

سیر تکامل مفهوم استراتژی



ترجمه: مسلم فدائی

چکیده

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 پرسشهای کلیدی را در رابطه با استراتژی مورد نظر قرار دهد: **کسب و کار ما چیست؟ و چه باید باشد؟** **سلتزنیک (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 سازمانها 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 (قوتها و ضعفهای داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصتها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد.

فاز ۳. طرح ریزی بر پایه محیط بیرون

دهه ۱۹۷۰ در پاسخ به بازار و رقابت شاهد جنبش جدید استراتژی و ورود به فاز سوم با عنوان طرح ریزی بر پایه 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 استراتژی های مختلف، و تخصیص منابع به صورت پویا بود. **گلاک و همکاران (۱۹۸۰)** تکنیک های تجویزی برای استراتژی طی این دوره بویژه با غالب شدن مکتب طرح ریزی به اوج خود رسیده بود. **(میتزبرگ، الستران، و لمپل (۱۹۹۸)** و **چارچوبهای ساده شده 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 استراتژی های بازاریابی (PIMS) بود. ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون، متداولترین چارچوب توصیه شده برای تصمیمات مربوطه است. از این روش، ماتریسی با چهار خانه شامل ستاره ها، علامت پرسشها، گاوهای شیرده و سگها حاصل می شود. (شکل ۱) کاستی اصلی این ماتریس آن است که اشاره ای 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 می گیرد 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 شیوه ها و با تجارب متفاوت به تعاملهای مختلف بین بخشهای یک شرکت بیندیشند و در باره آن گفتگو کنند. **(کلاتریاک و کرینر، ۱۹۹۰)**. پروژه تجربی PIMS توسط استاد دانشگاه هاروارد، **پروفسور سید شوئفلر** که یک اقتصاد دان صنعتی بود، ابتداء شد. **کلاتریاک و کرینر (۱۹۹۰)**، ص ۱۴۵) در مورد این بانک اطلاعاتی اظهار کرده اند: **شوئفلر اعتقاد دارد که اگر فقط بانک اطلاعات گسترده ای داشته باشید، می توانید رفتار بازار را بخوبی الگوسازی کنید تا بدین وسیله اهرمهای لازم را بخوبی فشار داده باشید و حصول نتایج سودآور امری معقول باشد. پورتر (۱۹۸۲)** اظهار می کند 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 نیامده اند، باقی مانده است. انتقاد آخر آنکه PIMS از مشکلات احتمال وقوع عدم ثبات در تصمیمات مبتنی بر داده های تاریخی دوری جسته است. **تیلور (۱۹۸۲)**

سهم زیاد در بازار

سهم کم در بازار

رشد بالا	ستاره ها جریان نقدی اندکی مثبت یا منفی	علامت پرسشها جریان نقدی بسیار منفی
رشد پایین	گاوهای شیرده جریان نقدی بسیار مثبت رشد پایین	سگها جریان نقدی اندکی مثبت یا منفی

(شکل ۱) ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون.

نوع مکتب	فهرست واژه ها	بازیگران اصلی	فرایند اساسی
مکاتب تجویزی:			
مکتب طراحی	همخوانی / تناسب، متمایز، شایستگی، مزیت رقابتی، تدوین / اجرا، قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدات	مدیرعامل (به عنوان معماری)	فکری، ساده و غیررسمی قضاوتی، آگاهانه
مکتب طرح ریزی	برنامه ریزی، بودجه بندی زمان بندی، سناریوها	برنامه ریزان	رسمی، تجزیه شده، آگاهانه
مکتب موقعیت یابی	تحلیل صنعت و رقابت، استراتژی های عام، گروه استراتژیک، پورتفولیو، منحنی تجربه	تحلیلگران	تحلیلی، سیستماتیک، آگاهانه
مکان توصیف			
مکتب کارآفرینی	حرکت متهورانه، چشم انداز، بینش	رهبر	آرمانی، شهودی، به شدت فکری
مکتب ادراکی	نقشه، چارچوب، مفهوم، شما (طرح واره)، 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، نابسامان
مکتب های توصیفی:			
مکتب قدرت / سیاسی	چانه زنی، ذی نفعان، تضاد، ادغام، شبکه، بازی سیاسی، استراتژی جمعی، ائتلاف	هر کسی که قدرت دارد. (سطح خرد) کل سازمان (سطح کلان)	تضاد، رودرویی، نابسامان، نوظهور (سطح خرد) آگاهانه (سطح کلان)
مکتب فرهنگی	ارزشها، باورها، اسطوره، فرهنگ، ایدئولوژی، نمادگرایی	جمعی (همگانی)	ایدئولوژیک، محدود، همگانی، آگاهانه

منفعل مجبور نوظهور	محیط	تطبيق با محیط، تکامل، اقتضایی، انتخاب، پیچیدگی، موضع مناسب	مکتب محیطی
مکتب یکپارچه			
یکپارچه، چندبخشی، متوالی، به علاوه، کل موارد مربوط به مکتبهای پیشین در بافت اصلی (آگاهانه برای پیکره‌بندی، آگاهانه و تجویزی برای دگرگونی)	کل بازیگران یاد شده، در بافت اصلی	پیکره‌بندی، الگوی راستین، دوره، مرحله، چرخه عمر، گذشته‌گرایی، استراتژیک، انقلاب، چرخش	مکتب پیکره‌بندی

(جدول ۱) ویژگی‌های مکتبهای اصلی استراتژی.

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 باریک بینی مدیریت استراتژیک، توسط میتنبرگ (۱۹۹۰) و بارتلت 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 میتنبرگ **مکتب موقعیت‌یابی** لقب گرفت. کار ارزشمند دیگری که در زمینه‌های اقتصادی انجام شد، به نویسندگانی مانند: *ورنرفلت* (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 تنوع 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

عمر می‌شود و در نهایت اینکه تحقیق بر روی تاثیر متقابل استراتژی مورد نظر و محقق شده، می‌تواند ما را به مرکز یک فرایند سازمانی توأم با کمی پیچیدگی رهنمون شود.

فاز ۴. مدیریت استراتژیک

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 می‌نورد 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 گسترده تر از تحلیلهای کیفی هستیم. (ستسیسی 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

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. میتنبرگ، 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. (ستسیسی، ۱۹۹۳)

میتنبرگ (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 می‌توان به عنوان تعاملی بین محیط پویای کسب و کار و نیروی فزاینده ناشی از بوروکراسی دانست. دوم اینکه شکل‌گیری استراتژی در طول زمان منتج به دنبال کردن چرخه

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 طرح ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از طرح ریزی 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 بی ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمانها را با نیازهای جدیدی روبه رو کرد.

در یکسو نویسندگان ادبیات توصیفی و یکپارچه مانند *اومایی* (۱۹۸۲)، *پیترز* و *واترمن* (۱۹۸۲)، *میتزبرگ* (۱۹۹۴) استراتژی را به عنوان یک هنر مطرح کرده اند 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 کرده اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده اند (ویلسون، ۱۹۹۴. ریموند، ۱۹۹۶. لیدکا، ۱۹۹۸. هرکلیوس، ۱۹۹۸).

میتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸) در به روز کردن طبقه بندی مکتهای طرح ریزی، اشاره به یک التقاط گرایی جدید در این پارادایم دارند که در پرتو پیشرفتهای اخیر، فرایند استراتژی در صدد فائق آمدن بر نیازهای یک محیط بی ثبات کسب و کار است. بطور مشخص در شرکتها نیز آگاهی بیشتری نسبت به مفید واقع نشدن چارچوب مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی، خط مشی های سازمانی، فرهنگ سازمانی، ادراک و استدلال، زمینه های

**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.**

تصمیم گیری، پویایی گروهی، برای فائق آمدن شرکتها بر تغییرات و پیچیدگیهای محیط کسب و کار ایجاد شده است.

مکتب های طرح ریزی و درسهایی از تکامل این پارادایم

نویسندگان متعددی (*شندل و هوفر* ۱۹۷۹، *فاهی و کریستنسن* ۱۹۸۶)، *هاف* و *ریجر* (۱۹۸۷)، *میتزبرگ* (۱۹۹۰)، *مونتگومری* (۱۹۸۸)، *مک کران* (۱۹۹۷) بویژه در نیمه 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 *میتزبرگ* (۱۹۹۰) است که درک عمیق و بالایی از التقاط گرایی این پارادایم در دهه ۱۹۹۰ با توجه به نیازهای محیط به ما می دهد و به تفهیم دقیقتر پیشرفتهای این حوزه بویژه به درک عمیقتر جنبه های کلان مکتب قدرت و مکتب ادراکی کمک می کند.

از ویژگیهای مکاتب گفته شده می توان درسهای فراوانی کسب کرد که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. از دهه ۱۹۹۰ شاهد آن هستیم که فشارهای متعددی به سازمانها 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 فراوری سازمانها (*پراهلاد و هامل*، ۱۹۹۴)، مشکلات مستمر در اجرای استراتژی های بهبود (*ویلسون*، ۱۹۹۴. *استیسی*، ۱۹۹۳. *بن و کریستودولو*، ۱۹۹۶)، و اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی و سیاستهای 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 هیئت 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 نبل به ورودیهای مستمر خود و تعهد خود به فرایند استراتژی در تسهیل اجرای استراتژی، کمک کنند. (*ویلسون*، ۱۹۹۴. *استیسی*، ۱۹۹۳. *وال و وال*، ۱۹۹۵. *بن و کریستودولو*، ۱۹۹۶. *ریموند*، ۱۹۹۶).

بویژه 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 پیش‌بینی یک رویکرد تحلیلی و همگرا به تفکر استراتژیک در چارچوب مدیریت استراتژیک امکان‌پذیر است. (بویسات، ۱۹۹۵) سطوح بالاتری از بی‌ثباتی، مدیران را در فعالیتهای روزمره خود با این چالش روبه‌رو می‌کند که باید تصمیم بگیرند از چارچوبها، آداب، قواعد و رویه‌های شرکت خود که به وضعیتهای استراتژیک اشاره دارند، چه موقع استفاده کنند و چه زمان دوری گزینند. در این زمینه لازم است که تفکر استراتژیک رویکردی، خلاق و اگرچه و شهودی شبیه آنچه عموماً در هنرها دیده می‌شود، 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 می‌کند.

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. هرکلیوس (۱۹۹۸) با برداشتی بجا در این زمینه اظهار می‌کند که تفکر استراتژیک و طرح‌ریزی استراتژیک هر دو ضروری است و هیچ یک بدون دیگری کافی نیست. رویکردهای انعطاف‌پذیر در تفکر استراتژیک می‌توانند در رسیدن به طرح‌ریزی 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 می‌کنند. 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 شرکتها نمودار سازمانی خود را وارونه کرده‌اند و مشتری را در سطوح بسیار بالا نشانده‌اند. این شرکتها کارکنان صف را به ریسک‌پذیری شخصی و مسئولیت فردی در حوزه فکر و عمل تشویق می‌کنند. (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴) انعطاف‌پذیری سازمانی باید در درون سازمان ایجاد شود،

به گونه‌ای که بتواند با تغییر سازگار شود و در برابر آن واکنش نشان دهد. (ناشمن و اورایلی، ۱۹۹۷) در این شرایط تیم‌های چند وظیفه‌ای نقش مهمتری را در فرایند استراتژی ایفا می‌کنند. (وال و وال، ۱۹۹۵) در این حالت، بسته به ضرورت‌های هر وضعیت، تفکر و عمل به صورت متوالی (آیزنبرگ، ۱۹۸۴. لویرمان، ۱۹۹۸) یا همزمان رخ می‌دهند و هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت محیط پشتیبان کننده‌ای را برای میسر ساختن این استقلال داخلی فراهم می‌آورند. انتخاب کارکنان و آموزش آنها در چنین شرایطی کلیدی خواهد بود. وقت مدیریت نیز از طریق تفویض اختیار به گونه‌بینه‌ای صرف خواهد شد. (وال و وال، ۱۹۹۵)

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

از تکامل این پارادایم بدیهی است که مدیران و سازمانها باید به میدان گسترده‌ای از موضوعاتی مانند روان‌شناسی ادراکی (شناختی)، تئوری سیستم‌ها، تئوری اقتصادی، پویاییهای گروهی و مفهوم سازمانهای یادگیرنده وارد شوند تا تفکر استراتژیک اثربخش را تسهیل کنند. بخشی از این امر توسط مینتزرگ در دهه ۱۹۷۰ با توجه به استراتژی موردنظر و استراتژی نوظهور مطرح شد و بعدها توسط سنگه (۱۹۹۰) در اثر برجسته‌اش با عنوان: **سازمان یادگیرنده** توسعه بیشتری یافت.

۶. فناوریهای ارتباطات، محاسبات، دانش، در سالهای اخیر به صورت نمایی رشد داشته‌اند. همگرایی این فناوریها نیز خود یک توسعه عمده است. رشد و همگرایی این فناوریها اکنون شرکتها را قادر ساخته است تا بر محدودیتهای پیشین استراتژی مانند: زمان، موقعیت و شکل غلبه کنند. (فرگوسن، ۱۹۹۶) در دسترس بودن داده‌ها، انعطاف‌پذیری چگونگی دسترسی به داده‌ها، بهره‌گیری از سیستم‌های

پشتیبانی تصمیم‌گیری برای تقویت و ارتقای استفاده از شهود و تجزیه تحلیل، و همچنین سهولت آموزش کارکنان (ساورتر- ۱۹۹۹) ابزارهای خوبی برای سست کردن نظر میتزبرگ درباره بهنگام بودن و استفاده از داده‌های آماده و انعطاف‌ناپذیر است.

نتیجه‌گیری

وال و وال (۱۹۹۵، ص ۸) جمع‌بندی خوبی نسبت به سیر تکامل این پارادایم دارند:

تغییرات جاری، بیانگر آن است که تلاش سازمانها 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 لایه‌های مدیریتی به نوبه خود، بر شیوه‌های خلق استراتژی‌های سازمانی اثرگذار است.

گفت و شنودهای ارتباطی و استراتژیک از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. مدیران از سلسله مهارتها و تکنیک‌های متعددی برای فائق آمدن بر تغییرات و پیچیدگیهای محیطی استفاده می‌کنند. تفکر استراتژیک می‌بایستی خود را با این نیاز به انعطاف‌پذیری وفق دهد.

تصویر هنوز کامل نیست. بینش حاصل از بررسی سیر تکامل پارادایم استراتژی مدخل ارزشمندی را برای عقلانی کردن اثربخش تفکر استراتژیک فراهم می‌کند، اما این فقط بخشی از مطلب است که می‌بایستی توسط شرکت‌های نوی به کار گرفته شود. با وجود درسهای فراگرفته شده از تکامل این پارادایم، بر اهمیت بیشتر نقش مدیران صف در اداره کردن یک محیط بی‌ثبات تاکید می‌شود. همه کارکنان ستادی باید از آگاهی نسبت به چارچوب مدیریت استراتژیک برخوردار باشند. چنین چارچوبی انعطاف‌پذیری مناسبی برای آماده کردن تفکر استراتژیک فراهم می‌آورد. □

منبع

O'Shannassy, T. Lessons from Evolution of the Strategy Paradigm, RMIT Business, School of Management