



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

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

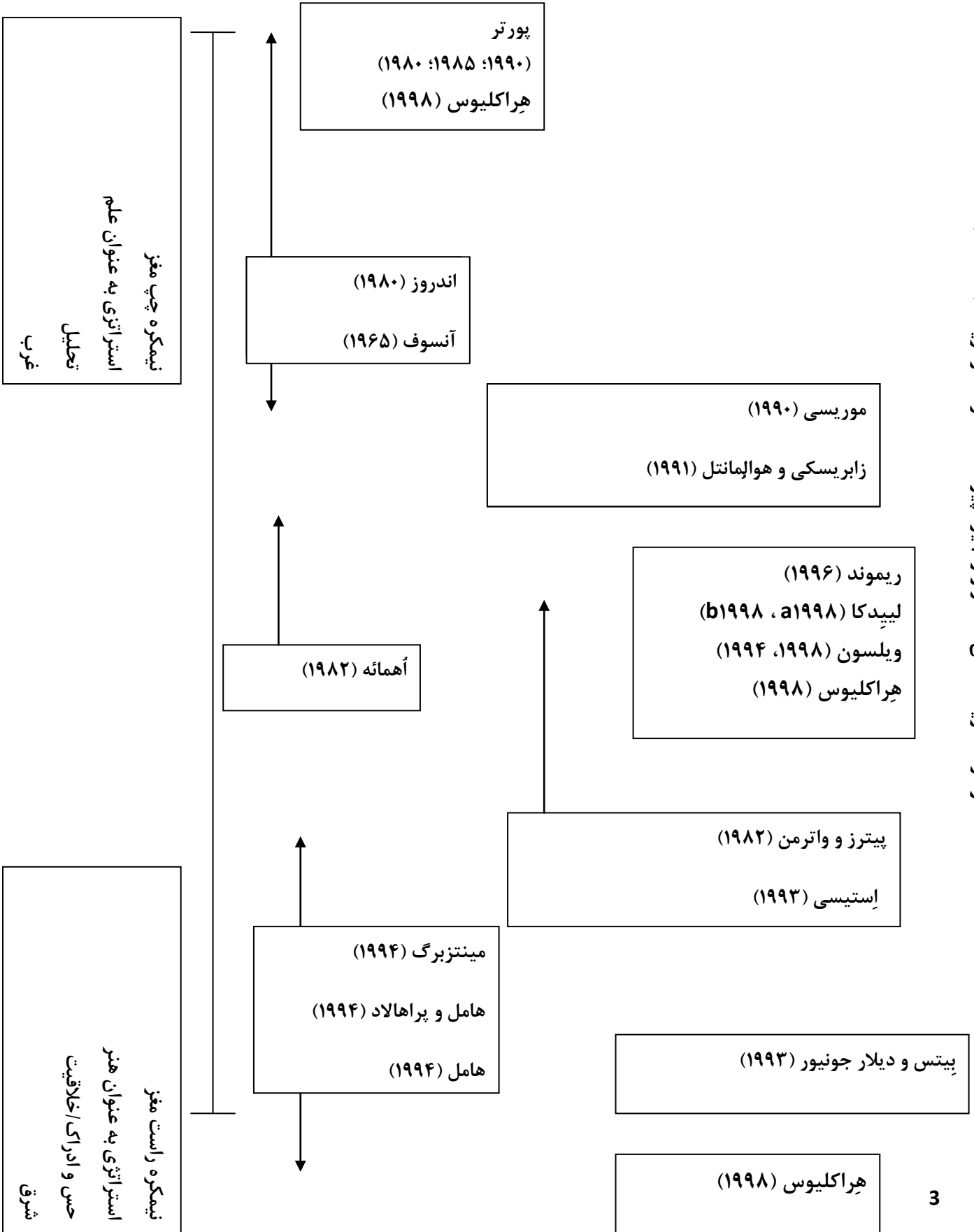
### چکیده:

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 اُهمائه (۱۹۸۲)، مینتزبرگ (۱۹۹۴) و اِستیزی (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 (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰) از این باور حمایت کرده‌اند 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 می‌کردند که استراتژی باید هر دو دیدگاه و رهیافت را برای رسیدن به بهترین نتایج با هم ادغام کند (ویلسون، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸؛ ریموند، ۱۹۹۶؛ لیپیکا، ۱۹۹۸، ۲۰۱۹۹۸؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸). بررسی دقیق یافته‌های 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 (استراتژیک) کمک می‌کنند.

گلاک، کافمن و والک (۱۹۸۰) از ظهور و بروز الگوی استراتژی با توجه به مرحله طراحی و برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۷۰ 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 (اهمائ، ۱۹۸۲؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ مینتزبرگ، 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؛ ریموند، ۱۹۹۶؛ لییدکا، ۱۹۹۸؛ 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.



## 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 (اهمائه، ۱۹۸۲) باشند زیرا منطق می تواند بیشتر مانع باشد تا اینکه کمکی برای شکل گیری موثر استراتژی (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). این بدان معنی نیست که در این زمینه جایگاهی برای منطق نیست (اهمائه، ۱۹۸۲)، بلکه به معنی سطح نسبی داده های منطق نسبت به خلاقیت (اهمائه، ۱۹۸۲؛ مینتزبرگ، ۱۹۹۴) و زمان این داده ها است (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). در این متن مینتزبرگ (۱۹۹۴، ص ۱۰۷) به این بحث می پردازد که: "برنامه ریزی استراتژیک، همانگونه که تا به حال اعمال شده است، واقعاً 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 *دهن یک استراتژیست* بحثی را با قبول جایگاههای پیوستار نیمکره راست و چپ مغز در حمایت از مزایای ادارک و خلاقیت نسبت به تحلیل صرف، آغاز می کند. با توجه به استفاده نسبی از ادارک و تحلیل، اهمائه (۱۹۸۲، ص ۱۴-۱۳) 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 ادارک 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، ۱۹۹۳؛ لیدیکا، ۱۹۹۸a و ۱۹۹۸b) مغایرت دارد که در این مقاله متعاقباً به آن پرداخته خواهد شد.

پیترز و واترمن (۱۹۸۲، ص ۳۳-۳۲) 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، ۱۹۹۵) 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) می گویند:

"پیدا کرن 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".

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 3M اعلام می دارد. ایجاد استقلال برای مدیران اصلی (مدیر تولید و فروش) نقش مهمی را در آسان سازی و کمک کردن توامان 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، ۱۹۹۵). 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 ۱۹) 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-7" مکینزی نشان داده شده اند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، ص ۱۰) 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 (جونور) (۱۹۹۳، ص ۱۰۳) 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 کارمندی که باید در استراتژی برای داشتن توانایی و انگیزه سهیم 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، ۱۹۹۸، b؛ ویلسون ، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸). همانطور که بیتس و دیلارد جونور (۱۹۹۳) اظهار می

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 مینتزرگ سهم عمده ای در ادبیات در حوزه استراتژی داشته است. در مقاله کلاسیک بررسی تجاری هاوارد به نام "طلوع و افول برنامه ریزی استراتژیک" (۱۹۹۴، ص ۱۰۸) مینتزرگ 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، علی الخصوص از طریق روندهای آشفته آموزش غیر رسمی که باید لزوماً توسط افرادی در سطوح مختلف که عمیقاً درگیر کارهای در دستشان هستند، انجام شود."

مینتزرگ (۱۹۹۴) به این بحث می پردازند که امکان دارد استراتژی ها توسط مدیران اصلی یا در کل با کمک برنامه ریزها یا مشاوران داخلی ایجاد شوند. مینتزرگ (۱۹۹۴) 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 می توانند بعداً نقشی در شناسایی ارزش این استراتژیها و ایجاد امکانات برای "برنامه ریزی استراتژیک" توسط مشاوران داخلی داشته باشند، بدین صورت استراتژی می تواند در کل شرکت پخش و توزیع شود. این مقاله ارائه دهنده نقشی برای پیشنهادات از مشاوران خارج از سازمان نیست. مینتزرگ (۱۹۹۴) به بررسی مزایای یادگیری از داده های فیزیکی می پردازد، او هنوز هم نشان می دهد که ارزش داده های فیزیکی ای که در روند استراتژی مورد استفاده قرار می گیرند توسط زمانی که صرف مطمئن ساختن دیدگاه، کیفیت و دقت می شود، تضعیف می گردد. داده ها اغلب متراکم هستند ولی بیانگر موشکافی های مهم نیستند. همراه با پیشرفت در فناوری اطلاعات و سیستم های پشتیبانی از تصمیمات در سالهای اخیر (روز، ۱۹۹۷؛ ساتر، ۱۹۹۹) این جنبه از نظریه مینتزرگ و دیدگاه منفی او نسبت به نقش تحلیل منطقی در خصوص استراتژی ممکن است قدیمی به نظر برسد. به نظر نمی رسد مینتزرگ (۱۹۹۴) مانند اهمائه (۱۹۸۲) و پیترز و واترمن (۱۹۸۲) انعطافاتی را برای مدیران در خصوص استفاده از تحلیل منطقی قائل شود.

هامل و پراهالاد (۱۹۹۴، ص ۲۸۱) مانند مینتزرگ (۱۹۹۴) بر لزوم نیاز به یک اساس برای استراتژی تأکید می کنند، 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 دهه های ۷۰ و ۸۰، آنها اذعان کردند که سازمانها:

"... به روندی جدید برای ایجاد استراتژی نیاز دارند، رندگی که بیشتر اکتشافی باشد و کمتر تشریفاتی و سنتی باشد. سازمان ها 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 (۱۹۹۳) و مینتزبرگ (۱۹۹۴) توافق دارند علی الخصوص در مورد اهمیت ایجاد زمینه های فرهنگی، سیاسی و گروهی در درون سازمان که از این طریق خلاقیت می تواند بروز پیدا کند. با "بنای سازه استراتژیک" (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴، ص ۲۸۳) 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، ۱۹۹۸، ص ۷۴). اسکون (۱۹۸۳) به این امر به صورت "انعکاس در عمل" اشاره می کند و هامل (۱۹۹۶) 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 ۹۰ 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 مینتزبرگ نشانگر حرکتی عمده برای گذار از نگاه محدود به تفکر استراتژیک در ادبیات دهه ۹۰ است همراه با گرایشی 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 مینتزبرگ (۱۹۹۰) چشم انداز استراتژی به عنوان علم ریشه در ادبیات تجویزی دارد. مایکل پورتر (۱۹۸۵، ۱۹۸۰، ۱۹۹۰) 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 ۵ 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 ۲۰۳-۲۰۲)، 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 هریک 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 هوامانتل (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

این (۱۹۹۰) نیز روند تفکر استراتژیک تحلیلی ای را با استفاده از نقشه شناختی بیان کرد. رهیافت های تحلیلی مشابهی هم در ادبیات عمومی (مورسی، 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 تلفیقی (مینتزبرگ، ۱۹۹۰؛ و غیره ۱۹۹۰؛ مینتزبرگ و لاملیل ، ۱۹۹۹) را بر اساس شرایط درونی و بیرونی شرکت و وضعیت صنعت (لییدکا، 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، ۱۹۹۶). 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، ۱۹۹۸a، ۱۹۹۸b؛ ویلسون، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸؛ ریموند، ۱۹۹۶؛ 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 بیشتر 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 سائز، 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 حیثه 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 پایداری 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 (۱۹۹۸، 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".

کار ویلسون (۱۹۹۴، ۱۹۹۸) در مرکز پیوستار قرار دارد.

ریموند (۱۹۹۶، ص ۲۰۸) 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.

رویگرد شهودی، خلاق و واگرای نیمه راست مغز در استراتژی به عنوان یک نقطه رقابت و همچنین مزیتی برای شرکت های 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. ریموند (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 در متون 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 چطور 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 خلاقیتی 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 نزیل 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 هر کس 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 هر کس شده بسیار شبیه به نظرات مطرح 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 هر کس 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 هر کس 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 میدانند 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 جزئی 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:

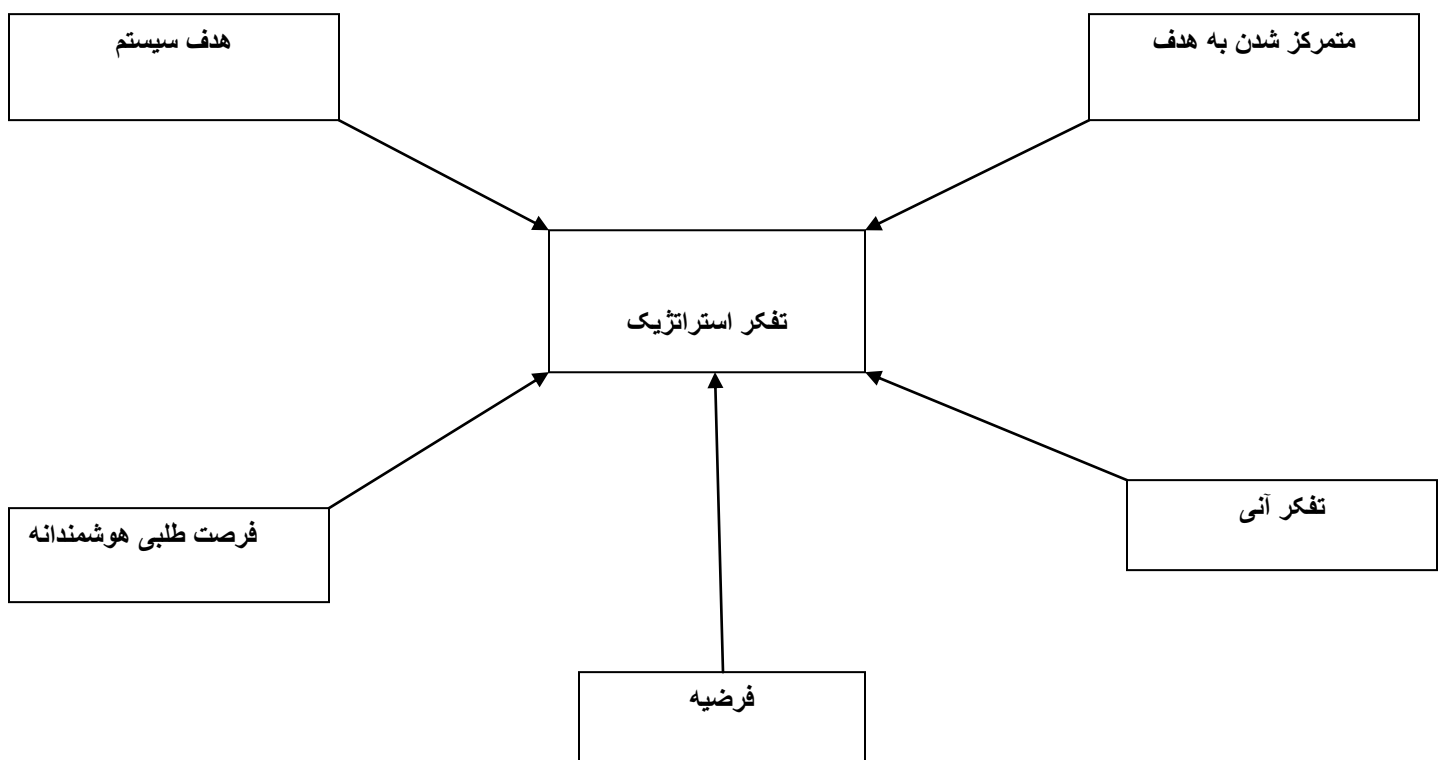
### ارزش پیشگویی گذشته برای آینده

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 ۲: عناصر تشکیل دهنده ی 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 ی 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 مواجهه شدن با وضعیت به چه چیزی نیازدارن و یا به چه چیزی نیاز ندارن 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 میبخشد.

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 آکادمیک 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 تفکر استراتژیک را نشان میدهد. مدل، سیستم بهم پیوسته ایی است که شامل خصوصیات داده های ورودی متغیر و دادهای 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 محیط‌های پایدار و تغییرات آرام مجبورند شیوه‌های 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 متقابلاً به مشتریان، بازار و شرکتهای پاسخ دهد، نیازمند داده‌های ورودی انعطاف پذیر می‌باشد. داده‌های درخواستی از شرکت به شرکت و از صنعت به صنعت فرق خواهند داشت، که کلاً به ۴ دسته تقسیم می‌شود. این دسته‌ها تکنولوژی، ماشین متغیر، مردم متغیر، ساختار متغیر و سیستم متغیر و فرآیندها هستند. تا شمن 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 تصمیم‌گیری، 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 فرضیه‌هایی که نیاز به بررسی‌های شهودی و تحلیلی دقیقی دارند استفاده می‌کنند. به این طریق هر یک از کارمندان می‌توانند از قوه 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 کاملاً به این موضوع ربط دارد و نویسندگان خاص دهه ۱۹۹۰ از این موضوع غافل شدند. دیدگاه هلیکوپتر می‌تواند مشکلات به وجود آمده در مسئولیت‌های روزانه سهام‌داران داخلی و خارجی را حل کند که نوشته واتسلاویک و ویکلند 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 فعالیت‌های تیم مدیریت در تفکر استراتژیک موجود در نوشته هاش تمرکز می‌کند. این تئوری در مورد نقش فعال دسته‌ای از سهام‌داران خارجی و داخلی صحبت می‌کند. محتوا و فعالیت‌های فرآیندهای تفکر استراتژیک با مواجه شدن شرکت و بهینه‌سازی 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 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 وقاعده 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.

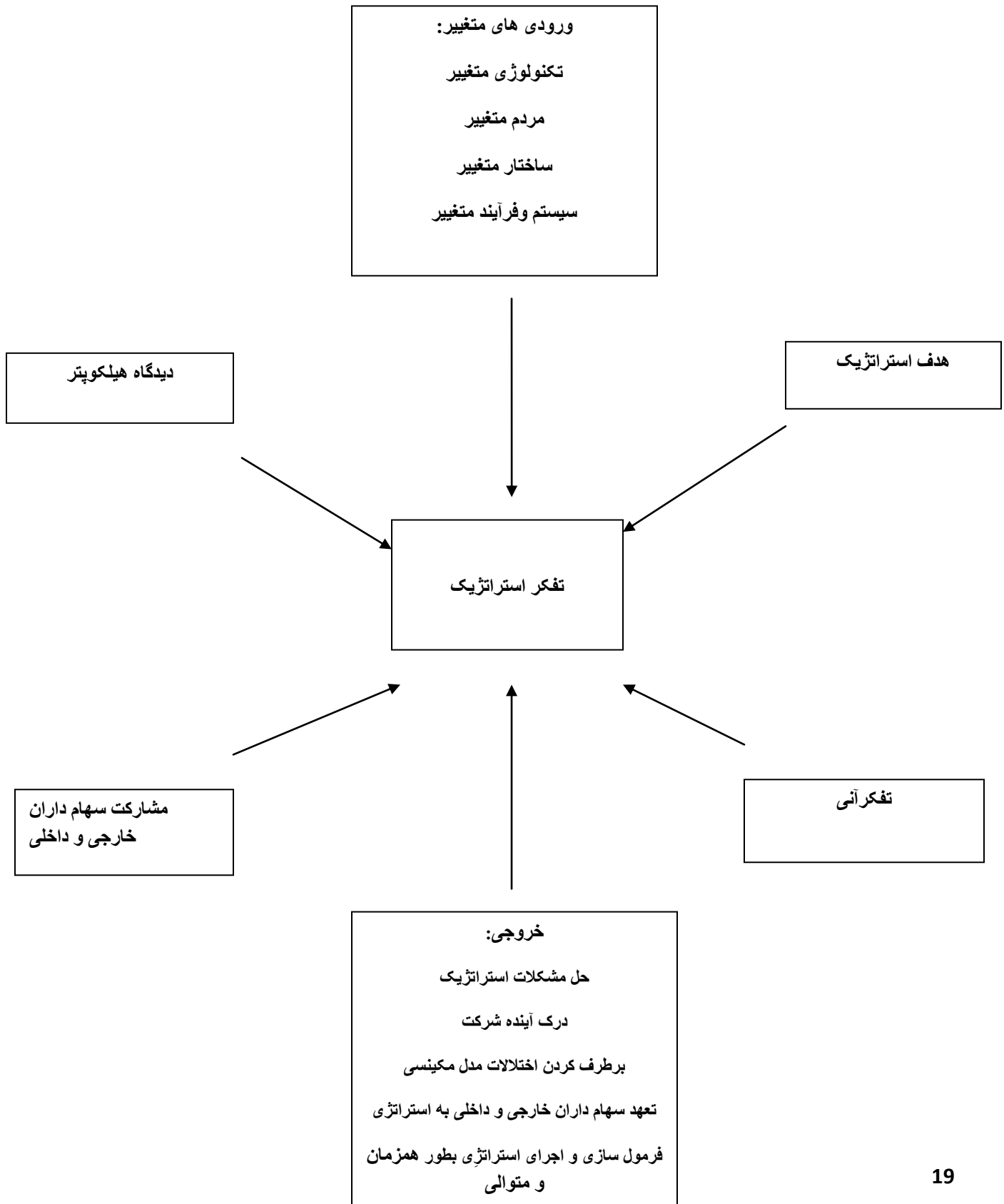
هدف استراتژیک یک دوره ۵ قابل ملاحظه برای یک سازمان محسوب میشود. توانایی ها و منابع فعلی کافی نخواهند بود. این موضوع سازمان را وادار میکند که به مانند یک مخترع از منابع استفاده کند. در حالیکه دیدگاه قبلی استراتژی بر میزان تناسب بین منابع موجود و توانایی فعلی تمرکز دارد و هدف استراتژیک اختلافاتی را در 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 بشمار به چالش میکشد. برنامه ریزی نیازمند یک بلندپروازی ذهنی برای آشکار سازی اسنادی است که با طرح های مفهومی فعلی تطابق ندارد. مخصوصا 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 بلندپروازی 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 گروهایی که درگیر دیدگاه هلیکوپتر هستند کمک میکند تا به بررسی مشکلات استراتژیک سازمان در مورد شرکت، تجارت و سطح عملکردها بپردازند. هر یک از افراد و گروه ها اختلافات را ناشی از عوامل قابل لمس و غیر قابل لمس مدل مکینسی میدانند و با وجود تناسب نتایج دلخواه را تست میکنند. مشارکت تمام کارمندان در فرآیند استراتژی باعث تقویت تعهد سهام داران خارجی و داخلی در استراتژی شرکت میشود. تمرکزهدف استراتژیک بر کارمندان و سهام دارن اصلی در مواقع مواجه شدن آنها با عوامل متغییر 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 لازم 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



## نتیجه:

بررسی آثار نویسندگان برجسته در زمینه استراتژی برای به وجود آمدن دیدگاه‌های متفاوت بکار میرود و مفهومی و مدل‌های پیشنهاد شده در تفکر استراتژیک اساس تحقیق‌های بیشتر را فراهم می‌کند. این مدل‌ها در زمینه تفکر استراتژیک توسط استیکی (۱۹۹۳) لیدکا (۱۹۹۸) ویلسن (۱۹۹۴) رایمون (۱۹۹۶) 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 متغییر 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 تصمیم‌گیری. تصمیم‌گیری در متون نوشته شده بر استفاده از تحلیل‌ها تاکید دارد. این موضوع همچنین دیدگاه‌های 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 فرضیه‌ها و درک آینده بعد از جدید، متغییر 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 مدل‌ها گرایش‌های اصلی مشهود در متون و موضوع‌های مرتبط را نشان می‌دهند!

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی