای دیگری که ممکن است برای تغییر محیط شرکت مناسب باشد غافل ماند. همچنین نظر لیدکا در مرکز زنجیره قرار میگیرد.

نمودار ۱: عناصر تشکیل دهنده تفکر استراتژیک:



بطور واضح این شاخه از استراتژی دیدگاه وسیع تفکر استراتژیک را در بر میگیرد. بنابراین بیشتر نظریه پردازان اخیرا تلاش میکند تا فرق بین تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک را بطور کامل توضیح دهند. در آخر استفاده از اصطلاحات خاص در این زمینه به طور پیوسته ادامه دارد و تا حدودی غیر ممکن است که یک مدیر با تجربه زمان و انگیزه خود را به این موضوع اختصاص دهد که آیا او استراتژی را یک هنر میداند یا یک علم. هدف یک مدیر با تجربه تمرکز برای حل مشکلات استراتژیک و درک آینده سازمان و دست یافتن به نتیجه دلخواه با بکار بردن درک شهودی و بررسی موقعیت بر حسب نیاز و طبق الویت او خواهد بود. برای سهام داران خارجی و داخلی اینکه از پیش بدانند که در مواجه شدن با وضعیت به چه چیزی نیاز دارند و یا به چه چیزی نیاز ندارند غیر ممکن است. چیزی که با اطمینان میتوانیم بگوییم این است که فرآیند استراتژی بسیار متغیر است که قسمت وسیعی را به این موضوع اختصاص میدهد و ارتباط بین سهام داران خارجی و داخلی بسیار مهم است و ما میتوانیم مدیران حرفه ای با انتخاب های موثر بیشتری داشته باشیم.

درک تفکر استراتژیک و ارتباطش با برنامه استراتژیک:

تعاریف و مدل ها

از لحاظ بحث پیشین، قسمتی از متون برای درک تفکر استراتژیک و به طور موثر عملی کردن مدیریت در یک محیط تجاری متغیر قابل اجرا میباشد، تفکر استراتژیک رابه این صورت تعریف کرده است. تفکر استراتژیک وسیله ای انعطاف پذیر برای حل مشکلات استراتژیک میباشد و درک آینده شرکت با مدیریت استراتژیک صورت میگیرد که فعالیتهای ذهنی را بصورت فردی و گروهی در بر میگیرد.

چندین نویسنده تعریف هایی را برای مدیریت استراتژیک پیشنهاد کرده اند: گلاک کافمن و والک شرح میدهند:

۱. یک برنامه موانع را از سر راه مدیریت بر میدارد و به تصمیم گیری استراتژیک در مورد گروهی از

مشتریان میپردازد

و امور مالی را تسهیل میکند.

۲. فرآیند برنامه ریزی که تفکر کارآفرین را برمی انگیزد.

۳. سیستم یک شرکت تعهد مدیران را در قبال استراتژی شرکت افزایش میدهد.

هیت، ایرلند و هوسکیسون (۱۹۹۸) فرآیند مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تعهد، تصمیم و اقداماتی میدانند که یک شرکت جهت بدست آوردن رقابت استراتژیک و کسب عملکرد بالای میانگین نیاز دارد. از نظر هیت این اصطلاح تمرکز زیادی بر روی قیمت پایه دارد، ایده اکادمیک مینزبرگ به مدیریت استراتژیک، از آن به عنوان چرخشی گام به گام حول مراحل برنامه ریزی، اجرا و کنترل یاد میکند. مفاهیم نشان دهنده مدیریت استراتژیک است که انعطاف پذیری قابل قبولی در زمینه تفکر استراتژیک دارد. مدل ۲ الف عناصر تشکیل دهنده ئ تفکر

استراتژیک را نشان می‌دهد. مدل، سیستم بهم پیوسته ایی است که شامل خصوصیات داده های ورودی متغیر و داده‌های خروجی تفکر استراتژیک میباشد که ۴ عناصر آن را شرح داده است.

داده ورودی متغیر:

احمد، هاردکر و کارپندر این طور شرح داده اند:

شرکت موفق یا آنهایی که در شرف شکوفایی قرار دارند، در مواجهه با تغییرات و نوسانات برای دستیابی به محیط های پایدار و تغییرات آرام مجبورند شیوه های سنتی تجارت را کنار بگذارند تا به سیستمهای اجرایی سازگار با رقابت شدید و تغییرات محیطی احتمالی دست یابند. برای اینکه شرکت بتواند با انعطاف و مقابلا به مشتریان، بازار و شرکتهای پاسخ دهد، نیازمند داده های ورودی انعطاف پذیر میباشد. داده های درخواستی از شرکت به شرکت واز صنعت به صنعت فرق خواهند داشت، که کلا به ۴ دسته تقسیم میشود. این دسته ها تکنولوژی، ماشین متغیر، مردم متغیر، ساختار متغیر و سیستم متغیر و فرآیندها هستند. تاشمن و اورلی نیاز شرکت را توانایی در تعدیل و پاسخ به مشتریان و بازار در داخل سازمانشان میدانستند. بهتر است که شرکت در یک محیط نامعلوم قرار بگیرد و تفکر استراتژیک را در کل سازمان بکار برند.

دیدگاه هلیکوپتر:

این موضوع از متخصصان در همه سطوح سازمان میخواهد تا از دیدگاه هلیکوپتر در شرکت و محیط تجاری استفاده کنند. انعطاف پذیری در مدیریت استراتژیک وجود دارد که تمام مباحث و نیازهای تفکر استراتژیک را که شامل شناخت و منطق، محدوده تصمیم گیری، یادگیری سازمان یافته، سیاست سازمان یافته، فرهنگ سازمان یافته و گروه فعال را مورد توجه قرار میدهد. به این ترتیب متخصصان از متون بازرگانی برای نگاه دقیقی بر روی مشکلات خاص و فرضیه هایی که نیاز به بررسی های شهودی و تحلیلی دقیقی دارند استفاده میکنند. به این طریق هر یک از کارمندان میتوانند از قوه ئ ذهنی خود در مواجهه شدن با هر وضعیتی استفاده کنند و آن را نادیده نگیرند و مفاهیم تفکر استراتژیک توسط برخی از نویسندگان در این زمینه مطرح شد و شباهت بازیکنان فوتبال و نوازندگان پیانو کاملا به این موضوع ربط دارد و نویسندگان خاص دهه ۱۹۹۰ از این موضوع غافل شدند. دیدگاه هلیکوپتر می تواند مشکلات به وجود آمده در مسئولیت های روزانه ئ سهام داران داخلی و خارجی را حل کند که نوشته واتسلاویک وویکلند و فیچ در " تغییر دومین دستور " و تئوری دوم کریس آریس میباشد. گارات استدلال کرد که دیدگاه هلیکوپتر اجازه میدهد تا مشکلات استراتژیک با گفتگو حل شود.

گارات بر فعالیت های تیم مدیریت در تفکر استراتژیک موجود در نوشته هاش تمرکز میکند. این تئوری در مورد نقش فعال دسته ای از سهام داران خارجی و داخلی صحبت میکند. محتوا و فعالیت های فرآیندهای تفکر استراتژیک با مواجهه شدن شرکت و بهینه سازی یک مدیر بصورت انعطاف پذیر و قابل پاسخ تعیین میشود.

هدف استراتژیک

مفهوم هدف استراتژیک زمانی اتفاق میافتد که درک شهودی از آینده شرکت در داخل سازمان وجود داشته باشد. این موضوع باعث تمرکز تمام کارمندان شرکت میشود و از این که حواس آنها توسط عوامل متغیر محیطی پرت شود جلوگیری میکند. هامل و پراهل شرح میدهند:

"هدف استراتژیک دیدگاهی است که بر بازار خرید و فروش در طولانی مدت یا موقعیت رقابتی که یک شرکت امیدوار است که بتواند در طی دهه های آتی آن را به وجود بیاورد دلالت میکند. از این رو حس رهبری را منتقل میکند. هدف استراتژیک متفاوت است و دیدگاه خاصی در مورد آینده دارد. قول اکتشاف منطقه جدید رقابتی را به کارمندان میدهد.

این مطلب حس اکتشاف را منتقل میکند. هدف استراتژیک دارای حاشیه احساسی است و هدفش این است که کارمندان آن را ارزشمند تلقی کنند. از این رو بر حس سرنوشت دلالت میکند. رهبری، اکتشاف و سرنوشت از مشخصه های هدف استراتژیک میباشد.

بنابراین هدف استراتژیک به دلیل محیط تجاری متغیر و پیچیده بر تلاش کارمندان برای جلوگیری از انحراف از هدف سازمان تمرکز میکند. زمانی که عدم تمرکز در تصمیم گیری و وجود خود مختاری در تجارت در پاسخ به عوامل متغیر محیطی وجود داشته باشد و دید مشترک باعث میشود که کارمندان با اهداف شرکت تنظیم شوند. به این ترتیب تفکر استراتژیک بطور معناداری توسط هدف استراتژیک شکل میگیرد.

مشارکت سهام داران خارجی و داخلی:

تفکر استراتژیک به دنبال درک آینده شرکت است. به خصوص تفکر استراتژیک از اختلافات موجود در مدل مکینسی برای حل مشکلات استراتژیک استفاده میکند. اختلاف را میتوان به داخلی و خارجی یا قابل لمس و یا غیر قابل لمس بودن عوامل نسبت داد. بحث بر سر این موضوع است که کارمندان در همه سطوح شرکت از هیئت مدیره میتوانند بطور استراتژیک فکر کنند و اطلاعات استراتژیک داشته باشند. همان طور که شرکت مسئولیتها را از مرکز در پاسخ به عوامل متغیر برای تسهیل در بررسی مباحث استراتژیک واگذار میکند کارمندان در نقششان در تفکر استراتژیک خود مختار هستند. مشاوران خارجی و به خصوص سهام داران خارجی اطلاعات ورودی استراتژیک شرکت را دارند. شباهت این تئوری در استدلال و تصمیم گیری و قاعده استراتژی و کاربرد بطور همزمان و متوالی دیده میشود. و مدیران میتوانند از متغیرها در درک شهودی و تحلیل استفاده کنند. ویژگی نظریه لیدکا این است که تئوری الویت موقعیت را با موضوع تطبیق میدهد. در این زمینه بسیار مهم است که تمام کارمندان در تمام سطوح اقتصاد شرکت را درک کنند.

همان طور که لیدکا توضیح داد:

اشاعه توانایی تفکر استراتژیک در کل سازمان باعث چالش در تجارت میشود این دیدگاه جدید استراتژی مدیران را وادار میکند تا به توسعه مهارت استراتژیک بپردازند.

این مشاهده کاربرد مهمی برای کارمندان در همه سطوح سازمان دارد و به آنها در نقشان در تفکر استراتژیک کمک میکند. همه کارمندان نیاز به آگاهی و دانش مدیریت استراتژیک و توانایی شناخت و تصمیم گیری و یادگیری سازمان یافته و سیاست سازمان یافته و فرهنگ سازمان یافته و گروه فعال را خواهند داشت. همچنین مشاهده شده است که سطح رویکرد سازمان در تفکر استراتژیک و انتقال مسئولیتها باید متناسب با الویت و توانایی کارمندان شرکت و سازمان و مواجه شدن سازمان با عوامل متغیر باشد. سیاست سازمان یافته نقش مهمی را در تعیین کاربرد نسبی شهود و تحلیل فرآیند استراتژی ایفا میکند. سیستم تصمیم گیری استفاده از شهود و تجزیه و تحلیل را توسط کارمندان بالا میبرد و با فراهم کردن تجربه های مجازی از فقدان تجربه های واقعی برای کارمندان یا گروه جلوگیری میکند.

"تفکر آنی"

این مفهوم تفکر استراتژیک از بحث لیدکا مبنی بر اینکه تفکر استراتژیک نیاز به توجه به گذشته و حال و آینده شرکت دارد پیروی میکند. لیدکا مفهومش در مورد تفکر استراتژیک را تفکر آنی نامید. لیدکا اهمیت فاصله بین واقعیت امروز و هدف استراتژیک شرکت برای آینده را برای هامل و پراهل توضیح میدهد.

هدف استراتژیک یک دوره ئ قابل ملاحظه برای یک سازمان محسوب میشود. توانایی ها و منابع فعلی کافی نخواهند بود. این موضوع سازمان را وادار میکند که به مانند یک مخترع از منابع استفاده کند. درحالیکه دیدگاه قبلی استراتژی بر میزان تناسب بین منابع موجود و توانایی فعلی تمرکز دارد و هدف استراتژیک اختلافاتی را در بین منابع و خواسته ها به وجود میآورد.

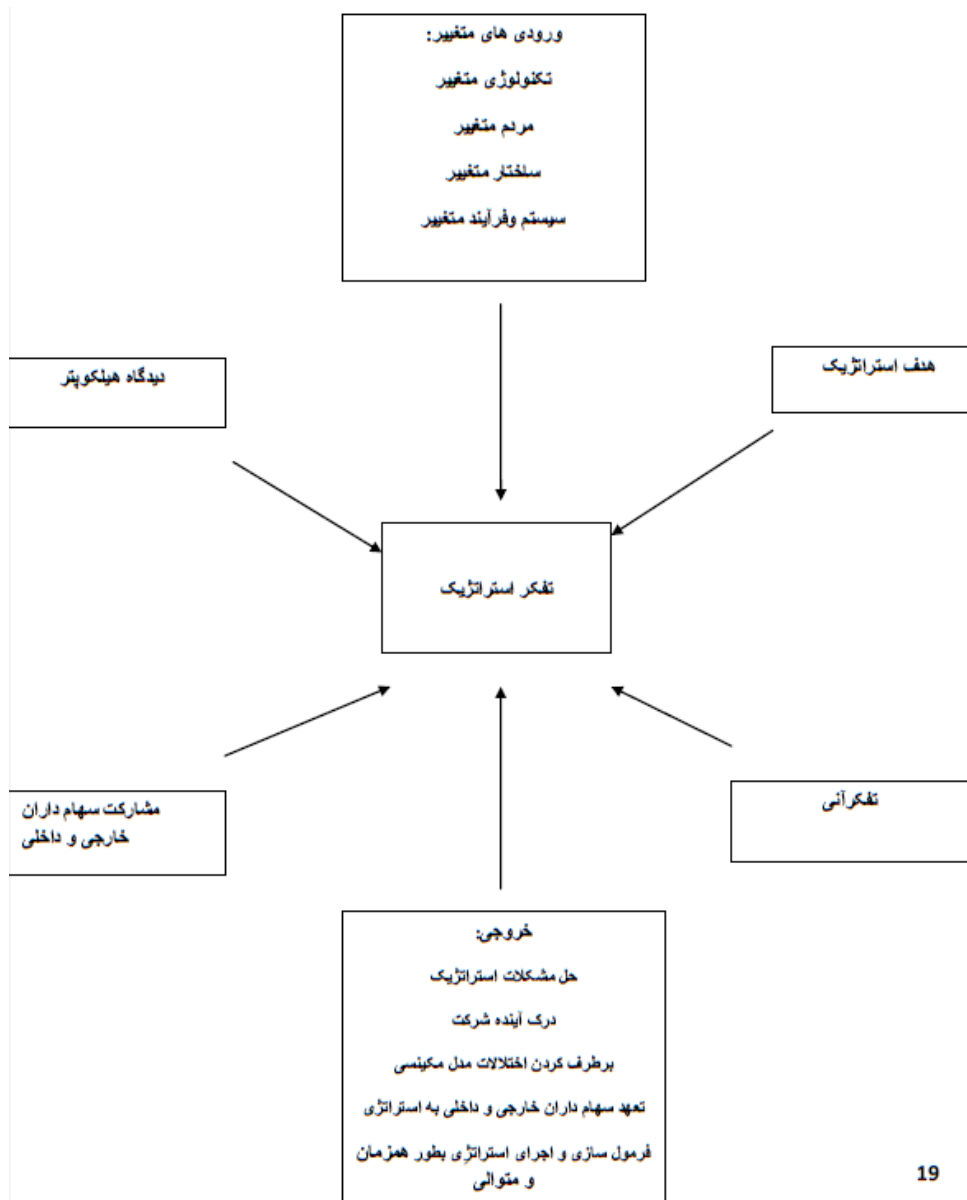
به این ترتیب تفکر استراتژیک نقش مهمی را در ایجاد ارتباط بین گذشته و حال و آینده ایفا میکند. برنامه ریزی نقش معناداری را در تفکر آنی ایفا میکند و به عنوان وسیله ای برای پیش بینی آینده شرکت بکار میرود که شرکت در مباحث مختلف از آن استفاده میکند. اسکومیکر ادعا کرد که برنامه ریزی به پیش بینی دقیق تغییرات کمک میکند و از پیش بینی بالاتر از حد تخمین و پایین تر از حد تخمین جلوگیری میکند. برنامه ریزی نقش مفیدی در ساده کردن مطالب دارد. هر یک از برنامه ها اختلاف عملکرد بین عناصر اصلی را در شرایط مختلف شرح میدهد. برنامه ریزی همچنین تفکر خلاق در قالب زمان را اثبات میکند. برنامه ریزی نگرش تک بعدی را با ارزیابی عوامل بیشمار به چالش میکشد. برنامه ریزی نیازمند یک بلندپروازی ذهنی برای آشکار سازی اسنادی است که با طرح های مفهومی فعلی تطابق ندارد.

مخصوصاً زمانی که وجود ما را تهدید میکند. با این وجود یک برنامه با ورود تجارت جدید و توانایی های شناخته نشده در ابتدا ساده به نظر میرسد اما توانایی ها زمانی مشاهده میشوند که به دنبال آنها باشیم. به علاوه برای مشاهده گزینه های مناسب تر باید دارای بلنپروازی و بصیرت باشد. بنابراین برای این که بتوانیم بطور موثر از تفکر استراتژیک بهره ببریم ما نیاز به مزیت های برنامه، تجزیه و تحلیل و شهود داریم ما به بلندپروازی برای اجرای نظرات و تصمیم هایی که برگرفته از تحلیل برنامه است نیاز داریم.

اطلاعات خروجی برگرفته از تفکر استراتژیک:

این موضوع با لیدکا کسی که با مشاهده منافع رقابتی مهم شرکت تفکر استراتژیک را به وجود آورد موافق است. در مورد اطلاعات خروجی تفکر استراتژیک، به نظر میرسد که توانایی شرکت برای حل مشکلات استراتژیک یا فرضیات و درک آینده بعده سازگار، انعطاف پذیر و جدیدی را پیدا کرده است. اطلاعات خروجی برگرفته از فرآیند استراتژی تنها راحل این نتیجه است. مهارت سهام داران خارجی و داخلی به افراد و گروههایی که درگیر دیدگاه هلیکوپتر هستند کمک میکند تا به بررسی مشکلات استراتژیک سازمان در مورد شرکت، تجارت و سطح عملکردها بپردازند. هریک از افراد و گروه ها اختلافات را ناشی از عوامل قابل لمس و غیر قابل لمس مدل مکینسی میدانند و با وجود تناسبات نتایج دلخواه را تست میکنند. مشارکت تمام کارمندان در فرآیند استراتژی باعث تقویت تعهد سهام داران خارجی و داخلی در استراتژی شرکت میشود. تمرکز هدف استراتژیک بر کارمندان و سهام داران اصلی در مواقع مواجه شدن آنها با عوامل متغیر محیطی و مشکلات روزانه مدیریت بیشتر میشود. تفکر بموقع به تصمیم گیری و تحلیل برنامه تحت تاثیر کاربرد استراتژی کمک میکند. به نظر میرسد تمام سهام داران درگیر در فرآیند استراتژی انعطاف پذیری لازمه را در استفاده از درک شهودی، تحلیل، تفکر و اقداماتی که باید همزمان و بطور متوالی صورت گیرد را دارند.

مدل ۱: عناصر تشکیل شده تفکر استراتژیک



بررسی آثار نویسندگان برجسته در زمینه استراتژی برای به وجود آمدن دیدگاه‌های متفاوت بکار میرود و مفهوم مدل‌های پیشنهاد شده در تفکر استراتژیک اساس تحقیق‌های بیشتر را فراهم میکند. این مدل‌ها در زمینه تفکر استراتژیک توسط استیکی (۱۹۹۳) لیدکا (۱۹۹۴) ویلسن (۱۹۹۶) رایمون (۱۹۹۸) و هرکلس (۱۹۹۸) مطرح شدند. مدل پیشنهاد شده متخصصان با توجه به زمینه فعالیتشان میباشد. موارد زیر از ویژگی‌های منحصر بفرد این مدل میباشد اهمیت بیشتر به نیاز داده‌های متغیر در تفکر استراتژیک، استفاده از تمام کارمندان از دیدگاه هلیکوپتر

شرکت، اهمیت دهی به تنوع بیشتر سهام داران خارجی و داخلی در فرآیند استراتژیک با تاکید بر عناصر تاملات اجتماعی در تصمیم گیری. تصمیم گیری در متون نوشته شده بر استفاده از تحلیل ها تاکید دارد. این موضوع همچنین دیدگاه های متناوبی را در متون نشان میدهد که درک شهودی استفاده از تجزیه و تحلیل را میکاهد. در این مدل توانایی شرکت برای حل مشکلات استراتژیک یا فرضیه ها و درک آینده بعد از جدید، متغیر و سازگاری پیدا میکند، دانش کامل کارمندان شرکت به عنوان یک سیستم خلاق با ارزش و نیاز موقعیت استفاده از درک شهودی و تجزیه و تحلیل را مشخص میکند. گرایش جدیدی در زمینه استراتژی وجود دارد مدل ها گرایشهای اصلی مشهود در متون و موضوع های مرتبط را نشان میدهند.

منابع

- Aggarwal, R. (1987), "The strategic challenge of the evolving global economy", *Business Horizons*, July-August, pp. 38-44
- Ahmed, P.K., Hardaker, G. and Carpenter, M. (1996), "Integrated flexibility-key to competition in a turbulent environment", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp.562-571.
- Albrecht, K. (1994), "The power of bifocal vision", *Management Review*, April, pp.42-46.
- Andrews, K. R. (1965), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management"", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 449-461.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1991), "Global strategic management: Impact on the New Frontiers of strategy research", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-16.
- Bates, D. and Dillard, J. (1993), "Generating strategic thinking through multi-level teams", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 5, pp. 103-110.
- Boisot, M. (1995), "Preparing for turbulence: the changing relationship between strategy and management development in the learning organization", chapter 3 in B. Garratt, ed., *Developing Strategic Thought*, Harper Collins, London.
- Bonn, I. (1996), *Strategic Management in Australian Organisations*, Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, Swinburne University, Melbourne.
- Bonn, I. And Christodolou, C. (1996), "From strategic planning to strategic management", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 543-551.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, London.
- Christensen, C. (1997), "Making strategy: learning by doing", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 141-156.
- Christodolou, C. (1984), *Strategic Planning by Selected Australian Organisations*, Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, Monash University, Melbourne.
- Clutterbuck, D. and Crainer, S. (1990), *Makers of Management: Men and Women Who Changed the Business World*, MacMillan, London.

- Collis, D. and Montgomery, C. (1995), "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
- de Wit, B. and Mayer, R. (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd Edition, International Thompson, Melbourne.
- Donaldson, G. and Lorsch, J.W. (1983), *Decision Making at the Top*, New York, Basic Books.
- Drucker, P.F. (1955), *The Practice of Management*, Harper, New York.
- Eden, C. (1990), "Strategic thinking with computers", *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 6, pp. 35-43.
- Ferguson, G.T. (1996), "Strategy in the digital age", *Journal of Business Strategy*, November-December, pp. 28-31.
- Garrat, B. (1996) "Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction-givers", chapter 14 in B. Garratt, ed. *Developing Strategic Thought*, Harper Collins, London.
- Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S. (1980), "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 154-161.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-82.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 63-78.
- Hamel G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Harvard Business Review* (1995), "A brief history of corporate strategy", July- August, p. 121.
- Hax, A. and Majiluf, N. (1983), "The use of the growth-share matrix in strategic planning", *Interfaces*, Vol. 13, No. 1, pp. 54-71.
- Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, pp. 481-487.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 3rd Edition, International Thompson, Melbourne.
- Isenberg, D.J. (1984), "How senior managers think", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 81-90.
- Keiser, C.A. (1971), *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behaviour to Belief*, Academic Press, New York.
- Kinni, T. (1994), "Find the corporate heartbeat", *Industry Week*, August 15, pp. 43-47.
- Klein, G. (1998), *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge.
- Langley, A. (1995), "Between "Paralysis by Analysis" and "Extinction by Instinct", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 63-76.
- Liedtka, J.M. (1998a), "Strategic thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
- Liedtka, J.M. (1998b), "Linking strategic thinking with strategic planning", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35.
- Liedtka, J. and Rosenblum, J. (1996), "Shaping conversations: Making strategy, managing change", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 141-157.
- Lorange, P. (1998), "Strategy implementation: the new realities", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-29.
- Luehrman, T.A. (1998), "Strategy as a portfolio of real options", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 89-99.

- Miller, C.C. and Cardinal, L.B. (1994), "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.7, pp. 1649-1665.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-938.
- Mintzberg, H. (1990a), "Strategy formation: schools of thought", chapter 5 in J.W. Fredrickson, ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York.
- Mintzberg, H. (1990b), "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January February, pp. 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press, New York.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 2-30.
- Morrisey, G. (1990), "Executive guide to strategic thinking", *Executive Excellence*, June, pp. 5-6.
- Naylor, T.H. (ed.), (1982), *Corporate Strategy-the Integration of Corporate Planning Models and Economics*, North-Holland Publishing, Amsterdam.
- Neustadt, R. and May, E. (1986), *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers*, Free Press, New York.
- Nonaka, I. and Takeuchi, T. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1982), "Industrial organisation and the evolution of concepts for strategic planning", chapter in T.H. Naylor, ed., *Corporate Strategy- the Integration of Corporate Planning Models and Economics*, North-Holland Publishing, Amsterdam.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1987), "Corporate strategy: the state of strategic thinking", *The Economist*, May 23, pp. 21-28.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.
- Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November- December, pp. 61-78.
- Porter, M.E. and Miller, V.E. (1991), "How information gives you competitive advantage", in *Michael E. Porter on Competition and Strategy*, Boston, Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994), "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.

- Raimond, P. (1996), "Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?", *Long Range Planning*, Vol. 29, No.2, pp. 208-214.
- Reimann, B. and Ramanujam, V. (1992), "Acting versus thinking: Tom Peters and Michael Porter", *Planning Review*, March/April, pp. 36-43.
- Rhodes, J. (1995), "The process of thinking strategically", chapter 7 in B. Garratt, ed., *Developing Strategic Thought*, Harper Collins, London.
- Rouse, W. (1997), "Technology for strategic thinking", *Strategy and Leadership*, January/February, pp. 40-41.
- Sauter, V.L. (1999), "Intuitive decision-making", *Communications of the ACM*, Vol. 42, No. 6, pp. 109-115.
- Schoemaker, P. (1995), "Scenario planning: a tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-40.
- Schon, D. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professional Think in Action*, Temple Smith, London.
- Schwenk, C.R. and Shrader, C.B. (1993), "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 53-64.
- Scott, W., Mitchell, T. and Birnbaum, P. (1981), *Organization Theory: a Structural Behavioural Analysis*, Irwin, Homewood.
- Shrader, C., Taylor, L. and Dalton, D. (1984), "Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal", *Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 149- 171.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York.
- Stacey, R. (1993), *Strategic Thinking and the Management of Change*, Kogan Page, London.
- Steiner, G.A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, New York.
- Tushman, M. and O'Reilly, C. III (1997), *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wall, S.J. and Wall, S.R. (1995), "The evolution (not the death) of strategy", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2, pp. 7-19.
- Wernerfelt, B. (1995), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Watzlawick, P., Weakland, J. and Fisch, R. (1974), *Change: Problem Formulation and Problem Resolution*, Norton, New York.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.
- Wilson, I. (1998), "Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 4, pp. 507-513.
- Zabriskie, N. and Huellmantel, A. (1991), "Developing strategic thinking in senior management", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6, pp. 25-32.