

مفهوم تفکر استراتژیک

بررسی ادبیات استراتژی بیانگر پنج فاز مختلف در تکامل این پارادایم از جنگ جهانی دوم به بعد است. گلاک، کافمن، و والک (۱۹۸۰) سیر تکامل فرایند مدیریت استراتژیک را در چهار فاز تشریح کرده اند که فاز سوم آن طرح ریزی استراتژیک و فاز چهارم آن مدیریت استراتژیک بوده است. حال، با تکامل پارادایم از مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ به شکل انعطاف پذیرتری از تفکر استراتژیک در دهه ۱۹۹۰، فاز پنجمی نیز قابل درک است (استیسی، ۱۹۹۳، هراکلیوس، ۱۹۹۸).

سیر تکامل پارادایم استراتژی

فاز ۱- طرح ریزی مالی

اولین فاز در تکامل پارادایم استراتژی به طرح ریزی مالی در دهه ۱۹۵۰ معروف است که تمرکز طرح ریزی های شرکت، شامل آماده سازی بودجه مالی طی یک افق زمانی که به سختی از ۱۲ ماه فراتر می رفت، بوده است. در ادبیات تحقیق، دراکر (۱۹۵۴، ص ۷۷) با توجه به این موضوع اظهار می کند که نقش مدیریت ارشد آن است که این پرسش های کلیدی را در رابطه با استراتژی مورد نظر قرار دهد: کسب و کار ما چیست؟ و چه باید باشد؟

سلتنزیک (۱۹۵۷، صص ۶۲، ۶۸-۶۷) در کتاب خود با عنوان: رهبری در مدیریت، زیر بنای برخی از مفاهیم اصلی مکتب طراحی را در این مقطع زمانی پی ریزی می کند: رهبری، هدف گذاری می کند، اما برای انجام کار، شرایطی را در نظر می گیرد که پیشاپیش تعیین کرده اند که سازمان چه کاری می تواند انجام دهد و در چه گستره ای می تواند آن را انجام دهد ...

فاز ۲- طرح ریزی مبتنی بر پیش بینی

این فاز در دهه ۱۹۶۰ منجر به آن شد که سازمان ها از یک افق زمانی گسترده تر تحلیل محیطی، پیش بینی های چندساله و تخصیص منابع به صورت ایستا استفاده کنند. (گلاک و همکاران، ۱۹۸۰) در این دوره چندلر (۱۹۶۲)، اندروز (۱۹۶۵)، و آنسوف (۱۹۶۵) سهم علمی بسزایی در تکامل ادبیات استراتژی داشتند. بویژه اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) نخستین نویسندگانی بودند که به صراحت به جوهره و فرایند استراتژی اشاره داشتند.

اندروز (۱۹۶۵، ص ۲۸) با تلفیق مفاهیم استراتژی از دیدگاه چندلر و دراکر، استراتژی را این گونه توصیف می کند: ...الگویی از عمده ترین هدف های عینی، منظورها یا هدف های کلان، که به گونه ای بیان شده است که بیانگر آن باشد که شرکت در چه کسب و کاری است یا باید باشد، نوع کسب و کار چیست و چه باید باشد ... همچنین او برای نخستین بار مفهوم تحلیل قوت، ضعف، فرصت، تهدید: SWOT را برای تلاش در جهت جفت و جور کردن آنچه شرکت قادر است، انجام دهد (قوت ها و ضعف های داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصت ها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد.

فاز ۳- طرح ریزی بر پای محیط بیرون

دهه ۱۹۷۰ در پاسخ به بازار و رقابت شاهد جنبش جدید استراتژی و ورود به فاز سوم با عنوان طرح ریزی بر پای محیط بیرون بود. در این مقطع طرح ریزی استراتژیک در اوج شهرت قرار داشت. طرح ریزی به این شیوه شامل یک تحلیل جامع وضعیت و بررسی

رقابت، ارزیابی استراتژی‌های مختلف، و تخصیص منابع به صورت پویا بود. (گلاک و همکاران ۱۹۸۰) تکنیک‌های تجویزی برای استراتژی طی این دوره بویژه با غالب شدن مکتب طرح‌ریزی به اوج خود رسیده بود. (مینتزبرگ، آلستراند، و لمپل ۱۹۹۸) و چارچوب‌های ساده شد متعددی برای تحلیل استراتژیک توسط افراد مختلف که به طور عمده از مشاوران صنایع بودند، مطرح شد. این چارچوب‌ها شامل مواردی از جمله: منحنی تجربه، ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون، و پروژه تجربی تأثیر سود استراتژی‌های بازاریابی (PIMS) بود. ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون، متداول‌ترین چارچوب توصیه شده برای تصمیمات مربوطه است. از این روش، ماتریسی با چهار خانه شامل ستاره‌ها، علامت پرسش‌ها، گاوهای شیرده و سگ‌ها حاصل می‌شود (شکل ۱). کاستی اصلی این ماتریس آن است که اشاره‌ای به استراتژی واحد کسب و کار ندارد. علاوه بر آن، این ماتریس عوامل بسیار معدودی را برای اعتباردهی به استراتژی توصیه شده در سطح شرکت، به کار می‌گیرد و بر هزینه و رشد موثر بر نتایج واحدهای استراتژیک کسب و کار در محیط بازار متمرکز است (هاکس و ماژولیف - ۱۹۸۳). هندرسون در دفاع از خود اظهار داشته که این ماتریس هرگز برای تجویز استراتژی طراحی نشده است، بلکه تمرکز این ماتریس بر این بوده است که به مدیران اجازه دهد به شیوه‌ها و با تجارب متفاوت به تعامل‌های مختلف بین بخش‌های یک شرکت بیندیشند و در بار آن گفتگو کنند (کلاترباک و کریئر، ۱۹۹۰).

	سهم کم در بازار	سهم زیاد در بازار
رشد بالا	علامت پرسشها جریان نقدی بسیار منفی	ستاره‌ها جریان نقدی اندکی مثبت یا منفی
رشد پایین	سگها جریان نقدی اندکی مثبت یا منفی	گاوهای شیرده جریان نقدی بسیار مثبت رشد پایین

(شکل ۱) ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون.

پروژه تجربی PIMS توسط استاد دانشگاه هاروارد، پروفیسور سید شوئفلر که یک اقتصاد دان صنعتی بود، ابداع شد. کلاترباک و کریئر (۱۹۹۰، ص ۱۴۵) در مورد این بانک اطلاعاتی اظهار کرده‌اند: شوئفلر اعتقاد دارد که اگر فقط بانک اطلاعات گسترده‌ای داشته باشید، می‌توانید رفتار بازار را بخوبی الگوسازی کنید تا بدین‌وسیله اهرم‌های لازم را بخوبی فشار داده باشید و حصول نتایج سودآور امری معقول باشد. پورتتر (۱۹۸۲) اظهار می‌کند که رویکرد PIMS کاستی‌های ویژه خود را دارد و به طور کلی روشی بسیار استقرایی است که پرسش‌های متعددی را در رابطه با مناسب بودن یا نبودن معیارهای به کار گرفته شده، بدون پاسخ گذاشته است. پرسش‌های بیشتری در خلال کاربردهای PIMS در صنایع بویژه صنعتی که در بانک اطلاعاتی نیامده‌اند، باقی مانده است. انتقاد آخر آنکه PIMS از مشکلات احتمال وقوع عدم ثبات در تصمیمات مبتنی بر داده‌های تاریخی دوری جسته است. تیلور (۱۹۸۲) اظهار کرده است که فایده واقعی پروژه PIMS، خود همان بانک اطلاعات است نه کاربردهای تجویزی.

در ادبیات استراتژی مشاهده می‌شود که الگوهای طرح‌ریزی این دوره، تبدیل به فرایندی شده‌اند که انرژی و وقت کارکنان ستادی را صرف خود کرده‌اند، (ویلسون، ۱۹۹۴، مینتزبرگ، ۱۹۹۴) و به رابطه مثبتی با عملکرد مورد انتظار شرکت نینجامیده است. (شریدر، تیلور، و دالتون، ۱۹۸۴ اسکات، میچل، و برنباوم، ۱۹۸۱) کفایت نداشتن رویکردهای تجویزی در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی هنگام مواجهه با یک محیط بی‌ثبات کسب و کار، (به عنوان مثال: شوک‌های اقتصادی عمده مانند شوک اول و دوم اوپک) نشانگر کاستی‌های رویکردهای اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) است. در نتیجه این دوره شاهد شروع روند انقباضی بخش‌های طرح‌ریزی استراتژیک در شرکت‌ها و کاهش قدرت سازمانی آنهاست. (استیسی، ۱۹۹۳)

مینتزبرگ (۱۹۹۰) از مشاهدات خود در رابطه با تکامل پارادایم استراتژی در این دهه سه نتیجه بجا گرفته است. اول اینکه تدوین استراتژی را در واقع می توان به عنوان تعاملی بین محیط پویای کسب و کار و نیروی فزاینده ناشی از بوروکراسی دانست. دوم اینکه شکل گیری استراتژی در طول زمان منتج به دنبال کردن چرخه عمر می شود و در نهایت اینکه تحقیق بر روی تاثیر متقابل استراتژی موردنظر و محقق شده، می تواند ما را به مرکز یک فرایند سازمانی توأم با کمی پیچیدگی رهنمون شود.

نوع مکتب	فهرست واژه ها	پایه‌گران اصلی	فرایند اساسی
مکانب تجویزی:			
مکتب طراحی	همخوانی / تناسب، مشایرت‌شایستگی، مزیت رقابتی، تدوین / اجرا، قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدات	مدیرعامل (به عنوان معمار)	فکری، ساده و غیررسمی تفاوضی، آگاهانه
مکتب طرح‌ریزی	برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی زمان‌بندی، سناریوها	برنامهریزان	رسمی، تجزیه شده، آگاهانه
مکتب موقعیت‌یابی	تحلیل صنعت و رقابت، استراتژی‌های عام، گروه استراتژیک، پورتفولیو، منحنی تجربه	تحلیلگران	تحلیلی، سیستماتیک، آگاهانه
مکان توصیف			
مکتب کارآفرینی	حرکت متهورانه، چشم‌انداز، پیش	رهبر	آرمانی، شهودی، به شدت فکری
مکتب ادراکی	نقشه، چارچوب، مفهوم، شما (طرح‌واره)، درک، تفسیر، مصمم، عقلانی، شیوه ادراکی	مغز	هوشی، نوظهور، درهم شکستن، ناگزیر
مکتب یادگیری	نموی (به صورت گسسته و یا منطقی)، استراتژی نوظهور، معقول بودن، مخاطره کردن، کارآفرینی، شایستگی کلیدی، قهرمان	هر کسی که توان یادگیری دارد.	نوظهور، غیررسمی، تابسامان
مکتب‌های توصیفی:			
مکتب قدرت/ سیاسی	چانه زنی، ذی‌تعمان، تضاد، ادغام، شبکه، بازی سیاسی، استراتژی جمعی، ائتلاف	هر کسی که قدرت دارد. (سطح خرد) کل سازمان (سطح کلان)	تضاد، رودرویی، تابسامان، نوظهور (سطح خرد) آگاهانه (سطح کلان)
مکتب فرهنگی	ارزشها، باورها، اسطوره، فرهنگ، ایدئولوژی، نمادگرایی	جمعی (همگانی)	ایدئولوژیک، محدود، همگانی، آگاهانه

در دهه ۱۹۸۰ شرکت‌ها با فاز جدیدی که از آن به عنوان **مدیریت استراتژیک** یاد می‌شود، مواجه شدند که عبارت بود از تلفیق منابع شرکت برای دستیابی به **مزیت رقابتی**. این فاز شامل موارد زیر بود:

(۱) یک چارچوب طرح‌ریزی که مرزهای سازمانی را در می‌نوردد و تصمیم‌گیری استراتژیک در رابطه با منابع و گروه‌های مشتریان را تسهیل می‌کند.

(۲) یک فرایند طرح‌ریزی که تفکر کارآفرینانه را ترغیب می‌کند.

(۳) یک سیستم از ارزش‌های شرکت که تعهد مدیریت به استراتژی شرکت را تقویت می‌کند (گلاک و همکاران ۱۹۸۰-ص ۱۵۸). در این مقطع زمانی شاهد انتقال از پیش‌بینی‌های کمی به استفاده گسترده‌تر از تحلیل‌های کیفی هستیم (استیسی ۱۹۹۳). تلاش‌ها بر ایجاد ماموریت و چشم‌اندازی برای آینده، تحلیل مشتریان، بازارها، و قابلیت‌های شرکت متمرکز شد (ویلسون ۱۹۹۴).

چارچوب‌های تحلیلی که پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰) توصیه کرد، از جمله تحلیل پنج نیرو، زنجیره ارزش، مدل الماسی مزیت رقابتی، و استراتژی به عنوان سیستم اجرایی، به ابزارهای ارزشمندی در مدیریت استراتژیک تبدیل شدند که توسط دانشگاهیان و صنعتگران مورد ستایش قرار گرفت. تلاش پورتر در این زمینه، به دلیل باریک‌بینی مدیریت استراتژیک، توسط مینتزبرگ (۱۹۹۰) و بارتل و قوشال (۱۹۹۱) مورد انتقاد واقع شد. کار پورتر به خاطر تمرکز او بر روی موقعیت استراتژیک موسسه در بازار یا صنعت مربوطه و به دلیل غالب بودن آن در این دهه، توسط مینتزبرگ مکتب موقعیت‌یابی لقب گرفت.

کار ارزشمند دیگری که در زمینه‌های اقتصادی انجام شد، به نویسندگانی مانند: ورنفلت (۱۹۸۴)، بارنی (۱۹۹۱)، و پیتراف (۱۹۹۳) و دیگران بر مبنای کار اولیه پنروز (۱۹۵۹) در ارتباط با نظریه مبتنی بر منابع شرکت برمی‌گردد. نظریه مبتنی بر منابع، به ضعف‌هایی در این پارادایم در درک فرایندهای داخلی در کار اول اندروز (۱۹۶۵) اشاره دارد. نقطه قوت آن این است که شرح می‌دهد، چرا برخی سازمان‌ها نسبت به رقبایشان سودآورتر عمل می‌کنند و چگونه می‌توان شایستگی‌های کلیدی را جامه عمل پوشاند و همچنین در تکوین آن دسته استراتژی‌های تنوع‌گرا که عقلانی‌اند، کمک موثری کرد. نظریه مبتنی بر منابع به خاطر فقدان یک اتفاق نظر نمایان در رابطه با مفاهیم، عبارات و چارچوب‌های کلیدی برای ارزیابی قابلیت‌های شرکت مورد انتقاد واقع شد. علاوه بر این، نویسنده پیشرویی در این شاخه- مانند نقش پورتر در مزیت رقابتی- برای رهبری این گفتمان وجود نداشت (دویت و مایر، ۱۹۹۸).

فاز ۵- تفکر استراتژیک

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثر بخش نبودن فرایند **مدیریت استراتژیک**، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم **تفکر استراتژیک** تاکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور **تفکر استراتژیک** تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری، و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و بویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد.

در یک سو نویسندگان ادبیات توصیفی و یکپارچه مانند اومایی (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، مینتزبرگ (۱۹۹۴) استراتژی را به عنوان یک هنر مطرح کرده‌اند و در سوی دیگر نویسندگانی مانند پورتر، اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) که به ادبیات تجویزی

تعلق دارند، استراتژی را به عنوان یک علم مطرح کرده‌اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده‌اند (ویلسون، ۱۹۹۴، ریموند، ۱۹۹۶، لیدکا، ۱۹۹۸، هراکلیوس، ۱۹۹۸).

مینتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸) در به روز کردن طبقه بندی مکتب های طرح ریزی، اشاره به یک التقاط گرای جدید در این پارادایم دارند که در پرتو پیشرفت های اخیر، فرایند استراتژی در صدد فائق آمدن بر نیازهای یک محیط بی ثبات کسب و کار است. به طور مشخص در شرکت ها نیز آگاهی بیشتری نسبت به مفید واقع نشدن چارچوب مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی، خط مشی های سازمانی، فرهنگ سازمانی، ادراک و استدلال، زمینه های تصمیم گیری، پویایی گروهی، برای فائق آمدن شرکت ها بر تغییرات و پیچیدگی های محیط کسب و کار ایجاد شده است.

در ایجاد تعادل میان استفاده از شهود و تحلیل ممکن است آنچه برای یک شرکت یا مدیر مناسب پنداشته شود برای مدیر با وضعیت دیگر مناسب نباشد.

مکتب های طرح ریزی و درس هایی از تکامل این پارادایم

نویسندگان متعددی (شندل و هوفر ۱۹۷۹)، فاهی و کریستنسن (۱۹۸۶)، هاف و ریجر (۱۹۸۷)، مینتزبرگ (۱۹۹۰)، موننگومری (۱۹۸۸)، مک کران (۱۹۹۷) به ویژه در نیم دوم ۱۹۸۰ تلاش کرده اند تا ادبیات به نسبت جوان استراتژی را در مکاتب فکری ویژه ای طبقه بندی کنند. طبقه بندی مورد استفاده در این بحث، اثر مینتزبرگ (۱۹۹۰) است که درک عمیق و بالایی از التقاط گرای این پارادایم در دهه ۱۹۹۰ با توجه به نیازهای محیط به ما می دهد و به تفهیم دقیق تر پیشرفت های این حوزه بویژه به درک عمیق تر جنبه های کلان مکتب قدرت و مکتب ادراکی کمک می کند.

از ویژگی های مکاتب گفته شده می توان درس های فراوانی کسب کرد که مهم ترین آنها عبارتند از: ۱- از دهه ۱۹۹۰ شاهد آن هستیم که فشارهای متعددی به سازمان ها وارد آمده است که از آن می توان به لزوم انعطاف پذیرتر و قابل تطبیق تر شدن فرایند استراتژی یاد کرد. این فشارها عبارتند از: سطح بالایی از بی ثباتی در محیط فراروی سازمان ها (پراهالاد و هامل، ۱۹۹۴)، مشکلات مستمر در اجرای استراتژی های بهبود (ویلسون، ۱۹۹۴، استیسی، ۱۹۹۳) بن و کریستودولو، ۱۹۹۶)، و اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی و سیاست های درون سازمانی در تحقق استراتژی اثربخش (ویلسون، ۱۹۹۴). اثبات اینکه طرح ریزی های استراتژیک دهه ۱۹۷۰ و فرایندهای مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ قادر به غلبه بر این فشارها نیستند، (استیسی، ۱۹۹۳) منجر به تکامل پارادایم استراتژی شد. (وال و وال، ۱۹۹۵، هراکلیوس، ۱۹۹۸). در دهه ۱۹۹۰ شاهد تأکید بیشتر بر استراتژی به عنوان یک فرایند متقابل اجتماعی و تأکید بیشتر بر تصمیم گیری در سطح فردی و سازمانی هستیم. استراتژی، اکنون یک فرایند کلی است. کارکنان در تمام سطوح سازمان از جمله هیأت مدیره، مدیرعامل، مدیران ارشد، مشاوران داخلی، مدیران اجرایی (لیدکا، ۱۹۹۸، لورنج، ۱۹۹۸) و ذی نفعان بیرونی از جمله: مشاوران، تأمین کنندگان، اعتباردهندگان، سرمایه داران، وام دهندگان می توانند در تفکر استراتژیک دخالت داشته باشند تا با نیل به ورودی های مستمر خود و تعهد خود به فرایند استراتژی در تسهیل اجرای استراتژی، کمک کنند. (ویلسون، ۱۹۹۴، استیسی، وال و وال، ۱۹۹۳، بن و کریستودولو، ۱۹۹۵، ریموند، ۱۹۹۶).

به ویژه کارکنان صف در این میان می توانند نقشی کلیدی در تعیین حد و مرز شرکت ایفا کنند و بینش ارزشمندی در مورد روندهای بازار و مشتریان به شرکت انتقال دهند، (لیدکا، ۱۹۹۸، لورنج، ۱۹۹۸) که این بینش برای موفقیت استراتژیک جنبه حیاتی دارد (ویلسون، ۱۹۹۴).

۲- بررسی ادبیات استراتژی نشان می دهد که فرایند مدیریت استراتژیک چارچوب قابل قبولی برای تفکر استراتژیک ارائه می کند. (ویلسون، ۱۹۹۴) وضعیت استراتژیک رویاروی سازمان، منحصر به فرد، گنگ و متناقض (استیسی، ۱۹۹۳) و بیانگر سطوح مختلفی از بی ثباتی وابسته به محیط است (بویسات، ۱۹۹۵).

در یک محیط با ثبات و قابل پیش بینی یک رویکرد تحلیلی و همگرا به تفکر استراتژیک در چارچوب مدیریت استراتژیک امکان پذیر است. (بویسات، ۱۹۹۵) سطوح بالاتری از بی ثباتی، مدیران را در فعالیت های روزمره خود با این چالش روبه رو می کند که باید تصمیم بگیرند از چارچوب ها، آداب، قواعد و رویه های شرکت خود که به وضعیت های استراتژیک اشاره دارند، چه موقع استفاده کنند و چه زمان دوری گزینند. در این زمینه لازم است که تفکر استراتژیک رویکردی، خلاق و اگر و شهودی شبیه آنچه عموماً در هنرها دیده می شود، داشته باشد. (استیسی، ۱۹۹۳) شون (۱۹۸۷) به این موضوع با عنوان بازتاب در عمل و هامل (۱۹۹۶) از آن با عنوان استراتژی به عنوان انقلاب یاد می کند.

۳- در رابطه با سطح مناسبی از عمق تفکر استراتژیک و حد توازن استفاده از شهود و تحلیل، ممکن است آنچه برای یک شرکت و یا یک مدیر در یک وضعیت خاص مناسب پنداشته شود، الزاماً برای شرکت و یا مدیر دیگری در وضعیتی متفاوت مناسب نباشد. هراکلیوس (۱۹۹۸) با برداشتی بجا در این زمینه اظهار می کند که تفکر استراتژیک و طرح ریزی استراتژیک هر دو ضروری است و هیچ یک بدون دیگری کافی نیست. رویکردهای انعطاف پذیر در تفکر استراتژیک می توانند در رسیدن به طرح ریزی استراتژیک بهبود یافته ما را یاری کنند. ریموند (۱۹۹۶)، ویلسون (۱۹۹۸) و لیدکا (۱۹۹۸) نیز بر اهمیت توازن برقرار کردن بین شهود و تحلیل تاکید می کنند. هیچ فرمول منحصر به فردی برای موفقیت در تفکر استراتژیک وجود ندارد و رویکردی که برای یک شرکت یا مدیر کارساز باشد، ممکن است برای شرکت یا مدیر دیگری چنین نباشد.

۴- با توجه به این بینش نو، بسیاری از شرکت ها نمودار سازمانی خود را وارونه کرده اند و مشتری را در سطوح بسیار بالا نشانده اند. این شرکت ها کارکنان صف را به ریسک پذیری شخصی و مسئولیت فردی در حوز فکر و عمل تشویق می کنند. (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴) انعطاف پذیری سازمانی باید در درون سازمان ایجاد شود، به گونه ای که بتواند با تغییر سازگار شود و در برابر آن واکنش نشان دهد. (تاشمن و اورایی، ۱۹۹۷) در این شرایط تیم های چند وظیفه ای نقش مهمتری را در فرایند استراتژی ایفا می کنند. (وال و وال، ۱۹۹۵) در این حالت، بسته به ضرورت های هر وضعیت، تفکر و عمل به صورت متوالی (آیزنبرگ، ۱۹۸۴) لویرمان، ۱۹۹۸) یا همزمان رخ می دهند و هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت محیط پشتیبان کننده ای را برای میسر ساختن این استقلال داخلی فراهم می آورند. انتخاب کارکنان و آموزش آنها در چنین شرایطی کلیدی خواهد بود. وقت مدیریت نیز از طریق تفویض اختیار به گونه بهینه ای صرف خواهد شد. (وال و وال، ۱۹۹۵)

۵- استیسی (۱۹۹۳) اظهار کرده است که تضاد در درون سازمان ها می تواند ناشی از تضاد ایجاد شده بر اثر یک رویکرد خلاقانه، واگرا و شهودی در برخورد با مسائل استراتژیک باشد. در نتیجه لازم است که تفکر استراتژیک، فرهنگ و سیاست های سازمانی و همچنین رفتار گروهی را برای درک بهتر فرایندهای سازمانی مورد نظر قرار دهد.

از تکامل این پارادایم بدیهی است که مدیران و سازمان ها باید به میدان گسترده ای از موضوعاتی مانند روان شناسی ادراکی (شناختی)، تئوری سیستم ها، تئوری اقتضایی، پویایی های گروهی و مفهوم سازمان های یادگیرنده وارد شوند تا تفکر استراتژیک اثربخش را تسهیل کنند. بخشی از این امر توسط مینتزبرگ در دهه ۱۹۷۰ با توجه به استراتژی مورد نظر و استراتژی نوظهور مطرح شد و بعدها توسط سنگه (۱۹۹۰) در اثر برجسته اش با عنوان سازمان یادگیرنده توسعه بیشتری یافت.

۶- فناوری های ارتباطات، محاسبات، دانش، در سال های اخیر به صورت نمایی رشد داشته اند. همگرایی این فناوری ها نیز خود

یک توسعه عمده است. رشد و همگرایی این فناوری ها اکنون شرکت ها را قادر ساخته است تا بر محدودیت های پیشین استراتژی مانند: زمان، موقعیت و شکل غلبه کنند. (فرگوسن، ۱۹۹۶) در دسترس بودن داده ها، انعطاف پذیری چگونگی دسترسی به داده ها، بهره گیری از سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری برای تقویت و ارتقای استفاده از شهود و تجزیه تحلیل، و همچنین سهولت آموزش کارکنان (ساوتر-۱۹۹۹) ابزارهای خوبی برای سست کردن نظر مینتزبرگ درباره بهنگام بودن و استفاده از داده های آماده و انعطاف ناپذیر است.

نتیجه گیری

وال و وال (۱۹۹۵، ص ۸) جمع بندی خوبی نسبت به سیر تکامل این پارادایم دارند: تغییرات جاری، بیانگر آن است که تلاش سازمان ها در انطباق با شرایط خارجی برای بقا، بیشتر تکامل طبیعی بوده است تا تلاش هشیارانه. استراتژی بر اثر نیاز مبرم و فزاینده به واکنش نشان دادن به تغییرات بازار در حال تکامل است - همان نیازی که در مسطح کردن سلسله مراتب سازمانی نقش دارد- این حذف لایه های مدیریتی به نوبه خود، بر شیوه های خلق استراتژی های سازمانی اثرگذار است.

گفت و شنودهای ارتباطی و استراتژیک از اهمیت فزاینده ای برخوردار است. مدیران از سلسله مهارت ها و تکنیک های متعددی برای فائق آمدن بر تغییرات و پیچیدگی های محیطی استفاده می کنند. تفکر استراتژیک می بایستی خود را با این نیاز به انعطاف پذیری وفق دهد. تصویر هنوز کامل نیست. بینش حاصل از بررسی سیر تکامل پارادایم استراتژی مدخل ارزشمندی را برای عقلانی کردن اثربخش تفکر استراتژیک فراهم می کند، اما این فقط بخشی از مطلب است که می بایستی توسط شرکت های نوین به کار گرفته شود. با وجود درس های فراگرفته شده از تکامل این پارادایم، بر اهمیت بیشتر نقش مدیران صف در اداره کردن یک محیط بی ثبات تاکید می شود. همه کارکنان ستادی باید از آگاهی نسبت به چارچوب مدیریت استراتژیک برخوردار باشند. چنین چارچوبی انعطاف پذیری مناسبی برای آماده کردن تفکر استراتژیک فراهم می آورد.

ماهنامه تدبیر

ترجمه: مسلم فدائی