

تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

مینزبرگ (۱۹۸۷) پنج تعریف از استراتژی ارائه داده است: طرح، تمهید، الگو، موقعیت و چشم انداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله‌ای جز یک طرح، برنامه، یا مجموعه اقدام‌های هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست. استراتژی‌های تدوینی می‌توانند عام یا خاص باشند. استراتژی همچنین می‌تواند در قالب یک الگو و جریانی از اقدام‌هایی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می‌شوند، در نظر گرفته شود.

اگر استراتژی به مثابه طرح یا برنامه به ویژگی هدفمند و آگاهانه بودن آن اشاره دارد، استراتژی به نشانه الگو به معنای غیر مدون بودن و خود جوش بودن آن است (مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵).

رویکرد عقلایی و تدوینی به تصمیم‌گیری استراتژیک، به عنوان یک فرایند مشخص و گام به گام می‌نگرد. مشکل این است که اگر چه مدل عقلایی، رویکردی سیستماتیک، قابل فهم و واضح به برنامه ریزی استراتژیک ارائه می‌دهد، دارای مفروضات بسیاری است که در واقعیت ناپایدار هستند (جانسون، ۱۹۸۷، ص. ۱۷). به عبارت دیگر فرایند مدیریت استراتژیک را همیشه آگاهانه و استراتژی‌ها را نیز هدفمند در نظر می‌گیرد (مینزبرگ، 1987، ص. ۱۴). واقعیت این است: در حالی که سازمان ممکن است با یک برنامه عقلایی کار برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کند، اما آنچه در عمل ظهور می‌یابد، ممکن است موضوعی کاملاً متفاوت از هدف واقعی و اولیه باشد. استراتژی‌های موفق یا درک شده اغلب استراتژی‌هایی خودجوش هستند که در قالب متفاوت با برنامه پیشتر طراحی شده، ظهور پیدا می‌کنند (مینزبرگ، 1987، ص. ۱۲-۱۳).

دیدن استراتژی به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط بسیار غیر قابل پیش‌بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیادی دارد. مینزبرگ معتقد است: برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در بر گیرنده دو فرایند فکری مجزا هستند: برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل، ایجاد و رسمی کردن سیستم‌ها و رویه‌ها در ارتباط است و تفکر استراتژیک نیز شامل ترکیب یا تلفیق، تقویت شهود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است (مینزبرگ، ۱۹۹۴، هیراکلیوس، ۱۹۹۸). همچنین آیزنهارت و براون (۱۹۹۸) معتقدند: در حالی که به طور سنتی، استراتژی در ارتباط با ایجاد موقعیتی قابل دفاع در بلند مدت یا ایجاد مزیت رقابتی پایدار بوده است، امروزه استراتژی باید بر تطابق و بهبود مستمر تمرکز کند و به طور مستمر به شیوه‌ای تغییر و تکامل یابد که رقبا را متعجب و سر درگم سازد. (آیزنهارت و براون، ۱۹۹۸، ص. ۷۸۷). با وجود محیط غیر قابل پیش‌بینی و به شدت پیچیده و رقابتی، ظرفیت تفکر استراتژیک خلاقانه و واگرا در سطوح چندگانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می‌آید (لیدکا، ۱۹۹۸، ص. ۳۲).

بر اساس پژوهش‌های لیدکا در مورد تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته تفکر استراتژیک را شناسایی کرد:

۱- تفکر استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دید کل‌گرا است که نشان می‌دهد چگونه بخش‌های مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت، تاثیر می‌گذارند.

۲- تفکر استراتژیک متضمن تمرکز بر مقصد است. بر خلاف رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصت‌های در حال ظهور، تاکید می‌کند، تفکر استراتژیک، به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهماهنگی اساسی بین آنها تمرکز می‌کند.

۳- تفکر استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می کنند.

۴- تفکر استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیت های تفکر استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر... سپس...؟ تفکر استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل-شهود می زند که مینزبرگ در تعریف خود از تفکر استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح ریزی و تحلیل، به آن اشاره می کند.

۵- تفکر استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه ای هوشمندانه فرصت طلب باشد و فرصت های در حال ظهور جدید را تشخیص دهد.

از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بُعد دیگری را به فرایند تدوین استراتژی می افزاید. بنابراین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک فرایندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند (هیراکلیوس، ۱۹۹۸، ص. ۴۸۲) که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. هیراکلیوس (۱۹۹۸، ص. ۴۸۵) بر این باور است که: استراتژی های خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می جوشند هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا، عملیاتی شوند (برنامه ریزی استراتژیک).

تفکر استراتژیک

در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیم دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند. به عنوان مثال ویلسون (۱۹۹۴) بیان می دارد: «... تلاش برای بهبود، نهاد برنامه ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون، ۱۹۹۴، ص. ۱۴).

نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا بیان می دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تلویحاً پذیرفته اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می سازد. (تامپسون و استریکلند، ۱۹۹۹؛ ویلجن، ۱۹۹۴).

مینزبرگ قائل به تمایز آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است. او می گوید: برنامه ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۷) و در ادامه بیان می دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می کند و با تفسیر، بسط جزییات و صورت بندی استراتژی های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۸). او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که: تفکر استراتژیک فرایندی است که از راه آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرایندها و بحران های روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات، ۱۹۹۵، ص. ۲) و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند.

هیراکلیوس (۱۹۹۸) بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، تفاوت قائل می شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه ای، شبیه به برنامه ریزی استراتژیک است و یادگیری دو حلقه ای نیز شبیه به تفکر استراتژیک است. او معتقد است که: یادگیری تک حلقه ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه ای ثابت از فعالیت های بالقوه اقدام می کند. در مقابل یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش می کشد و راه حل های جدید و خلاقانه را توسعه

می‌دهد و به فعالیت‌ها و اقدام‌های بسیار مناسب منجر می‌شود. هیراکلیوس ادامه می‌دهد که به مانند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند منطقی به یکدیگر مرتبط هستند و به طور کاملاً یکسانی برای مدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هستند.

در این مقاله از این دیدگاه که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم متفاوت، اما به هم مرتبط هستند و اینکه برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که پس از تفکر استراتژیک اتفاق می‌افتد، حمایت می‌شود.

برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی مفهومی است که هر مدیری باور دارد که آن را می‌داند و درک می‌کند. با وجود مطالعه‌های بی‌شماری که انجام شده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود ندارد. در واقع اصطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضد و نقیض مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا به امروز تعاریف برنامه ریزی استراتژیک در بر گیرنده اصطلاحاتی مانند: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعاریف‌ها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هستند: جهت گیری بلند مدت سازمان، اینکه سازمان در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت‌های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیت‌های سازمان با منابع در دسترس (مک دانلد، ۱۹۹۶). همان گونه که محیط به طور مستمر تغییر می‌کند، ضروری است که برنامه ریزی استراتژیک نیز به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط بیرونی، به گونه‌ای مداوم، تغییر کند.

مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره

بر اساس نظریه این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می‌یابند که کارکنان گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در رویارویی با آن موقعیت، مطالبی را بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر فقط مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است. سیاستگذاری، یک فرایند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرایند نامرتب است که در آن سیاستگذاران می‌کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌دانند برای آنها بسیار پیچیده است.

کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد تا تجویز. تنها ده درصد از استراتژی‌های تدوین شده به گونه عملی به اجرا در می‌آیند. اگر یک استراتژی با شکست روبه‌رو شود تدوین کنندگان آن مجریان را مقصر می‌دانند. به عبارت دیگر هر شکست در اجرای استراتژیک به طور قطع شکست در تدوین آن است. اما مشکل واقعی در همین جدا سازی تدوین و اجراء و جداسازی تفکر (تدوین استراتژی) از عمل (اجرای استراتژی) نهفته است. استراتژی را می‌توان ناشی از انواع فعالیت‌ها و تصمیم‌های جزئی افراد مختلف دانست. اگر این تغییرات جزئی به مرور زمان یک جا جمع شوند، اغلب به ایجاد تغییرات عمده در مسیر منجر خواهند شد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

فرضیه‌های مکتب یادگیری

فرضیه‌های مکتب یادگیری، عبارتند از:

۱- ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعاتی لوازم برای استراتژی همراه است، از کنترل سنجیده و پیش بینی شده جلوگیری می‌کند. از این گذشته، استراتژی سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری را به خود بگیرد. فرایندی که در نهایت تدوین و اجرای استراتژی در آن غیر قابل تمایز شود.

۲- در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یاد گیرنده اصلی باشد، اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می‌گیرد. بیشتر سازمان‌ها دارای استراتژیست‌های بالقوه متعددی هستند.

۳- استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشأت می‌گیرند، پس از آن، شاید به شکل طرح‌هایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنماهایی برای هدایت کل رفتار باشند.

۴- این یادگیری به سبک پیش بینی نشده و از راه رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می‌انگیزد، پیش می‌رود. این انگیزش به گونه‌ای است که از عمل، حس ایجاد می‌کند. کسانی در استراتژی پیشقدم می‌شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می‌توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی، ظاهر شوند.

۵- نقش رهبر، پیش‌پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش‌بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرایند یادگیری استراتژیک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می‌توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت، مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی

در واقع پیدایی مکتب برنامه ریزی، همزمان با مکتب طراحی است. مهمترین کتاب این مکتب، استراتژی شرکتی که ایگور انسف آن را تألیف کرد، همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد است که در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی به نسبت متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی، رشد فراوانی یافت؛ اما از لحاظ کیفی چندان رشد نکرد.

نویسندگان کتاب‌های منتشر شده در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تأکید داشتند که: استراتژی نه تنها می‌تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوب‌های برنامه ریزی استراتژیک شکل گیرد. پدیدآورنده‌های آن کتاب‌ها از استقرار بخش‌هایی به منظور برنامه ریزی هماهنگ حمایت کرده، فنون و ابزارهایی را برای تهیه برنامه‌هایی استراتژیک تجویز می‌کردند. طرفداران افراطی نظریه برنامه ریزی، بهره‌گیری از رویکردی بسیار نظام‌مند- را که به طور عمده از راه واحد برنامه ریزی سازمانی یا رویه‌های ساختارمند برنامه ریزی قابل تحقق است- شرط لازم و کافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد استراتژیک به شمار آید، اجتناب‌ناپذیر دانسته‌اند. به نظر طرفداران رویکرد برنامه ریزی، این روش رویکردی عقلایی و پی در پی نسبت به صورت بندی استراتژی است. تأکید این دیدگاه آن است که عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴، ص ۷۵).

پیش فرض‌های مکتب برنامه ریزی

مهمترین پیش فرض‌های مکتب برنامه ریزی، عبارتند از:

۱- استراتژی‌ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشأت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شوند. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم و روش‌ها آن را حمایت می‌کنند.

۲- مسئولیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل است و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است.

۳- استراتژی‌ها به طور کاملاً آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می‌آیند تا به گونه‌ای صریح ساخته شوند که بتوان از راه توجه به: هدف‌ها، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آنها را اجرا کرد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

رابطه تفکر و برنامه ریزی استراتژیک با مکتب‌های یادگیری و برنامه ریزی

دو رویکرد تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به دو انتهای طیف مکتب‌های دهگانه استراتژی تعلق دارند (ترنر، ۱۹۹۸). تفکر استراتژیک با مکتب یادگیری تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش‌بینی مناسب است و برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب برنامه ریزی است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش‌بینی اثر بخش است (اسلیوتسکی، ۱۹۹۶).

تفکر استراتژیک با ترکیب و تلفیق، استفاده از شهود و تفکر خلاقانه در تمام سطوح سازمان سر و کار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفاوت از آینده است و تفکر واگرا را تشویق می‌کند. همچنین برای تدوین استراتژی، خود را مقید و محدود به هیچ چارچوب مشخص و معینی نمی‌کند. در تفکر استراتژیک برای ارایه و طراحی استراتژی باید ذهن را تا آنجا که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزاد هستند، می‌توانند استراتژی‌هایی به وجود آورند که نه تنها مسیر شرکت خود، بلکه مسیر صنعت را تغییر دهند. مکتب یادگیری نیز معتقد است استراتژی‌ها زمانی ظهور می‌یابند که اعضای سازمان و به ویژه مدیران بتوانند یاد بگیرند. بر اساس این مکتب چون استراتژی‌ها باید در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است شکل بگیرد و اجرا شوند، از این رو تدوین استراتژی نباید یک فرایند منظم، کنترل شده و نظام مند باشد؛ بلکه فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. در امر تدوین استراتژی نه تنها مدیران بلکه همه اعضای سازمان دخیل اند، چرا که همه باید یاد بگیرند بنابراین یک سازمان ممکن است دارای استراتژیست‌های متعددی باشد. همان‌گونه که هیراکلیوس (۱۹۹۸) می‌گوید: تفکر استراتژیک شبیه یادگیری دو حلقه ای است که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه حل‌های جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد؛ پس تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری دارد.

از سوی دیگر بر اساس نظر مینزبرگ، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز دارد و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت‌بندی استراتژی‌ها سروکار دارد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است منطقی، نظام مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه کارانه و همگرا را تشویق می‌کند. در مکتب برنامه ریزی نیز بر این امر تاکید می‌شود که استراتژی‌ها باید در قالب چارچوب‌های منسجم برنامه‌ریزی، شکل گیرند. طرفداران مکتب برنامه ریزی بر این باورند که صورت بندی استراتژی باید به صورت عقلایی و پی در پی انجام شود و عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهد. در این مکتب بر فرایندهای بخردانه، نظام‌مند، رسمی، کنترل شده و آگاهانه تدوین استراتژی، تاکید می‌شود و بر این باور است که استراتژی‌ها از دل فرایند بخردانه برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند. بنابراین روش است که مفروضات برنامه‌ریزی استراتژیک، ریشه در اصول مکتب برنامه‌ریزی دارد؛ اصولی که هر چند نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها و عملی بودن آن‌ها را تضمین نمی‌کنند ولی می‌توانند چارچوبی مفید برای تجزیه و تحلیل و تفکر، درباره مسایل استراتژیک، پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهند.

نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا مفاهیم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تشریح شد و در ادامه نیز دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی از مکاتب ده گانه استراتژی مورد بحث قرار گرفت. هدف از این کار این بود که با تشریح اصول و مبانی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و به تبع آن مکتب های یادگیری و برنامه ریزی بتوان به بخش پایانی مقاله، یعنی رابطه اینها، با هم رهنمون شد. در بخش پایانی گفته شد که تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری و برنامه ریزی استراتژیک نیز ریشه در مکتب برنامه ریزی دارد و دلایل مربوط به این ادعا نیز ارائه شد. اما در اینجا می توان یک نتیجه دیگری هم گرفت.

بنا بر مطالب پیشین، تفکر و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم مخالف هم نیستند، بلکه در عین تفاوت هایی که دارند، مرتبط و به هم وابسته اند. به عبارت دیگر: این دو، یکدیگر را تکمیل می کنند یعنی یکی بدون دیگری ناقص می ماند و وجود یکی با وجود دیگری کامل می شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باید یکدیگر را تقویت و پشتیبانی کنند تا بتوان مدیریت استراتژیک اثر بخش تری را به وجود آورد. از این بحث می توان این گونه استنباط کرد که باید از اصول هر دو مفهوم، برای هر چه اثربخش تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان، بهره گرفت. به این ترتیب که در سازمان باید هر دو مفهوم تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و اصول مربوط به هر یک را مورد تشویق و تأیید قرار داد، نه اینکه به بهانه تقویت یکی از تقویت دیگری غافل ماند. به نظر می رسد که می توان به این گونه کاستی های مدیریت استراتژیک را در سازمان ها که در صحنه عمل و واقعیت با آنها روبه رو می شویم- که البته ممکن است ناشی از به کارگیری جداگانه فرایندهای فکری مورد بحث باشد- از بین برد یا دست کم کاهش داد.

سیدجواد پورحسینی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبائی