

# چطور می توان استراتژی موفق را بنا نهاد؟

چطور می توان استراتژی موفق را بنا نهاد؟

نویسنده: RALPH STACEY

ترجمه: گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت  
مأخذ: Strategic Management and Organizational

## مقدمه

این مقاله به مهمترین ریشه های موفقیت سازمانی می پردازد، ریشه هایی که امروزه، خورد جسمی را شکل می دهند. کاربرد عبارت خورد جسمی در این بحث همه دستورات عملی مربوط به عملکرد موفق مدیریت استراتژیک را که اکثر مدیران و مشاوران آنها را خورد باید قرار داده اند، در بر می گیرد. خورد جسمی پاسخی است که به هنگام پرسش از مدیران و مشاوران دریافت می کنید، آنچه که می بایست به هنگام اعمال مدیریت استراتژیک تحقق یابد. خورد جسمی مجموعه منسجمی از اطلاعات نیست بلکه مجموعه ای از توضیحات متفاوت و اغلب متضاد می باشد.

در این مقاله به این امر می پردازیم که خورد جسمی چگونه ریشه های موفقیت را روشن می سازد. در این راه به بعضی از مشکلات کلیدی و ایرادات وارد شده به آن اشاره خواهیم داشت. محدودیت های مفهومی عمیق تر خورد جسمی در بخش های بعدی مورد بررسی قرار می گیرد.

ابتدا دستورالعمل های برترین روشن را مورد بررسی قرار می دهیم. این دستورالعمل ها از تحقیقات سازمان های برتر منشأ می گیرند که با شناسایی مشخصات اصلی چنین سازمان هایی به این نتیجه می رسیم که همین مشخصات اصلی، عوامل برتری هستند. دستورالعمل تفوق را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

۱- یک سازمان موفق دارای ویژگی های مهمی، از جمله عوامل فرهنگی و رهبری می باشد که با مطالعه چگونگی رفتار مدیران در سازمان های موفق قابل شناسایی است.

۲- اهداف و طرح های درازمدت مناسب آنهایی هستند که الگوهای عملی قابل اجرا و عملکردی مطلوب را به دنبال داشته باشند. طبق این دستورالعمل مدیران باید با تجزیه و تحلیل قبلی تعیین نمایند که آیا منابع و مهارت های لازم برای انجام چنین استراتژی را خواهند داشت؟

۳- اهداف و طرح های درازمدت مناسب آنهایی هستند که عملکردی مطلوب، الگوهای عملی قابل اجرا و آنچه که تناسب نامیده می شود را به دنبال دارند. به منظور همخوانی الگوهای عملی و وضعیت ها و موقعیت های تابع با یکدیگر و تطبیق با اهداف درازمدت و ضرورت های محیطی وجود تناسب، امری ضروری است. در واقع موفقیت سازمان ها زمانی تحقق می یابد که آگاهانه به نظمی درونی و تطابق بیرونی نسبت به محیط دست یابند. این دستورالعمل بدین منظور است که مدیران از تکنیک های تحلیلی برای شناسایی ارتباطات مناسب بین عوامل استراتژی، اهداف، توانایی سازمان و ضرورت های محیط استفاده نمایند. مدیران باید نقاط قوت، ضعف و موقعیت های مناسب سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. سپس باید از این تجزیه و تحلیل در جهت پیشبرد اقداماتی که می بایست درباره نقاط قوت صورت گیرد استفاده نموده، فرصت های مناسبی را برای این نقاط قوت فراهم نمایند و از خطرات ناشی از اقدامات به هنگام اجتناب نمایند. به طور خلاصه، برای رسیدن به موفقیت باید از تمام نیروهای خود در جهت انجام بهینه کار استفاده نمایند.

۴- روش های معقول موفقیت سازمان عمدتاً بر انتخاب استراتژی مناسب پیش از آنکه اقدامی صورت گیرد متمرکز شده است. البته چنین به اثبات رسیده که اجرای یک استراتژی برگزیده را نمی توان امری مسلم دانست و این مسئله پیامدها و دستورالعمل های بعدی را در پی خواهد داشت.

۵- حتی وقتی که مدیران برای انتخاب استراتژی های درازمدت از این دستورالعمل ها پیروی می کنند باز هم خیلی از آنها به دلیل مشکلاتی که در راه اجرای طرح هایشان وجود دارد با شکست روبرو می شوند. این دستورالعمل ها که پیرو چنین استنباطی می باشند بیانگر این مطلب هستند که مدیران باید ساختار قدرت و فرهنگ سازمان را مورد تحلیل قرار دهند تا موانعی که برای اجرا وجود خواهند داشت را مشخص نموده و سپس قبل از اقدام، طرح هایی را برای فائق آمدن بر این مشکلات آماده نمایند. چنین طرح هایی شامل مواردی خواهند بود از جمله: بکارگیری یک ساختار گزارش دهی در مدیریت نوین؛ آموزش و توسعه کارکنان؛ افزودن سیستم های اطلاعاتی، کنترلی و آگاهی نوین؛ یا تغییر کل فرهنگ یک سازمان.

۱- یک سازمان موفق دارای ویژگی های مهمی، از جمله عوامل فرهنگی و رهبری می باشد که با مطالعه چگونگی رفتار مدیران در سازمان های موفق قابل شناسایی است. سازمان های دیگر نیز می توانند با تقلید از این ویژگی ها و اعمال آنها، به موفقیت دست یابند. ویژگی های مهم و ضروری برای دستیابی به موفقیت با رفتار سازمانی در ارتباط می باشند: وقتی گروهی از کارکنان برای انطباق با محیط، هماهنگ عمل می کنند، موفقیت حاصل می شود و این در صورتی است که شدیداً دارای ارزش های مشترک و نگاه یکسانی به آینده باشند. بنابراین، دستورالعمل یعنی به کارگیری مشخصات اصلی، به عبارتی داشتن یک نگاه عمیق نسبت به آینده، که با افزایش فرهنگ مشترک بین کارکنان، نظم درونی را تقویت نموده و به کارکنان اختیار می دهد تا به طور مداوم با محیط بیرونی از طریق آزمون و خطا تعامل برقرار نمایند.

رویکرد تفوق، طی دهه ۱۹۸۰ از توجه زیادی برخوردار بود زیرا واکنشی در برابر دیدگاه جهانی که معتقد بود موفقیت تنها با تنظیم منطقی و اجرای طرح های درازمدت کمی به دست می آید، قلمداد می شد. واکنش مذکور به شکل تأکید بر اهمیت موفقیت سازمانی عواملی که با منطق در تضاد می باشند، بروز می یابد. برای مثال: دیدگاه، احساس، رهبری کاریزما، اعتقاد، ایدئولوژی و فرهنگ.

با این وجود گرچه این رویکرد ایدئولوژیکی نسبت به استراتژی، از تطابق قوی با چگونگی بیان و اندیشه مدیران داشته است، لکن تنظیم منطقی و اجرای طرح های درازمدت همچنان گسترده ترین ریشه موفقیت بوده است. بنابراین دسته بعدی از دستورالعمل ها ابتدا با تنظیم و انتخاب طرح های استراتژیک طبق معیار منطقی ارائه شده قابل بررسی است. این رویکرد عملاً اعتقاد به وجود یک روش برتر را تکذیب می کند و در عوض شیوه ای برای شناسایی یک روش مطلوب برای هر سازمان را ارائه می نماید که توسط شرایط ویژه ای تعیین شده است. چهار نتیجه گیری بعدی درباره موفقیت (که در این بخش به ترتیب مورد بررسی قرار خواهد گرفت) مربوط به ارزیابی و انتخاب طرح های درازمدت می باشد.

۲- سازمان ها پس از تنظیم اهداف درازمدت توسط مدیران، ارائه طرح های مناسب برای دستیابی به آن اهداف و سپس اجرای آن طرح ها به موفقیت دست می یابند. این دستورالعمل برای مدیران رده بالا به منظور تنظیم اهداف و ارائه طرح ها یا حداقل تصویب طرح های ارائه شده از سوی کارکنان تابعه که چارچوب کاری را مشخص می کند به مورد اجرا گذارده می شود.

۳- اهداف و طرح های درازمدت مناسب، آنهایی هستند که موجب عملکردی می شوند که برای قدرتمندترین گروه های سهامداران در یک سازمان، قابل قبول است. دستورالعملی که از این استنتاج نشأت می گیرد این است که مدیران باید تکنیک های تحلیلی



MISAQHAMKARAN.COM

فرصت سوزی نکنید

موسسه فرهنگی و هنری میثاق همکاران با سابقه ای در دهه های ۲۰ ساله در انجام امور فرهنگی، هنری و پژوهشی ویژه در بخش تبلیغات انتخاب دارد با شما همکاری نماید. خدمات موسسه میثاق همکاران در شاخه های بازاریابی، عمومی و صنعت، چاپ و تبلیغات، تبلیغات محیطی و هدایای تبلیغاتی به این شرح به اطلاع مدیران اندیشمند می رسد.

شماره	نوع
۱۰۱	برندسازی
۱۰۲	مشاوره تحقیقات بازاریابی
۱۰۳	برنامه ریزی بازاریابی
۱۰۴	اجرای بازاریابی
۱۰۵	تحزیه و تحلیل بازاریابی
۱۰۶	کنترل بازاریابی

آدرس: تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۰، طبقه ۲، واحد ۱۰  
 تلفن: ۸۸۷۹۶۲۲  
 پست الکترونیک: misaqhamkaran@gmail.com

www.misaqhamkaran.com  
 Email:misaqhamkaran@gmail.com

۷- به علاوه مدیران باید عملکرد سازمان را در برابر طرح های درازمدت کنترل نموده و با انجام یک سری اقدامات اصلاحی همچنان در مسیر صحیح باقی بمانند. به عبارت دیگر مدیران باید تا حد ممکن به هنگام انتخاب طرح مناسب در اولین مرحله به مسأله کنترل توجه نمایند.

نهایتاً اگر سازمان ها به طور موفقیت آمیز طرح های درازمدت را اتخاذ نموده و به مرحله اجرا درآورند، به بررسی نتایج و دستورالعمل های فرآیند مدیریت استراتژیک و طرزتلفی استراتژیکی که باید اتخاذ شود خواهیم پرداخت.

۸- سبک مدیریت استراتژیک مرتبط است با نقشی که مدیران در سطوح مختلف (مشارکتی، تجاری، عملیاتی) در مدیریت استراتژیک کل واحد تجاری ایفا می کنند تا بر تشش های اجتناب ناپذیر بین اهداف کوتاه مدت و درازمدت، بخش های سازمان و کلیت سازمان و بسیاری تشش های دیگر فائق آیند. خرد جمعی مبتنی است بر اینکه سبک سازمان باید متناسب با ماهیت سازمان و محیطی که در آن به مرحله اجرا درمی آید باشد. بعضی از دستورالعمل های ناشی از چنین سبکی از این قرار می باشند: وقتی سازمانی متشکل از تعدادی مشاغل متداخل بوده و ناچار است در محیطی ناآرام عمل نماید تنها در صورتی به موفقیت دست خواهد یافت که معیار مشترک سبک برنامه ریزی درازمدت و سلسله مراتبی را اتخاذ نماید و معیارهای دیگر تصمیمات مدیریت عالی را اجرا نماید.

از طرف دیگر وقتی سازمان متشکل از مشاغل مستقل و کاملی می باشد که در محیط هایی ثابت عمل می نمایند بنابراین لازم است معیار مشترک سبک کنترل مالی کوتاه مدتی را از اداره مرکزی سازمان اتخاذ نماید و توسعه استراتژی ها را در واحدهای تجاری مختلف به عهده مدیران بگذارد. بنابراین به جز طرح های مشترک واحد تجاری، طرح های مشترک درازمدتی وجود نخواهند داشت، با این وجود هنوز پیکربندی سیستم مشخصات سازمانی و عوامل محیطی به روش های مطلوب دیگری منجر می شود؛ برای مثال، سبکی که در آن مدیریت عالی فرآیند برنامه ریزی را کنترل می کند اما تنظیم محتوا را به عهده مدیران رده پایین تر می گذارد. حال به مثال اولین گروه از دستورالعمل ها برمی گردیم، آنگاه می بینیم که به برتری سازمان مربوطند.

به کارگیری ویژگیهای تفوق

در اوایل ۱۹۸۰ پیترو واترمن تحقیقاتی را که از چهل و سه شرکت مهم آمریکایی به عمل آورده بودند منتشر نمودند. این الگو شامل اسامی داخلی مثل IBM، Boeing، Disney و غیره بود. هرچهل و سه شرکت انتخاب شدند زیرا به دلیل نوآوری و قابلیت تطبیق در یک دوره زمانی طولانی طبق معیارهای مالی، عالی شناخته شدند.

تحقیقات به عمل آمده دلیل برتری این شرکتها را در هشت ویژگی مهم اعلام نمود که در همه آنها مشترک بود. نتیجه حاصله حاکی از این بود که اگر شرکت های دیگر نیز از این هشت ویژگی تقلید می کردند آنها نیز جزء برترین ها قرار می گرفتند. این هشت ویژگی به شرح زیر می باشند که مشخصات ویژه طرح عملی، موقعیت، وضعیت و فرآیند هستند.

ویژگیهای تفوق

۱- پایبندی بر اتحاد

این ویژگی مربوط است به الگویی در سلسله اقدامات استراتژیکی که شرکت های برتر عهده دار شده اند.

آنها بر نقاط قوت و صلاحیت های اصلی مبتنی می باشند و هیچگاه از آن منحرف نمی شوند. مدیران ارشد می توانند درک روشنی از تجارت خود داشته باشند زیرا شرکت های موفق بر دانسته های خود پایبند و از آنچه که میلی به انجامش ندارند اجتناب می ورزند. آنچه که اساس نگرش و اعتبار مدیریتی را فراهم می نماید اطلاعات و تجربه است.

۲- نزدیکی به مشتری

این ویژگی مربوط به موضعی است که یک شرکت برتر در رابطه با محیطش اتخاذ می کند. شرکت های برتر مشتری مداری را سرلوحه کار خود قرار داده و بر ارتقاء کیفی، قابل اطمینان بودن و بهبود خدمات تأکید می ورزند. شرکت های برتر در این خصوص استانداردهای متمایزی را تنظیم می نمایند و با استفاده از سیستم پاداش، از جمله پاداش های عاطفی مثل جشن های اختیاری و تشویقی موفقیت خود را مسلم می سازند. شرکت های برتر با توجه به مشتریان، نسبت به رقیبانشان از سازگاری بیشتری با محیط برخوردار هستند و بدین طریق به موفقیت نائل می آیند.

۳- بهره‌وری از طریق کارکنان

رفتاری که شرکت های برتر در قبال کارکنان خود بروز می دهند یکی از مهمترین عوامل است. آنها نسبت به احساسات کارکنان خود توجه نشان می دهند و سعی می کنند شیوه هایی را به کار برند که به کارکنان خود این حسن را القاء نماید که جزوی از یک خانواده بزرگ می باشند.

۴- آزادی عمل و کارآفرینی

شرکت های برتر وضعیت و روشی را برمی گزینند که باعث ابتکار داخلی و اقدام به ریسک

می شود؛ آنها به کارکنان فرصت می دهند در راستای کار خود تصمیماتی را اتخاذ نمایند. از جمله ارزشهای فرهنگی در این سازمان اجتناب نمودن از توییح کارکنان به دلیل نواقص کاری که اکثر اوقات ناشی از انجام ریسک بوده است می باشد. البته این نواقص به شرطی قابل اغماض هستند که کارکنان، افرادی کارآمد باشند.

#### ۵- تسلیم در برابر ارزشها

شرکتهای برتر در فرآیندهای تصمیم گیری خود به شدت بر ارزشها و اعتقادات فرهنگی تأکید می ورزند. رهبران شرکت، یک سری اعتقاداتی را عنوان می نمایند که قادرند با آن در دیگران تغییراتی ایجاد نمایند. این فرهنگ مشترک، دلیل اصلی نظم موجود در شرکتهای برتر می باشد. نقش رهبران همچنین ایجاد یک حس قوی در اداره امور با ارائه تصویری از وضعیت آینده سازمان می باشد.

#### ۶- تعصب کاری

این مسأله به فرآیندهای مدیریتی انجام شده توسط شرکتهای برتر اشاره دارد. شرکتهای برتر روابط غیررسمی را مبنای قرار می دهند و نیروهای کاری موقتی و کوچک را با عضویت داوطلبانه به کار می گمارند. این نیروها توسط حامیان دوراندیش تولید برای پیشرفت پروژه های در دست اقدام ترغیب می شوند. از این دیدگاه، سازمانها با یک روش سیاسی دست به اقدام می زنند زیرا انتخاب بستگی دارد به اینکه حامیان تا چه حد از عقیده شان حمایت می کنند. شرکتهای برتر به نتایج واقعی علاقه مندند، نه گزارش های طولی؛ آنها منتظر نتایج بررسی نمی مانند، بلکه بیشتر سعی بر آزمودن عقاید، یکی پس از دیگری دارند. وضعیت و فرآیندهای مدیریتی که به کار می برند بر آزمون و خطا تأکید دارند و از طریق آنها درباره محیط چیزهایی را می آموزند.

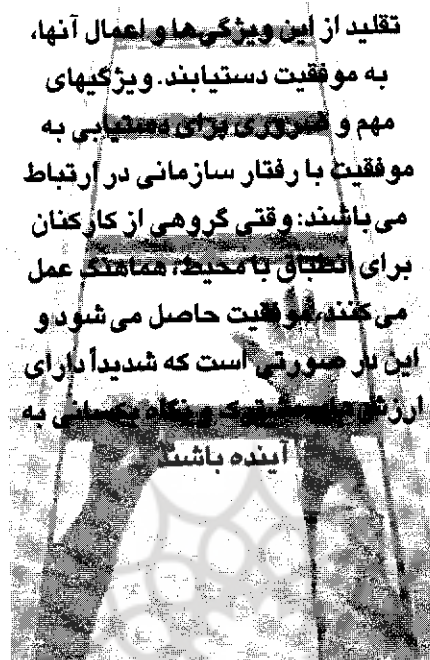
با این وجود این یک یادگیری از نوع ساده نیست که طبق آن مدیران چیزهایی را درباره نتایج اقدامات دریابند. فراگیری آنها باعث تغییر عملکرد می شود اما عقاید را تغییر نمی دهد. ویژگی قبلی (همه کارکنان به شدت دارای دیدگاهها و ارزش های مشابه می باشند) به این معناست که کارکنان درباره نظرات و اعتقادات اصلی اختلافی یا یکدیگر ندارند. این مسأله باید از شکل های پیچیده یادگیری استثنا شود و این وقتی است که کارکنان عمیق ترین اعتقادات و تصوراتی را که نقطه نظرات و عملکردهای آنان بر آنها مبتنی است، مورد بحث قرار می دهند و اقدام به تغییر آنها می نمایند.

#### ۷- ساختار ساده، کارکنان اندک

شرکتهای برتر ساختاری رادرنظری می گیرند که از یک دفتر مرکزی، مؤسسات کوچک و واحدهای مستقل تشکیل شده است و دارای قدرت اصلی می باشند. در چنین ساختاری از شکل های پیچیده سازمانی اجتناب می شود. کارکنان تشویق می شوند تا واحدهای تابعه

## یک سازمان موفق دارای ویژگی های مهمی، از جمله عوامل فرهنگی و رهبری می باشد که با مطالعه چگونگی رفتار مدیران در سازمان های موفق قابل شناسائی است.

### سازمان های دیگر نیز می توانند با تقلید از این ویژگی ها و اعمال آنها، به موفقیت دستیابند. ویژگیهای مهم و ضروری برای دستیابی به موفقیت با رفتار سازمانی در ارتباط می باشند: وقتی گروهی از کارکنان برای تطابق با محیط، هماهنگی عمل می کنند، موفقیت حاصل می شود و این بر صورتی است که شدیداً دارای ارزشهای مشترک و اهدافی است که آینده باشند.



سازمان را انعطاف پذیر و نفوذناپذیر بدانند. یک تعریف واحد و جدی از شغل افراد وجود ندارد.

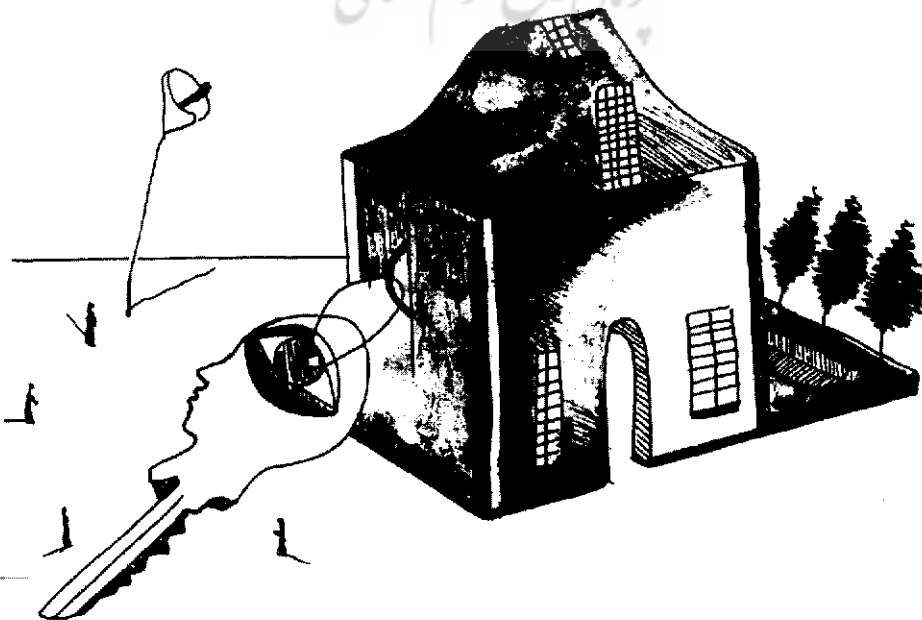
#### ۸- همزمانی اولویت های پایدار و ناپایدار

شرکتهای برتر وضعیت کنترل کننده ای را انتخاب می کنند که شامل دو عنصر است. این عناصر، متضاد به نظر می رسند اما روش به کارگیری آنها به گونه ای است که نشان می دهد در عمل هیچگونه تضادی بین آنها حاکم نمی باشد. از طرف دیگر وقتی شرکتهای برتر به کارکنان اختیار تصمیم گیری می دهند، با در نظر داشتن نوعی طرز تلقی مثبت از ریسک و آزادی عمل بالا در کارکنان، باعث تقویت ساختارهای ساده و ناپایدار می شوند. از طرفی شرکتهای برتر، کنترل های شدید مالی کوتاه مدت را بر عملکرد واحدها حاکم نموده و شدیداً از ارزش های اصلی حفاظت می نمایند. این شرکت ها به دلیل وجود نوعی نظام فکری واحد، ادغام هماهنگ و مداوم ابتکار شخصی و ریسک (ناپایدار) را با هدف اصلی سازمان و کنترل (پایدار) امکان پذیر می نمایند. بنابراین، این هماهنگی و تداوم ادامه می یابد، تا مشکل تضاد ظاهری موجود بین پایداری و ناپایداری را دفع نماید.

نتیجه حاصل این است که اگر مدیران این هشت ویژگی را در سازمان هایشان به اجرا بگذارند کارکنان تشویق خواهند شد تا عمل آزمون و خطای لازم برای دستیابی به دیدگاه مشترک همه اعضاء را محقق سازند. مدیران عالی، این دیدگاه و ارزشها را تنظیم می نمایند و برای یافتن ریشه آن به کارکنان سازمان اتکا می نمایند. پترو و واترمن اظهار می دارند که تغییر سریع و سطوح بالای عدم اطمینان پیش بینی لازم از آنچه که قرار است روی دهد (به منظور امکان تهیه طرح های ثابت پیش از اقدام که پیشاپیش به کارکنان می گوید که چه انتظاری از آنها دارند که انجام دهند)، را غیرممکن می سازد و این در صورتی است که مدیران ریشه وضعیت آینده را از طریق عمل آزمون و خطا شناسایی کنند. تلاش برای عهده دار شدن حجم های زیاد عمل آزمون و خطا از اعتقاد کارکنان نشأت می گیرد، از این رو تأکید زیادی بر این هشت ویژگی در خصوص ایدئولوژی و فرهنگ و دیدگاه وجود دارد.

#### مفهوم کشف، انتخاب و عمل: دیدگاه و تکنولوژی

اکنون می توان دید که چطور رویکرد برتری در موفقیت سازمان مفهوم حلقه کشف، انتخاب و عمل را که در بخش قبل به آن پرداختیم تکمیل می نماید. انتخاب در دیدگاه و ارزش های مشترک تجسم می یابد. کارکنان از طریق نوعی روند سیاسی که در آن حامیان از پروژه ها حمایت نموده اند دست به انتخاب می زنند، اما آن پروژه ها همگی از ایدئولوژی جریان می گیرند که همه افراد سازمان به آن معتقدند. خیلی ها قادر به درک پروژه های ناسازگار با ایدئولوژی نبودند و حتی اگر هم درک می کردند از حمایت کافی برای اجرای آن





MISAQHAMKARAN.COM

خدمات موسسه میثاق همکاران در بخش سمعی و بصری

کد	شرح
۲۰۱	تهیه و بخش فیلم سینمایی، تلویزیونی و ویدئویی - تبلیغات
۲۰۲	طراحی، تولید و بخش پیام های بازرگانی اژسنا و سپا
۲۰۳	تولید انیمیشن 2D و 3D
۲۰۴	طراحی و تولید کلیپ و موزیک
۲۰۵	طراحی فیلم مستند، آموزشی، صنعتی، علمی و تاریخی
۲۰۶	طراحی و اجرای تیزر تبلیغاتی در سینماها
۲۰۷	عکسبرداری صنعتی از خط تولید، محصولات و ...
۲۰۸	طراحی و اجرای تبلیغات در اینترنت
۲۰۹	طراحی و تولید انواع CD تبلیغاتی

آدرس دفتر مرکزی: تهران، خیابان آفریقا، خیابان تابان غربی، نبش کوچه نور، مجتمع نور، طبقه ۲، واحد ۸  
 تلفن: ۸۸۷۶۲۹۱  
 دورنما و پیام گیر: ۸۷۸۷۵۶۴

www.misaqhamkaran.com  
 Email: marketing@misaqhamkaran.com

بر خوردار نبودند. فرایند اصلی انتخاب عبارت است از نقش رهبران کاریزما و عکس العمل احساسی و هیجان انگیزی که در پیروانشان ایجاد می کنند. این یک روش خشک و منطقی از آنچه که باید انجام یابد نیست بلکه روشی احساسی و مهیج است.

تمرکز بر روی عملکرد معطوف می باشد. کارکنان دست به اقدامات آزمایشی می زنند، اگر این اقدامات موفقیت آمیز بودند آن را مبنای کار خود قرار داده و در صورت شکست از ادامه آن خودداری می نمایند. بدین وسیله آنها به نتایج اقدامات آزمایشی پی می برند. نتایج این اقدامات، اقدام آزمایشی بعدی را در پی خواهد داشت تا نهایتاً به دیدگاه روشنی دست یابند. کشف کردن به معنی توجه نمودن کامل به مشتریان نیز می باشد. این تعاریف در شکل ۲۸ شرح داده شده است. در اینجا باید خاطر نشان ساخت که چطور شرح فرایند مدیریت استراتژیک ایدئولوژی دیدگاه مبنای نیت سازمان قرار می گیرد. به عبارت دیگر، سازمان های موفق سلسله اقداماتی را دنبال می نمایند که توسط رهبرانشان تعیین شده است. همانطور که در بخش های بعد خواهیم دید این مسأله به مفهوم فرضیه پویایی های سازمانی می باشد و می توان فرضیات دیگری نیز ارائه نمود که ما را به مسأله نقش کلیدی نیت سازمان می رساند.

تحقیقات پیترز و واترمن و اصولی که تعیین نمودند شرکتهای بسیاری را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار داده است. در طول دهه ۱۹۸۰ شرکتهای زیادی لایه هایی از مدیریت را حذف نمودند تا سازمانهایشان را ساده و از لحاظ نفقات، کاهش نیرو دهند. آنها مبادرت به تغییر برنامه های اصلی در سازمان نموده و به کارکنان اختیاراتی را تفویض می نمایند؛ برای شکل گیری دیدگاهها و تعیین ملواریت سازمان وقت بسیاری صرف نموده و واژه هایی مثل دیدگاه، ارزشها و فرهنگ جای مهمی را در واژگان کارکنان تجاری باز نمود.

تداوم نقش تحقیقات پیترز و واترمن به این علت است که این تحقیقات تمرکز خود را بر نقشی که ارزشها، فرهنگ و اعتقادات در موفقیت سازمانی دارند معطوف نموده است. تحقیقات پیترز و واترمن به جنبه های غیررسمی یک سازمان، نقشی که سیاستهای سازمان در فرایند مدیریت استراتژیک با تأکید بر نقش رهبران، رقابتی تولید، تیم های پروژه ای و نیروی کار داشته، توجه نموده است. بسیاری از اینها همان روشهایی هستند که در تحقیقات فعالیت سیاسی حاکم بر سازمانها شاهد آن بودیم. در بخشهای بعد به این روشها و فرایندهای سازمانی غیررسمی و تأثیرات بعدی تفویض اختیار به کارکنان نیز خواهیم پرداخت.

الگوی روند مدیریت استراتژیک در بررسی هشت ویژگی که توسط پیترز و واترمن ارائه شده است، با تأکید بر عمل آزمون و خطا مشابه الگوی توسعه یافته توسط کونین می باشد که رشد منطقی نامیده شده است و در بخشهای بعد به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

با وجود اهمیت تحقیقات پیترز و واترمن، این تحقیق عامل اصلی موفقیت را مشخص نموده است. طرح هشت ویژگی نوعی ناامیدی به همراه داشت، زیرا ظرف پنج سال، دو سوم شرکتهای نمونه از اوج، سقوط کردند، بعضی از آنها توانستند موقعیت خود را باز یابند اما بقیه همچنان بی رونق ماندند. بعد از آن، تحقیقات دیگری نیز به عمل آمد اما هیچ یک تاکنون به عنوان بهترین روش برای شرکتهای ارائه نشده است.

حال به دستورالعمل های انتخاب و اجرای طرحها برمی گردیم. رویکرد تفوق، اعتقادات مشترکی را شرح می دهد که کارکنان را برمی انگیزد تا از خلاقیت و قوه تشخیص خود برای عهده دار شدن عملکردهای لازم جهت تعیین دیدگاه مشخص اصلی استفاده نمایند.

از طرف دیگر قبل از هرگونه اقدامی، رویکرد منطقی فنی، عملکرد تکنیکهای تحلیلی را برای انتخاب سلسله اقدامات ویژه به منظور دستیابی هرچه بهتر به اهداف، شرح می دهد؛ با چنین دیدگاهی به کارکنان گفته می شود که چه اقداماتی را صورت دهند و سپس کارکنان طبق برنامه عمل می نمایند.

