

مدیریت استراتژیک در توسعه قابلیت های سازمانی

مدیران باید سازمان خود را به سوی آینده ای ناشناخته هدایت کنند که کامیابی در این راه پرتلاطم نیز به توانمندی آنان در تجسم و درک دنیای اطرافشان بستگی دارد؛ دنیایی پیچیده و انباشته از ظرافت ها، ناپایداری ها، دیوان سالاری ها، تحرکات سیاسی و سرانجام واقعیت های انکارناپذیر. از آنجا که نمی توان شیوه ای یگانه را برای برخورد با تمامی مسائل مدیریت برگزید، لازم است مدیران، مسائل گوناگونی را که سازمان با آنها مواجه است بشناسند و عملکرد سازمان را متناسب با آن هدایت و کنترل نمایند.

مقاله حاضر جهت برجسته نمودن این قابلیت و بکارگیری آن در توسعه پایدار سازمان ها، ضمن معرفی مدیریت استراتژیک و ضرورت استفاده از آن، مزایای بکارگیری، مهارت های لازم، نحوه تکامل، شیوه های اجرا، مراحل، بسترهای اجرا، فرایند اجرا، نتایج و توسعه روند و در نهایت موانع طراحی برنامه های مدیریت استراتژیک را بصورت اجمال مورد توجه قرار داده است.

از اوایل قرن بیستم با تأکید سازمان ها مبتنی بر بودجه مندی و کنترل، سمت گیری های استراتژیک آنان بر این اساس بنا می شد که آینده چیزی مشابه گذشته است. سازماندهی، تخصیص منابع (انسانی و مالی)، تجهیزات و ... با محدودیت تهدیدات متکی بر سوابق تاریخی انجام می گردید اما پس از جنگ جهانی دوم طرح ریزی های بلند مدت مورد توجه و مبنای تصمیم گیری های مدیریتی واقع شد. امروزه در پرتو تحولات علمی و تکنولوژیک جدید، سازمان ها دستخوش دگرگونی های عمیق و فراوانی گردیده اند. اندیشمندان و مدیران سازمان های بزرگ دریافتند که بر خلاف گذشته، محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دچار تغییرات وسیع بوده و عدم ثبات ناشی از آن نیز به تدریج شدیدتر می گردد.

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه ریزی تولید، رفتار زبردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه های غیر رسمی در بازدهی کار، مدل های کمی تصمیم گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی آنها نبود. چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بوده و چنین نیازی هم احساس نمی شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده ای در جهان اتفاق افتاد. لذا مفاهیمی مانند سیستم، برنامه ریزی بلندمدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گرفت. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می کند. وجود عدم قطعیت های محیطی در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون تر می نماید.

لذا با توجه به پیشینه مذکور و همچنین پیچیدگی ارتباطات میان اجزاء نرم در نظام های مدیریتی و عدم کارایی ابزارهای سنتی و تمرکز تعداد زیادی از تحقیقات در دهه اخیر بر مدیریت تغییر و جهت گیری های مبتنی بر مدیریت دانایی محور، هدف مقاله حاضر نیز پاسخگویی به چگونگی رویکردهای علمی و کاربردی در کنترل تغییرات و آغاز تمهیدات و تکنیک هایی برای کارآمدسازی و توسعه قابلیت های سازمانی به ویژه در سطوح راهبردی می باشد. با توجه به خلاء موجود در ارائه مفاهیم کاربردی برای سطوح عام مدیریتی در کشور، تلاش شده است به منظور گسترش فرهنگ مدیریت استراتژیک در کلان نگر، جامع نگر و

آینده نگری، ضمن اشاره ای اجمالی به تعاریف مرتبط، ضرورت ها، مزایا و مهارت های لازم در مدیریت استراتژیک، به نحوه تکامل و فرایند اجمالی این علم پرداخته شود و در نهایت خلاصه ای از شیوه های اجرا، مراحل، بسترهای اجرا، نتایج و در نهایت موانع طراحی برنامه های مدیریت استراتژیک بصورت یک رقابت کلی و با رویکرد توصیفی نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

تعریف استراتژی

واژه استراتژی دارای معانی و کاربردهای متفاوتی از جمله طرح و نقشه (نوع مسیر اقدام آگاهانه و مورد نظر یک رهنمود یا مجموعه ای از آنها برای برخورد با یک وضعیت و یا الگو (نقشه پیش از اقدام) و ... می باشد. لکن در مدیریت عبارتست از: بکارگیری منابع ملموس و غیر ملموس برای توسعه قابلیت هایی که به مزیت های رقابتی پایدار سازمان منجر شود. و یا طرحی واحد و جامع و یکپارچه که برای اطمینان از دستیابی به هدف های اساسی تنظیم می شود.

تعریف مدیریت

فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی و یا فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود در سازمانی برای تحقق هدف های مورد نظر سازمان.

تعریف مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. مدیریت استراتژیک فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در بر می گیرد. {۵} لذا مدیریت استراتژیک عبارتست از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از بکارگیری استراتژی های مناسب طراحی شده مطابق با نیازهای یک سازمان در زمان مشخص. به بیان دیگر مدیریت استراتژیک جریان تصمیم گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می گردد. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق ادامه حیات و یا مرگ سازمان می گردد.

سیستم، مجموعه ای متشکل از عوامل گوناگون که با یکدیگر به طور پویا تعامل داشته و برای به انجام رساندن یک کار و یا دستیابی به هدف خاص سازمان یافته اند. رفتار هر سیستم متأثر از وابستگی متقابل عناصر تشکیل دهنده آن است و دیگر خصوصیات یک سیستم، نظم، کل گرایی و هدفمند بودن می باشد. هر سیستم ممکن است از چندین زیر سیستم تشکیل شده باشد و هر کدام نیز بخشی از کار سیستم را انجام می دهد. سازمان سیستمی است که منابع مالی، مواد، نیروی انسانی و ... را در اختیار گرفته و با یک سری عملیات آنها را به محصولات و خدمات تبدیل می نماید. مدیر سازمان عنصر کنترلی سازمان می باشد و آن را به طرف رسالت و اهدافش یاری می نماید.

ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمان، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. در میان پیشرفت های دانش مدیریت در دهه

گذشته می توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت استراتژیک (راهبردی) اشاره کرد. این جنبش که در اصل در بستر کوشش های پرقابلیت بازرگانی تولید یافته و هم اکنون راه رسایی را در دیگر زمینه های مدیریتی در پیش گرفته است، به دلیل توانمندی اصول و موازین آن توانسته جایی برای خود بگشاید و با پذیرش همگانی روبرو گردد. ضرورت توجه به مدیریت استراتژیک از آن جهت است که با استفاده از روش های خاص، بیم ها و تهدیدهای احتمالی را بازشناسی کرده و با بکار بستن تمهیدات لازم آنها را به فرصت های نیکو مبدل می کند. بر پایه این شیوه تفکر، مدیران در همه بخش های زندگی باید به بررسی در افق کار خود بپردازند و از آنچه پیش بینی می شود برنامه ای شایسته و کارساز در جهت افزایش توان پایداری سازمان ها را فراهم آورند.

مزایای بکارگیری مدیریت استراتژیک

- ۱- افزایش سطح سود دهی
- ۲- بالا بردن تعهد اعضای سازمان برای نیل به اهداف بلند مدت
- ۳- غافلگیر نشدن نسبت به تحرکات محیط یا اقدامات رقبا
- ۴- هشدار دهی نسبت به بروز مشکلات پیش از بوجود آمدن آن
- ۵- علاقمند شدن مدیران به سازمان
- ۶- میسر ساختن واکنش مناسب نسبت به تغییرات
- ۷- شناسایی هرگونه نیاز به تعریف مجدد ماهیت تشکیلات
- ۸- بهبود هدایت تلاش ها در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده
- ۹- ایجاد درک روشن تر مدیران نسبت به تشکیلات
- ۱۰- تسهیل شناسایی و بهره برداری از فرصت ها
- ۱۱- ارائه نگرشی واقع بینانه نسبت به مشکلات
- ۱۲- ایجاد چارچوبی برای بررسی اجرای طرح و کنترل فعالیت ها
- ۱۳- به حداقل رساندن تأثیرات سوء شرایط نامساعد و تغییرات نامطلوب
- ۱۴- کمک به مدیران جهت مرتبط نمودن مؤثر تصمیمات مهم به اهداف تعیین شده
- ۱۵- مؤثرتر نمودن اختصاص زمان و منابع به فرصت های شناسایی شده
- ۱۶- هماهنگ ساختن اجرای تاکتیک های سازنده یک طرح
- ۱۷- فراهم نمودن امکان تلاش مشترک و جمعی در ترکیب همه کارکردها
- ۱۸- به حداقل رساندن منابع و زمان اختصاص تصمیمات غلط موقتی
- ۱۹- ایجاد چارچوبی برای ارتباط داخلی کارکنان با یکدیگر
- ۲۰- میسر ساختن ترتیب اولویت در داخل چارچوب زمانی طرح
- ۲۱- برخوردار نمودن سازمان از مزیتی برتر از رقبا
- ۲۲- تبدیل نمودن رفتار و افراد در سازمان به یک تلاش مشترک جمعی
- ۲۳- افزایش انگیزه و ایجاد مبنایی برای تبیین مسئولیت افراد
- ۲۴- تشویق آینده نگری از جانب کارکنان
- ۲۵- برانگیختن رویکردی توأم با همکاری، پیوستگی و اشتیاق در برخورد با مشکلات و فرصت ها،

مهارت های لازم برای مدیریت استراتژیک

- ۱- ارزیابی شرایط
- ۲- تفکیک و سازماندهی اطلاعات کلیدی
- ۳- پرسش های صحیح
- ۴- تعریف فرصت ها تهدیدات
- ۵- تشخیص و ارزیابی راه کارهای جایگزین
- ۶- تعبیر و تفسیر داده ها
- ۷- ارزیابی نتایج استراتژی های گذشته
- ۸- توسعه و تعریف استراتژی های نو
- ۹- همکاری با سایر مدیران
- ۱۰- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
- ۱۱- ارزیابی منتقدانه
- ۱۲- واکنش در مقابل انتقادات

نحوه تکامل مدیریت استراتژیک

- ۱- برنامه ریزی مالی اساسی: با هدف اعمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تأمین بودجه ها.
- ۲- برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی: با هدف برنامه ریزی مؤثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش آینده فراتر از سال بعد.
- ۳- برنامه ریزی با تأکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک): با هدف تأمین خواسته ها، نیازها و سلايق مخاطبین و موفقیت در رقابت از طریق تلاش برای اعمال تفکر استراتژیک.
- ۴- مدیریت استراتژیک: با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده ای موفق از طریق مدیریت تمامی منابع.

پارادایم ها و مکاتب مدیریت استراتژیک

هنگامی که پارادایم جدید ظهور می کند، در واقع قوانین و قواعد حاکم بر پارادایم قبلی به مرور از بین می رود و فرصت های جدید آفریده می شود. آنهایی که بر پارادایم های قبلی وابسته اند و در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می دهند معمولاً از درک حقایق خارج پارادایم محرومند. در سازمان ها نیز موفقیت از آن کسانی است که خود در خلق و آفرینش پارادایم های جدید نقش داشته و تغییر پارادایم را با حساسیت و هوشیاری دنبال کرده اند.

الف) پارادایم تجویزی

پارادایم تجویزی بیشتر با این مسأله سر و کار دارد که استراتژی ها چگونه باید به شکل قاعده در آینده و از قبل تدبیر شوند نه اینکه چگونه الزاماً شکل می گیرند. این پارادایم در مکتب طراحی، برنامه ریزی و موقعیت یابی بروز پیدا کرده است:

۱- مکتب طراحی

مکتب طراحی یکی از مؤثرترین نگرش های فرایندی در امر شکل گیری استراتژی است. بر اساس این فرایند شکل گیری استراتژی حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدهایی است که در محیط خارج و داخل، مجموعه مورد نظر را احاطه کرده

است. بر همین اساس پیروان و مدیران این مکتب، به دنبال خلق استراتژی‌های بی نظیر و ساده‌ای هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت، استوار است. پایه‌های اصلی این مکتب به دنبال مطالعات علمی و تحقیقاتی که در دو دانشگاه کالیفرنیا و ام‌ای‌تی در نیمه اول قرن ۲۰ صورت گرفت بنا گردید و توانست تا سال ۱۹۷۰ دوام یابد.

۲- مکتب برنامه ریزی

مکتب برنامه ریزی که به دنبال مکتب طراحی رواج یافت، از بسیاری جهات مشابه مکتب طراحی است ولی در این مکتب یک اصل به عنوان پایه‌های طراحی بنیان گذاشته شده که حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام به گام توالی منطقی از اقدامات گذشته است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود. بر این اساس مکتب برنامه ریزی یک فرایند رسمی و قابل مدل‌سازی است که بر مبنای آن می‌توان اهداف، برنامه‌ها، طرح‌های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه‌های راهبردی، عملیاتی و برنامه ریزی بودجه تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت. این مکتب به موازات ترویج مکتب طراحی، ابداع گردید و از سال ۱۹۶۵ با نظریه پردازی آنسوف از گروه هاروارد آغاز و تا سال ۱۹۸۰ با پایه ریزی مدیریت استراتژیک ادامه یافت.

۳- مکتب موقعیت یابی

بر اساس این مکتب، راهبردها، ناشی از نتایج تجزیه و تحلیل موقعیت‌های استراتژیک هستند که بیشتر بر اهمیت فرصت و موقعیت استراتژی نسبت به فرایند تنظیم استراتژی تأکید دارند لذا عمده توجه این مکتب به خلق ایده‌هایی ساده اما دگرگون کننده است که در یک موقعیت خاص می‌تواند تجویز شود. در این مکتب از تکنیک‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل برای شناسایی فرصت‌ها و موقعیت‌های مورد نظر استفاده می‌شود. این مکتب بدنبال مطالعات و تحقیقاتی که از جانب مایکل پورتر (۳) در دهه ۱۹۸۰ انتشار یافت پی ریزی شد و به عنوان مکتب غالب در دوره خود تجلی یافت.

ب) پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)

در پارادایم توصیفی جنبه‌های خاصی از فرایند تشکیل استراتژی بررسی شده و بیشتر با مسئله توصیف استراتژی‌ها سر و کار دارند تا تعیین رفتار طراحی استراتژی بصورت ایده آل.

۱- مکتب کارآفرینی

مکتب کارآفرینی بیش از هر چیز ریشه در درک شهودی، قضاوت و تجربه‌ها دارد و بر همین اساس نوع خاصی از استراتژی‌ها را توسعه می‌دهد که مبتنی بر شخصیت‌گرایی و عناصر رهبری بوده و چشم انداز و نگرش سازمان در آینده را روشن می‌سازد. پدیده رایج در این مکتب رهبری است و بر این اساس کلیه موفقیت و قدرت سازمان به دست رهبران اجرایی قرار دارد. ویژگی این رهبران توانایی، خلاقیت، نوآوری و شکار فرصت‌ها است. لذا در این مکتب تمرکز بر فرصت‌های پیش رو است تا مسائل و مشکلات و استراتژی در این مکتب دارای خصوصیتی است که بر ابهام و عدم اطمینان محیطی استوار است. این مکتب همزمان با کاربرد تئوری‌های نئوکلاسیک به منظور اجتناب از شکست‌های اقتصادی توسط محققین و نظریه پردازان سرشناسی نظیر مینتر برگ و دراکر ابداع شد.

۲- مکتب شناختی (ادراکی)

بر اساس این مکتب استراتژی به عنوان یک نگرش مطرح شده و چگونگی ارتباط استراتژیک را با اطلاعات محیطی نشان می دهد. بر مبنای این مکتب، تنظیم استراتژی فرایندی اقتضایی است و شناخت به عنوان یک فرایند ذهنی به منظور ساخت و توسعه استراتژی هانند تفسیری خلاق، جهت به تصویر کشیدن واقع بینانه واقعیت ها صورت می گیرد. این مکتب بدنبال تحقیق های گسترده ای که توسط سایمون، خانمان و ترسکی در سال های ۱۹۷۴ انجام پذیرفت، ابداع شد و تا کنون نیز ادامه یافته است.

۳- مکتب یادگیری

در مکتب یادگیری فرایند تنظیم استراتژی یک فرایند توأم با یادگیری عمومی است و لذا نیازی به اعمال قدرت و یا تحمیل استراتژی در کل سازمان نخواهد بود. بر اساس این مکتب، اینکه چه کسی به تنظیم استراتژی می پردازد مهم نیست بلکه این موضوع که چگونه آنها این عمل مهم را انجام می دهند واجد اهمیت می باشد. بر همین اساس در این مکتب، استراتژیست ها را می توان در کلیه سطوح و لایه های سازمانی یافت. لیندبلوم، هام، مارچ، کوبین و پرنهالاد در خلال سال های ۱۹۶۳ تا ۱۹۹۰ از جمله محققینی بودند که در این خصوص به نظریه پردازی پرداختند.

۴- مکتب قدرت گرایی

بر اساس این مکتب، استراتژی به عنوان یک فرآیند آشکار تأثیر گذار با تأکید بر کاربرد قدرت و سیاست، جهت نقد استراتژی هایی که مطلوب سلاقت خاصی باشد تعریف می شود. هدف از کاربرد کلمه قدرت در این مکتب، توضیح و تشریح مراتب تأثیر و نفوذ می باشد که از دو حوزه داخلی و خارجی نشأت می گیرد. آلیسون، سالاتیک و استلی از جمله محققینی بودند که مکتب قدرت گرایی و ویژگی های خرد و کلان آنرا در دهه ۱۹۸۰ مطرح ساخته و مورد بررسی قرار دادند.

۵- مکتب فرهنگی

در مکتب فرهنگی، ساخت استراتژی به مثابه یک فرایند ریشه در نیروهای اجتماعی و فرهنگی دارد معرفی می شود. در این فرهنگ، شکل گیری استراتژی، حاصل توافق گروهی و آرمان مشترک سازمانی است و ساخت استراتژی حاصل فرایند تعاملات اجتماعی است که بر پایه عقاید و درک مشترک اعضا و سازمان بنا شده است. بنابراین استراتژی های حاصله در این مکتب شامل طرح، الگو و موقعیت هایی است که هر کدام منطبق با زمان و شرایط خاصی توسعه یافته و مطرح می شوند. بدنبال توسعه و گسترش فرهنگ در مدیریت که طی سال های دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید توجه استراتژی هایی نظیر رنمان و نورمن نیز به آن معطوف شده و مفاهیم آن را در قالب این مکتب توسعه داده اند.

۶- مکتب محیطی

تمرکز مکتب محیطی بر نیروهایی است که در بیرون سازمان، مجموعه را تحت تأثیر خود قرار می دهند. بر خلاف مکاتب دیگر که از این نیروها به عنوان عوامل تأثیر گذار یاد می کنند در مکتب محیطی عوامل خارجی بازیگران و نقش آفرینان اصلی هستند. بر مبنای این مکتب تغییرات و تحولات محیطی است که شکل گیری استراتژی را امکان پذیر ساخته و سازمان ها را مجبور به اتخاذ استراتژی صحیح می کند و سازمان ها آن کاری را می کنند که محیط به ایشان دیکته می کند، این در حالی است که نتوانند بر محیط تأثیر گذار باشند. این مکتب با توسعه و گسترش علم احتمالات توسعه یافت.

۷- پارادایم تلفیقی

این مکتب در واقع تلفیقی از سایر مکاتب است. در این مکتب پیکربندی انسان‌ها بصورت دسته‌جمعی بررسی می‌شوند و فرآیند تشکیل استراتژی را به عنوان یکی از تغییر حالت‌ها توصیف می‌کند که بخش عمده‌ای از ادبیات تجویزی و مهارت را بر روی تغییر استراتژیک متمرکز می‌کنند.

۸- مکتب پیکربندی

پیروان و طرفداران مکتب پیکربندی به دنبال گونه‌ای مجتمع و یکپارچگی هستند و لذا اجزاء و عناصری از مکاتب گوناگون را به کار می‌گیرند. این مکتب دو جنبه عمده دارد. یکی به حالت و وضعیت سازمان و محیط بیرون سازمان بر می‌گردد که به شکل دهی معروف است اما جنبه دیگر مرتبط با فرایند اتخاذ استراتژی است که با واژه تدوین بیان می‌شود. این دو جنبه در واقع دو روی یک سکه هستند. اگر سازمان یک حالت وجودی را اتخاذ کند آنگاه ایجاد استراتژی‌ها، فرآیند جهش از یک حالت به حالت دیگر است. به عبارت دیگر "ایجاد" نتیجه‌گیرناپذیر "شکل دهی" است. این مکتب حدوداً از دهه ۱۹۶۰ ایجاد گردید اما در اوایل ایجاد، رشد چندانی از خود نشان نداد ولیکن در سال‌های اخیر و بعد از دهه ۱۹۸۰ به سرعت توسعه یافت. البته کسی به وضوح درباره این مکتب و چگونگی ایجاد استراتژی‌های آن سخن نمی‌گوید اما می‌توان گفت در دامنه وسیعی بکار می‌رود. اندیشمندانی چون مینتزرگ، چندلر، میلر و اسنو در شکل دادن به این مکتب نقش داشته‌اند.

برگرفته از سایت باشگاه اندیشه